

тиційний клімат = інвестиційна привабливість підприємства. Фінансові можливості багатьох вітчизняних підприємств усе ще обмежені для здійснення інвестиційної діяльності. Тобто, підприємства здійснюють інвестиційну діяльність в умовах значної нестачі фінансово-інвестиційних ресурсів. Проведене дослідження дозволило прийти до висновку, що найбільша доля серед фінансових джерел припадає на власний капітал і головним чином серед тих прибуткових підприємств, фінансовий результат від операційної діяльності котрих зростає. До негативних факторів, що знижують фінансовий результат від операційної діяльності, є зростання цін на енергоресурси, високий податковий тиск. Джерела фінансування поділяються на власні, залучені і позичені. На наш погляд, доцільним є поділ джерел інвестиційних ресурсів на внутрішні (власні) і зовнішні. До власних віднесемо: чистий прибуток, амортизаційні відрахування, строкові і поточні депозити, відсотки за наданими кредитами, мобілізовані внутрішні резерви. До зовнішніх: внески в статутний капітал, бюджетні кошти, дотації, гранди, дольова участь, кредити, емісія акцій, облігацій, франчайзинг, поточна кредиторська заборгованість. Структура інвестиційних джерел не може бути статичною, незмінною, і вона залежить певною мірою від спроможності підприємства та фінансових механізмів залучення інвестиційних ресурсів. Для збільшення інвестиційних ресурсів важливим є підвищення прибутковості (доходності) підприємства, і введення фінансового контролінгу. Так, протягом січня — червня 2012 року збитково працювало 44,6 % підприємств України. Не занижуючи важливості новацій у новому Податковому Кодексі стосовно амортизаційних відрахувань, на наш погляд, потребує розробки нове Положення про амортизацію як ресурсу інвестицій.

Серед зовнішніх джерел заслуговують на увагу емісія простих акцій, облігацій, кредиторська заборгованість, випуск боргових цінних паперів. Недоліком є те, що випуск, наприклад, облігацій можуть дозволити собі лише окремі суб'єкти господарювання через великі затрати на їх емісію та розміщення. До нових форм фінансування віднесемо податковий інвестиційний кредит, інвестиційний лізинг, селінг, форфейтинг. Обґрунтування фінансування інвестиційної діяльності повинно передбачати мінімізацію фінансових ризиків і в той же час підвищення інвестиційної привабливості комерційних структур.

Статтю подано до редакції 22.10.2012 р.

УДК 005.95:005

**О. В. Делія**, канд. істор. наук, доцент кафедри управління персоналом та економіки праці, Полтавський університет економіки і торгівлі

### **ФОРМУВАННЯ КРОС-КУЛЬТУРНОЇ КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

АНОТАЦІЯ. У статті розкрито проблема міжкультурної взаємодії в системі управління персоналом, обґрунтовано необхідність опанування сучасними менеджерами крос-культурної комунікативною компетентністю задля ефективної діяльності організації.

АННОТАЦИЯ. В статье раскрывается проблема межкультурного взаимодействия в системе управления персоналом, обосновывается необходимость овладения современными менеджерами кросс-культурной коммуникативной компетентностью для эффективной деятельности организации.

SUMMARY. In the article the problem of cross-cultural interaction in the system of personnel management, the necessity of mastering modern managers of cross-cultural communicative competence for the effective operation of the organization.

**Постановка проблеми.** В умовах входження вітчизняного ринку до глобального економічного простору виникає першочергова необхідність розуміння та володіння необхідними знаннями щодо проблем «діалогу культур», міжкультурної взаємодії. Сучасні світові глобалізаційні процеси, процеси економічної, технологічної, інформаційної та культурної інтеграції обумовлюють усвідомлення застосування принципово нових методів управління підприємством за допомогою крос-культурних стратегій, на основі адаптації західного досвіду до вітчизняних економічних і соціокультурних реалій. Крос-культурний підхід у цьому контексті націлений на ідентифікацію соціокультурної площини в управлінській практиці.

Важливою складовою цих тенденцій є якісно новий підхід до змісту процесу міжкультурної комунікації і вироблення у зв'язку з цим сучасного бачення значення та ролі крос-культурної комунікації. Це актуалізує проблему підвищення загального рівня міжкультурної обізнаності персоналу організації та набуття ним необхідних умінь і навичок щодо міжкультурної комунікації.

**Мета дослідження.** Обґрунтування актуальності вивчення проблем формування крос-культурної комунікативної компетентності менеджерів і співробітників у системі управління персоналом.

У цьому контексті постає необхідність визначення поняття «крос-культурна комунікація», висвітлення суті крос-культурних комунікативних компетентностей і методів їх конструювання.

**Аналіз останніх джерел і публікацій.** Проблематика крос-культурної взаємодії має багатолітню історію і значний спектр наукових пошуків. Серед досліджень слід виділити низку ґрунтовних праць зарубіжних учених: Р. Левіса, Г. Хофстеде, Ф. Тромпенарса, Е. Холла, Ф. Клакхона й Ф. Стробека, доробок яких був покладений в основу крос-культурного менеджменту. Проблеми крос-культурної комунікації досліджувались у працях російських науковців: П. Сорокіна, О. Недосеки, В. Буніної, Л. Симонової та Л. Стровського, Н. Пивоновой. Особливості формування міжкультурного мислення, політкультурної компетентності були висвітлені в працях вітчизняних авторів: Ю.іПетрушенка, О. Буряк та ін.

Попри значну кількість авторитетних досліджень, у середовищі наукового співтовариства не склалося єдиного бачення проблеми формування крос-культурної комунікативної компетентності в царині управління персоналом.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Відкритість національної економіки, активна міжнародна політика держави, мобільність людського капіталу окреслила перед вітчизняним менеджментом організацій першочергове завдання щодо вивчення особливостей і специфіки культурних систем і перетворення цих знань у корпоративний ресурс, що містить в собі особливу компетентність

організації, стає якісно новою конкурентною перевагою, а тому суттєво підвищує ефективність управління персоналом у крос-культурному середовищі, сприяє налагодженню міжкультурної комунікації всередині організації, покращує показники функціонування організації в рамках співробітництва з іноземними партнерами. Сучасний менеджер повинен усвідомлювати необхідність врахування фактору соціокультурного розмаїття для оптимізації роботи компанії [1].

Аналіз процесів міжкультурної взаємодії вимагає розгляду поняття «крос-культурна комунікація». Під поняттям «крос-культурна комунікація» розуміємо соціально обумовлений процес передачі інформації в умовах міжособистісного і масового міжкультурного спілкування за допомогою різних комунікативних засобів (вербальних, невербальних та ін.) [2].

Однією з умов крос-культурної комунікації є належність відправника і одержувача повідомлень до різних культур. Першочерговою вимогою успішної комунікації постає усвідомлення соціокультурних відмінностей і толерантне ставлення до них. Відносини лише тоді вважаються крос-культурними, якщо їх учасники не вдаються до власних традицій, звичаїв, уявлень і способів поведінки, а відкриті до знайомства із культурними нормами інших країн, з чужими правилами і нормами повсякденного спілкування. Переважна більшість науковців до необхідних умов для здійснення ефективної комунікативної взаємодії виділяють: по-перше, чуйність і впевненість у собі; по-друге, розуміння поведінки інших, шляхів їх мислення; по-третє, вміння висловити та донести власну точку зору у прийнятній для цього формі [3].

Практичні навички крос-культурної комунікації повинні стати складовою професійної культури сучасного менеджера незалежно від професійного рівня і сфери фахових інтересів. На думку дослідників, крос-культурна комунікативна компетентність містить такі елементи:

- 1) знання (необхідна інформація для ефективної взаємодії);
- 2) мотивація (толерантне ставлення до іншої культури);
- 3) вміння (необхідні навички поведінки для ефективної взаємодії);
- 4) емпатія [4, с.121].

Знання соціокультурних особливостей дозволить уникнути незручностей, поразок під час особистої, ділової взаємодії, дозволить передбачити реакцію співрозмовників на бізнес-пропозиції, використовувати культурні відмінності на користь організації.

Сьогодні все більша частина дослідників звертає увагу на функціонування мультикультурних команд, існування яких стало звичайним явищем у діяльності великих і успішних корпорацій. Використання мультикультурних груп містить у собі багато переваг: швидке реагування на зовнішні зміни, ефективне продукування нових ідей, отримання нових навиків і компетенцій. Культурне різноманіття такого колективу стає актуальним у випадку необхідності оперативного ухвалення рішень. Індивідуальні навички спілкування членів команди, їх власне бачення мотивів, стимулів поведінки, норм і правил комунікації, різне сприйняття атмосфери і робочих ситуацій сприяють конструюванню нової організаційної культури.

Стає очевидним, що в цих випадках великого значення набуває здатність менеджера організувати роботу такого колективу, використати різноманітні

елементи групової ефективності, врахувати соціальні та культурні відмінності з одного боку, з іншого — перетворити ці соціокультурні відмінності в додаткові конкурентні переваги. В цьому контексті оволодіння крос-культурною компетентністю допомагає менеджерам і співробітникам зрозуміти та сприйняти поведінку членів команди й просуватись далі, попри очевидні і неминучі труднощі міжкультурної взаємодії [5].

У зв'язку з цим проблема специфічних особливостей організаційних культур і мотивації персоналу, а саме, проблема підготовки фахівців, які б вільно володіли зарубіжним досвідом та орієнтувались у системі людських цінностей, котрі культивуються в інших соціумах, викликає особливу увагу. Розуміння менеджером цінностей праці, притаманних тому чи тому культурному середовищу, дозволяє правильно організувати робочий процес, систему покарання-винагороди, зрештою, сприяє формуванню організаційної культури.

Навчання роботі в партнерстві з представниками інших культур здійснює вплив на розвиток і формування таких затребуваних сьогодні професійних якостей, як гнучкість, толерантність, чутливість до змін і готовність йти на ризик, мобільність і сприйнятливність. До того ж знання системи цінностей дозволяє менеджеру мультикультурного персоналу прийняти об'єктивне управлінське рішення [6].

На думку провідних дослідників, процес конструювання необхідних навиків міжкультурної взаємодії в системі управління персоналом може відбуватися кількома шляхами:

— безпосередньо, коли людина немов підглядає за поведінкою та звичаями представників інших культур;

— формування у індивіда навиків самостійного опанування соціокультурного оточення через право брати участь в діях, роботі мультикультурного колективу, ухвалювати рішення;

— організоване крос-культурне навчання персоналу через проведення тренінгів [7, с. 232].

Важливим чинником крос-культурної комунікативної компетентності є мова. Формування кадрового потенціалу підприємства з урахуванням знання співробітниками іноземних мов, навчання персоналу іноземними мовами, вдосконалення знань є гарантією ефективного набуття навиків взаємодії в крос-культурному середовищі.

Як свідчать порівняльні дослідження, для крос-культурної комунікативної компетентності вагомим залишається володіння системою комунікативних засобів міжкультурного спілкування, наприклад, відома американська посмішка, котра для американців є ознакою стійкості, але на пострадянському просторі сприймається як щось нещире, штучне. Незнання подібних та інших засобів міжкультурної взаємодії може призвести до виникнення складнощів і непорозумінь у процесі культурної транзакції. Подолання бар'єрів у той же час сприяє підвищенню крос-культурної комунікативної компетентності, оскільки необхідність отримувати нові знання про культуру партнерів зумовлює потребу в удосконаленні комунікативних навиків [8].

Процес крос-культурної комунікації вимагає постійного моніторингу полікультурної толерантності персоналу. Найприйнятнішими є соціологічні методи

анкетування та опитування. Результати соціологічних досліджень дають підставу для побудови моделей управління, котрі б зменшили, наприклад, рівень ксенофобії в колективі.

На сучасному етапі найвідомішою та адаптованою для українського суспільства методикою вимірювання міжетнічних, міжрасових установок персоналу є шкала соціальної дистанції Богардуса. Шкала містить список з семи суджень, котрі відображають різний ступінь соціальної дистанції.

При опитуванні респонденти повинні відзначити те судження, котре відповідає рівню близькості, який припускає респондент, із членами заданої групи. Ступінь близькості визначається на основі згоди або незгоди респондента із низкою тверджень, сформульованих відносно цієї групи.

1) погодився б мати за чоловіка (дружину); 2) погодився б мати за співпідмешканця в кімнаті; 3) погодився б мати за друга; 4) погодився б мати за сусіда; 5) погодився б мати за колегу по роботі; 6) погодився б мати за ціально рівного собі; 7) погодився б мати за громадянина своєї країни; 8) не погодився б допустити у свою країну.

Шкала відрізняється високою валідністю та адаптованістю до вітчизняного соціуму. На сьогодні це фактично єдина методика, за якою проводяться регулярні опитування дорослого населення України, і більшість публікацій щодо рівня толерантності ґрунтується на даних, отриманих саме за цією шкалою [9].

**Висновки.** Реалізація управлінських технологій на сучасному етапі потребує нового управлінського мислення менеджерів, заснованого на кроскультурному підході до процесу управління персоналом. Базовою фаховою компетентністю сучасного менеджера з персоналу є компетентність пов'язана з управлінням соціально-культурним різноманіттям як важливим ресурсом для забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

### Література

1. Буряк О. С. Крос-культурна комунікація як наслідок глобалізаційних кроскультурних контактів / О. Буряк // Грані. — 2012. — №5(85). — С. 119—122.
2. Недосека О. Н. Понятие «кросскультурная коммуникация» в современном гуманитарном знании / Недосека О. // Вектор науки ТГУ. — 2011. — №4(7). — С. 201—203.
3. Калинина Е. Г. Кросс-культурные коммуникации: свежий взгляд / Е. Калинина // Вестник Уральского государственного технического университета. — 2003. — №9. — С. 125—129.
4. Буряк О. С. Крос-культурна комунікація як наслідок глобалізаційних кроскультурних контактів / О. Буряк // Грані. — 2012. — №5(85). — С. 121.
5. Косов А. Кросс-культурная компетентность — требование нашего времени / А. Косов // Инвестиции & управление. — 2008. — №35. (<http://www.invest-management.ru/show/7022>).
6. Петрушенко Ю.М. Крос-культурні аспекти підвищення міжнародного бізнесу / Ю. Петрушенко // Вісник Хмельницького національного університету. — 2009. — №5. — Т.1. — С. 146—148.
7. Грушевицкая Т.Г., Попков В.Д., Садохин А.П. Основы межкультурной коммуникации: Учебник для вузов (Под ред. А.П. Садохина. / Т. Грушевицкая и др. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. — 352 с.

8. Садохин А. Межкультурные барьеры и пути их преодоления в процессе коммуникации / А. Садохин // Обсерватория культуры: Журнал — обозрение, 2008. — № 2. — С. 26—32.

9. Горбачик О. А. Перевірка валідності шкали Богардуса для вимірювання міжнаціональної толерантності в Україні / О. Горбачик // Наукові записки: Соціологічні науки. — 2005. — Т.46. — С. 18—22.

Статтю подано до редакції 12.10.2012 р.

УДК 330.322

**Р.М. Дунай**, аспірант  
кафедри міжнародного менеджменту,  
ДВНЗ «Київський національний  
економічний університет імені Вадима Гетьмана»

### ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ІНОЗЕМНОГО ІНВЕСТУВАННЯ В ЕКОНОМІКУ УКРАЇНИ

**АНОТАЦІЯ.** Здійснено аналіз проблем і перспектив іноземного інвестування в Україні в умовах глобальної економічної кризи. Визначено та обґрунтовано один із стратегічних векторів діяльності державних органів влади на шляху до подолання негативного впливу кризових явищ в Україні за допомогою удосконалення механізму стимулювання та залучення іноземних інвестицій.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** іноземні інвестиції, економічна криза, інвестиційний клімат, глобальна економіка, економічне зростання, інфляція, корупція.

**АННОТАЦИЯ.** Осуществлен анализ проблем и перспектив иностранного инвестирования в Украине в условиях глобального экономического кризиса. Определен и обоснован один из стратегических векторов деятельности государственных органов власти на пути к преодолению негативного влияния кризисных явлений в Украине с помощью совершенствования механизма стимулирования и привлечения иностранных инвестиций

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** иностранные инвестиции, экономический кризис, инвестиционный климат, глобальная экономика, экономический рост, инфляция, коррупция

**ANNOTATION.** The analysis of the problems and prospects of foreign investment in Ukraine during the global economic crisis is done. One of the strategic vectors of state authorities' activity towards overcoming the negative impact of the crisis in Ukraine by improving the mechanism of stimulation and attraction of foreign investments is defined.

**KEY WORDS:** foreign investment, the economic crisis, the investment climate, the global economy, economic growth, inflation, corruption.

**Вступ (постановка проблеми).** Глобальна фінансово-економічна криза виявилася дуже неочікуваною з точки зору моменту свого настання і руйнівною для глобальної економіки з огляду на її наслідки. Її негативний вплив відчули на собі не тільки країни з перехідними економіками, а й високорозвинені держави, і Україна також не стала винятком. Вітчизняна економіка зазнала значного погіршення динаміки економічного зростання і зовнішньої торгівлі, збіль-