

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Центр заочної, дистанційної та вечірньої форм навчання СумДУ
Кафедра міжнародних економічних відносин

Кіріл'єва Анастасія Віталіївна

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістр

на тему «КОНВЕРГЕНЦІЯ ЕКОНОМІЧНИХ ТА КРОС-КУЛЬТУРНИХ
СКЛАДОВИХ В СИСТЕМІ ВЕДЕННЯ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ»

Спеціальності 292 «Міжнародні економічні відносини»

Студента (ки) II курсу _____
групи МЕ.мз-01с

Кіріл'єва А. В.

Подається на здобуття освітнього ступеня Магістр

Кваліфікаційна магістерська робота містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на
відповідне джерело _____

(підпис)

Кіріл'єва А. В.
(ініціали, прізвище здобувача)

Керівник

завідувач кафедри міжнародних економічних відносин, професор, доктор
економічних наук _____

(підпис)

Петрушенко Ю.М.
(ініціали, прізвище)

Суми – 2021 рік

РЕФЕРАТ

кваліфікаційної магістерської роботи на тему «КОНВЕРГЕНЦІЯ ЕКОНОМІЧНИХ ТА КРОС-КУЛЬТУРНИХ СКЛАДОВИХ В СИСТЕМІ ВЕДЕННЯ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ»

студентки **Кіріл'євої Анастасії Віталіївни**

Основний зміст кваліфікаційної магістерської роботи викладено на 57 сторінках, у тому числі список використаних джерел з 79 найменувань, який розміщено на 7 сторінках. Робота містить 2 таблиці, 5 рисунків, а також 1 додаток, який розміщено на 1 сторінці.

Ключові слова: МІЖНАРОДНИЙ БІЗНЕС, КРОС-КУЛЬТУРНИ ОСОБЛИВОСТІ, КУЛЬТУРА, КОМУНІКАЦІЇ, ЕФЕКТИВНИЙ БІЗНЕС, СТРУКТУРНІ ЗМІНИ.

Мета кваліфікаційної магістерської роботи полягає у дослідженні впливу крос-культурних відносин на ефективність економічної діяльності підприємства.

Для досягнення поставленої мети, в роботі вирішено такі основні завдання:

- 1) розглянуто міжнародний бізнес як фундамент міждержавної кооперації ;
- 2) досліджено фактори впливу на ведення ефективного бізнесу;
- 3) визначено роль крос-культурних особливостей у світовій мережі бізнесу;
- 4) розглянуто зміст та характеристику крос-культурних основ як інтерактивного фактору розвитку взаємовідносин;
- 5) досліджено ТОВ «ВП «ПОЛІСАН» як суб'єкт ведення міжнародної діяльності у галузі лакофабової промисловості;
- 6) проведено оцінку крос-культурного середовища на підприємстві;
- 7) з'ясовано вплив культурної комунікації на економічні показники підприємства;
- 8) визначено платформи покращення мультинаціональних бізнес-відносин на підприємстві.

Об'єктом дослідження є система елементів формування успішного та конкурентоспроможного бізнесу на міжнародній арені співпраці.

Предметом дослідження є вивчення крос-культурних особливостей як інструменту створення ефективних каналів комунікації у міжнародному бізнесі.

Дослідження теоретичних і практичних проблем створення дієвих каналів комунікації та їх впливу на партнерські стосунки у бізнесі зумовило потребу в застосуванні як загальнонаукових, так і спеціальних методів пізнання, які в сукупності дозволили комплексно вирішити поставлені завдання і з'ясувати шляхи удосконалення спілкування між іноземними контрагентами. За допомогою діалектичного методу міжнародний бізнес було розглянуто в розрізі розвитку і взаємодії її складників. Логіко-семантичним методом поглиблено понятійний апарат поняття крос-культурні особливості. Методологічною основою дослідження також є історичний, логічний і системний підхід. Абстрактно-логічний метод було використано при розробці системи показників для оцінки впливу крос-культурних чинників на економічний стан компанії та ефективності її діяльності; метод порівняння застосовувався при вивченні методу вивчення культурних особливостей різних країн; використання статистичного методу дозволило дослідити основні показники економічної діяльності компанії.

Інформаційна база роботи складається із фінансового звіту ТОВ «ВП «ПОЛІСАН»; нормативних документів України; аналітичної інформації науково-дослідних установ; наукових публікацій щодо крос-культурних особливостей у міжнародному бізнесі; інтернет-ресурсів, монографічних досліджень.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у:

- 1) авторському підході до визначення факторів впливу на міжнародний бізнес у розрізі трьох рівнів;
- 2) визначенні платформ покращення комунікаційних навичок працівниками вітчизняних підприємств;

3) формуванні механізму підвищення кваліфікації у вивченні крос-культурних особливостей

Результати основних положень кваліфікаційної магістерської роботи пройшли апробацію:

1. На Міжнародній науково-практичній онлайн-конференції «ІМПЕРАТИВИ ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ В УКРАЇНІ І ЄС У КОНТЕКСТІ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ», 25-29 жовтня 2021 року на базі Сумського державного університету за результатами участі в якій були опубліковані тези доповіді «Characteristics of cross-cultural foundations as an interactive factor of business development.» (Petrushenko Yu. M., Kirilieva A. V.); «Management of international business in the context of globalization» (Karintseva O. I., Kirilieva A. V., Dolhosheieva O. I.).

2. У Віснику Сумського державного університету. Серія Економіка, 2021 було опубліковано статтю «Дослідження крос-культурних відмінностей як одного з факторів впливу на ведення міжнародного бізнесу». (Петрушенко Ю. М., Кіріл'єва А. В.).

3. У рамках держбюджетної науково-дослідної розробки «Конвергенція економічних та освітніх трансформацій у цифровому суспільстві: моделювання впливу на регіональну та національну безпеку» (номер державної реєстрації: 0121 U 109553).

Рік виконання кваліфікаційної роботи – 2021 рік

Рік захисту роботи – 2021 рік

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Центр заочної, дистанційної та вечірньої форм навчання СумДУ
Кафедра міжнародних економічних відносин

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Д.е.н., проф. Ю.М. Петрушенко

(підпис) (ініціали, прізвище)

«__» _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ

(спеціальність 292 «Міжнародні економічні відносини»)

студенту II курсу, групи МЕ.мз-01с

Кіріл'євій Анастасії Віталіївни

1. Тема роботи «Конвергенція економічних та крос-культурних складових в системі ведення міжнародного бізнесу», затверджена наказом по університету від «__» _____ 2021 року № _____
2. Термін подання студентом закінченої роботи «03» грудня 2021 року.
3. Мета кваліфікаційної магістерської роботи: дослідження впливу крос-культурних відносин на ефективність економічної діяльності підприємства.
4. Об'єкт дослідження: система елементів формування успішного та конкурентоспроможного бізнесу на міжнародній арені співпраці.
5. Предмет дослідження: вивчення крос-культурних особливостей як інструменту створення ефективних каналів комунікації у міжнародному бізнесі.
6. Кваліфікаційна робота виконується на матеріалах фінансового звіту ТОВ «ВП «ПОЛІСАН»; аналітичної інформації науково-дослідних установ; наукових публікацій щодо крос-культурних особливостей у міжнародному бізнесі; інтернет-ресурсів, монографічних досліджень.

7. Орієнтовний план кваліфікаційної магістерської роботи, терміни подання розділів керівникові та зміст завдань для виконання поставленої мети

Розділ 1: «Основні засади ведення міжнародного бізнесу у сучасному економічному середовищі» 19.10.2021 р.

У розділі 1:

- розглянути міжнародний бізнес як фундамент міждержавної кооперації
- дослідити фактори впливу на ведення ефективного бізнесу
- визначити роль крос-культурних особливостей у світовій мережі бізнесу

Розділ 2: «Дослідження інструментів крос-культурних технологій у міжнародному бізнесі на прикладі підприємства лакофарбової індустрії – ТОВ «ВП «ПОЛІСАН»» 19.11.2021 р.

У розділі 2:

- розглянути зміст та характеристику крос-культурних основ як інтерактивного фактору розвитку взаємовідносин
- дослідити ТОВ «ВП «ПОЛІСАН» як суб'єкт ведення міжнародної діяльності у галузі лакофарбової промисловості
- провести оцінку крос-культурного середовища на підприємстві

Розділ 3: «Формування шляхів підвищення якості міжнародної комунікації» 29.11.2021 р.

У розділі 3:

- визначити платформи покращення мультинаціональних бізнес-відносин на підприємстві
- з'ясувати вплив культурної комунікації на економічні показники підприємства

8. Консультації з роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	Завдання прийняв
1			
2			
3			

9. Дата видачі завдання: « ____ » _____ 2021 року

Керівник кваліфікаційної

магістерської роботи _____

Петрушенко Ю.М.

Завдання до виконання одержав _____

Кіріл'єва А. В.

ЗМІСТ

Вступ.....	6
1 Основні засади ведення міжнародного бізнесу у сучасному економічному середовищі.....	10
1.1 Міжнародний бізнес – фундамент міждержавної кооперації	10
1.2 Фактори впливу на ведення ефективного бізнесу.....	14
1.3 Роль крос-культурних особливостей у світовій мережі бізнесу...	18
2 Дослідження інструментів крос-культурних технологій у міжнародному бізнесі на прикладі підприємства лакофарбової індустрії – ТОВ «ВП «ПОЛІСАН»	22
2.1 Зміст та характеристика крос-культурних основ як інтерактивного фактору розвитку взаємовідносин.....	22
2.2 ТОВ «ВП «ПОЛІСАН» як суб'єкт ведення міжнародної діяльності у галузі лакофарбової промисловості.....	26
2.3 Оцінка крос-культурного середовища на підприємстві.....	29
3 Формування шляхів підвищення якості міжнародної комунікації.....	37
Висновки.....	43
Перелік джерел посилання.....	46
Додатки.....	53

ВСТУП

Актуальність дослідження. Підприємництво є основою економіки будь-якої розвинутої ринкової країни. У процесі розвитку виробництва підприємство може вийти на рівень, що перевищує потреби внутрішнього ринку. На цьому етапі підприємству доцільно виходити на зовнішні ринки товарів і послуг, тобто виходити на міжнародну торгівлю.

Міжнародну торгівлю можна визначити як торговельне співробітництво між компаніями з різними формами власності або їх дочірніми підприємствами, розташованими в різних країнах, з основною метою отримання прибутку за рахунок вигоди від міжнародної діяльності.

З розвитком та відкриттям глобальних ринків адаптація до динамічного та неоднорідного міжнародного середовища та з огляду на міжкультурні особливості різних країн крос-культурні характерні риси набувають все більшого значення для успішної діяльності міжнародної компанії. У міжнародному бізнесі чинники культурного середовища є одними з найбільших труднощів, а тому виникає необхідність налагодити ефективне міжкультурне спілкування. Тож, стає все більш важливим правильно оцінювати та враховувати різні національні культури та ефективно поводитися з ними у полікультурному середовищі.

Метою кваліфікаційної магістерської роботи є дослідження впливу крос-культурних відносин на ефективність економічної діяльності підприємства.

Для досягнення цієї мети в роботі поставлені наступні дослідницькі завдання:

- 1) розглянути міжнародний бізнес як фундамент міждержавної кооперації ;
- 2) дослідити фактори впливу на ведення ефективного бізнесу;
- 3) визначити роль крос-культурних особливостей у світовій мережі бізнесу;

- 4) розглянути зміст та характеристику крос-культурних основ як інтерактивного фактору розвитку взаємовідносин;
- 5) дослідити ТОВ «ВП «ПОЛІСАН» як суб'єкт ведення міжнародної діяльності у галузі лакофабової промисловості;
- 6) провести оцінку крос-культурного середовища на підприємстві;
- 7) з'ясувати вплив культурної комунікації на економічні показники підприємства;
- 8) визначити платформи покращення мультинаціональних бізнес-відносин на підприємстві.

Об'єктом дослідження є система елементів формування успішного та конкурентоспроможного бізнесу на міжнародній арені співпраці.

Предметом дослідження є вивчення крос-культурних особливостей як інструменту створення ефективних каналів комунікації у міжнародному бізнесі.

Інтерес до дослідження крос-культурних відносин у міжнародному бізнесі викликає у багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців. Так, Szkudlarek, B., Osland, J. S., Nardon, L., та Zander, L. [25] досліджують культурні особливості у взаємодії між бізнес партнерами як ключовий аспект успіху розвитку компанії у довгостроковій перспективі. Soares, A. M., Farhangmehr, M., та Shoham, A. [24] у своїх працях роблять акцент на тому, що культура є невлливою концепцією, що створює значні труднощі для міжкультурних відносин. Саме тому виникає необхідність у її дослідженні та виявленні основних умов створення взаємовідносин. Guang, X., та Charoensukmongkol, P. [7] розглядають вплив культурного інтелекту у спілкуванні з іноземними партнерами, відчутну ефективність лідерства та прихильність підлеглих до керівника у ситуаціях, коли потрібно формувати комунікативні канали для створення ефективних відносин.

Серед вітчизняних науковців у своїх роботах питання крос-культурних особливостей, їх впливу на міжнародний бізнес та сталий розвиток підприємства висвітлювали такі науковці як, Ю.М. Петрушенко [66], Ю. І. Палеха [63], В.Г. Бунина [32], Т. І. Карманова [45], А. Г. Єфимова [43], О. М. Романуха [71] та Н.

Тодорова [75]. Кожен з авторів розкриває аспекти функціонування та значення крос-культурних особливостей для працівників вітчизняних підприємств

Дослідження теоретичних і практичних проблем створення дієвих каналів комунікації та їх впливу на партнерські стосунки у бізнесі зумовило потребу в застосуванні як загальнонаукових, так і спеціальних методів пізнання, які в сукупності дозволили комплексно вирішити поставлені завдання і з'ясувати шляхи удосконалення спілкування між іноземними контрагентами. За допомогою діалектичного методу міжнародний бізнес було розглянуто в розрізі розвитку і взаємодії її складників. Логіко-семантичним методом поглиблено понятійний апарат поняття крос-культурні особливості. Методологічною основою дослідження також є історичний, логічний і системний підхід. Абстрактно-логічний метод було використано при розробці системи показників для оцінки впливу крос-культурних чинників на економічний стан компанії та ефективності її діяльності; метод порівняння застосовувався при вивченні методу вивчення культурних особливостей різних країн; використання статистичного методу дозволило дослідити основні показники економічної діяльності компанії.

Інформаційна база роботи складається із фінансового звіту ТОВ «ВП «ПОЛІСАН»; нормативних документів України; аналітичної інформації науково-дослідних установ; наукових публікацій щодо крос-культурних особливостей у міжнародному бізнесі; інтернет-ресурсів, монографічних досліджень.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у:

- 1) авторському підході до визначення факторів впливу на міжнародний бізнес у розрізі трьох рівнів;
- 2) визначенні платформ покращення комунікаційних навичок працівниками вітчизняних підприємств;
- 3) формуванні механізму підвищення кваліфікації у вивченні крос-культурних особливостей

Одержані результати можуть бути використані у процесі розробки імпоротної стратегії підприємства, що включає в себе практичні навички та теоретичні знання щодо крос-культурних особливостей бізнес партнерів під час міжнародних відносин.

Результати основних положень кваліфікаційної магістерської роботи пройшли апробацію:

1 На Міжнародній науково-практичній онлайн-конференції «ІМПЕРАТИВИ ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ В УКРАЇНІ І ЄС У КОНТЕКСТІ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ», 25-29 жовтня 2021 року на базі Сумського державного університету за результатами участі в якій були опубліковані тези доповіді «Characteristics of cross-cultural foundations as an interactive factor of business development.» (Petrushenko Yu. M., Kirilieva A. V.); «Management of international business in the context of globalization» (Karintseva O. I., Kirilieva A. V., Dolhosheieva O. I.).

2 У Віснику Сумського державного університету. Серія Економіка, 2021 було опубліковано статтю «Дослідження крос-культурних відмінностей як одного з факторів впливу на ведення міжнародного бізнесу». (Петрушенко Ю. М., Кіріл'єва А. В.).

3 У рамках держбюджетної науково-дослідної розробки «Конвергенція економічних та освітніх трансформацій у цифровому суспільстві: моделювання впливу на регіональну та національну безпеку» (номер державної реєстрації: 0121 U 109553).

1 ОСНОВНІ ЗАСАДИ ВЕДЕННЯ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ У СІЧАСНОМУ ЕКОНОМІЧНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

1.1 Міжнародний бізнес – фундамент міждержавної кооперації

Принципи ведення міжнародної діяльності помітно відрізняються від внутрішнього. Щоб компанія процвітала існують речі, про які міжнародним компаніям навіть не варто думати. У зв'язку з цим виникає необхідність у дослідженні основних характерних рис, особливостей та механізмів ведення міжнародного бізнесу та здійснення контролю за його діяльністю.

Глобальний бізнес (міжнародний)— це наука, технологія, виробництво, торгівля, послуги та інші партнерські відносини між двома або більше міжнародними економічними установами. У сучасному контексті це пов'язано з міжнародною торгівлею товарами та послугами і міжнародним переміщенням та використанням виробничих матеріалів. [14].

Ділова операція, що відбувається в межах географічних кордонів нації, відома як внутрішній або національний бізнес. Його також називають внутрішнім бізнесом або внутрішньою торгівлею. Виробництво та торгівля за межами власної країни відомі як міжнародний бізнес. Таким чином, міжнародний можна визначити як підприємницьку діяльність, яка здійснюється за національними кордонами. Це стосується не лише міжнародного переміщення товарів і послуг, а й капіталу, персоналу, технологій та інтелектуальної власності, як-от патенти, торгові марки, ноу-хау та авторські права. Тут можна згадати, що більшість людей сприймають міжнародний бізнес як міжнародну торгівлю. Безсумнівно, міжнародна торгівля, що включає експорт та імпорт товарів, історично була важливою складовою міжнародного бізнесу. Але останнім часом масштаби міжнародного бізнесу значно розширилися. Значно зросла міжнародна торгівля такими послугами, як міжнародні подорожі та туризм, транспорт, зв'язок, банківська справа, складське господарство, дистрибуція та реклама. Іншими не менш важливими подіями є збільшення

іноземних інвестицій та закордонне виробництво товарів і послуг. Компанії почали все більше інвестувати в зарубіжні країни та займатися виробництвом товарів і послуг в зарубіжних країнах, щоб наблизитися до іноземних клієнтів і обслуговувати їх більш ефективно за менших витрат. Усі ці види діяльності є частиною міжнародного бізнесу. На завершення можна сказати, що міжнародний бізнес – це набагато ширший термін і включає як торгівлю, так і виробництво товарів і послуг через кордони.

Розуміння складної природи міжнародного бізнесу, що здійснюється в даному регіоні, вимагає детального вивчення та аналізу моделей і зв'язків, характерних для кожного з вищенаведених явищ (областей). У той же час, укладення угод у міжнародному бізнесі вимагає глибокого дослідження місцевого ринку, щоб вивчити місцеве бізнес-середовище, ознайомитися з різними детермінантами, які можуть застосовуватися, та вибрати належну форму діяльності з урахуванням усіх обмежень. Такі вимоги пов'язують макроекономічні питання з мікроекономічними. Інтегруючи кілька наукових дисциплін (міжнародний менеджмент, міжнародний маркетинг, міжнародна логістика, міжнародні фінанси), пов'язаних з основною діяльністю міжнародного бізнесу, автори хотіли представити всебічне з'ясування всього спектру проблем і викликів, з якими стикаються сучасні менеджери, які здійснюють їхню діяльність на міжнародних ринках. З метою задоволення цих вимог автори застосували специфічну структуру посібника, що складається з восьми розділів, пов'язаних між собою за логікою та тематикою.

Для того, щоб комплексно дослідити економічну категорію міжнародного бізнесу необхідно проаналізувати всі його складові. Тож, основними суб'єктами міжнародного бізнесу виступають фізичні та юридичні особи, їх інституціональні та добровільні об'єднання, держави та міжнародні організації. Законом України «Про зовнішньоекономічну діяльність» суб'єктами такої діяльності визначають:

- 1) фізичні особи – громадяни України, іноземні громадяни та особи без громадянства, що мають діє – і правоздатність;

2) юридичні особи, що зареєстровані в Україні та постійно перебувають на її території;

3) об'єднання фізичних, юридичних, фізичних і юридичних осіб, що не юридичними особами згідно з законами України, але мають постійне місцезнаходження на території України;

4) структурні одиниці суб'єктів господарської діяльності іноземних держав (дочірні фірми, філії, відділення, представництва);

5) інші суб'єкти господарської діяльності, передбачені законами України;

6) спільні підприємства, що мають постійне місцезнаходження в Україні [69].

Міжнародна торгівля включає всі види торгівлі, що здійснюються двома або більше країнами. Такі ділові відносини можуть виникати також на рівні приватних і державних установ. У випадку приватних компаній, які займаються міжнародною торгівлею, бізнес зазвичай ведеться з метою отримання прибутку. Діяльність державної компанії не завжди орієнтована на прибуток.

Тому необхідно визначити основні причини здійснення міжнародної діяльності. До таких причин на даному етапі економічного розвитку можна віднести:

- доступ до нових джерел корисних копалин і сировини.
- доступ до нового ринку праці.
- прагнення до нових ринків збуту.

На основі стимулів і характеристик міжнародної торгівлі ми можемо виділити конкретні види та види.

Існує два основних види бізнесу – приватний і публічний міжнародний бізнес. Таке поділ видів міжнародної торгівлі відбувається на основі поділу власності господарських одиниць. Нині країни з перехідною економікою характеризуються зростанням частки приватної міжнародної торгівлі [14].

Ці головні мотивації здійснення ділових операцій за межами національних кордонів формують структуру міжнародного бізнесу, що представляє собою систему взаємозв'язків типів, форм та методів реалізації міжнародного бізнесу

(рис. 1.1), яка функціонує у напрямі міжнародних торговельних відносин, руху та раціонального використання фінансових і трудових ресурсів (фінансового та інтелектуального капіталів) у межах глобальної економічної системи[42].



Рисунок 1.1. – Структура міжнародного бізнесу*

*Джерело: створено автором на основі [46]

Відповідно до сформованої схеми міжнародна підприємницька діяльність становить собою діяльність, що здійснюється через науково-технічну, виробничу, торговельну, сервісну та іншу взаємокорисну співпрацю суб'єктів господарювання двох чи більше країн (міжнародних партнерів).

На основі проведеного дослідження економічної категорії міжнародний бізнес можемо сформулювати основні його характеристики (рис. 1.2).



Рисунок 1.2. – Характерні риси міжнародного бізнесу*

*Джерело: створено автором на основі [14]

Таким чином, міжнародний бізнес характеризується як складна економічна система, яка поєднує у собі виконання низки важливих економічних, соціальних та державних завдань. Слід зазначити, що глобальні події стосуються реалізації конкретних заходів щодо розширення ринків, послуг, капіталу, робочої сили, інновацій та приросту капіталу, диверсифікації економічних подій тощо.

1.2 Фактори впливу на ведення ефективного бізнесу

На сучасному етапі економічного розвитку міжнародний бізнес піддається впливу багатьох факторів з боку внутрішнього та зовнішнього середовища. Розуміння факторів, що впливають на розвиток глобального бізнесу дозволяє зосередитися на своїх проблемах і зрозуміти, які методи та стратегії необхідно

використовувати для їх ефективного вирішення. Також при веденні міжнародного бізнесу важливо враховувати низку факторів, які можуть вплинути на бізнес компанії та перешкодити зростанню міжнародного бізнесу [4].

Для прийняття рішень у сфері міжнародного бізнесу керівники підприємств знають і розуміють, що відбувається у світовій економіці в цілому, а тому мають достатній рівень для оцінки факторів впливу на його діяльність та вирішувати проблеми. Більш детальний аналіз ситуації на окремих зовнішніх ринках дозволить краще зрозуміти організацію ринку та процеси, характерні для цільового ринку.

Для того, щоб найефективніше проаналізувати фактори впливу на міжнародний бізнес пропонуємо розглянути їх у систематизованому вигляді (рис. 1.3). Перш за все фактори впливу розділяються на три великі групи, які відрізняються рівнями, а саме макро рівень, мікро рівень та внутрішній рівень. Розглянемо етальніше кожен з рівнів.

Макроекономічний рівень поєднує у собі групу факторів, які складають єдине макро середовище для існування бізнесу як економічного явища. На цьому рівні важливо звертати увагу на міждержавні особливості у політичному, економічному та державному устрої. При виборі іноземного цільового ринку або іноземного контрагента для співпраці дуже важливо брати до уваги правову систему країни. Якість та ефективність міжнародного бізнесу залежить від ґрунтового підходу як до вибора партнера так і до налагодження і ведення з ним ділових справ. Тож, беручи до уваги велику кількість відмінностей у зазначених сферах вважаємо доцільним виокремлення їх у окремий блок факторів впливу.

Наступний рівень досліджуваних факторів це мікрорівень – рівень, який визначає місце компанії у світових теренах співпраці. Показники даного блоку стосуються саме інструментів взаємодії з конкретним міжнародним партнером або країною. Особливістю цього рівня є те, що кожен з факторів сприймається компанією індивідуально відповідно до відмінностей національного розвитку, становища, надбання тощо. У цьому блоці важливу роль відіграють географічне

положення та природне середовище країни, соціально-культурні відмінності у веденні бізнесу та сприйнятті півпраці як економічного, соціального та довгострокового партнерства.

Третій рівень факторів – внутрішній. Група факторів цього рівня пояснює умови ведення економічного господарювання конкретної компанії. Такий підхід дозволяє оцінити сильні і слабкі сторони компанії в контексті цілі виходу на зовнішній ринок. До найважливіших факторів належать матеріальні, фінансові ресурси, кадри (наприклад, кваліфікований персонал) і інформаційні ресурси. Відмінною особливістю даної групи факторів є те, що вони є контрольованими з боку компанії [12].

На основі розгорнутого пояснення рівнів дослідження факторів впливу на міжнародний бізнес пропонуємо розглянути наступний вектор дослідження, а саме передумови виникнення факторів впливу (рис. 1.3).

Міжнародний бізнес поєднує у собі велику кількість складових різних сфер господарської діяльності, тож, і кількість передумов виникнення факторів впливу є досить розгалужена. У даній роботі висвітлено основні, на думку автора, а саме: економічні, політичні, державні, соціально-культурні, інвестиційні, територіальні, комунікаційні, маркетингові, структурні та торгівельні. Саме такий вибір передумов зумовлений актуальністю факторів впливу даних категорій. Таким чином, формалізуючи у вигляді схеми вищезазначену характеристику факторів впливу на міжнародний бізнес ми зможемо їх структурувати.

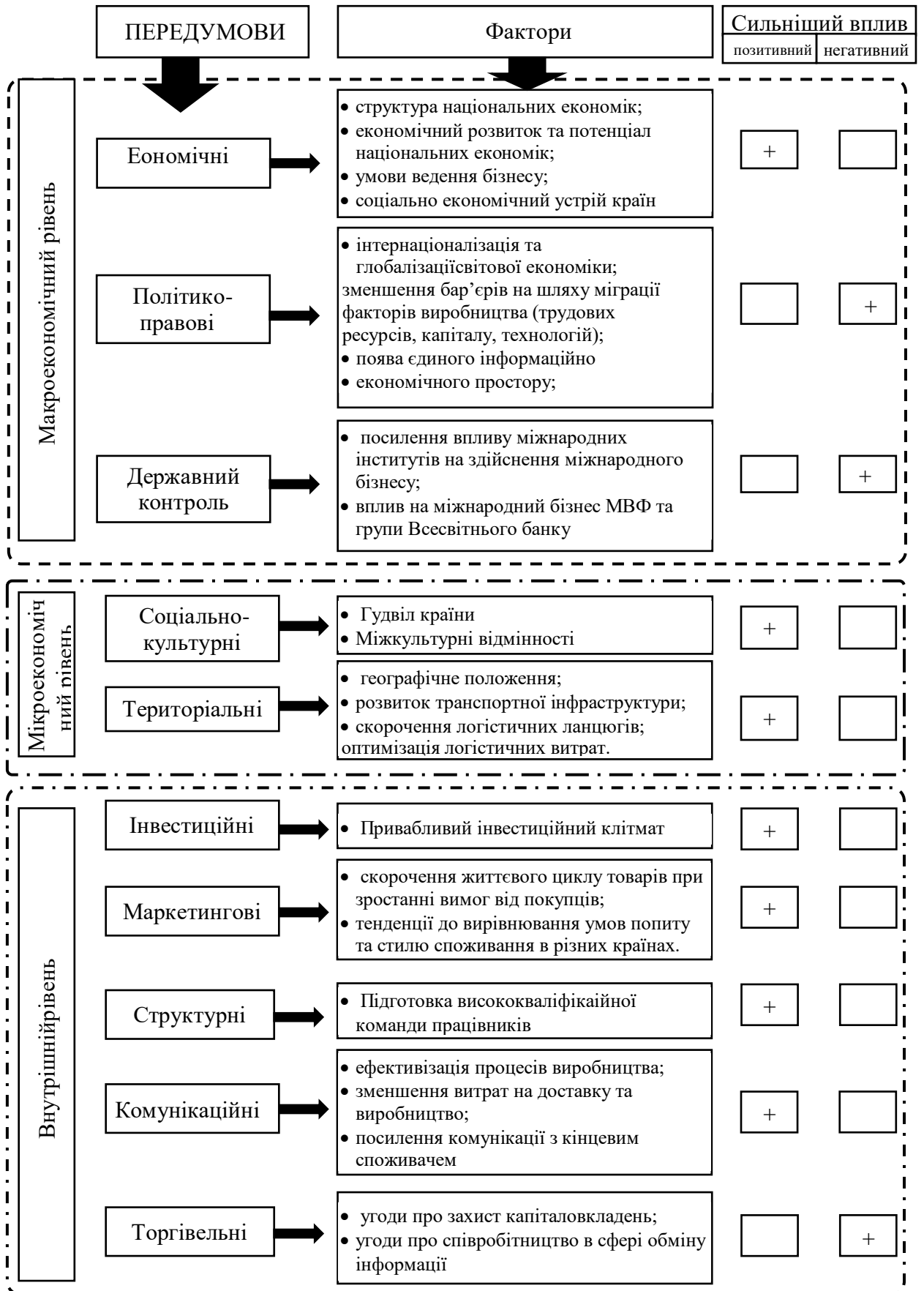


Рисунок 1.3 – Фактори впливу на міжнародний бізнес*

*Джерело: створено автором

Важливим є наголосити, що майже всі фактори мають як негативний так і позитивний вплив на міжнародний бізнес. Це пов'язано перш за все з національними особливостями країни-засновниці бізнесу, культурними індивідуальними рисами, рівнем економичного розвитку, а також низкою інших умов. Саме тому, в у схемі буде зазначено загальний рівень впливу того чи іншого показника без врахування індивідуальних особливостей.

У підсумку проведеного дослідження факторів впливу на міжнародний бізнес зазначимо, що кожен з факторів має вагомий вплив на систему господарювання того чи іншого суб'єкта економічної діяльності. Проте існують такі чинники впливу яких є великою проблемою та вимагають підвищеної уваги до себе. До таких факторів належать: культурні відмінності, конкуренція в країні перебування, державна влада, націоналізація, війна та тероризм, недалекоглядність у корпоративному управлінні, наявність внутрішніх національних бар'єрів, політична та економічна ситуація та їх нестабільність, зміна курсів валют. Відповідно, для того, аби зменшити ризики від даних факторів необхідний ґрунтовний та раціональний підхід до вивчення усіх можливих ризиків.

У розрізі даної Магістерської роботи зроблено акцент саме на особливості комунікаційних культурних відмінностей та їх впливу на ведення міжнародного бізнесу. Проблематика крос-культурної взаємодії стала одним з визначальних напрямів дослідження ефективності міжнародних взаємозв'язків.

1.3 Роль крос-культурних особливостей у світовій мережі бізнесу

З розвитком та відкриттям глобальних ринків адаптація до динамічного та неоднорідного міжнародного середовища та з огляду на міжкультурні особливості різних країн крос-культурні характерні риси набувають все

більшого значення для успішної діяльності міжнародної компанії. У міжнародному бізнесі чинники культурного середовища є одними з найбільших труднощів, а тому виникає необхідність налагодити ефективне міжкультурне спілкування. Тож, стає все більш важливим правильно оцінювати та враховувати різні національні культури та ефективно поводитися з ними у полікультурному середовищі.

Кожна міжнародна компанія певним чином залучена до міжнародного міжкультурного середовища. Надзвичайно важливо знати деталі корпоративної культури в інших країнах. Адже діяльність компаній в умовах глобалізації перетинає національні кордони і таким чином залучає все більше людей з різними культурними світоглядами. В результаті культурні відмінності відіграють все більш важливу роль у компанії та безпосередньо впливають на ефективність господарських операцій. Якщо ігнорувати особливості іншої культури, з якою компанія стикається під час своєї діяльності, міжкультурні проблеми виникають через суперечливість у роботі за нових соціальних і культурних умов [21, 34].

Розвиток міжособистісних відносин у полікультурній команді чи управлінських організаціях різних країн, взаємодія з іноземними партнерами - це завжди конфлікт між різними національними культурами. У ділових відносинах між представниками різних країн часто виникають непорозуміння. Тому сучасним менеджерам потрібні «міжкультурні» знання, щоб уникнути такої проблеми [34].

На сьогодні предметом порівняльного менеджменту є його національні моделі, схожості і відмінності яких визначаються культурно-інституційними особливостями різних країн та регіонів [34].

Зрозуміло, що тема міжкультурної комунікації є широкою. З глобалізацією бізнесу зростає інтерес до міжкультурної комунікації. На жаль, більша частина інтересу приділяється не науковим знанням, пов'язаним з міжкультурними комунікаціями, а натомість зосереджено на вивченні культурних порад та етикету для окремих країн. Хоча розуміння звичаїв конкретних культур є цінним,

ефективніше та ефективніше встановити базове розуміння міжкультурної комунікації, яке потім можна застосувати в різних культурах.

Наш підхід полягає в тому, щоб зрозуміти та визначити потребу в знаннях, іншими словами, зрозуміти основну проблему в середовищі, з якою стикається глобальний менеджер проекту. Наступним кроком є створення спільного словника та понять, з яких можна обговорювати тему міжкультурної комунікації. Останнім кроком є встановлення моделі або підходу, який можна застосувати до міжкультурної комунікації незалежно від ситуації, культури чи країни [51].

У різних країнах компанії мають індивідуальні особливості. Завдання міжкультурного менеджменту полягає у створенні єдиної системи комунікативних навичок між певними контрагентами за певних умов.

Тому керівництву компаній у питаннях міжкультурного менеджменту слід надалі розвиватися та навчати своїх працівників у цій сфері.

На практиці існує чимало прикладів руйнівного впливу культури на діяльність компанії, інтереси полікультурного середовища у сфері цінностей, мови та духовних вірувань [42].

Щоб зрозуміти необхідність дізнатися більше про міжкультурну комунікацію, нам потрібно вивчити вплив міжкультурної комунікації на глобальне бізнес-середовище та її наслідки для успіху чи невдачі глобального підприємства. Однак вплив міжкультурної комунікації на глобальний бізнес рідко, якщо взагалі коли-небудь, був успішно виміряний. Невдалі спільні підприємства, маркетингові помилки через неточні переклади та невдалі вилазки на нові ринки рідко пояснюються лише неефективним культурним розумінням та комунікаціями. Нереально очікувати, що окремих аспекти глобального бізнес-середовища можна виділити і виміряти з будь-яким ступенем точності. Щоб це відбулося, дослідження та історія бізнес-кейсів повинні перетинатися в систематичному порядку, використовуючи заздалегідь визначену систему показників.

Таким чином, успіх компанії на зовнішньому ринку залежить головним чином від того, наскільки добре налагоджено професійне спілкування з

іноземним діловим партнером; наскільки добре менеджер вивчив закони компанії та закони країни -партнера; наскільки добре він знає особливості місцевої культури, щоб розмістити продукт на ринку; тощо. Тільки належний рівень освіти може гарантувати високий результат переговорів. Їх реалізація - одна з найскладніших форм професійного спілкування. Різні характеристики корпоративної культури партнера вимагають від учасників особливих навичок. Рівень знань, вміння користуватися на зустрічах, відсутність мовних бар'єрів, дотримання правил ділового етикету, врахування культурних відмінностей іншої сторони - все це впливає не тільки на характер переговорів, а й на долю компанії.

2 ДОСЛІДЖЕННЯ ІНСТРУМЕНТІВ КРОС-КУЛЬТУРНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

2.1 Зміст та характеристика крос-культурних основ як інтерактивного фактору розвитку взаємовідносин

В сучасних умовах побудови міжнародного бізнесу важливим є не лише усталені методи та форми ведення бізнесу, які перевірені роками, а й ті, які допомагають пристосуватися до нових факторів впливу на міждержавному середовищі створення бізнес-процесів. Одним з таких факторів є культура становлення догострокових та ефективних відносин між суб'єктами господарювання. Під поняттям культура у даному контексті розуміється система поведінкових, соціальних, вербальних та невербальних показників.

Коли компанії виходять на нові міжнародні ринки, важливо враховувати культурні особливості кількох інших країн, а саме те, як національні працівники ставляться до своєї роботи та компанії в цілому, як вони будують відносини та з якими проблемами стикаються. Піклуйтеся про те, що їх мотивує, як вони віддають перевагу кільком проблемам, які методи вони використовують для їх вирішення та які методи є ефективнішими для їх вирішення.

Уміння людей працювати з тією ж концепцією дуже важливо в бізнесі. Тому завданням створення культурно ефективної співпраці є створення комунікації, зрозумілої всім учасникам. Як наслідок, вивчення культурних особливостей дає змогу спрогнозувати поведінку іноземних партнерів, уникнути непорозумінь у спілкуванні та можливих конфліктів.

Основними перешкодами для міжкультурного менеджменту є відмінності в історичних цінностях підприємств внаслідок глобальної економічної інтеграції та міжнародного залучення експертів до процесів розпізнавання нових культур.

Тому для побудови ефективного механізму міжкультурного управління необхідно інтернаціоналізувати ставлення лідерів, враховувати національні культурні відмінності та ефективно передавати міжкультурний досвід у процесі

багатонаціональної діяльності. Таким чином, здатність визначати та використовувати національні культурні заходи дозволяє компанії створювати унікальні конкурентні переваги на світовому ринку.

Культура кожного народу відповідає відомій, унікальній системі. Кожне нове покоління переймає старі цінності та вірування відображають культурну спадщину своєї країни. У ньому представлені не лише етичні ідеї, а й методи та приклади управління, які відрізняють одну країну від іншої. Виходячи з цього, відома та чи інша форма ділової культури в країні [70].

Відповідно до основної ідеї даної Магістерської роботи крос-культурні особливості досліджуються як інтерактивний фактор розвитку взаємовідносин. Це означає, що завдяки правильній моделі крос-культурного спілкування можливий максимальний економічний ефект для підприємства. Для того, аби всебічно розглянути та проаналізувати значення культурних особливостей для сталого розвитку компанії пропонуємо досліджувати дану економічну категорію у розрізі трьох ступенів складових культури створення міцних взаємозв'язків серед учасників бізнес-процесу на основі загального поняття про культуру.

Перший рівень складових культури формують такі фактори як релігія, мова, менталітет та державний устрій. Ці фактори є основою формування свідомості громадян країни та закладають певну модель поведінки у більшості своїх випадків. Державний устрій країни виховує патріотичні та національні особливості у громадян нав'язуючи власну ідеологічну політику мислення та поведінки у певних умовах. Таким чином створюється колективна (національна) система поведінкових елементів як у повсякденному житті, так і у бізнес-відносинах.

Наступний рівень формування культури складається з етносу, звичаїв, традицій. Даний етап характеризується історично усталеними нормами та правилами поведінки громадян тієї чи іншої країни. За ступенем впливу на поведінку людини зазначені фактори є не менш значними, ніж фактори попереднього рівня культури. Це пов'язано з тим, що звичаї та традиції це загальноприйнятий порядок ведення господарського життя та побуду кожного

народу, який передається із покоління в покоління та збуригається иайже усіма народами у світі.

Третій рівень культури поєднує у собі сучасні інструменти поведінкових особливостей народів, які з'явилися в умовах сьгодніщніх структурних змін у політичному, екомомічному, соціальному та екологічному середовищах. До таких інструментів належать національність, соціальний статус, стать, вік, досвід, відношення себе до соціальних меншин. Актуальність зазначених факторів формування культури визначається тим, що у міжнародному суспільстві відбувається дуже багато змін, які у наслідку вимагають пристосування до нових умов існування. Ще однією важливою особливістю даного рівня є індивідуальні погляди окремин угруповувань в середині загального устрою країни. Найчастіше до таких угруповувань відносяться групи людей, які мають відмінності у своїх поглядах та поглядах державняого устрою.

Таким чином, формалізуючи вищезазначене у вигляді схеми, можна чітко уявити собі проаналізовані рівні формування культури (рис. 2.1).

Відповідно до основоположних складових крос-культури виникає необхідність у визначенні її функцій. Так, головне призначення КК 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).

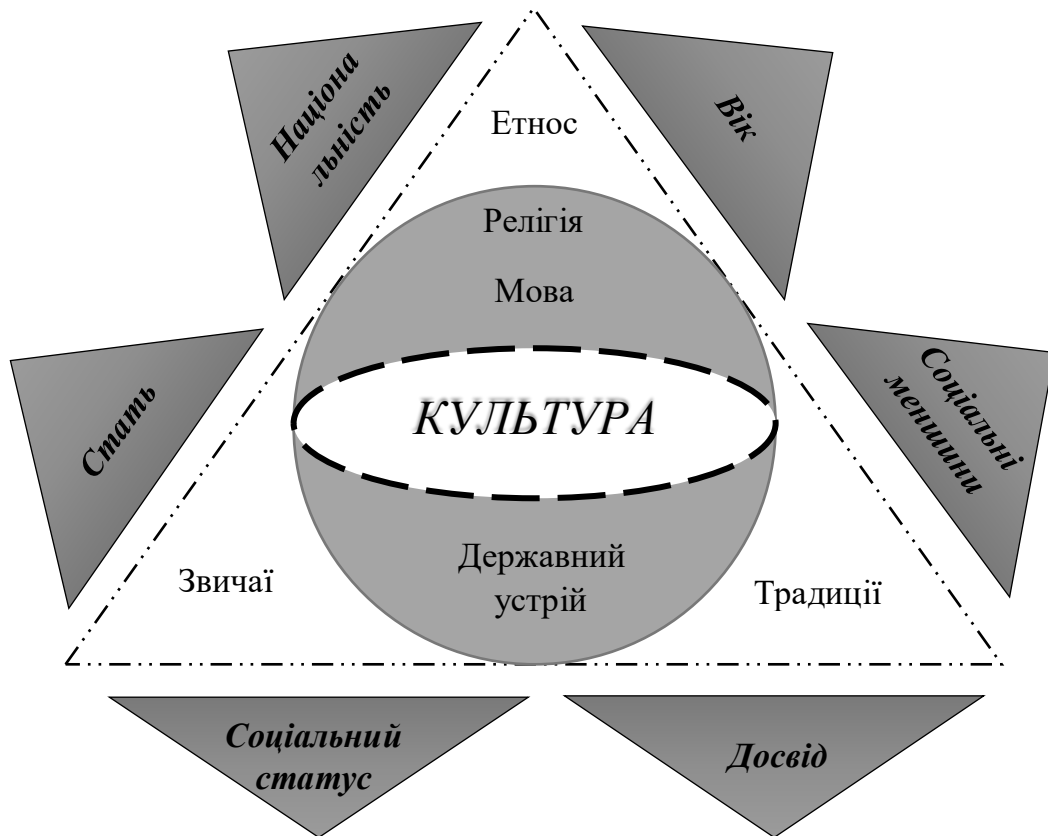


Рисунок 2.1 – Основні засади формування крос-культури*

*Джерело: створено автором на основі [70].

Отже, представники кожної країни відносяться до певної культурної групи, яка формується за рахунок відповідних, історичних, соціальних, політичних, географічних, мовних, релігійних та інших особливостей. Порівнюючи культури світу між собою з впевненістю можна сказати, що деякі з них мають схожі риси, а деякі – зовсім протилежної ідеології. Саме тому, у міжнародному бізнесі крос-культурні відносини потрібні не для того, щоб вивчити особливості кожної країни та підлаштуватися під них, а для того, щоб знаходити шляхи та канали комунікації з урахуванням важливих культурних відмінностей.

Такий підхід до створення бізнес-стосунків дозволить максимізувати позитивних ефект, який виражається у економічних показниках, та створити комфортне середовище для довгострокових відносин між учасниками бізнесу.

2.2 ТОВ «ВП «ПОЛІСАН» як суб'єкт ведення міжнародної діяльності у галузі лакофарбової промисловості

Лакофарбова галузь України є порівняно молодою і сучасною з огляду на те, що виробництво здійснюється на нових підприємствах, які виникли за часів незалежної України. Станом на 2019 р. виробництво лакофарбових матеріалів в Україні здійснювалося на більш ніж 130 підприємствах, при цьому обсяги 15 найбільших виробників склали більше 75% всієї лакофарбової продукції в Україні. [44]. Одним з провідних лідерів-виробників лакофарбових матеріалів є ТОВ «ВП «ПОЛІСАН». Саме тому проведемо детальний аналіз специфіки діяльності цього підприємства.

Компанія ТОВ «ВП «ПОЛІСАН» є одним із провідних виробників лакофарбових матеріалів на ринку України, діяльність якої починається з 2003 року. ТОВ ВП ПОЛІСАН займається виробництвом та продажем лакофарбової продукції на території України, а також у різні країни Європи та Азії. Основними продуктами виробництва є лакофарбові матеріали на органорозчинній та водорозчинній основі. Компанія пропонує широкий спектр найбільш затребуваної на ринку алкідної та водно-дисперсійної продукції під торговими марками «Maxima», «Farbex», «Delfi» та «DekART» [79]. На сьогоднішній день компанія постачає продукцію близько 10 000 активним контрагентам. Постачальниками сировини для виробництва продукції є як імпортні компанії, так і українські виробники. Якість сировини та готової продукції постійно перевіряється на базі власної науковотехнічної лабораторії. Продукція компанії має усю необхідну документацію, яка підтверджує якість та безпечність продукції згідно з національними та міжнародними нормами [79].

Основною метою Товариства є здійснення виробничо-господарської діяльності та отримання прибутку. Предметом діяльності Товариства є:

- виробництво барвників і пігментів;

- виробництво фарб, лаків і подібної продукції, друкарської фарби та мастик;
- виробництво сухих будівельних сумішей;
- неспеціалізована оптова торгівля;
- вантажний автомобільний транспорт [79].

Для того, щоб оцінити ефективність економічної діяльності підприємства розглянемо основні економічні показники. Така оцінка формується на основі вартісних та кількісних показників, які відображають дію і форми вияву об'єктивних економічних законів у матеріальному виробництві, з урахуванням її особливостей, вплив різних чинників на процес виробництва. Важливою та ключовою вимогою до вибору показників є те, що вони у повній мірі мають відображати сучасні тенденції розвитку виробництва підприємства. Саме тому було обрано, на наш погляд, найдоцільніші показники для дослідження: Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн; Собівартість реалізованої продукції, тис. грн; Валовий прибуток (+), збиток (-) тис. грн; Чистий прибуток (+), збиток (-) тис. грн; Рентабельність, % (табл 2.1).

Таблиця 2.1. – Показники економічної діяльності підприємства, 2015-2020 рр.*

Показник	Рік					
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	384252,00	466308,00	588807,00	686807,00	785089,00	856538,00
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	293417,00	367354,00	465602,00	521532,00	557115,00	558600,00
Валовий прибуток (+), збиток (-) тис. грн	90835,00	98954,00	123205,00	165275,00	227974,00	297938,00
Чистий прибуток (+), збиток (-) тис. грн	7814,00	11940,00	8629,00	11831,00	92130,00	10822,00
Рентабельність, %	2,66	3,25	1,85	2,27	16,54	1,94

*Джерело: складено автором на основі [79].

Наведені дані у таблиці 1. свідчать про факт ефективного перебігу господарських процесів в досліджуваному підприємстві. Такі висновки зроблено зважаючи на зростання в 2019 р. порівняно з 2015 р. показника чистого доходу на 400837 тис. грн., тобто більше ніж вдвічі. Звернемо увагу, що цей показник з кожним роком має позитивну тенденцію, а отже, говорить про те, що ТОВ «ВП «ПОЛІСАН» має дієву економічно ефективну стратегію розвитку підприємства. Пояснюється це й тим, що чистий дохід від реалізації продукції у 2020 році становив 856538,00 тис. грн, що є на 9 % більше ніж у минулому періоді. Збереження позитивної динаміки під час всесвітнього кризису підтверджує висунуті твердження про ефективність економічної діяльності підприємства.

Собівартість реалізації збільшилась на 0,27% до 558 600 тис. грн. за поточний період з 557 115 тис. грн. у попередньому періоді. Причиною цього є нестабільні ціни на ринку сировини, які виникли під час пандемії. Валовий прибуток Товариства збільшився до 297 938 тис. грн за поточний період з 227 974 тис. грн. у попередньому періоді, що на 30,69 % більше порівняно з попереднім роком.

В цілому, можемо констатувати, що за період з 2015-2018 рр. розмір чистого прибутку залишався стабільним, його сума, в середньому, зафіксована в межах 10 млн. грн., однак, в 2019 р. фіксується стрімке збільшення даного

показника (до 92,13 млн. грн.), в 11,8 рази порівнянно з 2015 роком. Це пояснюється як збільшенням обсягів випуску продукції так і збільшенням замовлень на продукцію підприємства. Але у 2020 році цей показник є значно меншим та дорівнює 10822,00 тис. грн. Такий рівень приблизно спостерігався у 2018 році. Причиною цьому стала пандемію в усьому світі, яка накладала та продовжує накладати відбиток на багато сегментів діяльності підприємства. Значних змін зазнав сировинний ринок як національний так і міжнародний. ТОВ «ВП «ПОЛІСАН» є суб'єктом міжнародної діяльності, тому гостро відчуває всі кризові зміни у міжнародному бізнес-середовищі [79].

Беручи до уваги значення всіх досліджуваних показників, можна з впевненістю зробити висновок, що ТОВ «ВП «ПОЛІСАН» є прибутковим та рентабельним підприємством. Враховуючи сучасні умови бізнес-середовища як на національному рівні, так і на міжнародному ведення успішної економічної діяльності вимагає впровадження додаткових інструментів та методів у загальну стратегію розвитку підприємства.

Отже, на прикладі розглянутого підприємства можна стверджувати, що лакофарбове виробництво є сучасним сектором української хімічної промисловості, який зберігає достатній ринковий потенціал, демонструє високі темпи відновлення і має значні перспективи для розвитку.

2.3 Оцінка крос-культурного середовища на підприємстві

Продовжуючи дослідження сутності та ролі крос-культурних відносин для ведення міжнародної діяльності у сфері бізнесу пропонуємо розглянути вплив крос-культурних відносин на українському підприємстві, яке є суб'єктом міжнародних відносин. Для дослідження було обрано підприємство у галузі лакофарбової промисловості – ТОВ «ВП «ПОЛІСАН». Міжнародна діяльність для цього підприємства відіграє важливу роль, адже Товариство займається і

експортною, і імпортною діяльністю. Експорт товарів відбувається у більше ніж 8 країн світу, що підтверджує якість продукції та ефективність міжнародної співпраці.

У розрізі даної Магістерської роботи акцент зроблено саме на імпортну діяльність підприємства. Імпорт товарів включає у себе сировину та сировинні матеріали необхідні для процесів виробництва. Імпортна стратегія має вагомим значення як для фінансової сторони підприємства, так і для якості виготовленої продукції. Тож, відповідно до поставлених задач функціонування імпоротної стратегії на ТОВ «ВП «ПОЛІСАН» та умов міжнародної бізнес-арени маємо дві цілі імпоротної діяльності:

1. закупівля якісної сировини та сировинних матеріалів, яка відповідає запитам лабораторно-дослідного відділу. Саме якість товару є ключовим елементом побудови конкурентоспроможності компанії у лакофарбовій галузі;
2. економічно вигідна ціна з урахуванням цін на товари-аналоги та на товари на національному ринку сировини.

Відповідно до цілей імпоротної діяльності зазначимо, що приблизно 30% сировини імпортується. Групи імпортованих товарів різні – пігменти, дисперсії, домішки із спеціальними фізичними властивостями, наповнювачі тощо. Так, вибір постачальника у даному випадку є дуже важливим та складним, адже необхідно враховувати не лише цілі компанії, а й умови та фактори впливу на міжнародну діяльність. До таких факторів можна віднести економічні кризи у тій чи іншій країні, логістичні послуги на транспортування товару, умови поставки товару, терміни доставки, світову кризу на сировинному ринку, спричинену пандемією тощо. Особливо гострим питанням на сьогоднішній день є логістичні міжнародні перевезення. За останні два роки вартість перевезення контейнерів з Індії та Китаю зросла більше ніж на 300%. Така ситуація пов'язана, перш за все, з пандемією, що спричинила перебої у роботі морських перевізників. Початок 2021 року ознаменувався найвищими ставками на морські вантажні перевезення з Китаю за останні 10-12 років. Причина добре відома – на кожні 100 контейнерів, що прибувають до Європи та США, припадало лише 40, що

поверталися назад. Існуючий дефіцит «коробок» призвів до безпрецедентного стрибка цін на морські перевезення з Південно-Східної Азії і, насамперед, з Китаю.

Ситуацію погіршили зовнішні чинники. Для деяких перевізників маршрути до Європи стали настільки вигідними, що вони не чекали, поки контейнери будуть завантажені в європейських портах, ідучи на задній план. «Китайський» Новий рік зіграв свою роль – традиційно в лютому підприємницька діяльність у Китаї припиняється. Крім того, контейнеровоз Ever Given, що застряг у Суецькому каналі, у березні завдав світовій економіці збитків у розмірі 9,5 млрд доларів щодня. Всі ці фактори впливають на формування комунікативної ланки між постачальником та замовником для створення бізнес відносин. Напружена ситуація національної економіки та міжнародних зв'язків, в цілому, створює специфічні умови комунікації та викликає необхідність у пристосуванні до них.

Зважаючи на постійні та змінні умови ведення імпортової діяльності на міжнародному рівні та виникаючий попит компанія ТОВ «ВП «ПОЛІСАН» має досвід робіт з контрагентами з різних країн (відповідно до пропозиції необхідної сировини). До таких контрагентів належать компанії Китаю, Індії, Росії, Єгипту, Чехії та Фінляндії. Відповідно до вищезазначеного, виникає необхідність у дослідженні крос-культурної концепції ведення міжнародної діяльності компанії.

Для того, щоб сформулювати основні засади крос-культурної комунікації на підприємстві необхідно проаналізувати та порівняти культурні особливості ведення бізнесу у країнах контрагентів. Існує велика кількість підходів до визначення специфік бізнес культур таких як : методика Г. Хофстеде [465, 4], Е. Холла [8], Ф. Тромпенаарса та Ф. Хемпдена-Тернера [78], модель Флоренса Клакхона і Фреда Стробека [56], класифікація Річарда Д. Льюїса [34] тощо. На основі характерних рис діяльності ТОВ «ВП «ПОЛІСАН» для дослідження культурних особливостей ведення бізнесу було обрано методика Ф. Тромпенаарса та Ф. Хемпдена-Тернера.

Ця модель відмінностей національних культур має сім вимірів. Це п'ять вимірів, пов'язаних із людськими стосунками, один вимір – це відношення до часу, а інший – до навколишнього середовища. Розглянемо п'ять вимірів, за якими Ф. Тромпенаарса та Ф. Хемпдена-Тернера пропонують класифікувати національні корпоративні культури:

- Універсалізм – партикуляризм (загальне – конкретне)
- Індивідуалізм-колективізм
- Емоційність-нейтральність
- Конкретність-дифузність
- Дасягнення-аскрипція (приналежність)

Тож, розглянемо детальніше кожний з вимірів обраної моделі порівняння ділових культур.

1. Універсалізм – партикуляризм.

Універсалізм означає, що ідеї та методи можна використовувати без будь-яких змін і при будь-яких обставинах. Представники культури з високим індексом універсалізму приділяють більше уваги формальним правилам, ніж відносинам, а договори у сфері бізнесу вважаються дуже вузькими. У культурах з низьким рівнем універсалізму акцент робиться на ставленні та довірі, а не на формальних правилах. У таких культурах контракти часто змінюються, і коли партнери краще пізнають один одного, вони часто змінюють спосіб досягнення результатів залежно від обставин. Сполучені Штати, Австралія, Німеччина, Швеція та Велика Британія – країни з найвищим індексом універсалізму, а Венесуела, СНД, Індонезія та Китай є представниками партикуляризму.

2. Індивідуалізм – колективізм.

Для Ф. Тромпенаарса термін «індивідуалізм» відчувається унікальним для розуміння відносин між людьми. Термін «колективізм» відноситься до людей, які цінують себе як групу. Згідно з дослідженнями Ф. Тромпенаара, високе значення індексу індивідуалізму характерно для США, Чехословаччини, Мексики, Аргентини, СНД. Важливою проблемою цього індексу є спосіб прийняття рішення. При високому індексі індивідуалізму рішення приймаються

окремо, надаються повноваження. У «колективних» культурах групове прийняття рішень, створення ради, комісії тощо.

3. Емоційність – нейтральність.

У нейтральних культурах емоції зазвичай контролюються. У цьому відношенні такі культури, як японська та англійська, є однаковими. Представники цих націй не виражають своїх почуттів. Вони переносять стійко труднощі і використовують весь свій спокій. Емоційні культури чітко і природно виражають свої почуття. Вони часто галасливі і балакучі. За словами Тромпенара, серед представників емоційних культур є Мексика, Нідерланди, Швейцарія [21, 34].

4. Специфічність – дифузія.

Особлива культура передбачає різку різницю між соціальним та особистим простором приватної особи. Представники певної культури прагнуть збільшити свій соціальний простір, з радістю діляться ним з іншими та мають легкий контакт. Таким чином, вони дуже зберігають конфіденційність і відкриті лише для близьких друзів і колег. Для дифузної культури характерне поєднання державного та приватного просторів. Це означає, що представники цього типу культури більш складні, коли йдеться про публічний простір, оскільки доступ до нього означає також проникнення в приватну сферу особистості. На основі емпіричних досліджень специфічними країнами є Великобританія, США, Швейцарія, а поширеність культури переважає у Венесуелі, Китаї та Іспанії.

5. Досягнення – приналежність.

Культура досягнення характеризується тим, що статус члена спільноти визначається успішністю її функцій. У культурі приналежності статус приєднання людини до певної групи визначається за спорідненістю чи професійними ознаками. У культурі приналежності, наприклад, робота в компанії протягом багатьох років може надавати більшого статусу. У таких культурах статус часто приписують віку, освіті, колу родичів і знайомих тощо. Лідерами за низькими значеннями цього показника є Венесуела, Індонезія, Чилі, країни СНД.

6. Час.

Окрім описаних п'яти типів відносин, важливим фактором, що відрізняє культуру, є розуміння часу та його зв'язку: когерентного (США) та синхронного (Мексика, Франція). У культурах, де панує послідовний підхід, люди мають тенденцію робити те саме в один і той же час, приділяючи пильну увагу часу, відведеному для ділових зустрічей, віддаючи перевагу точному виконанню плану. Представники синхронних культур зазвичай займаються кількома справами одночасно, а розпорядок дня визначається соціальними стосунками: представники цих культур можуть припинити роботу, щоб зустріти друга, який прийшов в офіс і поговорив з ним.

7. Середовище.

Що стосується навколишнього середовища, то Ф. Тромпенаарс контролює умови всередині і зовні. Представники першого типу культури вірять у здатність контролювати отримані результати. Люди, які дивляться на іншу культуру, вважають, що події йдуть своїм шляхом і що вони можуть адаптуватися до неї. Більшість американських менеджерів вважають себе господарями власної долі, і це виражається в їхньому бажанні відновити навколишнє середовище, і вони часто поведуться агресивно. Більшість азійських культур не поділяють цих вірувань. Їхні представники виходять з того, що розвиток буде мати форму зигзага і що важливо «пливти за течією на чолі хвилі». Звідси велика гнучкість і прагнення до гармонії з природою [78].

На основі проведеного аналізу моделі Ф. Тромпенаарса та Ф. Хемпдена-Тернера проведемо порівняння культур країн контрагентів та з'ясуємо особливості крос-культурної комунікації з кожним типом культури (табл.2).

Для порівняння оберемо лише п'ять вимірів дослідження, пов'язаних з людськими стосунками.

Таблиця 2.2. – Порівняння бізнес-культур країн контрагентів*

Показник		Країна						Україна
		Китай	Індія	Росія	Єгипет	Чехія	Фінляндія	
1	Універсализм				✓		✓	
	Партикуляризм	✓	✓	✓		✓		✓
2	Індивідуалізм			✓		✓	✓	
	Колективізм	✓	✓		✓			✓
3	Емоційність		✓	✓	✓			✓
	Нейтральність	✓				✓	✓	
4	Специфічність		✓		✓		✓	
	Дифузійність	✓		✓		✓		✓
5	Досягнення	✓		✓				✓
	Приналежність		✓		✓	✓	✓	

*Джерело: розроблено автором на основі [78].

Порівнюючи культури поведінки у бізнесі, можемо сказати, що найбільше схожих рис українська культура має з китайською. Це пов'язано з тим, що для української та китайської культури характерна «довготривала тенденція». Переговори з китайськими партнерами мають враховувати не лише короткострокові перспективи співпраці, а й довгострокові наслідки. Плани співпраці мають бути уточнені в найближчі роки, оскільки китайські компанії цінують особливо надійних партнерів. На практиці можемо підтвердити цей факт, а саме для контрагентів з Кт'яю є надзвичайно важливим впевненість у партнері та співпраці. Саме тому під час комунікації з китайськими партнерами необхідно розуміти, що акцентами мають бути саме довіра, впевненість, довгостроковість та стабільність. Важливим є згода виконувати деякі умови укладання договорів та форми ведення документації. Наприклад, менеджери китайських компаній відправляють договір та супутні документи на китайській мові, розуміючи, що ви її не знаєте, але вони не будуть дублювати документи

англійською. У цьому випадку краще не сперечатися, а витратити зайву годину часу на переклад власноруч, не маючи при цьому конфлікту.

Представники таких країн як Єгипет та Індія дуже цінують особистий контакт та швидко знаходять спільну мову. Не дивним у налагодженні стосунків з контрагентами цих країн є пропозиції відео-конференцій чи дзвінків замість переписок (в умовах сьогодення при обмеженому виїзді з країн). Спілкування з єгиптянами та індусами не є складним, вони спокійно ставляться до корегувань та змін у документах та згодні на зміну умов поставки чи перегляд цін на товари та послуги.

Наступними розглянемо Чехію та Фінляндію, де навпаки формальність та виконання всіх раніше усталених домовленостей є на першому плані. Дуже важко вносити зміни у домовини. Представники цих країн мають чітке відношення до ведення документації та аудиту. Особливо це стосується Фінляндії, де правові основи ведення бізнесу на першому місці.

Таким чином, знання особливостей культури та характерних рис поведінки певних народів дозволяє знаходити крос-культурні канали комунікації, через які відбувається ефективно ведення бізнесу. Застосування співробітниками компанії ТОВ «ВП «ПОЛІСАН» основ крос-культурних особливостей дає можливість швидко та якісно будувати довгострокові відносини з партнерами з різних країн, які мають не схожі та навіть протилежні погляди на деякі речі у ведення бізнесу. Застосування таких навичок дозволяє комфортне та ефективно співробітництво у сфері міжнародного бізнесу для всіх його учасників.

3 ФОРМУВАННЯ ШЛЯХІВ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ МОЖНАРОДНОЇ КОМУНІКАЦІЇ

Досліджуючи вплив крос-культурних особливостей на міжнародний бізнес у попередніх розділах магістерської роботи було з'ясовано, що знання культурних характеристик є невід'ємною складовою успішних взаємовідносин між українськими та міжнародними партнерами. Встановлено тісний зв'язок між знаннями культури та етнічних особливостей та ефективністю побудови відносин у сфері бізнесу. Тож, головним завданням крос-культурного менеджменту є знаходження компромісів та способів комунікації під час взаємодії між суб'єктами міжнародних відносин з урахуванням культурних особливостей, цінностей, досвіду ведення переговорів тощо.

Для досягнення цієї мети необхідно вирішити наступні завдання:

1) поєднання різноманітних корисних знань за допомогою інтерактивної передачі (тобто передачі у взаємодії). Інтерактивна передача – це форма міжкультурної діяльності, яка передбачає інтеграцію учасників робочого процесу в полікультурні групи з метою створення спільного підходу до розуміння та вирішення проблем у межах міжнародної спільноти. Інтерактивне мовлення – це також формування компетенцій у таких командах. У когнітивній сфері переклад робить універсальні знання, які можна знайти скрізь, доступними для інших людей. Інтерактивне мовлення – це передача знань, цінностей та досвіду. В результаті знання, якими вже володіють учасники, можна покращити та оновити. Знання також можуть трансформуватися в нові форми поведінки та діяльності. Для того, щоб члени мультикультурних груп дійсно відкрили унікальні знання та досвід співробітників компанії, необхідно безпосередньо інтегрувати їх у виробничий процес. Важливим завданням для мультикультурних груп є розширення стандартів, цінностей, які лежать в основі всієї корпоративної культури, у підрозділи спільних підприємств. Все це для

створення цілісної команди, готової працювати над досягненням загальних цілей організації;

2) підтримка розвитку процесних навичок у учасників полікультурних груп, тобто формування в них відчуття необхідності командної роботи та залучення до міжкультурної взаємодії. Процедурні компетенції забезпечують принцип рівності у вирішенні загальних проблем і допомагають обмінюватися знаннями, передавати досвід і стимулювати навчання в групі. Без процедурної компетентності групове навчання та обмін знаннями неможливі;

3) підтримка створення ефективних міжкультурних технологій, які створюють умови для потоку знань, цінностей і досвіду з різних внутрішніх і зовнішніх культурних джерел і перетворюють їх у поведінку, концепції, товари та послуги. До них належать створення комунікаційних мереж та спільної ділової мови;

4) створювати та підтримувати партнерські стосунки, відкриту атмосферу, яка сприяє взаємодії між культурами та сприяє вільному об'єднанню знань. Така атмосфера досягається завдяки соціальній компетентності, професійній компетентності, кмітливості та швидкості спілкування. Успішна реалізація міжкультурного менеджменту своїх основних завдань (а саме формування процедурних компетенцій, ефективної міжкультурної технології, а отже ефективного інтерактивного мовлення) дозволяє компанії ідентифікувати, збирати та синтезувати культурні знання, досягати синкретичних ефектів, коли інтелектуальний потенціал команди перевищує суму її окремих членів. Трансляція міжкультурних знань сприяє створенню нових, унікальних знань, тобто таких, які навряд чи з'являться в штаб-квартирі компанії. Отримавши спочатку нові знання, організація також може отримати унікальну конкурентну перевагу [66].

Визначивши роль та особливості крос-культурного знання для міжнародного бізнесу пропонуємо дослідити платформи для отримання зазначених навичок та вмій. Вивчаючи питання освіченості працівників українських компаній було проведено дослідження у вигляді усного опитування.

Опитування пройшли 10 менеджерів компаній з різними напрямками діяльності, які вконуючи свої обов'язки спілкуються з іноземними партнерами. Під час відкритого діалогу бути задані такі питання:

- Чи знаєте Ви, що таке крос-культурні відносини?
- Чи вивчаєте Ви особливості культури закордонних контрагентів?
- Чи вимагають Ваші керівники від Вас знання у сфері крос-культурного спілкування?
- Чи мали Ви проблеми під час спілкування з іноземними партнерами?
- Як Ви підвищуєте якість своїх знань у питанні комунікації у сфері міжнародних відносин?

Результати дослідження показали, що 8 з 10 менеджерів знають, що таке крос-культурні відносини у загальному уявленні і лише 4 людини володіють ґрунтовним знанням щодо культурних особливостей. Від жодного із менеджерів керівники не вимагають спеціалізованих знань крос-культурних відносин та не висувають їх як вимогу при прийнятті на посаду. 7 з 10 менеджерів відповіли, що мали проблеми з іноземними партнерами та мали налагоджувати відносини не з першого разу. Вони знаходили альтернативні варіанти вирішення питань для побудови бізнес відносин. 3 з 10 менеджерів не мали значних проблем у спілкуванні з іноземцями і вони ж відповіли, що володіють знаннями про крос-культурні відносини. На жаль, 10 з 10 менеджерів відповіли, що не підвищують свої професійні навички у питанні комунікації у сфері міжнародних відносин.

Таким чином, у ході невеликого дослідження було з'ясовано, що сучасні менеджери приділяють незначну увагу вивченню крос-культурних особливостей у процесі міжнародного бізнесу. Така ситуація спостерігається у більшості компаній на території України. Через низку бар'єрів для створення успішного бізнесу керівники не звертають належної уваги на такий елемент розвитку як крос-культура. Відповідно до цього виникає необхідність у формуванні теоретичної бази для підвищення кваліфікації співробітників відділів міжнародної діяльності у компаніях.

У сучасних умовах пандемії для кожної людини відкриваються великі можливості онлайн-навчання за різними напрямками діяльності. Однією з форм такого навчання є проходження курсів. Існує багато платформ для їх проходження та отримання сертифікатів, як результату отриманих знань та навичок. Розглянемо, на наш погляд, одну з найефективніших освітніх платформ – Coursera. Зазначена освітня програма є актуальним об'єктом для дослідження способів підвищення професійної кваліфікації, зокрема, крос-культурних навичок, оскільки дозволяє проходити курси різних освітніх напрямків більше ніж 100 університетів світу та провідних компаній-лідерів на міжнародному ринку. Програми курсів відрізняються тематикою, формою викладання, тривалістю, специфікою освітнього процесу тощо. Існують курси дипломної підготовки, підвищення кваліфікації для професіоналів, загальні для студентів, профільні для покращення знань у вузьких напрямках тощо. Така розгалуженість та варіативність отримання знань дозволяє підібрати для себе необхідний курс для отримання максимального ефекту від навчання.

Зазначимо, що провідні компанії світу використовують такі методи підвищення кваліфікації у своїх стратегіях підготовки персоналу. Coursera має корпоративні пропозиції для бізнес сегменту у певних освітніх галузях що робить дану платформу цікавою для представників бізнесу. Для підтвердження ефективності запропонованої освітньої платформи наведемо статистичні дані про випускників курсів та дипломних програм. Так, 87 % людей, які навчалися на освітній програмі Coursera відзначають свої результати успіхами у кар'єрі та професійних навичках. На сьогодні на цій платформі навчається близько 80 млн. осіб, які підвищують рівень своїх знань. Важливим показником отримання якісних знань на курсах Coursera є отримання сертифікатів міжнародного рівня, які визнаються закордонними партнерами. Аналізуючи вищезазначене можемо зробити висновок, що Coursera є ефективним способом підвищення крос-культурних знань працівників міжнародних відділів українських підприємств.

Наступною платформою для отримання знань є освітня платформа Udey. Завдяки більш ніж 80 000 курсів, в Udey викладають тисячі експертів, у тому

числі автори бестселерів New York Times, генеральні директори, професори та відомі інструктори. Ці експерти навчають понад 4 мільйони студентів за допомогою розумної онлайн-платформи UdeMy, яка включає відео, живі лекції та інструменти, які допомагають їм взаємодіяти зі студентами та відслідковувати їх успіхи.

Ще однією платформою, яка заслуговує на увагу є Khan Academum – некомерційна організація, мета якої – змінити освіту на краще, надаючи безкоштовну освіту світового рівня будь-кому і будь-де.

Підсумовуючи, хочемо наголосити на тому, що варіантів вибору освітньої програми безліч. Вони всі різні для різних сегментів людей відповідно до їх потреб. Всесвітня пандемія розширила можливості онлайн-навчання та відкрила доступ до великої кількості світових освітніх порталів, якими ми можемо користуватися на безкоштовній основі. Тож, для того, щоб менеджери українських компаній мали високий рівень обізнаності у крос-культурних відносинах необхідно впроваджувати певні освітні механізми підвищення кваліфікації працівників (рис. 3.1). Відповідні способи та методи розширення власних знань у особливих характеристиках культур зарубіжних контрагентів дозволить підвищити ефективність роботи всієї компанії.

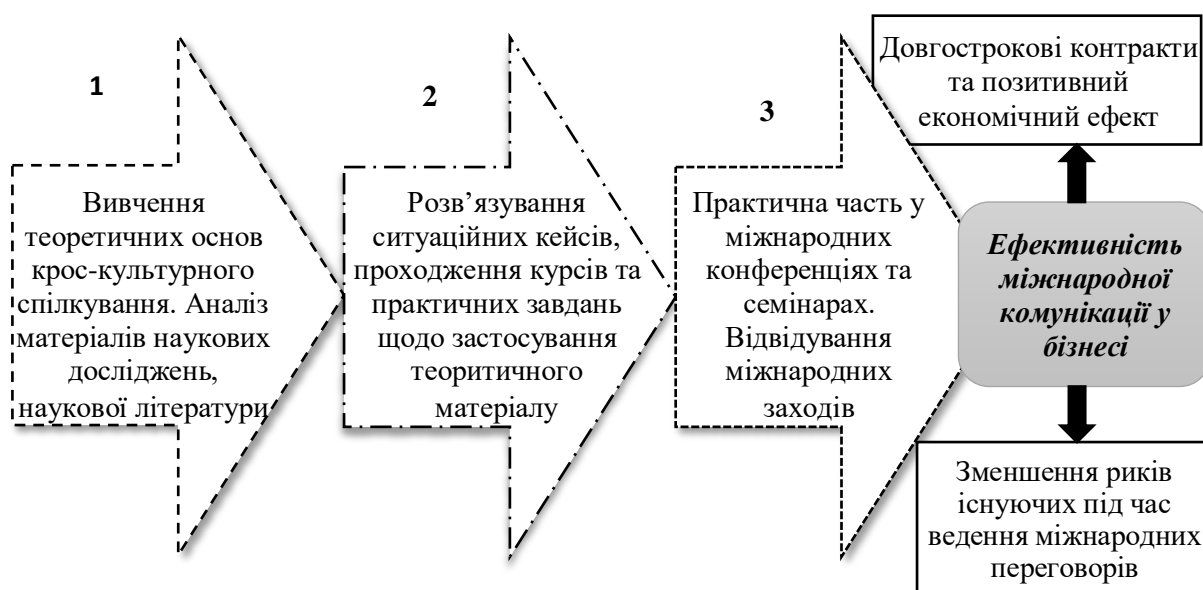


Рисунок 3.1 – Механізм підвищення кваліфікації у вивченні крос-культурних особливостей*

*Джерело: створено автором

Перш за все застосування даного механізму дозволить створювати ефективні канали комунікації та привабливе середовище для іноземних партнерів. Відсутність бар'єрів у веденні переговорів дозволить швидко знайти спільну мову та побудувати довгострокові відносини.

По-друге, крос-культурне спілкування дозволить зменшити фінансові ризики та покращити економічну складову підприємства. Налагодження контакту з іноземними партнерами дозволяє отримати конкурентні цінові пропозиції, які у свою чергу зроблять конкурентоспроможним і саме підприємство. До того ж, з часом вибудовані довгострокові відносини дадуть можливість отримувати вигідні пропозиції з огляду на стабільні та міцні партнерські стосунки.

Отже, важливість міжкультурного управління в реалізації стратегії розвитку для багатьох українських компаній є новим явищем та незвичним, але вони швидко набувають актуальності. Потреба знань крос-культурних особливостей проявляються як у процесі переходу від планової до ринкової економіки, так і у складних, нестабільних умовах світового економічного розвитку. Важливість міжкультурного менеджменту надає також той факт, що швидкість зміни середовища у відносинах часто перевищує реакцію компанії і тому збільшує частоту несподіваних, непередбачуваних для компанії труднощів. Використання міжкультурних аспектів потребує розширення горизонту прогнозів, що створює можливості для швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища на товарних, послугових і технологічних ринках, у науково-технічній, соціальній та політичній сферах.

ВИСНОВКИ

Сучасний етап розвитку міжнародної економіки у зв'язку з глобалізацією характеризується як система науково-технічних і галузевих функціональних зв'язків. Створення нових частин продуктивних сил у вигляді інформаційно-комунікаційних технологій призвело до появи нових форм і методів міжнародного бізнесу, тобто до їх модифікації.

Основою такого висновку є фундаментальне положення про взаємодію суб'єктів господарювання на вітчизняному та міжнародному рівні у системі ведення міжнародного бізнесу. Тож, відповідно до проведеного дослідження під час написання магістерської роботи було зроблено такі висновки:

1. Визначили, що основою міждержавного співробітництва вважається міжнародний бізнес. Міжнародна діяльність — науково-технічне співробітництво, виробництво, торгівля, сфера послуг та інше між економічними одиницями двох або більше країн. У сучасних умовах це є результатом міжнародної торгівлі товарами та послугами та міжнародного руху та використання ресурсів.

2. Вивчити фактори, що впливають на ефективність бізнесу. На нашу думку, найважливіші фактори впливу поділяються на три групи: внутрішні, мікроекономічні та макроекономічні фактори. Визначено ступінь впливу кожної групи факторів. У рамках цієї магістерської роботи акцент зроблено на характеристиках комунікативних культурних відмінностей та їх впливу на міжнародний бізнес. Проблема міжкультурної взаємодії стала одним із ключових напрямків дослідження ефективності міжнародних відносин.

3. Виявлено роль міжкультурних функцій у глобальній бізнес-мережі. Успіх компанії на зовнішньому ринку залежить головним чином від того, наскільки добре налагоджена професійна комунікація з іноземним бізнес-партнером і наскільки добре він знає деталі місцевої культури для ефективних і професійних переговорів.

4. Розглянуто зміст та характеристику міжкультурних основ як інтерактивного чинника розвитку взаємин. Уміння людей працювати з єдиною концепцією дуже важливо в бізнесі. Тому завданням створення культурно ефективної співпраці є створення зрозумілої для всіх учасників спілкування. В результаті вивчення культурних особливостей дає можливість прогнозувати поведінку іноземних партнерів, щоб уникнути непорозумінь у спілкуванні та можливих конфліктів. Дослідили ТОВ «ВП «ПОЛІСАН» як суб'єкт ведення міжнародної діяльності у галузі лакофарбової промисловості. Беручи до уваги значення всіх досліджуваних показників, можна з впевненістю зробити висновок, що ТОВ «ВП «ПОЛІСАН» є прибутковим та рентабельним підприємством. Враховуючи сучасні умови бізнес-середовища як на національному рівні, так і на міжнародному ведення успішної економічної діяльності вимагає впровадження додаткових інструментів та методів у загальну стратегію розвитку підприємства.

5. Провели оцінку крос-культурного середовища на ТОВ «ВП «ПОЛІСАН». Враховуючи специфіку економічної діяльності досліджуваного підприємства для аналізу культурних особливостей ведення бізнесу було обрано мелодіку Ф. Тромпенаарса та Ф. Хемпдена-Тернера. Завдяки методиці Ф. Тромпенаарса та Ф. Хемпдена-Тернера порівняли культурні особливості України та країн контрагентів компанії. З'ясували особливості комунікації з кожною країною та визначили опорні поведінкові елементи при побудові взаємовідносин з іноземними партнерами.

6. Визначили платформи покращення мультинаціональних бізнес-відносин на підприємстві. З'ясували, що крос-культурне спілкування дозволить зменшити фінансові ризики та покращити економічну складову підприємства. Налагодження контакту з іноземними партнерами дозволяє отримати конкурентні цінові пропозиції, які у свою чергу зроблять конкурентоспроможним і саме підприємство. До того ж, з часом вибудовані довгострокові відносини дадуть можливість отримувати вигідні пропозиції з огляду на стабільні та міцні партнерські стосунки.

7. Сформулювали механізм ефективної підготовки для працівників українських компаній в роботі з іноземними партнерами. Проаналізували популярні освітні платформи для підвищення кваліфікації співробітників у сфері міжнародної діяльності та визначити рівень ефективності зазначених курсів.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Berry J.W. On cross-cultural comparability. *International Journal of Psychology*. 1969. № 4 (2). P. 119–238. URL: <http://dx.doi.org/10.1080/00207596908247261>.
2. Competing Across Borders: How Cultural And Communication Barriers Affect Business, Economist Intelligence Unit, 2012
3. Cullen John B. *International Business: Strategy and Multinational Company* / John B. Cullen, K. Praveen Parboteeah. New York : Taylor and Francis e-Library, 2009. 501 p.
4. Geert Hofstede , *Culture 's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills CA: Sage Publications, 1980
5. Geert Hofstede, *Masculinity and Femininity: The Taboo Dimension of National Cultures*. Thousand Oaks CA: Sage Publications, 1998
6. Gertsen M. Cultural change processes in mergers: A social constructionist perspective. Unpublished manuscript. *Copenhagen Business School*, 2000.
7. Guang, X., Charoensukmongkol, P. The effects of cultural intelligence on leadership performance among Chinese expatriates working in Thailand. *Asian Business and Management*, 2020. URL: <https://doi.org/10.1057/s41291-020-00112-4>
8. Hall E.T., Hall M.R. *Hidden Differences: Doing Business with the Japanese*. New York: Anchor Books, 1987. 172 p.
9. Hall E.T. A system for the notation of proxemics behavior. *American Anthropologist*. 1963. Vol. 65. P. 1003–1026.
10. Hofstede G. *Cultures Consequences: International Differences in Word-Related Values Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. N.Y.: McGraw-Hill, 1996. 279 p.
11. Holden N. J. Why marketers need a new concept of culture for the global knowledge economy. *International Marketing Review*. 2004. Vol. 21. No. 6, pp. 563–572.

12. Howard V. Perlmutter, The Tortuous Evolution of Multinational Enterprises, *Columbia Journal of World Business*, 1/1969, pp. 9-18.
13. Huntington S. The Clash of Civilizations and Remaking of World Order. New York: Simon and Schuster. 1996.
14. Hutsaliuk O. M. and Cherevatenko V. A. «Rozvytok mizhnarodnoho biznesu v konteksti mizhnarodnoho menedzhmentu», *Derzhava ta rehiony. Serii: Ekonomika ta pidpryiemnytstvo*, № 6 (87), 2015. pp. 8-13.
15. Information Economy Report 2010: ICTs, Enterprises and Poverty Alleviation. Geneva: UN Publication, 2010. – 155 p.
16. International Business : 4E / K. Aswathappa. New Delhi : Tata McGraw Hill Education, 2010. 775 p.
17. International Business : New Challenges, New Forms, New Perspectives / Simon Harris, Olli Kuivalainen, Veselina Stoyanova. London: Palgrave Macmillan, 2012. 288 p.
18. International Business: Themes and Issues in the Modern Global Economy / Debra Johnson, Colin Turner. New York : Taylor, Francis e-Library, 2010. 496 p.
19. Karp V. S. «Vykylyky i zahrozy u suchasnomu mizhnarodnomu biznes». URL: http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec_n/article/view/3674
20. Lukianenko D. Hlobalnoe ekonomycheskoe razvytye: tendentsyy, assymetryia, rehulyrovanye: monohrafiya, K., KNEU, 2013
21. Makarchuk K. O. «Mizhnarodnyi biznes v umovakh hlobalizatsii: teoretychnyi aspekt», *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho universytetu im. V. N. Karazina*, № 1086, 2013. pp. 28-31.
22. Nonaka I., Takeuchi H. The knowledge-creating company. New York: Oxford University Press. 1995.
23. Rothwell R. Successful Industrial Innovation: Critical Factors for the 1990. *R&D Management*. 1992. № 22 (3). P. 221-239.

24. Soares, A. M., Farhangmehr, M., & Shoham, A. Hofstede's dimensions of culture in international marketing studies. *Journal of Business Research*, 60(3), 2007. 277–284. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2006.10.018>
25. Szkudlarek, B., Osland, J. S., Nardon, L., & Zander, L. Communication and culture in international business – Moving the field forward. *Journal of World Business*. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2020.101126>
26. Tajfel H. The Achievement of Group Differentiation. Differentiation Between Social Groups: Studies in the Social Psychology of Intergroup Relations / edited by H. Tajfel. Published in cooperation with European Association of Experimental Social Psychology by Academic Press. London, New York and San Francisco, 1978. 474 p.
27. Акерлоф Дж. Spiritus Animalis, или Как человеческая психология управляет экономикой и почему это важно для мирового капитализма / Дж. Акерлоф, Р. Шиллер; пер с англ. Д. Прияткина; под научн. ред. А. Суворова; вступ. ст. С. Гуриева. Москва: ООО «Юнайтед Пресс», 2010. 273 с
28. Аронсон Э., Уилсон Т., Эйкерт Р. Социальная психология. *Психологические законы поведения человека в социуме*. СанктПетербург: Прайм-ЕВРОЗНАК, 2002. 560 с.
29. Балл Г.О. Гуманізація загальної та професійної освіти: суспільна актуальність і психолого-педагогічні орієнтири. *Неперервна професійна освіта: проблеми, пошуки, перспективи*: Монографія. Київ: ВПОЛ, 2000. С. 134-157.
30. Балл Г.О. Підготовка до професійної діяльності у контексті розвитку особистості. *Підготовка учнів до професійного навчання і праці (психолого-педагогічні основи)*. Київ: Наук. думка, 2000. Розд. 1. С. 7-21.
31. Бланк И. А. Инвестиционный менеджмент. Киев : МП «ІТЕМ» ЛТД, «Юнайтед Лондон трейд Лимитед», 1995. 448 с.
32. Бунина В. Кросс-культурный менеджмент и межкультурная коммуникация. Москва: ГУУ, 2008.
33. Глобальна економіка ХХІ століття: людський вимір : монографія / Д.Г. Лук'яненко, А.М. Поручник, А.М. Колот [та ін.] ; заг. ред. д-ра екон. наук,

проф. Д.Г. Лук'яненко та д-ра екон. наук, проф. А.М. Поручника. К. : КНЕУ, 2008. 420 с.

34. Годвінг Вонг. Три запоруки успішного крос-культурного менеджменту, 2009. URL: <http://www.mim.kiev.ua/press/news/2009/1593/>

35. Гойко А. Ф. Методи оцінки ефективності інвестицій та пріоритетні напрямки їх реалізації. Київ : ВІРА-Р, 1999. 320 с.

36. Гура О.І. Педагогічні умови формування професійних комунікативних якостей соціального педагога: Автореферат дис. ... канд. пед. наук: Харків. *Харківський Національний університет ім. В.Н.Каразіна*, 2001. 20 с.

37. Гурвич П.Б. Теория и практика эксперимента в методике преподавания иностранных языков: Спецкурс. Владимир, 1980. 66 с.

38. Гуревич Е.А. Интенсивное обучение деловой переписке на английском языке. *Іноземні мови*. 1997. №1. С. 59-60.

39. Гуревич Р.С., Кадемія М.Ю. Інформаційно-комунікаційні технології в навчальному процесі. Вінниця: ДОВ «Вінниця», 2002. 116 с.

40. Гусак Т.М. Дидактические условия формирования у старших подростков ответственного отношения к учению: Дис. ... канд. пед. Наук. Криворожский гос. педагогический ин-т. Кривой Рог, 1997. 172 с.

41. Гусинский В.Н. Построение теории образования на основе междисциплинарного системного подхода. Москва: Новая школа, 1994. 184 с.

42. Гуцалюк О. М. Розвиток міжнародного бізнесу в контексті міжнародного менеджменту / О. М. Гуцалюк, В. А. Череватенко. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2015. № 6 (87). С. 8-13.

43. Єфімова А.Г. Розвиток крос-культурного менеджменту на підприємствах України. *Управління розвитком*. 2012. № 6. С. 44–45.

44. Караваєв Т. Український ринок лакофарбових матеріалів. URL: http://docviewer.yandex.ua/?url=yaserp%3A%2F%2Fauvlp.org.ua%2Ffiles%2Farticles%2F10_3.pdf&lang=uk&c=556b50dd030c&page=1.

45. Карманова Т.И. Проблемы кросс-культурных различий в международном маркетинге. *Молодой ученый*. 2014. № 10. С. 245–248
46. Карп В. С. Виклики і загрози у сучасному міжнародному бізнесі. URL: http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec_n/article/view/3674
47. Кокоріна В.І. Імперативи розвитку міжнародного бізнесу в умовах глобалізації. Держава та регіони. *Серія: Економіка та підприємництво*. 2010. № 3. С. 67-73.
48. Крос-культурні особливості управління конкурентоспроможністю ТНК. URL: <http://securities.usmdi.org/?p=22&n=90&s=929>
49. Лузік Е.В. Системний підхід до формування професійних якостей особистості у процесі вивчення психолого-педагогічних дисциплін у технічному університеті. *Неперервна професійна освіта: теорія і практика: Наук.-методичний журнал*. 2001. Вип. 4. 192 с.
50. Лук'яненко Д. Г. Стратегії глобального управління / Д. Г. Лук'яненко, Т. В. Кальченко. *Міжнародна економічна політика*. 2009. № 8-9. С. 5-43.
51. Льюис Р.Д. Деловые культуры в международном бизнесе. От столкновения к взаимопониманию. Москва: Дело, 2001. 448 с.
52. Мацумото Д. Психология и культура: Современные исследования / пер. с англ. 3-е изд. СПб: Прайм-Еврознак, 2002. 414 с.
53. Мешко Н., Буланкіна О. Культурний менеджмент у корпоративних стратегіях міжнародних компаній. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1274КРОС-Н>.
54. Милграм С. Эксперимент в социальной психологии. Санкт-Петербург: Питер, 2000. 336 с.
55. Михайловська О. В. Вплив глобалізації інформаційного простору на розвиток міжнародних інноваційно-інвестиційних процесів : монографія. Київ : Дакор, Видавничий дім «Скіф». 2009. 424 с.

56. Міжнародний маркетинг: в питаннях та відповідях: навч. посіб.: / За ред. М. Барановської, Ю. Козака, С. Смичека. Київ: Центр учбової літератури, 2013. 302 с.
57. Мітін О.М. Культура влади і управління. Єкатеринбург: Уралвнешторгіздат, 2001. 594с.
58. Мітін О.М. Культура управління. Єкатеринбург: Уралвнешторгіздат, 2000. 26с.
59. Мурашов М.В. Нематеріальна мотивація персоналу. Як змусити співробітників повірити в себе? *Кадровий менеджмент*. 2002. № 2.
60. Мясоєдов С. Основы кросс-культурного менеджмента. Как вести бизнес с представителями других стран и культур. Москва: Дело, 2003.
61. Мясоєдов С.П. Основы кроскультурного менеджменту: Як вести бізнес з представниками інших країн і культур. Москва: Справа, 2003. 255с.
62. Освітній простір Coursera. URL: <https://ru.coursera.org/>
63. Палеха Ю.І. Етика ділових відносин. Київ : Кондор, 2008. 356 с.
64. Петрова І. Етичні підстави крос-культурних комунікацій в умовах глобалізації. *Економічний часопис*. 2011. № 22. С. 108–117.
65. Петрушенко Ю.М. Когнітивна концепція крос-культурного менеджменту. *Вісник СумДУ. Серія: Економіка*. 2008. № 1. С. 120–128.
66. Петрушенко Ю.М. Крос-культурні аспекти підвищення ефективності міжнародного бізнесу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 5. С. 146–148.
67. Пісна О. М. Ключові показники розвитку середовища бізнес-діяльності в Україні. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2018. Том. 29 (68), № 3. 5-10.
68. Почебут Л. Кросс-культурная и этническая психология. Санкт-Петербург: Питер, 2012. 336 с.
69. Про зовнішньоекономічну діяльність: Закон України № 959-ХІІ від 01.08.2021. *Відомості Верховної Ради УРСР (ВВР)*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text>

70. Про культурні особливості ведення бізнесу у різних країнах. URL: <https://lvbs.com.ua/news/pro-kulturni-osoblyvosti-vedennya-biznesu-u-riznyh-krayinah/>
71. Романуха О. Роль крос-культурних комунікацій у менеджменті організацій. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 9. URL: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/9_ukr/103.pdf.
72. Сравнительный менеджмент / под ред. С. Пивоварова. Санкт-Петербург: ООО «Лидер», 2006. 385 с.
73. Старостіна А.О. Маркетингові дослідження національних і міжнародних ринків: Підручник. Київ: ТОВ «Лазарит-Поліграф», 2012. 480 с.
74. Сучасні тенденції розвитку світової економіки : збірник матеріалів X Міжнародної науково-практичної конференції, 18 травня 2018 р., м. Харків. Харків : ХНАДУ, 2018. 308 с.
75. Тодорова Н. Крос-культурний менеджмент. Донецьк: ДонНТУ, 2008. 330 с.
76. Триандис Г. Культура и социальное поведение. Москва: Форум, 2007. 382 с.
77. Тромпенаарс Ф., Хэмпден-Тернер Ч. Национально-культурные различия в контексте глобального бизнеса. Минск: ООО «Попурри», 2004. 528 с.
78. Тромпенаарс Ф., Хэмпден-Тернер Ч. Четыре типа корпоративной культуры / Пер. с англ. Минск: Попурри, 2012. 528 с.
79. Фінансова звітність ТОВ «ВП «ПОЛІСАН», 2020 р. URL: <https://farbex.ua/wp-content/uploads/2021/06/richnij-zvit-za-2020-polisan.pdf>

ДОДАТКИ

Додаток А

SUMMARY

Kirilieva A.V. Convergence of economic and cross-cultural components in the system of international business. - Masters-level Qualification Thesis. Sumy State University, Sumy, 2021

The conditions of creation of effective international business are investigated in the work. The analysis of the basic factors of influence on the international activity of the enterprise is carried out. Three groups are formed: factors and the degree of influence of each group is determined. Particular emphasis is placed on the characterization of cross-cultural differences and their impact on international business. A mechanism for improving the level of communication skills has been created. The main purpose of the master's work is to study the impact of cross-cultural relations on the efficiency of economic activity of the enterprise.

Keywords: international business, cross-cultural features, culture, communications, effective business, structural changes.

АНОТАЦІЯ

Кіріл'єва А. В. Конвергенція економічних та крос-культурних складових в системі ведення міжнародного бізнесу. – Кваліфікаційна магістерська робота. Сумський державний університет, Суми, 2021 р.

У роботі досліджено умови створення ефективного міжнародного бізнесу. Проведено аналіз основних факторів впливу на міжнародну діяльність підприємства. Сформовано три групи факторів та визначено ступінь впливу кожної групи. Особливий акцент зроблено на характеристику крос-культурних відмінностей та їх вплив на міжнародний бізнес. Створено механізм підвищення рівня комунікативних навичок. Основна мета магістерської роботи полягає у дослідженні впливу крос-культурних відносин на ефективність економічної діяльності підприємства.

Ключові слова: міжнародний бізнес, крос-культурні особливості, культура, комунікації, ефективний бізнес, структурні зміни.