

**КОГНІТИВНА КОНЦЕПЦІЯ КРОС-КУЛЬТУРНОГО
МЕНЕДЖМЕНТУ**

Ю.М. Петрушенко, Т.А. Голець
Сумський Державний університет, м. Суми

У статті визначені основні переваги когнітивного підходу до розуміння ролі культури в системі міжнародних економічних відносин. Намічені шляхи подальшого теоретичного розроблення та практичної реалізації когнітивної концепції крос-культурного менеджменту з метою забезпечення конкурентних переваг українських компаній на міжнародному ринку.

ВСТУП

Актуальність теми. На початку третього тисячоліття особливо гостро відчувається значний вплив глобалізації, інтернаціоналізації та інтеграційних процесів, які охоплюють увесь світ. Усе більша кількість підприємств здійснює свої операції на території багатьох країн одночасно. У цій ситуації провідну роль відіграє соціокультурний аспект міжнародних економічних відносин. Актуальною стає проблема вивчення культурних особливостей, менталітету окремих національностей. Важливою сьогодні є здатність виявляти та використовувати особливості національних культур для створення унікальних конкурентних переваг на міжнародному ринку. Все перелічене є завданнями крос-культурного менеджменту. Тому питання щодо формування його ефективного механізму набувають особливої актуальності, адже це дозволить більш успішно працювати в багатонаціональному середовищі.

Для України, якщо враховувати її євроінтеграційний курс та участь у роботі міжнародних економічних організацій, дослідження процесу формування та розвитку системи крос-культурного менеджменту є надзвичайно важливим.

Ступінь розроблення даної теми. Основу крос-культурного менеджменту складають емпіричні дослідження голландських та американських вчених Г. Хофстеде, Е. Лорана, Ф. Тромпенаарса, Ф. Лефевра, Е. Холла та ін., базові постулати яких покладені в основу багатьох існуючих на сучасному етапі дослідження даної проблематики наукових праць. Особливим їх внеском є розроблення моделей, в основу яких покладені різноманітні культурні вимірники, що, на думку авторів, дозволяють охарактеризувати й описати домінуючі ціннісні системи представників різних країн та етнічних груп.

Оцінюючи рівень теоретико-практичного розроблення даної теми, окрім вищезгаданих, необхідно відзначити праці Р. Блейка, П. Вернона, Дж. Дістефано, С. Юшімуре, Д. Квіна, Ф. Клукухона, Г. Лейна, К. Ліндзі, Дж. Мердока, Р. Морана, С. Морріса, Ж. Мутона, І. Ноймана, Дж. Олпортта, У. Оучі, Т. Парсонса, Т. Пітерса, Дж. Рокіча, Дж. Рорбарха, Ф. Стродтбека, Р. Уотермана, С. Ханді, П. Харріса, в яких розглянуті питання, пов'язані з типологізацією культур.

Вивченню особливостей організаційної структури та специфіки застосування кроскультурного аналізу управління міжнародними корпораціями присвячені роботи К. Бартлетт, Дж. Блека, М. Борга, С. Госхела, Х. Грегерсена, М. Менденхелла, Г. Перлмуттера, Г. Хедлунга та ін.

Праці деяких російських та українських вчених, зокрема Белорусова А.С., Кириченко О.А., Куриляк В.Є., Мясоедова С.П., Пивоварова С.Е., Рогача О.І., Симонової Л.М., присвячені аналізу

національних бізнес-культур за класифікаційними параметрами вищезгаданих моделей.

На жаль, більшість вчених-дослідників у сфері крос-культурного менеджменту схильні розглядати культуру як джерело фундаментальних відмінностей, які є причиною суперечностей, непорозумінь, що виникають між агентами міжнародних економічних відносин.

Принципово новий підхід був висвітлений у роботі Н. Дж. Холдена. Він уперше запропонував розглянути крос-культурний менеджмент з позицій менеджменту когнітивного (менеджменту знань). Це дозволило по-новому розглянути роль культури в міжнародних економічних відносинах та визначити нові завдання крос-культурного менеджменту.

МЕТА І ЗАВДАННЯ ДОСЛІДЖЕННЯ

Метою дослідження є вдосконалення методології крос-культурної взаємодії в міжнародному бізнесі, зокрема подальше розроблення когнітивної концепції крос-культурного менеджменту. Досягнення поставленої мети передбачає розв'язання таких завдань:

- проаналізувати основні підходи до розуміння впливу національної культури на міжнародні економічні відносини;
- обґрунтувати необхідність використання когнітивної концепції для вдосконалення механізму крос-культурного менеджменту;
- на базі когнітивної концепції крос-культурного менеджменту окреслити місце й перспективи існування українських бізнес структур у загальній системі міжнародних економічних відносин.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Суть когнітивної концепції крос-культурного менеджменту. У традиційних роботах з проблем культури та менеджменту в контексті міжнародного бізнесу культура розглядалася як джерело фундаментальних відмінностей, які є причиною суперечностей, непорозуміння між агентами міжнародних економічних відносин. Саме цим і пояснювалися невдалі угоди, провали на переговорах, спотворення стратегій. У даному випадку дослідники у сфері крос-культурного менеджменту спираються на класичну концепцію культури як сутності. Відповідно до цього визначення культура «являє собою емпіричну категорію, що відображає відносно стабільну, однорідну, внутрішньо несуперечливу систему специфічних припущень, цінностей та норм, які можна об'єктивно описувати..., щось, чим колективно володіють члени групи, організації або нації, або чим вони користуються» [1].

Це визначення є досить повним, але його доцільно застосовувати лише в тому випадку, коли ми хочемо зрозуміти особливості будь-якої культурної системи, наприклад країни або компанії, окремо. Проте, коли культури так чи інакше стикаються або переплітаються у практиці міжнародного бізнесу, таке розуміння терміна «культура» виявляється недоречним. Воно може пояснити певні труднощі, що виникають, на думку багатьох, під впливом культурних відмінностей, але не сприяє їх подоланню. Сутнісне визначення як завжди перебільшує різницю між культурами та пропонує критерії лише їх порівняльної оцінки.

У такому випадку відмінності в культурах, які передбачають непорозуміння, культурний шок, що його зазнає індивід, виходячи на світовий ринок, ставлять під сумнів необхідність процесів злиття, поглинання та глобалізації світового співтовариства в цілому. Але в дійсності «гострі кути» – різниця в мові та культурі – виходять на передній план лише тоді, коли все інше складається невдало. Тому культура є не причиною, а лише можливим стимулятором напружень у міжкультурних відносинах. Таким чином, сучасний глобалізований світ потребує перегляду поняття культури та нових підходів до визначення її

ролі у сфері міжнародних відносин. До того ж, щоб відповідати вимогам світового ринку, отримувати максимальну вигоду від спілок через кордони та сприяти організаційному навчанню, важливо вбачати в культурі ресурс, а не загрозу.

Цього можна досягти, розглядаючи культуру як об'єкт когнітивного менеджменту. У даному випадку під культурою розуміють різноманітність спільних знань, «місця перебування» спільного знання та подібного світогляду, які постійно перекриваються та перерозподіляються [2].

У даному випадку ми маємо на увазі ті знання, досвід, цінності, норми, переконання та образи, які формувалися віками під впливом національних культурних традицій, що укорінилися в соціальній пам'яті народу і не потребують доказів. Тобто це неявні підсвідомі знання. Їх важко чітко сформулювати та висловити без двозначностей та невизначеностей. Недаремно кажуть, що знаємо більше, ніж можемо сказати.

Історично й традиційно обумовлені знання формують специфіку ведення справ у тій чи іншій країні. А оскільки ці знання досить важко виявити та скопіювати, то вони стають втіленням унікальних конкурентних переваг компанії.

Ці знання накопичуються протягом усього часу існування організації й дозволяють їй розвивати інтуїцію та здатність пізнавати, що сприяє кращому розумінню бізнесу. Даний процес можна назвати накопиченням мудрості організації.

Успіх багатьох фірм пояснюється їх здатністю виявити явне знання із неявного в процесі спільної роботи та наступного відтворення в різних ситуаціях, тим самим перетворюючи його в додатковий корпоративний ресурс.

У ТНК культурно обумовлені знання є розосередженими по всьому світу та, на жаль, локальними, доступними лише вузькому колу людей. Як показує досвід, проблемою є вміння здобувати знання «місцевого масштабу» та поширювати їх серед інших підрозділів тієї самої компанії. Проте ці навички надзвичайно важливі, адже культурно обумовлені знання є унікальними. Вони увібрали в себе специфіку, характерну лише для даної культурної системи. Компанія, що залишає знання, які можуть бути корисними для багатьох підрозділів, відомими лише одному підрозділу, ризикує втратити унікальну конкурентну перевагу.

Оскільки культура як сукупність унікальних історично сформованих знань розглядається як ресурс організації, крос-культурний менеджмент повинен менше уваги приділяти культурним відмінностям, а концентруватися на використанні цього ресурсу (тобто не нейтралізувати або контролювати культурні розбіжності, а будувати на них свою роботу).

Отже, якщо сутнісна точка зору передбачає споглядання культурних відмінностей, то когнітивний підхід пропонує їх використання. А для ефективного використання культурно обумовлених знань необхідним є впровадження відповідного механізму крос-культурного менеджменту. Розглянемо дію цього механізму.

У даному випадку основною метою менеджменту є сприяння узгодженню дій в роботі та навчанні під час контактів, у яких культури як історично сформовані знання, цінності та досвід входять до спільної мультикультурної діяльності.

Досягнення цієї мети передбачає розв'язання таких завдань:

- 1) комбінація різноманітних корисних знань за допомогою інтерактивної трансляції (тобто трансляції у взаємодії). Інтерактивна трансляція є формою крос-культурної діяльності, що передбачає інтеграцію учасників у процесі роботи в мультикультурних групах для розроблення спільного підходу до розуміння та вирішення проблеми в

межах інтернаціональної компанії. Інтерактивна трансляція також передбачає формування навичок роботи в подібних командах. Стосовно до когнітивної сфери трансляція дозволяє універсальне знання, що знаходиться будь-де, зробити доступним іншим людям. Також інтерактивна трансляція передбачає перенесення знань, цінностей та досвіду. У результаті можуть відбуватися вдосконалення та оновлення тих знань, якими вже володіють учасники. Також знання можуть бути трансформовані й у нові форми поведінки й діяльності. Для того щоб учасникам мультикультурних груп дійсно вдалося виявити унікальні знання та досвід, якими володіють співробітники підрозділів корпорації, доцільною є їх безпосередня інтеграція у виробничий процес. Також важливим завданням мультикультурних груп є поширення у підрозділи спільних для корпорації норм, цінностей, що є базою загальної корпоративної культури. Усе це робиться з метою формування цілісного колективу, який готовий працювати для досягнення загальних цілей організації;

2) сприяння розвитку процесуальної компетентності учасників мультикультурних груп, тобто формувати в них відчуття потреби в командній роботі та прихильність міжкультурній взаємодії. Процесуальна компетентність дозволяє дотримуватися принципу рівності у вирішенні спільних проблем та допомагає спільному використанню знань, передаванню досвіду та стимулюванню групового навчання. Без процесуальної компетентності групове навчання та спільне використання знань виявляються неможливими;

3) сприяти формуванню ефективних крос-культурних технологій, які створюють умови для надходження знань, цінностей, досвіду із різноманітних внутрішніх та зовнішніх культурних джерел та трансформують їх у поведінку, поняття, товари та послуги. Вони передбачають формування комунікативних мереж та спільної бізнес мови;

4) створення та підтримка партнерської, відкритої атмосфери, яка полегшує взаємодію культур та сприяє вільному об'єднанню знань. Така атмосфера досягається завдяки соціальним умінням, професійній компетентності, розуму й такту в спілкуванні.

Успішне виконання крос-культурним менеджментом своїх основних завдань (а саме формування процесуальної компетентності, ефективних крос-культурних технологій, а отже й результативної інтерактивної трансляції) дозволяє компанії виявляти, накопичувати та синтезувати культурно обумовлені знання, досягаючи синергетичних ефектів, коли інтелектуальний потенціал колективу виявляється більшим за суму потенціалів його окремих членів. Крос-культурна трансляція знань сприяє створенню нового унікального знання, тобто такого, яке навряд чи може виникнути в штаб-квартирі корпорації. А здобуваючи нове знання першою, організація може разом із цим придбати унікальну конкурентну перевагу.

Таким чином, ми довели, що культурно обумовлені знання, а отже й культура як сукупність цих знань, є унікальними корпоративними ресурсами для компанії.

На прикладі деяких корпорацій можна показати те, яким чином в тій чи іншій компанії втілювалися основні принципи та методи крос-культурного менеджменту.

Компанія Novo Nordisk, штаб-квартира якої знаходиться в Данії і яка діє в секторі біотехнології та охорони здоров'я, крос-культурному навчанню сприяла через процес фасилітації.

Вихідними завданнями фасилітаторів були, по-перше, проведення структурованої, планомірної оцінки ступеня реалізації Принципів менеджменту Novo Nordisk у конкретній філії чи проектній групі для

підвищення узгодженості їх роботи на користь компанії в цілому. По-друге, під час роботи в ситуації багатоманітності культур вони намагалися виявляти та сприяти трансляції прикладів найбільш успішної роботи, вдалих ідей, нових прикладних напрямків, нових підходів до маркетингу з одного культурного середовища в інше.

У межах міжкультурних контактів фасилітатори поводити себе розумно, з відчуттям такту. Те, що було виявлено фасилітаторами як мультикультурною, багатомовною командою професіоналів, не могло б стати відомим компанії жодним іншим шляхом.

Що ж стосується компанії Matsusita Electric (штаб-квартира: Японія; сектори бізнесу: побутова електроніка, електрообладнання, обладнання систем зв'язку, відео- та аудіоапаратура), то їй не вдалося створити сприятливих умов для крос-культурної трансляції знань. Причинами цього перш за все були домінування японського начала (етноцентризм) та консерватизм філософії компанії. До того ж вище керівництво компанії в Японії не враховувало специфіку мислення іноземного персоналу та не заохочувало творчі ініціативи філій та підрозділів з інших країн.

Приклад Matsusita Electric доводить, що компанія, робота якої визначається світоглядом, притаманним одиначній національній групі, є закритою для знання, що в дійсності є для неї потенційною цінністю.

Керівництво компанії LEGO (штаб-квартира: Данія; сектори бізнесу: іграшки, комп'ютерні ігри, LEGO-парки, мерчандайзинг) у цілому сприяло крос-культурній трансляції знань. Це було зумовлено такими факторами:

1) у цілому стиль менеджменту LEGO є спробою дотримуватися «нейтралітету стосовно культури»;

2) ідентичність та культурні цінності компанії, втілені в її бренді, та дотримання принципу поважного ставлення до дітей виходять за межі міжкультурних відмінностей;

3) штаб-квартира компанії, у якій явно домінують датчани, відкрита впливу філіалів і свідомо підтримує робочі групи змішаного національного складу, що, за словами одного з менеджерів, є пропагандою політики спільного ментального простору.

Компанія Sulzer Infa (штаб-квартира: Швейцарія; сектори бізнесу: інфраструктурні рішення в будівництві) формує цікавий контраст із Novo Nordisk. Датська компанія створила команду фасилітаторів – агентів організаційних змін, що працюють у відділеннях Novo Nordisk по всьому світу. Sulzer Infa стала вирішувати ті самі завдання централізовано, за допомогою корпоративного університету, що отримав назву Академія Sulzer Infa. Її діяльність переважно спирається на прагнення перетворити Sulzer Infa в компанію, засновану на знаннях. Співробітники Академії усвідомлюють, що компанії потрібно швидко розвивати навчання та формування зв'язків між європейськими відділеннями. Для досягнення цієї мети вони організовували спеціальні семінари. Семінар був запланований для вирішення таких завдань, працювати над якими можна лише одночасно. Важливим внеском у семінар був виступ президента, який пояснив особливу роль філософії компанії у своєму житті. Особливістю такого семінару є спонтанність встановлення нових, безперечно корисних, контактів [2].

Отже, ми бачимо серйозні ускладнення та напруження були виявлені лише в корпорації Matsusita Electric, та й то лише стосовно її менеджерів у США. Взагалі ж, культура, переважно національна, що передбачає культурні відмінності, не сприймається робітниками як серйозне ускладнення. Насправді ж відрізняються саме способи відображення культурних відмінностей. Тому компанії розробляють системи й структури, що дозволяють їх долати, і вважають досвід міжкультурної взаємодії джерелом навчання компанії.

Для того щоб визначити, чи усвідомлюють сучасні підприємці, що ведуть свій бізнес в умовах міжкультурної взаємодії, актуальність проблем крос-культурного менеджменту, й чи готові вони до їх вирішення, цього року в США нами було проведене спеціальне дослідження.

На основі опитування менеджерів у сфері готельно-розважального бізнесу, які мають певний досвід роботи з людьми із різних культур, ми з'ясували наступне. Ділові люди Америки готові сприймати нову концепцію крос-культурного менеджменту і вважають її дієвою у сфері міжнародних економічних відносин. Тобто вони згодні з тим, що процеси співробітництва з організаціями із різних культур можуть стати для них джерелом нових знань, досвіду тощо. А за умов ефективного використання механізму крос-культурного менеджменту синергетичний ефект сприяє створенню принципово нового унікального знання. Цікавою є думка американців про те, що культури завжди можуть знайти спільну мову, конфлікти ж виникають лише між окремими особами.

Результати дослідження показують, що американці – це досить відкриті люди, готові йти на контакт та співробітництво з представниками будь-яких країн, а отже й культур.

Місце України в системі міжкультурних відносин. З метою визначення місця й специфіки існування українських бізнес структур у загальній системі міжнародних економічних відносин ми здійснили порівняльний аналіз вітчизняної культури та культур інших країн. При проведенні аналізу була використана модель нідерландського вченого, засновника етнOMETРІЇ *Гирта Хофстеда*.

Його модель базується на визначенні 5 культурних вимірників, за допомогою яких можна охарактеризувати й описати домінуючі ціннісні системи представників різних країн та етнічних груп:

1) *дистанція влади (PDI)* – готовність позитивно сприймати нерівність у розподілі влади і статусу в групі, організації чи суспільстві;

2) *унікнення невпевненості (UAI)* – готовність приймати нестабільність життєвих і виробничих умов, з одного боку, і потреба в захисті від непередбачуваних обставин, – з іншого;

3) *індивідуалізм / колективізм (IND)* – баланс між «я» та «ми», межа, до досягнення якої кожна особа готова відмовитися від особистих потреб або прав на користь групи, організації чи суспільства, до яких вона належить;

4) *чоловіче / жіноче начало (MAS)* – баланс між так званими «чоловічими цінностями», такими як гроші, влада і успіх, та «жіночими цінностями» – якість життя, турбота про слабших;

5) *«конфуціанський динамізм», який пізніше став називатися «довгострокова орієнтація» (LTO)*. Це показник того, наскільки суспільство схиляється до прагматизму й стратегічно орієнтується на майбутнє, на відміну від традиціоналізму та короткострокової (тактичної) орієнтації.

Провівши дослідження за методикою Хофстеда в Україні, ми отримали такі значення цих показників (табл. 1).

Таблиця 1 – Значення культурних вимірників для України

Індекси	PDI	UAI	IND	MAS	LTO
Україна	78	93	30	54	40

Використовуючи ці дані, за формулами 1 та 2 ми визначили, культури яких країн подібні до нашої, і навпаки – культури яких країн найбільш відрізняються від нашої.

$$CD = \frac{\sqrt{\sum_{i=1}^4 (S_{Ai} - S_{Ti})^2}}{4}, \quad (1)$$

де CD – показник дистанції культури (culture distance);

S_{Ai} – кількісна оцінка i -го показника (від 0 до 100);

S_{Ti} – кількісна оцінка i -го показника культури для країни-цілі (від 0 до 100) для $i = (1...4)$, де i – індекс чотирьох показників культури Хофстеда, за якими порівнюються країни (адже не для всіх країн був визначений п'ятий показник довгострокової орієнтації).

Відповідно, дві країни, для яких $CD \rightarrow 0$, характеризуються дуже подібними національними, а отже й корпоративними культурами, а для яких $CD \rightarrow 50$ (це максимальне значення даного показника) – діаметрально протилежними [5].

Порівнюючи українську культуру з культурами країн, для яких був визначений показник довгострокової орієнтації, ми використовували таку формулу:

$$CD = \frac{\sqrt{\sum_{i=1}^5 (S_{Ai} - S_{Ti})^2}}{5}, \quad (2)$$

$i = (1...5)$.

Відповідно, дві країни, для яких $CD \rightarrow 0$, характеризуються дуже подібними національними, а відповідно й корпоративними культурами, а

для яких $CD \rightarrow \frac{\sqrt{50000}}{5} \approx 45$ (це максимальне значення даного показника) – діаметрально протилежними.

Це допоможе з'ясувати, у співробітництві з якими державами особливу увагу необхідно звернути на встановлення ефективних міжкультурних відносин, у тому числі й з метою виявлення та поширення неявних культурно обумовлених знань.

Розрахунки (табл. 2) показують, що близькими до нас є культури таких країн, як Румунія, Болгарія, Туреччина, Мексика, Росія, Греція, Польща, Бангладеш, Панама, Франція.

Таблиця 2 – Значення показників дистанції між українською культурою та культурами деяких країн

Країна	PDI	UAI	IND	MAS	LTO	DC
Україна	78	93	30	54	40	
Румунія	90	90	30	42		4,31
Болгарія	70	85	30	40		4,50
Туреччина	66	85	37	45		4,60
Мексика	81	82	30	69		4,71
Росія	93	95	39	36		6,29

Продовження табл. 2

Греція	60	112	35	57		6,70
Польща	68	93	60	64	32	6,82
Бангладеш	80	60	20	55	40	6,91
Панама	95	86	11	44		7,07
Франція	68	86	71	43	30	9,06
...
Китай	80	60	20	50	118	17,08
США	40	46	91	62	29	17,39
Нова Зеландія	22	49	79	58	30	17,42
Швейцарія	34	58	68	70		17,43
Ізраїль	13	81	54	47		17,67
Норвегія	31	50	69	8	20	17,99
Великобританія	35	35	89	66	25	19,04
Австрія	11	70	55	79		19,79
Швеція	31	29	71	5	33	20,43
Ямайка	45	13	39	68		22,03
Данія	18	23	74	16		27,25

Країни з культурами, що найбільш відрізняються від нашої, – Данія, Ямайка, Швеція, Австрія, Великобританія, Норвегія, Швейцарія, США, Китай.

ВИСНОВКИ

Результати розрахунків показників дистанції між українською культурою та культурами інших країн підтверджують справедливості когнітивної концепції крос-культурного менеджменту. Адже, незважаючи на відмінності в культурах, Україна підтримує активні економічні відносини з такими країнами, як Німеччина, США, Великобританія. Усі ці країни є основними торговими партнерами України, а Німеччина взагалі протягом останніх років стійко займає своє місце у їх трійці.

І все ж таки наша держава ще не зайняла чітких конкурентних позицій на міжнародному ринку. Тому важливим завданням сучасних науковців та дослідників у сфері крос-культурного менеджменту є сприяння посиленню інтеграції України в міжкультурні відносини з іншими країнами. Адже міжнародні економічні відносини, особливо з представниками різних культур, є джерелом потенційних конкурентних переваг як для окремих компаній, так і для економіки України в цілому.

Одним із інструментів вирішення цих завдань може стати створення центрів сприяння міжнародним економічним відносинам. Вони можуть бути державними або приватними, діяльність останніх буде пов'язана з наданням платних послуг з актуальних питань крос-культурного менеджменту.

Послуги можуть бути спрямовані на власників та менеджерів організацій, які вже є учасниками міжнародних економічних відносин або лише збираються вийти на міжнародний ринок. У центрі будуть працювати спеціалісти із соціокультурних питань, професійні психологи, аудиторі, економісти та менеджери, які є фахівцями з питань міжнародних економічних відносин.

Клієнти зможуть отримати інформацію щодо особливостей тієї чи іншої культури та специфіки ведення бізнесу у цій країні. Вивчивши особливості діяльності, якою займається клієнт, працівники центру зможуть запропонувати відповідну організаційну структуру, систему мотивації, методи планування, прийняття рішень, вирішення конфліктних ситуацій та розробити механізм ефективного крос-культурного менеджменту. Клієнт також зможе ознайомитися з досвідом інших, у тому числі й зарубіжних, компаній у вирішенні основних питань та проблем у сфері міжкультурних відносин. Діяльність центрів також може передбачати надання інформації про діяльність підприємств України з метою залучення іноземних інвестицій.

SUMMARY

The main advantages of cognitive approach to culture conception in the system of international economic relations were determined in this article. The authors try to work out the future trends of theoretical elaboration and practical realization of cognitive conception of cross-cultural management in order to improve its mechanism and to guarantee competitive advantages for Ukrainian companies in the international market.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Gertsen M. and Soderberg A. – M. Cultural change processes in mergers: A social constructionist perspective / Unpublished manuscript. – Copenhagen Business School, (2000).
2. Холден, Найджел Дж. Кросс-культурный менеджмент. Концепция когнитивного менеджмента: Учеб. пособие. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 384 с.
3. Мясоедов С. П. Основы кросс-культурного менеджмента: Как вести бизнес с представителями других стран и культур: Учеб. пособие. – М.: Дело, 2003. – 256 с.
4. Куриляк В.Є. Міжкультурний менеджмент. – Тернопіль: Астон, 2004. – 239 с.
5. Симонова Л. М. Теория и методология кросс-культурных взаимодействий в международном предпринимательстве: Диссертация. – Санкт-Петербург, 2003. – 332 с.
6. Geert Hofstede™ Cultural Dimensions
/ http://www.geert-hofstede.com/hofstede_dimensions.php.

Петрушенко Ю.М., канд. екон. наук,
СумДУ, м. Суми;
Голець Т.А., студентка, СумДУ, м. Суми

Надійшла до редакції 1 травня 2007 р.