

6. Камилова С.Р. Система управління ринку молочної продукції в Європейському Союзі / С.Р. Камилова // Економіка АПК. – 2003. – № 8. – С. 156–160.
7. EU Agricultural Prices in 2007 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://europa.eu>.
8. FY 2008. Budget Summary and Annual Performance Plan [Електронний ресурс]. Режим доступу : <http://www.obpa.usda.gov>.
9. Milk incomes loss contract program [Електронний ресурс]. Режим доступу : <http://www.fsa.usda.gov>.
10. World Tariff Profiles 2008. – Geneva : WTO, ІТС, UN, 2008. – Р. 220.
11. Ліпич Л.Г. Формування стратегій розвитку підприємств на засадах прогнозування кон'юнктури ринку : [монографія] / Ліпич Л.Г., Левицький В.В., Кошій О.В. – Луцьк : РВВ «Вежа» Волин. нац. ун-ту ім. Лесі Українки, 2008. – 168 с.

Надійшла 18.05.2012; рецензент: д. е. н. Коляденко С. В.

УДК 658.5.012.32:005

М. О. ГУДЗЬ, В. В. СТАДНИК, Т. В. МИХАЛЬЧИК  
Хмельницький національний університет

## ПРОБЛЕМИ ІНКОРПОРАЦІЇ НАЦІОНАЛЬНИХ АРХЕТИПІВ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ В ОРГАНІЗАЦІЙНУ КУЛЬТУРУ СПІЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

*Досліджуються ментальні особливості організаційної поведінки та можливість їх взаємопроникнення при формуванні організаційної культури спільних підприємств.*

*Investigates the mental peculiarities of organizational behavior and the possibility of interpenetration in the formation of organizational culture of joint ventures.*

*Ключові слова: організаційна поведінка, спільні підприємства.*

**Актуальність дослідження.** Однією з визначальних ознак розвитку світової економіки є глобалізація, проявами якої є посилення ролі ТНК на формування міжнародних економічних відносин, рух капіталу з однієї країни в іншу, передачу технологій тощо. Обсяг іноземних інвестицій в Україну щороку зростає, іноземні підприємства стикаються з низкою проблем, пов'язаних з виходом на ринок іншої країни, зокрема, з необхідністю пристосування до місцевої культури, найму на роботу місцевих працівників. А управління мультинаціональним колективом вимагає вдумливих підходів до формування організаційної культури з урахуванням впливу національного менталітету на її склад і тип. Останні значною мірою визначають особливості організаційної поведінки спільних підприємств.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню особливостей організаційної поведінки посвячені роботи провідних зарубіжних і вітчизняних вчених. Зокрема, цими дослідженнями займалися Х. Мінцберг, А.С. Танненбаум, Ф.А. Хеллер, Д.П. Богиня, М. В. Семикіна, Ю.І. Палеха та ін. Відмінності культур населення різних країн світу стали об'єктом дослідження голландського антрополога Г. Хофштеде, який виділив фактори національної культури, що визначають, на думку вченого, способи структурування і управління організаціями, і це безпосередньо впливає на організаційну поведінку. Проте питання взаємопроникнення різних типів організаційних культур на спільних підприємствах і формування на основі цього домінуючого типу організаційної поведінки досліджено недостатньо.

**Мета статті.** Дослідження стану та визначення факторів, які впливають на інкорпорацію архетипів організаційної поведінки при формуванні організаційної культури у спільних підприємствах.

**Викладення основного матеріалу.** Термін “організаційна поведінка” з'явився на початку 60-х років ХХ ст. внаслідок об'єднання наукових дисциплін, що займаються обґрунтуванням поведінки окремих людей особисто та в групах, а також організацій у зовнішньому середовищі [3]. Організаційна поведінка – це поведінка працівників, об'єднаних у певних управлінських процесах, що мають свої цикли, ритми, темпи, структурні відносини, організаційні рамки і культуру. Зазначені процеси, з одного боку, спрямовуються зусиллями керівників різних рангів, залежать від їх культури управління, а з іншого – реалізуються в поведінці безпосередніх працівників організації [5, с. 130]. Отже, організаційна поведінка є комплексною прикладною наукою про поведінку суб'єктів організації – людей, груп, колективу в цілому, а також організацій як системи у зовнішньому середовищі; предметом її дослідження є закономірності поведінки людей в організаціях та організацій у зовнішньому середовищі і соціальні, економічні, психологічні фактори, що визначають цю поведінку.

Для формування та розвитку адекватної стратегічним цілям підприємства організаційної поведінки потрібно відбирати – інформувати – стимулювати – керувати. Тобто відбирати працівників з мотивацією, ціннісним ставленням до праці, нормами поведінки, близькими до організаційної культури підприємства; інформувати про те, що є цінним для підприємства; стимулювати те, що є цінністю, заохочувати поведінку, яка є нормою, зразком або стандартом для працівників; щоденно управляти організаційною культурою [1, с. 22–27]. Це дає змогу формувати ті типи організаційної поведінки, які відповідатимуть уявленню вищого менеджменту про ставлення людей до праці, які забезпечуватимуть ефективну організаційну взаємодію.

Проблема коригування та управління організаційною поведінкою особливо гостро проявляється на спільних підприємствах. Спільні підприємства (СП) виступають одночасно як форма використання іноземного капіталу і різновид організування та здійснення конкретної господарської діяльності, де відбувається безпосереднє зіткнення інтересів учасників, що належать до різних культур (мають різну ментальність і часто – різні пріоритети організаційної поведінки). Принципова відмінність СП від інших форм міжнародного співробітництва полягає у тому, що взаємодія партнерів знаходить відображення у єдиній правовій формі. Отже, менталітет і спільні підприємства – мета дослідження цієї статті.

Кажучи про менталітет людини, ми маємо на увазі загальний спосіб сприйняття нею світу, її можливість відчувати і мислити таким чином, як це характерно для сучасної епохи і тієї території, де вона мешкає. Треба відзначити, що проблему менталітету і його вплив на процес праці почали досліджувати досить недавно – наприкінці 20 сторіччя. Це викликано змінами в ідеології і світосприйнятті. В Україні на ідеї оновлення трудового менталітету економісти стали звертати увагу у зв'язку з демократизацією суспільного життя та ринкової трансформації економіки.

Використання ментальних особливостей є могутнім важелем спонукання людини до високоефективної праці, оскільки менталітет значною мірою визначає структуру потреб і мотивів працівника. Однак тривалий період економічної кризи негативно позначився на трудовому менталітеті українців. В Україні спостерігається деформація трудових цінностей, масове погіршення якості трудового потенціалу, що відбивають дані статистики та наукових досліджень, починаючи з показників здоров'я, працездатності і до професійно-якісних характеристик сучасного працівника, його здатності до продуктивної праці [1, с. 22–27].

Сучасне підприємство в значній мірі виступає як культура – у буквальному і термінологічному розумінні слова. Фірмовий стиль, імідж, організаційна культура, дух корпорації з метафор дуже швидко перетворилися на конкретні технологічні вимоги. Розвиток організаційної культури, складовою якої є організаційної поведінки, відіграє основну роль у встановленні системи ефективних комунікацій та тим самим значно скорочує обсяг і витрати обмінюваної інформації, надає інформації загальну схему її інтерпретації, яка йде від зовнішнього середовища. Тому в сучасних організаціях так важливо розвивати такі елементи організаційної культури, які прискорюють інформаційний обмін, роблять процес прийняття рішень прозорим і зрозумілим для інтерпретації членами трудового колективу.

Більша кількість провідних зарубіжних фахівців із менеджменту схильні розглядати сучасний менеджмент переважно як «культурологічний» [4–6]. Тому під час удосконалення моделі вітчизняного менеджменту та його впливу на становлення і коригування адекватної умовам господарювання організаційної поведінки слід враховувати не тільки особливості господарювання, ментальні настанови українського суспільства та сприйняття керівниками та провідними спеціалістами майбутнього стану складових організаційної культури, а також основні тенденції розвитку світового менеджменту.

Проблема формування адекватної сучасним канонам спільної людської діяльності організаційної поведінки на спільних підприємствах проявляється насамперед у необхідності узгодити усталені види різних її архетипів, що відповідають різній ментальності учасників СП. Її розв'язання є достатньо складним і тривалим процесом, що перш за все пов'язано з уже існуючими у свідомості працівника стереотипами поведінки в колективі, які неможливо змінити протягом короткого часу. Розвиток організаційної культури, а отже і організаційної поведінки, пов'язаний з певними труднощами, перешкодами та опозицією з боку персоналу підприємства. При зміні організаційної культури підприємства потрібно враховувати не тільки стан зовнішнього середовища та особливості бізнесу, але й внутрішнє середовище та ментальність українського суспільства.

Невдачі західних топ-менеджерів щодо впровадження на СП тих складових організаційної культури, які б змінювали на краще організаційну поведінку вітчизняних працівників можна пов'язати з неврахуванням ментальних особливостей українського народу. Ця проблема загострюється ще й такими чинниками:

- нерозуміння багатьма менеджерами сутності та ролі організаційної культури та відсутності у них дієвого інструментарію її побудови;
- глобалізаційні процеси в бізнесі, що зумовлюють необхідність пошуку нових методів управління, пов'язаних з питанням національної та культурної ідентичності та неповторності;
- неврахування менеджерами іноземних підприємств, що функціонують в Україні, національно - культурних особливостей працівників.

Вагому роль відіграє фактор призначення іноземними власниками на керівні посади своїх менеджерів, котрі не завжди розуміють український менталітет, а в результаті – і мотиви поведінки співробітників. І хоча на сьогодні все більше проявляється позитивна тенденція у формуванні структури топ-менеджменту СП (рекрутингові агенції, що підбирають на посади менеджерів вищого управлінського рівня для іноземних компаній, зазначають, що американці, італійці та французи все частіше обирають українців з огляду на те, що вони обходяться роботодавцям-іноземцям набагато дешевше) [4], все ж вони обов'язково проходять навчання у штаб-квартирах материнських компаній. Тут їх спонукують до опанування новими методами управління, які ґрунтуються на зовсім іншій філософії ведення бізнесу.

Провідниками такої філософії (яка ґрунтується на зовсім іншому духовному підґрунті), вони повинні стати, повернувшись в Україну. Проте зазвичай існують значні труднощі із культивуванням вищими менеджерами нового типу організаційної поведінки у СП – індивідуальне протиставляється колективному. Інкорпорація різних архетипів організаційної поведінки у СП майже завжди є конфліктною і цьому є об'єктивне пояснення. Воно ґрунтується на значних відмінностях в основних складових національної культури.

Для розуміння цих відмінностей (а значить – і для розробки способів узгодження організаційної поведінки) голландським ученим Г. Хофштеде і французьким консультантом з управління Д. Боллінже було застосовано інтегральний підхід в дослідженні національного фактора в організації. Досліди Хофштеде ґрунтувались на аналізі більше як 116 тис. анкет, що містили відповіді працівників великої мультинаціональної корпорації, які збирались двічі – в 1968 і 1972 роках. Г. Хофштеде на основі даних згрупував і виділив п'ять характеристик – факторів національної культури, які визначають способи структурування і управління організаціями [4, с.7-10]:

- 1) дистанція влади;
- 2) індивідуалізм;
- 3) мужність;
- 4) прагнення уникнення невизначеності;
- 5) довгостроковість орієнтацій.

Перший фактор – дистанція влади – це ступінь допустимої представниками даної країни нерівності між людьми.

Другий фактор (“індивідуалізм – колективізм”) характеризує ступінь, з яким люди цієї країни діють здебільшого як індивіди або ж як члени команди, клану, роду, сім'ї, організації.

Третя характеристика – “мужність – жіночність” – відображає ставлення людей цієї культури до цінностей, які асоціюються майже в усіх культурах з роллю чоловіка: “наполегливість” і “самовпевненість”, “успіх і конкуренція”. Інший полюс цієї змінної – жіночі цінності – типу теплих особистих відносин, турботи про слабких і солідарності, підтримки, комфорту і домашнього затишку.

“Прагнення уникнути невизначеності” визначає міру, з якою представники певної нації надають перевагу структурованим та чітко визначеним ситуаціям.

П'ятий чинник характеризується довгостроковою або короткостроковою орієнтацією в поведінці членів суспільства.

Інтерпретація науковцями цих чинників стосовно порівняльної ментальності українців та західноєвропейців дала підстави їх зробити такі висновки [6].

«Дистанція до влади». Значення цього фактора для європейських країн та США є нижчими від середнього, причому для німців – найменше. Це свідчить про те, що для цих країн участь працівників у прийнятті рішень є доволі високою. Така взаємодія працівників з керівництвом зумовлює схильність до демократичного стилю керівництва. Величина цього чинника характеризує українську культуру як культуру з великою концентрацією влади і високим ступенем нерівності. При цьому влада у суспільстві розподілена нерівномірно – більша її частина належить невеликій кількості людей.

«Індивідуалізм-колективізм». Дуже високе значення цього показника властиве жителям США, трохи менше – голландцям та німцям. Отже, такі співробітники схильні працювати самостійно та брати на себе повну відповідальність щодо поставлених завдань та прийняття рішень. Натомість для українців величина цього чинника є в 3,8 рази меншою за середній показник, що демонструє прагнення українців надавати більше значення колективним трудовим цінностям, ніж індивідуальним. Отже, українці проявляють готовність працювати в колективі, прихильність до командної праці, а також – низьке бажання працювати індивідуально, безініціативність та невідання брати на себе відповідальність.

«Мужність-жіночність». Значення цього критерію для представників Німеччини, США та України є вище від середнього, на відміну від Нідерландів, представники якої більшою мірою проявляють схильність до солідарності, побудови теплої комфортної атмосфери в колективі. Визначена для України величина цього показника є дещо вищою, ніж середній рівень, і свідчить про двоїстість українського характеру. Для українських працівників важливі дохід, успіх в конкурентній боротьбі рівною мірою як і дружельобна атмосфера, стабільність становища, солідарність..

Показник «Уникнення невизначеності» для голландців та американців є трохи нижчий за середнє значення, за результатами анкетування Хофштеде. А для німців це значення вище від середнього на одиницю. Отже, певна невизначеність для американців та голландців вносить інтригу та зумовлює зацікавленість. Для німців дуже важливі структуровані та чіткі завдання, дисципліна та дотримання стандартів та процедур. Числове значення індексу «Уникнення невизначеності» говорить про високий ступінь стурбованості українців своїм майбутнім, тривоги і залежності від зовнішніх чинників. Істотно вплинула на український національний менталітет і багатовікова відсутність власної держави.

Отже, існують істотні відмінності між представниками досліджуваних націй. Тому іноземним інвесторам варто проаналізувати та врахувати ментальні особливості своїх співробітників, зокрема й українських, якщо вони (інвестори) прагнуть ефективно функціонувати в Україні. Український менталітет ґрунтується на таких архетипах (праобразах, ідеях):

• Матір – Земля, що знайшов прояв у таких властивостях, як адаптація і прив'язаність до землі, працьовитість;

• Воля – вільна, творча праця, індивідуалізм;

• Віра – вірність національним святиням, традиціям, висока відповідальність.

Отже, толерантність та креативність, притаманні українцям, створюють сприятливий ґрунт для інновацій, а також сприяють творчості і в мультинаціональному колективі за умови формування атмосфери, що ґрунтується на взаєморозумінні, взаємодопомозі, тобто міжкультурного сприйняття – позитивного прагнення примирити, зрозуміти і оцінити культурні відмінності, сприяючи належній і ефективній поведінці в процесі міжкультурної комунікації.

Архетипи поведінки людей у колективі засновані на національній культурі й практично не підлягають зміні. Домогтися їх змін можна тільки одним способом – заміною носіїв національної культури. Як один із прикладів тут можна навести той, що саме із цієї причини транснаціональні компанії, виходячи на нові національні ринки, надсилають для управління компанією експатів. І тільки через кілька років на вищій управлінській рівень призначають місцевих менеджерів.

**Висновки.** Проведені дослідження дають підстави для таких висновків:

1. Результативність спільної роботи людей залежить від дотримання ними встановлених в організації правил і норм організаційної поведінки, що в свою чергу залежить від рівня вмотивованості працівників.

2. Потреби та інтереси, що впливають на рівень вмотивованості, є неоднаковими у різних людей. На структуру потреб і мотивів, а значить – на поведінку працівника в організації – значний вплив справляє його ментальність, національний архетип.

3. Для узгодження мотивацій членів організації вищому менеджменту необхідно формувати у ній організаційну культуру, яка повинна включати ті норми поведінки, які, з одного боку, відповідатимуть загальнолюдським цінностям, а з іншого – допомагатимуть реалізації стратегії конкурентоспроможності;

4. У спільних підприємствах відбувається зіткнення різних архетипів організаційної поведінки і їх інкорпорація у процесі формування та розвитку організаційної культури повинна відбуватися шляхом взаємопроникнення з безперечною підтримкою менеджментом тих елементів, які змінюють організаційну поведінку у бік підвищення ініціативності, відповідальності працівників, роблячи підприємство гнучким, здатним своєчасно та адекватно реагувати на виклики зовнішнього середовища.

5. Українські працівники за своїми ментальними ознаками є досить толерантними і гостинними по відношенню до представників інших національностей, тому легко взаємодіють та співпрацюють з іноземцями, схильні налагоджувати приязні стосунки у мультинаціональному колективі, а також є гнучкими та адаптивними за своєю природою. Проте сприйняття ними таких західних цінностей, як невисокий рівень дистанціювання від влади (а значить – долучення до участі в управлінні), зниження рівня межі терплячості (що даватиме змогу активніше відстоювати свої права у трудових суперечках із роботодавцем), підвищення ініціативності тощо, створюватиме умови для набагато кращої організаційної взаємодії. В свою чергу, це сприятиме кращому сприйняттю так званих «м'яких» технологій і методів управління, які формують цілеорієнтовану організаційну поведінку. Тому питання міжкультурних взаємовідносин у мультинаціональних колективах залишаються актуальними і можуть стати предметом наступних досліджень.

### Література

1. Богиня Д.П. Ментальний чинник у сфері праці: проблеми теорії та практики / Д.П. Богиня, М.В. Семикіна. – К. : Шторм, 2003. – 22–27 с.
2. Болин К. Локальний путь глобального менеджмента / К. Болин // &Стратегии. – 2009. – № 9. – С. 6–10
3. Вегера С.А. Поведінкова економіка – особлива галузь економічної теорії / С.А. Вегера // Актуальні проблеми економіки, 2004. – №2. – С. 4–8.
4. Занковський А.Н. Организационная культура. Организационная психология / Занковський А.Н. – М. : Флинта – 2003. –С. 7–10
5. Палеха Ю.І. Ключі до успіху, або організаційна та управлінська культура / Ю.І. Палеха. – К. : Вид-во Європ. ун-ту фінансів, інформ. систем, менеджм. і бізнесу, 2000. – 211 с.
6. Панченко А. Украина в системе культурных координат бизнеса / А. Панченко, И. Тихомирова / Менеджмент и менеджер. – 2002. – № 8. – С. 15–19.

Надійшла 18.05.2012; рецензент: д. е. н. Лук'янова В. В.

**СУТНІСТЬ, ЦІЛІ ТА УМОВИ МІЖНАРОДНОЇ СЕГМЕНТАЦІЇ**

*У статті визначено сутність міжнародної сегментації, її підходи та етапи проведення для ефективного функціонування на міжнародних ринках.*

*In the article it was certainly essence of international segmentation, its approaches and stages of leadthrough for the effective functioning on international markets.*

*Ключові слова: міжнародна сегментація ринку, сегмент міжнародного ринку, перспективність сегмента, критерії сегмента, доступність сегмента.*

**Актуальність теми.** Зростаюча інтеграція світової економіки, що відбувається завдяки інтенсивному обміну товарами і послугами, інтернаціоналізації ринку капіталу, сприяє збільшенню міжнародної кооперації виробництва і тим самим росту прямих зарубіжних інвестицій, все більше примушує навіть середні підприємства розширювати поля їх діяльності на зарубіжні ринки.

На даному етапі розвитку, у період пострадянської трансформації, питання про вихід на зовнішні ринки для українських підприємств став найбільш актуальним. Для деяких з них експортні операції, через неплатоспроможність вітчизняного попиту, мають вирішальне значення. Особливо виразно це показують приклади промислових гігантів, що переборюють наслідки трансформаційного шоку повільніше і складніше.

**Аналіз публікацій.** Вагомий науковий внесок у вивченні сегментації міжнародного маркетингу зробили такі відомі зарубіжні вчені, як Г. Багієва, Б. Берман, С. Джейн, Дж-П. Дженнет, С. Дуглас С, Дж.М. Еванс, Г. Елбаум, Дж. Йогансон, Ф. Катеора, В. Кііган, Ф. Котлер, Н. Моїсєєва, С. Нікіфірова, Х. Хеннесей та ін.

Теоретичні основи і проблематику міжнародного маркетингу досліджували українські вчені, серед яких Е.М. Азарян, С.В. Борзенков, Г.П. Гоголь, О.Л. Каніщенко, А.А. Мазаракі, Т.М. Мельник, О.П. Луцій, В.Л. Пілюшенко, Т.І. Прітиченко, В.Д. Рогожин, С.В. Смерічевський, Т.М. Циганкова, Т.І. Чаюн, П.А. Черномаз. У своїх працях українські маркетологи висвітлюють різні аспекти теорії та практики використання міжнародного маркетингу на торговельних підприємствах.

Мета написання статті полягає у розумінні сутності, доцільності та умов ефективності міжнародної сегментації світового ринку.

**Виклад основного матеріалу.** Об'єктивна необхідність сегментації обумовлена існуванням різноманітних потреб споживачів одного й того самого товару.

Специфічною формою сегментації ринку є пошук власної ринкової ніші – вузького сегмента ринку з чітко обмеженою кількістю споживачів та асортименту товару. Суттєвою ознакою ринкової ніші є цілковита відсутність конкуренції або її мінімальний рівень.

Сегмент міжнародного ринку – група споживачів з однаковими очікуваннями та вимогами стосовно товарів, незважаючи на культурні та національні відмінності.

Міжнародна сегментація ринку – процес ідентифікації специфічних сегментів потенційних споживачів у вигляді групи країн або груп індивідуальних покупців з однаковими характеристиками, що з великою вірогідністю продемонструють схожу поведінку під час купівлі.

У процесі сегментації є певна послідовність дій, яка передбачає такі стадії [1]:

- вибір критерію сегментації;
- виділення груп споживачів за однією або кількома ознаками;
- визначення розміру сегмента і його ринкового потенціалу;
- прогноз можливої частки ринку;
- дослідження балансу «можливості фірми – вимоги сегмента»;
- оцінка ефективності сегмента й остаточний вибір сегмента.

Більшість виробників та торговельних посередників на світовому ринку орієнтуються на певні групи споживачів (сегменти світового ринку), тобто дотримуються сегментаційної стратегії маркетингу в протилежність стратегії масового маркетингу (без виділення сегментів). При цьому фірми ставлять перед собою певні цілі та контролюють умови ефективності сегментації (рис. 1) [2].

Можливість моніторингу параметрів сегмента (як умова ефективної сегментації) – це наявність інформаційної бази для оцінки розміру, динаміки та інших показників і характеристик сегмента в майбутньому.

Прибутковість (як умова ефективної сегментації) передбачає, що сегмент має бути достатньо великим для забезпечення нормальних прибутків фірми.

Доступність сегмента – можливість здійснення маркетингового впливу на сегмент, яка вимагає наявності відповідних каналів розподілення продукції та можливості організації ефективного процесу маркетингової комунікації.