УДК 35.074.5

КРОС-КУЛЬТУРНІ ОСОБЛИВОСТІ УКРАЇНСЬКОЇ ДІЛОВОЇ КУЛЬТУРИ

БЛИЗНЮК Т. П.

УДК 35.074.5

Близнюк Т. П. Крос-культурні особливості української ділової культури

У статті розглянуто сутність поняття культури та визначено, що культура має чотири рівні: 1) національна культура; 2) ділова культура; 3) корпоративна культура; 4) професійна культура. Розглянуто та проаналізовано класифікацію ділової культури Г. Хофстеде, а саме, що ділові культури різних країн можна класифікувати за такими параметрами: 1) співвідношення індивідуалізму та колективізму; 2) дистанція влади; 3) співвідношення мужності та жіночності в діях; 4) ставлення до невизначеності. Визначено місце української ділової культури в цій класифікації та запропоновані відповідні рекомендації.

Ключові слова: *культура, ділова культура, індивідуалізм, колективізм, дистанція влади, мужність, жіночність, невизначеність, класифікація Г. Хофстеде, «карта світу».*
Рис.: *2.* ***Табл.:*** *2.* ***Бібл.:*** *14.*

Близнюк Тетяна Павлівна *– кандидат економічних наук, доцент, кафедра менеджменту та бізнесу, Харківський національний економічний університет (пр. Леніна, 9а, Харків, 61166, Україна)*
E-mail: *blyznyuk.tetyana@gmail.com*

УДК 35.074.5

Близнюк Т. П. Кросс-культурные особенности украинской деловой культуры

В статье рассмотрена сущность понятия культуры и определено, что культура имеет четыре уровня: 1) национальная культура, 2) деловая культура; 3) корпоративная культура; 4) профессиональная культура. Рассмотрена и проанализирована классификация деловой культуры Г. Хофстеде, а именно, что деловые культуры разных стран можно классифицировать по следующим параметрам: 1) соотношение индивидуализма и коллективизма, 2) дистанция власти, 3) соотношение мужественности и женственности в действиях, 4) отношение к неопределенности. Определено место украинской деловой культуры в этой классификации и предложены соответствующие рекомендации.

Ключевые слова: *культура, деловая культура, индивидуализм, коллективизм, дистанция власти, мужественность, женственность, неопределенность, классификация Г. Хофстеде, «карта мира».*
Рис.: *2.* ***Табл.:*** *2.* ***Библ.:*** *14.*

Близнюк Татьяна Павловна *– кандидат экономических наук, доцент, кафедра менеджмента и бизнеса, Харьковский национальный экономический университет (пр. Ленина, 9а, Харьков, 61166, Украина)*
E-mail: *blyznyuk.tetyana@gmail.com*

UDC 35.074.5

Bliznyuk T. P. Cross-Cultural Peculiarities of Ukrainian Business Culture

The article was considered the essence of the concept of culture and determined that the culture has four levels: 1) national culture, 2) business culture, 3) corporate culture, 4) professional culture. It was reviewed and analyzed the classification of business cultures of G. Hofstede, namely, that business cultures of various countries can be classified according to the following parameters: 1) the ratio of individualism and collectivism, 2) power distance, 3) the relationship of masculinity and femininity in action, 4) relations to the uncertainty. It was founded the place of Ukrainian business culture in this classification and offered particular recommendations.

Key words: *culture, business culture, individualism, collectivism, power distance, masculinity, femininity, uncertainty, the classification of G. Hofstede, «Map of the World»*
Pic.: *2.* ***Tabl.:*** *2.* ***Bibl.:*** *14.*

Bliznyuk Tetyana Pavlivna *– Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Department of Management and Business, Kharkiv National University of Economics (pr. Lenina, 9a, Kharkiv, 61166, Ukraine)*
E-mail: *blyznyuk.tetyana@gmail.com*

Уже зараз близько 40% товарів і послуг у світі виробляються змішаними компаніями. Поряд з інтеграційними економічними та соціально-політичними процесами паралельно не менш інтенсивно розвиваються процеси соціокультурної диференціації, розмежування і навіть протистояння окремих соціальних груп і спільнот. Необхідність виявлення спільних рис культури і засвоєння культурних особливостей партнерів в інших країнах отримує повсюдне визнання: перспектива розвитку альянсів у взаємозбагаченні за рахунок синергії сильних сторін кожної культури. Для України розуміння міжнародних проблем менеджменту особливо важливо. Це пов'язано не стільки з відсутністю у більшості українських менеджерів досвіду роботи з представниками інших культур, скільки з прямим перенесенням в українську ділову освіту західної (переважно американської) моделі культури, що не враховує особливостей нашого менталітету.

Ділова культура – це феномен сучасного світу, культура винятково індустріального і постіндустріального суспільства, культура бізнесу, яка є способом самоорганізації та самомотивування людей.

Дослідженням ділової культури з теоретичної та практичної точок зору займаються такі провідні вчені та фахівці, як М. Альберт, А. Бусигіна, О. Виханський, Д. Дернер, Дж. Даніельс, Д. Карнегі, М. Мескон, М. Смолл, Дж. Сорос, Ф. Хедоури, Х. Хекхаузен, Е. Хол, Г. Хофстеде та ін. Праці зарубіжних та українських вчених, таких як Р. Абдєєв, Дж. Гелбрейт, В. Іноземцев, П. Козловські, В. Лісічкін, Г. Мартін, О. Панарін, В. Федотова, Ф. Хайєк, Л. Шелєпін, Х. Шуманн присвячені дослідженню сучасного світу як основи формування ділової культури. У них викладено судження про основні тенденції та проблеми постіндустріальної ринкової цивілізації, які в певному сенсі є передовим кордоном розвитку сучасного суспільства та еталоном для культурно-економічного розвитку

незахідного світу. Саме тому *метою* роботи є дослідження та аналіз особливостей української ділової культури.

Кожний народ має свою національну культуру, неповторність та оригінальність якої виявляються як в духовній (мова, література, музика, живопис, релігія), так і в матеріальній (особливості економічного укладу, ведення господарства, виробництва тощо) сферах життя та діяльності. При цьому кожна культура розглядається як сукупність ціннісних орієнтацій й поведінкових стереотипів, прийнятих у конкретній країні або групі країн і засвоєних більшістю [12]. У культурі країни можна визначити чотири рівні [1; 3; 10], які систематизовано та наведено на *рис. 1*.

Рис. 1. Рівні культури

1) *національна культура* – це сукупність символів, вірувань, переконань, цінностей, норм, зразків поведінки, які характеризують духовне життя людської спільноти в тій чи іншій країні [7];

2) *ділова культура* – це система відносин, виражених у нормах, цінностях і знаннях, що регулює ділову активність з метою розвитку бізнесу в певній країні [4];

3) *корпоративна культура* – це спосіб реалізації відповідних оцінок і сприйняття навколишнього середовища в конкретній організації. Корпоративна культура кожної організації створюється в середовищі організації на базі національної та ділової культури (культур). Спроби насадження в тій чи іншій країні корпоративної культури, яка не відповідає контексту її загальної ділової та національної культури, зазвичай призводять до управлінських невдач. Вони розбиваються об систему цінностей і стереотипів місцевих працівників [1];

4) *професійна культура* – це піднесення професійної діяльності кожної людини до загальних норм виконання певного виду праці [10]. Специфічні професійні галузі зі стійкими традиціями формують власну професійну культуру і етику (лікарі, юристи та ін.) у рамках корпоративної культури конкретної організації.

Культурні, психологічні та національні особливості ділової культури, що випливають з її історії та розвитку, не можуть не позначатись на її взаємодії з іншими діловими культурами. Вони впливають на культуру спілкування та взаємодії. Для кожної пари порівнюваних культур сфера збігу (схожості) сприймається як правильна і зазвичай не помічається. Сфера відмінності викликає подив, роздратування, неприйняття і сприймається як типово національна риса – стереотип культури та особливості менталітету нації [14]. Відмінності між культурами можуть бути досить істотними і стосуватися мови, правил етикету, стереотипів поведінки, використання певних засобів спілкування [11].

Основними об'єктами ділової культури є [5; 8]:

- підприємницька діяльність (мотивація цілей підприємця і застосовуваних засобів, а також особисті та професійні якості);
- люди (партнери, споживачі, службовці компанії, соціальні групи);
- суспільство (держава, чиновники, законодавство, громадська думка).

У Європі ділова культура вже давно сформувалася і має усталені цінності, що орієнтують підприємців на творчість, незалежність і взаємну корисність.

Українська ділова культура знаходиться ж на етапі формування. Тому виникають проблеми її взаємодії з європейською та східною діловими культурами, проблеми збереження специфічних рис власних саме української ділової культури, оскільки у сучасних умовах успішним може бути тільки підприємець з високим рівнем загальної та ділової культури.

У діловому житті стереотипи відіграють певну роль, впливаючи на те, як партнери, свідомо чи несвідомо, сприймають один одного. По цьому для ділових людей важливе знання того, як вони зазвичай оцінюються в країні партнера, саме тому розглянуті класифікації ділових культур важливі для сучасних підприємців.

У сучасному порівняльному менеджменті виділяють різні класифікації ділових культур (Клуконан-Стродбека, Хофстеде, Хола, Хампден-Турнера – Тромпенаарса, Лефевра та ін.). Однак найбільш системною є класифікація, запропонована Гердом Хофстеде [7].

Голландський дослідник Герд Хофстеде, працюючи менеджером у транснаціональній корпорації IBM, вивчав відмінності в ділових культурах різних країн. На основі анкетування 117 тис. працівників компанії IBM у 40 країнах світу він визначив чотири найважливіших параметри, за якими відрізняються ділові культури [1; 2; 3; 6; 8]. Ці параметри та критерії їх визначення систематизовано [1; 6; 11] та наведено в *табл. 1*.

Дослідження, проведені в Києво-Могилянській бізнес-школі, показали [2], що в Україні існують такі особливості ділової культури, які відразу помічають іноземці:

1) *домінуючий колективізм*. Звичайно, він не такий всеохоплюючий, як у Японії, але значно дальший від індивідуалізму американців;

2) *велика дистанція влади*, що не завжди допомагає розвивати бізнес, а іноді й просто заважає жити. У нас значно більша відстань між керівником і підлеглим, ніж у США. В Україні підлеглі перед тим, як впровадити інновацію, намагатимуться передбачити, якої буде реакція керівника;

3) *високе прагнення уникнути невизначеності*. У різних установах людину змушують заповнювати багато довідок, листів, хоча ця процедура є неконституційною. Вона породжена відчуттям страху перед непевністю [9]. Хоча дослідники відзначають, що для молодого покоління (20 – 30 років) ступінь уникнення невизначеності істотно знижується [11].

Таблиця 1

Параметри моделі Г. Хофстеде

№ з/п	Параметр	Критерії визначення параметра
1	Співвідношення індивідуалізму та колективізму	Країнам із високим ступенем індивідуалізму притаманно: 1) люди відверто висловлюють критичні зауваження своїм колегам; 2) наймання і просування по службі пов'язані тільки з достоїнствами даної особистості; 3) управління орієнтоване на особистість, а не на групу; 4) люди орієнтуються на особистий успіх і кар'єру, а не групу; 5) суспільство відрізняє високий життєвий рівень. Середній клас становить солідний прошарок; 6) рівень свободи друку досить високий
2	Дистанція влади	Для країн із високим ступенем влади характерно: 1) співробітники організації не висловлювати відкрито незгоду з рішеннями своїх начальників; 2) стиль керівництва начальника автократичний; 3) остаточне рішення найважливіших проблем залежить від керівника; 4) розрив у оплаті праці співробітників організації досягає двадцятиразового рівня
3	Співвідношення мужності і жіночності в діях. «Маскулінізація / фемінізація»	Країни з високим ступенем мужності в діях мають такі характеристики: 1) основні показники успіху – кар'єра і матеріальне благополуччя; 2) «справжній чоловік» – це значний комплімент, «справжніми чоловіками» називають людей амбіційних, рішучих і жорстких; 3) люди живуть в ім'я роботи (а не працюють для того, щоб жити); 4) хороший керівник повинен «не радитися з колективом», а вирішувати питання; 5) жінка – політичний діяч є рідкістю
4	Ставлення до невизначеності	Країнам із максимальним уникненням невизначеності властиві: 1) негативна налаштованість мешканців по відношенню до структур влади; 2) прояв націоналізму. Роздратування по відношенню до національних меншин; 3) недовірливе ставлення більшості населення до молоді. Існують неписані правила, які пов'язують просування по службі з віком; 4) схильність людей більше покладатися на думку фахівців та експертів, ніж на здоровий глузд і життєвий досвід

Результати дослідження ділових культур різних країн за моделлю Г. Хофстеде систематизовано [1; 2; 6; 9; 11; 13] та наведено в *табл. 2*.

На основі проведеного дослідження Г. Хофстеде склав своєрідну «карту світу», об'єднавши країни за типами провідних цінностей у чотири групи [6], яка доповнена та наведена на *рис. 2*:

1) США та Велика Британія, зазначивши, що в цих країнах визначальним є прагнення до особистісного успіху, благополуччя та самоактуалізації;

2) Японія, Німеччина, Греція, латиноамериканські країни, де найбільше цінуються особиста безпека, благополуччя та старанна робота;

3) Франція, Іспанія, Португалія, колишня Югославія, Чилі, азіатські країни, в яких індивідуальне благополуччя менш важливе, ніж групова солідарність;

4) Північна Європа та Нідерланди, особистісний успіх оцінюється як загальне досягнення і велике значення надається міжособистісним взаєминам. До цієї групи тяжіє Росія і Україна.

ВИСНОВКИ

Загальні висновки, які отримані в результаті порівняння країн, що належать до різних груп (за Г. Хофстеде), такі:

1. Вплив індивідуалізму або колективізму характеризується граничною орієнтацією індивідуумів на особисті інтереси. Основними мотиваціями для країн з домінуванням індивідуалізму є зобов'язання перед самим собою, тобто самореалізація та самоповага. Соціальні потреби взагалі не розглядаються в їх шкалі мотивації (США, Велика Британія).

В Україні поки домінує колективізм, тобто для неї навпаки характерно розвиток соціальних потреб. У цих суспільствах співробітники лояльні по відношенню до свого начальства за умови відповідної лояльності у формі захисту свого колективи.

2. Вплив дистанції влади на діловій культурі країни позначається таким чином. У країнах з малою дистанцією влади (Данія, Швеція, Ізраїль) підлеглі схильні не чекати, поки начальство проявить ініціативу і допустить до прийняття рішення.

У країнах з великою дистанцією влади (Україна, Франція, Бельгія) підлеглі, як правило, не хочуть брати участь у прийнятті рішення.

3. Вплив неприйняття невизначеності та мужності виражено в таких культурах, як американська, японська, німецька. Так, у громадян США сильно розвинені ідеї досягнення і виклику. Це пов'язано з низьким неприйняттям невизначеності та мужністю. У Німеччині

та Японії також «чоловіча» культура, однак вона характеризується більш сильним неприйняттям невизначеності. У чоловічих культурах гуманізація праці розглядається як фактор бути визнаним, мати можливість самореалізуватися і зробити кар'єру, тобто успішно і заплановано просуватися по службі.

для України. Вплив сильного неприйняття невизначеності у вітчизняній діловій культурі проявляється в низькій схильності приймати ризики та значній потребі відчувати захищеність.

На сучасному етапі розвитку науки модель Г. Хофстеда вважається однією з найбільш перспективних для

Таблиця 2

Ділові культури за моделю Г. Хофстеде

Країна	Індивідуалізм / колективізм	Дистанція влади	Мужність / жіночність у діях	Ставлення до невизначеності
Україна	Колективізм	Велика	Мужність/жіночність	Високе
Австралія	Індивідуалізм	Мала	Мужність	Середнє
Канада	Індивідуалізм	Середня	Мужність/жіночність	Низьке
Велика Британія	Індивідуалізм	Мала	Мужність	Середнє
Франція	Індивідуалізм	Велика	Жіночість	Високе
Греція	Колективізм	Велика	Мужність/жіночність	Високе
Італія	Індивідуалізм	Середня	Мужність	Високе
Японія	Колективізм	Середня	Мужність	Високе
Мексика	Колективізм	Велика	Мужність	Високе
Сінгапур	Колективізм	Велика	Мужність/жіночність	Низьке
Швеція	Індивідуалізм	Мала	Жіночість	Низьке
США	Індивідуалізм	Мала	Мужність	Низьке
Венесуела	Колективізм	Велика	Мужність	Високе
Австрія	Колективізм	Мала	Мужність	Високе
Росія	Колективізм	Велика	Мужність	Високе
Німеччина	Індивідуалізм	Мала	Мужність	Високе

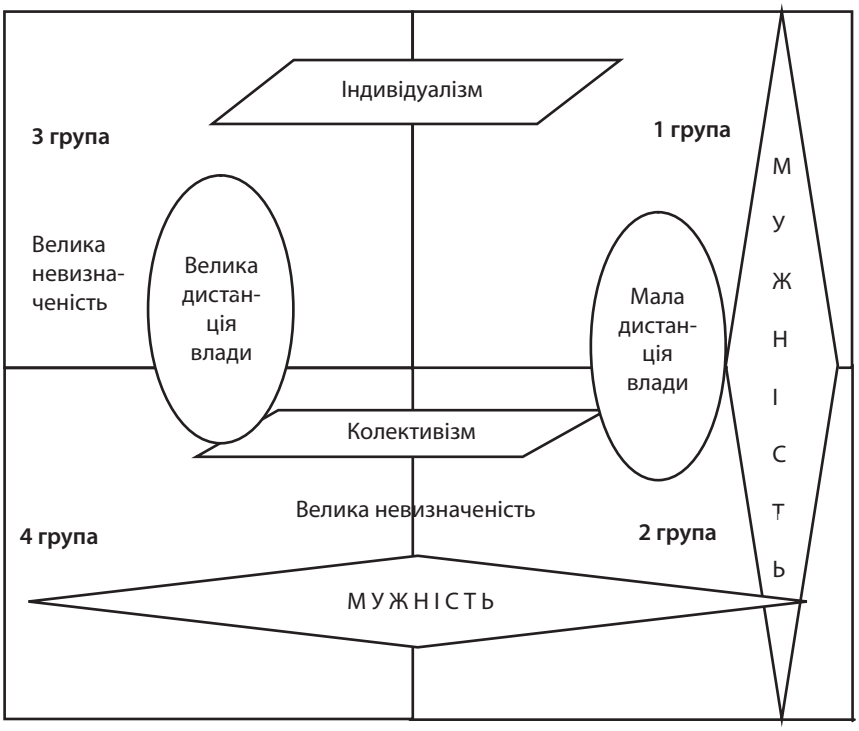

Рис. 2. «Карта світу»

У жіночих культурах гуманізація праці в першу чергу означає наявність постійної уваги до співробітників, хороших відносин між членами організацій і встановлення прийнятного єднання, що характерно саме

аналізу ділової культури країни. Вона допомагає виявити не тільки зовнішні особливості тієї чи іншої культури, а й глибинні, психологічні зв'язки, що виникають між членами організації та впливають на продуктивність і

ефективність підприємства найбезпосереднішим і сильним чином. До того ж правильна оцінка культури допомагає виробити відповідну для даної моделі політику з управління корпоративною культурою. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Алешина И. В. Западная и восточная деловые культуры / И. В. Алешина [Электронный ресурс]. – Режим доступу : http://imperia.net.ua/modules.php?name=xlmp&newsid=6441&xcatid=3

2. Грушевицкая Т. Г. Основы межкультурной коммуникации : Учебник для вузов / Т. Г. Грушевицкая, В. Д. Попков, А. П. Садохин. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 352 с.

3. Корженко В. В. Вплив національної культури на формування моделі управління: методики крос-культурного менеджменту / В. В. Корженко, Ж. А. Писаренко // Актуальні проблеми державного управління. – 2009. – № 1(35) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Apdu/2009_1/index.html

4. Костин А. И. Кросс-культурный менеджмент и политическая среда в условиях глобализации экономики / А. И. Костин, И. А. Костина // Вестник Московского университета. – Сер. 12. – (Политические науки). – 2005. – № 1. – С. 103 – 131.

5. Кордуэлл М. Психология: А – Я : Словарь / Пер. с англ. / М. Кордуэлл. – М., 2002. – 448 с.

6. Кочетков В. В. Психология межкультурных различий : учебное пособие для вузов / В. В. Кочетков. – М. : «ПЕР СЭ», 2002. – 416 с.

7. Лісеєнко О. В. Менталітет: сутність та особливості регіональних проявів : автореф. дис.... канд. соціол. наук. – Харків, 1998. – 17 с.

8. Невлева И. М. Деловая культура: универсальность и специфика: [монография] / И. М. Невлева. – Белгород : Кооперативное образование, 2001. – 241 с.

9. Организация и управление внешнеэкономической деятельностью. Модульная программа для менеджеров / Под ред. Р. Б. Ноздревой, Б. И. Синецкового, В. В. Кормышева и др. – М., 1993. – 360 с.

10. Палєха Ю. І. Ключі до успіху, або Організаційна та управлінська культури / Ю. І. Палєха. – К. : Вид-во Європейського університету фінансів, інформаційних систем, менеджменту і бізнесу, 2000. – 211 с.

11. Петровский В. А. Личность в психологии. Проблема субъективности / В. А. Петровский. – Ростов-на-Дону, 1996. – 512 с.

12. Райхлен М. Влияет ли национальная культура на стиль управления? / М. Райхлен // Экономические стратегии. – 2001. – № 4. – С. 35 – 41.

13. Яранський Д. М. Концептуальні основи формування вітчизняної моделі управління / Д. М. Яранський, Н. М. Мішковець // Економічний вісник Донбасу. – 2006. – № 1(3). – С. 108 – 113.

14. Mitry D. and Bradley T. Managerial leadership and cultural differences of Eastern European economics. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://marketing.byu.edu/htmlpages/ccrs/proceedings99/mitrybradley.htm

УДК 339.138:659.1

ОПТИМІЗАЦІЯ МАРКЕТИНГУ НА РИНКУ B2B

КАЙНОВА Т. В.

УДК 339.138:659.1

Кайнова Т. В. Оптимізація маркетингу на ринку B2B

У статті визначено ринок B2B, обґрунтовано необхідність оптимізації маркетингу на ринку B2B, запро-поновано систему B2B-маркетингу та розроблено етапи її формування. На основі опрацьованого матеріалу визначено основні фактори формування лояльності покупців і представлено етапи розробки програм лояльності для покупців на ринку B2B.

Ключові слова: *маркетинг, ринок B2B, лояльність, програма лояльності.*
Бібл.: *6.*

Кайнова Тетяна Володимирівна – *кандидат економічних наук, викладач кафедри публічного адміністрування та регіональної економіки, Харківський національний економічний університет (пр. Леніна, 9а, Харків, 61166, Україна)*
E-mail: *kajnova@mail.ru*

УДК 339.138:659.1

Кайнова Т. В. Оптимизация маркетинга на рынке B2B

В статье представлено определение рынка B2B, обоснована необходимость оптимизации маркетинга на рынке B2B, предложена система B2B-маркетинга и разработаны этапы ее формирования. На основе проработанного материала определены основные факторы формирования лояльности покупателей и представлены этапы разработки программ лояльности для покупателей на рынке B2B.

Ключевые слова: *маркетинг, рынок B2B, лояльность, программа лояльности.*
Библ.: *6.*

Кайнова Татьяна Владимировна – *кандидат экономических наук, преподаватель кафедры публичного администрирования и региональной экономики, Харьковский национальный экономический университет (пр. Ленина, 9а, Харьков, 61166, Украина)*
E-mail: *kajnova@mail.ru*

UDC 339.138:659.1

Kaynova T. V. Marketing Optimization for B2B Market

The article presents market definition B2B, the necessity to optimize marketing B2B market, provides a sys-tem for B2B-marketing and developed stages of its formation. On this basis it was identified key factors of customer loyalty and are the stages of development of loyalty programs for customers market B2B.

Key words: *marketing, B2B market, loyalty, loyalty program.*
Bibl.: *6.*

Kaynova Tatyana V.– *Candidate of Sciences (Economics), Lecturer, Department of Public Administration and Regional Economics, Kharkiv National University of Economics (pr. Lenina, 9a, Kharkiv, 61166, Ukraine)*
E-mail: *kajnova@mail.ru*