

УДК 17.023.36 : 330.163.14 : 316.7 : 339.94

ВПЛИВ КУЛЬТУРИ НА ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЇ У ПРОЦЕСІ ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЇ КОМПАНІЙ

Ірина Єлейко

*Львівський національний університет імені Івана Франка,
вул. Січових Стрільців, 19, м. Львів, Україна, 79000, тел. (032)23-94-781,
e-mail: yeleychuk@yahoo.com*

Христина Данилюк

*Львівський національний університет імені Івана Франка,
вул. Січових Стрільців, 19, м. Львів, Україна, 79000, тел. (032) 23-94-781,
e-mail: khristi_d@ukr.net*

Проаналізовано вплив культури на процес формування бізнес-стратегії компаній на різних етапах інтернаціоналізації; досліджено основні чинники, що впливають на досягнення культурної ефективності. Запропоновано загальні методи подолання культурних бар'єрів при виході компанії на міжнародні ринки.

Ключові слова: бізнес-стратегія, крос-культурний менеджмент, культура, культурні відмінності, культурна освіченість, процес інтернаціоналізації.

Постановка проблеми. Міжнародний менеджмент є невід'ємною складовою міжнародного бізнесу та поєднує у собі управління такими сферами, як міжнародна торгівля, міжнародний маркетинг та міжнародні фінанси. Він охоплює процеси прийняття рішень щодо планування, організації, управління та контролю на міжнародних ринках. Формування стратегії діяльності корпорації, що виходить за межі національного ринку, вимагає пристосування до іноземного середовища – економіки, політики, правової сфери, технологічних та культурних параметрів. Розробка та впровадження бізнес-стратегії організації включає процес прийняття рішень як щодо входу на іноземні ринки, так і налагодження ефективної діяльності компанії на ринку країни, що характеризується відмінними культурними параметрами. При цьому досягнення успіху у міжнародному середовищі значною мірою залежить від ефективності пристосування до культурних особливостей у країні-реципієнті інвестицій. Отже, міжнародний менеджмент поєднує дві основні сфери: стратегічний менеджмент та крос-культурний менеджмент. Тому міжнародний менеджмент вимагає збалансованого підходу до формування бізнес-стратегії корпорації, яка, окрім звичних інструментів управління діяльністю організацією, повинна враховувати особливості національних культур та належні заходи управління культурною різноманітністю на міжнародному ринку.

Постановка завдання. Специфіка національної культури може бути причиною значних фінансових втрат компанії та неможливістю досягнення цілей на закордонних ринках. За таких умов виникає необхідність розробки системи менеджменту організації, що полягає в управлінні виробничими процесами, людськими та виробничими ресурсами у відмінному культурному середовищі. Отже, метою нашої статті є дослідження основних чинників, які впливають на формування бізнес-стратегії корпорації та визначають її крос-культурну ефективність.

Аналіз останніх досліджень. Крос-культурний аспект міжнародного менеджменту та формування бізнес-стратегії компаній у мультикультурному середовищі вивчало та досліджувало багато зарубіжних та вітчизняних вчених, зокрема: Р. Річард, С. Джон, Дж. С. Хілл, Г. Штайнер, Е. Грей, Гірт Хофстеде, Р. Гестеланд, Едвард Т. Холл, Ч. Хемпден-Тернер та Ф. Тромпернарс, А. Лорен, Р. Льюїс, Н. Дж. Холден, А. Іонова, Ю. Латов, І. Невлева, А. Ліпенцев, В. Князев, Ю. Палеха, Ю. Петрушенко, Є. Панченко та ін.

Здебільшого науковці та дослідники у сфері крос-культурного менеджменту сходяться на думці, що для компанії, яка виходить за межі національного ринку, необхідною є адаптація до нового культурного середовища. Тому розробку бізнес-стратегії корпорації необхідно узгоджувати із культурними особливостями, що існують на іноземному ринку. При цьому досягнення крос-культурної ефективності є передумовою успіху компанії у процесі її інтернаціоналізації.

Незважаючи на існування значної кількості досліджень по зазначеній тематиці, питання впливу культури на формування стратегії компаній на різних стадіях її інтернаціоналізації все ще не було достатньо систематизовано. Ми намагатимемось узагальнити основні теоретичні надбання стосовно впливу культурних особливостей на розробку бізнес-стратегії корпорацій та основних шляхів досягнення крос-культурної ефективності компаній на міжнародних ринках.

Виклад основних результатів дослідження. Основне завдання крос-культурного менеджменту полягає у розробці прийнятної організаційної структури та механізмів управління компанією у мультикультурному середовищі для досягнення найефективніших результатів діяльності [16].

Формування міжнародної бізнес-стратегії є одним із найважливіших завдань менеджменту компаній, адже значна кількість невдач в управлінні компанією є наслідком стратегічних помилок [10]. Стратегія полягає у формулюванні завдань та мети організації, її цілей, а також необхідних заходів та інструментів для досягнення запланованого результату [14, с. 5]. Втілення стратегії в життя означає виконання довготермінових завдань в обраній сфері діяльності. Виконання цих завдань відбувається шляхом поєднання складових будь-якої бізнес-стратегії, а саме: сфера діяльності, мета діяльності, цілі для досягнення та функціональні інструменти [10, с.18].

Як уже зазначено вище, бізнес-стратегія компанії повинна забезпечувати ефективність діяльності корпорації на міжнародному ринку. У

мультикультурному середовищі успіх компанії значною мірою залежатиме від культурної ефективності, яка визначається багатьма чинниками (рис. 1).

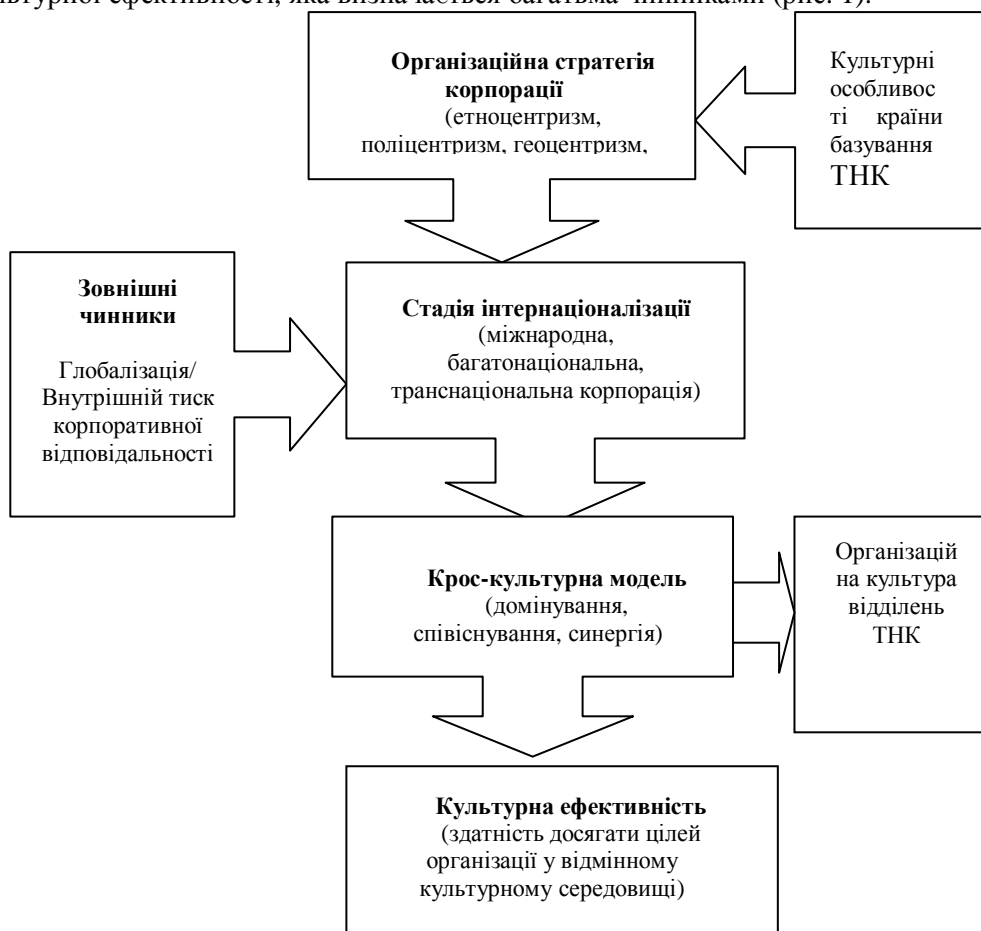


Рис. 1. Модель досягнення культурної ефективності компанії на міжнародному ринку [13, с. 98]

Модель досягнення культурної ефективності компанії на міжнародному ринку припускає, що культурні особливості країни базування корпорації визначатимуть її організаційну стратегію або певну лінію поведінки при взаємодії із новим національним середовищем. Відповідно, стратегія діяльності компанії за межами національного ринку може здійснюватись у етно-, полі-, геоцентричному та опортуністичному напрямках. Кожен із цих напрямів відповідає за розподіл влади у межах організації, систему оцінювання та контролю, систему винагород, доступ до інформації та кадрову політику. Організаційна стратегія корпорації, відповідно, визначатиме можливість переходу компанії на нову стадію інтернаціоналізації. Для досягнення наступної стадії інтернаціоналізації стратегія компанії повинна еволюціонувати від етноцентричної до опортуністичної [7, с. 5].

Також на можливість переходу компанії на новий етап інтернаціоналізації чи, по-іншому, створення нової організаційної моделі компанії, впливають зовнішні чинники: глобалізація та внутрішній тиск корпоративної відповідальності. З одного боку, глобалізація міжнародних економічних відносин змушує організації розширювати свою діяльність, а з іншого – пристосовуватись до вимог нового національного середовища [13, с. 94]. Останнє, у свою чергу, є стримуючим чинником для інтернаціоналізації компаній.

Організаційна модель корпорації визначатиме відповідну крос-культурну модель, що може проявлятися як культурне домінування, співіснування культур та синергія культур. Культурне домінування означає, що організаційна культура корпорації визначає культуру всіх її відділень. При співіснуванні культур як материнська компанія, так і її відділення зберігають ідентичність власних корпоративних культур. При синергії культур утворюється нова корпоративна культура, що поєднує кращі якості всього розмаїття культур корпорації. Зрозуміло, що найефективнішою крос-культурною моделлю буде синергія культур, коли компанія може скористатися порівняльними перевагами у результаті використання найкращих параметрів кожної національної культури.

Тепер детальніше розглянемо вплив культурних параметрів на особливості формування бізнес-стратегії, залежно від стадії інтернаціоналізації корпорації, а також на такі складові менеджменту, як маркетингова діяльність та управління людськими ресурсами. Ці дві сфери обрано для аналізу тому, що вони є чутливішими до впливу національної культури, а також – повинні бути неодмінно враховані при розробці будь-якої бізнес-стратегії.

Швидкість інтернаціоналізації залежить від масштабів та сфери діяльності компанії, її положення у бізнес-середовищі та урядової політики у певному секторі економіки. Для прикладу, у високотехнологічних галузях, експорт яких сягає 25% від загального збуту протягом трьох років від їхнього заснування, процес інтернаціоналізації відбувається швидко, тоді як у фірм менших розмірів, які діють на місцевому рівні, процес виходу відбувається значно повільніше [5, с. 54].

Загалом кожна компанія у процесі інтернаціоналізації проходить певні стадії, які розглянуто у табл. 1.

Таблиця 1

Стадії інтернаціоналізації компаній [5]

Етап інтернаціоналізації	Діяльність компанії
Національна компанія	Всі операції здійснюються в одній країні
Міжнародна корпорація	Значну кількість операцій здійснюється в одній країні, проте іноземні країни є джерелом значної частини прибутків та ресурсів компанії
Багатонаціональна корпорація	Купівля сировини, фінансові відносини, виробництво та збут компанії відбуваються на міжнародному ринку
Транснаціональна корпорація	Компанія не може бути пов'язана із жодною конкретною країною

На кожній із зазначених у таблиці 1 стадії інтернаціоналізації будь-якої організації вплив культурних особливостей проявляється по-різному. Відповідно, бізнес-стратегія повинна враховувати етап, на якому перебуває організація.

Так, для національної компанії крос-культурний менеджмент не відіграє значної ролі, оскільки і виробництво, і збут відбуваються на місцевому рівні. Звичайно, існує аспект співпраці з іншими національними організаціями, кожна з яких характеризується своєю корпоративною культурою. Проте у межах однієї країни національна культура здебільшого визначає тип організаційної культури. Залежно від того, наскільки інтенсивно національна культура (НК) впливає на корпоративну культуру (КК) компаній всередині країни, розрізняють зв'язані та вільні культури.

Як проілюстровано на рис. 2, у Японії національна культура майже завжди визначає корпоративну культуру будь-яких японських компаній, тоді як у США цей вплив є значно меншим. Тому при спільній діяльності американських компаній між собою частіше спостерігається зіткнення корпоративних культур, ніж при об'єднанні національних компаній в інших країнах. Можна зробити висновок, що ймовірність виникнення негативного впливу корпоративних культурних відмінностей на діяльність компанії є більшою у вільних культурах.

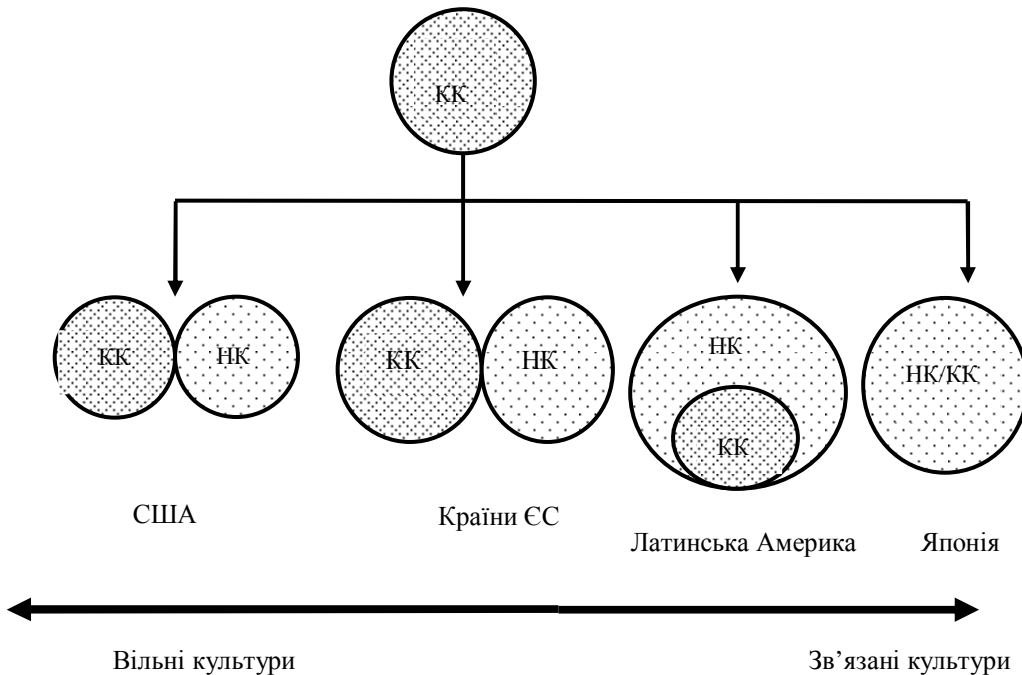


Рис. 2. Вплив національної культури на корпоративну культуру компаній [15, с. 99]

Міжнародна корпорація характеризує організаційну структуру з місцем базування в одній країні та експортом продукції в інші країни й/або імпортом сировини з-за кордону. Така компанія повинна регулювати свою діяльність відповідно до культурних особливостей країн експорту з метою підтримання споживчого попиту та налагодження ефективної співпраці із постачальниками [5, с. 54]. Необхідним є вивчення іноземних мов та бізнес-протоколу, оскільки переговори та ділові зустрічі з іноземними постачальниками та покупцями стають частиною бізнес-діяльності компанії. Переговори у міжнародному бізнесі доволі часто не досягають позитивного результату у зв'язку із культурними непорозуміннями, явищами зіткнення культур та культурного шоку [6]. Навіть ведення переговорів однією мовою не може бути гарантією уникнення культурних непорозумінь. Крім цього, важливе значення має також невербальне спілкування, оскільки жести у різних країнах можуть мати зовсім протилежне значення: піднятий вгору великий палець руки означає у Бангладеші зневагу та цинічне ставлення до сказаного співбесідником [9, с. 2], а типовий жест для американської культури «все гаразд/все окей» у Франції означає, що ідея є повністю беззмістовною [4].

Багатонаціональна корпорація виникає за умов, коли компанія приймає рішення перенести частину виробництва за кордон. Перед організацією постає ряд важливих завдань, що несуть у собі крос-культурний ризик: найм іноземної робочої сили, співпраця із урядовими структурами тощо [5].

Транснаціональна корпорація виникає, коли організація формує свою глобальну бізнес-мережу. Рішення щодо діяльності компанії приймають менеджери, які походять з різних країн та є представниками широкого розмаїття культур. Представники кожної нації по-різному ставляться до таких цінностей, як робота у команді, сприйняття часу, процедура прийняття рішень та підпорядкування правилам. Отож виникає необхідність вироблення специфічної стратегії у бізнесі, що охоплює управління діяльністю певних відділів, комунікацію, проблеми спільної співпраці та затвердження плану й процедур роботи [12]. Як уже зазначено, транснаціональна корпорація має значну можливість отримати порівняльні переваги від поєднання позитивних параметрів культур різних країн за умов досягнення ефекту синергії.

Одним із основних завдань організації при формуванні міжнародної стратегії є аналіз та оцінка іноземного бізнес-середовища з погляду культури: особливості ринку, споживчого попиту, діяльності конкурентів, урядових вимог, трудового регулювання та правової системи загалом [10]. Менеджери повинні усвідомлювати існування невідповідності між культурами, що стосується цінностей, вірувань, базових припущень та переконань, які впливають на людську поведінку, формування потреб та очікувань щодо діяльності організації.

У міжнародному менеджменті специфіка ринку впливає на міжнародну кооперацію і основним завданням для компанії стає пристосування її бізнес-стратегії до відмінних, інколи суперечливих елементів культури. Тобто виникає

необхідність у пристосуванні конкретних засобів та інструментів діяльності до культурних особливостей певної країни.

Маркетинговий успіх залежить від обізнаності із соціокультурним середовищем країни збуту товару. Важливого значення набуває маркетингова модель 4P, яка полягає у детальному аналізі ринку збуту, прийняттого рівня цін на певну продукцію, типу товару та особливостей просування товару на ринки. Відповідно, успіх компанії залежатиме, наскільки ефективно вона може задовольнити людські потреби. У свою чергу, людські потреби залежать від певних культурних, соціальних, особистих та психологічних чинників. При цьому найбільший вплив на формування потреб споживачів відіграють саме культурні чинники [11, с. 161]. Пристосування до культурних особливостей відіграє значну роль при розробці маркетингової стратегії будь-якої компанії.

Проблема вибору між стандартизацією діяльності та адаптацією до іноземного ринку особливо гостро постає для компаній швидкого харчування, таких як «Макдональдс» чи «КФЦ». Їхню успішну діяльність на китайському ринку пояснюють імплементація та виконання таких маркетингових рішень, що відповідає колективістській та висококонтекстовій культурі Китаю. Традиційні продукти цих закладів швидкого харчування, хоч і є значною мірою стандартизованими у всьому світі, було змінено для задоволення особливих смаків китайського населення. Особливого впливу зазнали реклама та обслуговування, зорієнтовані на утвердження сімейних цінностей та непрямого, ненав'язливого донесення інформації до споживачів [11, с. 161].

Як свідчать результати виконаних раніше досліджень, споживчі очікування різняться між собою не тільки серед країн із очевидно відмінними культурами, а й навіть серед доволі близьких за культурними параметрами країн Західної Європи. Так, англійські споживачі у своєму виборі продуктів харчування орієнтуються на смакові та корисні для здоров'я властивості товару, тоді як для французів головне значення відіграють тільки смакові якості [8].

Прикладом пристосування товару до культурних відмінностей на іноземному ринку може бути адаптація компанією «Янг Діджитал Пленет» навчальних комп'ютерних програм у Малайзії. Так, у програмі для вивчення алфавіту слово «собака» замінено, оскільки цих тварин вважають «брудними» у зазначеній країні. Також зі списку слів було виключено слово «їжак», оскільки ця тварина не водиться у Малайзії. При розробці реклами компанія зважала на те, щоб діти, зображені в рекламній продукції, були гладко причесані, оскільки навіть трохи скуйовджене волосся у цій країні вважають ознакою невихованості та неохайності [10].

Культурні відмінності впливають на рішення щодо дизайну та упаковки товару. У різних країнах один і той же колір має абсолютно різні значення та може нести у собі національний, ідеологічний чи релігійний символізм. Також назви торгових марок, товарів, слогани, які не враховують специфіки національної культури, можуть зумовити до двозначностей, відмінних асоціацій та неправильного сприйняття товару [10].

Управління людськими ресурсами є дуже чутливою до культурних відмінностей сферою міжнародного менеджменту, що є причиною значних фінансових втрат корпорацій. При заснуванні іноземних відділень організації відбувається експатріація працівників на керівні посади в іноземних країнах. Оскільки місцеві працівники та експатрійовані менеджери є представниками відмінних культур, їхні уявлення та підходи до прийняття рішень, розподілу повноважень є зовсім різними. Для прикладу, показник дистанції влади та колективізму у Китаї є вищим, ніж у більшості країн Заходу. Тому китайські працівники зорієнтовані на отримання чітких розпоряджень від своїх безпосередніх керівників, натомість як представники західних країн очікуватимуть проявів ініціативи. Також для колективістської культури КНДР надзвичайно важливим є налагодження товариських відносин із людьми. Тому, наприклад, якщо менеджеру американської корпорації не вдалося завоювати приязного ставлення та довіри у китайських підлеглих, він може зіштовхнутися із проблемою неналежного виконання ними робочих обов'язків. Це є дивним та незрозумілим для американської культури, оскільки представники США схильні чітко розмежовувати особисте та приватне життя [10].

Також при формуванні бізнес-стратегії важливим є врахування гендерних бар'єрів. У країнах із ієрархічною структурою суспільства жінки рідко займають керівні посади у компаніях. У деяких країнах вони взагалі є небажаними у бізнесі. Передусім це стосується таких країн, як КНР, Японія та Саудівська Аравія [10].

Підсумовуючи вищесказане, можна зробити висновок, що ефективність бізнес-стратегії корпорації у мультикультурному середовищі залежить від багатьох чинників. Очевидно, що культурні відмінності є різними за своїм характером та ступенем при взаємодії представників із тих чи інших країн. До кожного конкретного випадку взаємодії якихось певних культур необхідно застосовувати окремий підхід чи стратегію крос-культурного менеджменту. Проте у межах нашого дослідження можемо запропонувати деякі загальні підходи до формування бізнес-стратегії організації у процесі її інтернаціоналізації. Загалом, використовуючи модель Т. Кокса та С. Блейка, можна виокремити два методи подолання культурних бар'єрів при інтернаціоналізації компаній: крос-культурна освіченість та стратегічний метод [2].

Крос-культурні тренінги є ефективним методом подолання культурної несумісності. З метою виховання так званої культурної сенситивності Т. Кокс та С. Блейк розрізняють різні форми досягнення культурної освіченості. Аналіз та дослідження цих форм дає змогу об'єднати їх у три загальні способи досягнення культурної освіченості:

1. Навчання у галузі крос-культурного менеджменту. Навчання провадять експерти, які спрямовують працівників на вивчення особливостей та основних культурних параметрів певної національної культури, на освоєння літератури щодо особливостей роботи у новому культурному середовищі: організовують

групові тренінги, семінари та дискусії щодо стилю менеджменту, методів прийняття рішень тощо.

2. Моделювання культурного середовища. Передбачає моделювання можливих непорозумінь та проблем у діяльності працівників у незвичному культурному середовищі. Така форма культурної сенситивності змушує працівників думати і поводитися у спосіб, що є прийнятним для певної культури.

3. Вивчення мов. Спілкування мовою країни, в якій створено представництво організації, допомагає деякою мірою полегшити комунікацію та пристосуватися до культурних особливостей. Таке навчання включає не тільки вербальну комунікацію, а також освоєння характерних для певної країни методів комунікації, вивчення жестів, стилю спілкування, різноманітних ритуалів та звичаїв.

Стратегічний метод є невід'ємною частиною бізнес-стратегії організації. Аналізуючи модель Т. Кокса та С. Блейка, можна виокремити такі три його елементи:

1. Національна локалізація. Цей метод відображає один із основних принципів інтернаціоналізації будь-якої компанії, а саме: «Думай – глобально, дій – локально». Наймання працівників на місцевому ринку праці є дуже важливим стратегічним кроком корпорації, оскільки працівники знають місцеві звичаї та звички, тенденції ринку, вподобання споживачів та особливості законодавства. Крім того, працевлаштування місцевого населення допомагає вийти та втриматися на ринку певної країни. Також така політика компанії знижує витрати на навчання та експатріацію персоналу в іноземну країну. Цей крок допомагає компанії пристосуватися до культурних особливостей та уникнути роздратування, пов'язаного із вторгненням іноземного інвестора у національну економіку.

2. Культурне освоєння. Цей метод пов'язаний з управлінням людськими ресурсами та є дуже довгим процесом, оскільки транснаціональним корпораціям вкрай важко змусити місцевих працівників підкорятися вказівкам материнської компанії. Культурне освоєння полягає у поступовому пристосуванні місцевих працівників до особливостей організаційної моделі корпорації. Хоча розвинуті країни демонструють свій постійний вплив на країни з нижчим рівнем економічного розвитку, культурне домінування країни походження інвестицій не варто нав'язувати, а здійснювати поступово, крок за кроком, у міру розвитку та впровадження нових прогресивних технологій у країні-реципієнті інвестицій.

3. Стратегія формування третьої культури. Кожна культура містить у собі відмінні культурні цінності та особливості, що можуть бути використані корпорацією для формування своєї унікальної корпоративної культури. Засновуючи представництва в іноземних країнах, перед організацією відкривається унікальна можливість скористатися порівняльними перевагами, які виникають у результаті поєднання позитивних якостей різноманітних культур. Такий підхід дає змогу уникнути крос-культурних конфліктів між материнською компанією та її відділеннями, а також досягти позитивного

ефекту синергії, що веде до крос-культурної ефективності. Зокрема, порівняльні переваги корпорації проявляються у таких сферах [2]:

- Ринок: підвищує здатність організації пристосовуватися до споживчих потреб у різних країнах;
- Ресурси: підвищує доступ до місцевих трудових ресурсів;
- Витрати: знижує витрати на наймання іноземних менеджерів;
- Креативність та інновативність: співіснування різноманітних культур сприяє прийняттю нестандартних рішень;
- Гнучкість управління: дає змогу організації легше пристосуватись до змін у ринковому попиті.

Висновки та перспективи майбутніх досліджень. Специфіка національної культури впливає на процес розробки та імплементації бізнес-стратегії компанії в умовах її інтернаціоналізації. Залежно від особливостей національної культури країни базування ТНК організаційна стратегія корпорації може бути етноцентричною, поліцентричною, геоцентричною або опортуністичною. Від організаційної стратегії компанії залежатиме її можливість переходу на новий рівень інтернаціоналізації. Відповідно, на кожному етапі інтернаціоналізації організація повинна долати інші культурні бар'єри.

Найефективнішою крос-культурною моделлю є синергічна, яка виникає у межах транснаціональної корпорації завдяки поєднанню позитивних якостей відмінних національних культур та врахуванню у бізнес-стратегії компанії культурних особливостей різних країн. Чутливішими до впливу культурних відмінностей сферами міжнародного менеджменту є міжнародний маркетинг та управління людськими ресурсами. Саме тому цим сферам при розробці бізнес-стратегії компаній необхідно приділяти особливу увагу.

У майбутньому варто приділити особливу увагу аналізу впливу культури на фінансову складову бізнес-стратегій компаній. Хоча, на перший погляд, вплив культури тут є менш відчутним та явним, ніж, наприклад, у маркетингу, проте неможливо заперечити факту, що культурні параметри впливатимуть на характер фінансових відносин компанії на міжнародному ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

1. Contemporary Chinese cultural values and their impact on human resource policies and practices in China : Working paper // Yu Fu. – UK : Coventry University, 2008. – 19 p. – Electronic copy available at : http://www.organizzazione.unina.it/cms7/proceedings/proceedings_stream_10/Fu.pdf.
2. Cox T. H. Managing cultural diversity: Implications for organization competitiveness / T.H. Cox, S. Blake // Academy of Management Executive. – 1991. – Vol. 5. – № 2. – P. 45-56.
3. Cui Yu. American Fast Food in Chinese Market: A Cross-Cultural Perspective – The Case of KFC and McDonald's : Master's Dissertation in International Marketing / Yu Cui, Zhang Ting. – University of Halmstad, 2009. – 63 p.

4. French Communication Styles [Electronic resource] : World business culture. – Electronic copy available at : <http://www.worldbusinessculture.com/French-Business-Communication-Style.htm>.
5. *Grandys E.* Transnational Corporations and Cross-cultural Management / E. Grandys, A. Grandys // *Journal of Intercultural Management*. – 2010. – Vol. 2. – № 2. – P. 53–66.
6. *Gray Nathan.* Overview of the Impact and Influence of National Culture on International Business / Nathan Gray // *Business Journal for Entrepreneurs*. – 2008. – № 4. – P. 5–22.
7. *Heenan D. A.* Multinational organization development : book / D. A. Heenan, H. W. Perlmutter. – 1st ed. – Boston : Addison-Wesley Pub. Co., 1979. – 194 p. – ISBN 0201029537.
8. Homogenization and cultural differentiation of customers expectations in global segments: the case of business executives : Working paper series / L. Dube, A. Chattopadhyay, Bernd H. Schmitt, Ehsan ul Haque, Sangman Han. – 2002, October. – 33 p. – Electronic copy available at : <http://ssrn.com/abstract=340540>.
9. Impact of culture on international marketing [Electronic resource] : Working paper series // Md. Joinal Abdin. – 2008, September. – 22 p. – Electronic copy available at : <http://ssrn.com/abstract=1267863>.
10. *Kania S. M.* The Role of Cultural Differences in Forming a Business Strategy / Sylvester Marek Kania // *Journal of Intercultural Management*. – 2010. – Vol. 2. – № 2. – P. 16–25.
11. *Kotler P.* Kotler on Marketing : book / Philip Kotler. – USA : Free Press, 2001. – 272 p. – ISBN 9780684860473.
12. Managing cultural diversity: integration values and management skills : Annual Conference Orlando (POMS 20th), May 1 to May 4, 2009, Florida / E. Bernardi, F. Alberto. – 24 p.
13. *Rozkwitalska M.* Cultural Dilemmas of International Management / Małgorzata Rozkwitalska // *Journal of Intercultural Management*. – 2009. – Vol. 1. – No. 1. – P. 91–99.
14. *Steiner G.* Management policy and strategy : book / G. Steiner, J. B. Miner, E. R. Gray. – 3rd ed. – New York : Macmillan Pub., 2002. – 935 p. – 1986. – ISBN 0024167207.
15. Strategic Alliances, Mergers and Acquisitions. The Influence of Culture on Successful Cooperation : paperback / Jan Ulijn, Geert Duysters, Elise Meijer [and others]. – UK : Edward Elgar Publishing Limited, 2010. – 290 p. – ISBN 978-1-84844-336-5.
16. *Youli. W.* Researching on Cross-Cultural Management of Chinese Corporations / W. Youli, X. Li // *International Management Review*. – 2006. – Vol. 2. – № 3. – P. 78–84.

Стаття надійшла до редколегії 06.05.2012 р.

Прийнята до друку 27.05.2012 р.

THE IMPACT OF CULTURE ON FORMING A BUSINESS STRATEGY IN THE PROCESS OF COMPANIES INTERNATIONALIZATION

Iryna Yeleyko

*Ivan Franko National University of Lviv,
Sichovykh Striltsiv St., 19, Lviv, Ukraine, 79000, tel. (032) 239-47-81,
e-mail: yeleychuk@yahoo.com*

Khrystyna Danylyuk

*Ivan Franko National University of Lviv,
Sichovykh Striltsiv St., 19, Lviv, Ukraine, 79000, tel. (032) 239-47-81,
e-mail: khristi_d@ukr.net*

This article examines the influence of culture on forming a business-strategy on different stages of companies internationalization and investigates main factors that help to reach cultural effectiveness. It also gives some basic recommendations and proposes common methods how to overcome cultural barriers in the process of entering international market by companies.

Key words: business-strategy, cross-cultural management, culture, cultural differences, culture intelligence, process of internationalization.

ВЛИЯНИЕ КУЛЬТУРЫ НА ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ БИЗНЕСА В ПРОЦЕССЕ ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИИ КОМПАНИЙ

Ірина Єлейко

*Львовский национальный университет имени Ивана Франко,
ул. Сечевых Стрельцов, 19, г. Львов, Украина, 79000, тел. (032) 23-94-781,
e-mail: yeleychuk@yahoo.com*

Кристина Данилюк

*Львовский национальный университет имени Ивана Франко,
ул. Сечевых Стрельцов, 19, г. Львов, Украина, 79000, тел. (032) 23-94-781,
e-mail: khristi_d@ukr.net*

Проанализировано влияние культуры на процесс формирования стратегии бизнеса компаний на различных стадиях интернационализации, а также основные факторы, влияющие на достижение культурной эффективности.

Предложены основные методы устранения культурных препятствий в процессе выхода компаний на международные рынки.

Ключевые слова: стратегия бизнеса, кросс-культурный менеджмент, культура, культурные различия, культурная осведомленность, процесс интернационализации.