

5. Грушевський Мих. Sub Divo. Оповідання, начерки, замітки. Київ: Друкарня Акц. т-ва «Петро Барський» у Києві, 1918.— 111 с.

6. Катаев А.А. Назревает ли в России новый финансовый кризис? // Финансы и кредит.— 2008.— № 3.— С. 19—25.

7. Інтернет: <http://news.finance.ua/ua/~1/0/all/2008/01/29/117077>

8. Павлов С.В. Фондовая биржа и её роль в экономике современного капитализма.— М.: Финансы и статистика, 1989.— 128 с.

9. Botman Dennis P. J., Diks Cees G. H. The Role of Domestic and Foreign Investors in a Simple Model of Speculative Attacks // Working Paper IMF № 05/205.— 2005.— October 1.— 24 p.

10. www.epravda.com.ua/news/478e6d1aa45b6/

11. news.finance.ua/ua/~1/0/all/2007/10/25/109304

В. Куриляк

академік АЕНУ, м. Тернопіль

ЗНАЧЕННЯ КУЛЬТУРИ В НОВИХ ТЕОРІЯХ ГЛОБАЛЬНОЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Переваги підприємств, на яких працює культурно неоднорідна робоча сила, теоретично можна обґрунтувати за допомогою наукових даних організаційної психології та менеджменту, що на протязі довгого часу розвиваються у напрямку вирішення проблем оптимальної організації груп з підготовки і прийняття рішень [2]. Емпіричні дослідження свідчать, що групи, члени яких мають різні цінності, відмінні особисті якості і культурне походження, під час вирішення нових і неструктурованих завдань перевершують гомогенно структуровані групи, тому що вони потенційно спроможні містити в собі більш креативний і інноваційний потенціал. Відповідно завдяки розширенню спектру цінностей можуть бути привнесені нові ідеї (це відноситься до креативності) та зняті обмеження однаковості (це основа для посилення креативності, а не сама по собі перевага менеджменту) [1, с. 132].

Різноманітність цінностей і позицій повинна перш за все прискорити процеси індивідуального та організаційного навчання. У контексті усунення національних кордонів це означає не лише вивчення інших культур, але також використання їхнього досвіду [12, 1998]. На відміну від концепції кривої досвіду, згідно з якою в основі навчання лежить повторення, дана теорія припускає, що навчання стимулюється усвідомленням відмінностей.

Переваги культурної неоднорідності поряд з цією організаційно-психологічною теорією також основані на посиланні на теорію гуманного капіталу. Її основним аргументом є припущення, що підприємства тоді відповідатимуть неоднорідності вимог ринку, коли їхні власні структури пристосовані до структур клієнтів. Тому в цьому сенсі культурні відмінності стають конкурентною перевагою для підприємств, які діють у дуже неоднорідному і сильно фрагментизованому зовнішньому конкурентному середовищі [3, 1991].

Вихідним пунктом наукового вивчення питань міжнародної підприємницької діяльності є перш за все орієнтована на трансфер ресурсів теорія Дж. Фауервезе [4]. Її основним висновком є те, що підприємства, котрі діють у міжнародному масштабі, спроможні переносити ресурси з однієї країни в іншу. Конкурентні переваги ТНК порівняно з національними підприємствами залежать не лише від спроможності трансферу ресурсів (бінаціональний вимір), а й від спроможності уніфікації інстру-

ментів менеджменту в міжнародному масштабі (багато-національний вимір). Чим більшою мірою їх можна стандартизувати, тим значніші переваги у навчанні та менші витрати коштів, що забезпечується за допомогою глобальної раціоналізації підприємницької діяльності. Але уніфікації протистоять *фрагментарні фактори впливу певної іноземної країни, що робить необхідним пристосування до окремих видів внутрішніх ринків. До цих факторів впливу належать різні ринкові та виробничі структури, національні законодавства, відмінності у витратах на фактори виробництва, різний рівень кваліфікації працівників, різні культурні умови, які проявляються у різний спосіб у цінностях і поведінці клієнтів, співробітників, ділових партнерів тощо.* Тому конкурентні переваги ТНК порівняно з підприємствами, що діють на внутрішніх ринках, тим вищі, чим більший вплив уніфікованих і менший вплив фрагментарних факторів.

Прикладом підприємства, котре значно уніфікувало свою діяльність на іноземних ринках, є «Мак-Дональдз». Після невдач під час перших спроб закордонної діяльності в Канаді, Нідерландах, країнах Карибського архіпелагу, під час яких компанія вперше намагалася пристосувати маркетингові й управлінські інструменти до відповідних національних особливостей, було розроблено єдину підприємницьку політику лише з мінімальними особливостями, що поширювалась на більш як 15 000 філій по всьому світу. Так, було зведено до одного стандарту обладнання ресторанів, пропозиція товару, меню і поставлено жорсткі вимоги щодо якості, сервісу, чистоти (так звані вимоги-QSC — quality, service, cleanness). Проведення єдиної у світовому масштабі підприємницької політики має гарантуватись тим, що топ-менеджери є вихідцями не з відповідних країн базування, а з іншої держави. Незначне пристосування до національних і місцевих умов здійснюється лише в політиці вибору місця розташування і в рекламі. Таким чином, «Мак-Дональдзу» вдалося не тільки зекономити кошти завдяки такій уніфікаційній стратегії, а й досягти трансферу іміджу в світовому масштабі, що є дуже важливим для підприємницького успіху.

Теорія Дж. Фауервезе була пізніше розвинута різними авторами. М. Портер, посилаючись на промислово-організаційну концепцію, у своїй теорії глобальної конкуренції [11] наводить аргумент, щодо залежності переваг і



недоліків уніфікації/фрагментизації від особливих характеристик галузі. Тому для кожної окремої галузі треба дослідити, з одного боку, наскільки виражені фактори, які сприяють глобалізації, а з другого боку, — наскільки важливим є місцеве пристосування. З точки зору М. Портера, в даному випадку суттєвим для вибору стратегії інтернаціоналізації є технічні та технологічні особливості галузі, а не різні культурні умови. На основі цього М. Портер створив матрицю ступеня глобалізації галузі. Нижче наводяться складові цієї матриці та їх характеристики.

— *Національні галузі* характеризуються тим, що місцеве пристосування — найважливіший фактор успіху. Товари є специфічними для окремої країни, тобто значною мірою спрямовані на одну державу. Через те, що завдяки світовій координації або інтеграції діяльності виникають лише незначні переваги, домінують національні підприємства.

— *Мультинаціональні галузі* характеризуються тим, що ринок поділяється на велику кількість регіонів із різними умовами, що потребують національного пристосування. Міжнародна кооперація або інтеграція діяльності надає лише незначні переваги.

— *Глобальні галузі* характеризуються тим, що на конкурентну позицію, що підприємство має в певній країні, значно впливає її позиція в інших державах і навпаки.

— *Блокованими глобальними галузями* є такі галузі, котрі, з економічної точки зору, були б глобальними, але через значні зобов'язання уряду потребують потужного сильного національного пристосування.

галузі відносяться до різних частин матриці. До того ж різні автори по-різному позиціонують в межах матриці окремі галузі.

Галузеві структури не залишаються незмінними, вони постійно змінюються. Так, дедалі більше галузей у зв'язку з технічним прогресом і політичним розвитком перетворюється з багатонаціональних і блокованих глобальних у глобальні (наприклад, телекомунікації, постачання електроенергії, залізничні перевезення), що може інтерпретуватися як обмеженість теорії.

Доповненням до теорії глобальної конкуренції М. Портера є орієнтована на ресурси теорія, оскільки в ній наголошено на значенні внутрішніх ресурсів для досягнення конкурентних переваг ТНК. Підкреслюючи історичний розвиток оснащення ресурсами підприємства, ця теорія розширює його до *динамічного компонента*.

Основним положенням ресурсоорієнтованої теорії ТНК є те, що конкурентоспроможність певного підприємства базується не стільки на пристосуванні до навколишнього середовища, скільки на створенні та використанні ресурсів і компетенції всередині підприємства. Підприємства розглядаються як специфічне поєднання матеріальних і нематеріальних ресурсів, що створює основу стратегічної поведінки і дає змогу сформувати конкурентні переваги. Важливе значення при цьому мають нематеріальні ресурси (intangible assets), що часто можуть бути ефективно використані лише цим підприємством і є або зовсім недоступними, або доступними з великими втратами при покупці чи продажу іншим підприємствам. За М. Полані [10], ці нематеріальні ресурси характеризуються як *неявні (приховані) знання (tacit knowledge)*.

Отже, ТНК спроможні децентралізовано розвивати нематеріальні ресурси в різному середовищі, по-новому їх комбінувати і сприяти міжнародним організаційним навчальним процесам. Їх особливий конкурентний потенціал виникає зі спроможності використання міжнародного потенціалу синергії, недоступного для підприємств, що оперують лише на національному ринку.

Критиці в даній теорії піддається те, що основне ресурсне поняття нечітко визначено. Крім цього, не достатньо обґрунтовано, як особливий ресурсний потенціал може перетворитися в конкретні фактори успіху. Разом з цим, слід з'ясувати, яким чином ресурси, що в минулому значною мірою дали змогу досягти конкурентних переваг і в які були вкладені значні інвестиції, можуть зменшити гнучкість підприємства і ускладнити надальнє забезпечення його конкурентної позиції.

Але на відміну від вищезгаданих теорій, згідно з теорією операційної гнучкості Б. Когула особливості міжнародного менеджменту полягають у меншій мірі у збільшенні величини ринку, а в більшій — у зростанні невпевненості, неоднорідності зовнішнього середовища [8]. З позицій ТНК найбільш доцільним є реагування на це підвищенням операційної гнучкості, що може проявлятися у відході від централізованих та ієрархічних організаційних моделей і створенню транснаціональної мережі. Завдяки використанню операційної гнучкості ТНК з мережевою структурою можуть бути реалізовані два різних види конкурентних переваг [7, с. 32]:

— *Переваги арбітражу (arbitrage opportunities)* отримуються завдяки використанню відмінностей між країнами. При цьому визначають такі форми:

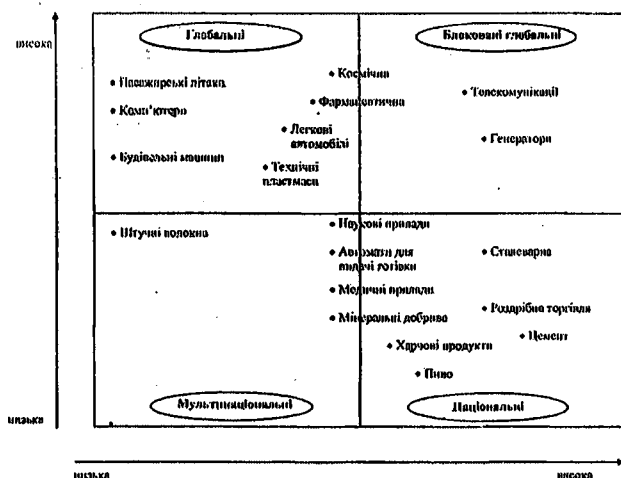


Схема 1. Галузева матриця рівня глобалізації

Варто підкреслити, якщо підприємства, які належать до національних або багатонаціональних галузей, можуть вирішувати, чи вони будуть діяти в міжнародному масштабі та інтегрувати свою міжнародну діяльність у світовому масштабі, то для глобальних підприємств це необхідна передумова забезпечення конкурентоспроможності.

Теорія глобальної конкуренції М. Портера нині є домінуючою парадигмою міжнародних досліджень менеджменту. Проте її також часто піддають критиці. Одним із суперечливих пунктів є трактування, що вимога глобальної інтеграції та локального пристосування може по-різному впливати на підприємства в одній галузі. Крім цього, точно не описано, за якими критеріями

а) *арбітраж факторного ринку* як результат глобальної постачальної політики й міжнародного характеру розміщення виробництва, що дає можливість використовувати відмінності між країнами в забезпеченні факторами виробництва, відмінності між витратами на фактори виробництва у продуктивності та коливання обмінного курсу;

б) *арбітраж податків* з використанням трансферного ціноутворення;

в) *арбітраж фінансових ринків* за допомогою методів гнучкого використання різниці в процентах і державних заходах заохочення, обходу обмежень потоків капіталу;

г) *інформаційний арбітраж* завдяки глобальним освітнім ефектам.

— *Переваги леввериджу (leverage opportunities)* випливають з наявності значних ринкових і переговорних можливостей ТНК. Вони можуть реалізовуватись завдяки:

а) *тимчасовому субсидуванню окремих видів діяльності країни (cross-subsidization* — використання надлишку коштів інших країн;

б) міжнародній диференціації цін;

в) здійсненню керування місцевими урядами і ринковими партнерами.

Порівняння дозволяє стверджувати, що в той час, як переваги леввериджу виникають завдяки використанню більших ринкових можливостей ТНК, переваги арбітражу проявляються як наслідок використання відмінностей між країнами.

Основною відмінністю цієї теорії в порівнянні з раніше згаданими є те, що Б. Коут *вперше показує можливий позитивний вплив національних і культурних відмінностей на конкурентну позицію підприємства*. Таким чином конкурентні переваги можуть бути досягнуті не лише на основі використання скалярних ефектів та переваг об'єднання, але і завдяки відмінностям між країнами. Тому може бути доцільним перемістити діяльність з дослідження та розвитку в країни, де панує інноваційно орієнтована культура, в той час, як діяльність з високим ризиком небезпеки повинна бути здійснена скоріше у країні, для якої є притаманним високий ступінь уникнення невпевненості (uncertainty avoidance), зокрема готовність приймати нестабільність життєвих і виробничих умов, з одного боку, і потреба в захисті від непередбачуваних обставин, — з іншого).

Досягненням даної теорії є те, що вона пересилила тісну дихотомію глобалізації / локалізації, яка притаманна теоріям Дж. Фаурезе та М. Портера спираючись на методику операційної гнучкості. Проте абсолютизація припущення даної теорії щодо зростання невпевненості, неоднорідності зовнішнього середовища є сумнівною. Поряд з цим концентрування на внутрішньо підприємницькому аспекті залишає поза увагою зростання значення кооперації, стратегічних альянсів та інших відносин із зовнішніми ринковими партнерами. Відповідно операційної гнучкості можна досягнути не лише для внутрішньо-організаційних, а й для міжорганізаційних мереж. Тому не можуть бути достатньо пояснені особливі для ТНК конкурентні переваги в порівнянні з іншими підприємствами.

Більш чітко, ніж у теорії Б. Коута, значення культури розроблено у постмодерністській теорії міжнародного менеджменту. Ця теорія базується на філософських та естетичних основах. Суть її полягає в тому, що глибинний і стійкий політичний, економічний, культурний та технологічний розвиток спричиняє підвищену

складність і суперечність умов зовнішнього середовища у глобальній конкуренції. На протипагу ідеї Т. Льюїтта про «загальний поступовий рух до гомогенізації світу» [9, с. 93], постмодерністська теорія базується на тому, що світовий розвиток характеризується переважно глобалізацією культурної різноманітності [6].

Постмодерністська теорія міжнародного менеджменту будується на ідеї, що глибокий і постійний політичний, економічний, культурний і насамперед технологічний розвиток зумовлює складність та суперечливість і неоднорідність умов зовнішнього середовища в глобальній конкуренції. Тому конкурентні переваги ТНК треба пояснювати за допомогою плюралістичного підходу, у якому особлива увага приділяється відмінні територіальних обмежень, концентрації часу та індивідуалізації рекомендацій. Ось трактування цих теоретичних посилок у зарубіжній економічній літературі: [5, с. 273–292, р. 278].

Відміна територіальних обмежень. Усунення просторових і національних бар'єрів зумовлює те, що підприємства наражаються на загрози глобальної конкуренції, що змушує їх постійно змінювати свої виробничі процеси з метою досягнення глобальної ефективності. Для того, щоб бути спроможним якнайшвидше реагувати на значні зміни зовнішнього середовища, доцільно впроваджувати такі гнучкі форми інтернаціоналізації, як спільні підприємства, стратегічні альянси і стратегії «hit-and-run», котрі традиційно використовуються на глобальному ринку і забезпечують вищу ефективність, ніж ті, що перебувають лише на початковому етапі процесу інтернаціоналізації.

Концентрація часу. Необхідність розвитку гнучких стратегій інтернаціоналізації посилюється завдяки феномену концентрації часу. Припущення процесу, його переривчатість, нестабільність і одночасність суперечливих тенденцій розвитку призводять до того, що постійна світова кон'юнктура стає менш потужною. За цих умов ускладнюється забезпечення придатності здобутого досвіду для майбутніх рішень. На відміну від підприємств, які оперують на національному рівні, ТНК мають змогу використовувати досвід дочірніх підприємств і, таким чином, впливати на міжнародні організаційні процеси навчання. Спроможність до генерування, передачі та використання організаційних знань належить до важливих конкурентних переваг ТНК.

Індивідуалізація рекомендацій. Ця теорія доводить, що розвиток у світі характеризується глобалізацією культурної різноманітності. Її аргументація виходить з визнання непорівняльності культур. Тим самим заперечується не лише універсальність людських цінностей, а й можливість порівняння різних культур, базуючись на загальних вимірах. Крім цього, обґрунтовується теза, що відмінності між національними культурами значною мірою перекриваються відмінностями між міжнародними субкультурами, і відмінності у межах певної культури можуть бути більше залежними від особистих характеристик (наприклад, професії, віку, суспільного положення), ніж міжкультурних. Звідси випливає, що конкурентні переваги мають підприємства, які спрямовують свої стратегії на міжнародні субкультури, а не на внутрішній ринок.

Постмодерністська теорія міжнародного менеджменту остаточно усуває статичну дихотомію (диференціація/уніфікація, глобальне/локальне), що лежить в основі теорій Б. Коута та М. Портера. Вона обумовлює необхідність одночасного використання різноманітних стратегічних

напряжків. Проте з огляду на високий ступінь абстрагованості дана теорія може більше служити основою для інноваційних стратегій, ніж цілим оперативного управління.

Зважаючи на раніше незначний інтерес науки до міжкультурних аспектів у діяльності ТНК не дивно, що до цього часу не була розроблена цілісна і всіма визнана теорія транснаціонального підприємства. Домінують теорії, які оперують з різними припущеннями, рівнями аналізу та факторами і тому їхній зміст залишається обмеженим окремими галузями (табл. 1).

В той час, як теорія глобальної конкуренції М. Портера спрямована перш за все на зрілі ринки з усталеною галузевою структурою, в центрі уваги ресурсорієнтованої теорії ТНК знаходиться виникнення нових ринків. Ресурсорієнтована теорія, теорія оперативної гнучкості

і постмодерністська теорія міжнародного менеджменту розглядають перш за все підприємство в цілому, в той час, як М. Портер спрямовує увагу на галузевий рівень.

Важливим для майбутніх досліджень уявляється овестивлення дискусії з теорією глобальної конкуренції М. Портера, яка зараз дуже активно ведеться. Важливою передумовою для цього є уточнення, а також уточнення та уніфікація основних категорій, що в свою чергу дали би можливість до більш сильно емпірично орієнтованих досліджень для підтвердження та поглиблення теорій. З точки зору змісту видається особливо корисним, перемогти дихотомію глобалізація/ локалізація, що лежить в основі раніше розвинутих теорій і розробити альтернативні теорії, що більшу увагу приділятимуть значенню переваг об'єднання і використання національних відмінностей.

Таблиця 1

Синоптична систематизація альтернативних теорій глобальної підприємницької активності

Характеристики теорії	Рівень аналізу	Фактори	Зв'язок з менеджментом
Теорія міжнародного менеджменту Дж. Фауервезе, орієнтована на трансфер ресурсів	Підприємство	Переваги уніфікації	Глобальна раціоналізація структур, систем і процесів
Теорія глобальної конкуренції М. Портера	Галузі	Переваги глобалізації та локалізації	Конфігурація і координація діяльності по створенню вартості з точки зору всього світу
Ресурсно орієнтована теорія ТНК	Підприємство	Внутрішні ресурси і компетенції підприємства	Сприяння організаційним процесам навчання у світовому масштабі
Теорія операційної гнучкості Когута	Підприємство	Переваги арбітражу та левериджу	Підвищення операційної гнучкості завдяки побудові мережевих структур
Постмодерністські теорії міжнародного менеджменту	Підприємства і підприємницьке середовище	Відміна територіальних обмежень, концентрація часу, індивідуалізація рекомендацій	Одночасне використання різних стратегічних напрямків у різних галузях підприємницької діяльності, ділових галузях, регіонах і етапах інтернаціоналізації.

Джерело [13, с. 1060]

Аналіз теорій глобальної підприємницької діяльності показує, що впливу культури приділяється все більша увага для вибору адекватної стратегії інтернаціоналізації [13]. В той час, як більш ранні теорії розглядають культурні відмінності перш за все, як перешкоди для глобальної стандартизації систем, структур і процесів менеджменту. У новітніх теоріях наголошується, що конкурентні переваги можуть забезпечуватись завдяки використанню культурних відмінностей.

Література

- Adler, N. J. (1997). *International dimensions of organizational behavior*. (3rd ed.). Cincinnati, Ohio: Thomson.
- Chatman, J. A., Polzer, J. T., Barsade, S. G., Neale, M. A. (1998). Being different yet feeling similar: The influence of composition and organizational culture on work processes and outcomes. *Administrative Science Quarterly* 43, 749–780.
- Cox, T. H., Lobel, S. A., McLeod, P. L. (1991). Effects of ethnic group cultural differences on cooperative and competitive behavior on group task level. *Academy of Management Journal* 34, 827–847.
- Fayerweather, J. (1975). *Internationale Unternehmensführung. Ein Begriffssystem*. Berlin: Spitz.
- Holtbrugge, D. (1996). Perspektiven internationaler Unternehmenstätigkeit in der Postmoderne. In: *Strategische*

Führung internationaler Unternehmen. Paradoxien, Strategien und Erfahrungen (S. 273–292). Wiesbaden: Gabler.

6. Huntington, S. P. (1996). *Kampf der Kulturen. Die Neugestaltung der Weltpolitik im 21. Jahrhundert*. München, Wien: Europa.

7. Kogut, B. (1985). Designing global strategies: Profiting from operational flexibility. *Sloan Management Review* 27, 27–38.

8. Kogut, B. (1989). Research notes and communications — A note on global strategies. *Strategic Management Journal* 10, 383–389.

9. Levitt, T. (1983). The globalization of markets. *Harvard Business Review* 61, 92–102.

10. Polanyi, M.: *The Tacit Dimension*. Garden City, New York 1967.

11. Porter, M. E. (1989). Der Wettbewerb auf globalen Märkten: Ein Rahmenkonzept. In: M. E. Porter (Hrsg.), *Globaler Wettbewerb* (S. 17–68). Wiesbaden: Gabler.

12. Schuchardt, C. A. (1998). Multikulturelle Kompetenz — Nicht nur lernen über, sondern von und in fremden Kulturen. In: J. Freimuth, A. Meyer (Hrsg.), *Fraktal, fuzzy, oder darf es ein wenig virtueller sein? Personalarbeit an der Schwelle zum neuen Jahrtausend* (S. 203–221). München, Mering: Hampp.

13. Welge, M. K., Hollbrugge, D. (1997). Theoretische Erklärungsansätze globaler Unternehmenstätigkeit. *Das Wirtschaftsstudium* 26, 1054–1061.