

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ
СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ
МІНІСТЕРСТВА ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ
СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ
МІНІСТЕРСТВА ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

БЛИЗНЮК ТЕТЯНА ПАВЛІВНА

УДК 005.95/.96:339.92 (043.5)

ДИСЕРТАЦІЯ

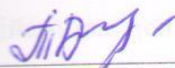
МЕТОДОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
У МУЛЬТИНАЦІОНАЛЬНІЙ КОМПАНІЇ

08.00.04 – економіка та управління підприємствами

(за видами економічної діяльності)

Економічні науки

Подається на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук
Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело


Т. П. Близнюк
(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий консультант
Лепейко Тетяна Іванівна,
доктор економічних наук, професор



О. В. Лебідь

Харків –

АННОТАЦІЯ

Близнюк Т. П. Методологія управління персоналом у мультинаціональній компанії. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) – Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, Харків, 2019.

Дисертація присвячена вирішенню важливої наукової проблеми щодо наукового обґрунтування й розроблення теоретичних і методологічних положень щодо управління персоналом мультинаціональної компанії в умовах різноманіття національних культур (крос-культурного середовища) та прикладних рекомендацій щодо їх реалізації.

Сформовано методологічний базис управління персоналом мультинаціональної компанії в умовах крос-культурного середовища, який ґрунтується на оригінальній композиції теоретико-методологічного погляду на управління персоналом мультинаціональної компанії для уникнення протиріч, які виникають в управлінні персоналом мультинаціональної компанії: протидії національної та організаційної культури, крос-культурних конфліктів між представниками різних культурних груп та несхожості їх культурних цінностей. Доведено, що управління персоналом мультинаціональної компанії базується на системному підході до управління культурою та має здійснюватися на рівні окремих культурних груп, оскільки компанія вже розпалася на групи і стала крос-культурним середовищем. При цьому основним теоретичним базисом для формування концептуальних засад управління персоналом мультинаціональної компанії є поєднання гуманістичної парадигми та крос-культурного менеджменту, що дозволило створити концепцію управління персоналом мультинаціональної компанії в умовах крос-культурного середовища, яка інтегрує основні існуючі підходи в цій сфері на основі пріоритетності врахування національних і поколінських культурних особливостей кожного працівника для забезпечення високого ступеня

згуртованості колективу, врахування культурних особливостей поведінки персоналу з метою створення в організаційній культурі мультинаціональної компанії спільної системи цінностей, що дозволить підвищити ефективність функціонування мультинаціональної компанії в умовах крос-культурного середовища.

Визначено сутність дефініції «мультинаціональна компанія» в контексті крос-культурного менеджменту як компанії, особливістю якої є наявність крос-культурної ознаки, що відображає крос-культурну взаємодію персоналу компанії як у внутрішньому середовищі, і або у зовнішньому середовищі мультинаціональної компанії. Також визначено, що ознаки мультинаціональності присутні в діяльності тих університетів, які ведуть активну міжнародну діяльність як в напрямі освіти (навчання іноземних студентів, міжнародна мобільність) так і в напрямі досліджень (участь в міжнародних наукових проектах).

Доведено, що основним концептуальним підходом до управління персоналом мультинаціональної компанії є крос-культурний менеджмент як галузь сучасного менеджменту та форма когнітивного менеджменту, яка займається проблемами управління поведінкою працівників мультинаціональної компанії в умовах мінливого крос-культурного середовища на основі знань про культурні відмінності, спрямовуючи їх на розвиток компанії та досягнення її цілей.

Обґрунтовано, що концепція управління персоналом мультинаціональної компанії ґрунтується на оригінальній композиції теоретико-методологічного погляду на управління персоналом мультинаціональної компанії, в якій визначено принципи, функції, напрями впливу та основні складові технології управління персоналом для уникнення протиріч, які виникають в управлінні персоналом мультинаціональної компанії: протидії національної та організаційної культур, крос-культурних конфліктів між представниками різних культурних груп та несхожості їх культурних цінностей. Реалізація запропонованої концепції в компанії повинна бути комплексною, оскільки

якщо хоча б одне положення не виконується, концепція не зможе застосовуватися в компанії.

Впровадження запропонованої концепції управління персоналом в умовах крос-культурного середовища призводить до створення в компанії нового типу світогляду, в рамках якого співробітники сприймаються як найцінніша складова компанії, особливості якої необхідно враховувати та створювати комфортні умови для роботи та особистого розвитку кожного зі співробітників мультинаціональної компанії.

Доведено, що основним концептуальним підходом до управління мультинаціональною компанією є крос-культурний менеджмент як галузь сучасного менеджменту й форма когнітивного менеджменту, що займається проблемами управління поведінкою працівників мультинаціональної компанії в умовах мінливого крос-культурного середовища на основі знань про культурні відмінності, спрямовуючи їх на розвиток компанії та досягнення її цілей.

У контексті крос-культурного менеджменту феномен «культура» має принципово різну природу, в залежності від рівня культури та досліджується на двох рівнях: макрорівні (рівні суспільства) та мікрорівні (рівні особистості), тому запропоновано розглядати «культуру» на основі поєднання цих двох рівнів: системи поглядів, цінностей, досвіду та поведінки, властивих особистості та сукупності характеристик, властивих усім представникам цієї культури, що проявляється під призмою цінностей, які визначають ідентичність представників цієї культури.

Національну культуру розглянуто як стійку сукупність таких характеристик: цінності, переконання, норми, традиції, стереотипи, моделі поведінки, звичаї і установки, на основі яких одне суспільство (як сукупність представників культури) відрізняється від іншого та набуває своєї національної ідентичності, а організаційну культуру – як результат багатократної взаємодії персоналу компанії, пов'язаного спільною метою пошуку шляхів вирішення проблем зовнішньої адаптації й внутрішньої інтеграції та визначення методів взаємодії, що відповідають особливостям функціонування та здатності

персоналу до адаптації у відповідно до цінностей, які поділяються всіма співробітниками, як представниками різних культур.

Роздвоєність цілей крос-культурних досліджень феномена «культура», яка складається в одночасному пошуку як подібностей так і відмінностей, знаходить методологічне відображення у двох концептуальних підходах до дослідження «культури»: еміс-підході та етіс-підході. Комплексне дослідження зовнішніх проявів поведінки та внутрішніх чинників поведінки носіїв культури у контексті крос-культурного менеджменту потребує поєднання обох концептуальних підходів.

На основі результатів дослідження взаємозв'язку між стадіями життєвого циклу компанії та типами організаційної культури запропоновано діагностувати тип організаційної культури компанії на основі взаємозв'язку між стадіями життєвого циклу компанії та типами організаційної культури за конкуруючими цінностями.

Уточнено методичний підхід до визначення крос-культурних особливостей функціонування мультинаціональних компаній в умовах різних національних культур, який ґрунтується на концепції культурних факторів, та базується на ціннісному підході в контексті крос-культурного менеджменту.

Доведено, що п'ять з шести культурних факторів концепції культурних факторів Г. Хофстеде («дистанція влади», «співвідношення індивідуалізму і колективізму», «співвідношення мужності і жіночності», «уникнення невизначеності», «часова орієнтація») впливає на національні особливості управління персоналом мультинаціональних компаній, які функціонують в умовах відповідної національної культури.

Визначено та проаналізовано крос-культурні особливості управління персоналом мультинаціональної компанії, які функціонують в умовах національних культур України, Швеції та Монголії. Також сформовано перелік цінностей, які повинні бути представлені в організаційній культурі компанії, яка функціонує в умовах кожної з цих національних культур.

Доведено, що основним концептуальним напрямом крос-культурних досліджень на сучасному етапі розвитку крос-культурного менеджменту є ціннісний підхід, сутність якого полягає у тому, що культура має складну та багаторівневу структуру, а ядро кожної культури складають цінності, тому для дослідження культури необхідно визначити структуру системи цих цінностей.

Сформовано методичний підхід до побудови ціннісного профілю культури різних рівнів, який базується на модифікованому методичному підході по оцінці цінностей та аналізі структури цінностей особистості чи групи особистостей як представників відповідного рівня культури. На основі результатів визначення структури цінностей групи особистостей як представників відповідного рівня культури будується культурний профіль відповідного рівня культури та розробляються практичні рекомендації щодо управління представниками цього рівня культури, які сформували персонал мультинаціональної компанії.

Уточнено теоретичні засади теорії поколінь для опису поколінської культури сучасних українських поколінь на основі використання етіс-підходу, досліджено та проаналізовано особливості поколінської культури українських поколінь такі як особливості формування та базові цінності кожного з сучасних українських поколінь.

Визначено, що в Україні одночасно співіснують п'ять поколінь, які знаходяться на різних етапах свого життєвого циклу. Визначено, що під впливом світових глобалізаційних процесів представники сучасних поколінь у Західній Європі, США і в Україні мають низку однакових поколінських цінностей, однак три сучасні українські покоління мають ще й власні базові цінності, і лише починаючи з українського покоління Y ці цінності однакові незалежно від країни народження, оскільки формуються більш під впливом загальних світових подій ніж регіональних факторів.

Також визначено особливості управління персоналом мультинаціональної компанії, який сформований з представників різних українських поколінь: бебі-бумерів, покоління X та покоління Y.

Обґрунтовано теоретичний базис розробки методологічного підходу до оцінки складових управління персоналом мультинаціональної компанії, який включає наступні складові оцінки: стадії життєвого циклу компанії з використанням модифікованого методичного підходу до визначення стадії життєвого циклу на основі контекстуальних та структурних показників компанії, що дозволяє встановити стадію життєвого циклу компанії та оцінити рівень розвитку компанії; рівня розвитку персоналу мультинаціональної компанії на основі методичного підходу, заснованого на теорії життєвого циклу; рівня готовності персоналу мультинаціональної компанії до крос-культурної взаємодії на основі методичного підходу до комплексної оцінки етнічної ідентичності й толерантності.

Доведено, що на кожній стадії життєвого циклу в компанії має домінувати відповідна організаційна культура за конкуруючими цінностями, тому на основі результатів оцінки рівня розвитку мультинаціональної компанії запропоновано проводити діагностування типу організаційної культури, який є найбільше характерними для цієї стадії життєвого циклу мультинаціональної компанії.

Розроблено методологічний підхід до оцінки складових управління персоналом мультинаціональної компанії, який містить такі методичні підходи: узагальненої оцінки рівня розвитку персоналу мультинаціональної компанії; оцінки рівня розвитку мультинаціональної компанії та діагностування типу відповідної до рівня розвитку компанії організаційної культури; оцінки рівня готовності персоналу компанії до крос-культурної взаємодії.

Кожний з підходів передбачає розрахунок відповідного інтегрального показника: рівня розвитку персоналу; рівня розвитку компанії; рівня готовності персоналу мультинаціональної компанії до крос-культурної взаємодії, на основі яких відбувається розміщення мультинаціональної компанії у тривимірному просторі за результатами оцінки складових управління персоналом мультинаціональних компаній, які функціонують в умовах різних національних культур.

Узагальнена оцінка рівня розвитку персоналу мультинаціональної компанії проводиться на основі методичного підходу, який передбачає оцінку: рівня компетентності та рівня прихильності співробітників компанії, на основі яких визначається рівень розвитку персоналу компанії.

На основі результатів визначення стадії життєвого циклу мультинаціональної компанії діагностується тип організаційної культури, який є більш характерним на цій стадії життєвого циклу мультинаціональної компанії. На основі результатів оцінки рівня розвитку мультинаціональної компанії визначаються особливості управління персоналом мультинаціональної компанії відповідно до стадії життєвого циклу компанії. На основі результатів визначення типів етнічної ідентичності визначається властива для персоналу компанії стратегія поведінки в процесі крос-культурної взаємодії та крос-культурні характеристики персоналу.

Проведено оцінку складових управління персоналом ряду компаній, які функціонують в умовах різних національних культур та мають ознаки мультинаціональності відповідно до наявності крос-культурної ознаки в їхньому середовищі, оскільки персонал цих мультинаціональних компаній функціонує в крос-культурному середовищі та є учасником крос-культурної взаємодії.

Обґрунтовано практичні рекомендації щодо удосконалення управління персоналом мультинаціональних компаній в крос-культурному середовищі.

Ключові слова: управління персоналом мультинаціональної компанії, мультинаціональна компанія, крос-культурне середовище, крос-культурний менеджмент, ціннісний підхід, культура, національна культура, організаційна культура, концепція управління персоналом мультинаціональної компанії, ціннісний профіль культури.

SUMMARY

Blyznyuk T. P. Methodology of staff management in a multinational company.
– Qualifying scientific work on the right of manuscript.

Dissertation for Doctor's degree of Economics in specialty 08.00.04 – Economics and Management of Enterprises (by type of economic activity) – Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Kharkiv, 2019.

The dissertation is devoted to the solution of the important scientific problem concerning the scientific substantiation and development of theoretical and methodological provisions on multinational company staff management in the conditions of diversity of national cultures (cross - cultural environment) and applied recommendations for their implementation.

The methodological basis of multinational company staff management in the context of cross-cultural environment has been performed. It is based on the original combination of theoretical and methodological views on multinational company staff management in order to avoid contradictions which arise in the management of multinational company staff: counteraction of national, cultural and organizational conflicts between representatives of different cultural groups and the dissimilarity of their cultural values.

It has been proved that multinational company staff management is based on a systematic approach to cultural management and should be carried out at the level of individual cultural groups, since the company has already split into groups and has become cross-cultural environment.

At the same time, the main theoretical basis for the development of the conceptual foundations of multinational company staff management is the combination of humanistic paradigm and cross-cultural management. It gave an opportunity to create the concept of multinational company staff management in the context of cross-cultural environment. The concept integrates the main approaches in this field on the basis of giving priority to national and generation cultural characteristics of each employee to ensure high level of teamwork, to the cultural characteristics of staff behavior in order to create a common system of values in the

organizational culture of a multinational company. It will increase the efficiency of functioning of a multinational company in cross-cultural environment.

The essence of the definition of “multinational company” was determined in the context of cross-cultural management. The peculiarity of the company is the cross-cultural feature which demonstrates cross-cultural interaction of company staff both in the internal environment and (or) in the external environment of a multinational company.

It was also determined that features of multinationality are present in the life of the universities which take part in international activities both in education (teaching foreign students, international mobility) and in research (participation in international scientific projects) areas. It has been proved that the main conceptual approach to multinational company staff management is cross-cultural management as a modern branch of management and a form of cognitive management that deals with the problems of managing multinational company employees in a changing cross-cultural environment taking into account knowledge of cultural differences. The knowledge is directed to the development of the company and achievement of its goals.

It was substantiated that the concept of multinational company staff management is based on the original combination of the theoretical and methodological views on multinational company staff management.

The concept defines the principles, functions, directions of influence and basic components of staff management technologies to avoid the contradictions that arise in the management of the company staff. They are counteractions of national and organizational cultures, cross-cultural conflicts between representatives of different cultural groups and dissimilarities of their cultural values.

The implementation of the proposed concept in the company should be comprehensive, because in case at least one provision is not carried out, the concept will not be effective in the company. The implementation of the proposed concept of staff management in cross-cultural environment leads to the creation of a new type of outlook within the company, in which employees are perceived as the most valuable asset of the company. The features must be taken into account to create comfortable

conditions for work and personal development of each of the employees of a multinational company.

It has been proved that the main conceptual approach to management of a multinational company is cross-cultural management as a modern branch of management and a form of cognitive management that deals with the problems of managing multinational company employees in a changing cross-cultural environment taking into account knowledge of cultural differences. The knowledge is directed to the development of the company and achievement of its goals.

In the context of cross-cultural management, the phenomenon of “culture” is fundamentally different in essence, depending on the level of culture and is studied at two levels: macro-level (societal level) and micro-level (individual level). So, it is proposed to consider “culture” taking into account a combination of these two levels: systems of attitudes, values, experiences and behavior which are inherent to individual and the set of characteristics inherent to all representatives of this culture, manifested under the prism of values that determine the identity of representatives of this culture.

National culture is considered as a stable set of the characteristics such as values, beliefs, norms, traditions, stereotypes, behavior patterns, customs and attitudes that differentiate one society (as a complex of cultural representatives) from another and acquire its national identity.

And organizational culture is considered as a result of repeated interaction of company staff associated with a common goal of finding ways to address external adaptation and internal integration issues and identify interaction methods which are appropriate to the features of the functioning and ability of the staff to adapt in accordance with the values shared by all employees as representatives of different cultures.

The dualism of the goals of cross-cultural studies of the phenomenon of “culture”, which consists in the search for both similarities and differences, is methodologically reflected in two conceptual approaches to the study of “culture”: an emic approach and an etic approach. A comprehensive study of the external

manifestations of behavior and internal behavioral factors of cultural media in the context of cross-cultural management requires a combination of both conceptual approaches.

On the basis of the results of the study on the relationship between the stages of the company's life cycle and types of organizational culture, it is proposed to diagnose the type of organizational culture of the company taking into account the relationship between the stages of the company's life cycle and types of organizational culture according to competing values.

The methodological approach to the definition of cross-cultural peculiarities of the functioning of multinational companies in different national cultures has been specified. It is based on the concept of cultural factors and on a value approach in the context of cross-cultural management.

It has been proved that five of the six cultural factors of G. Hofstede's concept of cultural dimensions ("power distance", "individualism vs. collectivism", "masculinity vs. femininity", "uncertainty avoidance", "long-term orientation vs. short-term orientation") affect national peculiarities of staff management of multinational companies which operate in respective national culture.

Cross-cultural peculiarities of multinational company staff management that operate under the national cultures of Ukraine, Sweden and Mongolia have been identified and analyzed. The list of values that should be presented in the organizational culture of a company that functions under the conditions of each of these national cultures has been also formed.

It has been proved that the main conceptual direction of cross-cultural research at the present stage of development of cross-cultural management is a value approach, the essence of which is that culture has a complex and multilevel structure, and the core of each culture are values. Thus it is necessary to determine the structure of culture systems of these values.

A methodological approach to the development of a value profile of culture at different levels has been formed, and it is based on a modified methodological

approach to assessing values and analyzing the structure of values of an individual or group of individuals as representatives of the respective level of culture.

On the basis of the results of determining the value structure of a group of individuals as representatives of the respective level of culture, a cultural profile of the corresponding level of culture has been developed and practical recommendations are given to manage the representatives of that level of culture who have formed the staff of the multinational company.

The theoretical principles of generational theory have been specified to describe the generational culture of contemporary Ukrainian generations on the basis of the emic approach. The features of the generational culture of the Ukrainian generations, such as the peculiarities of formation and basic values of each of the modern Ukrainian generations, have been investigated and analyzed. It is determined that in Ukraine at the same time five generations coexist at different stages of their life cycle.

It is determined that under the influence of globalization processes representatives of modern generations in Western Europe, the USA and in Ukraine have a number of identical generational values, but three modern Ukrainian generations still have their own basic values. And only starting with the Ukrainian Generation Y these values are identical despite the country origin, because they are developed more under the influence of global events than regional factors. The peculiarities of staff management of a multinational company which is formed of representatives of different Ukrainian generations: baby boomers, generation X and generation Y have been identified.

The theoretical basis for the development of a methodological approach to the evaluation of the components of multinational company staff management has been substantiated. It includes the following components of evaluation: company life cycle stages using a modified methodological approach to determining the life cycle stage based on the contextual and structural indicators of the company which helps to determine the stage of the company life cycle and evaluate the level of development of the company; the level of development of multinational company staff on the basis

of a methodological approach which is based on life cycle theory; the level of readiness of multinational company staff to cross-cultural interaction on the basis of a methodical approach to comprehensive assessment of ethnic identity and tolerance. It has been proved that each stage of a company's life cycle should be dominated by a corresponding organizational culture taking into account competing values. Therefore, on the basis of the results of assessing the level of development of a multinational company, it is proposed to diagnose the type of organizational culture that is most characteristic to this stage of a multinational company's life cycle.

A methodological approach to the evaluation of the components of multinational company staff management has been developed. It includes the following methodological approaches: generalized assessment of the level of development of multinational company staff; assessment of the level of development of multinational company and diagnosing the type appropriate to the level of development of company organizational culture; assessment of the level of readiness of the company staff for cross-cultural interaction.

Each approach includes the calculation of a corresponding integral indicator: the level of staff development; the level of development of the company; the level of readiness of the multinational company staff for cross-cultural interaction. On the basis of these approaches the multinational company is placed in a three-dimensional space, which is based on the evaluation of the components of staff management of multinational companies that operate in different national cultures.

Generalized assessment of the level of development of multinational company staff is made on the basis of a methodical approach, which provides an assessment of: the level of competence and the level of commitment of company employees, on the basis of which the level of development of company staff is determined.

On the basis of the results to determine the stage of the life cycle of a multinational company, the type of organizational culture that is more characteristic at this stage of the life cycle of a multinational company is diagnosed. On the basis the results of the assessment of the level of development of a multinational company, the peculiarities of multinational company staff management are determined

according to the stage of the company's life cycle. On the basis of the results to determine ethnic identity types, a behavior strategy, specific for company staff in cross-cultural interaction and cross-cultural characteristics of the staff, has been determined.

There has been evaluation of the staff management components of a number of companies operating in different national cultures and having multinationality characteristics according to the cross-cultural characteristics in their environment, as the staff of these multinationals operate in a cross-cultural environment and take part in cross-cultural interaction.

Practical recommendations to improve the staff management of multinational companies in a cross-cultural environment have been substantiated.

Keywords: multinational company staff management, multinational company, cross-cultural environment, cross-cultural management, value approach, culture, national culture, organizational culture, concept of multinational company staff management, value profile of culture.

НАУКОВІ ПРАЦІ, В ЯКИХ ОПУБЛІКОВАНІ ОСНОВНІ НАУКОВІ РЕЗУЛЬТАТИ ДИСЕРТАЦІЇ

Монографії

1. Близнюк Т. П. Особливості крос-культурного управління на українських підприємствах / Т. П. Близнюк // *Методологія і технологія управління сучасними підприємствами: теоретичний та практичний аспекти* : монографія / під заг. ред. док. ек. наук, проф. Т. І. Лепейко. – Харків : Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. – С. 171–195.

2. Близнюк Т. П. Крос-культурні особливості менеджменту сучасної мультинаціональної організації: монографія / Т. П. Близнюк. – Харків: ФОП Лібуркіна Л.М., 2017. – 296 с.

Статті у наукових фахових виданнях

3. Близнюк Т. П. Крос-культурні особливості комунікацій в Україні / Т. П. Близнюк // *Економіка розвитку*. – 2011. – № 1 (57). – С. 72–74.

4. Близнюк Т. П. Крос-культурні особливості української ділової культури / Т. П. Близнюк // Бізнес-Інформ. – 2012. – № 11. – С. 259–263.

5. Близнюк Т. П. Кросс-культурное взаимодействие: понятие культуры / Т. П. Близнюк // Учет и статистика. – 2012. – № 4 [28]. – С. 36–40.

6. Blyznyuk T. The Generation Theory: A Cross-Cultural Approach / T. Blyznyuk, M. Ueberwimmer // Економіка розвитку. – 2016. – № 2 (78). – Р. 44–48. *Особисто автором визначено особливості сучасних поколінь українців у контексті крос-культурного підходу і теорії поколінь.*

7. Близнюк Т. П. Крос-культурні особливості управління персоналом компанії: вплив національної культури / Т. П. Близнюк // Науковий погляд: економіка та управління (правонаступник наукового журналу Вісник Академії митної служби України. Серія: Економіка). – 2019. – № 1 (63). – С. 74–84.

Статті у наукових періодичних виданнях інших держав та у виданнях України, які включені до міжнародних наукометричних баз

8. Lereuko T. Generational theory: value-oriented approach / T. Lereuko, T. Blyznyuk // Business Inform. – 2016. – № 11. – Р. 24–30. (Index Copernicus). *Особисто внесок автором визначено особливості сучасних поколінь українців у контексті ціннісного підходу і теорії поколінь.*

9. Близнюк Т. П. Теория поколений в управлении персоналом / Т. П. Близнюк // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності: збірник наукових праць. – Маріуполь: ДВНЗ «ПДТУ», 2016. – Вип. 14. – С. 112–117. (Index Copernicus).

10. Близнюк Т. П. Генезис парадигм управління персоналом [Електронний ресурс] / Т. П. Близнюк / Глобальні та національні проблеми економіки: електронне наукове фахове видання. – 2017. – Випуск 15. – С. 174–178. – Режим доступу до ресурсу: <http://global-national.in.ua/issue-15-2017>. (Index Copernicus).

11. Blyznyuk T. Comparative characteristics of basic values of Ukrainian generations X and Y / T. Blyznyuk // Економіка і фінанси. – 2017. – № 7. – С. 55–62. (Index Copernicus, РИНЦ, ULRICH'S).

12. Wackowski K. Modern Ukrainian and Polish business cultures: G. Hofstede's classification / K. Wackowski, T. Blyznyuk // *Economic Annals-XXI*. – 2017. – № 165 (5-6). – P. 71–74. (Scopus). *Особисто автором визначено та проаналізовано особливості української національної культури на основі класифікації Хофстеде.*

13. Blyznyuk T. Generational Values of Generation Y: Survey of Ukrainian Senior School Pupils and Students / T. Blyznyuk // *Economics and Sociology*. – 2017. – Vol. 10, № 3. – P. 153–166. (Web of Science).

14. Близнюк Т. П. Оцінка поколінських цінностей покоління бебі-бумерів та покоління X в Україні / Т. П. Близнюк // *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Збірник наукових праць. Серія: Економіка і менеджмент*. – Одеса: МГУ, 2017. – Випуск 27. Частина 1. – С. 118–122. (Index Copernicus).

15. Близнюк Т. П. Оценка поколенческой культуры украинских беби-бумеров / Т. П. Близнюк // *Економіка і фінанси*. – 2017. – № 9. – С. 59–67. (Index Copernicus, РИНЦ, ULRICH'S).

16. Близнюк Т. П. Поколінська культура поколінь X та Y в Україні: ціннісний аналіз / Т. П. Близнюк // *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. – 2017. – Том 22. – Випуск 7 (60). – С. 52–56. (Index Copernicus).

17. Близнюк Т. П. Сущность дефиниции «мультинациональная компания»: кросс-культурный поход / Т. П. Близнюк // *Бізнес навігатор*. – 2017. – Випуск 4–1 (43). – С. 122–125. (Index Copernicus).

18. Близнюк Т. П. Взаємозв'язок між стадією життєвого циклу компанії та типом її організаційної культури / Т. П. Близнюк // *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. – 2018. – Вип. 30, Частина 1. – С. 76–79. (Index Copernicus).

19. Lepeyko T. National culture and attitude to ecology: on the example of Ukraine and Mongolia / T. Lepeyko, T. Blyznyuk, B. Gavaa // *International Journal Environmental Technology and Management*. – 2018. – Vol. 21, Nos. 5/6. – P. 340–

353. (Scopus). *Особисто автором визначено та проаналізовано особливості української національної культури.*

20. Blyznyuk T. Assessment of professional culture of University students and professors: the value-based approach [Електронний ресурс] / Т. Blyznyuk // Економіка та суспільство. – 2018. – № 15. – С. 224–231. – Режим доступу до журналу: <http://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal-15>. (Index Copernicus).

21. Близнюк Т. П. Концептуальні засади крос-культурних досліджень в крос-культурному менеджменті / Т. П. Близнюк // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2018. – Випуск 18, Частина 1. – С. 49–53. (Index Copernicus).

22. Близнюк Т. П. Оценка развития персонала мультинациональной компании [Електронний ресурс] / Т. П. Близнюк // Інфраструктура ринку: електронний науково-практичний журнал. – 2018. – Вип. 19. – С. 108–112. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.market-infr.od.ua/uk/19-2018>. (Index Copernicus).

23. Близнюк Т. П. Оценка готовности к кросс-культурному взаимодействию индивида / Т. П. Близнюк // Причорноморські економічні студії. – 2018. – Вип. 28, Частина 1. – С. 27–30. (Index Copernicus).

24. Близнюк Т. П. Ціннісний профіль покоління бекі-бумерів, поколінь Х та У в Україні / Т. П. Близнюк // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2018. – № 3 (102). – С. 59–65. (Index Copernicus).

25. Blyznyuk T. P. Assessing readiness of staff in Ukrainian and Mongolian multicultural companies for cross-cultural interaction / Т. P. Blyznyuk // Науковий вісник Полісся. – 2018. – № 3 (15). – С. 32– 37. (Index Copernicus).

26. Blyznyuk T. P. Study of behavioral strategies of personnel in the process of cross-cultural interaction: Ukrainian and Mongolian enterprises / Т. P. Blyznyuk // Financial and credit activity: problems of theory and practice. – 2018. – Vol. 3, № 26 – С. 452–461. (Web of Science).

Публікації за матеріалами конференцій

27. Lepeyko T. Cross-cultural communication in Ukraine / T. Lepeyko, T. Blyznyuk // Upper Austria University of Applied Science, Conference Day 2010: Global Business Management (Steyr, 5th of May 2010). – Steyr, 2010. – P. 151–155. *Особисто автором визначено національні особливості української національної культури, які впливають на крос-культурні комунікації.*

28. Близнюк Т. П. Крос-культурні особливості української ділової культури / Т. П. Близнюк // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика» (Харків 15-16 листопада 2010 р.). – Харків: ХНЕУ, 2010. – Матеріали з оптичного диска.

29. Близнюк Т. П. Взаємозв'язок між національною та організаційною культурою / Т. П. Близнюк // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика» (Харків, 26-27 березня 2015 р.). – Дніпропетровськ: Середняк Т. К., 2015. – С. 59–60. – Матеріали з оптичного диска.

30. Близнюк Т. П. Теорія поколінь в сучасному українському бізнес-середовищі / Т. П. Близнюк // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика» (Харків, 24-25 березня 2016 р.). – Харків: Видавництво «НТМТ» 2016. – С. 34–35. – Матеріали з оптичного диска.

31. Lepeyko T. Profile of modern Ukrainian manager / T. Lepeyko, T. Blyznyuk // Proceedings Cross-Cultural Business Conference 2016. (Steyr, Austria, 19th-20th of May 2016). – Austria, Steyr: School of Management, Steyr Campus, 2016. – P. 256–266. (electronic document). *Особисто автором визначено та проаналізовано національні та поколінські особливості представників сучасного менеджменту в Україні.*

32. Близнюк Т. П. Теорія поколінь: Україна та Західна Європа / Т. П. Близнюк // The International Scientific and Practical Web-Congress of Economists and Jurists «ECONOMICS, LAW, SOCIETY: resume of 2016»,

professional scientific publication, – ed. dep. (Winterthur, Switzerland, October 27–28, 2016). – Geneva (Switzerland), Minsk (Republic of Belarus), Odessa (Ukraine), St. Petersburg (Russian Federation), 2016. – P.78–82.

33. Blyznyuk T. Features of formation cross-cultural management as an independent science / T. Blyznyuk // Collection of scientific articles «Development strategy of science and education», (Namur, 30 March 2017). – Fidelite editions, Namur, Belgique, 2017. – P. 268–272.

34. Близнюк Т. П. Ціннісні профілі покоління Y та X / Т. П. Близнюк // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика» (Харків, 30-31 березня 2017 р.). – Харків: Видавець ФОП Панов А.М., 2017. – С. 31–33. – матеріали з оптичного диску.

35. Близнюк Т. П. Ціннісний підхід в крос-культурному менеджменті / Т. П. Близнюк // Матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції з економічної теорії «Наукові засади розвитку знань економічної теорії» (Черкаси, 21-23 квітня 2017 р.). – Черкаси: ЧДТУ, 2017. – С. 25–27.

36. Близнюк Т. П. Сущность категории «культура» в контексте кросс-культурного менеджмента / Т. П. Близнюк // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Фінансово-економічні та соціальні фактори розвитку міжнародних економічних відносин» (Дніпро, 16-17 червня 2017 р.). – Дніпро: НО «Перспектива», 2017. – Ч. 1. – С. 6–8.

37. Близнюк Т. П. Покоління X в Україні: ціннісний підхід / Т. П. Близнюк // Матеріали доповідей Міжнародної науково-практичної конференції «Модернізація економіки та фінансової системи країни: актуальні проблеми та перспективи» (Запоріжжя, 26 травня 2017 р.). – Запоріжжя: Класичний приватний університет, 2017. – С. 43–46.

38. Близнюк Т. П. Крос-культурні особливості українського менеджменту / Т. П. Близнюк // Collection of scientific articles «Topical issues of contemporary science» (Valencia, 26 May 2017). – С.Е.І.М., Valencia, Venezuela, 2017. – P. 150–153.

39. Близнюк Т. П. Базові цінності українського покоління У / Т. П. Близнюк // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні шляхи стабілізації фінансово-економічного стану країн» (Львів, 26-27 травня 2017 р.). – ГО «Львівська економічна фундація», Львів: ЛЕФ, 2017. – Ч. 1. – С. 58–62.

40. Близнюк Т. П. Особливості професійної культури викладачів університету: ціннісний підхід / Т. П. Близнюк // International Scientific Conference «From the Baltic to the Black Sea: the Formation of Modern Economic Area». Conference Proceedings. (Riga, August 19th, 2017). – Riga, Latvia: Baltija Publishing, 2017. – С. 98–101.

41. Близнюк Т. П. Ценностные ориентации студентов университета / Т. П. Близнюк // Збірник тез наукових робіт XI Міжнародної науково-практичної конференції «Науковий диспут: питання економіки та фінансів» (Київ–Будапешт–Відень, 29 вересня 2017 р.). – Київ, ГО «Фінансово-економічна наукова рада», 2017. – С. 42–46.

42. Blyznyuk T. Generational culture of baby boomers in Ukraine: value-oriented approach / T. Blyznyuk // Collection of scientific articles «Science and society» (Roma, 24 November 2017). – Edizioni Magi, Roma, Italia, 2017. – P. 41–47.

43. Близнюк Т. П. Ціннісний профіль сучасного українця / Т. П. Близнюк // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика» (Харків, 29-30 березня 2018 р.). – Харків: Видавець ФОП Мезіна, 2018. – С. 40–41. – Матеріали з оптичного диска.

44. Близнюк Т. П. Характеристики української ділової культури / Т. П. Близнюк // Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції «Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики»: збірник наукових праць. (Полтава, 19 квітня 2018 р.). – Полтава: ПП «Астроя», 2018. – С. 42–44.

45. Близнюк Т. П. Порівняльна характеристика національних культур: Україна та Польща / Т. П. Близнюк // Матеріали доповідей Міжнародної науково-практичної конференції «Економічні, політичні та культурологічні аспекти європейської інтеграції України в умовах нових глобалізаційних викликів» (Ужгород, 16–17 квітня 2018 р.). – Ужгород: Видавничий дім «Гельветика», 2018 – С. 10–13.

46. Близнюк Т. П. Професійна культура студентів ХНЕУ імені Семена Кузнеця / Т. П. Близнюк // Тези доповідей Міжнародної науково-практичної конференції «Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця» (Харків, 31 травня – 1 червня 2018 р.). – Х. : ХНЕУ імені Семена Кузнеця, 2018. – С. 280–281.

47. Лепейко Т. І. Покоління Y – майбутнє України / Т. І. Лепейко, Т. П. Близнюк // Україна 2030: Консолідація мислення – консолідація дій. – К.: видавництво «СПД В. Павленко», 2018. – С. 111–113. *Особисто автором визначено та проаналізовано поколінські особливості представників покоління Y.*

48. Близнюк Т. П. Крос-культурна взаємодія персоналу мультинаціональної компанії: оцінка рівня готовності / Т. П. Близнюк // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика» (Харків – Торунь, 18-19 березня 2019 р.). – Харків: Видавець ФОП Панов А.М., 2019. – С. 45–46. – Матеріали з оптичного диска.

49. Lepeyko T. Cross-Cultural Interaction: Ukrainian, Swedish and Mongolian Multicultural Companies / T. Lepeyko, T. Blyznyuk, B. Gavaa // Proceedings «Cross-Cultural Business Conference 2019» (Austria, May 16th-17th, 2019). – Austria: University of Applied Science Upper Austria, School of Management, Steyr Campus, 2019. – P. 25–35. *Особисто автором розроблено методичний підхід до оцінки готовності персоналу компаній до крос-культурної взаємодії.*

50. Лепейко Т. Організаційна культура сучасної організації: ціннісний підхід / Т. Лепейко, Т. Близнюк // Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції «Актуальні проблеми менеджменту в умовах інноваційного розвитку економіки» з міжнародною участю (Тернопіль, 17 квітня 2019 р.). – Тернопіль: ТНЕУ, 2019. – С. 148–152. *Особисто автором визначено особливості організаційної культури на основі ціннісного підходу.*

ЗМІСТ

ВСТУП	27
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У КРОС-КУЛЬТУРНОМУ СЕРЕДОВИЩІ	39
1.1. Теоретико-методологічний базис управління персоналом компанії в умовах крос-культурного середовища	39
1.2. Мультинаціональна компанія: крос-культурний аспект управління персоналом	71
1.3. Концептуальні засади управління персоналом мультинаціональної компанії	90
Висновки до розділу 1	101
РОЗДІЛ 2. ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ КРОС-КУЛЬТУРНИХ АСПЕКТІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	104
2.1. Цінісний підхід до дослідження культури в крос-культурному менеджменті	104
2.2. Крос-культурні особливості управління персоналом компанії як результат впливу національної культури	145
2.3. Аналіз особливостей управління персоналом мультинаціональних компаній, які функціонують в умовах різних національних культур	165
Висновки до розділу 2	186
РОЗДІЛ 3. МЕТОДОЛОГІЯ ФОРМУВАННЯ КРОС-КУЛЬТУРНОГО СЕРЕДОВИЩА КОМПАНІЙ В УКРАЇНІ	190
3.1. Методичний підхід щодо створення ціннісного профілю культури як складової крос-культурного середовища	190
3.2. Аналіз поколінської культури в Україні в контексті теорії поколінь	212
3.3. Аналіз крос-культурного середовища: ціннісні профілі культури різних рівнів в Україні	226
Висновки до розділу 3	258

РОЗДІЛ 4. МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У МУЛЬТИНАЦІОНАЛЬНІЙ КОМПАНІЇ	261
4.1. Визначення стадії життєвого циклу та діагностування відповідного типу організаційної культури компанії	261
4.2. Оцінка рівня розвитку персоналу мультинаціональної компанії	281
4.3. Оцінка рівня готовності персоналу мультинаціональної компанії до крос-культурної взаємодії	295
Висновки до розділу 4	319
РОЗДІЛ 5. ІНСТРУМЕНТАРІЙ ОЦІНКИ СКЛАДОВИХ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ МУЛЬТИНАЦІОНАЛЬНОЇ КОМПАНІЇ	323
5.1. Обґрунтування методологічного підходу до оцінки складових управління персоналом мультинаціональної компанії	323
5.2. Оцінка складових управління персоналом мультинаціональних компаній, які функціонують в умовах різних національних культур	344
5.3. Застосування крос-культурного інструментарію в управлінні персоналом мультинаціональних компаній	379
Висновки до розділу 5	409
ВИСНОВКИ	412
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	421
ДОДАТКИ	469

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

- ККВ – крос-культурна взаємодія;
- ККМ – крос-культурний менеджмент;
- ККС – крос-культурне середовище;
- МНК – мультинаціональна компанія;
- УП – управління персоналом

ВСТУП

Актуальність теми. Під впливом динамічних глобалізаційних змін у соціально-економічному просторі провідних країн світу та в умовах різноманіття національних культур актуалізується проблематика управління персоналом компаній з урахуванням специфіки національних культур різних країн. Домінуючою формою ведення бізнесу в умовах різноманіття національних культур стала мультинаціональна компанія. Складність і динамічність крос-культурного середовища, в якому функціонує мультинаціональна компанія, та велика кількість факторів, які формують її організаційну культуру й одночасно впливають на компанію та її персонал, призводять до того, що організаційна культура компанії, з одного боку, носить різноманітний, фрагментарний і неузгоджений характер, з іншого ж – саме культура поєднує сучасну компанію в єдине ціле. Тому необхідність вирішення внутрішніх протиріч, які виникають між різними рівнями культури персоналу компанії як соціально-економічного явища, є важливим аспектом управління персоналом у мультинаціональній компанії. Основними протиріччями, які властиві персоналу мультинаціональної компанії, є: конфлікти поколінь; крос-культурні конфлікти між представниками різних культурних груп; несхожість (іноді протилежність) культурних феноменів і цінностей представників різних культурних груп; протидія між національною та організаційною культурою компанії; протиріччя між субкультурами й різними рівнями культури.

Широкий спектр проблем управління персоналом компаній розглядається в роботах зарубіжних і вітчизняних вчених таких, як В. Аранжін, А. Асаул, М. Асаул, Л. Балабанова, Н. Беляцький, Д. Богиня, І. Бузько, О. Вартанова, А. Виноградська, М. Виноградський, Н. Гавкалова, В. Гриньова, С. Гуткевич, В. Данюк, Г. Десслер, Дж. Коул, О. Крушельницька, Д. Мельничук, Т. Мостенська, Г. Надьон, Г. Назарова, В. Никифорова, В. Паршина, В. Петюх, В. Рудьєв, О. Сардак, О. Стельмашенко, Ф. Хміль, С. Цимбалюк, О. Шканова,

П. Шлендер, О. Ястремська та ін. Протягом останніх років для всіх компаній, що функціонують в умовах крос-культурного середовища, актуальною стає проблема ефективного управління персоналом, що і є об'єктом наукових досліджень таких учених, як Х. Альтаф, С. Бартлетт, П. Баклі, Г. Вуд, Х. Джавад, Дж. Даннінг, Р. Гриффін, С. Гошаль, Г. Захарчин, А. Каммель, Р. Кейвс, Д. Коллінс, С. О' Донелл, М. Пастей, Х. Пермуттер, М. Росман, Й. Хентце, А. Фаяз та ін. Дослідженням проблем крос-культурного менеджменту як нової парадигми управління присвячено роботи вітчизняних і зарубіжних вчених, серед яких: Н. Адлер, О. Ареф'єва, Н. Василенко, П. Вернон, А. Гаттермен, Л. Гацька, Р. Гестеланд, Т. Данілова, С. Денні, М. Єрмоленко, К. Камерун, Е. Клейн, С. Клакхон, А. Кребер, В. Корженко, І. Костіна, Р. Куїнн, Дж. Куллен, К. Ліндзі, А. Лоран, Р. Льюїс, Д. Мацумото, М. Мінков, С. М'ясоєдов, І. Невлева, Г. Олпорт, Д. Оляніч, В. Павленко, Ю. Палеха, К. Парботеах, М. Пастей, Ж. Писаренко, С. Пивоваров, Т. Пітерс, В. Пушних, М. Райхлен, О. Рожен, М. Рокіч, С. Ронен, Н. Святохо, В. Стадник, О. Стегній, М. Тайєб, О. Ткаченко, Н. Тодорова, Г. Тріадіс, Ф. Тромпенаарс, Р. Фармер, Л. Халілова, П. Харріс, Н. Холден, Е. Холл, С. Хемпден-Тернер, В. Шапкіна, Ш. Шварц та ін. Проблему крос-культурної взаємодії представників різних національних культур досліджують Дж. Беррі, О. Грішина, А. Зеленов, Н. Лебедева, С. Лунін, Д. Мацумото, І. Мейжис, Л. Почебут, С. Рижова, Г. Солдатова, А. Солодка, Ф. Стейсі, Т. Стефаненко, А. Татарко, Д. Томас, В. Томін, Т. Фрік та ін. Взаємозв'язок та взаємовплив національної та організаційної культури знайшли відображення в працях О. Виханського, Л. Гацької, Я. Дибчинської, К. Камерона, В. Корженка, Р. Куїнна, А. Лорена, А. Наумова, М. Півторак, Г. Хофстеде, Г. Дж. Хофстеде, І. Шавкуна, Е. Шейна, Л. Шимановської-Діанич, П. Юхименка та ін. Основні аспекти теорії поколінь висвітлено в працях Ю. Асташової, С. Глівенка, А. Єрмоленка, В. Кірвас, І. Костенко, Т. Лепейко, О. Литвиненко, І. Подіка, В. Сюмар, Н. Хоува, В. Штрауса та ін.

Віддаючи належне ґрунтовному науковому доробку цих вчених, слід зазначити, що проблеми розробки та реалізації методології управління

персоналом у мультинаціональних компаніях, пошуку нових адаптивних шляхів управління персоналом в умовах одночасного впливу глобальних і національних тенденцій залишаються важливими для управління персоналом компанії на сучасному етапі. Актуальність окреслених теоретичних, методологічних і практичних проблем управління персоналом у мультинаціональній компанії визначили мету, завдання і структурно-логічну побудову дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційну роботу виконано згідно з планами науково-дослідних робіт: Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця за темою «Проблеми управління: лідерські, маркетингові та корпоративні аспекти» (номер державної реєстрації 0118U102001), де автором досліджено феномен лідерства як складової управління персоналом підприємства; Черкаського державного технологічного університету за темою «Соціальні та економічні трансформації ринку: регіональний та галузевий аспект» (номер державної реєстрації 0115U000972), де автором розроблено теоретичні підходи до визначення ролі культури у контексті крос-культурного менеджменту; наукового журналу «Економіка і фінанси» (м. Дніпропетровськ) за темами: «Соціально-економічні проблеми менеджменту» (номер державної реєстрації 0114U006189), де автором сформовано перелік найбільш важливих базових цінностей українських поколінь X та Y; «Підвищення ефективності управління підприємствами різних організаційно-правових форм в умовах фінансово-економічної нестабільності» (номер державної реєстрації 0114U006193), де автором визначено й проаналізовано термінальні та інструментальні цінності представників покоління бебі-бумерів.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертації є наукове обґрунтування й розроблення теоретичних і методологічних положень щодо управління персоналом мультинаціональної компанії в умовах різноманіття національних культур (крос-культурного середовища) та прикладних рекомендацій щодо їх реалізації.

Досягнення мети зумовило постановку і вирішення таких завдань:

сформувати методологічний базис управління персоналом мультинаціональної компанії в крос-культурному середовищі;

обґрунтувати концепцію управління персоналом мультинаціональної компанії в умовах крос-культурного середовища;

визначити сутність дефініції «мультинаціональна компанія» у контексті крос-культурного менеджменту;

уточнити понятійно-категоріальний апарат крос-культурного менеджменту в частині трактування у змістовному полі гуманістичної парадигми управління персоналом таких дефініцій як «крос-культурний менеджмент», «культура», «національна культура» та «організаційна культура»;

визначити концептуальні засади крос-культурних досліджень феномена «культура» у контексті крос-культурного менеджменту;

уточнити методичний підхід до визначення крос-культурних особливостей функціонування мультинаціональних компаній в умовах різних національних культур;

сформувати методичний підхід до побудови ціннісного профілю культури різних рівнів (поколінського та організаційного);

уточнити теоретичні засади теорії поколінь для опису поколінської культури сучасних українських поколінь на основі використання еміс-підходу;

обґрунтувати методичний підхід до діагностування організаційної культури мультинаціональної компанії в контексті ціннісного підходу крос-культурного менеджменту;

розробити методологічний підхід до оцінки складових управління персоналом мультинаціональної компанії;

обґрунтувати практичні рекомендації щодо удосконалення управління персоналом мультинаціональної компанії в крос-культурному середовищі.

Методи дослідження. Методологічне підґрунтя дослідження становлять положення сучасної економічної теорії та менеджменту, наукові праці провідних зарубіжних і вітчизняних учених, присвячені проблемам управління персоналом, особливостям управління персоналом в умовах крос-культурного середовища та

проблемам крос-культурного менеджменту. Методологічна основа дисертаційної роботи сформована шляхом застосування методології системного пізнання, загальнонаукових і спеціальних методів, прийомів, принципів, а також системного й процесного підходів до формування концепції управління персоналом мультинаціональної компанії в крос-культурному середовищі. Для досягнення поставленої мети і вирішення завдань використано сукупність таких загальнонаукових і спеціальних методів дослідження: *логічного й історичного аналізу, узагальнення* – для дослідження теоретико-методологічних основ управління персоналом та існуючих теорій і підходів, що є підґрунтям концепції управління персоналом мультинаціональної компанії, для визначення ключових характеристик для опису поколінської культури сучасних українських поколінь та визначення основних характеристик стадій життєвого циклу в контексті управління персоналом мультинаціональної компанії; *аналізу і синтезу* – для формування методологічного базису управління персоналом мультинаціональної компанії в умовах крос-культурного середовища, що стало підґрунтям для розроблення положень концепції управління персоналом мультинаціональної компанії; *індукції та дедукції* – для визначення особливостей концептуальних засад крос-культурних досліджень феномена «культури»; *контент-аналізу* – для уточнення понятійно-категоріального апарату крос-культурного менеджменту в частині трактування у змістовному полі гуманістичної парадигми управління персоналом таких дефініцій: «крос-культурний менеджмент», «культура», «національна культура», «організаційна культура» та визначення сутності дефініції «мультинаціональна компанія»; *порівняльного аналізу* – для визначення крос-культурних особливостей управління персоналом мультинаціональних компаній, які функціонують в умовах різних національних культур, і цінностей, властивих відповідній культурі, для розробки методичного підходу до побудови ціннісного профілю культури різних рівнів та розроблення методичного підходу до діагностування організаційної культури компанії на основі відповідної стадії життєвого циклу мультинаціональної компанії; *метод ранжування* – для ранжування термінальних та інструментальних цінностей у процесі побудови

ціннісних профілів різних рівнів культури – поколінського та організаційного; *методи описової статистики для експертних даних* – для оцінки рівня розвитку компанії та оцінки рівня розвитку персоналу компанії; *метод канонічного аналізу* – для визначення рівня узгодженості точок зору респондентів для побудови ціннісних профілів різних рівнів культури – поколінського та організаційного; *профільний аналіз (побудова профілю)* – для побудови ціннісних профілів різних рівнів культури – поколінського та організаційного; *абстрактно-логічний метод та системний аналіз* – для розробки методологічного підходу до оцінки складових управління персоналом мультинаціональної компанії; *метод головних компонент (компонентний аналіз)* – для розрахунку інтегральних показників оцінки рівня розвитку персоналу мультинаціональної компанії та рівня готовності персоналу мультинаціональної компанії до крос-культурної взаємодії; *матрично-структурний аналіз* – для розміщення у просторі мультинаціональних компаній за результатами оцінки складових управління персоналом компаній, які функціонують в умовах різних національних культур. Для моделювання та проведення обчислень використано спеціальні програмно-технічні засоби: MS Excel 2010, Statistica 10.0, Statgraphics Centurion.

Інформаційну основу дослідження становили законодавчі та нормативні документи з питань управління персоналом; офіційні статистичні дані з баз статистичної інформації Державної служби статистики України, Організації Об'єднаних Націй, Міжнародної організації праці, Світового банку, Організації економічного співробітництва і розвитку; результати міжнародних спостережень, рейтингування та індексування, оприлюднені міжнародними інституціями – Всесвітнім економічним форумом, Трансперансі Інтернешнл, Фондом Спадщини; офіційні статистичні дані щодо функціонування компаній, оприлюднені на офіційних сайтах компаній; наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених, матеріали періодичних видань, ресурси мережі Інтернет, результати власних досліджень автора.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розробленні методологічних положень, які відображають концептуально нове розв'язання наукової проблеми управління персоналом у мультинаціональній компанії в умовах крос-культурного середовища. Головні наукові положення дисертації, що визначають її наукову новизну, полягають у такому:

вперше:

сформовано методологічний базис управління персоналом мультинаціональної компанії в умовах різноманіття національних культур, який ґрунтується на оригінальній композиції теоретико-методологічного погляду на управління персоналом мультинаціональної компанії: визначено принципи, функції, напрями впливу та основні складові технології управління персоналом для уникнення протиріч, які виникають в управлінні персоналом мультинаціональної компанії: протидії національної та організаційної культур, крос-культурних конфліктів між представниками різних культурних груп та несхожості їх культурних цінностей;

обґрунтовано концепцію управління персоналом мультинаціональної компанії в умовах крос-культурного середовища, яка базується на врахуванні впливу трьох рівнів культури: національної (національні особливості управління персоналом і рівень готовності персоналу до крос-культурної взаємодії), поколінської (поколінські особливості управління персоналом кожного покоління, яке має представників у персоналі мультинаціональної компанії) та організаційної (характеристики організаційної культури, найбільш властиві відповідному рівню розвитку компанії) мультинаціональної компанії, що дає можливість побудувати технологію управління персоналом мультинаціональної компанії;

розроблено методологічний підхід до оцінки складових управління персоналом мультинаціональної компанії, який містить теоретичний базис оцінки складових управління персоналом і три методичних підходи: підхід до узагальненої оцінки рівня розвитку персоналу мультинаціональної компанії, підхід до оцінки рівня розвитку мультинаціональної компанії та підхід до оцінки рівня готовності персоналу мультинаціональної компанії до крос-культурної

взаємодії, кожний з яких дозволяє розрахувати відповідний інтегральний показник, а результати – сформулювати практичні рекомендації щодо управління персоналом мультинаціональної компанії за визначеними складовими;

удосконалено:

методичний підхід до визначення крос-культурних особливостей функціонування мультинаціональних компаній в умовах різних національних культур, що ґрунтується на концепції культурних факторів та дає змогу визначити вплив відповідної національної культури на напрями управлінського впливу через врахування прояву культурних факторів і цінностей, властивих культурі, що дозволяє розробити практичні рекомендації щодо функціонування мультинаціональних компаній в умовах різноманіття національних культур;

методичний підхід до побудови ціннісного профілю культури різних рівнів, який, у порівнянні з наявними розробками, заснований на визначенні й аналізі структури домінуючих цінностей культури відповідного рівня (поколінського та організаційного), що створює інформаційне підґрунтя для розробки практичних рекомендацій щодо управління персоналом у мультинаціональній компанії, який сформований з представників відповідних культур;

дістали подальший розвиток:

визначення сутності дефініції «мультинаціональна компанія» у контексті крос-культурного менеджменту, особливістю якої є наявність крос-культурної ознаки в якості ключової, що відображає крос-культурну взаємодію персоналу компанії як у внутрішньому середовищі, так і або зовнішньому середовищі мультинаціональної компанії;

понятійно-категоріальний апарат крос-культурного менеджменту в частині трактування у змістовному полі гуманістичної парадигми управління персоналом таких дефініцій:

«крос-культурний менеджмент», що, на відміну від існуючих підходів, є формою когнітивного менеджменту, який займається проблемами управління персоналом із урахуванням знань про культурні відмінності; розглядається як галузь сучасного менеджменту, яка досліджує проблеми управління поведінкою

працівників компанії в умовах мінливого крос-культурного середовища на основі знань про культурні відмінності, спрямовуючи їх на розвиток компанії та досягнення її цілей;

«культура», відмінністю якої є поєднання двох рівнів: системи поглядів, цінностей, досвіду та поведінки, властивих особистості (мікрорівень) та сукупності характеристик, властивих усім представникам цієї культури (макрорівень), що проявляється під призмою цінностей, які визначають ідентичність представників цієї культури;

«національна культура», яка, в порівнянні з існуючими визначеннями, трактується в контексті крос-культурного менеджменту, визначаючи ключовою ознакою належності до національної культури національну ідентичність, розглядаючи її як стійку сукупність таких характеристик: цінності, переконання, норми, традиції, стереотипи, моделі поведінки, звичаї і установки, на основі яких одне суспільство відрізняється від іншого та набуває своєї національної ідентичності;

«організаційна культура», що визначається у контексті ціннісного підходу в крос-культурному менеджменті і особливістю якої є врахування впливу різноманіття національних культур на персонал компанії під час багатократної взаємодії персоналу компанії, який пов'язаний спільною метою пошуку шляхів вирішення проблем зовнішньої адаптації (зовнішнє середовище) й внутрішньої інтеграції (внутрішнє середовище), та визначення методів взаємодії, що відповідають особливостям функціонування й здатності персоналу до адаптації відповідно до цінностей, які поділяють всі співробітники, як представники різних культур;

концептуальні засади крос-культурних досліджень феномена «культура», які, у порівнянні з існуючими розробками, враховують роздвоєність цілей крос-культурних досліджень шляхом поєднання etic-підходу та emic-підходу до дослідження феномена «культура», розглядаючи його одночасно як універсальне та специфічне явище у контексті крос-культурного менеджменту;

теоретичні засади теорії поколінь для опису поколінської культури сучасних українських поколінь, що відрізняються наявністю таких ключових характеристик кожного покоління: умови формування; ключові події, які вплинули на особливості формування; періоди народження представників та перелік базових цінностей, властивих представникам кожного з поколінь, та ґрунтується на використанні еміс-підходу;

методичний підхід до діагностування організаційної культури на основі результатів оцінки рівня розвитку мультинаціональної компанії, особливість якого полягає у можливості визначення домінуючого типу організаційної культури в компанії на основі взаємозв'язку між відповідними стадіями життєвого циклу компанії та типами організаційної культури за конкуруючими цінностями.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що розроблені теоретичні та методологічні положення доведені до рівня обґрунтованих теоретико-методичних підходів і практичних рекомендацій, використання яких сприятиме удосконаленню процесу управління персоналом у мультинаціональній компанії, яка активно функціонує в крос-культурному середовищі, оскільки це дозволить уникнути протиріч, які виникають в управлінні персоналом мультинаціональної компанії (протидії національної та організаційної культур, крос-культурних конфліктів та несхожості культурних цінностей представників різних культурних груп) та підвищить ефективність крос-культурної взаємодії персоналу мультинаціональної компанії.

До результатів, що мають найбільше практичне значення, належать: аналіз особливостей функціонування мультинаціональних компаній в крос-культурному середовищі; побудова ціннісного поколінського профілю співробітників мультинаціональної компанії; оцінка розвитку персоналу мультинаціональних компаній; визначення стадії життєвого циклу та відповідного типу організаційної культури компанії; оцінка готовності персоналу компанії до крос-культурної взаємодії та визначення поведінкової стратегії, властивої персоналу в процесі крос-культурної взаємодії; розробка практичних рекомендацій щодо адаптації персоналу компанії до процесу крос-культурної взаємодії, підвищення рівня

компетентності співробітників компанії відповідно до умов крос-культурного середовища, підвищення ефективності організаційної культури компанії, які впроваджено в діяльність: APU Company (Монголія) (довідка № 01/379 від 14.05.2018 р.); компанії SAS «Weeteam» (Україна – Франція) (довідка № 248/1 від 19.04.2018 р.); товариства з обмеженою відповідальністю «Укрфармінг» (Україна) (довідка № 477/7 від 11.05.2018 р.); товариства з обмеженою відповідальністю «Украгрозапчастина» (Україна) (довідка № 374/04/18 від 19.03.2018 р.); ТОВ «Силові енергетичні машини – ЕМЗ» (Україна) (довідка № 378/1 від 21.05.2018 р.). Результати дослідження впроваджені у навчальний процес Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця під час викладання навчальної дисципліни «Крос-культурний менеджмент» у процесі підготовки фахівців за спеціальністю 073 «Менеджмент» (довідка № 18/86-23-171 від 18.06.2018 р.) та Черкаського державного технологічного університету під час викладання навчальних дисциплін «Національна економіка», «Економіка сучасної України», «Управління трудовими ресурсами» (довідка № 890/0110.01 від 25.05.2017 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертація є завершеною, самостійно виконаною кваліфікаційною науковою працею, в якій всі наукові положення, розробки, результати, висновки та рекомендації, одержані автором самостійно. Особистий внесок у роботах, опублікованих у співавторстві, подано у списку опублікованих праць.

Апробація результатів роботи. Основні теоретичні положення, науково-методологічні та практичні результати дисертаційного дослідження оприлюднено на 26 міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях: «Conference Day 2010: Global Business Management» (Штайєр, 2010 р.), «Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика» (Харків, 2010 р.), «Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика» (Харків, 2015 р.), «Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика» (Харків, 2016 р.), «Cross-Cultural Business Conference 2016» (Штайєр, 2016 р.), «Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця» (Харків, 2016 р.),

«Economics, Law, Society» (Женева – Одеса – Санкт-Петербург, 2016 р.), «Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика» (Харків, 2017 р.), «Development strategy of science and education» (Намур, 2017 р.), «Наукові засади розвитку знань економічної теорії» (Черкаси, 2017 р.), «Модернізація економіки та фінансової системи країни: актуальні проблеми та перспективи» (Запоріжжя, 2017 р.), «Topical issues of contemporary science» (Валенса, 2017 р.), «Сучасні шляхи стабілізації фінансово-економічного стану країни» (Львів, 2017 р.), «Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця» (Харків, 2017 р.), «Фінансово-економічні та соціальні фактори розвитку міжнародних економічних відносин» (Дніпро, 2017 р.), «From the Baltic to the Black Sea: the Formation of Modern Economic Area» (Рига, 2017 р.), «Науковий диспут: питання економіки та фінансів» (Київ – Будапешт – Відень, 2017 р.), «Science and society» (Рим, 2017 р.), «Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика» (Харків, 2018 р.), «Економічні, політичні та культурологічні аспекти європейської інтеграції України в умовах нових глобалізаційних викликів» (Ужгород, 2018 р.), «Менеджмент ХХІ століття: глобалізаційні виклики» (Полтава, 2018 р.), «Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця» (Харків, 2018 р.), «Україна 2030: Консолідація мислення – консолідація дій» (Київ, 2018 р.), «Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика» (Харків – Торунь, 2019 р.), «Cross-Cultural Business Conference 2019» (Штайєр, 2019 р.), «Актуальні проблеми менеджменту в умовах інноваційного розвитку економіки» (Тернопіль, 2019 р.).

Структура й обсяг роботи. Дисертація складається із анотації, вступу, п'яти розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг дисертації становить 678 сторінок (28,25 авт. арк.), у тому числі основний текст – 370 сторінок (15,42 авт. арк.). Дисертаційна робота містить 81 таблицю (26 таблиць розміщено на 42 повних сторінках), 28 рисунків (8 рисунків займають 8 повних сторінок). Список використаних джерел містить 456 найменувань (займає 48 сторінок), 16 додатків (займають 210 сторінок).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У КРОС-КУЛЬТУРНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

1.1. Теоретико-методологічний базис управління персоналом компанії в умовах крос-культурного середовища

Однією з головних складових успіху кожної компанії є ефективне функціонування системи управління персоналом, яке ґрунтується на якісному науковому та практичному базисі, що враховує вплив сучасних світових тенденцій управлінської діяльності, базується на якісному складі персоналу та його потенціалі й відповідності роботи з персоналом сучасним вимогам господарювання. Так, на рівні окремої компанії УП є однією з найбільш важливим підсистем управління, оскільки персонал є найбільш важливою складовою компанії, саме тому й УП є одним пріоритетних напрямів сучасного менеджменту.

Д. Богиня [58] розглядає УП як цілеспрямований вплив на працівників компанії, метою якого є досягнення максимальної відповідності можливостей персоналу та цілей, стратегій і умов розвитку компанії. А. Кібанов [264, с. 83] зазначає, що управління персоналом компанії – це цілеспрямована діяльність керуючого складу компанії, керівників і фахівців підрозділів системи УП, що включає розробку концепції і стратегії кадрової політики, принципів і методів УП компанії, і тому УП компанії полягає у: формуванні системи УП; плануванні кадрової роботи, розробці оперативного плану роботи з персоналом; проведенні маркетингу персоналу; визначенні кадрового потенціалу та потреби компанії в персоналі. Тобто УП компанії охоплює наступний ряд функцій: наймання, відбор і прийом персоналу; оцінка персоналу при прийомі, атестації, підборі; профорієнтація і трудова адаптація;

мотивація трудової діяльності персоналу; організація праці та дотримання етики ділових відносин; управління конфліктами і стресами; забезпечення безпеки персоналу; управління нововведеннями в кадровій роботі; навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовка персоналу; управління діловою кар'єрою і службово-професійним просуванням; управління організаційною культурою компанії, управління поведінкою персоналу в компанії; управління соціальним розвитком; звільнення персоналу. Також, згідно з точкою зору В. Федосєєва та М. Капустяна [266], УП є головною функцією будь-якої компанії. А оскільки в сучасних умовах компанії стикаються з безліччю проблем при формуванні систем УП, тому система УП повинна включати всі аспекти роботи з персоналом, орієнтуватися на розвиток персоналу компанії та знаходитися в тісному взаємозв'язку з цілями компанії, забезпечувати компанію висококваліфікованим, всебічно розвиненим і освіченим персоналом. В. Федосєєв та М. Капустян [266] також зазначають, що УП є ще й стратегічною функцією і передбачає: розробку кадрової стратегії, підбір персоналу виходячи з філософії компанії, заохочення колективних зусиль, спрямованих на розвиток компанії, стимулювання з урахуванням якості індивідуальної діяльності, мінімізацію трудових спорів та створення позитивного соціально-психологічного клімату на робочих місцях.

Л. Балабанова, О. Сардак [14], В. Никифорова [183], Г. Щьокін [293] зазначають, що системний підхід до УП враховує взаємозв'язок між окремими аспектами УП і виражається в розробці кінцевих цілей та визначенні шляхів їхнього досягнення, створенні відповідного механізму управління, що забезпечує комплексне планування, організацію і стимулювання системи роботи з персоналом.

УП компанії, яка має міжнародні взаємовідносини та функціонує в умовах ККС, істотно відрізняється від УП компанії, яка функціонує на території лише однієї країни, оскільки система УП компанії, які функціонують у ККС (на перетині двох або більше національних культур) знаходиться під більш значним впливом факторів зовнішнього середовища та характеризується

більшою різноманітністю функцій управління, і, як зазначає Д. Йолкін [124, с. 12] обумовлює необхідність дивергентності (адаптації) практик УП та диференційованого підходу до підготовки управлінського персоналу. Оскільки в результаті глобалізації в компанію проноситься нова культура (культури), яка пронизує всі бізнес-процеси компанії, в тому числі процеси УП.

Так, фахівці-практики у сфері HR-менеджменту, такі як В. Тамберг, А. Бад'їн та М. Грябой [248] стверджують, що УП МНК – це управління тією культурою, яка склалася в групі, тому системне УП в умовах ККС (МНК), що базується на системному підході до управління, має здійснюватися на рівні окремих культурних груп, оскільки компанія вже розпалася на групи і стала ККС, де сегрегація превалює над інтеграцією. Усередині кожної з груп сформувалася своя система соціалізації – своя культура, а для кожної культурної групи повинен бути свій підхід до управління, який враховує культурні особливості відповідної групи персоналу компанії.

Як зазначає Н. Холден [376], культура стає не чинником відмінності однієї компанії від іншої, а чинником розвитку, джерелом технологій передачі знань, навчання співробітників та партнерів. При цьому, як зазначають Г. Дмитренко [98] та В. Кремень [142], ефективним є таке УП, коли цілі компанії успішно досягаються шляхом підвищення рівня самореалізації кожного окремого співробітника.

Ключовими тенденціями в УП МНК, які є найбільш актуальними на сучасному етапі розвитку світового господарства є:

безперервне впровадження новітніх технологій, які стимулюють подальший розвиток персоналу компанії шляхом підвищення компетентності персоналу для підтримки конкурентоспроможності компанії [124, с. 21]. Як зазначає Д. Йолкін [124, с. 16], в сукупності глобалізація та інформаційні технології ведуть до стирання кордонів в процесі функціонування компаній;

підвищення цінності персоналу, який володіє відповідними професійними [88] та крос-культурними компетентностями [144];

зростання кількості програм розвитку персоналу, включаючи програми виявлення працівників з управлінським потенціалом та програми розвитку талантів персоналу [124, с. 21], програм з крос-культурної адаптації персоналу та підвищення його рівня толерантності до інших культур;

збільшення уваги до визначення індивідуальних особливостей та здібностей персоналу компанії, врахування культурних особливостей персоналу [26] та виникнення нових цінностей [128];

зростання значимості інформаційних і комунікаційних технологій в УП [88; 144].

продовження процесу децентралізації УП та виникнення проблеми контролю діяльності працівників поза зоною управління менеджерів компанії – дистанційними працівниками [124, с. 22], які пов'язані з їх культурними особливостями.

Г. Щьокін [293] зазначає, що основною метою УП компанії в умовах глобалізації є поєднання ефективного навчання персоналу, підвищення кваліфікації та трудової мотивації для розвитку здібностей працівників, а також стимулювання їх до виконання робіт більш високого рівня. Саме тому важливим аспектом УП компанії в умовах ККС є врахування ключових характеристик персоналу МНК. Одночасно персонал МНК відчує значний вплив протиріч, які виникають у ККС цієї компанії, а саме:

1) крос-культурні конфлікти між представниками різних культурних груп (в тому числі й конфлікт поколінь), які є наслідком протиріч між різними рівнями культури персоналу;

2) несхожість (іноді протилежність) культурних феноменів та цінностей представників різних культурних груп;

3) протидія між національною культурою особистості та організаційною культурою компанії.

В процесі УП МНК спостерігається конфронтація між унікальністю організаційної культури компанії та універсальністю сучасних підходів у менеджменті та управлінні персоналом, які не враховують особливостей впливу

ККС. Також існує дилема, яка пов'язана, з одного боку, з процесами глобалізації, тобто необхідності стандартизації УП до глобальних тенденцій розвитку економіки, а з іншого боку, локалізації, тобто адаптації УП до регіональних тенденцій розвитку економіки та культурних особливостей персоналу компанії.

Таким чином, можна відзначити, що ключовим аспектом, який має найбільший вплив на УП МНК, є персонал та його характеристики. Саме тому, на нашу думку, основним теоретичним базисом для формування концептуальних засад УП МНК має бути гуманістична парадигма управління, яка розглядає особистість як головний об'єкт компанії і особливий суб'єкт управління. Суть гуманістичної парадигми полягає у відході від технократичного мислення, заснованого на управлінському раціоналізмі, до менеджменту, спрямованого на майбутнє, який має пріоритетну орієнтацію на стратегічне управління, при цьому об'єктом управлінської діяльності стають організаційні культури різного типу [26] при визначенні важливості особистості як складової персоналу компанії. Як відзначає Н. Гавкалова [79] стратегічний аспект УП передбачає обов'язкове позиціонування людини як носія певних унікальних знань, вмінь і навиків, власного інтелектуального капіталу. Тому оволодіння новітніми управлінськими технологіями УП в умовах ККС, як середовища на перетині двох або більше національних культур, неможливо без використання основ гуманістичної парадигми, що дає комплексне розуміння процесів еволюції і функціонування різних компаній з урахуванням глибинних механізмів поведінки людей в умовах багатофункціональних, культурно різноманітних та турбулентних контекстів. В контексті гуманістичної парадигми управління концепція УП компанії визначає, що стратегія і структура компанії повині будуватися виходячи з бажань і здібностей особистості [77]. Засновниками УП компанії в контексті гуманістичної парадигми управління вважаються представники японського менеджменту як К. Мацусіта, А. Моріта та американські вчені Д. Мак Грегор, Ф. Герцберг, Г. Мінцберг. Гуманістична парадигма управління також тісно пов'язана з

концептуальним підходом до всебічного розвитку особистості, створеним російськими філософами (Л. Зеленовим та ін.) [106, с. 6; 110, с. 13]. У роботі [26] більш детально досліджено передумови виникнення та особливості розвитку гуманістичної парадигми УП. В. Маслов [164, с. 18] зазначає, що гуманістична парадигма є найбільш радикальною спробою подолати кризу управління компанією і персоналом у сучасних умовах глобалізації. Саме в рамках гуманістичної парадигми запропонована метафора компанії як «культури» [268, с. 56]: не людина існує для компанії, а компанія для людини, згідно бажанням і здібностям якої будуються стратегії, структури, системи і внутрішньо організаційні відносини компанії. Основою компанії є самоврядування персоналу компанії, навчання на робочому місці і жорстка організаційна культура («запрограмований колективний розум») [164, с. 23], але при цьому кожен співробітник є унікальним за своєю сутністю та є носієм власної культури. Як відзначає Т. Базаров [11, с. 55], в контексті гуманістичної парадигми управління персонал компанії стає ключовою складовою успішного функціонування і розвитку компанії, її основним капіталом та головною конкурентною перевагою. А тому, реалізація цієї парадигми в УП МНК ґрунтується на дотриманні наступних принципів, які визначені в роботі [26]: підхід до особистості як до вирішального фактору ефективності та конкурентоспроможності компанії; орієнтація на стратегічний підхід до УП; визнання економічної доцільності інвестицій у формування і розвиток персоналу; соціальне партнерство і демократизація управління; збагачення праці і підвищення якості трудового життя; безперервне навчання і розвиток персоналу; професіоналізація УП.

Виділяють також такі основні управлінські проблеми УП МНК, які притаманні саме впливу ККС:

1. Культурні комунікаційні бар'єри, які виникають як результат неготовності персоналу до ККВ та неправильного вибору стратегії акультурації. Більш детально ця проблема досліджена в підрозд. 1.2 та підрозд. 4.3.

2. Розбіжності в стилях та пратиках керівництва, притаманних різним національним [116; 272] та поколінським культурам, більш детально ця проблема досліджена в підрозд. 2.2, підрозд. 2.3 та підрозд. 3.3.

3. Різні підходи до постановки управлінських проблем та прийняття управлінських рішень, притаманних різним національним та поколінським культурам [116; 272]. Як зазначають Й. Хентце та А. Каммель [272], діючі процедури прийняття управлінських рішень є відображенням цінностей, позицій і норм поведінки, які притаманні представникам відповідної національної культури, які беруть участь в процесі прийняття управлінських рішень. Більш детально дослідження цінностей представників різних культур проведено в підрозд. 3.3.

4. Можливість виникнення конфліктів на основі різних підходів до УП та його мотивації (крос-культурні конфлікти, в тому числі й конфлікт поколінь). Й. Хентцем та А. Каммелем [272] відмічено, що мотиви визначаються, головним чином, національною культурою, соціальною обстановкою і сімейним станом. Більш детально ця проблема досліджена в підрозд. 2.2 та підрозд. 2.3.

5. Відмінності в рівні соціально-культурної компетентності і рівні розвитку персоналу. Крос-культурні управлінські компетентності, як зазначають Й. Хентце та А. Каммель [272], передбачають наявність певної гнучкості, яка відображається в: прийнятті інших культур; розумінні власних культурних взаємозалежностей; відкритості і терпимості в процесі ККВ; вмінні оцінити можливість перенесення ноу-хау в галузі управління персоналом з одного культурного середовища в інше. Одним з проявів цієї компетентності у персоналу компанії є готовність (чи неготовність) ККВ, що більш детально досліджено в підрозд. 4.3.

Усі ці проблеми успішно вирішуються за допомогою управлінських інструментів в рамках гуманістичної парадигми управління в поєднанні з ККМ, який детально розглянуто в підрозд. 1.2. Так, Н. Святохо та Л. Халілова [224] підкреслюють, що метою реалізації ККМ в компанії є формування загальної

організаційної системи цінностей, яка б сприймалася і визнавалася кожним членом мультинаціонального колективу. При цьому, на процес формування та розвитку організаційної культури компанії, яка функціонує в умовах ККС, на глобальному рівні впливає мегасередовище міжнародного бізнесу, на національному рівні – макросередовище, яке відображає національні особливості, на рівні компанії впливає мікросередовище зі своєю культурною специфікою, яка є результатом взаємодії культур персоналу компанії, а на індивідуальному рівні – культура працівника, яка в значній мірі визначається мета середовищем (особистісними культурними константами особистості) [168, с. 372]. Як зазначають В. Никифорова, В. Кравченко [181] та О. Ареф'єва [6], знання особливостей та специфіки національних культур й врахування їх в організаційній культурі компанії, яка функціонує в умовах ККС, створює принципово нові конкурентні переваги. Так, визначені особливості персоналу, як носія культури, викликають необхідність постійної адаптації його поведінки до змін умов функціонування компанії, які складають основу його культури [181]. Йдеться про формування специфічної організаційної культури, яка б формувалася на базі національних культур, гармонійно поєднувала в собі окремі аспекти культури кожної групи співробітників, але не повторювала повністю жодної з них.

Таким чином основним теоретичним базисом для формування концептуальних засад УП МНК є поєднання гуманістичної парадигми та ККМ, що дозволяє створити концепцію УП компанії в умовах ККС, яка інтегрує в собі основні існуючі підходи в цій сфері на основі пріоритетності врахування національних та поколінських культурних особливостей кожного працівника для забезпечення високої ступеня згуртованості колективу, врахування культурних особливостей поведінки співробітників з метою створення ефективної організаційної культури, яка базується на спільній системі цінностей персоналу та формує відчуття причетності і приналежності до компанії й дозволить досягати високої ефективності функціонування компанії в умовах ККС. В умовах зростаючої глобалізації світової економіки та

загострення глобальної конкуренції саме цей підхід набуває особливої актуальності, оскільки врахування національних та поколінських особливостей персоналу МНК (підтверджене відповідною ефективною системою мотивації) сприяє формуванню відповідної ефективної організаційної культури в МНК.

На думку І. Єпішкіна [110], Л. Іванової-Швец, А. Корсакової та С. Тарасової [121] концепція УП компанії є системою практичних підходів до формування механізму УП у конкретних умовах. Згідно з точкою зору А. Кібанова [130, с. 94], В. Федосєєва та М. Капустяна [266], концепція УП компанії – це система теоретико-методологічних поглядів на розуміння та визначення сутності, змістовності, цілей, задач, критеріїв, принципів і методів УП, а також організаційно-практичних підходів до формування механізму її реалізації в конкретних умовах функціонування компанії. А. Кібанов [264, с. 94] та С. Фішман [268] зазначають, що концепція УП, включає в себе наступні складові: методологія УП та її розробка; система УП та її формування; технологія УП та їх розробка. Н. Гавкалова [77] відзначає, що концепція УП повинна розкривати цільові орієнтири компанії і персоналу, відображати основні принципи і передумови реалізації поставлених цілей, структуру підсистеми забезпечення соціально-економічного механізму ефективності менеджменту персоналу, соціально-економічні важелі інструменти впливу на підвищення ефективності менеджменту персоналу компанії, які конкретизуються через кадрову політику та кадрову роботу. Згідно з точкою зору А. Кібанова [264, с. 96] основу концепції УП компанії визначають зростаюча роль особистості, знання її мотиваційних установок, вміння їх формувати й направляти відповідно до завдань, які визначені компанією. В. Федосєєв та М. Капустян [266] відзначають, що концепція УП повинна бути заснована як на принципах і методах адміністративного управління, так і на теорії людських відносин, принципах мотивації і всебічного розвитку особистості.

Як зазначає І. Дуракова [99], концепція УП МНК повинна сприяти зняттю мовних бар'єрів, пізнанню менталітету і культури персоналу та контрагентів

компанії й повинна передбачати: зростаючу роль особистості працівника, орієнтацію на цінності компанії, врахування інтересів окремих груп персоналу, орієнтацію на мотивацію персоналу та інтегроване і координоване його використання. Тому основним шляхом врахування впливу ККС в концепції УП МНК є ідентифікація та врахування культурних особливостей персоналу МНК та її контрагентів, які можуть вплинути на особливості УП МНК.

Таким чином, на нашу думку, методологічним базисом УП МНК в умовах різноманіття національних культур є теоретико-методологічний погляд на УП МНК для уникнення протиріч, які виникають в УП МНК: протидії національної та організаційної культури, крос-культурних конфліктів між представниками різних культурних груп та несхожості їх культурних цінностей, який складається з :методології УП; напрямів впливу при УП; технології УП.

Методологія УП МНК, як перша складова методологічного базису УП МНК, передбачає розгляд сутності персоналу МНК як об'єкту управління, процесу формування поведінки індивідів, що відповідає цілям і завданням компанії, методів та принципів УП [264; 268]. Так, об'єктом управління є персонал МНК, ключовими характеристиками якого є те, що:

1) персонал – це головний елемент всієї системи управління, який одночасно може бути як об'єктом, так і суб'єктом управління, що є головною специфічною особливістю УП [293]. Так, об'єктом УП є колектив у цілому, всі категорії працюючих, окремі групи і структури, а суб'єктами – є керівники всіх рівнів та кадрові служби [147];

2) персонал – це ключовий фактор, який безпосередньо впливає на успіхи та невдачі компанії та активно приймає та реалізує управлінські рішення [64];

3) персонал – деякою мірою самокерований фактор, оскільки керівники всіх рівнів входять до складу персоналу [64];

4) співробітники компанії, які формують персонал компанії – це особистості, що є складними системами, яким притаманні всі властивості систем [64];

5) персонал – це суб'єктивний у всіх своїх проявах фактор, оскільки існує значний і безсумнівний вплив процесу акультурації особистості (групи) до відповідної культури;

6) персонал має складну й динамічну структуру, оскільки здатний до розвитку й саморозвитку, до системоутворення (формування груп, команд різної спрямованості) й у той же час до саморуйнування [64];

7) персонал характеризується такими рисами, як наявність цінностей, принципів, ідеалів, стереотипів, переконань, упереджень та схильності до впливу крос-культурного середовища;

8) персонал має обумовлений та спрогнозований індивідуальний (груповий) потенціал позитивної чи негативної спрямованості, оскільки кожен співробітник має емоції, невіддільні від розуму, вплив яких в різних культурах має різну (позитивну/негативну) спрямованість в однакових умовах;

9) у сукупності персонал – потужна група цінностей, здатна в повному складі або окремих підгрупах здійснити підміну цілей компанії власними [64] при їх різній культурній спрямованості.

Методологія УП МНК включає наступні складові [264]: закони УП; закономірності УП, принципи УП, функції та методи УП. Детально розглянемо усі складові методології УП МНК.

Закони УП МНК являють собою встановлені теоретичним або емпіричним способами і логічно обгрунтовані залежності між цілями управлінської діяльності та методами їх досягнення та виражають найбільш істотні зв'язки і відносини різних сторін управління між собою і елементами зовнішнього середовища [264, с. 104]. Закони управління персоналом розділяють на три основні групи [163; 264]:

1) об'єктивні закони управління – закони, властиві управлінню в цілому, і які виражають залежності, що формуються незалежно від волі окремих суб'єктів (закон переважної ефективності свідомого і планомірного управління, закон єдності системи управління, закон відповідності змісту і форм прямого і зворотного зв'язків в системі управління, економічною

природою відносин між її підсистемами, закон єдності дій законів управління та ін.);

2) суб'єктивні закони управління, за допомогою яких можна значною мірою підвищити ефективність функціонування системи управління в цілому, а також її окремих елементів і ланок (закон зміни функцій управління, закон скорочення числа ступенів управління, закон поширеності контролю, закон концентрації функцій управління);

3) спеціальні закони, які не пов'язані безпосередньо з УП, але здатні зробити значний вплив на результати діяльності компанії (економічні, юридичні, соціальні та інші закони).

А. Кібанов [264, с. 104] зазначає, що УП МНК спирається не тільки на закони і закономірності, що вивчаються різними науками, пов'язаними з управлінням (теорія управління, економічна кібернетика та ін.), але і на закономірності, притаманні лише цьому процесу. І. Бузько, О. Вартанова, Г. Надьон [63] та В. Маслова [163] під закономірністю УП розуміють об'єктивно існуючий необхідний зв'язок явищ, внутрішній суттєвий взаємозв'язок між причиною й наслідком, стійке відношення між явищами, пов'язаними з УП, взаємостосунками між людьми, що й накладають значний відбиток на їхній характер. Основні закономірності, які є об'єктивною основою пред'явлення вимог до УП і її технології УП, наступні:

відповідність УП цілям, особливостям, стану і тенденціям розвитку виробничої системи [13; 163; 264];

системність формування системи УП [13; 163; 264];

оптимальне поєднання централізації і децентралізації управління персоналом [63; 264];

пропорційне поєднання сукупності підсистем і елементів УП [63; 264];
пропорційність виробництва і управління [13; 264];

необхідне різноманіття УП [163; 264];

зміна склада та зміста функцій управління [264];

мінімізація кількості рівнів УП [13; 163; 264];

взаємодія закономірностей УП [63; 163; 264].

І. Бузько, О. Вартанова, Г. Надьон [63] та А. Кібанов [264, с. 105] зазначають, що закономірності безпосередньо взаємодіють, впливаючи одна на одну своїми властивостями та утворюючи інтегровану, результуючу силу, й звідси впливає необхідність єдності дій закономірностей УП.

Закономірності УП пронизують всю управлінську діяльність, впливають на стан всіх підсистем і елементів системи управління компанії, при цьому вони є об'єктивними. Закономірності (як і закони) можуть припинити свою дію в результаті зміни умов виробництва і управління, а також в під впливом дії законів розвитку економіки.

Принципи УП, згідно точки зору А. Кібанова [264, с. 104], В. Маслової [163] та Н. Гавкалової [78] – це правила, основні теоретичні положення і норми, яким повинні слідувати керівники і фахівці в процесі УП. Л. Балабанова та О. Сардак [14] відзначають, що принципи, покладені в основу ефективного УП, носять багаторівневий характер (загальні, часткові, спеціальні, окремі) і поширюються на різні сфери діяльності (управління працею в масштабах усього суспільства, галузі, підприємства, окремого працівника).

Основними загальними принципами УП є наступні:

науковість [14; 73; 99; 121; 163; 264];

плановість [13; 14; 121; 264];

комплексність (системність) [14; 73; 79];

безперервність [14];

економічність [14; 73];

зацікавленість [14];

відповідальність [14];

прогресивність [73];

перспективність [73];

оперативність [73];

узгодженість [73] інтересів керівників і підлеглих у межах забезпечення ефективної діяльності компанії [79];

ціленаправленість [79];

гнучкість [79];

ефективність [79].

До часткових принципів УП належать: індивідуалізація роботи з персоналом [14];

демократизація роботи з персоналом [13; 14; 121; 264];

інформатизація кадрової роботи, забезпечення її рівня, достатнього для прийняття обґрунтованих рішень [14];

підбору і розстановлення кадрів [64; 121; 250] по їх особистих і ділових якостях [14].

Згідно з точкою зору Л. Балабанової та О. Сардак [14] в сучасних умовах основним частковим принципом в УП є саме принцип підбору і розставлення кадрів по їх особистих і ділових якостях, оскільки передбачає: забезпечення умов для постійного підвищення ділової кваліфікації персоналу; чітке визначення прав, обов'язків і відповідальності кожного працівника; ротацію кадрів; поєднання досвідчених працівників з молодими кадрами; забезпечення умов для професійного і посадового просування кадрів на основі обґрунтованих критеріїв оцінки їхньої діяльності та особистих якостей; поєднання довіри до кадрів з перевіркою виконання ними робочих завдань.

До спеціальних принципів УП належать: поєднання єдиноначальності і колегіальності, централізації і децентралізації [13; 121; 264; 276]; лінійного, функціонального і цільового управління, контролю виконання рішень [13; 121; 264] та ін.

На нашу думку, основним спеціальним принципом УП МНК є принцип мультинаціоналізації (врахування культурних характеристик персоналу МНК, що потребує вдосконалення процедур відбору, розвитку, мотивації та розуміння поведінки персоналу з урахуванням його крос-культурних особливостей) та ін.

Принципи УП МНК є складовою принципів соціального управління [264, с. 365-366], при цьому ці принципи повинні мати загальний характер, щоб

обмежувати свободу дій керівного складу, однак при цьому принципи конкретизуються через засоби управління та дії керівництва на різних рівнях ієрархії [276, с. 34]. Саме приймаючи принципи УП, визначаються закономірності, оскільки принципи УП відображають вимоги об'єктивно діючих економічних законів і закономірностей, тому і самі є об'єктивними.

Функції УП – це основні напрямки УП, орієнтовані на задоволення визначених потреб компанії [183, с. 30], продукт процесу поділу і спеціалізації праці в сфері управління, що представляє собою частину процесу управління [121].

Виділяють такі основні функції УП [121, с. 53; 183, с. 30]:

планування персоналу (визначення потреби в персоналі, планування якісної потреби у персоналі, вибір методів розрахунку і планування кількісної потреби в персоналі);

забезпечення персоналом (одержання й аналіз маркетингової (в області персоналу) інформації, розробка і використання інструментарію забезпечення потреби в персоналі, добір персоналу, його ділова оцінка);

використання персоналу (визначення змісту і результатів праці на робочих місцях, виробнича соціалізація, уведення персоналу, його адаптація в трудовій діяльності, упорядкування робочих місць, забезпечення безпеки праці, вивільнення персоналу);

розвиток персоналу (планування і реалізація кар'єри та службові переміщення, організація і проведення навчання);

мотивація результатів праці та поведінки персоналу (управління змістом і процесом мотивації трудової поведінки, управління конфліктами, використання монетарних спонукальних систем: оплата праці, участь персоналу в прибутках і в капіталі, використання нематеріальних спонукальних систем: групова організація і соціальні комунікації, стиль і методи керівництва, регулювання робочого часу);

правове й інформаційне забезпечення процесу УП (правове регулювання трудових взаємин, облік і статистика персоналу, інформування колективу і

зовнішніх організацій по кадрових питаннях; розробка кадрової політики); забезпечення нормальних умов праці (забезпечення і контроль дотримання вимог психофізіології та ергономіки праці, охорони праці та навколишнього середовища та ін.).

С. Контурова [77] зазначає, при процесі здійснення функцій УП МНК виникає ряд специфічних проблем УП, що обумовлюються мовними й культурними бар'єрами, національною зорієнтованістю та ін.

Саме тому функції УП в компаніях, які мають міжнародні взаємовідносини та функціонують у ККС, надзвичайно ускладнюються потребою пристосування політики та процедур, пов'язаних з персоналом, до відмінностей між культурами, в яких відбувається ККВ тобто взаємодія представників двох (або більше) різних культур. Зокрема, культурні відмінності країн, відмінності в економічному розвитку і законодавчих системах можуть вимагати від компанії, яка має міжнародні взаємовідносини та функціонує у ККС, адаптації програм найму, звільнення, навчання і оплати праці для кожної країни, в якій відкриваються філії МНК.

Саме тому керівникам компанії та менеджерам потрібно бути підготовленими до процесу ККВ (взаємодії представників двох різних культур) й супроводу ефективної роботи мультинаціональних колективів, які включають представників різних національних культур. Знання систем цінностей інших культур, розуміння крос-культурних особливостей поведінки людей в різних країнах істотно підвищують ефективність управління, причому не тільки в масштабах глобальної економіки, а й в ході міжнародного ділового співробітництва.

При цьому однією із основних функцій УП [297, с. 172] стає формування крос-культурних компетентностей персоналу. Тому для УП МНК необхідно також додати таку функцію УП МНК як організація професійного крос-культурного розвитку та крос-культурної адаптації (крос-культурна адаптація персоналу до умов ККС компанії та формування відповідних компетентностей).

Методи УП – це способи впливу на колективи та окремих працівників з метою здійснення координації їхньої діяльності в процесі функціонування компанії [14; 73; 121; 263] для досягнення конкретного результату [220].

Всі методи поділяються на три групи:

1) адміністративні методи мають прямий вплив на працівника й повинні відповідати правовим нормам, діючим на визначеному рівні управління [73; 121; 220]. Ці методи орієнтовані на такі мотиви поведінки, як усвідомлена необхідність дисципліни праці, почуття обов'язку, прагнення людини працювати в певній компанії і т. п. [248; 264];

2) економічні методи мають непрямий характер управлінського впливу й впливають на економічні інтереси працівника шляхом матеріальної зацікавленості окремих працівників або їх груп [73; 121; 22]. Ці методи ґрунтуються на правильному використанні економічних законів елементи економічного механізму, за допомогою якого забезпечується прогресивний розвиток компанії [251; 264];

3) соціально-психологічні методи спрямовані на переконання працівників краще виконувати роботу, основані [73; 220] та засновані на використанні соціальних механізмів (система взаємовідносин у колективі, соціальні потреби і т. п.) [110; 121].

Економічні і соціально-психологічні методи носять непрямий характер управлінського впливу, тому не можна розраховувати на автоматичну дію цих методів, оскільки досить важко визначити силу їх впливу та кінцевий ефект. Також усі методи органічно пов'язані між собою [73; 77; 220].

Таким чином, УП, які базуються на законах та закономірностях УП, які мають роз'яснювати цілі та визначають загальні межі організаційної поведінки керівників й управлінських відносин керівників і підлеглих, закріплюють управлінські позиції керівництва компанії щодо ставлення до персоналу та реалізуються через функції УП. А для здійснення УП МНК керівництво компанії застосовує певні технології управління, при цьому важливою для

підвищення ефективності управління є оптимальна комбінація окремих частин методології УП.

Другою складовою методологічного базису УП МНК є напрями впливу при УП, які є сукупністю напрямів управлінського впливу компанії на своїх співробітників з метою максимального використання потенціалу персоналу в умовах ККС.

Для того, щоб визначити основні напрями управлінського впливу при УП МНК, проаналізуємо систему УП компанії. Згідно з точкою зору А Кібанова [264, с. 94], система УП є комплексом елементів з координації людської діяльності всередині компанії, спрямованих на досягнення ефективності компанії, що передбачає формування цілей, функцій, організаційної структури УП, вертикальних та горизонтальних функціональних взаємозв'язків керівників та спеціалістів у процесі обґрунтування, розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень.

В. Никифорова [183], зазначає, що система УП – це сукупність методів, процедур і програм впливу компанії на своїх співробітників з метою максимального використання їхнього потенціалу. Система УП укладається з комплексу взаємопов'язаних підсистем (складових), при цьому кожна підсистема є виділеною за функціональними елементами частиною системи, яка виконує певні завдання [263] та спрямована досягнення ефективності компанії [264]. Так, як зазначають Л. Іванова-Швец, А. Корсакова та С. Тарасова [121] функціональний підхід до визначення структури системи УП передбачає обґрунтування та виділення основних функцій та їх об'єднання в підсистеми за загальними функціональними ознаками. Базуючись на функціональному підході до системи УП компанії, виділяють різні підсистеми в системі УП:

1) підсистема планування [13; 77; 258; 264; 268], прогнозування [246] і маркетингу персоналу [13; 77; 264; 268], яка виконує такі функції: розробка політики і стратегії управління персоналом, аналіз потенціалу персоналу, аналіз ринку праці, організація кадрового планування, планування і прогнозування

потреби в персоналі, організація реклами, підтримання взаємозв'язку з зовнішніми джерелами, забезпечення кадрами [13; 77; 264; 268]. На думку В. Співак [241, с. 94] це підсистема визначення потреби у персоналі.

2) підсистема управління найманням, добіром [106; 258; 259; 266] та обліком персоналу, а на думку Н. Суровкіна [246] це підсистема руху персоналу, яка здійснює наступні функції: організацію наймання персоналу, організацію співбесіди, оцінки, відбору і прийому персоналу, облік прийому, переміщення, заохочення і звільнення персоналу, професійну орієнтацію та організацію раціонального використання персоналу, управління зайнятістю, документальне забезпечення системи УП [14; 77; 264; 268]. На думку В. Співак [241, с. 94] це дві підсистеми: відбору персоналу та розстановки персоналу, а на думку Т. Сівашенко [226] це підсистема підбору та відбору, яка пов'язана з ситуацією на ринку праці.

3) підсистема управління трудовими відносинами, яка проводить: аналіз і регулювання групових і особистісних взаємин, аналіз і регулювання відносин керівництва, управління виробничими конфліктами і стресами, соціально-психологічну діагностику, дотримання етичних норм взаємовідносин, управління взаємодією з профспілками [14; 77; 246; 264; 268]. А на думку А. Короткова та І. Синяєва [258, с. 416] це підсистема управління поведінкою персоналу.

4) підсистема управління безпекою персоналу [241, с. 94], яка здійснює створення нормальних умов праці, охорону праці, запровадження навчаючих програм, спрямованих на формування у працівників безпечних дій, забезпечення соціальної інфраструктури. На думку вчених [14; 77; 246; 264; 268] це дві підсистеми: підсистема забезпечення нормальних умов праці (дотримання вимог психофізіології та ергономіки праці, дотримання вимог технічної естетики, охорони праці та навколишнього середовища, воєнізованої охорони та окремих посадових осіб); та підсистема управління соціальним розвитком [14; 77; 264; 268] чи підсистема розвитку соціальної інфраструктури [246], яка здійснює: організацію громадського харчування, управління

житлово-побутовим обслуговуванням, розвитком культури і фізичного виховання, забезпечення охорони здоров'я і відпочинку, забезпечення дитячими установами, управління соціальними конфліктами і стресами, організацію продажу продуктів харчування і товарів народного споживання, організацію соціального страхування [14; 77; 264; 268].

5) підсистема управління розвитком персоналу здійснює: навчання, перепідготовку та підвищення кваліфікації, введення в посаду і адаптацію нових працівників, оцінку кандидатів на вакантну посаду, поточну періодичну оцінку кадрів, організацію раціоналізаторської і винахідницької діяльності, реалізацію ділової кар'єри і службово-професійного просування, організацію роботи з кадровим резервом [14; 77; 241; 264; 268]. На думку В. Федосєєва, М. Капустяна [266] це три підсистеми: навчання і розвитку персоналу компанії, атестації (оцінка розвитку) персоналу компанії та управління плинністю персоналу в компанії. На думку Т. Базарова та Б. Єрьоміна [259] це три підсистеми: навчання і розвитку персоналу компанії, атестації (оцінка розвитку) персоналу компанії, та управління плинністю персоналу в компанії. А на думку О. Єгоршина [106] це три підсистеми: оцінка персоналу, розстановка персоналу та навчання персоналу. Т. Сівашенко [61] зазначає, що ця підсистема складається з двох частин підсистеми фізичного розвитку персоналу і підсистеми професійно-кваліфікаційного розвитку. А. Коротков та І. Синяєва [258, с. 416] виділяють дві підсистеми: професійну підготовку і розвиток персоналу та оцінку працівників. Ряд вчених [106; 226; 259; 266] відокремлюють лише підсистему адаптації персоналу яка, виконує наступні функції: пристосування до мінливих умов зовнішнього середовища компанії, а окремих працівників до робочого місця, трудового колективу. Ця підсистема включає випробувальний термін, адаптацію молодих фахівців, наставництво і консультивання. Частиною цієї підсистеми є запропонована Т. Базаровим та Б. Єрьоміним [259] підсистема закріплення молодих фахівців в компанії. За спрямованістю адаптація буває професійна, психофізіологічна і соціально-психологічна [258, с. 416].

б) підсистема управління мотивацією і стимулюванням праці персоналу виконує такі функції: управління мотивацією і стимулюванням трудової поведінки, нормування і тарифікація трудового процесу, розробка систем оплати праці, розробка форм участі персоналу в прибутках і капіталі, розробка форм морального стимулювання персоналу, організація нормативно-методичного забезпечення системи УП [14; 77; 246; 259; 264; 266; 268]. На думку В. Співак [241, с. 94] це підсистема впливу на мотивацію поведінки (адекватна оплата, створення творчої атмосфери, підтримка кар'єри, виховання «корпоративного духу»). А на думку Т. Сівашенко [226] це дві підсистеми: мотивації персоналу та стимулювання персоналу.

7) підсистема розвитку організаційної структури управління виконує такі функції, як аналіз ситуації, щодо оргструктури управління, проектування нової оргструктури управління, розробка штатного розкладу, формування нової оргструктури управління, розробка і реалізація рекомендацій щодо розвитку стилю і методів керівництва [14; 77; 264; 268] та ролі керівника в компанії [259; 266].

8) підсистема правового забезпечення УП, яка здійснює: рішення правових питань трудових відносин, узгодження розпорядчих та інших документів щодо управління персоналом, рішення правових питань господарської діяльності, проведення консультацій з юридичних питань [14; 77; 264; 268].

9) підсистема інформаційного забезпечення УП, яка виконує такі функції: ведення обліку і статистики персоналу, інформаційне і технічне забезпечення системи УП, забезпечення персоналу науково-технічною інформацією, організація роботи органів масової інформації організації, проведення патентно-ліцензійної діяльності [14; 77; 264; 268]. На думку В. Співак [241, с. 94] підсистему правового забезпечення УП та інформаційного забезпечення УП доцільно поєднати в одну підсистему.

10) кадрова політика як підсистема системи УП. На думку О. Єгоршина [106], В. Федосєєва та М. Капустяна [266], Т. Базарова та Б. Єрьоміна [259]

кадрова політика є складовою системи УП в компанії та визначає генеральну лінію і принципові настанови в роботі з персоналом на тривалу перспективу, включає стилі керівництва, філософію компанії, правил внутрішнього трудового розпорядку, колективний договір і т. ін.;

11) підтримка комфортного соціально-психологічного клімату, як підсистема УП, визначена в роботах В. Федосєєва та М. Капустяна [266], Т. Базарова та Б. Єрьоміна [259], В. Співак [241, с. 94]. Ця підсистема виконує наступні функції: регулювання стосунків керівника та колективу, трудових взаємостосунків, зниження рівня конфліктності у колективі.

В контексті гуманістичної парадигми управління, як зазначає В. Ландсман [147], усі ці підсистеми УП поєднані головною метою компанії – підвищення ефективності діяльності на основі максимально можливої реалізації потенційних здібностей працівників. А для УП МНК також необхідно максимально реалізовувати не лише потенційні здібності працівників, але й використовувати їх крос-культурні особливості в якості конкурентних переваг. Як визначають В. Никифорова та В. Краченко [181], багато функцій ККМ тісно стикаються з функціями системи УП, при цьому ККМ, впливаючи на кожний функціональний блок системи УП, відображає ідеологію управління компанією, тобто створює фундамент процесу управління – його ідеологію.

С. Контурова [77] зазначає, що УП компаній, які функціонують у ККС (на перетині двох або більше національних культур) має певні особливості, пов'язані з необхідністю налагодження ефективної співпраці співробітників компанії, але при цьому виникає ряд проблем УП, що обумовлюються мовними й культурними бар'єрами, національною зорієнтованістю та ін. Тобто процес УП МНК має низку специфічних особливостей, які, на думку вчених [50; 168; 297] є результатом впливу наступних факторів ККС:

1. Культурні фактори. Існуючі культурні фактори і етнічні проблеми, які притаманні різним країнам та безпосередньо впливають на поведінку персоналу компанії, яка має міжнародні взаємовідносини та функціонує у ККС.

2. Економічні фактори. Відмінності в економічних системах різних країн значно впливають на характер залучення і особливості використання робочої сили в країні.

3. Стиль і практика керівництва. Різні погляди та підходи до стилів керівництва в різних країнах можуть призводити до конфліктів між персоналом, який складається з представників різних національних культур. При цьому, знання національних особливостей УП дозволяє керівництву компанії переносити позитивний досвід УП в інші країни.

4. Відмінності ринків праці і фактори трудових витрат. Особливості структури робочої сили і витрат на неї існують у всіх країнах. Відмінності в трудових витратах можуть стати джерелом постійних конфліктів або, навпаки, забезпечити компанії перевагу в глобальному масштабі.

5. Проблеми переміщення робочої сили. При переміщенні робочої сили в інші країни перед людьми виникають правові, економічні, фізичні та культурні бар'єри. Для їх подолання компаніям доводиться розробляти власні методики набору, орієнтації, адаптація та стимулювання персоналу.

6. Фактори відносин в промисловості. Відносини в промисловості (особливо відносини між робочими, профспілками і підприємцями) мають суттєві відмінності в різних країнах і мають величезний вплив на практику УП.

7. Національна орієнтація. Персонал завжди робить головний акцент не на глобальні, а на національні інтереси, які притаманні національній культурі цієї країни.

8. Фактори контролю. Територіальна віддаленість і специфічні риси зарубіжної діяльності ускладнюють контроль персоналу компанії.

9. Законодавчі відмінності. У країнах, в яких компанії здійснюють свою діяльність, діють різні нормативно-правові акти щодо використання робочої сили. Тому менеджери таких компаній повинні бути достатньо ознайомлені з національним трудовим законодавством кожної країни і враховувати його вимоги у своїй практичній діяльності [297].

Т. Солтицька [237] зазначає, що УП МНК передбачає врахування культурного впливу на функції УП та основні галузі організаційної поведінки: організаційну культуру, організаційні комунікації, конфлікти в компанії, мотивацію персоналу, відбір, адаптацію та навчання персоналу. На думку В. Федосєєва та М. Капустяна [266], Т. Базарова та Б. Єрьоміна [259] управління організаційною культурою компанії також є однією зі складових УП.

Саме тому, на нашу думку, одним з напрямів впливу при УП МНК є перш за все організаційна культура, а особливості управління організаційною культурою детально розглянуті в розд. 2.2.

В свою чергу, соціальні та культурні переваги й стереотипи персоналу, які є результатом впливу національної культури та, які в свою чергу, є елементами організаційної культури компанії впливають на [224]: ставлення персоналу до своєї роботи та до компанії в цілому; цільову спрямованість пріоритетів при вирішенні проблем та перелік методів та засобів їх вирішення; особливості взаємодії персоналу між собою; найбільш ефективні методи мотивації персоналу; найбільш ефективні підходи щодо керівництва. При цьому, соціально-культурні особливості представників різних культур не є постійним, вони змінюються в часі, тому і крос-культурні комунікації також схильні до змін. Однак, у представників кожної національної культури є ряд соціально-культурних особливостей, знання яких і дозволяє вибудовувати ефективну ККВ з представниками цієї культури.

Саме тому упропонується одним з напрямів впливу при УП МНК визначити саме організаційну культуру.

Для компанії, яка функціонує в умовах ККС, важливим аспектом УП, як зазначає Д. Йолкін [124, с. 59] є підсистема мотивації персоналу, яка б враховувала культурні особливості персоналу та є невід'ємною складовою кадрової політики компанії [297, с. 172]. Г. Щьокін [293, с. 20] зазначає, що основою системи УП є саме кадрова політика, що представляє собою розраховану на тривалу перспективу лінію вдосконалення кадрів, генеральний

напрямок у роботі з персоналом [121], що визначається сукупністю найбільш важливих, принципових положень і установок, виражених у стратегічних рішеннях, що реалізуються кадровою службою компанії [165].

В. Никифоренко [183, с. 33] зазначає важливість кадрової політики як однієї зі складових УП та необхідність її інтеграції зі стратегію розвитку компанії (одна із ознак системного підходу до управління персоналом).

Так, кадрова політика, згідно з точкою зору О. В. Крушельницької та Д. П. Мельничука [143], це сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, його мотивації та стимулювання.

А. Саакян, Г. Зайцев та Н. Лашманова [262] зазначають, що кадрова політика – система цілей, принципів і форм, методів і критеріїв роботи з кадрами, причому розповсюджується це положення на весь колектив зайнятих, в межах якого здійснюється управління. М. Виноградський, А. Виноградська та О. Шканова [73] зазначають, що кадрова політика – це система правил і норм, прагнень і обмежень у взаємовідносинах персоналу і компанії в цілому, за якими діють працівники у внутрішньому і зовнішньому середовищі.

В. Веснін [71], В. Никифоренко [183], Т. Базаров [11], А. Кібанов [264], І. Дуракова [99] та О. Єгоршин [106] під кадровою політикою розуміють систему теоретичних поглядів, ідей, вимог та принципів, що визначають генеральний напрямок і основи роботи з персоналом, її форми і методи, і які, як зазначає І. Єпішкін [110, с. 29], направлені на створення кваліфікованого і високопродуктивного згуртованого колективу, здатного своєчасно реагувати на постійно мінливі вимоги ринку з урахуванням стратегії розвитку компанії і стратегії УП.

В. Веснін [71], Л. Балабанова, О. Сардак [14], Л. Іванова-Швец, А. Корсакова та С. Тарасова [121] основною метою кадрової політики визначають своєчасне забезпечення оптимального балансу процесів комплектування, збереження персоналу, його розвитку відповідно до потреб компанії, вимог діючого законодавства та стану ринку праці.

При цьому цілі кадрової політики компанії це [14; 71]:

своєчасне забезпечення компанії персоналом необхідної якості у необхідній кількості;

забезпечення умов реалізації прав і обов'язків працівників, що передбачені трудовим законодавством;

раціональне використання кадрового потенціалу;

формування і підтримка ефективної роботи трудових колективів.

Засобом реалізації кадрової політики є кадрова робота, яка підпорядкована рішенням висунутих суспільством завдань у господарській діяльності шляхом оптимального використання і розвитку персоналу. І. Дуракова [99, с. 89] відзначає, що наявність розробленої кадрової політики в системі УП значно полегшує процес адаптації працівників до умов компанії.

Тому пропонується наступним напрямом впливу при УП МНК визначити кадрову політику компанії. При цьому основними напрямками кадрової політики МНК є:

1) визначення основних вимог до персоналу згідно з прогнозом внутрішньої і зовнішньої ситуації, перспективами розвитку компанії [14; 110; 183] та підбір й розстановка персоналу [121; 264];

2) формування нових кадрових структур і розробка процедур та механізмів управління персоналом [14; 110; 121; 183; 264];

3) формулювання концепції оплати праці, матеріального і морального стимулювання працівників [14; 110; 264] відповідно до визначеної стратегії компанії [183, с. 29];

4) вибір шляхів залучення, використання, збереження і вивільнення кадрів [14; 183; 264], допомоги в працевлаштуванні при звільненнях [183, с. 29];

5) розвиток соціальних відносин [14; 183];

6) визначення шляхів розвитку кадрів [14], навчання [110; 264], перенавчання, підвищення кваліфікації чи перепідготовки у зв'язку з переходом до нових технологій, просування, омолодження [183 с. 29] та впливу ККС;

7) стимулювання дострокового виходу на пенсію осіб, що не відповідають сучасним вимогам, та нездатних освоїти нові напрямки і методи роботи [183, с. 29];

8) якість умов праці [110, с. 30], забезпечення рівних можливостей ефективної праці, її безпеки і нормальних умов [14];

9) залучення рядових працівників до участі в управлінні компанією тощо [183, с. 29].

Як визначають В. Никифорова та В. Краченко [181], ККМ може розглядатися як цілісний та ефективний інструмент УП тільки в умовах наявної сформованої структури домінуючих ціннісних орієнтирів та визначеної ієрархії ціннісних орієнтирів трудового колективу, що і буде складати сутність культури компанії.

Для практичної реалізації цього необхідно формування адекватного стилю керівництва за умов, якщо спеціально та системно формується ефективний соціально-психологічний (інноваційно-підприємницький) клімат, сутність якого – залучення всіх співробітників до процесу розвитку організаційної культури.

Саме тому пропонується додати до напрямів впливу при УП МНК стиль та практику керівництва, які впливають на особливості УП в різних культурах та соціально-психологічний клімат.

Таким чином, пропонується визначити наступні напрями впливу при УП МНК, як складової методологічного базису УП МНК:

1) кадрова політика, яка включає в себе [106; 183; 259; 266]: планування, прогнозування і маркетинг персоналу; управління найманням, добіром та обліком персоналу; управління розвитком персоналу; професійний крос-культурний розвиток та крос-культурну адаптацію; управління мотивацію та стимулюванням праці персоналу; розвиток організаційної структури управління; управління безпекою персоналу; правове та інформаційне забезпечення УП.

2) стиль і практика керівництва, які базуються на урахуванні впливу культурних особливостей керівництва компанії та їх відповідності культурним особливостям підлеглих та контрагентів. Так, як зазначає І. Дуракова [99, с. 50], якщо стиль та практика керівництва, зорієнтовані лише на національні особливості менеджменту, то це є неефективним в умовах ККС та потребує формування нової концепції УП.

3) соціально-психологічний клімат, який є результатом впливу характеристик персоналу, в тому числі й культурних;

4) організаційна культура. Так, як зазначають С. Півоваров, Л. Тарасевич та А. Майзель [168, с. 371], в процесі УП компанії, яка функціонує в умовах ККС, організаційна культура є однією з основних складових УП.

Третьою складовою методологічного базису УП компанії в умовах ККС є технологія УП, які згідно з точкою зору М. Телентаєва [164], являє собою сукупність прийомів, способів, засобів і методів впливу на персонал в процесі його найму, використання, розвитку і вивільнення з метою отримання найкращих кінцевих результатів трудової діяльності.

Технології УП регламентуються спеціально розробленими нормативно-методичними документами [77].

Виділяють наступні складові технології УП:

- кадрове планування та маркетинг персоналу [93];
 - організацію найму, відбору та прийому персоналу [56; 93; 264]; оцінку персоналу [56; 93; 264];
 - профорієнтацію і адаптацію, навчання персоналу [56; 93; 264];
 - управління діловою кар'єрою і службово-професійним просуванням персоналу [56; 264];
 - мотивація та стимулювання персоналу [56; 264];
 - соціальний розвиток [93];
 - управління конфліктами і стресами [264];
 - управління безпекою персоналу [93; 264]; звільнення персоналу [56; 264].
- Пропонується додати такі складові технології для УП МНК як:

управління крос-культурними конфліктами;
 оцінку рівня розвитку персоналу (детально розглянуто в розд. 4.2);
 оцінку рівня готовності персоналу до ККВ (детально розглянуто в розд. 4.3);
 формування у персоналу крос-культурних компетентностей та крос-культурної адаптації.

Тому технологія УП МНК має наступні складові (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Складові технології управління персоналом МНК

Також важливим аспектом УП компанії в ККС є вибір кадрової стратегії компанії. Оскільки, як зазначають О. Гавриш, Л. Довгань, І. Крейдич та Н.Семенченко [80, с. 29], кадрова стратегія повинна сприяти посиленню можливостей компанії (в сфері персоналу) протистояти конкурентам на відповідному ринку, розширенню конкурентних переваг компанії за рахунок створення умов для розвитку та ефективного використання персоналу.

Кадрова стратегія – це розроблений керівництвом компанії пріоритетний, якісно визначений напрям дій, необхідних для досягнення далекосяжних цілей зі створенням високопрофесійного, відповідального і згуртованого колективу при умові врахування стратегічних завдань компанії та її ресурсних можливостей [264].

Формування стратегії УП компанії повинно здійснюватися в контексті кадрової політики [82, с. 29].

Так, керівництво компанії, яка функціонує в умовах ККС, повинно вибрати один з наступних підходів до кадрової стратегії для мультинаціональних, глобальних та міжнародних компаній [124; 347; 411; 417]:

1) адаптивна, яка базується на максимальному врахуванні національної специфіки персоналу компанії та її регіональних підрозділів, компанія розвиває таку систему управління персоналом, яка по максимально відображає специфіку кожної культури, представники якої є в ККС цієї компанії;

2) експортна, яка базується на високому рівні інтеграції допоміжних систем управління персоналом через компанію, активно використовується реплікаційна практика, розроблена в головному офісі компанії. Ця стратегія найбільш притаманна для глобальних компаній, які розглядають дочірні компанії як цілком залежні компанії [124, с. 30];

3) інтегративна, яка базується суттєвій глобальній інтеграції з урахуванням певної локальної диференціації, тобто активно використовується двостороння передача практик управління персоналом між головним офісом та дочірніми компаніями. Ця стратегія найбільш притаманна для транснаціональних компаній, в яких дочірні компанії управляються як взаємозалежні компанії [124, с. 30].

Як зазначають вчені [124; 347; 411] саме адаптивна кадрова стратегія є найбільш оптимальною та ефективною стратегією УП для МНК, оскільки базується на максимальному врахуванні національної специфіки персоналу компанії та дозволяє враховувати національні особливості контрагентів МНК.

С. Бартлетт та С. Гошаль [307] зазначають, що адаптивна стратегія базується на пристосуванні до умов відповідної національної культури, в якій функціонує дана МНК (чи її філії), що впливає перш за все на джерела пошуку персоналу для МНК.

В рамках адаптивної стратегії УП при пошуку персоналу перевага надається поліцентризму, коли обираються представники домінуючої національної культури, в якій функціонує дана МНК (чи її філія або підрозділ).

Тобто це підхід, заснований на підборі персоналу відповідно до країни розташування компанії (host country nationals HCNs), коли ключові посади отримують резиденти цієї країни, оскільки вони найбільш адаптовані до відповідної національної культури.

Таким чином, методологічним базисом УП МНК в умовах ККС є теоретико-методологічний погляд на УП МНК (рис. 1.2), в якому додано принцип мультинаціоналізму, функцію організації професійного крос-культурного розвитку та крос-культурної адаптації, визначено напрями управлінського впливу та основні складові технології УП, що дозволяє уникнути протиріч, які виникають в УП МНК, таких як протидія національної та організаційної культури, крос-культурні конфлікти та несхожість цінностей представників різних культурних груп.

При цьому теоретичним базисом для формування концептуальних засад УП МНК в умовах ККС є поєднання гуманістичної парадигми та ККМ, що дозволяє впровадити в МНК концепцію УП, що інтегрує в собі основні існуючі підходи в цій сфері на основі пріоритетності врахування культурних особливостей (національних й поколінських) кожного працівника для створення відповідної ефективної організаційної культури, та створення умов для самореалізації кожного співробітника, що дозволить досягати високої ефективності персоналу МНК в умовах ККС шляхом управління культурою.

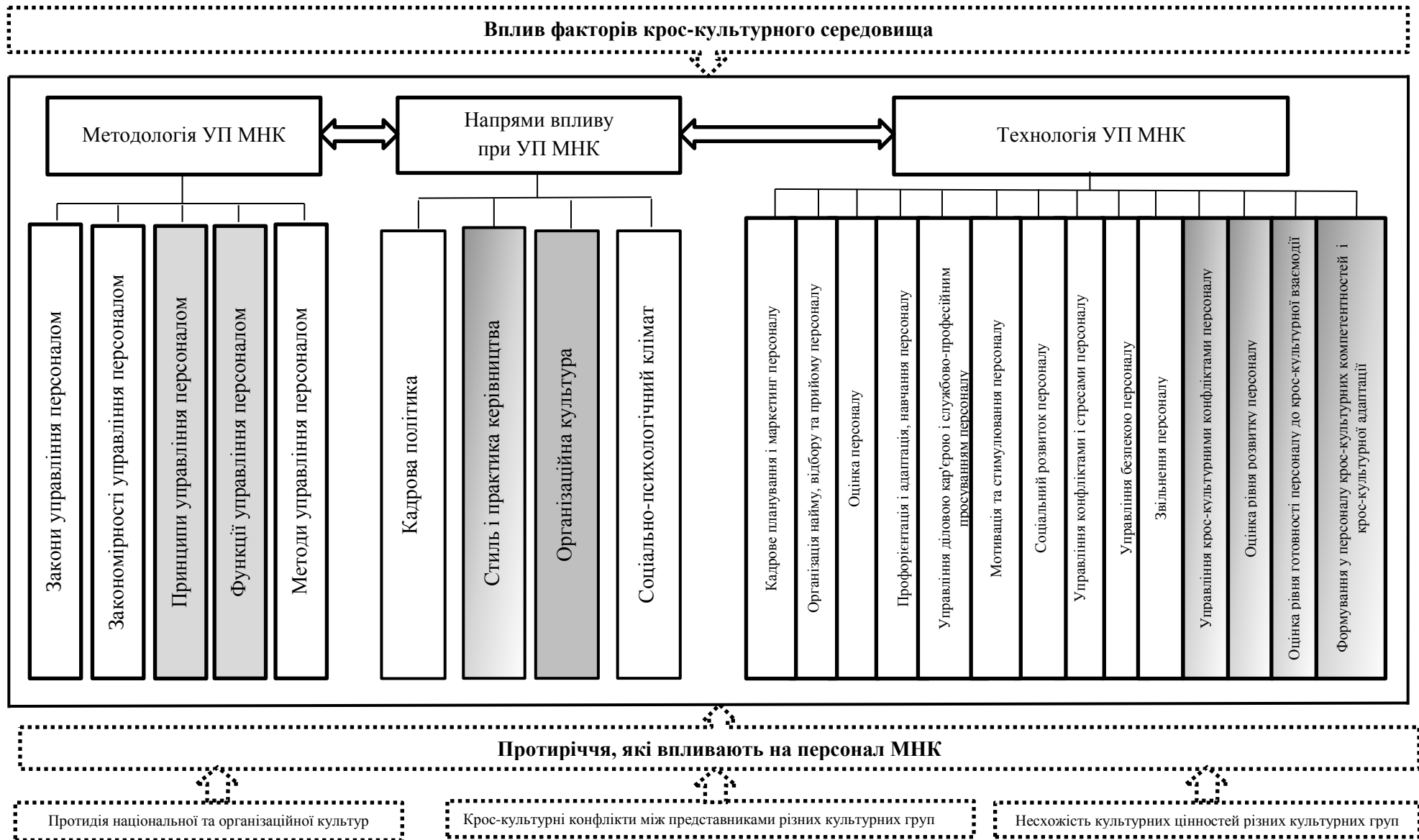


Рис. 1.2. Методологічний базис УП МНК в умовах ККС

1.2. Мультинаціональна компанія: крос-культурний аспект управління персоналом

Одним з найважливіших факторів безперервної глобалізації та постійних змін в світовій економіці стали МНК, які займаються бізнесом у диверсифікованому ККС (одночасно в декількох країнах світу). Діяльність саме таких компаній призвела до збільшення уваги менеджерів до таких концепцій як глобальний та ККМ. Так, великі МНК постійно координують й контролюють дочірні компанії через національні кордони, й відповідно, як зазначає М. Хейденрейч [362] повинні функціонувати в різних національних контекстах. Однак на більшості національних ринків [407] МНК відчують значний опір з боку локальних (місцевих) компаній. Існування МНК є досить недавнім явищем в історичному аспекті, при цьому присутність таких компаній особливо помітна в певних секторах економіки.

Так, в сфері послуг перевагою МНК є можливість перенесення частини процесу створення вартості до країн з більш низьким рівнем заробітної плати, а дослідження та наукові розробки можна розташувати в регіоні, в якому є спеціалісти з відповідними компетентностями. В сфері виробництва, також значна частина процесу створення вартості може бути централізована в країнах з більш дешевими факторами виробництва, а результати досліджень та інноваційних розробок можна переносити через кордони за допомогою запатентованих технологій.

Виникнення МНК Дж. Даннінг [342] пов'язує з поєднанням двох основних факторів:

- 1) нерівномірний географічний розподіл факторів виробництва між країнами, тобто наявність конкурентних переваг компаній однієї країни, які можна використати на ринках іншої країни;

- 2) невдачі компаній на ринках інших країн, пов'язані з особливостями ККС на цих ринках. Однак зростаюча кількість МНК свідчить про наявність

конкурентних переваг саме у МНК в умовах глобалізації. При цьому МНК зараз є одним з найпоширеніших типів компаній, які функціонують в міжнародному бізнесі та ККС. Проте діяльність конкретних МНК залежить від значної кількості зовнішніх та внутрішніх факторів ККС, які безпосередньо впливають на результати діяльності цієї компанії.

Саме тому МНК, особливо ті, які функціонують на ринках інших країн повинні мати значні стратегічні переваги, засновані перш за все на особливостях ККС (внутрішнього та зовнішнього) та які є результатом нерівномірного розподілу факторів виробництва в різних країнах. Тому діяльність МНК стала одним з найважливіших чинників розвитку безперервних процесів глобалізації у світовій економіці.

Такі дефініції як «глобальна компанія» (global company), «транснаціональна компанія» (transnational company), «міжнародна компанія» (international company) і «мультинаціональна компанія» (multinational company) в ряді джерел [343; 382] використовуються як синоніми. Однак такий підхід є не зовсім правильним, оскільки ці категорії не є рівнозначними, тому більш детально проаналізуємо сутність дефініції «мультинаціональна компанія» та визначимо її особливості.

Результати досліджень, проведених в Державному університеті штату Айова [382] свідчать, що в даний час не існує єдиного визначення дефініції «мультинаціональна компанія».

Так, Організація Об'єднаних Націй частіше використовує термін «мультинаціональна компанія» (multinational company), в той час як Міжнародна організація Праці та Організація Економічного Співробітництва та Розвитку частіше використовують термін «мультинаціональне підприємство» (multinational enterprise). Однак в нашому дослідженні буде використана дефініція «мультинаціональна компанія», оскільки саме таке словосполучення найбільш точно визначає сутність дефініції, не зменшуючи сфери діяльності лише до сфери виробництва.

Згідно з підходом, представленим Організацією Об'єднаних Націй [407] термін «мультинаціональний» (багатонаціональний) означає, що в діяльності компанії або підприємства бере участь більше, ніж одна нація. І дана діяльність пов'язана з активами, продажами, виробництвом, персоналом компанії, що знаходяться в іншій країні або прибутком, який отримується від іноземних філій. Проте більш точних критеріїв оцінки діяльності МНК у звітах, що публікуються Організацією Об'єднаних Націй, не представлено.

В щорічних всесвітніх інвестиційних звітах, що публікуються Організацією Об'єднаних Націй, наведений індекс транснаціональності (transnationality index) найбільших світових транснаціональних компаній [454], який є середнім трьох показників:

- 1) частки зарубіжних активів компанії;
- 2) частки продажів компанії за кордон;
- 3) частки представників інших націй в персоналі компанії (крос-культурна складова).

Однак, в цілому можна стверджувати, що в даний час відсутня єдина точка зору вчених на сутність самої категорії «мультинаціональна компанія».

У табл. 1.1 систематизовано різні точки зору Р. Гріффіна та М. Пастея, С. Бартлетта та С. Гошала, Дж. Даннінга, П. Баклі, Н. Худа та С. Янга, Ш. Соні, Дж. Куллена та К. Парботеаха, А. Хайнса та ін. щодо сутності дефініції «мультинаціональна компанія».

Також цю дефініцію проаналізовано на наявність певних ознак (фінансово-економічних, особливостей управління персоналом, особливостей прав власності та національних особливостей), які Р. Грифін та М. Пастей, С. Бартлетт та С. Гошаль, Дж. Даннінг, П. Баклі, Н. Худ та С. Янг, Ш. Соні, Дж. Куллен та К. Парботеах, А. Хайнса та ін. [88; 132; 190; 297; 307; 325; 330; 333; 334; 342-344; 347; 358; 362; 366; 367; 377; 381; 382; 386; 389; 407; 427; 439; 440] визначають як відповідні ознаки МНК.

Таблиця 1.1

Аналіз сутності дефініції «мультинаціональна компанія» за різними ознаками(сформовано автором на основі [88; 132; 190; 297; 307; 325; 330; 333; 334; 342-344; 347; 358; 362; 366; 367; 377; 381; 382; 386; 389; 407; 427; 439; 440])

№ з/п	Джерело / Автор(и), рік	Сутність дефініції «мультинаціональна компанія»	Ознаки мультинаціональності компанії:			
			фінансово-економічна	крос-культурні особливості управління персоналом	особливості прав власності	національна
1	2	3	4	5	6	7
1) здійснює свою діяльність (бізнес) більш ніж в одній країні світу						
1	Ш. Соні, 2012 [439]	компанія, що веде бізнес більш ніж в одній країні	-	-	-	+
2	Дж. Куллен та К. Парботеах, 1999 [334]	будь-яка компанія, яка займається бізнес-функціями за межами внутрішніх кордонів країни	-	-	-	+
3	М. Каммінга, 2014 [382]	централізована компанія, яка створена більш ніж у одній державі	-	-	-	+
4	Р. Кейвс, 1982 [330]	підприємство, яке контролює та управляє виробничими підприємствами - заводами, розташованими, не менш ніж, в двох країнах	-	-	-	+
5	Дж. Даннінг, 1973 [342]	підприємство, яке володіє або контролює діяльність по додаванню вартості в двох або більше країнах	-	-	-	+
2) має активи більш ніж в одній країні						
6	Організація Об'єднаних Націй, 1988 [407]	підприємства, які контролюють активи (заводи, шахти, офіси і т. п.) в двох або більше країнах	-	-	+	+
7	П. Юхименко, Л. Гацька та М. Півторак, 2011	децентралізоване об'єднання активів і відповідностей, які дозволяють враховувати місцеві відмінності в процесі здійснення зарубіжних операцій	-	-	+	+

Продовження таблиці 1.1

1	2	3	4	5	6	7
	[297]					
8	А. Кіреєв, 1997 [132]	підприємство, головна компанія якого належить капіталу двох і більше країн, а філії також знаходяться в різних країнах	-	-	+	+
9	Н. Худ та С. Янг, 1979 [377] П. Баклі, 1985 [325] Дж. Даннінг, 1989 [344]	підприємство, яке володіє і контролює доходи, що генерують активи більш ніж в одній країні	-	-	+	+
10	С. Кушлюван, 1998 [386]	компанія, яка має більше 10% акціонерного капіталу або контрактної участі, такої як контракти на управління, франчайзинг та лізингові угоди в більш ніж одній країні	-	-	+	+
3) здійснює прямі іноземні інвестиції						
11	А. Хайнс, 2007 [367]	компанія, яка здійснює прямі інвестиції в іноземні активи, але інвестує лише в обмежену кількість країн, при цьому не намагається гомогенізувати пропозицію своїх продуктів у всіх країнах, в яких працює, а орієнтує їх так, щоб вони відповідали місцевим потребам	+	-	+	+
4) здійснює прямі іноземні інвестиції та діяльність зі збільшенням доданої вартості в більш ніж одній країні						
12	А. Фаяз, М. Росман, Х. Альтаф та Х. Джавад, 2012 [347]	підприємство, яке здійснює іноземні інвестиції та діяльність із збільшенням доданої вартості в більш ніж одній країні	+	-	+	+
13	Дж. Сперо та Дж. Харт, 2003 [440]	підприємство, яке здійснює прямі інвестиції за кордон і володіє холдингами, які створюють додану вартість в більш ніж одній країні	+	-	+	+
14	Дж. Даннінг та С. Лундан, 2008 [343]	підприємство, яке здійснює прямі іноземні інвестиції, та яке володіє або контролює діяльність із доданою вартістю в більш ніж одній країні	+	-	+	+

Продовження таблиці 1.1

1	2	3	4	5	6	7
15	Р. Гріффін та М. Пастей, 2006 [88]	компанія, яка здійснює прямі закордонні інвестиції, а також володіє підприємствами, розташованими в зарубіжних країнах, і контролює процес створення вартості на цих підприємствах	+	-	+	+
5) наявність ККВ						
16	Рут Ф., 1990 [427]	компанія, в якій менеджери є громадянами різних країн	-	+	-	+
17	Лазарі З., 2019 [389]	компанія, в якій керівники компанії є представниками різних національностей	-	+	-	+
18	П. Джон та К. Кідгер, 1999 [381]	компанія, яке реалізує свою продукцію, а також використовує людей через національні кордони	-	+	-	+
19	Г. Латвулін та О. Громова, 2015 [190] Дж. Харрод, 2000 [358]	багатонаціональна компанія, яка діє в декількох країнах світу	-	+	-	+
20	Д. Коллінгс та Г. Вуд, 2009 [333]	компанія, яка має ККВ як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі	-	+	-	+
21	С. Бартлетт та С. Гошаль, 1989 [307]	компанія, яка має багатонаціональний склад менеджменту	-	+	-	+
22	Дж. Геннарт, 2009 [366]	компанія, яка має трудові відносини з громадянами різних країн	-	+	-	+
23	М. Гейденрайх, 2012 [362]	компанія, яка координує та контролює свою діяльність через національні кордони, тобто зобов'язана діяти в різних національних умовах	-	+	-	+

Так, ряд дослідників таких як Р. Кейвс, Дж. Куллен та К. Парботеах, Дж. Даннінг, М. Каммінга та Ш. Соні в своїх роботах [330; 334; 342; 382; 439] дотримуються підходу до сутності дефініції «мультинаціональна компанія», який враховує лише національну ознаку тобто ведення бізнесу за межами однієї країни світу. Згідно цього підходу, компанія стає мультинаціональною, якщо вона здійснює свою діяльність більш ніж в одній країні світу, тобто не тільки в країні, де вона зареєстрована, а й як мінімум ще в одній країні світу.

В контексті цього підходу Р. Кейвс [330] та Дж. Даннінг [342] віддають перевагу використанню дефініції «мультинаціональне підприємство» замість «мультинаціональна компанія», при цьому чітко визначаючи пріоритетні сфери його діяльності (виробництво та нематеріальні послуги), що значно звужує сутність даної дефініції.

Досить близьким до розглянутого підходу щодо сутності дефініції «мультинаціональна компанія» як до «компанії, яка здійснює свою діяльність (бізнес) більш ніж в одній країні світу», тобто підходу, який враховує тільки національну ознаку, є точка зору, яка відображена А. Кіреєвим, П. Юхименком, Л. Гацькою та М. Півторак, П. Баклі, Дж. Даннінгом, Н. Худом та С. Янгом, С. Кушлюваном в наступних роботах [132; 297; 325; 344; 377; 386; 407]. Згідно цієї точки зору МНК можна визначити на основі як національної ознаки, враховуючи особливості розміщення активів компанії, так ще однієї ознаки – особливостей прав власності. Тобто мультинаціональною є компанія, яка має активи більш ніж, в одній країні світу. При цьому П. Юхименко, Л. Гацька та М. Півторак [297] в своєму розумінні дефініції «мультинаціональної компанії» уточнюють, що «об'єднання активів і відповідальностей дозволяють враховувати місцеві особливості», що свідчить про розгляд «мультинаціональної компанії» саме в крос-культурному аспекті.

В контексті цього підходу С. Кушлюван [386] зазначає, що мультинаціональною є «компанія, яка має більше 10% акціонерного капіталу або контрактної участі, такої як контракти на управління, франчайзинг та лізингові угоди в більш ніж одній країні».

Наступним підходом до визначення сутності «мультинаціональної компанії» є точка зору Р. Гріффіна та М. Пастея, Дж. Даннінга та С. Лундана, А. Хайнса, А. Фаяза, М. Росмана, Х. Альтафа та Х. Джавада, Дж. Сперо та Дж. Харта [88; 343; 347; 367; 440], які вважають ознаками МНК три ознаки: фінансово-економічну та національну ознаки й особливості прав власності.

Так, ця група вчених вважає, що мультинаціональною є компанія, яка здійснює прямі інвестиції в іноземні активи. При цьому в рамках даного підходу такі дослідники як Р. Гріффін та М. Пастей, Дж. Даннінг та С. Лундан, А. Фаяз, М. Росман, Х. Альтаф та Х. Джавад, Дж. Сперо та Дж. Харт [88; 343; 347; 440], вважають, що МНК здійснює діяльність, пов'язану з приростом доданої вартості (створенням цінності) більш ніж в одній країні.

Ще один підхід до визначення сутності МНК ґрунтується лише на крос-культурних ознаках мультинаціональності, а саме на основі наявності ККВ як у внутрішньому [190; 307; 333; 358; 362; 366; 381; 389; 427], так і в зовнішньому середовищі [190; 333; 358; 362; 381] компанії. Крос-культурні ознаки поєднують дві складові: крос-культурні особливості управління персоналом (як результат ККВ у внутрішньому середовищі) та національну ознаку (як результат ККВ у зовнішньому середовищі).

В цілому можна зробити висновок, що з часом підходи до визначення мультинаціональності компанії змінювалися, щр детально проаналізовано в роботі [35].

В період 80-х – 90-х років ХХ ст. найбільш поширеним підходом до визначення мультинаціональності була ознака, яка зосереджена лише на правах власності [132; 325; 330; 334; 342; 344; 377; 382; 386; 407; 439] та національній ознаці, яка притаманна усім підходам до визначення мультинаціональності компанії.

Однак останнім часом, як зазначають М. Форсґрен, У. Холм та Дж. Йохансон [349] стверджують, що це занадто вузька точка зору, оскільки не враховує міжнародний характер відносин компанії. Саме тому необхідно визначати різні ступені мультинаціональності, базуючись саме на крос-

культурних ознаках. Досить близької точки зору дотримуться також Х. Перлмуттер [417], який вважає однією з ознак, яка дозволяє визначити, що компанія є мультинаціональною, крос-культурну ознаку як наявність ККВ у внутрішньому і (чи) зовнішньому середовищі компанії.

Таким чином пропонується визначати компанію мультинаціональною за крос-культурною ознакою, тобто наявністю ККВ персоналу компанії як у внутрішньому середовищі (якщо персонал компанії включає представників різних національних культур) і або у зовнішньому середовищі (якщо контрагенти компанії є представниками інших національних культур).

Також не існує єдиної точки зору щодо типу та розміру компанії, яка є мультинаціональною.

Так, згідно з точкою зору Дж. Куллена та К. Парботеаха [334], Х. Перлмуттера [417], Д. Коллінгса та Г. Вуда [333], П. Джона та К. Кідгера [381], С. Бартлетта та С. Гошала [307] мультинаціональною може бути будь-яка компанія, незалежно від форми власності та розміру, яка здійснює свою діяльність за межами своєї країни. Також Дж. Даннінг та С. Лундан [343] зазначають, що МНК можуть бути як приватні так і державні компанії.

В діяльності університетів також можуть існувати ознаки мультинаціональності.

Так, якщо розглядати діяльність університетів у двох напрямках [345]: розповсюдження знань (освіта) та виробництво знань (дослідження), то можна визначити ознаки мультинаціональності в діяльності університетів. М. Форсгрєн, У. Холм та Дж. Йохансон [349] зазначають, що міжнародне розповсюдження знань (навчання іноземних студентів) та міжнародна мобільність студентів та викладачів є значним показником мультинаціональності університету, оскільки відповідний університет стає привабливим для представників інших національних культур.

Наявність іноземних студентів та міжнародна мобільність студентів в університеті свідчить про ККВ у зовнішньому середовищі університету, а

міжнародна мобільність викладачів – про ККВ у зовнішньому та внутрішньому середовищі університету.

Як зазначають Х. Ецковіц та Л. Лейдесдорф [346] в наукових дослідженнях університетів також спостерігається збільшення частки міжнародних проектів, що також свідчить про наявність ознак мультинаціональності в діяльності цих університетів. Участь викладачів університету в міжнародних проектах свідчить про о ККВ у зовнішньому та внутрішньому середовищі університету.

Також Л. Енгволл [345] в своєму дослідженні також доводить, що сучасні університети також можуть бути МНК за умови наявності в університеті активної міжнародної діяльності.

Таким чином, можна зробити висновок, що мультинаціональною може бути будь-яка компанія, незалежно від форми власності, розміру та виду діяльності, яка має крос-культурну ознаку, тобто наявність ККВ персоналу компанії як у внутрішньому середовищі (якщо персонал компанії включає представників різних національних культур) так і або у зовнішньому середовищі (якщо контрагенти компанії є представниками інших національних культур). Також ознаки мультинаціональності присутні в діяльності тих університетів, які ведуть активну міжнародну діяльність як в напрямку освіти (навчання іноземних студентів, міжнародна мобільність) так і в напрямку досліджень (участь в міжнародних наукових проектах).

Вплив культури на управлінські процеси у МНК має величезне значення, оскільки саме культура визначає поведінку людей і ряд інших факторів зовнішнього та внутрішнього середовища компанії. Взаємодія зі представниками різних національних культур, які працюють на нових ринках, що мають місцеві особливості, вимагає від менеджерів додаткових компетентностей, які дозволяють ефективно взаємодіяти у ККС. Також відбувається й взаємодія з контрагентами, які також є представниками інших національних культур. Саме тому менеджери МНК постійно стикаються з проблемами управління у ККС, більш динамічному та невизначеному ніж

середині однієї національної культури. Керівники та співробітники МНК завжди є представниками відповідної національної культури. Саме тому, як зазначає в своїй роботі Г. Хофстеде [370], щоб зрозуміти основу поведінки співробітників, керівники повинні знати і розуміти національну специфіку співробітників. Саме ці знання необхідні для розуміння методів і процедур, характерних стилю управління, що використовується в даній країні.

Найбільш відомими національними стилями управління є американський, європейський, китайський і японський стилі управління. Однак сучасні теорії управління не враховують особливості організаційної культури компаній в різних країнах і національну культуру співробітників. Тому, як зазначають Г. Хофстеде та Г. Дж Хофстеде [373] в своєму дослідженні використання стилю управління, який притаманний одній культурі може бути неефективним в іншій культурі, а теорії управління завжди повинні бути міждисциплінарними.

Результати дослідження, проведеного Р. Квінном [422], свідчать, що не існує універсального стилю управління, який би був ефективним у всіх культурах, а ефективність управління залежить від компетентностей менеджерів, здатних УП в ККС.

Одним з основних концептуальних підходів, в рамках якого здійснюють свою управлінську діяльність саме МНК у ККС є КKM. Саме КKM використовується такими компаніями для вирішення проблем, що виникають в процесі КKB як в рамках внутрішнього ККС компанії (взаємодія між співробітниками компанії), так і в зовнішньому ККС (взаємодія між співробітниками та контрагентами компанії).

Я. Греблікайте та Р. Догулієн [353] зазначають, що КKM – це новий тип управління, що враховує культурні відмінності персоналу в процесі управління та, який використовується для підвищення ефективності комунікацій усередині компанії, так і в її міжнародних відносинах. Сутність дефініції «крос-культурний менеджмент» детально досліджено в роботах [27; 30; 34] та визначено три різні напрями розуміння КKM як концептуального підходу до управління:

- 1) поведінкою;
- 2) культурними відмінностями;
- 3) на межі культур.

Найбільш широким напрямом розуміння сутності дефініції «крос-культурний менеджмент» є напрям, пов'язаний з управлінням на межі культур, складовими якого відповідно є управління поведінкою персоналу в процесі ККВ та управління культурними відмінностями в процесі ККВ.

Саме тому, під ККМ, пропонується розуміти галузь сучасного менеджменту й форму когнітивного менеджменту, яка займається проблемами управління поведінкою працівників компанії в умовах мінливого ККС на основі знань про культурні відмінності, спрямовуючи їх на розвиток компанії та досягнення її цілей [30].

При цьому в дослідженнях [27; 30; 46; 50] доведено міждисциплінарний характер ККМ, оскільки ця галузь сучасного менеджменту містить в собі положення антропології, лінгвістики, психології, соціології, культурології, історії та різноманітних теорій менеджменту.

Вчені Д. Томас, Ф. Стейсі [447] вважають, що основними завданнями ККМ є перш за все запобігання утворенню кро-культурних бар'єрів в діяльності МНК та усунення крос-культурних бар'єрів, які все ж таки виникли. Д. Томас та Ф. Стейсі [123] в своєму дослідженні виділяють наступні основні проблеми МНК крос-культурного характеру:

- 1) управління культурою в рамках міжнародного бізнесу;
- 2) різноманітність в управлінських системах в залежності від виду діяльності, розміру, основних цілей і країни розміщення компанії;
- 3) відмінності в стандартах роботи в різних країнах;
- 4) особливості національної етики в бізнесі кожної країни.

Важливою характеристикою процесу ККВ є акультурація, як вторинний процес зміни культурних норм особистості, який детально розглянутий в роботі [30]. При цьому необхідно розуміти, що кожна особистість проходить процес культурної взаємодії тобто інкультурації (процес засвоєння індивідом культури,

придбання первинних культурних норм (входження в культуру), однак процес ККВ, пов'язаної зі зміною вихідних культурних норм або адаптацією до норм чужої культури (акультуризація) відбувається лише у особистостей, які є учасниками процесу ККВ. При цьому акультурація відбувається з може відбуватися не тільки на рівні національних культур, а й на рівні поколінських культур. Т. Фрік [269, с. 62] під акультурацією розуміє процес і результат впливу різних культур одна на одну, при якому всі або частина представників однієї культури переймають норми, цінності і традиції іншої культури. П. Мелессен [402] під акультурацію розглядає «зміни, індуковані в двох культурних системах в результаті двосторонньої дифузії елементів культури». Як зазначає в своєму дослідженні Н. Лебєдєва [148, с. 15] класичне визначення акультурації було дано в руслі культурної антропології ще в 1936 році: «акультурація означає феномен, що з'являється тоді, коли групи індивідів з різних культур вступають в безпосередній і тривалий контакт, наслідками якого є зміни елементів вихідної культури однієї або обох груп» [309]. В процесі акультурації особистість прагне, з одного боку, зберегти свою культурну приналежність, з іншого боку включається в чужу культуру. Метою акультурації є досягнення інтеграції культур, а основним завданням акультуризації є довгострокова адаптація до життя особистості в чужій (не власній) національній культурі. Акультурація на рівнів поколінських культур не може бути довгостроковою, оскільки наявність представників різних поколінь як в персоналі компанії так і серед її контрагентів не є незмінною для компанії, тому це більш притаманне саме національному рівню культури. В своїй роботі Т. Фрік [269, с. 63] виділяє три типи довгострокової адаптації:

- 1) психологічна адаптація – досягнення особистістю психологічного комфорту в рамках нової культури. Це проявляється через гарне самопочуття, психологічне здоров'я, а також наявності чітко і ясно сформованого почуття особистої або культурної ідентичності;

2) соціокультурна адаптація – уміння вільно орієнтуватися в новій культурі та суспільстві, вирішувати повсякденні проблеми в сім'ї, в побуті, на роботі і в школі;

3) економічна адаптація – здатність бути економічно успішним в нових соціальних і культурних обставинах. Основними показниками цього типу адаптації є наявність роботи, задоволеність нею, певний рівень добробуту в новій культурі.

У процесі ККВ може бути два варіанти розвитку подій, в залежності від типу культури, представники якої вступають у ККВ, що більш досліджено в роботі [9] та наведено на рис. 1.3:

1) взаємодія з представником власної культури, яка притаманна іншій особистості, в результаті якої відбувається синергія культур;

2) взаємодія з представником культурою близької до власної культури особистості, в результаті якої відбувається синергія культур. Рівень близькості культури залежить від рівня співпадіння проявів культурних факторів відповідних національних культур;

3) взаємодія з представником «чужої» (досить відмінної) культури по відношенню до власної культури особистості, в результаті якої виникає культурний шок. «Чужими» культурами для особистості є культури, які мають протилежні прояви культурних факторів відповідних національних культур.

Як зазначає в своєму дослідженні Н. Лебєдєва [148, с. 15] культурний шок – це шок від нового.

Основоположником гіпотези культурного шоку вважається американський антрополог К. Оберг [410], який зазначає, що кожна культура має безліч символів та цінностей соціального оточення, за допомогою котрих особистість орієнтується в житті. А коли вся ця невидима система орієнтації раптово стає неадекватною в умовах нової культури, особистість відчуває глибоке нервово потрясіння.

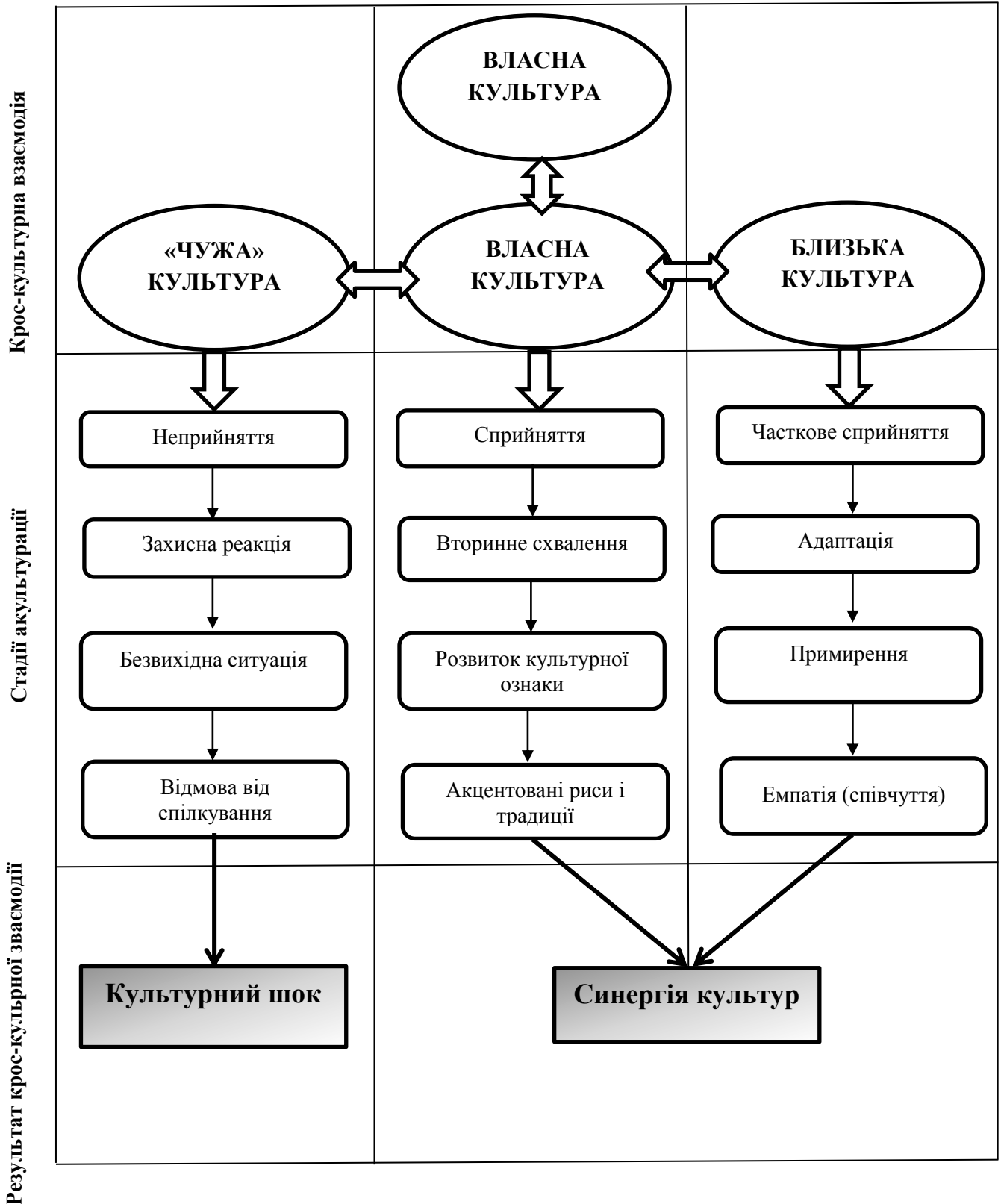


Рис. 1.3. ККВ з іншими культурами: сценарії взаємодії
(розроблено автором на основі підходу Р. Льюїса [154])

А. Фернем та С. Бочнер в своїй роботі [350] доводять, що гіпотеза культурного шоку базується на тому, що досвід нової культури є неприємним або шоківим частково тому, що він неочікуваний, а частково тому, що він може привести до негативної оцінки власної культури. Тобто сутність культурного шоку полягає в конфлікті «власних» та «чужих» культурних норм і цінностей.

Як зазначає С. М'ясоєдов [177], культурний шок – це стан розгубленості, безпорадності, викликаний втратою звичайних ціннісних орієнтирів та неможливості вчинити правильно, адекватно зовнішньому середовищу. Оскільки попадаючи в інше культурне середовище, особистість визначає, що в ньому абсолютно інші навички спілкування, соціальні стереотипи та інше сприйняття життя, тому особистість втрачає впевненість у собі, починає відчувати дискомфорт.

Як зазначають В. Пушних та М. Єрмоєнко [216, с. 16], часто культурний шок супроводжується почуттям розчарування, напруженості, відчуттям безсилля, невтішності та тривоги. Ступінь культурного шоку в основному залежить від того, наскільки відрізняються поведінкові стереотипи в різних культурах.

Н. Лебедева зазначає в своєму дослідженні [148, с. 15], що послідовники гіпотези культурного шоку розглядають культурний шок як нормальну реакцію та частину звичайного процесу адаптації до культурного стресу та прояв прагнення до створення більш зрозумілого, стабільного та передбачуваного ККС. Більш детально фази проходження культурного шоку та їх особливості досліджені в роботі [30].

Процес виникнення культурного шоку можна наглядно представити за допомогою моделі ментального програмування особистості Г. Хофстеде [373]. Коли особистість починає взаємодію з представником «чужої» культури, то починається культурне перепрограмування.

В процесі ККВ, коли відбувається зіткнення двох «культурних програм», особистість виявляється в стані дитини, яка знаходиться на першому рівні піраміди. Це значить, що особистості доведеться заново вивчати все те, що

зазвичай формується в ранньому дитинстві. На зміну старим приходять нові традиції, звички, переконання установки і правила поведінки, тобто для особистості відбувається нове «культурне програмування» – «перепрограмування». Особистість переживає культурний шок. Опинившись в нових культурних умовах особистість повинна адаптуватися до нового середовища, тобто пройти процес акультурації.

Більш детально розглянемо особливості розвитку подій в процесі ККВ з «чужою» культурою.

Так, Т. Фрік зазначає [269, с. 24], що коли особистість починає взаємодію з представником іншої культури, їй стає зрозуміло, що ця нова культура багато в чому не збігається з її власною культурою, тому в саме в цей момент виникає поняття «чужа» культура. Взаємодія з «чужою» культурою дає особистості велику кількість емоцій від простого подиву до відторгнення. Щоб почати орієнтуватися в «чужій» культурі, особливості дуже важливо почати її зрозуміти, тобто осмислити нові явища і включити їх в свої уявлення про світ і спосіб життя, додати до власної системи цінностей. В процесі таких ККВ стикаються різні культурно-специфічні погляди на світ та різні цінності. При цьому кожна зі сторін взаємодії вважає свої уявлення правильними та еталонними, а уявлення іншого сторони неправильними, що часто призводить до етноцентризму.

Т. Фрік зазначає [269, с. 24], що етноцентризм – це психологічна установка сприймати і оцінювати інші культури і поведінку їх представників з точки зору своєї культури. При цьому власна культура розглядається як єдино правильна, що перевершує всі інші культури, а все, що відхиляється від норм власної культури, вважається низько пробним, неповноцінним. Так, основними проявами етноцентризму є [269, с. 25]:

- 1) стійка впевненість в тому, що все, що відбувається в рамках власної культури, є природним і правильним, а те, що відбувається в інших культурах, неприродне і неправильне;

- 2) розгляд звичаїв власної культури як універсальних (що добре для нас, то добре і для інших);
- 3) сприйняття норм та цінностей власної культури як безумовно вірних;
- 4) надання при необхідності всебічної допомоги представникам власної культури;
- 5) дії в інтересах представників власної культури;
- 6) відчуття неприязні по відношенню до представників «чужої» культури;
- 7) відчуття гордості за представників власної культури.

Прояви етноцентризму притаманні представникам будь-якій культури, при цьому існує як позитивний, так і негативний аспекти цієї психологічної установки. Так, з одного боку, саме етноцизм дозволяє відокремити одну культуру від іншої, а з іншого, в його основі лежить негативне та зневажливе ставлення до «чужої» культури.

Ступінь прояву етноцентризму також може бути різним, оскільки він залежить від особливостей культури, системи соціальних відносин і міжетнічних відносин в даному суспільстві. Так, Т. Фрік зазначає [269, с. 25], що якщо в суспільстві існує прагнення зрозуміти і оцінити «чужу» культуру, то це доброзичливий, або гнучкий, різновид етноцентризму.

В процесі дослідження МНК та колективів П. Мелесен [386] виділяє такі стадії акультурації на індивідуальному та груповому рівнях як: контакт; конфлікт; адаптація. П. Мелесен [386] також виділяє чотири стратегії акультурації, особливості яких детально досліджені в роботі [30], та наведені у табл. 1.2.

Як доведено в роботі [30], для персоналу МНК найбільш ефективною стратегією акультурації є інтеграція, яка можлива тільки при взаємному прагненні обох сторін (представників культур, які взаємодіють) до співпраці, при їх взаємоповазі та розумінні необхідності збереження унікальних рис кожної з них.

Згідно з точкою зору Н. Тодорової [253, с. 32], інтеграція – це щоденна взаємодія з новою культурою з одночасним збереженням сильного почуття культурної відмінності.

Результатом інтеграції для особистості є перебудова, яка, як зазначають Б. Доренвенд, Р. Сміт [341] є набуття нових ідеалів й створення нової культури, що не існувала раніше. Саме в результаті перебудови суспільство збагачується новими культурними групами.

Таблиця 1.2

**Основні характеристики стратегій акультурації
(сформовано на основі [30])**

№ з/п	Стратегія акультурації	Характеристики	Результат стратегії для особистості
1	Асиміляція «плавильний казан»	Повне занурення в нову культуру з прийняттям усіх її цінностей та норм, при відмові від зв'язку (втраті) зі своєю культурою	Переорієнтація – перехід в нову культуру і повне її прийняття
2	Сепарація (відмежування)	Відмова від прийняття норм іншої культури і збереження ідентифікації зі своєю культурою	Нативізм – повернення до рідної культури і всіляке відстоювання основних її цінностей
3	Маргіналізація (ізоляція)	Втрата первинної культурної ідентичності і відсутність ідентифікації з новою культурою	Відчуження або алієнація – це втрата своєї культури і небажання або неможливість прийняти чужу культуру.
4	Інтеграція	Входження в нову культуру без втрати первинної культурної ідентичності	Перебудова – набуття нових ідеалів і створення нової культури, що не існувала раніше

Таким чином було визначено, що МНК є компанія, яка характеризується наявністю ККВ у внутрішньому і (чи) зовнішньому середовищі компанії. Діяльність МНК безпосередньо пов'язана з процесом ККВ як між співробітниками компанії (внутрішнє середовище) та і з контрагентами компанії (зовнішнє середовище). Саме ККМ як галузь сучасного менеджменту та форма когнітивного менеджменту, яка займається проблемами управління поведінкою працівників компанії в умовах мінливого крос-культурного середовища на основі знань про культурні відмінності, спрямовуючи їх на розвиток компанії та досягнення її цілей. В процесі ККВ

персонал компанії проходить акультурацію, як вторинний процес зміни культурних норм особистості, пов'язаний зі зміною вихідних культурних норм або адаптацією до норм чужої культури. При взаємодії двох культур може бути два варіанти розвитку подій відносно до того, наскільки близькі (чи «чужі») національні культури: відбувається або синергія культур або настає культурний шок як природна реакція на «чужу» культуру. Значний вплив на процес ККВ відіграє рівень етноцентризму конкретної особистості як психологічна установка сприймати і оцінювати інші культури і поведінку їх представників з точки зору своєї культури. Для персоналу МНК найбільш ефективною стратегією акультурації є інтеграція, яка можлива тільки при взаємному прагненні обох сторін (представників культур, які взаємодіють) до співпраці, при їх взаємоповазі та розумінні необхідності збереження унікальних рис кожної з них.

1.3. Концептуальні засади управління персоналом мультинаціональної компанії

Основною метою концепції УП в умовах ККС є управління культурою шляхом створення умов для самореалізації персоналу та використання його культурних особливостей в якості конкурентної переваги компанії для забезпечення ефективного функціонування компанії в умовах ККС. Саме тому концепція УП в умовах ККС в основному базується на філософії, властивій японському менеджменту, тобто коли кожен працівник сприймається не просто як звичайний член колективу, якого можна легко змінити, а як головний суб'єкт компанії, а досягнення цілей компанії досягається шляхом створення умов для самореалізації персоналу, та на основах ККМ, який досліджує управління діяльністю та поведінкою працівників компанії в умовах ККС шляхом

використання культурних відмінностей персоналу як ресурсу розвитку компанії та її конкурентної переваги.

Головною метою даного підходу є формування таких умов, в яких співробітник захоче реалізувати себе всередині, а не буде продовжувати пошуки більш цікавого місця роботи.

Основним аспектом даної концепції є те, що не особистість створена для компанії, а навпаки – компанія створена для потреб особистості (гуманістична парадигма).

При цьому в компанії необхідно сформулювати уявлення і дослідити закономірності взаємодії представників різних культур в системі управління компаніями, на основі яких повинні бути розроблені практичні рекомендації з управління мультинаціональним колективом (ККМ), на основі управління культурою шляхом формування сукупності спільних цінностей, які розділяються усіма учасниками ККВ.

Отже основними положеннями щодо управління персоналом МНК у умовах ККС є наступні.

Положення 1. *Методологічним базисом для розробки методів, інструментів і методик УП МНК є ціннісний підхід у межах гуманістичної парадигми управління персоналом та ККМ.*

В рамках гуманістичної парадигми запропоновано використовувати метафору МНК як «культури» [266, с. 56], а УП компанії розглядається як управління культурою, оскільки не людина існує для компанії, а компанія для людини, згідно бажанням і здібностям якої будуються стратегії, структури, системи і внутрішньо організаційні відносини компанії. При цьому кожен співробітник є унікальним за своєю сутністю і є носієм своєї власної культури, а дослідження культури відбувається саме на рівні цінностей особистості. Гуманістична парадигма дозволяє також орієнтувати відносини компаній з зовнішнім ККС в такому напрямку, щоб компанії були здатні не тільки адаптуватися до умов, але і змінювати своє оточення, ґрунтуючись на власному уявленні про себе і свою місію.

В рамках даної парадигми виникає розуміння того, що об'єктивний організаційний розвиток та основна умова ефективності розвитку – це не тільки зміна структур, технологій і навичок, а й зміна цінностей, які лежать в основі спільної діяльності персоналу МНК.

Положення 2. *При УП МНК враховуються культурні характеристики особистості, її цінності та ціннісні орієнтації, рівень готовності до ККВ.*

В рамках гуманістичної парадигми управління особистість в межах УП стає головним суб'єктом компанії та особливим об'єктом управління. Такий складний організм, яким є персонал МНК, що поєднує усіх співробітників компанії, кожен з яких має власні культурні характеристики, цінності, ціннісні орієнтації та власний рівень готовності до ККВ, не може розглядатися з позицій змісту тільки його формальної структури і розкладання його на окремі елементи. Тому переважаюче значення отримує ціннісний підхід, який розглядає конкретну особистість та її культурні характеристики, ціннісну систему відносин, компетентність, здібності та мотивацію до праці і досягнення поставлених цілей.

Причинами, що спонукають людей об'єднатися в компанії і взаємодіяти в їх формальних рамках, є фізичні та біологічні обмеження, властиві кожній окремій особистості, і цілі, досягнення яких вимагає колективних зусиль. Об'єднуючи свої зусилля, кожен співробітник доповнює один одного і впливає тим самим на поведінку компанії в цілому для підвищення ефективності її роботи. Тому для успіху компанії необхідно приділяти максимальну увагу персоналу, як рушійній силі всіх позитивних змін, при цьому місцем особистості в системі управління персоналом є членство в організаційній системі. Вимоги до «якості» співробітника не пред'являються, а внутрішньоорганізаційні відносини залежать від бажань і здібностей співробітників. Саме тому, УП МНК – це специфічна функція управлінської діяльності, головним об'єктом якої є особистість як складова певної культурної групи (нації, покоління та компанії).

Положення 3. *Методологічним базисом для розробки технології УП МНК є запропонований концептуальний підхід, який базується на управлінні культурою шляхом створення умов для самореалізації персоналу та врахування особливостей кожного рівня культури, в яких функціонує компанія, і тих культур з представниками яких взаємодіє персонал МНК та формування відповідних крос-культурних компетентностей у персоналу МНК.*

Запропонований концептуальний підхід, який базується на управлінні культурою, є методологічним базисом для розробки крос-культурної технології УП МНК, оскільки враховує особливості кожного з рівнів культури в яких функціонує компанія, та і або з представниками якої культури (культур) взаємодіє персонал цієї компанії. Це перш за все визначення сукупності спільних цінностей у всіх учасників ККВ та адаптації поведінки в процесі ККВ всіх її учасників шляхом підвищення рівня їх готовності до ККВ.

Як зазначає Т. Солтицька [237], персонал МНК повинен демонструвати крос-культурні компетентності, тобто здатність в ішній або змішаному культурному середовищі демонструвати послідовну поведінку, яка призводить до досягнення поставлених цілей. Так, Г. Лівітт [390] та Г. Ферраро [348] зазначають, що використання крос-культурних компетентностей покращує взаємодію учасників міжнародного ринку.

До крос-культурних компетентностей відносяться [90; 237]: розуміння культури та її впливу на поведінку особистості на робочому місці; володіння основами крос-культурних відносин в менеджменті; наявність лояльності та прихильності, неупередженого ставлення до інших націй і їх менталітету; володіння основами аналізу проблем крос-культурного характеру, характерних для ділової сфери взаємодії; знання способів крос-культурним конфліктом і вести переговори по його вирішенню; вміння розпізнавати причини культурного шоку і знаходження шляхів його подолання; вміння вирішувати управлінські завдання в ККС; оцінювання умов і наслідків управлінських рішень в ККС; вміння аналізувати і проектувати міжособистісні і групові комунікації в ККС.

Положення 4. *При визначенні напрямів впливу на організаційну культуру і стиль керівництва основною вважається національна культура країни функціонування компанії.*

Визнання первинності впливу національної культури країни функціонування МНК особливості формування та розвитку організаційної культури компанії базується на розумінні національної культури як результату ментального програмування протягом перших 12-14 років життя особистості. Саме тому на кожну особистість як носія культури має саме національний рівень культури, оскільки він знаходиться на глибинному рівні ментального програмування особистості за Г. Хофстеде [373] – на рівні культурних цінностей. Тому врахування особливостей впливу національних культур персоналу компанії є складовою методологічного базису для розробки крос-культурної технології управління персоналом МНК.

Персонал, який розділяє цінності компанії є її конкурентною перевагою, а це відбувається лише, коли цінності компанії не конфліктують з національними цінностями персоналу компанії, а стиль керівництва відповідає особливостям національної культури.

Положення 5. *При розробці методів і інструментів УП МНК враховується циклічність світового економічного розвитку і тенденції глобалізаційних процесів.*

Оскільки діяльність МНК виходить за межі національних границь, це призводить до інтернаціоналізації персоналу цих компаній, тому система управління персоналом МНК повинна враховувати вплив глобалізаційних процесів та крос-культурних аспектів УП.

Положення 6. *Оскільки МНК розглядається з позиції її розвитку та постійного впливу ККС, відповідно, по-перше, персонал МНК також необхідно розглядати з позиції оцінки його розвитку, враховуючи компетентність персоналу в рамках даної МНК та прихильність персоналу до своєї компанії, по-друге, персонал МНК знаходиться під постійним впливом ККС(зсередини та ззовні компанії).*

Оскільки кожна МНК існує у вимірі часу та простору, то її існування можливо розглядати саме як розвиток (як перехід від однієї стадії життєвого циклу до іншої), бо компанія знаходиться під постійним впливом ККС, як внутрішнього та і зовнішнього.

Цей вплив потребує постійного адаптування персоналу МНК до умов ККВ, яка існує як у внутрішньому, так і у зовнішньому ККС. А оцінка складових УП МНК повинна включати оцінку рівня розвитку персоналу, яка враховує здібності та уявлення особистості, що вказує на втілення ціннісних орієнтацій суб'єкта в матеріальні й духовні результати та формування групових цінностей.

Положення 7. *Рівень залучення персоналу МНК до управління враховує особливості національної та поколінської культур персоналу МНК.*

В. Федосєєв та М. Капустян [266] зазначають, що всі працівники МНК є членами однієї соціальної команди. Команда в цілому і кожен окремий співробітник, що входить в команду, сприяють як успіху, так і невдачам компанії. Створюючи високоефективну і згуртовану команду, і як результат компанію, частково, мотивує людей, оскільки одна з потреб людини – це потреба в спілкуванні.

Тому МНК, що вибудовують концепцію управління на основі гуманістичної парадигми управління, повинні формувати сильну організаційну культуру, де співробітники прагнуть до співпраці, спільного досягнення мети, прагнуть розвивати компанію в цілому, досягаючи різні цілі і долаючи труднощі [217]. Однак ключовим аспектом залишається вплив національної культури, оскільки ряд національних культур мають негативне відношення до децентралізації, меншу схильність до групової взаємодії та командної співпраці, що значно впливає на ефективність роботи персоналу. Також необхідно враховувати й поколінський склад персоналу компанії, оскільки кожне покоління має власну ієрархую цінностей, які впливають на схильність до групової взаємодії та командної співпраці.

Положення 8. *Кадрова політика компанії та її складові мають комплексний характер і враховують усі культурні характеристики персоналу МНК.*

УП МНК передбачає наявність розвинених складових кадрової політики, а саме підсистем управління найманням, добіром та обліком персоналу, управління розвитком персоналу, управління трудовими відносинами, управління мотивації та стимулювання персоналу, (з акцентом на мотивацію), що враховує усі культурні особливості персоналу цієї компанії та рівень його готовності до ККВ. У таких компаніях працюють співробітники, які є носіями різних національних та поколінських культур, тому до кожного співробітника необхідно знайти відповідний підхід.

Мотивація та стимулювання персоналу як складові кадрової політики компанії в межах УП МНК повинні включати в себе врахування культурних особливостей персоналу та результатів оцінки рівня готовності персоналу до ККВ і на підставі цього формування відповідної підсистему мотивації та стимулювання персоналу МНК. Комплектність підсистеми мотивації та стимулювання персоналу полягає у використанні ідеологічних, організаційних і економічних стимулів. Ідеологічні стимули орієнтовані на поширення серед персоналу місії, цілей і цінностей компанії, ця категорія стимулів покликана згуртувати співробітників компанії навколо її цінностей і установок.

Також важливо створення у співробітників відчуття, що їхня думка важлива для компанії, і що вони можуть брати участь в поліпшенні її діяльності. Важливим є також створення в колективі атмосфери взаємної поваги, довіри і взаєморозуміння. Це завдання також допоможе вирішити делегування співробітникам можливості вирішувати складні і неординарні завдання. Мотивація, крім усього пов'язана з навчанням через можливість планування і побудови своєї кар'єри в даній МНК.

Менеджери компанії можуть самі виступати в якості мотивів за умови, що вони є одночасно лідерами: вміють налагоджувати контакт з підлеглими, знають, як вийти зі складних ситуацій та є прикладом для співробітників

персоналу компанії. Дуже важливим елементом мотивації є задоволення особистих цілей співробітника, це складне завдання, тому що необхідно порівнювати особисті цілі співробітника і цілі компанії, поєднувати їх. Тобто, в компанії необхідно створити ситуацію, коли робота і знаходження співробітника в МНК доставляють йому задоволення [115] і можливості самореалізації.

Положення 9. *Організаційна культура МНК є однією зі складових УП компанії, конкурентною перевагою цієї компанії, та проявом рівня узгодженості цінностей персоналу відповідно до їх національних та поколінських рівнів культури.*

Як зазначають І. Андрєєва та О. Бетіна [4], організаційна культура стає інструментом управління персоналом на основі відповідної системи цінностей, норм і правил поведінки персоналу, що впливають з ідеології та місії компанії та досягається регулюванням поведінки персоналу на основі поширених соціотехнологій (тиражування певного способу життя, закріплення ціннісно насичених вимог в зовнішніх атрибутах та ін.).

Саме тому пропонується використовувати управління організаційною культурою шляхом підвищення рівня узгодженості цінностей організаційної культури з цінностями персоналу в якості крос-культурного інструменту реалізації концепції. Високий рівень узгодженості цінностей персоналу, який сформований з носіїв різних національних та поколінських рівнів культури між собою та з цінностями організаційної культури МНК стає конкурентною перевагою МНК. Оскільки така узгодженість підвищує відчуття комфорту кожного з носіїв різних національних та поколінських рівнів культури в рамках цієї МНК, і таким чином зростає ефективність роботи персоналу компанії.

Така узгодженість цінностей досягається як шляхом інтеграції персоналу (як стратегії акультурації в процесі ККВ), так і шляхом підвищення рівня готовності персоналу до ККВ. В. Федосєєв та М. Капустян [266] відмічають, що персонал є основою організаційної культури, а для успіху МНК необхідно приділяти максимальну увагу персоналу, як рушійній силі всіх позитивних

змін, саме тому важливо узгодити цінності організаційної культури з цінностями персоналу МНК.

Положення 10. *Організаційна культура МНК адаптується відповідно до рівня розвитку цієї компанії*

Відповідно до рівня розвитку конкретної МНК необхідно перетворювати та адаптовувати організаційну культуру МНК. Е. Шейн [282] сформулював механізми зміни культури відповідно до рівнів розвитку компанії, які мають кумулятивну властивість, тобто на кожній наступній стадії діють всі попередні механізми і додаються нові, а технологія ефективного управління заснована на визначенні наборів оптимальних поєднань елементів культури компанії ефективних в тій чи іншій ситуації, оскільки основним завданням управління персоналом є саме адаптація розвитку культури компанії.

Так, для того, щоб організаційна культура могла постійно адаптуватися до умов ККС, необхідно дотримання ряду правил.

По-перше, необхідний постійний аналіз внутрішнього і зовнішнього ККС компанії, для можливості прогнозування деяких змін, відповідно, без суттєвих втрат проведення необхідних змін.

По-друге, самі співробітники повинні бути готові до постійних змін, адже без відсутності даної якості у співробітників, компанія не зможе здійснювати зміни, тому що так як може зустріти серйозний опір серед персоналу [3] та вплинути на формування неформальних груп.

Положення 11. *Стиль і практика керівництва як одна із складових УП МНК адаптується відповідно до рівня розвитку персоналу МНК та рівня готовності персоналу до ККВ.*

Відповідно до рівня розвитку персоналу компанії та особливостей його національної та поколінської культури необхідно адаптувати стиль та практику керівництва. Також необхідно враховувати вплив культурних особливостей керівництва компанії та їх відповідності культурним особливостям підлеглих та контрагентів. Оскільки, якщо стиль та практика керівництва, зорієнтовані лише

на національні особливості менеджменту, то це є неефективним в умовах ККС та потребує формування нової концепції управління персоналом [99, с. 50].

Розроблена концепція управління персоналом МНК (рис. 1.4) ґрунтується на оригінальній композиції теоретико-методологічного погляду на УП МНК, в якій визначено принципи, функції, напрями впливу та основні складові технології УП для уникнення протиріч, які виникають в УП МНК: протидії національної та організаційної культур, крос-культурних конфліктів між представниками різних культурних груп та несхожості їх культурних цінностей.

Таким чином, реалізація зазначених положень концепції управління персоналом МНК важлива і актуальна, тому що в разі невиконання цих положень, концепція не зможе застосовуватися в компанії, що призведе до певних наслідків в результативності компанії в цілому, а саме: висока плинність персоналу, невиконання показників діяльності, високий рівень конфліктності серед співробітників, прагнення співробітників тільки до своїх власних цілей.

Якщо хоча б одне положення не виконується, концепція не зможе застосовуватися в компанії в повній мірі. Це відбувається тому, що дана концепція має низку особливостей, кожна з яких має важливість, і в разі наявності всіх особливостей формується повноцінна концепція управління персоналом МНК в умовах ККС.

Запропонована концепція управління персоналом МНК в умовах ККС – це певний тип світогляду, в якому співробітники сприймаються як найцінніша складова компанії, особливості якої необхідно враховувати та створювати комфортні умови для роботи та особистого розвитку кожного зі співробітників. Все це менеджери повинні усвідомлювати і вживати всіх необхідних заходів для застосування в компанії цієї концепції управління персоналом МНК.

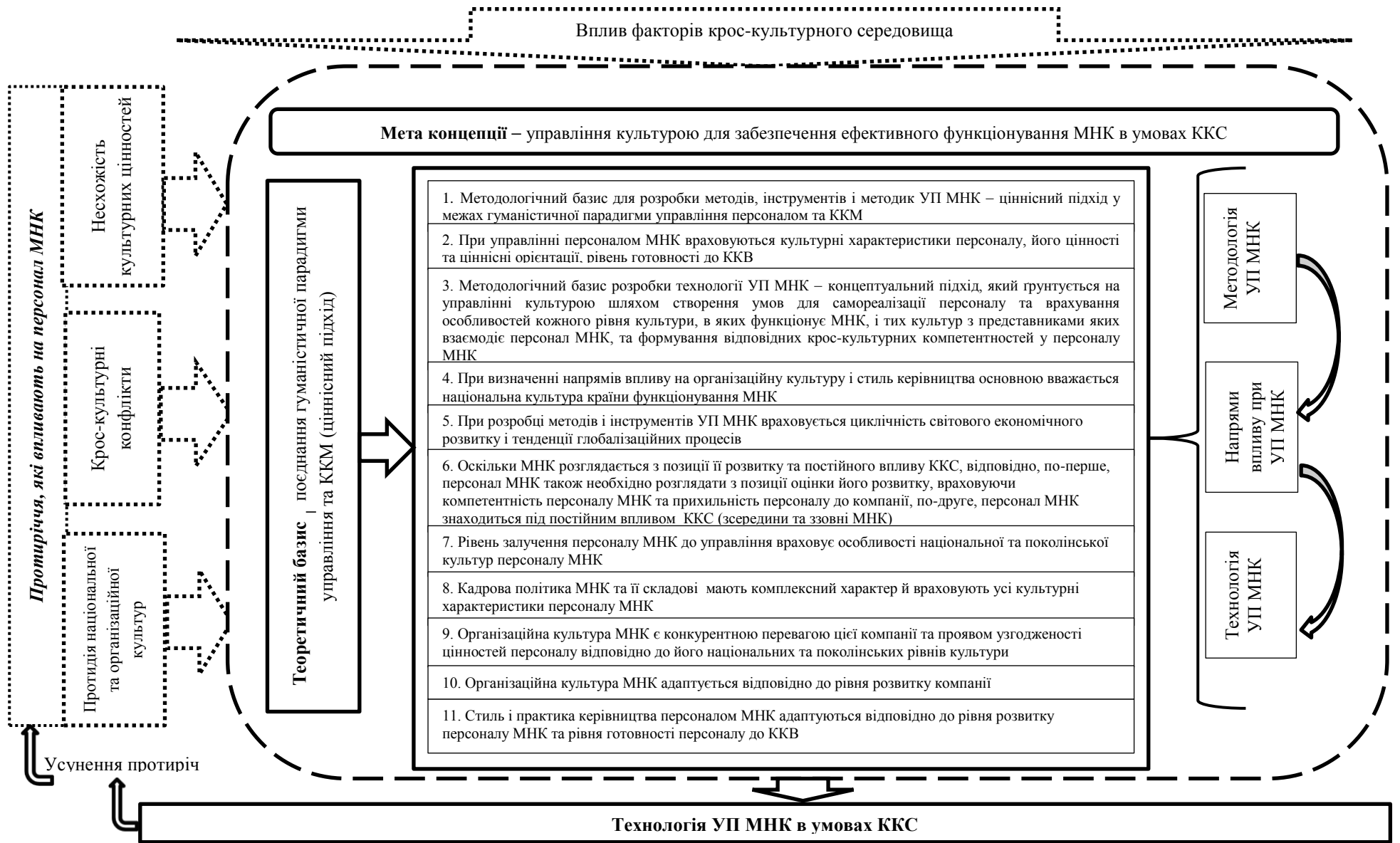


Рис. 1.4. Концепція УП МНК в умовах ККС

Висновки до розділу 1

1. УП МНК базується на системному підході до управління культурою та має здійснюватися на рівні окремих культурних груп, оскільки компанія вже розпалася на групи і стала ККС, де сегрегація превалює над інтеграцією. Основним теоретичним базисом для формування концептуальних засад УП МНК є поєднання гуманістичної парадигми та ККМ, що дозволяє створити таку конценцію УП МНК в умовах ККС, яка інтегрує в собі існуючі підходи в цій сфері на основі пріоритетності врахування національних та поколінських культурних особливостей кожного працівника, врахування культурних особливостей поведінки співробітників з метою створення спільної системи цінностей, почуття причетності і приналежності до компанії, що дозволить досягати високої ефективності функціонування компанії в умовах ККС.

2. Методологічний базис УП МНК в умовах різноманіття національних культур ґрунтується на оригінальній композиції теоретико-методологічного погляду на УП МНК, в якому додано принцип мультинаціоналізму, функцію організації професійного крос-культурного розвитку та крос-культурної адаптації, визначено напрями управлінського впливу та основні складові технології УП для уникнення протиріч, які виникають в УП МНК.

3. В результаті систематизації і аналізу існуючих підходів до визначення сутності дефініції МНК, визначено, що мультинаціональною може бути компанія, незалежно від форми власності, розміру та виду діяльності, яка має крос-культурну ознаку, тобто наявність ККВ персоналу компанії як у внутрішньому середовищі і та або у зовнішньому середовищі. Також ознаки мультинаціональності присутні в діяльності тих університетів, які ведуть активну міжнародну діяльність як в напрямку освіти (навчання іноземних

студентів, міжнародна мобільність) так і в напрямку досліджень (участь в міжнародних наукових проектах).

4. Основним концептуальним підходом до управління МНК є ККМ, як галузь сучасного менеджменту й форма когнітивного менеджменту, що займається проблемами управління поведінкою працівників МНК в умовах мінливого ККС на основі знань про культурні відмінності, спрямовуючи їх на розвиток компанії та досягнення її цілей. В контексті ККМ МНК можуть вирішити основні крос-культурні проблеми: управління культурою в рамках міжнародного бізнесу; різноманітність в управлінських системах в залежності від виду діяльності, розміру, основних цілей і країни розміщення компанії; відмінності в стандартах роботи в різних країнах; особливості національної етики в бізнесі кожної країни.

5. Для ефективного управління МНК потрібні менеджери, які мають компетентності щодо проведення процесу ККВ з максимальною ефективністю. Важливою характеристикою процесу ККВ є акультурація, як вторинний процес зміни культурних норм особистості, метою якого є досягнення інтеграції культур, а основним завданням є довгострокова адаптація до життя особистості в чужій культурі. Процес ККВ може розвиватися за одним з двох сценаріїв розвитку подій, в залежності від типу культури: взаємодія з культурою близькою до власної культури особистості, в результаті якої відбувається синергія культур чи взаємодія з культурою «чужою» по відношенню до власної культури особистості, в результаті якої виникає культурний шок. При цьому може активно проявлятися етноцентризм, як психологічна установка сприйняття і оцінки інших культур та поведінки їх представників з точки зору власної культури.

6. Для персоналу МНК найбільш ефективною стратегією акультурації є інтеграція, яка можлива тільки при взаємному прагненні учасників ККВ до співпраці, при їх взаємоповазі та розумінні необхідності збереження унікальних рис кожної з них. А результатом інтеграції для конкретної особистості стає

перебудова, як набуття нових ідеалів і створення нової культури, що не існувала раніше.

Запропоновано концепцію УП МНК в умовах ККС, основною метою якої є управління культурою для забезпечення ефективного функціонування компанії в умовах ККС шляхом створення умов для самореалізації особистості та врахування культурних особливостей особистості та використання їх в якості конкурентної переваги, впровадження якої в умовах ККС призводить до створення в компанії типу світогляду, в рамках якого співробітники сприймаються як найцінніша складова компанії. Реалізація запропонованої концепції в компанії повинна бути комплексною, оскільки якщо хоча б одне положення не виконується, концепція не зможе застосовуватися в компанії. Впровадження запропонованої концепції управління персоналом в умовах ККС призводить до створення в компанії нового типу світогляду, в рамках якого співробітники сприймаються як найцінніша складова компанії, особливості якої необхідно враховувати та створювати комфортні умови для роботи та особистого розвитку кожного зі співробітників МНК.

Основні результати досліджень, отримані автором у ході написання розділу, опубліковані у роботах [26; 27; 30; 34; 35; 46; 50] за списком літератури.

Список використаних джерел за розділом 1: [3-6; 11; 13; 14; 56; 58; 63; 64; 66; 71; 73; 77-80; 87; 88; 90; 93; 98; 99; 100; 105; 106; 110; 115; 116; 121; 124; 128; 130; 132; 142; 143; 144; 147; 148; 154; 163; 164; 165; 168; 177; 181; 183; 190; 216; 217; 220; 224; 226; 237; 241; 246; 248; 250; 251; 253; 257; 258; 259; 262-264; 266; 268; 269; 272; 276; 282; 293; 294; 297; 307; 309; 325; 330; 333; 334; 341-350; 353; 358; 362; 366; 367; 373; 376; 377; 381; 382; 386; 389; 390; 402; 407; 410; 411; 417; 422; 427; 439; 440; 447; 454].

РОЗДІЛ 2

ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ КРОС-КУЛЬТУРНИХ АСПЕКТІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

2.1. Ціннісний підхід до дослідження культури в крос-культурному менеджменті

Одним з ключових чинників виникнення і розвитку гуманістичної парадигми в контексті УП стала необхідність введення в сучасну теорію і практику УП крос-культурних та мультикультурних аспектів управління. Як зазначає група вчених під керівництвом Т. Базарова [259, с. 88] гуманістична парадигма управління базується на уявленні про компанію як культурний феномен, а основними перевагами використання саме цієї парадигми в УП є:

1) можливість розширення меж сприйняття дійсності управління в контексті гуманістичної парадигми, яка дозволяє розглядати деякі типи дій та поведінки нормальними, навіть якщо вони не відповідають встановленим в даному суспільстві цінностям та правилам поведінки;

2) можливість створення організаційної дійсності та наявність впливу на неї через мову, норми, фольклор, церемонії й інші складові організаційної культури тобто сприйняття спільної діяльності людей в організаційному середовищі через символи та їх сутність, а менеджерів як людей, які здійснюють символічні дії, спрямовані на створення і розвиток певного змісту;

3) здатність компанії не тільки адаптуватися, але і змінювати своє середовище, ґрунтуючись на власному уявленні про себе і свою місію, тобто розробка стратегії компанії може перетворитися в активну побудову і перетворення навколишнього середовища компанії;

4) розуміння ефективного організаційного розвитку перш за все як зміну цінностей, які є основою спільної діяльності персоналу.

Ключовою складовою гуманістичної парадигми в УП є культура. Тому детально проаналізуємо особливості цієї дефініції.

Як зазначає Г. Хофстеде в своїх дослідженнях [365-368; 371; 375] найбільш часто дефініція «культура» використовується для опису племен або етнічних груп (в антропології), націй (в політології, соціології та менеджменті) і компаній (в соціології та менеджменті).

При цьому найменш дослідженою, як відзначає Г. Хофстеде [366; 367; 375] є саме професійна культура. Також дефініція «культура» використовується для дослідження гендерних, поколінських (вікових) та соціальних груп. Однак при цьому, «культура» як феномен, має принципово різnorідну природу, оскільки соціальні, національні, гендерні або поколінські культури, процес інкультурації в яких відбувається з раннього дитинства, мають набагато більш глибоке коріння в людській свідомості, ніж професійні культури, процес інкультурації (або акультурації) в яких відбувається разом з отриманням професійної освіти, та організаційні культури, до яких особистість соціалізується під час трудової діяльності.

Культура є індивідуальним та соціальним психологічним конструктом [158, с. 22]. Індивідуальні відмінності в культурі можуть виявлятися в різному рівні засвоєння особистістю установок, цінностей, вірувань і моделей поведінки, які складають цю культуру. Тому якщо особистість поділяє цінності даної культури, то ця культура всередині особистості, якщо не поділяє, то особистість знаходиться поза культурою. В антропологічному і соціологічному аспектах культура – це макроконцепт, в психологічному – це індивідуальний і рухливий конструкт. Як соціальний феномен «культура» має власне життя і зворотним зв'язком підсилює ту поведінку, яку вона програмує (розуміння культури підсилює її, нерозуміння – послаблює).

На основі результату дослідження сутності дефініції «культура» [27; 28; 30; 46], було визначено, що в контексті ККМ «культура» розглядається на основі двох протилежних підходів:

1) культура на макрорівні (рівні суспільства), як сукупність характеристик суспільства, на основі яких одна сукупність людей (суспільство) відрізняється від іншої. В контексті ККМ акцент в цьому підході робиться саме на матеріальній культурі та її проявах;

2) культура на мікрорівні (рівні особистості) як система поглядів, цінностей, досвіду та поведінки, притаманних особистості, яка є представником відповідного суспільства і носієм цієї культури. Цей підхід розглядає матеріальні об'єкти лише як знаки або як оточення тієї чи іншої культури. Саме на цьому рівні проводить дослідження культури в контексті ККМ більшість вчених, до яких приєднується і автор.

Таким чином пропонується розглядати культуру на основі поєднання двох рівнів: системи поглядів, цінностей, досвіду та поведінки, властивих особистості (мікрорівень) та сукупності характеристик, властивих усім представникам цієї культури (макрорівень), що проявляється під призмою цінностей (ціннісний підхід), які визначають ідентичність представників цієї культури.

Результати двох великих дослідних проектів, які були проведені під керівництвом Г. Хофстеде, один з яких був спрямований на дослідження відмінностей національних культур [366], а другий – на дослідження відмінностей організаційних культур [375], показали, що національні культури розрізняються в основному на рівні цінностей, в той час як відмінності в організаційних культурах частіше відзначаються на поверхневому рівні культури (символи, герої та ритуали).

Саме тому Г. Хофстеде [366, с. 5] відзначає, що неусвідомленою основою домінування національної культури в суспільстві є цінності, тобто поширена схильність віддавати перевагу деяким моделям поведінки у порівнянні з іншими, а організаційна культура, навпаки, закріплюється на

основі практик (явних і усвідомлюваних), тобто те яким чином представники культури сприймають те, що відбувається в середовищі компанії.

Оскільки кожна особистість одночасно належить до різних груп людей, вона несе в собі певні елементи культури, притаманної цим групам, що більш детально досліджено в роботах [25; 30; 34; 50], тому кожна особистість є носієм різних рівнів культури:

1) національного, який визначається приналежністю до певної нації або країни, де людина народилася та сформувалася як особистість (або країнах для людей, що мігрують протягом життя);

2) регіонального, який свідчить про належність до відповідної етнічної або релігійної чи лінгвістичної групи, оскільки більшість націй – це культурно (етнічно або релігійно чи мовно) різні групи;

3) гендерного, який визначається статтю особистості;

4) поколінського, який визначається віком та належністю до відповідного покоління;

5) професійного, пов'язаного можливостями освіти і особливостями професійної діяльності особистості;

6) організаційного, який створюється на основі національної культури (культур) всередині конкретної компанії.

Н. Лебедєєва та А. Татарко [149, с. 21] відзначають, що культуру таких рівнів як національний, гендерний та поколінський рівні не можна побачити, почути, відчути або спробувати, а те, що реально спостерігається – це відмінності в людській поведінці, які проявляються в діяльності, ритуалах, традиціях, спостерігаються лише прояви культури, але не сама культура. При цьому, розуміння того, що в основі різних моделей поведінки лежать культурні відмінності, дозволяє досліджувати культуру на цих рівнях, оскільки в такому розумінні феномен «культура» – це абстрактне поняття, теоретична сутність якого допомагає зрозуміти та пояснити відмінності в поведінці представників різних культур національного, гендерного та поколінського рівня. Важливим індикатором, який свідчить про зміни в

культури, на думку Н. Лебедевої та А. Татарко [149, с. 22], є зміни в поведінці представників культури. Так, якщо поведінка особистості змінюється протягом життя, ці зміни можуть бути пов'язані зі зміною культури всередині цієї особистості та інших представників відповідного покоління. При цьому відмінності в поведінці представників різних поколінь є чіткі сигналами зміни національної культури під впливом домінування окремого покоління. Саме тому, можна зробити висновок, що культура – не статичне явище, оскільки вона постійно змінюється, а проявом її змін є зміни в поведінці представників культури.

Також, як зазначає Д. Мацумото [166], різною для кожної особистості є міра індивідуального занурення в культуру, як в комплекс установок, цінностей, вірувань і поведінки, поділюваних групою людей [149, с. 22], та який передається від покоління до покоління. При цьому Г. Хофстеде [371] відзначає, що культура не надається людині при народженні, її можна тільки отримати, оскільки культуру формує соціальне середовище, тому культура є явищем надбаним, носієм культури є кожна особистість, саме тому Г. Хофстеде [366; 367; 371; 375] визначає три рівні людської особистості відповідно до рівнів формування культури у конкретної особистості:

- 1) індивідуальні риси (особисте, унікальне, що відрізняється у кожної особистості);
- 2) культурні цінності (набуті й притаманні групі людей), які й є проявом культури;
- 3) загальнолюдські риси (вроджені та загальні для усіх людей).

Культура є основою поведінки, яка засвоюється в процесі інкультурації (чи акультурації) при цьому це не національність і не громадянство, оскільки завжди є невелика частина популяції в будь-якій групі, що не розділяє домінуючих в культурі цієї групи культурних цінностей.

Група вчених під керівництвом П. Юхименка [297, с. 98], Р. Гріффіна та М. Пастей [88, с. 164], В. Корженко та Ж. Писаренко [135] зазначають, що національна культура (національний рівень культури) – це стійка сукупність

цінностей, переконань, норм, традицій та стереотипів, моделей поведінки, звичаїв і установок, які прийняті в даній країні і які відрізняють дане суспільство від іншого. Саме шляхом передачі цінностей та переконань, стереотипів та моделей поведінки й інших складових культури з покоління в покоління відбувається процес інкультурації наступного покоління представників національної культури.

На думку Г. Вижлецова [76, с. 65], саме національна культура зберігає єдність нації, держави і суспільства, оскільки вона визначається ступенем здійснення цінностей та їхню реалізацією в усіх сферах людських відносин. Через це національна культура є первинною по відношенню до економіки, політики, права та моралі країни.

Таким чином пропонується під національною культурою розуміти стійку сукупність таких характеристик: цінності, переконання, норми, традиції, стереотипи, моделі поведінки, звичаї і установки, на основі яких одне суспільство (як сукупність представників культури) відрізняється від іншого та набуває своєї національної ідентичності.

Саме тому Р. Гріффін та М. Пастей [88, с. 164], В. Корженко та Ж. Писаренко [135], В. Пушних та С. Єрьоменко [216, с. 7] й Г. Хофстеде [366], з якими погоджується автор [25], відзначають, що саме національний рівень культури встановлює правила, відповідно до яких компанії ведуть свою діяльність в цій країні, та визначає особливості моделей та стилів управління, які залежать від релігійних, політичних, економічних, кліматичних, історичних, соціальних та інших факторів.

Так, А. Пушних та М. Єрьоменко [216, с. 7] й група вчених під керівництвом П. Юхименка [297, с. 97] зазначають, що національна культура впливає на різні аспекти функціонування компанії: підходи до управління, ставлення до влади та стиль лідерства, мотивацію, стиль ведення переговорів, сприйняття та виконання законів, планування, форми і методи здійснення контролю, особисті та групові стосунки людей, способи вирішення конфліктів і на багато інших елементів системи управління.

Група вчених під керівництвом П. Юхименка [297, с. 98] зазначає, що знання систем цінностей, поведінкових моделей і стереотипів, розуміння національних та інтернаціональних особливостей поведінки людей в різних країнах суттєво підвищують ефективність управління компанією в ККС. Саме тому зараз активно формується окрема сучасна галузь менеджменту на перетині різних культур – КKM, сутність якого розглянуто в підрозд. 1.2. Більш детально особливості формування КKM досліджено в роботі [30].

В цілому, можна зробити висновок, що існує значний вплив культури всіх рівнів на особистість та її поведінку. Тому визначено наступні ключові характеристики культури, які впливають на персонал МНК:

1) культура визначає стиль поведінки, що формується в результаті навчання і передається від одного члена суспільства до іншого. Деякі елементи культури передаються від покоління до покоління, а інші формуються лише у відповідного покоління [88, с. 164];

2) складові та рівні культури мають тісний взаємозв'язок та взаємовплив на особистість;

3) культура змінюється під впливом зовнішніх факторів, які змінюють суспільство в цілому, тобто вона є адаптивною [88, с. 164];

4) переважна більшість представників культури поділяє цінності цієї культури, й належність до цієї культури визначається саме домінуванням відповідних цінностей.

Крос-культурним дослідженням феномену «культури» притаманна роздвоєність цілей, яка полягає в одночасному пошуку як культурних подібностей та культурних відмінностей. Це знаходить методологічне вираження в двох концептуальних підходах, особливості яких визначено Дж. Беррі [311] та детально проаналізовано в роботі [27].

На думку Н. Адлер, Р. Доктора та Г. Реддінга [301], Н. Лебєдєвої та А. Татарко [149, с. 25], ці підходи до дослідження феномену «культура» в контексті КKM можна представити як два полюси континіуму феномена «культури» [27; 28; 30; 46], як наведено на рис. 2.1:

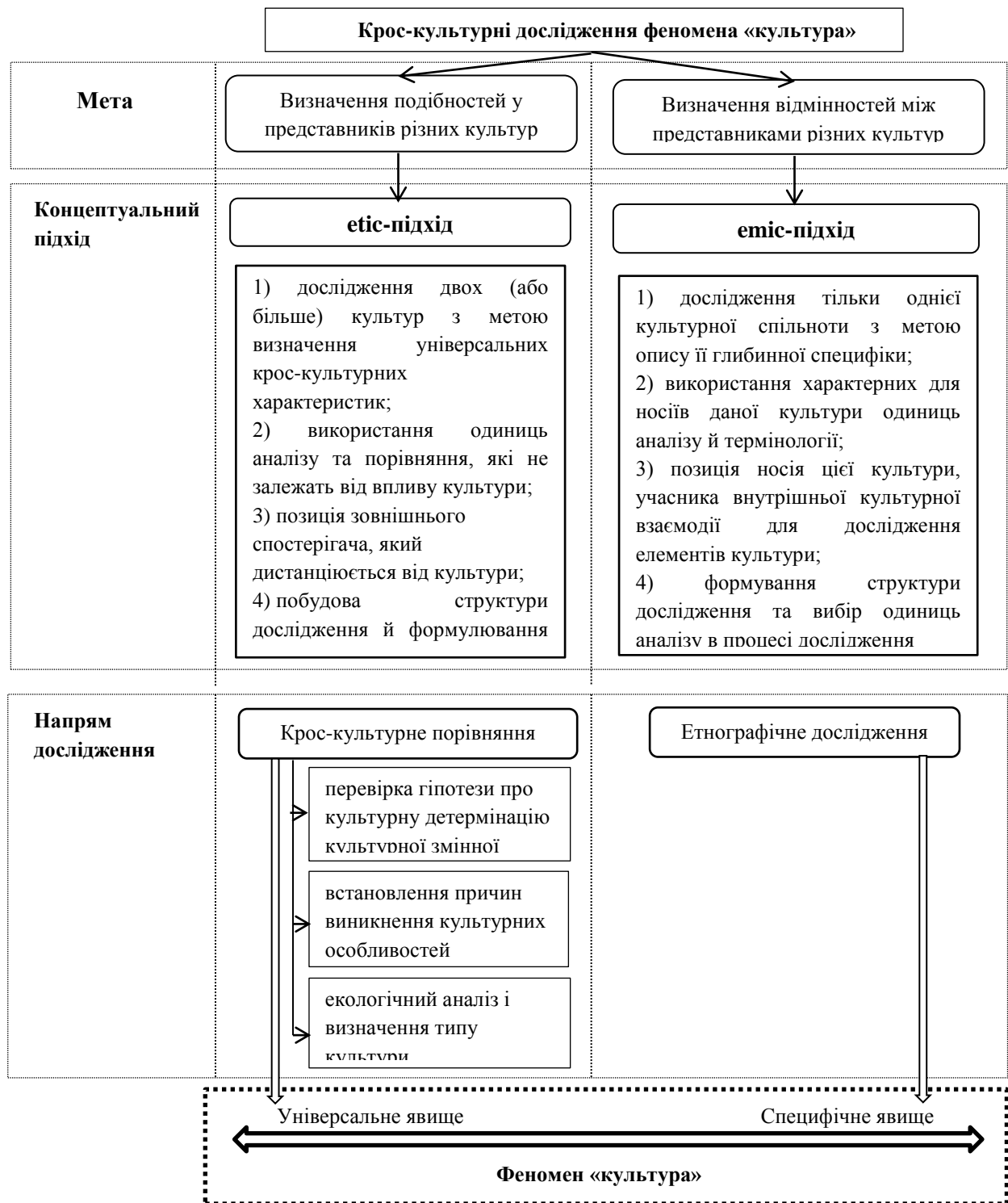


Рис. 2.1. Концептуальні підходи до крос-культурних досліджень: континіум досліджень феномену «культура» (сформовано автором)

1) etic-підхід, орієнтований на вивчення універсальних властивостей поведінки людей, що виявляються в будь-якій культурі, культура розглядається на мікрорівні як система поглядів, цінностей, досвіду та

поведінки, притаманних особистості, яка є представником суспільства і носієм культури [27; 30]. Це «ідеографічний – універсальний» підхід [301], який розглядає культуру як універсальне культурне явище, прихильниками якого є Г. Хофстеде, Ф. Тромпенаарс та Ч. Хемпден-Тернер, Н. Адлер та ін.;

2) етіс-підхід, спрямований на пошук крос-культурних відмінностей і порівняння поведінкових особливостей людей культура розглядається на макрорівні як сукупність характеристик суспільства, на основі яких одне суспільство відрізняється від іншого [27; 30]. Це «описовий – пояснювальний» підхід [301], який розглядає культуру як специфічне культурне явище, прихильниками якого є Р. Льюїс, С. Холл, А. Лоран, Г. Тріандіс та ін.

Відповідно в залежності від позиціонування на тому чи іншому континіумі сучасних досліджень в контексті ККМ розрізняються і сучасні методики крос-культурних досліджень.

При цьому культура є фільтром не тільки для сприйняття речей, а й для їх інтерпретації й осмислення, оскільки особистість не може відокремити себе від своєї культури і також сприймає поведінку інших через призму своєї культури. Вибір одного з двох концептуального підходу в контексті конкретного крос-культурного дослідження визначається перш за все метою та предметом конкретного дослідження.

Однак, в цілому можна стверджувати, що зовнішня поведінка носіїв культури, яка спостерігається, відноситься до проявів етіс-підходу, а внутрішні чинники, що визначають цю поведінку (прояв ввічливості, доброзичливості та ін.), відносяться до проявів етіс-підходу.

Тому комплексне дослідження зовнішніх проявів поведінки носіїв культури та внутрішніх чинників їх поведінки у ККМ потребує поєднання обох концептуальних підходів в процесі дослідження і відповідно використання притаманних ним напрямів та методів дослідження.

На сучасному етапі формування та подальшого розвитку ККМ одним з найбільш актуальних напрямів крос-культурних досліджень є ціннісний

підхід, який базується на дослідженні саме цінностей, що детально досліджено в роботі [30; 50].

В рамках цього підходу створені теорії С. Клакхона та Ф. Стродтбека, Дж. Оллпорта, Ф. Вернона та К. Лінзі, Ф. Тромпенаарса та С. Чемпден-Тернера, М. Рокіча, Е. Холла, Г. Хофстеде та ін.

Сутність ціннісного підходу щодо визначення ролі культури у ККМ полягає в тому, що ядро кожної культури складають саме цінності, тому для дослідження культури необхідно перш за все визначити структуру системи цих цінностей [30; 50].

Оскільки, як зазначають Н. Лебедева та А. Татарко [149, с. 34], саме цінності, які домінують в суспільстві, є головним елементом культури, а ціннісні пріоритети особистостей реалізуються в основних цілях їх поведінки, при цьому досвід повсякденного життя в мінливих екологічних та соціо-політичних умовах безпосередньо впливає на цінності. Саме тому цінності є індикатором аналізу змін, що відбуваються в культурі особистості під впливом історичних, політичних та соціальних змін.

Під цінностями Ф. Клакхон та Ф. Стродтбек [385] розуміють найбільш загальні схильності надавати перевагу певному стану речей та поведінці над іншими, вважати благом саме його.

При цьому О. Шестаковський та Є. Білоус [284, с. 6] зазначають, що ці абстрактні і не завжди усвідомлювані конструкти впливають на вибір цілей і засобів їхнього досягнення в усіх сферах життя, від міжособистісних стосунків до політичного устрою і релігійних догматів, не виключаючи також економічні відносини.

В. Міхельсон-Ткач та Є.Скляр [176] під цінностями розуміють набір стандартів і критеріїв, вірувань і норм, які впливають на поведінку людини. Це проявляється в тому, що шляхом відповідної оцінки навколишніх явищ, процесів і людей особистість приймає рішення і здійснює свої дії. Цінності становлять серцевину особистості, стійкі в часі і їх не так багато.

Як зазначають Ф. Клакхон та Ф. Стродтбек [385] дослідження культурних цінностей як характеристик популяцій має тривалу історію в соціології та антропології. Також Г. Аллпорт, П. Вернон та Г. Ліндзей [303] відзначають, щоб психології досить тривалий час відбувається дослідження індивідуальних цінностей. Проте, відносно новим напрямком досліджень згідно з точкою зору Г. Хофстеде [365] та С. Шварцом [434] є саме крос-культурні дослідження як соціальних, так і індивідуальних цінностей.

Сучасні крос-культурні дослідження цінностей проходять на двох різних рівнях аналізу [149, с. 38]: індивідуальному та культурному.

На індивідуальному рівні цінності розглядаються як основу мотивів, якими люди керуються у своєму житті. Відносини між різними цінностями відображають психологічну динаміку конфлікту та згоди, що відчувається людьми, коли вони у своїй поведінці діють відповідно певних цінностей.

Взаємозв'язок між рангом цінностей для особистості відображає внутрішні виміри, що організують його цінності.

Методичною основою сучасних досліджень цінностей на індивідуальному рівні є дослідження М. Рокіча [425], який розглядає цінності перш за все як керуючі принципи життя особистості та різні їх модифікації.

М. Рокіч розробив два набори цінностей: термінальні, які були визначені як ідеалізовані цільові стани існування (цінності-цілі), та інструментальні, які визначаються як ідеалізовані способи поведінки, що використовуються для досягнення цільових станів (цінності-засоби), що детально розглянуто в підрозд. 3.2.

Організаційна культура, впливаючи на систему управління, відображає ідеологію управління даною компанією, що детально досліджено в роботі [151].

Необхідною та принциповою умовою при цьому, згідно з точкою зору О. Тихомірової [252, с. 17], є те, що організаційна культура повинна бути сприйнята усіма співробітниками компанії.

Саме тому організаційна культура є одним з важливих інструментів УП компанії, оскільки, як зазначає Ю. Косміна [138], організаційна культура є не тільки важливим чинником оновлення економічного клімату компанії, але й суттєвим фактором формування внутрішнього середовища компанії [183], складовою УП компанії, що детально розглянуто в підрозд. 1.1.

К. Камерон та К. Куїнн [127] й Е. Шейн [282] відзначають чотири форми інтеграції системи УП компанії та організаційної культури, як наряду впливу при УП:

1. Панування існуючої традиційної організаційної культури, під яку підпорядковується стратегія УП, тому в компанії існує чітка тенденція до ослаблення зусиль, втрати енергії, успіх вважається само по собі зрозумілим або не планується зовсім.

2. Ігнорування існуючої традиційної організаційної культури, яка перешкоджає ефективності впровадження обраної стратегії УП, що призводить до глибоких конфліктів та організаційних криз.

3. Домінування існуючої традиційної організаційної культури, яка визначає стратегію УП та більш підходить для компанії та відкидає ті стратегії, які не адаптуються до існуючої організаційної культури.

4. Інтегрування організаційної культури з обраною стратегією УП шляхом зміни або нав'язування нової системи цінностей і норм поведінки співробітників, орієнтуючи їх на досягнення стратегічних загальних цілей через задоволення особистих потреб.

В цілому, організаційна культура має багатоцільову спрямованість [252, с. 17]:

встановлює і підсилює взаємозв'язок, взаємодію між працівниками компанії та підрозділами;

формує сприятливий психологічний клімат в компанії; надає ціннісні орієнтири для діяльності працівників та ін.

Однак головною метою організаційної культури, яку зазнає більшість дослідників [88; 127; 282; 338; 366; 367; 371; 375] є забезпечення самоорганізації соціально-економічної системи за допомогою персоналу.

В сучасній теорії управління існує значна кількість визначень сутності дефініції «організаційна культура».

В теорії управління дефініція «організаційна культура» почала використовуватися лише з кінця 70-х років ХХ століття [338], однак як феномен управління персоналом, ця дефініція досліджувалася вченими ще з 30-х – 40-х років ХХ століття під час дослідження міжособистих та етичних проблем взаємодії індивідів в промислових організаціях.

Однією з перших концепцій, в рамках якої була досліджена організаційна культура була концепція «людських відносин», розроблена під керівництвом Г. Мейо [400].

Також в роботах К. Левіна [395], який створив теорію організаційних змін, що дала поштовх дослідженням мотивації і лідерства, значна увага була приділена феномену «організаційної культури».

Однак аж до кінця 60-х років ХХ століття «організаційна культура» визначалася лише як засіб посилення внутрішньої інтеграції і координації компанії. При розробці теорії соціальних систем Т. Парсоном [416] було визначено значимість організаційної культури в процесі взаємодії і адаптації до мінливого зовнішнього середовища компанії.

І вже з середини 70-х років ХХ століття організаційна культура стала розглядатися як засіб впливу і управління економічною ефективністю компанії з метою підвищення конкурентоспроможності, стали вивчатися процеси її формування, підтримки і зміни.

І. Шавкун та Я. Дибчинська [281] зазначають, що лише та організаційна культура, яка інтегрує базові цінності різних культур у практику менеджменту, поєднує визнання культурних відмінностей з глобальними стратегічними пріоритетами компанії, може бути ефективною.

Згідно теорії Е. Шейна [432], який став одним з авторів концепції організаційної культури, організаційна культура – це паттерн базових припущень, які поділяються співробітниками компанії, та які сформувалися в процесі групового вирішення проблем соціалізації, зростання, зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції, що визначають рутинне функціонування і здатність до адаптації.

Е. Шейн [432] вважає, що будь-яка група людей, що володіє досить стабільним складом і тривалою історією формування групового досвіду, створює власну культуру, в той час як групи з високим ступенем плинності членів і керівників або з малозмістовною історією можуть і не виробити колективних уявлень та власної культури.

При цьому існує тісний взаємозв'язок між організаційною культурою та лідерством в компанії: культура створюється лідерами, які формують групи (компанії), однак якщо культура вже існує, то вона визначає критерії лідерства і, відповідно, виявляє можливих лідерів. При дисфункціональності організаційної культури керівництво повинно вміти виявляти її функціональні та дисфункціональні елементи і здійснити перетворення культури, реалізувавши таку модель культури, яка дозволила б цій групі вижити в нових умовах, що детально розглянуто в роботі [151].

В своєму дослідженні Г. Хофстеде, Г. Дж. Хофстеде та М. Мінков [375] зазначають, що культура – це завжди колективний феномен, а організаційна культура – це колективне програмування, що відрізняє членів однієї групи або категорії людей від іншої.

Різні вчені та дослідники розглядають організаційну культуру з різних точок зору в контексті сучасної теорії та практики управління персоналом, при цьому відзначаючи її важливість при вирішенні проблеми регулювання поведінки працівників та підвищення ефективності діяльності компанії.

Тому детально проаналізуємо різні точки зору щодо сутності дефініції «організаційна культура», що наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Аналіз сутності дефініції «організаційна культура»

№ з/п	Автор(и)	Сутність дефініції «організаційна культура»	Ключові слова
Система (набір) цінностей			
1.	Е. Шейн [432]	паттерн базових припущень, які поділяються співробітниками, що сформувалися в процесі групового вирішення проблем соціалізації, зростання, зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції, які визначають рутинне функціонування і здатність до адаптації	паттерн базових припущень (артефакти, цінності, базові уявлення)*
2.	О. Віханський та А. Наумов [74]	набір найбільш важливих припущень, прийнятих членами організації, що одержують проявлення та вираження в цінностях, що заявляються організацією та задають людям орієнтири їх поведінки	набір найбільш важливих припущень (артефакти, цінності, базові уявлення)*
3.	Г. Хофстеде, Г. Дж. Хофстеде та М.Мінков [375]	колективне програмування, що відрізняє членів однієї групи або категорії людей від іншої	колективне програмування (символи, герої, ритуали, цінності)*
4.	Д. Гібсон, Д. Іванцевич та Х. Джеймс [83]	визнані цінності, переконання, норми і форми поведінки в організації	визнані цінності, переконання, норми і форми поведінки
5.	Г. Хаєт, О. Єськов, Л. Хаєт та ін. [136, с. 11]	система цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, а також ділових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів і т.д., які склались в організації та її підрозділах за час діяльності та які сприймаються більшістю співробітників	система цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, а також ділових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів система цінностей, норм поведінки і установок
6.	С. Щербіна [292]	система цінностей, норм поведінки і установок, яка формується і змінюється керівниками і співробітниками компанії	система цінностей, норм поведінки і установок
7.	М.Семикіна [225]	сукупність визначених цінностей, норм і моделей поведінки, що декларуються, поділяються й реалізуються на практиці керівниками підприємств і персоналом, доводячи свою ефективність у процесі адаптації до потреб внутрішнього розвитку компанії й вимог зовнішнього середовища	сукупність визначених цінностей, норм і моделей поведінки
8.	В. Веснін [70]	система історично сформованих спільних цінностей, символів, перконань, формальних і неформальних правил поведінки адміністрації і персоналу, їх відносин один з одним і з оточенням, які витримали випробування часом	система цінностей, символів, перконань, правил поведінки
9.	В. Співак [240]	система матеріальних і духовних цінностей, взаємодіючих між собою, притаманних даній компанії, що відображають її індивідуальність і сприйняття себе та інших у соціальному та речовому середовищі, що виявляється в поведінці, взаємодії, сприйнятті себе і навколишнього середовища	система матеріальних і духовних цінностей
10.	В. Чемяков [278]	всеохоплююча система цінностей, заснованих на переконаннях та проявляється в символіці, системі правил і зразків поведінки, заснована на стимулюванні і соціальному партнерстві, передбачає переважно демократичний стиль керівництва і прагнення до узгодження соціальної та економічної ефективності	всеохоплююча система цінностей

Продовження таблиці 2.1

№ з/п	Автор(и)	Сутність дефініції «організаційна культура»	Ключові слова
11.	І. Сіменко та І. Белоусова [227]	сукупність морально-етичних цінностей, переконань, правил, що організують поведінку працівників з метою забезпечення ефективного функціонування компанії в межах даної організаційної структури	сукупність морально-етичних цінностей, переконань, правил
12.	Р. Гріффіт та М. Пастей [88]	набір цінностей компанії, які допомагають її членам зрозуміти, для чого була заснована організація, як вона працює, і що для неї важливо	набір цінностей компанії
13.	Д.Ньюстром та К. Девіс [184]	набір понять, цінностей, переконань, норм, які поділяють	набір понять, цінностей, переконань, норм
14.	Р.Дафт [94]	набір базових цінностей, переконань, негласних угод і норм, які поділяються усіма членами суспільства або компанії	набір базових цінностей, переконань, негласних угод і норм
15.	Ю. Одегов [187]	сукупність типових для організації цінностей, які свідомо чи несвідомо формують зразок поведінки співробітників організації	сукупність типових для організації цінностей
16.	Р. Холл [275]	положення, поняття і цінності, які створюють опору для дії	положення, поняття і цінності
17.	Ф. Лютенс [157]	форми поведінки, норми (відношення співробітників до своєї роботи), що регулярно спостерігаються, домінуючі цінності, філософія (прийняті в організації відносини співробітників між собою, ставлення до клієнтів), правила, організаційний клімат	форми поведінки, норми, домінуючі цінності, філософія, правила, організаційний клімат
18.	Д. Хемптон [364]	поняття, знання, цінності, матеріальні предмети, формальні закони та неформальні звичаї	поняття, знання, цінності, матеріальні предмети
19.	Д. Мацумото [166]	динамічна система правил, поділованих членами організації, які містять у собі різноманітні психологічні конструкти (відносини, цінності, переконання, норми й поведінка)	динамічна система правил (психологічні конструкти – цінності)*
20.	Д.Мартін та К.Сіл [399]	Цінності компанії (ядро культури) визначають філософію, місію компанії; мова, історії, легенди, ритуали, церемонії, зовнішній вигляд, одяг і ін. (форми культури) передають цінності; для підтримання культури формуються правила найму працівників, тренінги, програми навчання, планування кар'єри і т.д	цінності компанії та форми культури, які передають цінності
21.	У. Оучі [414]	символи, церемонії та міфи, які повідомляють членів організації важливі уявлення про цінності і переконання	символи, церемонії та міфи, які повідомляють про цінності і переконання
22.	С. Мішон та П. Штерн [403]	сукупність поведень, символів, ритуалів і міфів, які відповідають поділованим цінностям, властивим підприємствам, і передаються кожному члену з вуст в уста в якості життєвого досвіду	сукупність поведень, символів, ритуалів і міфів, які відповідають поділованим цінностям
23.	В. Сате [430]	набір важливих установок (часто вже не формулюються), які поділяються членами того чи іншого суспільства. Ці найважливіші поняття складаються з норм, цінностей, підходів, переконань	набір важливих установок (норми, цінності, підходи, переконання)

Продовження таблиці 2.1

№ з/п	Автор(и)	Сутність дефініції «організаційна культура»	Ключові слова
24.	Л. Шимановська-Діанич [285]	складна композиція компонентів (цінності, норми, переконання, поведінка), які можна спостерігати і які бездоказово приймаються і поділяються членами групи або організації	складна композиція компонентів цінності, норми, переконання, поведінка)
25.	В. Никифоренко [182]	цінності, норми і їх зовнішній прояв (артефакти)	цінності, норми і їх зовнішній прояв
Система відносин на основі цінностей			
26.	Г. Захарчин [117]	система відносин, які склалися в компанії на основі прийнятих цінностей, базових уявлень і норм поведінки, необхідних для виконання її місії	система відносин, які склалися в компанії
27.	Х. Шварц та С. Девіс [433]	комплекс переконань і очікувань, що розділяються членами організації. Ці переконання і очікування формують норми, які в значній мірі визначають поведінку в організації окремих особистостей і груп	комплекс переконань і очікувань
28.	М. Магура [158]	система формальних та неформальних правил, норм, звичаїв, традицій, які отримуються в результаті спільного досвіду вирішення співробітниками внутрішніх і зовнішніх проблем і обумовлюють індивідуальність компанії	система формальних та неформальних правил, норм, звичаїв, традицій
29.	Е. Жак [380]	образ мислення і спосіб дії, той який увійшов в звичку, що став традицією, який в більшій чи меншій мірі поділяють всі працівники підприємства і який повинен бути засвоєний і хоча б частково прийнятий новачками, щоб нові члени колективу стали «своїми»	образ мислення і спосіб дії
30.	Л. Смірцич [438]	придбані смислові системи, які передаються за допомогою природної мови та інших символічних засобів, які виконують репрезентативні, директивні і афективні функції і здатні створювати культурний простір і особливе відчуття реальності	придбані смислові системи
31.	Г. Морган [406]	це один із способів здійснення організаційної діяльності за допомогою використання мови, фольклору, традицій та інших засобів передачі основних цінностей, переконань, ідеології, які спрямовують діяльність компанії в потрібне русло	спосіб здійснення організаційної діяльності за допомогою використання мови, фольклору, традицій та інших засобів передачі основних цінностей
Спосіб діяльності			
32.	Т. Діл та А. Кеннеді [337]	спосіб ведення справ членами компанії	спосіб ведення справ
33.	Б. Мільнер [174]	уявлення і підходи до постановки справи, форми відносин до досягнення результатів діяльності	уявлення і підходи до постановки справи
34.	О. Стеклова [244]	система надбіологічних засобів здійснення кооперативної людської діяльності, що знаходиться в розпорядженні однієї компанії та спрямована на реалізацію її цілей	система надбіологічних засобів здійснення людської діяльності
Унікальні характеристики компанії			
35.	К. Голд [352]	унікальні характеристики особливостей компанії, які сприймаються, саме того, що відрізняє її від всіх інших в галузі і визначає унікальність компанії	унікальні характеристики особливостей компанії
37.	М. Пакановські та Н. О'Доннел-Тружилло [415]	це не просто одна зі складових проблеми, це сама проблема в цілому, це не те, що компанія має, а те, чим вона є	це те, чим є компанія

Продовження таблиці 2.1

№ з/п	Автор(и)	Сутність дефініції «організаційна культура»	Ключові слова
Атмосфера (чи клімат) компанії			
38.	М. Мескон, М. Альберт та Ф. Хедоури [172]	атмосфера (чи клімат) компанії, яка відображає домінуючі звичаї, вдачі та відображення в компанії	атмосфера (чи клімат) компанії
Базовий елемент внутрішнього середовища компанії			
39.	О. Харчишина [271, с. 54]	базовий елемент внутрішнього середовища компанії, який забезпечує оптимальну внутрішню інтеграцію та зовнішню адаптацію і виступає інтегральною характеристикою рівня її розвитку; формується в результаті міжособистісної взаємодії членів організації в процесі її еволюційного розвитку та цілеспрямованого впливу керівництва; включає імпліцитну (переконання, цінності, принципи, соціально-психологічний клімат) та експліцитну (документально-нормативне забезпечення управління, символи, традиції, імідж, бренд) складові	базовий елемент внутрішнього середовища компанії
Соціальний механізм відтворення досвіду			
40.	Т. Базаров [12]	соціальний механізм відтворення досвіду, життєво важливого для успішного функціонування і розвитку компанії	соціальний механізм відтворення досвіду
Потужний стратегічний інструмент			
41.	А. Кібанов [264]	потужний стратегічний інструмент, що дозволяє орієнтувати всі підрозділи компанії і окремих осіб на спільні цілі, мобілізувати ініціативу співробітників, забезпечити відданість, полегшувати спілкування	потужний стратегічний інструмент
Соціально-духовне поле компанії			
42.	Т. Соломанідіна [236]	соціально-духовне поле компанії, що формується під впливом матеріальних, нематеріальних, явних і прихованих, усвідомлюваних і неусвідомлюваних процесів і явищ, що визначають єдність філософії, ідеології, цінностей, підходів до вирішення проблем і поведінки персоналу компанії і дозволяють організації просуватися до успіху	соціально-духовне поле компанії

* Уточнено автором на основі результатів аналізу підходу

В більшості досліджень трактування сутності дефініції «організаційна культура», проведених такими вченими як В. Веснін, О. Віханський та А. Наумов, Д. Гібсон, Д. Іванцевич та Х. Джеймс, Р. Гріффін та М. Пастей, Р. Дафт, Ф. Лютенс, Д. Ньюстром та К. Девіс, Д. Мацумото, Д. Мартін та К. Сіл, С. Мішон та П. Штерн, В. Никифорова, Ю. Одегов, У. Оучі, В. Сате, М. Семікіна, І. Сіменко та І. Белоусова, В. Співак, Д. Хемптон, Г. Хофстеде, Г. Дж. Хофстеде та М. Мінков, Г. Хаєт, О. Єськов, Л. Хаєт, В. Чемяков, Р. Холл, Е. Шейн, Л. Шимановська-Діаніч та С. Щербіна [70; 74; 83; 88; 94; 136; 157; 166; 182; 184; 187; 225; 227; 240; 275; 278; 285; 292; 364; 375; 399;

403; 414; 430; 432], ключовою складовою організаційної культури компанії визначають цінності.

Ще одна група вчених таких як Е. Жак, Г. Захарчин, М. Магура, Г. Морган, Л. Смірнич, Х. Шварц та С. Девіс [117; 158; 380; 406; 433; 438], пропонує розглядати організаційну культуру як систему відносин на основі цінностей.

Можна зробити висновок, що організаційну культуру компанії необхідно розглядаєти та досліджувати саме через призму цінностей, які складають основу організаційної культури тобто на основі ціннісного підходу до культури.

При цьому усі ці дослідники відзначають важливу роль організаційної культури в регулюванні поведінки персоналу для ефективного функціонування компанії, що, як зазначає Т. Базаров [12, с. 53] є основою управління культурою в контексті УП компанії.

Також, загальним для більшості проаналізованих трактувань сутності дефініції «організаційна культура» в контексті ціннісного підходу до дослідження культури та управління культурою в управлінні персоналом є визначення важливості однієї з важливих складових організаційної культури – цінностей (ціннісних орієнтацій), яких може дотримуватися особистість та які визначають яка поведінка є допустимою або неприпустимою.

Як відзначають О. Віханський та А. Наумов [74, с. 421] прийнята особистістю цінність допомагає зрозуміти, як необхідно діяти в конкретній ситуації.

Таким чином під «організаційною культурою» запропоновано розуміти результат багатократної взаємодії персоналу компанії, пов'язаного спільною метою пошуку шляхів вирішення проблем зовнішньої адаптації (зовнішнє ККС) й внутрішньої інтеграції (внутрішнє ККС) та визначення методів взаємодії, що відповідають особливостям функціонування та здатності персоналу до адаптації у відповідно до цінностей, які поділяються всіма співробітниками, як представниками різних культур.

При цьому важливою складовою організаційної культури є цінності, яких може дотримуватися особистість та які визначають яка поведінка є допустимою або неприпустимою (в контексті ціннісного підходу в ККМ).

В даному дослідженні в рамках поєднання ціннісного підходу в ККМ та гуманістичної парадигми до УП (управління культурою) пропонується аналізувати складові організаційної культури на основі підходу Е. Шейна [432], який вважає, що культуру можна аналізувати на декількох рівнях, причому термін «рівень» характеризує саме ступінь, в якому дане культурне явище є видимим для спостерігача, а організаційна культура має три рівні [432]:

1) поверхневий рівень (артефакти), який включає в себе все різноманіття видимих зовнішніх фактів та явищ компанії: архітектуру її фізичного середовища, її мову, технології або товари, художні твори і її стиль, втілений в одязі, манерах поводження, емоційних проявах, міфах і історіях, які розповсюджуються про компанію, та оприлюднених переліках цінностей, ритуалах і церемоніях компанії і т. ін.;

2) підповерхневий рівень (проголошені цінності, які поділяються всіма членами компанії), який, як доведено в роботі [30; 20], включає філософію і декларовані принципи роботи, цілі компанії, які вона перед собою ставить (для внутрішнього користування) та стратегії досягнення поставлених цілей. О. Віханський та А. Наумов [74, с. 419] зазначають, що хоча носіями організаційної культури є люди, в компаніях із усталеною організаційною культурою, вона як би відділяється від людей і стає атрибутом компанії, її частиною, що надає активний вплив на персонал компанії, модифікує їх поведінку у відповідності з тими нормами і цінностями, які становлять її основу;

3) «глибинний» рівень, який виключає базові уявлення, які часто складно усвідомити навіть самим співробітникам компанії. Ці уявлення носять прихований характер і спрямовують поведінку персоналу, допомагаючи сприймати атрибути, що характеризують організаційну культуру [74, с. 424].

А. Асаул, М. Асаул, П. Єрофєєв та М. Єрофєєв [8, с. 47] зазначають, що на процес формування культури компанії незалежно від її розмірів впливають в першу чергу такі фактори, як національна культура і менталітет, сектор економіки і тип виробництва, рівень економічного, соціально-політичного і культурного розвитку регіону, в якому розташована конкретна компанія і т. ін.

Як зазначає Г. Хофстеде [366], організаційній культурі притаманні наступні характеристики, які є основою створення концепції організаційної культури [285]:

1. Цілісність, системність – організаційна культура описується як єдине ціле, та є чимось більшим, ніж просте сукупність всіх складових.

2. Історична визначеність – організаційна культура відображає історичний розвиток компанії.

3. Пов'язаність з об'єктами дослідження антропології (ритуали, символи й т. ін.).

4. Сформованість на соціальній основі – організаційна культура створюється і підтримується групою людей, які разом формують компанію.

5. Ненав'язливість, м'якість впливу (однак Т. Пітерс та Р. Уотермен [418] вважають, що «ненав'язливість означає твердість»).

6. Важкість змін, однак не існує однієї точки зору наскільки це важко.

Важливим аспектом дослідження організаційної культури компанії згідно з точкою зору П. Юхименка, Л. Гацької та М. Півторак [297, с. 122] є взаємозв'язок та взаємообумовленість національної та організаційної культури, оскільки організаційна культура, як і національна культура, формується в процесі спільної діяльності людей як носіїв цієї культури.

Однак головна відмінність організаційної культури від національної культури полягає в тому, що національна культура формується спонтанно в ході розвитку, життя і діяльності країни, а організаційна культура, в зв'язку з тим, що компанії проектується і створюються людьми, і тому вона повинна

створюватися за допомогою свідомого конструювання з подальшим управлінням її розвитком.

П. Юхименко, Л. Гацька та М. Півторак [297, с. 122] визначають два підходи щодо визначення рівня взаємозв'язку національної та організаційної культури:

1) організаційна культура повинна мати відносну автономність й незалежність від національної культури;

2) організаційна та національна культури мають стійкий взаємозв'язок та взаємообумовленість, при домінуючій ролі національної культури. Тобто національні особливості управління (відповідна ієрархія цінностей, система мотивації, національний стиль і практика керівництва, ставлення до роботи, до керівництва і т. ін.) впливають на особливості УП.

Другий підхід є більш поширеним та має багато прибічників, таких як К. Карерон та Р. Куїнн, Ф. Тромпенаарс та Ч. Хемпден-Терен, Е. Шейн, Г. Хофстеде, Г. Дж. Хофстеде, М. Мінков, Е. Лоурент та ін. [127; 256; 282; 366; 371; 375; 388].

Г. Хофстеде [366] зазначає, що особливо важливим в процесі управління МНК є врахування одночасно як національних, так і організаційних культурних відмінностей. Вчений [366] зазначає, що національні культури розрізняються на рівні цінностей, а організаційні культури – на рівні символів, національних героїв і ритуалів, тобто національна та організаційна культури мають різну природу, тому працівник сам визначає ступінь власної заглибленості в організаційну культуру [371]. При цьому організаційна культура легко піддається управлінню та може бути загальною для представників різних національних культур, в той час як національна культура може сприйматися управлінням тільки як існуючий факт [366].

Спірним в рамках даного підходу є рівень взаємовпливу національної та організаційної культури.

Так, Е. Шейн [282] вважає, що організаційна культура впливає на співробітника компанії на тому ж рівні, як і національна культура впливає на життя людей.

Е. Лорент в своєму дослідженні [388] зазначає, що національна культура непереможна в конфлікті з організаційною, тому рівень впливу організаційної культури на співробітника поверхневий, а національної культури дуже глибокий.

О. Віханський та А. Наумов [74, с. 433] зазначають, що формування організаційної культури безпосередньо пов'язано із зовнішнім для компанії оточенням (діловим середовищем в цілому і в галузі зокрема та зразками національної культури).

Саме тому одним з напрямів дослідження ключових характеристик феномену організаційної культури, на думку І. Шавкуна та Я. Дибчинської [281] до яких приєднується автор, є аналіз її взаємодії з національною культурою.

Національна культура формує національну ідентичність, а організаційна культура створює унікальність кожної компанії зі своєю системою цінностей, вірувань, установок і норм поведінки, та вивчається новим членом організаційного середовища і здатна змінюватися.

Тобто ідентифікація особистості яка члена компанії можлива через засвоєння саме організаційних норм. Однак якщо норми та цінності національної культури особистість засвоює у ранньому дитинстві шляхом несвідомого інтроєціювання [281], то організаційні цінності особистість свідомо засвоює та сприймає вже в дорослому віці.

Саме тому можна зробити висновок, що саме національна культура визначає особливості організаційної культури, оскільки вона знаходиться на більш глибокому рівні ментального програмування особистості. І тому організаційна культура не може викликати конфлікт цінностей у особистості, тому що тоді особистість не бути сприймти відповідну організаційну

культуру, такий конфлікт викликає саме національна культура, носієм якої є особистість.

О. Віханський та А. Наумов [74, с. 433], Т. Базаров [12, с. 93], О. Тихомирова [252, с. 44], Л. Балабанова та О. Сардак [14, с. 197], М. Виноградський, А. Виноградська та О. Шканова О. М [73, с. 54], О. Гавриш, Л. Довгань, І. Крейдич та Н.Семенченко [80, с. 35], Д. Брустінов [62, с. 38], О. Харчишина [357, с. 111] в своїх дослідженнях визначили, що організаційна культура є предметом розвитку і змін протягом всього життя компанії, при цьому в силу «глибинності» базових припущень і їх «стійкості» вказані процеси розвитку організаційної культури протікають скоріше поступово і еволюційно, ніж радикально і революційно.

Саме тому вчені [12; 14; 62; 73; 74; 80; 252; 357] визначили існування взаємозв'язку між стадію життєвого циклу та відповідними стадіями та характеристиками організаційної культури, оскільки організаційна культура формується і розвивається тільки в процесі її існування і функціонування всередині компанії.

О. Тихомирова [252, с.44] зазначає, що організаційна культура в своєму розвитку проходить також певні стадії, які безпосередньо залежать від стадій життєвого циклу компанії (стадій її розвитку):

- 1) стадія формування культури проходить на стадії народження та зростання компанії;
- 2) стадія підтримки культури проходить на стадії зрілості компанії;
- 3) стадія занепаду культури відбувається разом з занепадом компанії.

В залежності від стадії життєвого циклу компанії її культура змінюється від гнучкої, неформальної до колективної, сімейної, а потім – до формальних відносин та посилення контролю; на наступному етапі відбувається зміщення центру уваги з контролю власних процесів щодо споживача та ринку.

А. Асаул, М. Асаул, П. Єрофеев та М. Єрофеев [8], О. Харчишина [271] зазначають, що організаційна культура цілеспрямовано і активно починає

формуватися засновниками компанії на стадії її народження, при чому ключову роль в цьому процесі відіграють ті цінності і принципи, які стануть домінуючими протягом тривалого періоду діяльності компанії.

Ці цінності компанії в майбутньому отримують значний вплив на побудову всієї організаційної культури (як її поверхневого рівня так і більш глибинних рівнів) та стануть основою створення норм та правил поведінки персоналу компанії.

Однак, як відзначає С. Царьова [277], на стадії народження компанії цінності, як правило, більш зорієнтовані на отримання прибутку, матеріальних цінностей, збільшення виробничих потужностей, збільшення розмірів компанії, завоювання частки ринку і т. ін., а співробітник компанії сприймається як живий елемент виробничого процесу, який забезпечує функціонування компанії, приносить їй прибуток, але якому необхідно платити заробітну плату (необхідна витрата) та забезпечити відповідні умови праці.

Саме на стадії народження та зростання компанії керівництво, на базі наявних у нього ціннісних орієнтирів, бачення ролі компанії в житті суспільства і оцінки її перспективної корисності для соціуму, формулює місію компанії.

А вже на наступних стадіях життєвого циклу компанії її місія може бути уточнена фахівцями в галузі зв'язків з громадськістю, але не за змістом, а, як правило, лише за формою подання та вимовою, оскільки на етапі формування організаційної культури компанія зазвичай не має можливостей витратити кошти на таких фахівців, тому місія формується і формулюється самостійно керівництвом.

А. Асаул, М. Асаул, П. Єрофеев та М. Єрофеев [8] зазначають, що формулювання місії є одним з ключових складових стадії створення організаційної культури, оскільки сам процес формулювання місії дозволяє керівництву компанії побачити шляхи і перспективи її розвитку без

показників економічної діяльності, а місія визначає напрямки розвитку компанії, вона є основою розробки стратегії та тактики компанії.

О. Харчишина [271] відзначає, що саме на стадії зростання компанії відбувається формування організаційної культури відповідно до умов зовнішнього та внутрішнього середовища.

При цьому як зазначає Т. Базаров [12, с. 93], на стадії зростання компанії в управлінні персоналом виникає суттєва проблема – розмивання організаційної культури, яке пов'язане зі збільшенням кількості персоналу в порівнянні з попередньою стадією життєвого циклу компанії.

Саме тому необхідно утримувати та зміцнювати організаційну культуру, наступним шляхом [12, с. 93]: приймати на роботу нових співробітників, здатних сприйняти організаційну культуру; формалізувати правила, символи і норми поведінки; карати і звільняти співробітників, що відхиляються від норм організаційної культури.

Разом із переходом до стадії зрілості компанії, починається стадія підтримки організаційної культури, коли застосовуються механізми, що сприяють зародженню у свідомості працівників компанії ідеї ототожнення себе з компанією, і саме це означає, що формування організаційної культури завершується [277] і починається підтримка бажаних якісно-кількісних характеристик організаційної культури [270].

На стадії підтримки організаційна культура цілеспрямовано вдосконалюється [271] (розвиватися та модернізуватися) як на рівні внутрішнього середовища (взаємини в середині компанії), так і на рівні зовнішнього середовища компанії (партнерські взаємини).

Стадія підтримки є завершальною в формуванні організаційної культури, вона може тривати досить довго та залишатися завершальною для організаційної культури, оскільки якщо компанія досягла стадії занепаду, яка не завершиться перетворенням компанії (переходом на нову стадію народження), то разом із компанією занепадає і її організаційна культура.

К. Крістенсен [331] відзначає необхідність більш глибокого дослідження значимості різних типів організаційної культури протягом життєвого циклу компанії та зазначає, що сильна стійка організаційна культура ефективна на перших стадіях життєвого циклу компанії, в той час як для стадії зрілості потрібна більш диференційована культура, яка і орієнтована на розвиток, зміну та придбання нових знань.

Таке дослідження та аналіз динаміки зміни організаційної культури дозволить визначити значимість того, яким чином та як протягом життєвого циклу компанії транслуються стійкі та ефективні культурні характеристики компанії.

О. Тихомірова [252, с. 44] та О. Харчишина [270] зазначають, що дослідження типології організаційної культури необхідне для визначення та аналізу її основних типів з метою виявлення специфічних рис культури в кожній конкретній компанії, а також розробки адекватних методів її вдосконалення відповідно до умов ККС.

Типологія організаційної культури є одним з інструментів дослідження культурних особливостей персоналу конкретної компанії, визначення причин конфліктів, відсутності співпраці між підрозділами, які можуть бути обумовлені культурними та крос-культурними відмінностями.

Саме тому детально проаналізуємо різні підходи до типології організаційної культури та визначено взаємозв'язки між цими різними підходами до класифікації організаційної культури та стадіями життєвого циклу компанії.

На основі результатів дослідження ряду великих американських компаній та подальшого розвитку типології Р. Харрісона [7; 15], американський соціолог Ч. Хенді запропонував типологію організаційних культур, яка базується на процесі розподілу влади в компанії, визначенні ціннісних орієнтацій особистості, відношенні особистості і компанії, структурі компанії і характеру її діяльності на різних етапах еволюції [180; 270].

За цими ознаками Ч. Хенді та Р. Харрісоном було визначено чотири типи організаційної культури [7; 180; 189; 201; 202]:

1) культура влади (культура «Зевса») – це культура, яка ґрунтується на владі, жорсткому контролі та особистих якостях лідера. В якості джерела влади значна перевага належить ресурсам, що знаходяться у розпорядженні керівника.

2) рольова культура (культура «Аполлона») – це культура, яка характеризується наявністю бюрократичних процедур, чіткою регламентацією прав і обов'язків усіх працівників, наявністю програм поступового кар'єрного зростання.

3) цільова культура (культура «Афіни») – це культура, яка характеризується чіткою орієнтацією на вирішення конкретних задач, в ній застосовуються командні методи роботи і жорсткі методи контролю та звітності. Як правило, цільова культура є перехідною і рано чи пізно перетворюється на культуру влади або рольову культуру.

4) особистісна культура (культура «Діоніса») – це культура, в якій співробітники не є підлеглими в повному сенсі цього слова, а організація об'єднує людей для того, щоб вони могли досягати власних цілей. Структура грає забезпечуючо-координуючу роль, а влада і контроль мають лише координуючий характер. Особистісна культура має нетривкий характер і схильна достатньо швидко видозмінюватись у інший вид організаційної культури, досить рідко зустрічається у явній формі.

Важливим висновком, який зробив Ч. Хенді в своєму дослідженні [127; 136; 180; 201; 270] є те, що організаційна культура не є статичною, а постійно змінюється в процесі розвитку компанії відповідно до зміни стадії її життєвого циклу.

Так, на стадії народження повинна домінувати культура влади, на стадії зростання – рольова культура, на стадії зрілості може бути сформована цільова або особистісна культура. На стадії занепаду використовують будь-який з чотирьох типів організаційної культури.

Т. Діл та А. Кеннеді в своєму дослідженні [337] першими звернули увагу на значимість символічних цінностей культури в управлінні (тих міфів і ритуалів, які закладені в основі організаційної культури).

Розроблена вченими типологія організаційної культури є спробою пояснити взаємозв'язок типом культури та специфікою виду діяльності компанії [270].

Вчені визначили чотири типи організаційної культури на основі двох параметрів, які описують чотири типи організаційної культури [270]:

ступень ризику певних видів діяльності;

швидкість зворотного зв'язку із зовнішнім середовищем [337]:

1) культура «крутих хлопців» / «мачо» / «зірок» (у Р. Рютингера [221, с. 147-158] – спекулятивна культура) – культура індивідуалістів, які регулярно діють в умовах високого ступеня ризику і отримують швидку реакцію на свої дії від зовнішнього середовища. Зазвичай, такі компанії залучають до роботи молодих, амбіційних фахівців, мотивуючи їх матеріально та перспективою швидкого досягнення високих результатів [270].

2) культура наполегливої роботи / стійкої гри (у Р. Рютингера [221, с. 147-158] – культура торгівлі) – культура, основою якої є розваги і виступи, працівники особливо не ризикують, завжди отримуючи швидку реакцію на свої дії. Проблемою цієї культури є висока плинність кадрів [270], бо важлива команда, а не окрема людина [244, с. 49]. Все залежить від клієнта [244, с. 49], оскільки суттю цієї культури є обслуговування клієнта та прагнення йому догодити..

3) культура укладання парі (у Р. Рютингера [221, с. 147-158] – інвестиційна культура) – культура прийняття рішень з великим ризиком та тривалим процесом ухвалення рішень (цикли ухвалення рішень можуть тривати роки), при цьому реакція зовнішнього середовища щодо ефективності дій компанії також дуже повільна. Для таких компаній необхідна, перш за все, відповідальність і професіоналізм персоналу [270],

при цьому стійкість і довготривала перспектива – це основні риси культури [244, с. 49].

4) культура процесу (у Р. Рютингера [221, с. 147-158] – адміністративна культура) – культура, в якій реакція зовнішнього середовища щодо ефективності дій компаній дуже слаба або майже відсутня, тому головна увага зосереджена не на результаті, а на процесі. Рішення приймаються після ретельної їх оцінки, а система мотивації є слабкою [270].

Слід зазначити, що Т. Діл та А. Кеннеді [337] виділили рольові характеристики членів компанії – комунікаторів, постійно функціонуючих в культурному середовищі організації і формуючих, по суті, неформальну систему контролю і балансу інформації, яка збирається та поширюється.

Вчені також визначили, що специфіка ролей, переважаючих в культурному середовищі, безпосередньо залежить від культурної складової менеджменту, а його ефективність, в свою чергу, залежить від вміння керуючої структури оперативно «зчитувати» сигнали культурного середовища, визначати ключові ознаки організаційної культури.

Менеджерів, які вміють управляти культурою компанії, називають символістами, вважаючи, що вони грають одночасно ролі сценаристів, постановників і акторів в щоденній драматичній діяльності компанії.

Розроблена К. Камероном та Р. Куїнном [327] типологія організаційних культур базується на конкуруючих цінностях, тобто на основі визначення напрямку орієнтації компанії та способу вирішення проблем. Вчені [327] визначають чотири типи організаційної культури:

1) ієрархія (контроль) – культура, яка поєднує внутрішнє спрямування із стабільністю та контролем, як способами вирішення проблем. Як зазначає І. Урміна [265], така культура може сформуватися в компанії з авторитарним стилем управління, її носії дотримуються традиційних принципів підпорядкованості встановленим раніше нормам, порядкам і правилам функціонування компанії навіть в умовах постійних трансформацій зовнішнього середовища і виведення системи відносин з рівноваги. А

співробітники компанії пасивно дотримуються ціннісних орієнтацій на міфологізовані образи минулого і готові покласти завдання їх соціального захисту на керівника компанії.

2) ринок (конкуренція) – культура, яка зорієнтована на ефективне виконання поставленого завдання, підтримання конкурентоспроможності організації в зовнішньому середовищі, прагнення перемагати і підтримці стійкої репутації. На думку І. Урміної [265], така культура повинна формуватися в компанії із загальним авторитарним стилем управління, що допускає принципи демократизму в підрозділах або відділеннях, необхідних для активізації особистої участі співробітників у вирішенні спільних завдань організації. Носіями такої культури можуть бути і представники керівництва, і менеджери середньої ланки, які будуть дотримуватися конструктивної інноваційної орієнтації, яка спрямована на освоєння нових знань, навичок, зразків діяльності і соціальних відносин, розробку нових напрямків.

1) клан (співпраця) – культура, яка характеризується згуртованістю, відданістю, почуттям причетності до компанії з боку працівників і проявом турботи про них – з боку компанії. Як зазначає І. Урміна [265], ця культура може бути сформована в компанії з авторитарним стилем управління, але її носії, швидше за все, будуть прихильниками конструктивного консерватизму, дотримуючись, з одного боку, фундаментальних основ традиціоналізму (соціальна ієрархія, стабільність, простота і ясність життєвого світу), з іншого – інтегруючи нові елементи культури, що сприяють соціальній безпеці, але не потребують значних зусиль при освоєнні. Самі працівники є прихильниками пасивної консервативної орієнтації, не бажають нічого змінювати у своєму житті і віддаються на волю обставин.

2) адхократія (створення) – культура компанії, яка динамічно розвивається. Вона сприяє особистій ініціативі, творчим відносинам всіх працівників, що володіють високою ступенем адаптивності до інновацій та ризику. На думку І. Урміної [265], така організаційна культура може бути

сформована в компанії, орієнтованій на позитивний конструктивний тип управління, спрямований на освоєння інноваційних навичок та інтеграцію їх з вже наявними нормами та нормами, які активують соціальну участь співробітників у вирішенні необхідних інноваційних задач. У такій культурі провідними виступають новаторські і випереджаючі час рішення.

Слід зазначити, що розроблена К. Камероном та Р. Куїнном [327] типологія організаційних культур має значну практичну цінність, що відзначено в роботах вчених [15; 265; 270].

Одними з першим дослідників, які проаналізували особливості організаційної культури в контексті ККМ стали Ф. Тромпенаарс та Ч. Хампден-Тернер [256]. Вчені визначили, що типи організаційних культур можна дослідити за трьома параметрами:

- 1) ступінь централізації управління;
- 2) ступінь формалізації управління;
- 3) об'єкт, на який в першу чергу спрямований процес управління.

В результаті дослідження Ф. Тромпенаарс та Ч. Хампден-Тернер [256] визначили, що співвідношення рівня централізації і формалізації в практиці управління різних країн значно коливається, а об'єкт спрямування управління – змінюється. Саме на основі цих параметрів вченими було виділено чотири типи організаційної культури:

1) «Сім'я» – організаційна культура, яка зорієнтована на виконання вказівок згори, структура управління носить яскраво виражений ієрархічний характер, при цьому функції нижчих рівнів чітко не формалізовані. Система управління в цілому базується на патерналізмі: ініціатива і зусилля підлеглих повинні відповідати побажанням і наказам керівника.

2) «Ейфелева вежа» – організаційна культура, яка базується на розподілі функцій та службових завдань таким чином, що кожен вищий рівень концентрує в собі і координує весь набір функцій, який виконується на нижчих рівнях, при цьому характерним є також ретельний контроль за виконанням детально прописаних функціональних обов'язків. При цьому

влада безпосередньо пов'язана з посадою, тому керівник має стільки влади, скільки йому визначено посадовими обов'язками.

3) «Керована ракета» – організаційна культура, яка зорієнтована на вирішення конкретного завдання або досягнення конкретного результату. Мобільність та адаптивність цієї культури є результатом постійного корегування шляхів і способів досягнення цілей, а орієнтація на завдання здійснюється завдяки сигналам зворотного зв'язку і має циклічний характер.

4) «Інкубатор» – організаційна культура, яка зорієнтована на досягнення та особисту самореалізацію персоналу та ґрунтується на уявленні про те, що організація, як вторинний елемент, повинна відігравати відносно особистості роль інкубатора, шляхом сприяння розвитку її фахових навичок і творчих здібностей.

О. Харчишина зазначає, що [270] практична значимість типології, розробленої Ф. Тромпенааресом та Ч. Хампден-Тернером, полягає в можливості врахування ризиків, пов'язаних із управлінням персоналом компанії у ККС.

Так, ще в 60-х – на початку 70-х років ХХ століття в результаті досліджень формальних структур організацій, які були проведені вченими Астоїського університету в Бірмінгемі [421], було визначено, що двома головними параметрами, на основі яких розрізняються структури організацій, є «концентрація влади» і «структурування дії».

На перший параметр «концентрація влади» безпосередньо впливає прояв культурного фактору «дистанція влади», а на другий параметр «структурування дії» впливає прояв культурного фактору «уникнення невизначеності» концепції культурних факторів Г. Хофстеде (підрозд. 2.2).

В процесі дослідження впливу національних культурних відмінностей Г. Хофстеде, Г. Дж. Хофстеде та М. Мінков [375] визначили, що ключовими аспектами, які впливають на формування організаційної культури компанії є такі культурні фактори концепції культурних факторів Г. Хофстеде як «дистанція влади» та «уникнення невизначеності».

Як детально проаналізовано в підрозд. 2.2, інші культурні фактори концепції культурних факторів, такі як «співвідношення індивідуалізму і колективізму» та «співвідношення мужності і жіночності» в основному впливають на взаємодію персоналу в середині компанії, а культурний фактор «часова орієнтація» впливає на економічні досягнення компанії.

Прояв культурних факторів «дистанції влади» та «уникнення невизначеності» визначають рівень неформального, суб'єктивного програмування мислення людей в межах однієї країни [375].

Саме тому особливості організаційної культури компанії в контексті ККМ залежать від відповідей на два ключових запитання [285]:

1) Хто приймає рішення про цілі діяльності організації, хто визначає виробничі завдання? Відповідь на це питання залежить від ставлення до влади в даній культурі (пов'язаний з індексом дистанції влади);

2) Відповідно з якими правилами і процедурами слід діяти, щоб досягти вирішення поставлених завдань. Відповідь на це питання тісно пов'язана з індексом уникнення невизначеності.

На основі зазначених культурних факторів «дистанції влади» та «уникнення невизначеності» Г. Хофстеде, Г. Дж. Хофстеде та М. Мінков [375] визначають відповідні типи організаційної культури [285]:

1) «традиційна бюрократична піраміда людей» – організаційна культура, яка характеризується одночасно великою дистанцією влади і високим рівнем уникнення невизначеності.

2) «добре змащена машина» – організаційна культура, яка характеризується малою дистанцією влади та максимальною централізованістю (високий рівень уникнення невизначеності).

3) «сім'я або плем'я» – організаційна культура, яка характеризується великою дистанцією влади й ієрархічністю та низьким рівнем уникнення невизначеності.

4) «сільський ринок» – організаційна культура, яка характеризується малою дистанцією влади та низьким рівнем уникнення невизначеності.

О. Харчишина [270] зазначає, що практична значимість типології, розробленої Г. Хостеде, Г. Дж. Хофстеде та М. Мінковим, полягає в можливості врахування ризиків, пов'язаних із управлінням персоналом компанії у ККС.

Р. Акофф в своєму дослідженні [2] розглядає організацію як стосунки влади у групі (компанії) та виділяє два параметри, за якими визначено відповідні типи організаційної культури:

1. Міра залучення працівників до встановлення цілей у групі (компанії);

2. Міра залучення працівників до вибирання засобів для досягнення поставлених цілей.

На основі порівняння цих двох параметрів було виділено чотири типи організаційної культури за характерними стосунками влади в компанії [63, с. 50]:

1) корпоративна культура – організаційна культура, в якій панує автократія (традиційно керована компанія з централізованою структурою), відзначається низька міра залучення працівників до встановлення цілей, та низька міра залучення працівників до вибору засобів для досягнення поставлених цілей.

2) консультативна культура – організаційна культура, в якій панують відносини типу «доктор – пацієнт» (інститути соціальних і інших послуг, лікувальні і учбові заклади), відзначається висока міра залучення працівників до встановлення цілей та низька міра залучення працівників до вибирання засобів для досягнення поставлених цілей.

3) «партизанська» культура – організаційна культура, в якій панує автономія (кооперативи, творчі союзи, клуби), відзначаються низька міра залучення працівників до встановлення цілей та висока міра залучення працівників до вибирання засобів для досягнення поставлених цілей.

4) підприємницька культура – організаційна культура, в якій панує демократія (групи і організації, керовані «за цілями» або «за результатами»),

відзначаються висока міра залучення працівників до встановлення цілей та висока міра залучення працівників щодо вибору засобів для досягнення поставлених цілей.

Фахівець в галузі управління У. Оучі [413] запропонував типологію організаційних культур, яка базується на відмінностях у регуляції взаємодій і відносин на основі конкуруючих цінностей.

Аналіз організаційних культур У. Оучі [413] провів на основі порівняння семи параметрів, які описують відповідну культуру:

- зобов'язання організації по відношенню до працівника;
- оцінка виконання роботи;
- планування кар'єри; система контролю;
- прийняття рішень; рівень відповідальності;
- інтерес до людини.

Відповідно до результатів аналізу фахівець [413] визначив три найбільш розповсюджені (на прикладі компаній США та Японії) типи організаційних культур:

1) ринкова культура – організаційна культура, відповідно до якої організація функціонує як ринок, тобто зорієнтована на зовнішнє середовище, а не на внутрішнє.

2) бюрократична культура – організаційна культура, в якій існує акцент на стратегію всередині організації і послідовний образ дій в стабільному зовнішньому середовищі.

3) кланова культура – організаційна культура, яка характеризується згуртованістю й співучастю та поділом усіма працівниками цінностей і цілей організації. Ця система цінностей не нав'язується ззовні, а створюється самою компанією, тому вона більш адаптивна до мінливих ситуацій.

Основні характеристики типів організаційної культури за конкуруючими цінностями за У. Оучі [413] наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Основні характеристики типів організаційної культури за конкуруючими цінностями за У. Оучі (сформовано на основі [413])

Тип організаційної культури	Цінності	Особливості УП	Керівник	Теорія менеджменту
Ринкова культура	випередження суперників по конкурентній боротьбі і лідерство на ринку	компанія займається бізнесом з метою посилення свого положення в конкурентній боротьбі; основний орієнтир діяльності – рентабельність; зовнішнє середовище – це ворожий виклик	жорсткий наглядач, суперник	конкуренція сприяє рентабельності
Бюрократична культура	чіткий розподіл повноважень щодо прийняття рішень, стандартизовані правила і процедури, механізми обліку і контролю	символи, зразки для наслідування і церемонії підкреслюють важливість співпраці, традицій і відповідності затвердженій політиці; основний орієнтир діяльності – внутрішня інтеграція і економічність; регламентація усієї діяльності у формі правил, інструкцій і процедур	координатор, наставник, організатор	рентабельності сприяє продуктивності
Кланова культура	згуртованість, моральний клімат, розвиток персоналу; споживач є партнером	персонал об'єднаний системою цінностей, що поділяється всіма; головне завдання менеджерів - делегування найманим робітникам повноважень і полегшення умов їх праці, створення можливостей для демонстрації їх відданості справі та організації	посередник, вихователь, батько	участь зміцнює відданість справі

Практична цінність типології організаційної культури за конкуруючими цінностями У. Оучі була доведена на прикладі ряду компаній в США та Японії.

В тих випадках, коли компанії систематично інвестували в своїх працівників і їх роботу протягом тривалого періоду часу, спостерігалися поступові і значні поліпшення результатів їх роботи [244, с. 53].

В своїх дослідженнях вчені О. Віханський та А. Наумов [74, с. 433], Т. Базаров [12, с. 93], О. Тихомирова [252, с. 44], Л. Балабанова та О. Сардак [14, с. 197], М. Виноградський, А. Виноградська та О. Шканова О. М [73, с.

54], О. Гавриш, Л. Довгань, І. Крейдич та Н.Семенченко [80, с. 35], Д. Брустінов [62, с. 38], А. Зябрікова та В. Зябріков [120], О. Харчишина [357, с. 111] довели взаємозв'язок між типами організаційних культур та стадіями життєвого циклу компанії, саме тому пропонується враховувати цей взаємозв'язок в даному дослідженні.

Таким чином, на основі результатів аналізу особливостей типологій організаційної культур та дослідження взаємозв'язку між стадіями життєвого циклу компанії та типами організаційних культур за різними підходах пропонується наступний підхід до визначення взаємозв'язку між типами організаційних культур та стадіями життєвого циклу компаній.

Оскільки на кожній стадії життєвого циклу компанії в компанії повинен домінувати відповідний тип організаційної культури, найбільш притаманний до цієї стадії життєвого циклу компанії, тому пропонується визначати організаційну культуру компанії базуючись саме на основі цього взаємозв'язку: тобто відповідний тип організаційної культури діагностується відповідно до домінуючої стадії життєвого циклу компанії.

На основі результатів аналізу різних підходів до типології організаційної культури компанії запропоновано визначати за типологію на основі конкуруючих цінностей, розробленою У. Оучі, оскільки саме ця типологія організаційних культур базується на ціннісному підході, бо враховує конкуруючі цінності кожного типу організаційної культури, що детально досліджено в роботі [15] та наведено в табл. 2.3:

Таблиця 2.3

Взаємозв'язок між типами організаційних культур та стадіями життєвого циклу компанії

Стадія життєвого циклу компанії	Типологія організаційної культури						
	за розподілом влади та визначенням ціннісних орієнтацій особистості Ч. Хенді та Р. Харрісона [7]	за ступенем ризику певних видів діяльності та швидкістю зворотнього зв'язку із зовнішнім середовищем Т. Діла та А. Кеннеді [337]	на основі визначення напрямку орієнтації компанії та способу вирішення проблем Камерона та Р. Куїнна [327]	за ступенем централізації управління, ступенем формалізації управління та об'єктом спрямування управління Ф. Тромпенаарса та Ч. Хампден-Тернера [256]	за рівнем прояву «дистанції влади» та «уникнення невизначеності» Г. Хостеде, Г. Дж. Хофстеде та М. Мінкова [375]	за характерними стосунками влади в організації Р. Акоффа [2]	за конкуруючими цінностями У. Оучі [413]
Дородова [43]	Особистісна культура	Культура укладення парі	Адхократія	«Інкубатор»	«Добре змащена машина»	Консультативна	–
Народження	Культура влади	Культура «крутих хлопців»	Клан	«Сім'я»	«Сім'я або плем'я»	«Партизанська»	Кланова культура
Зростання	Рольова культура	Культура процесу	Ієрархія	«Ейфелева вежа»	«Традиційна бюрократична піраміда людей»	Корпоративна	Бюрократична культура
Зрілість	Цільова культура	Культура наполегливої роботи	Ринок	«Керована ракета»	«Сільський ринок»	Підприємницька	Ринкова культура
Занепад	Будь-яка	Будь-яка	Будь-яка	Будь-яка	Будь-яка	Будь-яка	Будь-яка

1) на стадії народження компанії в компанії повинна домінувати кланова культура [413], яка формується на основі системи цінностей, яка розділяється всіма його членами та яка не нав'язується ззовні, а створюється самою компанією, тому є більш адаптивною до мінливих ситуацій.

2) на стадії зростання компанії в компанії найбільш доцільною є бюрократична культура [413], яка ґрунтується на системі влади, що здійснює регламентацію всієї діяльності компанії в формі правил, інструкцій і процедур, при цьому джерелом влади є компетентність. Саме ця культура ефективна лише в стабільних, добре прогнозованих ситуаціях, але в ситуації зростання невизначеності та в моменти кризи її ефективність падає.

3) на стадії зрілості компанії в компанії повинна домінувати ринкова культура [413], яка базується на орієнтації на прибуток та рентабельність. Компанії з даним типом культури досить ефективно можуть функціонувати в умовах невизначеності і ризику.

4) на стадії занепаду в компанії може використовуватися будь-який з типів організаційної культури (кланова, бюрократична або ринкова), оскільки організаційна культура в цілому потребує оновлення.

Переходячи до нової стадії життєвого циклу, кожна компанія заново переоцінює свою систему цінностей, змінює паттерни, створює і оперує новими артефактами, що в сукупності і складає культуру компанії.

Тому взаємозв'язок процесу розвитку компанії (перехід від однієї стадії життєвого циклу до іншої) та культурного розвитку компанії (формування, підтримки та занепаду організаційної культури та зміну типу культури) дозволяє визначати який тип організаційної культури більш доцільний на кожній стадії життєвого циклу.

Таким чином, на основі проведеного дослідження сутності дефініції «культура» визначено, що в контексті ККМ «культуру» необхідно розглядати як систему поглядів, цінностей, досвіду та поведінки, притаманних особистості (мікрорівень), яка є представником та носієм цієї культури, що включає такі характеристики (маркорівень), які відрізняють цю культуру від інших культур.

Під національною культурою пропонується розуміти стійку сукупність таких характеристик як цінності, переконання, норми, традиції та стереотипи, моделі поведінки, звичаї і установки, на основі яких одне суспільство (як сукупність представників культури) відрізняється від іншого та набуває своєї національної ідентичності.

Під організаційною культурою розуміємо результат багатократної взаємодії персоналу компанії, пов'язаного спільною метою, пошуку шляхів вирішення проблем зовнішньої адаптації (зовнішнє ККС) й внутрішньої інтеграції (внутрішнє ККС) та розробки методів взаємодії, що визначають особливості функціонування та здатність до адаптації персоналу компанії відповідно до цінностей, які поділяються співробітниками, як представниками відповідних культур.

Визначено, що одним з основних підходів щодо до дослідження культури в контексті ККМ є ціннісний підхід, який базується на тому, що ядро кожної культури складають саме цінності, тому для дослідження культури необхідно перш за все визначити структуру системи цих цінностей.

На основі результатів аналізу особливостей типологій організаційної культур та дослідження взаємозв'язку між стадіями життєвого циклу компанії та типами організаційних культур запропоновано підхід до визначення взаємозв'язку між типами організаційних культур та стадіями життєвого циклу компаній, який базується на діагностуванні організаційної культури компанії на основі взаємозв'язку між стадіями життєвого циклу компанії та відповідними типами організаційної культури, оскільки на кожній стадії життєвого циклу компанії в компанії повинен домінувати відповідний тип організаційної культури, найбільш притаманний цій стадії життєвого циклу компанії, а типи організаційної культури запропоновано класифікувати за типологію на основі конкуруючих цінностей.

2.2. Крос-культурні особливості управління персоналом компанії як результат впливу національної культури

Результати значної кількості крос-культурних досліджень свідчать про необхідність врахування впливу національної культури на особливості управління компанією, а особливо УП компанії, який складається з представників цієї національної культури.

Так, результати дослідження діяльності МНК, проведеного Б. Басом та Р. Басом [240], свідчать, що більше 50 % установок (аттitudов), які притаманні менеджерам цієї компанії, можна пояснити їх належністю до відповідної національної культури.

В іншому дослідженні, яке було проведено С. Хампден-Тернером та Ф. Тромпенаарсом [361], на основі результатів опитування 1500 керівників було доведено, що культура, до якої належить компанія, є найважливішою детермінантою цінностей, оскільки у будь-якій культурі глибинна структура переконань є тією невидимою складовою, яка регулює економічну активність, що є основою національної ідентичності.

Також детально дослідив вплив культури на менеджмент у трьох найбільш розвинених в економічному відношенні країнах (США, Німеччина та Японія) Р. Локк [397, с. 318] і прийшов до висновку, що «культурні правила не просто «впливають» на поведінку людей, вони визначають значення та ідентичність індивідів і патернів відповідної економічної, політичної та культурної активності, в яку залучені дані індивіди».

Також на основі результатів проведених досліджень Г. Хофстеде [365-367; 371; 375] визначив, що саме культурні виміри визначають способи структурування та управління організаціями.

Саме тому, з середини ХХ століття ідея цілісного опису феномена культури отримала подальший розвиток в дослідженнях, метою яких стало

створення типології національних ділових культур та визначення їх впливу на управління організацією та її персоналом.

В цей час починає формуватися етнометрія, як напрям етносоціальних досліджень, який аналізує ментальні характеристики різних етнічних груп з використанням формалізованих методів.

Вчені та дослідники, на основі емпіричних досліджень, намагалися визначити змінні («культурні виміри»), які найбільш точно можуть визначити культурні особливості кожної країни та згрупувати країни за цими параметрами.

Дослідники різних наукових шкіл виділили понад 30 культурних вимірів [408], пов'язаних з поведінкою представників різних національних культур та особливості ККВ представників цих культур.

Як відзначає А. Гуттерман [357] найбільш відомими сучасними концепціями щодо типології національних культур, які детально досліджені в роботі [30], є:

концепція культурних орієнтацій Клакхона та Стродтбека (1961 рік) [385];

концепція культурного контексту Холла (1976 рік) [275];

концепція культурних факторів Хофстеде (1980, 1984, 1991, 2005 роки) [365-367; 371; 375];

параметрична концепція Тромпенаарса та Хампден-Тернера (1993 рік) [450].

Кожна з цих концепцій досліджує як культурні відмінності можуть впливати на національний стиль управління (стиль керівництва, управління персоналом) [357], однак найбільш значимою та найбільш комплексною концепцією в різних галузях управління, як зазначають Р. Гріффін та М. Пастей [88, с. 189] є саме концепція Г. Хофстеде, яка стала основою для розробки більшості підходів до сучасних моделей типології національних культур.

Як зазначають вчені в роботах [88; 176; 216; 371; 375] концепція культурних факторів Г. Хофстеде найбільш детально розкриває особливості УП компанії під впливом національної культури.

Саме тому пропонується детально проаналізувати особливості впливу національної культури на особливості УП компанії, використовуючи концепцію культурних факторів Г. Хофстеде та запропоновані напрями впливу при УП МНК, які детально розглянуті в підрозд. 1.1 (рис. 2.2).

Зараз використовується шестифакторна модель Г. Хофстеде, яка включає наступні культурні фактори [371]:

«дистанція влади»;

«співвідношення індивідуалізму і колективізму»;

«співвідношення мужності і жіночності»;

«уникнення невизначеності»;

«часова орієнтація»;

«орієнтація на задоволення чи на обмеження».

Згідно концепції культурних факторів кожна країна (відповідно національна культура) отримує бали за кожним з культурних вимірів (від 0 до 100), при цьому: 0 балів означає низький рівень прояву культурного фактора; 100 балів означає високий рівень прояву фактора (хоча теоретично значення можуть перевищувати ці межі, що спостерігається в деяких національних культур і свідчить про надзвичайно високий рівень прояву даного культурного фактору в культурі відповідної країни).

Параметри кожної культури відносні, а не абсолютні, тобто в будь-якій культурі існує прояв обох протилежних значень виміру, однак їх співвідношення може бути різним. Бальна оцінка дозволила Г. Хофстеде дати кожному виміру національної культури кількісну оцінку.

Також існує й відповідний сайт, створений Г. Хофстеде, на якому можна отримати результати оцінки національних культур більшості країн світу [412].

Детально проаналізуємо вплив кожного з культурних факторів національної культури на особливості УП МНК.

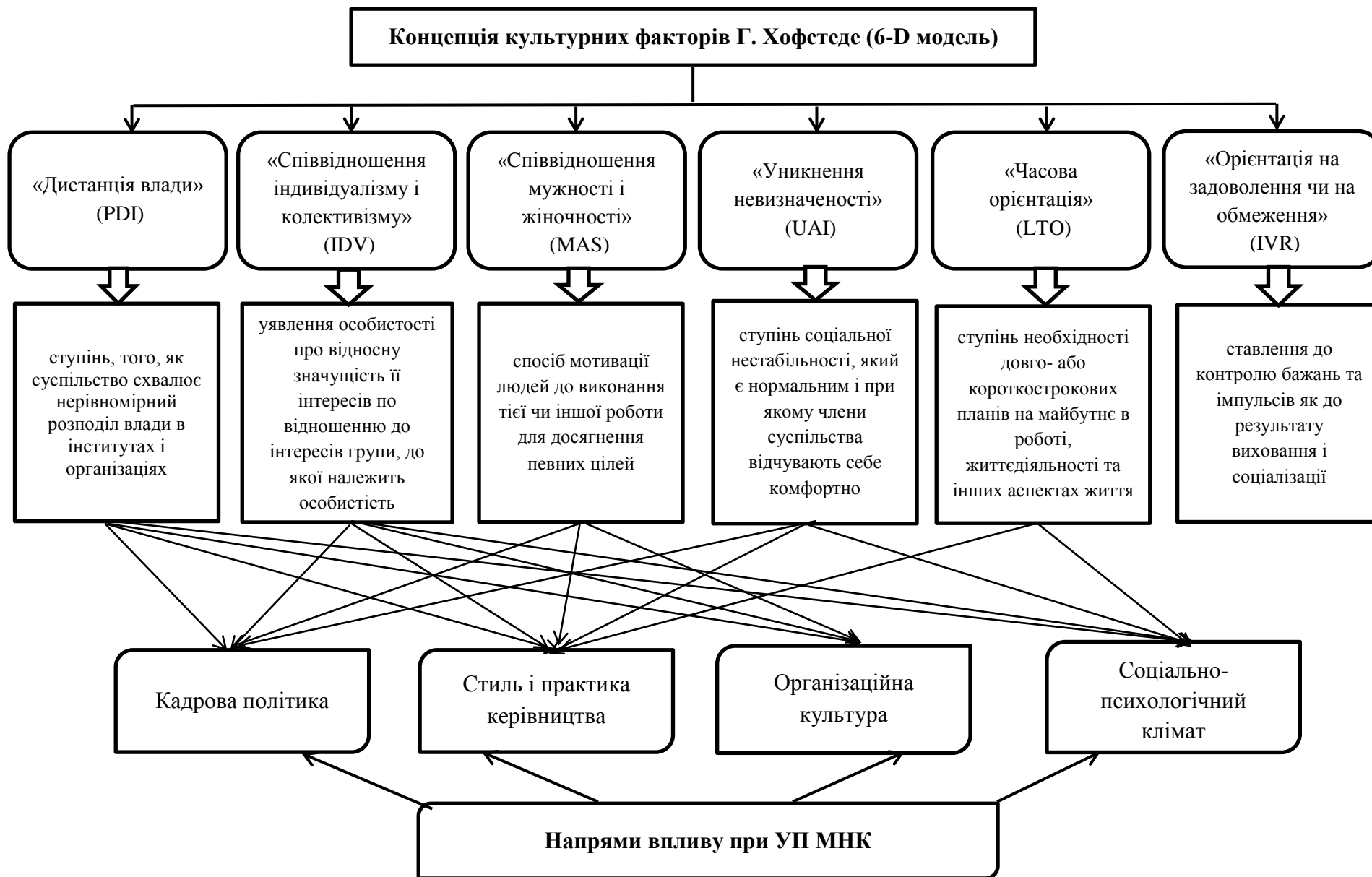


Рис. 2.2. Взаємозв'язок культурних факторів та напрямів впливу під час УП МНК (запропоновано автором)

Культурний фактор «дистанція влади» (PDI) в національній культурі концептуально пов'язаний з поняттям «концентрація влади» (централізація). Значення фактору «дистанція влади» відображає ступінь нерівномірності влади в соціальних структурах (родина, організація, суспільство в цілому), толерантність до нерівності, схильність до підкорення владі та її повагу.

Згідно з точкою зору Д. Оляніч [188, с. 28] особливість цього фактору полягає в тому, що він показує не тільки те, наскільки ідею централізації влади підтримують керівники, а й те, наскільки глибоко ця ідея проникла в культуру суспільства, та як вона сприймається пересічними громадянами. Кожну з національних культур можна оцінити як культуру з великою або малою дистанцією влади.

Велика дистанція влади ($PDI \geq 50$) в національній культурі свідчить про значний ступень внутрішньої нерівності, коли влада сконцентрована в руках нечисленних стійких еліт.

Г. Хофстеде [366] відзначає, що велика дистанція влади означає велику централізацію влади, велику кількість рівнів ієрархії в компаніях, значну частку управлінських кадрів в компаніях, більшу диференціацію заробітної плати, більшу повагу до інтелектуальної праці, ніж до фізичної. В. Пушних та М. Єрмоєнко [216, с. 78], зазначають, що це культури, де люди переважно згодні з тим, що влада повинна бути розподілена нерівномірно, а відносини в суспільстві базуються на нерівності, відзначає повага до влади.

Мала дистанція влади ($PDI < 50$) в національній культурі вказує на відносну рівність у суспільстві у розподілі влади, вільний доступ до представників влади, а втручання влади сприймається в суспільстві як обмеження прав особистості, існує толерантність до влади. В. Пушних та М. Єрмоєнко [216, с. 78] зазначають, що це культури, в яких члени суспільства прагнуть рівномірного розподілу влади.

Р. Гріффін та М. Пастей [88, с. 194] зазначають, що вплив цього фактору на рівні компанії відображає погляди персоналу компанії на правомірність влади і на її розподіл між різними рівнями ієрархічної структури компанії.

Вчені [88, с. 195] визначають, що в культурах з великою дистанцією влади, співробітники компанії схильні до того, щоб приймати владу і повноваження вищої посадової особи тільки на тій підставі, що ця посадова особа займає більш високе положення в ієрархічній системі управління, представники таких культур визнають і право вищої посадової особи на володіння такою владою.

Р. Гріффін та М. Пастей [88, с. 196] також зазначають, що в культурах з малою дистанцією влади, співробітники компанії надають набагато менше значення положенню тієї чи іншої посадової особи в ієрархічній системі управління, яка, на їхню думку, існує для того, щоб вирішувати проблеми і організовувати виконання завдань в рамках тієї чи іншої компанії.

Г. Хофстеде звідзначає [367], що в національних культурах, де дистанція влади велика, підлеглі прагнуть до залежності або взаємозалежності, а в культурах, де дистанція влади мала, підлеглі вважають за краще консультативний стиль керівництва.

Г. Хофстеде в своїх дослідженнях [371; 375] також визначив залежність між величиною індексу «дистанції влади» та рівнем освіти працівника: в національних культурах де працівники мають низький рівень освіти, існує більша дистанція влади, ніж в тих культурах, де працівники мають високий рівень освіти.

В. Михельсон-Ткач та Є. Скляр в своєму дослідженні [176] довели, що існує взаємозв'язок між рівнем дистанції влади та відповідним рівнем узгодженості організаційних цінностей, які проголошені керівництвом компанії, з нижніми рівнями компанії: чим більше дистанція влади їм, менше рівень узгодженості цих організаційних цінностей, що призводить до того, що цінності керівництва не завжди збігаються з цінностями персоналу, а, значить, істотно гальмується процес реалізації намічених цілей.

Особливості впливу культурного фактору «дистанція влади» в національній культурі на складові УП компанії, яка функціонує в відповідній національній культурі, систематизовані й проаналізовані за напрямками впливу при УП та представлені в табл. 2.4.

УП МНК: прояв «дистанції влади»
(сформовано автором на основі [88; 135; 176; 216; 371; 375])

№ з/п	Напрями впливу при УП МНК	Мала дистанція влади	Велика дистанція влади
1.	Кадрова політика:		
1.1.	Управління мотивацією та стимулюванням праці персоналу	невелика диференціація заробітної плати співробітників	значна диференціація заробітної плати співробітників (в двадцять разів чи більше);
2.	Стиль і практика керівництва:		
2.1.	Стиль керівництва	консультативний та демократичний	авторитарний та патерналістський
2.2.	Відносини підлеглих з керівником	готовність виконувати вказівки керівника, якщо вважають його дії правильними або коли ці дії відповідають їх власним інтересам; залежність підлеглих від керівників обмежена і тими й іншими	переконаність в тому, що вищі посадові особи мають право приймати рішення і давати вказівки; підлеглі значно залежать від керівництва, при цьому підлеглі або вважають за краще наявність, або повністю заперечують владу керівництва, що є психологічною залежністю навпаки
2.3.	Відношення підлеглих до влади	більш схильні до того, щоб ставити під сумнів рішення або вказівки вищестоящих посадових осіб або навіть відмовитися від їх виконання	погоджуються з усіма рішеннями і вказівками співробітників, які перебувають на більш високих рівнях цієї системи
3.	Організаційна культура		
3.1.	Організаційні цінності	організаційні цінності, проголошені керівництвом співпадають з цінностями персоналу	організаційні цінності, проголошені керівництвом не співпадають з цінностями персоналу
4.	Соціально-психологічного клімат	наявність привілей та символів, що підкреслюють статус, сприймаються неохоче	наявність привілей та символів, що підкреслюють статус, вважаються справедливими

Культурний фактор «співвідношення індивідуалізму і колективізму» (IDV) в національній культурі також відомий як «соціальна орієнтація» – це уявлення людини про відносну значущість інтересів особистості по відношенню до інтересів групи, до якої вона належить.

Це фактор розкриває особливості поведінки представників цієї національної культури: як індивіди (домінування індивідуалізму) чи як члени певної групи (домінування колективізму).

Кожну з національних культур можна оцінити як культуру, в яких домінує індивідуалізм (індивідуалістська культура) або колективізм (колективістська культура).

Індивідуалізм ($IDV \geq 50$) відзначається в національних культурах (індивідуалістська культура), де існує система цінностей, в якій домінує особистість окремої людини. Р. Гріффін та М. Пастей [88, с. 192] зазначають, що основними цінностями індивідуалістів є розвинене почуття власної гідності та самостійності дій й суджень, вони в багатьох випадках ставлять власну кар'єру вище інтересів своєї компанії та схильні до того, щоб оцінювати прийняті рішення за категоріями задоволення своїх особистих інтересів.

Колективізм ($IDV < 50$) відзначається в національних культурах (колективістська культура), де домінує система цінностей, в якій окрема людина є перш за все частиною групи, а вже потім – особистістю. Як зазначають Р. Гріффін та М. Пастей [88, с. 193] зазначають, що національна культура, яка характеризується високим рівнем колективізму, має чітку соціальну структуру, до складу якої входять великі сім'ї, клани та трудові колективи компаній, при цьому інтереси групи ставляться вище власних інтересів особистості, її власного добробуту або успіху. Поведінка особистості в такій національній в значній мірі визначається почуттям сорому, тому коли групу спіткає невдача, то усі члени цієї групи сприймають цю невдачу як свою власну та відчують почуття сорому. Крім того, члени групи спрямовують максимум зусиль на те, щоб їх взаємодія з іншими членами групи була гармонічною, безконфліктною і збалансованою.

Г. Хофстеде, Г. Дж. Хофстеде та М. Мінков в своєму дослідженні [375] визначили, що фактор «співвідношення індивідуалізму і колективізму» в національній культурі, впливає на систему управління персоналом компанії.

Так, в індивідуалістській культурі, якщо керівник очікує ефективної роботи від своїх підлеглих, то робота повинна бути організована так, щоб інтереси підлеглих і компанії збігалися, оскільки такі працівники сповідують філософію так званої «економічної людини», в основі якої лежать індивідуальні потреби.

В колективістській культурі керівник ніколи не здійснює найм на роботу працівника як автономної особистості, він завжди діє як представник конкретної групи (колективу). Працівник завжди діє, базуючись на інтересах своєї групи, які можуть не завжди співпадають з його особистими інтересами. Придушення особистих інтересів не є чимось незвичайним в такому суспільстві.

К. Ньюман та С. Ноллен [409] відзначають, що відзначення особистого вкладу працівника може підвищити ефективність діяльності персоналу в індивідуалістських культурах та навпаки знизити колективістських культурах.

Особливості впливу культурного фактору «співвідношення індивідуалізму і колективізму» в національній культурі на складові УП компанії, яка функціонує в умовах відповідної національної культури, систематизовані й проаналізовані за напрямками впливу при УП та представлені в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**УП МНК: прояв «співвідношення індивідуалізму і колективізму»
(сформовано автором на основі [135; 216; 242; 371; 375; 409])**

№ з/п	Напрями впливу при УП МНК	Індивідуалістська культура	Колективістська культура
1.		Кадрова політика:	
1.1.	Управління найманням, добіром та обліком персоналу	умови найму співробітника: наявність відповідних індивідуальних здібностей та компетентностей; підстава звільнення – низька продуктивність працівника або його власне бажання перейти на іншу роботу	умови найму співробітника: належність до певного соціальної групи (родичі, друзі та ін.); звільнення відбувається вкрай рідко (працівника швидше понизять за посадою, ніж звільнять), тому що не можна вигнати члена родини
1.2.	Управління трудовими відносинами	робочі відносини мають виключно діловий характер; суперечки доречні, оскільки що у кожного є своя думка, і людина її відстоює й саме в суперечці знаходиться істина; конфлікти – це природне та нормальне явище, і вони навіть корисні	співробітник повинен орієнтуватися на інтереси групи, які можуть не збігатися з його особистими потребами; суперечки всередині групи недоречні, тому що в групі повинна бути тільки одна загальноприйнята думка, а власна позиція співробітників не так важлива; уникання конфліктів, як прагнення прагнуть мати добрі відносини з оточуючими

Продовження таблиці 2.5

№ з/п	Напрями впливу при УП МНК	Індивідуалістська культура	Колективістська культура
1.2.	Управління трудовими відносинами	робочі відносини мають виключно діловий характер; суперечки доречні, оскільки що у кожного є своя думка, і людина її відстоює й саме в суперечці знаходиться істина; конфлікти – це природне та нормальне явище, і вони навіть корисні	співробітник повинен орієнтуватися на інтереси групи, які можуть не збігатися з його особистими потребами; суперечки всередині групи недоречні, тому що в групі повинна бути тільки одна загальноприйнята думка, а власна позиція співробітників не так важлива; уникання конфліктів, як прагнення прагнуть мати добрі відносини з оточуючими
1.3.	Управління мотивацію та стимулюванням праці персоналу	підлеглі повинні проявляти ініціативу, орієнтуватися як на досягнення цілей компанії, так і на задоволення своїх власних потреб, відзначення особистого вкладу працівника	прийнято заохочувати і нагороджувати всю групу, а не окрему людину
2.	Стиль і практика керівництва:		
2.1.	Відносини підлеглих з керівником	мають контрактну основу, заробітна плата видається відповідно до виконаної роботи	подібні до сімейних, де начальник повинен захищати і піклуватися про підлеглого в обмін на його лояльне ставлення
2.2.	Спрямованість управління персоналом	на особистість	на групу
3.	Організаційна культура:		
3.1.	Цінності, які повинні бути представлені в організаційній культурі компанії	особистий час – робота повинна залишати достатньо часу для особистого життя; свобода – наявність певної свободи у виборі власного підходу до виконання роботи; цікава робота – важливість отримання почуття самореалізації при виконання роботи	навчання – можливість під час роботи підвищувати свою кваліфікацію та отримувати нові навички; гарні умови праці – наявність хороших фізичних умов на роботі (вентиляція, освітлення, достатній простір і т.д.); використання компетентностей та здібностей – можливість повного використання своїх знань, вмінь та навичок і здібностей на роботі
4.	Соціально-психологічний клімат	людина емоційно не залежить від компанії	міра емоційної залученості співробітника в роботу групи може відрізнятись в різних ситуаціях

Також Г. Хофстеде, Г. Дж. Хофстеде та М. Мінков в своєму дослідженні [375] визначили, що при оцінці потенційного місця роботи представники індивідуалістських та колективістських культур зорієнтовані на різні базові цінності, які повинні бути представлені в організаційній культурі компанії. Тому цінності, які повинні бути представлені в організаційній культурі компанії, систематизовані та представлені в табл. 2.5.

Г. Хофстеде, Г. Дж. Хофстеде в своєму дослідженні [367] довели, що існує взаємозв'язок між такими культурними факторами як «дистанція влади» та «співвідношення індивідуалізму і колективізму»: національні культури країн

з великим індексом дистанції влади в основному належать до культур країн з домінуванням колективізму; національні культури країн з незначним індексом дистанції влади – до культур країн з домінуванням індивідуалізму.

Культурний фактор «співвідношення мужності і жіночності» (MAS) в національній культурі, також відомий як «орієнтація на досягнення цілей», розкриває спосіб мотивації людей до виконання тієї чи іншої роботи на шляху досягнення певних цілей.

Кожну з національних культур можна оцінити як культуру, в якій домінує мужність (активна цільова поведінка) або жіночність (пасивна цільова поведінка).

Активна цільова поведінка ($MAS \geq 50$) відзначається в національних культурах, в яких, згідно з Р. Гріффіном та М. Пастей [88, с. 201], існує домінування традиційних чоловічих цінностей, таких як успіх, гроші, матеріальні цінності, амбіційність, кар'єра, конкуренція і наполегливість у досягненні цілей; є жорстке розділення тендерних ролей.

Пасивна цільова поведінка ($MAS < 50$) притаманна національним культурам, де, згідно з Р. Гріффіном та М. Пастей [88, с. 201], переважає жіночність, гармонія та схильність до компромісів, найбільшу цінність представляють взаємини з іншими членами суспільства, якість життя і турбота про ближніх; соціальні ролі чоловіків і жінок в такому суспільстві переважно збігаються, саме тому чоловіки і жінки прагнуть зробити кар'єру, причому в найрізноманітніших сферах діяльності [297, с. 117], в системі цінностей домінують якість життя, підтримка товариських стосунків, моральні, етичні аспекти, захист навколишнього середовища, співчуття і захист слабких, хворих та знедолених.

Цей культурний фактор національної культури має значний вплив на УП компанії. Так, П. Юхіменко, Л. Гацька, М. Півторак [297, с. 116] зазначають, що в культурах з активною цільовою поведінкою, робота в компанії зазвичай вважається важливішою за домашні функції, а в керівникові більше поважають силу, швидкість прийняття рішень, масштабність підходів, жорсткість.

В той час як в культурах з пасивною цільовою поведінкою [297, с. 117] власний дім і родинні цінності вважаються важливішими за успіхи в кар'єрі, в

керівникові поважають уміння організувати безконфліктну групову роботу, досягти консенсусу та розробити справедливую систему мотивації.

К. Ньюман та С. Ноллен [409] зазначають, що політика винагороди та кар'єрного просування на основі нагород може підвищити ефективність діяльності персоналу в культурах з активною цільовою поведінкою, та навпаки зменшити її в культурах з пасивною цільовою поведінкою.

У дослідженні, проведеному Б. Бассом та Л. Елдріджом [305] виявлено, що в рішеннях, які приймаються керівниками, які належать до культури з пасивною цільовою поведінкою, більшою мірою враховується їх заклопотаність соціальними аспектами ведення бізнесу, ніж рішеннями, орієнтованими на отримання прибутку посадовими особами, як в культурах з активною цільовою поведінкою.

Особливості впливу культурного фактору «співвідношення мужності і жіночності» в національній культурі на складові УП компанії, яка функціонує в умовах відповідної національної культури, систематизовані й проаналізовані за напрямками впливу при УП, та представлені в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

УП МНК: вплив «співвідношення мужності і жіночності»

(сформовано автором на основі [216; 242; 371; 375])

№ з/п	Напрями впливу при УП МНК	Культура з домінуванням мужності	Культура з домінуванням жіночності
1.		Кадрова політика:	
1.1.	Управління найманням, добіром та обліком персоналу	необхідні якості персоналу: напористість, самовпевненість, амбіційність	необхідні якості персоналу: скромність в самооцінці
1.2.	Управління трудовими відносинами	відносини з колегами: жорстка конкурента боротьба; вирішення конфліктів в суперечці, в боротьбі	відносини з колегами: можливість для спілкування та надання взаємодопомоги; вирішення конфліктів шляхом проведення переговорів і прийняття компромісного рішення
1.2.	Управління трудовими відносинами	відносини з колегами: жорстка конкурента боротьба; вирішення конфліктів в суперечці, в боротьбі	відносини з колегами: можливість для спілкування та надання взаємодопомоги; вирішення конфліктів шляхом проведення переговорів і прийняття компромісного рішення
1.3.	Управління мотивацією та стимулюванням праці персоналу	основа системи мотивації: матеріальна мотивація, кар'єрне зростання	основа системи мотивації: нематеріальна мотивація, гарна атмосфера в колективі

Продовження таблиці 2.6

№ з/п	Напрями впливу при УП МНК	Культура з домінуванням мужності	Культура з домінуванням жіночності
2.	Стиль і практика керівництва:		
2.1.	Необхідні якості керівника	асертивність (здатність людини не залежати від зовнішніх впливів і оцінок, самостійно регулювати власну поведінку і відповідати за неї), рішучість і навіть агресивність (яка в цій культурі не має негативної забарвленості)	прагнення до консенсусу, часто покладається на інтуїцію
2.2.	Особливості прийняття управлінських рішень	одноосібно, звертаючи увагу на факти	колегіально, більш інтуїтивно
3.	Організаційна культура:		
3.1.	Цінності, які повинні бути організаційні представлені в культурі компанії	заробіток – можливість високого заробітку; самореалізація – прагнення до роботи, яка дасть відчуття самореалізації; просування – можливість професійного зростання, виконання більш складної роботи; цікава робота – робота, при виконанні якої можна відчути особисті досягнення; життя заради роботи	відносини – наявність гарних відносин з керівництвом; співпраця – робота з людьми, які охоче співпрацюють один з одним, дружній колектив; місце проживання – можливість проживання в місці, приємному для тебе і твоєї сім'ї; гарантія працевлаштування – можливість працювати в своїй організації так довго, як сам побажаєш; робота заради життя

Також Г. Хофстеде, Г. Дж. Хофстеде та М. Мінковим в своєму дослідженні [375] довели, що представники культур з активною цільовою поведінкою та пасивною цільовою поведінкою при визначенні місця роботи зорієнтовані на різні базові цінності, які повинні бути представлені в організаційній культурі компанії.

Тому цінності, які повинні бути представлені в організаційній культурі компанії (як складовій УП) відповідно до впливу національної культури, також систематизовані та наведені у табл. 2.6.

Культурний фактор «уникнення невизначеності» (UAI) в національній культурі пов'язаний зі «структуруванням видів діяльності» (формалізація, спеціалізація, стандартизація) та вказує на недостатню терпимість суспільства

до невизначеності і неоднозначності. Він визначає рівень невизначеності, соціальної нестабільності, двозначності, який є нормальним і при якому члени суспільства відчують себе комфортно.

В. Пушних та М. Єрмоєнко [216, с. 114] зазначають, що почуття невизначеності не є виключно особистою характеристикою людини, частково воно розділяється також іншими членами суспільства, а ступінь, в якій люди намагаються впоратися з невідомими аспектами майбутнього, визначається культурою, тому як наслідок, стиль поведінки людини в одному суспільстві може виявитися неприйнятним в іншому.

Кожну з національних культур можна оцінити як культуру, в якій домінує високий рівень уникнення невизначеності або низький рівень уникнення невизначеності.

Високий рівень уникнення невизначеності ($UAI \geq 50$) свідчить, що в національній культурі все, що не дозволено, то заборонено і незаконно, але разом з тим, що характерно поширене повсюдне порушення законів й загальний правовий нігілізм. С. Пивоваров [243] та С. Васильєв [242] зазначають, що в таких культурах невиконання (порушення) численних законів і підзаконних актів зазвичай не тільки не засуджується морально, а й користується підтримкою більшості населення. Р. Гріффін та М. Пастей [88, с. 199] відзначають, що представники таких культур не сприймають двозначних ситуацій і, в міру можливостей, уникають їх, оскільки двозначність ситуацій та зміни розцінюються як небажані явища. Сам тому, зазначають П. Юхіменко, Л. Гацька, М. Півторак [297, с. 118], представники таких культур прагнуть максимально уникати будь-якої невизначеності, оскільки відчують тривогу в непевних ситуаціях. Для цього розробляються закони і правила поведінки на всі випадки життя, а в рамках конкретної діяльності компанії – найдетальніші контракти. В. Пушних та М. Єрмоєнко [216, с. 116] відзначають, що в таких культурах люди відрізняються емоційністю, агресивністю і активним способом життя, та негативно налаштовані по відношенню до структур влади, часто

характеризуються проявами націоналізму та відносяться з недовірою до молоді, як зазначає С. Васильєв [242, с. 74].

Низький рівень уникнення невизначеності ($UAI < 50$) означає, що в національній культурі все, що не заборонено, вважається дозволеним, але все в житті передбачити не можна. На думку А. Наумова та І. Петровської [178] представники такої культури більш схильні до ризику, нововведень, змін, автономії і самостійності. Як зазначають Р. Гріффін та М. Пастей [88, с. 198] людей в цій культурі стимулюють зміни і можливість домогтися успіху за допомогою використання нових можливостей, а двозначність ситуацій розцінюється як контекст, в якому особистість може сформувати і розвинути нові можливості, а також своєю наполегливою працею максимально їх використовувати. В. Пушних та М. Єрмоєнко [216, с. 117] відзначають, що в таких культурах існують норми поведінки та розуміння того, що добре і що погано, однак при цьому представники цієї культури терпимо ставляться до нових і невідомих ситуацій, існують правила, яких треба дотримуватися (наприклад, «будь чесним», «будь справедливим»), але в залежності від ситуації можна вести себе по-різному і не підкорятися встановленим нормам. Тому, як зазначає С. Васильєв [242, с. 74], таким культурам характерно гнучке суспільство, толерантне до нових ідей і нововведень, оскільки, все, що відрізняється від встановлених норм, скоріш цікаво, чим небезпечно.

Г. Хофстеде та Г. Дж. Хофстеде в своєму дослідженні [367] довели, що на основі рівня впливу культурного фактору «уникнення невизначеності» національні культури можна класифікувати як:

- 1) інноваційні національні культури, які створюють нові ідеї – це культури з низьким рівнем уникнення невизначеності;
- 2) реалізуючі національні культури, які забезпечують виконання цих ідей – це культури з високим рівнем уникнення невизначеності.

Саме такий розподіл культур, на думку В. Пушних та М. Єрмоєнко [216, с. 121], обумовлений тим, що, хоча в культурах з низьким рівнем уникнення невизначеності сприяють нововведенням та інноваційним ідеям, дуже

важливим етапом залишається впровадження цих ідей та нововведень. Для цього потрібні такі риси особистості як детальність, точність, розмірність, що притаманні країнам з високим індексом уникнення невизначеності.

Тому, для досягнення максимальної ефективності інноваційної діяльності на рівні міжнародного бізнесу потрібно синтез культур: тих, які створюють, і татих, які вміють впроваджувати: одні постачають ідеї, інші їх впроваджують.

Ставлення до невизначеності в національній культурі впливає на різні аспекти управління персоналом МНК. Р. Гріффін та М. Пастей [88, с. 200] зазначають, що якщо компанія здійснює свою діяльність в країнах з високим рівнем уникнення невизначеності, необхідно, щоб була сформована жорстка ієрархічна структура управління і розроблені детальні правила і процедури ведення бізнесу. Як зазначають П. Юхіменко, Л. Гацька, М. Півторак [297, с. 118], дуже важливим є розробка детальних контрактів та підтримання статусу і репутації компанії в рамках організаційної культури компанії за допомогою консервативних стратегій ведення бізнесу, які не допускають ризику. Представники таких культур схильні віддавати перевагу структурованому і рутинному, навіть бюрократичному способу виконання посадових обов'язків [88, с. 199].

Компанії, які функціонують в культурах з низьким рівнем уникнення невизначеності, мають більш гнучкі структури управління та дотримуються гнучких правил і процедур ведення бізнесу [88, с. 200], оскільки визначеність тягне за собою почуття одноманітності і рутинності роботи, а також владність структури управління. Детальні контракти тут, як правило, не розробляються, перевага надається рамковим домовленостям, які корегуються в процесі їх реалізації. Р. Гріффін та М. Пастей [88, с. 200] відзначають, що в таких компаніях високо цінується здатність прийняття ризикованих рішень, аме тому, як зазначають П. Юхіменко, Л. Гацька, М. Півторак [297, с. 118], в таких культурах спокійно сприймається те, що все передбачити неможливо.

Особливості впливу культурного фактору «уникнення невизначеності» в національній культурі на складові УП компанії, яка функціонує в умовах

відповідної національної культури, систематизовані й проаналізовані за напрямками впливу при УП та представлені в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

**УП МНК: вплив «уникнення невизначеності»
(сформовано автором на основі [88; 216; 242; 371])**

№ з/п	Напрями впливу при УП МНК	Культура з високим ступенем уникнення невизначеності	Культура з низьким ступенем уникнення невизначеності
1.	Кадрова політика		
1.1.	Управління трудовими відносинами	значна кількість чітких правил та процедур, наявність емоційної потреби у персоналу в правилах, навіть якщо вони не працюють; ставлення персоналу до ризику та ситуації невизначеності негативне, страх перед ризиком та ситуаціями невизначеності	незначна кількість гнучких правил та процедур, яка залежить від ситуації; ставлення персоналу до ризику та ситуації невизначеності позитивне, спокійне ставлення до ситуацій невизначеності і ризику
1.2.	Управління розвитком персоналу	існування неписаних правил щодо просування по службі з віком; не високий рівень креативності персоналу, однак є знатність до впровадження нових ідей	особисті досягнення – основа кар'єрного зростання; високий рівень креативності персоналу, здатність до створення нових ідей
1.3.	Управління мотивацією та стимулюванням праці персоналу	мотивація на безпеку	мотивація на досягнення
2.	Стиль і практика керівництва		
2.1.	Особливості прийняття управлінських рішень	на основі думки фахівців та експертів; концентрація на різних аспектах проблеми, необхідність знати усі деталі	на основі здорового сенсу та життєвого досвіду; концентрація лише на головному завданні
4.	Соціально-психологічний клімат	висока важливість контексту; сильний невербальний аспект; ідентифікувати себе для керівництва за допомогою формальних символів (посвідчень	низька важливість контексту; важливість вміння слухати; ідентифікація підлеглих – це проблема керівництва

Культурний фактор «часова орієнтація» (LTO) в національній культурі визначає ступінь необхідності довгострокових (або короткострокових) планів на майбутнє в роботі, життєдіяльності та інших аспектах життя особистості. Кожну з національних культур можна оцінити як культуру, в якій домінує довгострокова орієнтація або короткострокова орієнтація.

Довгострокова орієнтація ($LTO \geq 50$) в національній культурі виявляється в наполегливості щодо досягнення цілей та пов'язана з патерналізмом, який визначається як стан слабших представників суспільства, які відчувають високу

потребу в захисті і опіці з боку більш сильних представників даного або іншого суспільства, зокрема – держави або керівництва компанії. Р. Гріффін та М. Пастей [88, с. 203] зазначають, що в таких культурах цінується вірність, працелюбство, наполегливість та заощадження.

Короткострокова орієнтація (LTO<50) в національній культурі характеризується значною увагою до минулого та сьогодення, існує значний акцент на повазі до традицій та виконанні соціальних зобов'язань. В такій національній культурі, як зазначають, Р. Гріффін та М. Пастей [88, с. 203], існує прагнення до швидких результатів та високої схильності до споживання, а не накопичення.

Особливості впливу культурного фактору «часова орієнтація» в національній культурі на складові УП компанії, яка функціонує в умовах відповідної національної культури, систематизовані та проаналізовані за напрямками впливу при УП та представлені в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

УП МНК: вплив «часова орієнтація»

(сформовано автором на основі [88; 216; 242; 371])

№ з/п	Напрями впливу при УП МНК	Культура з довгостроковою орієнтацією	Культура з короткостроковою орієнтацією
2.	Стиль і практика керівництва		
2.1.	Влада	дефіцит – одне з ключових джерел влади	повага прав в основі влади
2.2.	Лідерство	ставлення до начальника як до «батька рідного» або покровителя (відносини типу «господар-раб»)	ставлення до начальника як до партнера (відносини типу «начальник-підлеглий» або «лідер-послідовник»)
2.3.	Особливості прийняття управлінських рішень	бачення проблем «в інших»; рішення за принципом більшості або старшинства	бачення проблем «в собі»; рішення за принципом меншини
4.	Соціально-психологічний клімат	панібратський або принижуючий характер комунікацій для обох сторін; гасла, заклики, клятви, обіцянки; високий контекст	комунікації на рівних; можуть бути легко формалізовані; низький контекст

Г. Хофстеде, Г. Дж. Хофстеде та М. Мінков в своєму дослідженні [375] довели, що культурний фактор «часова орієнтація» визначається відповідно до того, які цінності та яким чином ранжують представники відповідної національної культури (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

**Цінності для визначення «часової орієнтації»
національної культури (сформовано автором на основі [371])**

Домінуючі цінності в культурі з довгостроковою орієнтацією	Домінуючі цінності в культурі з короткостроковою орієнтацією
1. Наполегливість 2. Ощадливість 3. Відношення до людей відповідно до їх статусу 4. Наявність почуття сорому	1. Привітання, послуги та подарунки у відповідь 2. Повага до традицій 3. Збереження обличчя 4. Особиста надійність й стабільність

Як довели в своєму дослідженні В. Михельсон-Ткач та Є. Скляр [83], існує залежність процесу узгодження цінностей в компанії в рамках організаційної культури від культурного фактора «часова орієнтація»:

1) при довгостроковій орієнтації в національній культурі цінності всього персоналу компанії враховуються в організаційній культурі практично пропорційно, але в тій мірі, в якій це необхідно. При збільшенні рівня довгострокової орієнтації спостерігається зміщення ціннісних орієнтацій в бік зовнішнього середовища і нижніх «рівнів» компанії, зокрема, все більше враховуються інтереси клієнтів та власників. Саме такий зв'язок забезпечує довгостроковість орієнтації в організаційній культурі в мовах відповідної національної культури;

2) при короткостроковій орієнтації в національній культурі в організаційній культурі компанії менше враховуються цінності нижніх ієрархічних рівнів персоналу компанії та проголошуються цінності виключно вищого керівництва компанії. Така ситуація характерна для компаній, де першочергове місце в місії відводиться прибутку, тобто компаній, які не орієнтовані на клієнта.

Культурний фактор «орієнтація на задоволення чи на обмеження» (IVR) в національній культурі показує ставлення до контролю бажань та імпульсів особистості як результату виховання й соціалізації. Цей фактор був визначений М. Мінковим під час аналізу даних Всесвітнього Дослідження Цінностей (World Values Survey) [456]. Кожну з національних культур можна оцінити як культуру, в якій існує орієнтація на задоволення (поблажлива культура) чи орієнтація на обмеження (стримана культура).

Орієнтація на задоволення (поблажливі культури) ($IVR \geq 50$) в національній культурі відповідає відносно вільному задоволенню основних природних потреб, пов'язаних з насолодою життям та отриманням задоволення. Поблажливі культури – це культури, в яких існує відносно вільне задоволення основних і природних людських бажань, пов'язаних з життям і розвагами [412].

Орієнтація на обмеження (стримані культури) ($IVR < 50$) в національній культурі відповідає переконанню, що задоволення основних природних потреб, пов'язаних з насолодою життям та отриманням задоволення, повинні бути обмежені й строго регулюються соціальними нормами. Стримані культури – це культури, які характеризуються пригніченням задоволення потреб і його регулюванням за допомогою жорстких соціальних норм, існує тенденція до песимізму та цинізму. На відміну від поблажливих культур, стримані культури не приділяють особливої уваги вільному часу і контролюють задоволення своїх бажань. Люди з такою орієнтацією мають уявлення про те, що їх дії стримують соціальні норми і вважають, що потурати власним бажанням неправильно [412].

Цей культурний фактор не має безпосереднього впливу на УП МНК, він лише впливає на персонал, так орієнтація на обмеження в національній культурі свідчить, про те, що представники такої культури мають уявлення про те, що їх дії стримують соціальні норми і вважають, що потурати власним бажанням неправильно.

Таким чином визначено, що найбільш найбільш комплексною оцінкою впливу національної культури на УП МНК, яка функціонує в умовах відповідної національної культури є методичний підхід, що базується на концепції культурних факторів Г. Хофстеде.

Детально проаналізовано кожний із шести з культурних факторів, які входять в сучасну модель концепції культурних факторів: «дистанція влади»; «співвідношення індивідуалізму і колективізму»; «співвідношення мужності і жіночності»; «уникнення невизначеності»; «часова орієнтація»; «орієнтація на задоволення чи на обмеження», визначено й систематизовано вплив кожного з культурних факторів на особливості УП компаній, які функціонують в умовах відповідних національних культур.

На основі результатів аналізу впливу кожного з культурних факторів національної культури за концепцією культурних факторів Г. Хофстеде проаналізуємо крос-культурні особливості УП МНК, які функціонують в умовах національних культур України, Швеції та Монголії.

2.3. Аналіз особливостей управління персоналом мультинаціональних компаній, які функціонують в умовах різних національних культур

Значимість національної культури зростає під впливом глобалізації та зростання економічної взаємозв'язку між країнами. Для успішного міжнародного співробітництва партнерам необхідно знати особливості національної культури та поведінки представників інших країн, як результат прояву цієї культури.

Саме тому, детально проаналізуємо національну культуру України, Швеції та Монголії в контексті кожного з культурних вимірів концепції культурних факторів Г. Хофстеде, які детально розглянуті в підрозд. 2.2 та

визначимо вплив кожного з цих факторів на крос-культурні особливості УП, які функціонують на території України, Швеції та Монголії.

Для аналізу обрано саме національні культури цих країн оскільки вони належать до різних груп країн: Україна є країною Європи, Швеція є країною Скандинавії та Монголія є країною Азії.

Перший культурний фактор національних культур України, Швеції та Монголії, який оцінено – це «дистанція влади». Серед 76 країн, представники яких приймали участь в опитуваннях щодо дослідження національних культур в контексті виміру культурного фактору «дистанція влади», проведеного Г. Хофстеде, Г. Дж. Хофстеде та М. Мінковим в 2010 році [375, с. 57], найменший індекс дистанції влади був визначений у Австрії (PDI = 11) та Ізраїлю (PDI = 13), а найбільший індекс дистанції влади був визначений у Малайзії (PDI = 104) та Словачії (PDI = 104).

Згідно результатів дослідження, яке було проведено Г. Хофстеде, Г. Дж. Хофстеде та М. Мінковим в 2015 році [412], національна культура України характеризується великою дистанцією влади (PDI = 92) тобто має високий рівень внутрішньої нерівності та відзначається повага до влади.

Для національних культур Швеції та Монголії характерний невеликий індекс дистанції влади, так у Швеції PDI = 31 [412], а у Монголії згідно результатів дослідження, проведеного групою вчених в 2014 році PDI = 12 [424], а в дослідженні, проведеному Г. Хофстеде, Г. Дж. Хофстеде та М. Мінковим в 2015 році [412] Монголія не була оцінена.

Як було відзначено раніше, прояв культурного виміру «дистанція влади» у національній культурі країни має значний вплив на УП МНК, особливості якої за складовими відповідно до визначеного впливу досліджено в роботах [30-34; 43; 55; 315-318; 322; 452] та наведено у табл. 2.10.

Характерними макроекономічними та демографічними ознаками наявності великої дистанції влади в культурі країни, які були визначили в дослідженнях Г. Хофстеде, Г. Дж. Хофстеде та М. Мінкова [375] є (одночасно):

Таблиця 2.10

**Крос-культурні особливості УП МНК: вплив дистанції влади
(сформовано автором [30-34; 43; 55; 315-318; 322; 452])**

№ з/п	Напрями впливу при УП МНК	Україна (велика дистанція влади)	Швеція, Монголія (мала дистанція влади)
1.		Кадрова політика	
1.1.	Управління трудовими відносинами	прихований конфлікт між рівнями влади	прихована гармонія між рівнями влади
1.2.	Управління мотивацією та стимулюванням праці персоналу	велика різниця у рівні заробітної плати працівників різних рангів; диференціація оплати за рахунок прямих виплат і привілеїв; підлеглі очікують наказів; ініціатива підлеглих не схвалюється керівництвом	різниця в рівні зарплати невелика, диференціація оплати за рахунок соціальних виплат; підлеглі проявляють ініціативу; настанови керівництва носять характер порад або коректування
1.3.	Управління розвитком персоналу	рівень освіти не впливає на рівень влади	рівень освіти впливає на рівень влади
2.		Стиль і практика керівництва	
2.1.	Влада	влада централізована, основа влади – сила та харизма; перевага особистої основи влади; делегування повноважень через децентралізацію	посадова основа влади; основа влади – законність та компетентність; владу отримує той, на чиему боці закон
2.2.	Відносини підлеглих з керівником	переконаність в тому, що вищі посадові особи мають право приймати рішення і давати вказівки; підлеглі значно залежать від керівництва, при цьому підлеглі або вважають за краще наявність, або повністю заперечують владу керівництва, що є психологічною залежністю навпаки	готовність виконувати вказівки керівника, якщо вважають його дії правильними або коли ці дії відповідають їх власним інтересам; залежність підлеглих від керівників обмежена і тими й іншими
2.3.	Відношення підлеглих до влади	погоджуються з усіма рішеннями і вказівками співробітників, які перебувають на більш високих рівнях цієї системи	більш схильні до того, щоб ставити під сумнів рішення або вказівки вищестоящих посадових осіб або навіть відмовитися від їх виконання
2.4.	Стиль керівництва	авторитарний стиль управління та принцип «сильної руки»; значний склад керівництва і контролюючих спеціалістів; вище керівництво недосяжне, наявний патерналізм	демократичний стиль управління; склад керівництва і контролюючих спеціалістів малочисельний, вище керівництво завжди доступне
2.5.	Лідерство	олігархічне лідерство; лідер демонструє максимум влади, що відповідає дійсності	плюралістичне лідерство, засноване на виборі більшості; лідер створює враження, що має менше влади, ніж насправді
2.6.	Особливості прийняття управлінських рішень	для вирішення приймаються тільки структуровані проблеми; пріоритет політичних рішень; важко знайти відповідальну за рішення особу	для вирішення приймаються і неструктуровані проблеми; пріоритет раціональних рішень; у кожного рішення є відповідальна особа
3.		Організаційна культура	
3.1.	Організаційні цінності	організаційні цінності, проголошені керівництвом не співпадають з цінностями персоналу	організаційні цінності, проголошені керівництвом співпадають з цінностями персоналу
4.	Соціально-психологічний клімат	конкуренція і «організаційний безлад» у безвладних; наявність привілеїв та символів, що підкреслюють статус, сприймаються несприятливо	співпраця і згуртованість на основі свободи і порядку; наявність привілеїв та символів, що підкреслюють статус, вважаються справедливими

1) значна щільність населення, оскільки існує пряма залежність між щільністю населення та дистанцією влади;

2) невисокий рівень ВВП на душу населення, оскільки існує зворотня залежність між рівнем ВВП на душу населення та дистанцією влади.

Так, згідно зі статистичними даними за 2016-2018 роки, які наведено у табл. 2.11, в Україні в порівнянні зі Швецією та Монголією одночасно спостерігається значна щільність населення та невисокий рівень ВВП, що також свідчить про наявність великої дистанції влади в культурі саме України в порівнянні зі Швецією та Монголією.

Г. Хофстеде та Г. Дж. Хофстеде [367] відзначають, що в країнах з високим рівнем «дистанції влади» більш розповсюджена корупція та нерівномірне розподілення доходів. Як зазначає в своєму дослідженні Л. Зубкова [119] в Україні спостерігається дуже високий рівень корупції.

Так, згідно результатів розрахунку світового індексу сприйняття корупції (Corruption Perceptions Index), які були оприлюднені Transparency International [446], протягом останніх шести років в Україні відзначається дуже високий рівень сприйняття корупції.

Так, Україна мала наступні позиції в світовому рейтингу: 2013 рік – 144 (зі 177 країн), 2014 рік – 142 (зі 175 країн), 2015 рік – 130 (зі 168 країн), 2016 рік – 131 (зі 176 країн), 2017 рік – 130 (зі 180 країн), 2018 рік – 120 (зі 180 країн). В 2018 році

Україна отримала 32 балів (з 100 можливих), опинившись у рейтингу поряд з Малі, Габоном та Казахстаном, що свідчить про високий рівень корупції в країні. В той час як в 2018 році Швеція займала 6 місце, отримавши 85 балів, а Монголія – 93 місце (37 балів).

Також індикатором рівня децентралізації влади і впливу її на економічну систему країни, що доведено автором у дослідженні [452], є індекс ведення бізнесу (Doing business index) [444], який відображає основні складові регулювання бізнесу, які знаходяться під контролем влади [444].

Таблиця 2.11

**Основні макроекономічні, демографічні показники
та культурні фактори: Україна, Швеція та Монголія, 2016-2018 рр.**

Показник	Україна			Швеція			Монголія		
	2016	2017	2018	2016	2017	2018	2016	2017	2018
ВВП на душу населення, дол. США [445]	2310	2260	2660	54030	52330	55070	3500	3230	3580
Щільність населення, осіб на км ² [379; 455]	77,00	76,00	76,00	24,00	24,00	24,00	2,00	2,00	2,00
Щорічний приріст населення, % [455]	-0,49	-0,49	0,49	0,76	0,74	0,73	1,70	1,59	1,50
Місце за світовим індексом сприйняття корупції (180 країн у рейтингу) [446]	131	130	120	4	6	3	87	103	93
Місце за індексом ведення бізнесу (190 країн у рейтингу) [444]	83	80	76	8	9	10	56	64	62
Місце за субіндексом економічної участі та можливостей (у 2016-2017 рр. – 144 країн в рейтингу, у 2018 р.– 149 країн) [453]	40	34	28	11	12	9	23	20	20
Місце за рівністю заробітної плати (у 2016-2017 рр. – 144 країн у рейтингу, у 2018 р. – 149 країн) [453]	59	37	39	35	25	25	28	31	31
Місце за індексом економічної свободи (178 країн у рейтингу) [443]	162	166	150	26	19	15	100	129	125
Значення культурних факторів									
Культурний фактор				Україна*		Швеція*		Монголія**	
«Дистанція влади», велика (PDI \geq 50), мала (PDI<50)				92		31		12	
«Співвідношення індивідуалізму і колективізму», індивідуалізм (IDV \geq 50), колективізм (IDV<50)				25		71		71	
«Співвідношення мужності і жіночності», мужність (MAS \geq 50), жіночність (MAS<50)				27		5		103	
«Уникнення невизначеності», високий рівень (UAI \geq 50), низький рівень (UAI<50)				95		29		92	
«Часова орієнтація», довгострокова (LTO \geq 50), короткострокова (LTO<50)				55		53		41	
«Орієнтація на задоволення чи на обмеження», на задоволення (IVR \geq 50), на обмеження (IVR<50)				18		78		–	

* За дослідженням Г. Хофстеде (2015);

** за дослідженням С. Раріка та ін. (2014).

Так, протягом останніх шести років Україна займала наступні позиції в світовому рейтингу за цим індексом: 2013 рік – 137 (зі 185 країн), 2014 рік – 112 (зі 189 країн), 2015 рік – 96 (зі 189 країн), 2016 рік – 83 (зі 189 країн), 2017 рік – 80 (зі 190 країн). В 2018 рік Україна зайняла 76 місце (зі 190 країн), в той час як Швеція отримала 10 місце, а Монголія – 62 місце.

В цілому, в Україні відзначається значна позитивна зміна щодо підвищення можливості ведення бізнесу, однак все ж таки є наявність впливу високого рівня централізації влади в Україні, що проявляється саме в значенні цього індексу для України в 2018 році – 65,75, в той час як у Нової Зеландії, яка займає 1 позицію в рейтингу, індекс ведення бізнесу складає 86,55 [444].

Другий культурний фактор національних культур України, Швеції та Монголії, який оцінено – це «співвідношення індивідуалізму і колективізму».

Серед 76 країн, представники яких приймали участь в опитуваннях щодо дослідження національних культур в контексті виміру культурного фактору «співвідношення індивідуалізму і колективізму», проведеного Г. Хофстеде, Г. Дж. Хофстеде та М. Мінковим в 2010 році [375, с. 57], найменший індекс індивідуалізму був визначений у Гватемали (IDV=6), а найбільший індекс індивідуалізму був визначений у США (IDV=91).

Згідно результатів дослідження, яке було проведено Г. Хофстеде, Г. Дж. Хофстеде та М. Мінковим в 2015 році [412], національна культура України є колективістською культурою (IDV =25).

Це означає, що в українській національній культурі домінує система цінностей, в якій особистість є перш за все частиною групи (колективу, родини), а вже потім особистістю. В кожній організації всі працюючі зорієнтовані на досягнення колективної цілі та колективного успіху, при цьому за недоліки чи поразки окремої людини страждає увесь колектив, а службова кар'єра мало залежить від особистісних якостей працівника.

Для національних культур Швеції та Монголії характерне домінування індивідуалізму, так у Швеції IDV =71 [412], а у Монголії згідно результатів

дослідження, проведеного групою вчених в 2014 році також $IDV = 71$ [424], а в дослідженні, проведеному Г. Хофстеде, Г. Дж. Хофстеде та М. Мінковим в 2015 році [412] Монголія не була оцінена.

Як було відзначено раніше, прояв культурного виміру «співвідношення індивідуалізму і колективізму» у національній культурі країни має значний вплив на крос-культурні особливості УП МНК, особливості якої за напрямками впливу досліджено в роботах [30-34; 43; 55; 315-318; 322; 452] та наведено у табл. 2.12.

Таблиця 2.12

**Крос-культурні особливості УП МНК: вплив колективізму
(індивідуалізму) (сформовано автором [30-34; 43; 55; 315-318; 322; 452])**

№ з/п	Напями впливу при УП МНК	Україна (колективістська культура)	Швеція, Монголія (індивідуалістська культура)
1.		Кадрова політика:	
1.1.	Управління найманням, добіром та обліком персоналу	умови найму співробітника: належність до певного соціальної групи (родичі, друзі та ін.); звільнення відбувається вкрай рідко (працівника швидше понизять за посадою, ніж звільнять), тому що не можна вигнати члена родини	умови найму співробітника: наявність відповідних індивідуальних здібностей та компетентностей; підстава звільнення – низька продуктивність працівника або його власне бажання перейти на іншу роботу
1.2.	Управління трудовими відносинами	відносини з іншими як з членами своєї групи; співробітник повинен орієнтуватися на інтереси групи, які можуть не збігатися з його особистими потребами; етична модель взаємовідносин – на принципах моралі; конфлікти – причина руйнування групи; компроміс – шлях до вирішення конфлікту	робочі відносини мають виключно діловий характер; практична модель взаємовідносин – на раціональній основі; конфлікти – основа здорової конкуренції; співпраця – шлях до вирішення конфлікту
1.3.	Управління мотивацією та стимулюванням праці персоналу	винагорода пропорційна досягненням колективу	винагорода пропорційна особистим досягненням

Продовження таблиці 2.12

№ з/п	Напями впливу при УП МНК	Україна (колективістська культура)	Швеція, Монголія (індивідуалістська культура)
1.4.	Управління розвитком персоналу	інтереси компанії вище власних інтересів; врахування думки групи; процедури кар'єрного зростання носять неформальний характер і можуть змінюватися	власні інтереси вище інтересів компанії; врахування індивідуальних здібностей і вмінь; процедури кар'єрного зростання формалізовані
2.	Стиль і практика керівництва:		
2.1.	Влада	партикуляризм; переважно статусні джерела влади; відносини переважають над завданням	універсалізм; переважно особистісні джерела влади; завдання переважають над відносинами
2.2.	Відносини підлеглих з керівником	подібні до сімейних, де начальник повинен захищати і піклуватися про підлеглого в обмін на його лояльне ставлення	мають контрактну основу, заробітна плата видається відповідно до виконаної роботи
2.3.	Лідерство	управління групою особистостей	управління особистістю в групі
2.4.	Особливості прийняття управлінських рішень	колективні рішення; координація на основі інтеграції; орієнтація на внутрішні проблеми	індивідуальні рішення; координація на основі диференціації; орієнтація на зовнішні проблеми
2.5.	Спрямованість управління персоналом	на групу	на особистість
3.	Організаційна культура:		
3.1.	Цінності, які повинні бути представлені в організаційній культурі компанії	навчання – можливість під час роботи підвищувати свою кваліфікацію та отримувати нові навички; гарні умови праці – наявність хороших фізичних умов на роботі (вентиляція, освітлення, достатній простір і т.д.); використання компетентностей та здібностей – можливість повного використання своїх знань, вмінь та навичок і здібностей на роботі	особистий час – робота повинна залишати достатньо часу для особистого життя; свобода – наявність певної свободи у виборі власного підходу до виконання роботи; цікава робота – важливість отримання почуття самореалізації при виконання роботи
4.	Соціально-психологічний клімат	моральна залученість; акцент на приналежності до компанії; ідеал – бути членом компанії; висока важливість контексту комунікацій; зворотній зв'язок комунікацій через відкриття себе для інших	розважлива залученість; акцент на індивідуальній ініціативі і досягненнях; ідеал – лідерство; низька важливість контексту комунікацій; зворотній зв'язок комунікацій через реалізацію себе

Однак в останні роки вчені [135; 284], до яких приєднується й автор [393], відзначають динаміку зміни цього індексу в Україні від домінування колективізму в напрямку індивідуалізму.

Причинами таких змін є ряд факторів:

1) дуалізм в українській національній культурі, як поєднання ознак колективізму (результат впливу періоду СРСР в історії України) і індивідуалізму (прояви духу запорізьких козаків). При цьому вплив колективізму поступово зменшується разом зі зміною поколінської структури населення в країні [393], що детально досліджено в підрозд. 3.2;

2) наявність двох типів менталітету українців: східного українського менталітету та західного українського менталітету. Менталітет західноукраїнських регіонів ближче до польських культурних цінностей (індивідуалізм). Менталітет східної, південної та частини центральних областей України органічно поєднує постросійські та пострадянські культурні цінності (колективізм), які останнім часом змінюються на більш індивідуалістичні під впливом політичних подій в країні [393];

3) вплив поколінської культури домінуючого покоління, оскільки покоління Х, яке зараз є домінуючим в структурі дорослого населення, дотримується принципів колективізму, а наступне покоління Y є поколінням індивідуалістів, що детально досліджено автором в роботі [315] та розглянуто в підрозд. 3.2.

Саме тому, в найближчі 10-20 років, разом зі зміною поколінь в національній культурі України буде сформована більш індивідуалістська культура.

Характерними макроекономічними та демографічними ознаками домінування колективізму в національній культурі країни, які були визначені в результаті досліджень, проведених Г. Хофстеде, Г. Дж. Хофстеде [367], є (одночасно):

1) низький рівень ВВП на душу населення, оскільки існує залежність між рівнем ВВП на душу населення та співвідношенням індивідуалізму та

колективізму в країні. В країнах з високим рівнем ВВП на душу населення відзначається домінування індивідуалізму;

2) значні темпи приросту населення, оскільки для таких суспільств характерні колективістська культура та великі родини, в яких діти зростають в групі. І навпаки, при невисоких темпах приросту населення, суспільству характерна індивідуалістська культура та маленькі родини, в яких умови дозволяють виховувати дитину з орієнтацією на власні інтереси.

Так, згідно зі статистичними даними за 2018 рік, які наведено у табл. 2.11, в Україні в порівнянні зі Швецією та Монголією спостерігається лише невисокий рівень ВВП, при цьому в усіх трьох країнах спостерігаються невисокі темпи приросту населення. Саме тому ці показники також підтверджують динаміку зміни культурного фактора «співвідношення індивідуалізму і колективізму» у національній культурі України. У Монголії також рівень ВВП на душу населення значно нижчий ніж в Швеції.

Як було зазначено раніше, існує взаємозв'язок між культурними факторами такими як «дистанція влади» та «співвідношення індивідуалізму і колективізму», який також простежується в національних культурах України, Швеції та Монголії.

Так, у національній культурі України великий індекс дистанції влади ($PDI=92$) та належить до культури з домінуванням колективізму ($IDV =25$), в той час як національна культура Швеції ($PDI=31$) та Монголії ($PDI=12$) мають незначний індекс дистанції та належать до культур з домінуванням індивідуалізму, оскільки і у Швеції і у Монголії $IDV =71$.

Третій культурний фактор національних культур України, Швеції та Монголії, який оцінено – це «співвідношення мужності і жіночності».

Серед 76 країн, представники яких приймали участь в опитуваннях щодо дослідження національних культур в контексті виміру культурного фактору «співвідношення мужності і жіночності», проведеного Г. Хофстеде, Г. Дж. Хофстеде та М. Мінковим в 2010 році [375, с. 59], найменший індекс був

визначений у Швеції (MAS=5), Норвегії (MAS=8) та Латвії (MAS=9), а найбільший індекс був визначений у Словачії (MAS=110) та Японії (MAS=95).

Згідно результатів дослідження, яке було проведено Г. Хофстеде, Г. Дж. Хофстеде та М. Мінковим в 2015 році [412], для України характерна більш пасивна цільова поведінка та «жіночність» (MAS=27), де переважає жіночність, гармонія та схильність до компромісів, домінують якість життя та турбота про інших.

Швеція залишається країною з найменшим індексом (MAS=5).

Для національної культури Монголії, згідно результатів дослідження, проведеного групою вчених в 2014 році [424], характерне значне домінування мужності (MAS =103), а в дослідженні, проведеному Г. Хофстеде, Г. Дж. Хофстеде та М. Мінковим в 2015 році [412] Монголія не була оцінена.

Як було відзначено раніше, прояв культурного виміру «співвідношення мужності і жіночності» у національній культурі країни має значний вплив на УП МНК, особливості якого за складовими відповідно до визначеного впливу досліджено в роботах [30-34; 43; 55; 315-318; 322; 352] та наведено у табл. 2.13.

Домінування саме жіночності в українській культурі має глибоке історичне коріння, оскільки пов'язано з українським архетипом «Великої Матері», який є частиною українського менталітету, що детально досліджено в роботі [393]. Індикаторами прояву даного культурного виміру є наявність у жінок можливостей реалізуватися у своїй професії та гендерні рівноправності у рівні заробітної плати.

Таблиця 2.13

Крос-культурні особливості УП МНК: вплив жіночності (мужності)

(сформовано автором [30-34; 43; 55; 315-318; 322; 352])

№ з/п	Напрями впливу при УП МНК	Україна, Швеція (жіночність та пасивна цільова поведінка)	Монголія (мужність та активна цільова поведінка)
1.	Кадрова політика:		
1.1.	Управління найманням, добіром та обліком персоналу	необхідні якості персоналу: скромність в самооцінці	необхідні якості персоналу: напористість, самовпевненість, амбіційність

Продовження таблиці 2.13

№ з/п	Напрями впливу при УП МНК	Україна, Швеція (жіночість та пасивна цільова поведінка)	Монголія (мужність та активна цільова поведінка)
1.2.	Управління трудовими відносинами	відносини з колегами: можливість для спілкування та надання взаємодопомоги; вирішення конфліктів шляхом проведення переговорів і прийняття компромісного рішення	відносини з колегами: жорстка конкуренція боротьба; вирішення конфліктів силовими методами (в суперечці, в боротьбі)
1.3.	Управління мотивацією та стимулюванням праці персоналу	основа системи мотивації: нематеріальна мотивація, гарна атмосфера в колективі	основа системи мотивації: матеріальна мотивація, кар'єрне зростання
1.4.	Управління розвитком персоналу	чоловіки і жінки прагнуть зробити кар'єру в найрізноманітніших сферах діяльності	чоловіки займаються просуванням по кар'єрних сходах в традиційно чоловічих видах діяльності
2.	Стиль і практика керівництва:		
2.1.	Необхідні якості керівника	прагнення досягати консенсусу, розвинена інтуїція	асертивність (здатність людини не залежати від зовнішніх впливів і оцінок, самостійно регулювати власну поведінку і відповідати за неї), рішучість і навіть агресивність (яка в цій культурі не має негативної забарвленості)
	Лідерство	повага до уміння організувати безконфліктну групову роботу, домогтися консенсусу, розробити справедливую мотивацію; важливість відносин	повага до сили, швидкості рішень, масштабності підходів, рішучості та жорсткості; важливість експертних знань
2.2.	Особливості прийняття управлінських рішень	солідарність у прийнятті рішень; рішення приймаються скоріше інтуїтивно; цікавість до проблем, вирішення яких направлено на застосування нового; увага до думок інших; віра в силу консенсусних рішень	одноосібність у прийнятті рішень; рішення приймаються на основі логіки; цікавість до проблем, вирішення яких спрямоване на одержання нового; увага до фактів; віра в силу індивідуальних рішень
3.	Організаційна культура		
3.1.	Цінності, які повинні бути представлені в організаційній культурі компанії	відносини – наявність гарних відносин з керівництвом; співпраця – робота з людьми, які охоче співпрацюють один з одним, дружній колектив; місце проживання – можливість проживання в місці, приємному для тебе і твоєї сім'ї; гарантія працевлаштування – можливість працювати в своїй організації так довго, як сам побажаєш; робота заради життя	заробіток – можливість високого заробітку; самореалізація – прагнення до роботи, яка дасть відчуття самореалізації; просування – можливість професійного зростання, виконання більш складної роботи; цікава робота – робота, при виконанні якої можна відчути особисті досягнення; життя заради роботи
4.	Соціально-психологічний клімат	важливий невербальний аспект; виваженість і обачність; вміння слухати	важливий вербальний аспект; прямота і відкритість; невміння слухати

Так, за даними дослідження Global Gender [453], протягом останніх шести років за субіндексом економічної участі та можливостей (subindex economic participation and opportunity) Україна в 2013 році займала 31 місце (зі 136 країн), в 2014 році – 31 місце (зі 142 країн), в 2015 році – 40 місце (зі 145 країн), в 2016 році – 40 місце (зі 144 країн), в 2017 році – 34 місце (зі 144 країн), в 2018 році 28 місце (зі 149 країн).

Згідно зі статистикою за 2018 рік [453] за даним субіндексом Україна отримала 0,747 балів (з 1,00 можливих), опинившись у рейтингу поряд з Канадою та Ямайкою, що свідчить про достатньо високий рівень можливостей для самореалізації жінок в суспільстві. В той час як у 2018 році за субіндексом економічної участі та можливостей Швеція займає 9 місце, отримавши 0,808 балів, а Монголія – 20 місце (0,780 балів).

За даними дослідження Global Gender [453], протягом останніх шести років в огляді рівності заробітної плати (Wage equality survey) в 2013 році рейтинг України складає 46 місце (зі 136 країн), в 2014 році – 46 місце (зі 142 країн), в 2015 році – 56 місце (зі 145 країн), в 2016 році – 59 місце (зі 144 країн), в 2017 році – 37 місце (зі 144 країн), в 2018 році – 39 місце (зі 149 країн).

Так, згідно зі статистичними даними за 2018 рік за результатами огляду рівності заробітної плати Україна отримала 0,703 балів (з 1,00 можливих), що свідчить про тенденцію до поступового зрівняння рівня заробітної плати для чоловіків й жінок.

В 2018 році в даному огляді Швеція займає 25 місце, отримавши 0,735 балів, а Монголія – 31 місце (0,720 балів).

Таким чином, можна стверджувати, що наведені статистичні дані свідчать про вність зміни в прояву цього культурного фактору в Монголії від мужності до жіночності та наявності домінування жіночності в національній культурі України та Швеції.

Четвертий культурний фактор національних культур України, Швеції та Монголії, який оцінено – це «уникнення невизначеності».

Серед 76 країн, представники яких приймали участь в опитуваннях щодо дослідження національних культур в контексті виміру культурного фактору «уникнення невизначеності», проведеного Г. Хофстеде, Г. Дж. Хофстеде та М. Мінковим в 2010 році [375, с. 61], найменший індекс уникнення невизначеності має культура Сінгапуру (UAI=8), а найбільший індекс притаманний культурі Греції (UAI=112).

Згідно результатів дослідження, яке було проведено Г. Хофстеде, Г. Дж. Хофстеде та М. Мінковим в 2015 році [412], національна культура Швеції має низький рівень уникнення невизначеності (UAI =29) [412].

У Монголії, згідно результатів дослідження, проведеного групою вчених в 2014 році [424] національна культура має навпаки високий рівень уникнення невизначеності (UAI =92), а в дослідженні, проведеному Г. Хофстеде, Г. Дж. Хофстеде та М. Мінковим в 2015 році [412] Монголія взагалі не була оцінена.

Згідно результатів дослідження, яке було проведено Г. Хофстеде, Г. Дж. Хофстеде та М. Мінковим в 2015 році [412], національна культура України також має досить високий рівень уникнення невизначеності (UAI=95) [412].

Однак дослідники [242; 291] відзначають, що молоде покоління українців (покоління Y) має більш низький рівень уникнення невизначеності, саме тому протягом наступних 10-20 років, разом зі зміною поколінь, рівень уникнення невизначеності в українській національній культурі значно зменшиться.

Як було відзначено раніше, прояв культурного фактору «уникнення невизначеності» у національній культурі країни має значний вплив на УП МНК, особливості якої за напрямками впливу досліджено в роботах [30-34; 43; 55; 315-318; 322; 352] та наведено у табл. 2.14.

Також згідно класифікації Г. Хофстеде та Г. Дж. Хофстеде [367] за культурним фактором «уникнення невизначеності» національна культура Швеції – інноваційна культура, тобто культура, яка створює нові ідеї, а національні культури України та Монголії – реалізуючі культури, які забезпечують виконання цих ідей.

Таблиця 2.14

Крос-культурні особливості УП МНК: вплив ступеня уникнення невизначеності (сформовано автором [30-34; 43; 55; 315-318; 322; 3521])

№ з/п	Напрями впливу при УП МНК	Україна, Монголія (високий рівень уникнення невизначеності)	Швеція (низький рівень уникнення невизначеності)
1.	Кадрова політика		
1.1.	Управління трудовими відносинами	відносини з колегами: підозрілість, відмінність в думках тільки посилює недовіру; конфлікти уникаються або вирішуються силою, оскільки конфлікт викликає агресію; значна кількість чітких правил та процедур, наявність емоційної потреби у персоналу в правилах, навіть якщо вони не працюють; ставлення персоналу до ризику та ситуації невизначеності негативне, страх перед ризиком та ситуаціями невизначеності	відносини з колегами: конфіденційність, колеги залишаються друзями при розходженні думок; конфлікти допускаються на рівноправній основі для конструктивного використання; незначна кількість гнучких правил та процедур, яка залежить від ситуації; ставлення персоналу до ризику та ситуації невизначеності позитивне, спокійне ставлення до ситуацій невизначеності і ризику
1.2.	Управління розвитком персоналу	існування неписаних правил щодо просування по службі з віком; не високий рівень креативності персоналу, однак є знатність до впровадження нових ідей	особисті досягнення – основа кар'єрного зростання; високий рівень креативності персоналу, здатність до створення нових ідей
1.3.	Управління мотивацією та стимулюванням праці персоналу	переважає мотивація на безпеку, самоповагу і співучасть; прагнення працювати старанно і бути завжди чимось зайнятим	переважає мотивація на досягнення, самоповагу і співучасть; старання робота за потребою без внутрішньої мотивації на постійну діяльність
2.	Стиль і практика керівництва		
2.1.	Влада	підлеглий для керівника; при незгоді з рішенням керівника підлеглі мовчать	керівник для підлеглого; підлеглі готові протестувати проти неправильного рішення керівника
2.2.	Стиль керівництва	велика різниця в компетентності між керівником і підлеглими; перевага надається жорсткому керівництву; підлеглі більше залежать від керівника і приймають це за норму; песимізм у підлеглих щодо ефективності участі в управлінні	незначна різниця в компетентності між керівником і підлеглими; перевага надається демократичному керівництву; працівники бажають підкорятися керівникові; участь в управлінні розцінюється як взяття на себе певних зобов'язань
2.3.	Лідерство	лідера люблять або ненавидять; лідер прагне робити справу правильно	лідера зазвичай поважають або цінують; прагнення лідера робити правильну справу
2.4.	Особливості прийняття управлінських рішень	визнання лише структурованих проблем; віра в необхідність отримання єдиної вірної відповіді; від учасників обговорення очікується отримання відповідей на всі питання; рішення приймаються на основі консенсусу; незгодні несуть небезпеку	визнання неструктурованих проблем; віра в відсутність єдиної вірної відповіді; схильність до обговорення проблеми; можливе дисидентство; терпимість до незгодних

Продовження таблиці 2.14

№ з/п	Напрями впливу при УП МНК	Україна, Монголія (високий рівень уникнення невизначеності)	Швеція (низький рівень уникнення невизначеності)
2.5.	Особливості проектування роботи	орієнтація на завдання, вузька спеціалізація; відстеження функцій; висока потреба в чітких інструкціях і вказівках; висока самодіяльність; акцент на масштаб роботи та високий її контекст; увага до відносин на роботі; людина для справи	рольова орієнтація, широка спеціалізація; відстеження процесу; низька потреба в чітких інструкціях і вказівках; висока самостійність; акцент на складність роботи та низький її контекст; увага до відносин на роботі; справа для людини
4.	Соціально-психологічний клімат	висока важливість контексту; сильний невербальний аспект; ідентифікувати себе для керівництва за допомогою формальних символів (посвідчень	низька важливість контексту; важливість вміння слухати; ідентифікація підлеглих – це проблема керівництва

Як зазначають В. Пушних та М. Єрмоєнко [216, с. 121], значний ступінь регуляції владою суспільного та економічного життя є однією з ознак того, що дана національна культура має високий рівень уникнення невизначеності.

Саме тому одним з індикаторів прояву даного культурного виміру є індекс економічної свободи (index of economic freedom) [443], який визначає ступінь відсутності державного втручання або перешкоджання виробництву, розподілу та споживанню товарів і послуг, за виключенням необхідного захисту громадян та підтримки свободи.

Так, протягом останніх шести років за індексом економічної свободи [443], в 2013 році Україна займала 161 місце (зі 170 країн), в 2014 році – 155 місце (зі 178 країн), в 2015 році – 162 місце (зі 178 країн), в 2016 році – 162 місце (зі 178 країн), в 2017 році – 166 місце (зі 178 країн), в 2018 році – 150 місце (зі 186 країн).

Згідно зі статистичними даними [138] в 2018 році Україна отримала 51,9 балів (з 100,00 можливих), опинившись у рейтингу поряд з Сієр Ліоне та Малаві, що свідчить про достатньо високий рівень державного втручання в економічній свободі.

В 2018 році за індексом економічної свободи Швеція займає 15 місце, отримавши 76,3 балів, а Монголія – 125 місце, отримавши 55,7 балів. Наведені

статистичні дані за 2018 рік лише підтверджують наявність високого рівня уникнення невизначеності в національній культурі України та Монголії та низького рівня уникнення невизначеності в культурі Швеції.

П'ятий культурний фактор національних культур України, Швеції та Монголії, який оцінено – це «часова орієнтація».

Серед 12 країн, які спочатку були оцінені в дослідженні, проведеному Г. Хофстеде, Г. Дж. Хофстеде в 2008 році [367], найменше значення даного індексу було визначено у Пакистану (LTO=0), Канади (LTO=23), Великої Британії (LTO=25) та США (LTO=29), а максимальне значення притаманне для Південної Кореї (LTO=75), Японії (LTO=80) і Китаю (LTO=118).

В наступному дослідженні, проведеному в 2010 році Г. Хофстеде, Г. Дж. Хофстеде та М. Мінковим [375], в якому вже було оцінено 93 регіони, мінімальне значення індексу належить Пуерто-Ріко (LTO = 0), Гані (LTO =4) та Єгипту (LTO=7), а максимальне значення – Південній Кореї (LTO =100), Японії (LTO =88), Китаю (LTO =87) та Україні (LTO =86).

Згідно результатів дослідження, яке було проведено Г. Хофстеде, Г. Дж. Хофстеде та М. Мінковим в 2015 році [412], національна культура Швеції має скоріш довгострокову орієнтацію (LTO = 53), однак досить близьку до межі з короткостроковою орієнтацією.

У Монголії, згідно результатів дослідження, проведеного групою вчених в 2014 році [424] національна культура має навпаки короткострокову орієнтацію (LTO = 41), а в дослідженні, проведеному Г. Хофстеде, Г. Дж. Хофстеде та М. Мінковим в 2015 році [412] Монголія взагалі не була оцінена.

Згідно результатів дослідження, яке було проведено Г. Хофстеде, Г. Дж. Хофстеде та М. Мінковим в 2017 році [412], зараз Україна має культуру, яка характеризується скоріш довгостроковою орієнтацією, однак має тенденцію до зменшення (LTO=55), що призвело до зменшення цього індексу протягом останніх 8 років.

Оскільки значення індексу даного культурного фактора у національних культур Швеції та України близько до межі з короткостроковою орієнтацією, то

вплив даного культурного фактору на систему управління персоналом в цих країнах досить спірний.

Однак в національній культурі Монголії вплив культурного фактору «часова орієнтація» на УП МНК незаперечний, особливості якого за напрямками впливу досліджено в роботах [30-34; 43; 55; 315-318; 322; 352] та наведено у табл. 2.15.

Таблиця 2.15

**Крос-культурні особливості УП МНК: вплив короткострокової орієнтації
(сформовано автором [11–16; 19; 87–91; 141])**

№ з/п	Напрями впливу при УП МНК	Монголія (короткострокова орієнтація)
2.		Стиль і практика керівництва
2.1.	Влада	повага прав в основі влади
2.2.	Лідерство	ставлення до начальника як до партнера (відносини типу «начальник-підлеглий» або «лідер-послідовник»)
2.3.	Особливості прийняття управлінських рішень	бачення проблем «в собі»; рішення за принципом меншини
4.	Соціально-психологічний клімат	Комунікації на рівних; можуть бути легко формалізовані; низький контекст

Однією з ознак прояву довгострокової орієнтації в національній культурі, як зазначають Р. Гріффін та М. Пастей [88, с. 203], є наявність у членів суспільства прагнення до збереження та накопичення і готовності жертвувати поточним споживанням для досягнення довгострокових результатів.

Шостий культурний фактор національних культур України, Швеції та Монголії, який оцінено – це «орієнтація на задоволення чи на обмеження».

Серед 93 країн, для яких був розрахований цей індекс в дослідженні, проведеному в 2015 році Г. Хофстеде, Г. Дж. Хофстеде та М. Мінковим [375; 412] мінімальне значення індексу отримали Пакистан (IVR=0) та Єгипет (IVR=4) та максимальне значення – Венесуела (IVR=100) та Мексика (IVR=97).

Згідно результатів дослідження, яке було проведено Г. Хофстеде, Г. Дж. Хофстеде та М. Мінковим в 2015 році [412], національна культура Швеції має орієнтацію на задоволення (поблажлива культура) (IVR=78).

В дослідженні, проведеному групою вчених в 2014 році щодо оцінки національної культури Монголії на основі концепції культурних факторів Г. Хофстеде [424], даний культурний фактор не був оцінений, а дослідженні, проведеному Г. Хофстеде, Г. Дж. Хофстеде та М. Мінковим в 2015 році [412] Монголія взагалі не була оцінена.

Згідно результатів дослідження, яке було проведено Г. Хофстеде, Г. Дж. Хофстеде та М. Мінковим в 2017 році [412], національна культура України є стриманою та має орієнтацію на обмеження (IVR =18), що значить відносно сильний контроль за бажаннями та імпульсами в рамках культури.

Як зазначає М. Мінков [375] цей культурний вимір корелює з рядом індикаторів Звіту по оцінці світових цінностей 2010-2014 (World Values Survey) [456], які наведені у табл. 2.16.

Таблиця 2.16

**Індикатори оцінки світових цінностей
України та Швеції, 2010-2014 роки [456]**

№	Індикатор	Україна	Швеція
1.	Відчуття щастя, % респондентів: дуже щасливий скоріш дуже щасливий не дуже щасливий зовсім не щасливий немає відповіді не знаю	16,1 52,0 22,6 4,2 0,7 4,3	40,5 54,1 4,9 0,4 0,2 -
2.	Повна свобода вибору та контроль вільного часу від 1 (min) до 9 (max) Середнє значення	6,56	7,52
3.	Важливість дозвілля в житті, % респондентів: Дуже важливе Скоріш дуже важливе Не дуже важливе Зовсім не важливе Невідповідна відповідь Немає відповіді	36,9 43,9 15,4 - - -	53,9 41,3 3,5 0,5 0,7 -
4.	Важливість ощадливості як однієї з цінностей, котру потрібно виховувати у дітей, % респондентів Відзначено	45,1	38,6

М. Мінков [375] відзначає наявність взаємної кореляції індикаторів оцінки світових цінностей: відчуття щастя, повної свободи вибору та контролю

вільного часу, важливості дозвілля в житті з індексом «орієнтації на задоволення чи на обмеження».

Так, відповідно до Звіту по оцінці світових цінностей 2010-2014 років представники національної культури Швеції дійсно в цілому відчують себе більш щасливими в порівнянні з представниками української культури, мають більшу свободу вибору та контролю вільного часу та більше надають значенню дозвіллю в житті.

Також, М. Мінков [375] зазначає, що усі зазначені індикатори мають зворотній зв'язок з вибором ощадливості як однієї з цінностей, котру потрібно виховувати у дітей, що також відзначається в Звіті по оцінці світових цінностей 2010-2014 роки представниками української та шведської культур.

Також на основі результатів оцінки національних культур України, Швеції та Монголії та аналізу крос-культурних особливостей УП МНК, сформовано перелік цінностей, які повинні бути представлені в організаційній культурі МНК (як складовій УП), яка функціонує в умовах відповідної національної культури (табл. 2.17).

Таблиця 2.17

**Цінності, які повинні бути представлені в організаційній культурі
компанії: культурні фактори національної культури
(сформовано автором на основі [375])**

Культурний фактор	Україна	Швеція	Монголія
«співвідношення індивідуалізму і колективізму»	навчання гарні умови праці використання компетентностей та здібностей		особистий час свобода цікава робота
«співвідношення мужності і жіночності»	відносини співпраця місце проживання гарантія працевлаштування робота заради життя		заробіток самореалізація просування цікава робота життя заради роботи
«часова орієнтація»	наполегливість* ощадливість* відношення до людей відповідно до їх статусу* наявність почуття сорому*		привітання, послуги та подарунки у відповідь повага до традицій збереження обличчя особиста надійність й стабільність

* Дані цінності поступово змінюються

Таким чином в результаті аналізу та порівняння проявів культурних факторів, які характеризують національні культури України, Швеції та Монголії було визначено, що національна культура України характеризується великою дистанцією влади, в той час як для національних культур Швеції та Монголії характерний невеликий індекс дистанції влади.

Національна культура України є колективістською культурою, а для національних культур Швеції та Монголії характерне домінування індивідуалізму.

Для Швеції та України характерна більш пасивна цільова поведінка та «жіночність», а для Монголії – активна цільова поведінка та «мужність».

Національна культури Швеції має низький ступінь уникнення невизначеності. У Монголії та України навпаки національна культура має високий ступінь уникнення невизначеності.

Національна культури Швеції та України має скоріш довгострокову, однак досить близьку до межі з короткостроковою орієнтацією. А національна культура Монголії навпаки має короткострокову орієнтацію.

Національна культури Швеції має орієнтацію на задоволення, а національна культура України є стриманою та має орієнтацію на обмеження.

Кожен із проаналізованих культурних факторів впливає на крос-культурні особливості УП МНК, які функціонують на території України, Швеції та Монголії.

В цілому можна зробити висновок, що національні культури України, Швеції та Монголії значно відрізняють одна від одної, що негативно впливає на процес ККВ представників цих культур, підвищуючи можливість виникнення культурного шоку. Однак також визначені й спільні культурні фактори, які сприяють зближенню представників цих культур в процесі ККВ та підвищують можливість синергії відповідних культур.

Висновки до розділу 2

1. Основним чинником виникнення і розвитку гуманістичної парадигми в контексті УП на основі управління культурою є необхідність впровадження в сучасну теорію і практику УП мультикультурних аспектів менеджменту, які є результатом впливу глобалізаційних процесів. Визначено, що як феномен «культура» має принципово різну природу, в залежності від рівня культури та досліджується в контексті КKM на двох рівнях: макрорівні (рівні суспільства) та мікрорівні (рівні особистості), а саме на основі поєднання двох рівнів: системи поглядів, цінностей, досвіду та поведінки, властивих особистості та сукупності характеристик, властивих усім представникам цієї культури, що проявляється під призмою цінностей (ціннісний підхід), які визначають ідентичність представників цієї культури. Особистість є представником культури різних рівнів є відповідно носієм різних рівнів культури: національного, регіонального, гендерного, поколінського, професійного та організаційного. Саме тому знання систем цінностей, поведінкових моделей і стереотипів, розуміння національних та інтернаціональних особливостей поведінки людей в різних країнах суттєво підвищують ефективність управління компанію у ККС.

2. Роздвоєність цілей крос-культурних досліджень феномену «культура», яка складається в одночасному пошуку як подібностей так і відмінностей, знаходить методологічне відображення у двох концептуальних підходах до дослідження «культури»: етіс-підході, який розглядає культуру як специфічне культурне явище та етіс-підході, який розглядає культуру як універсальне культурне явище. Комплексне дослідження зовнішніх проявів поведінки та внутрішніх чинників поведінки носіїв культури у контексті КKM потребує поєднання обох концептуальних підходів.

3. Національну культуру розглянуто як стійку сукупність таких характеристик: цінності, переконання, норми, традиції, стереотипи, моделі

поведінки, звичаї і установки, на основі яких одне суспільство (як сукупність представників культури) відрізняється від іншого та набуває своєї національної ідентичності, а організаційну культуру – як результат багатократної взаємодії персоналу компанії, пов'язаного спільною метою пошуку шляхів вирішення проблем зовнішньої адаптації (зовнішнє ККС) й внутрішньої інтеграції (внутрішнє ККС) та визначення методів взаємодії, що відповідають особливостям функціонування та здатності персоналу до адаптації у відповідно до цінностей, які поділяються всіма співробітниками, як представниками різних культур.

4. Доведено, що досліджувати організаційну культуру необхідно на основі ціннісного підходу тобто через призму цінностей, які складають основу організаційної культури, як результат багатократної взаємодії персоналу компанії, який пов'язаний спільною метою пошуку шляхів вирішення проблем зовнішньої адаптації (зовнішнє середовище) й внутрішньої інтеграції (внутрішнє середовище), та визначення методів взаємодії, що відповідають особливостям функціонування й здатності персоналу до адаптації відповідно до цінностей, які поділяють всі співробітники, як представники різних культур

5. Проаналізовано різні підходи до типології організаційної культури та визначено взаємозв'язки між цими різними підходами до класифікації організаційної культури, доведено взаємозв'язок між стадіями життєвого циклу та необхідністю домінування відповідних типів організаційної культури. На основі результатів дослідження взаємозв'язку між стадіями життєвого циклу компанії та типами організаційної культури запропоновано діагностувати тип організаційної культури компанії на основі взаємозв'язку між стадіями життєвого циклу компанії та типами організаційної культури, класифікуючи їх за конкуруючими цінностями.

6. Обґрунтовано, що найбільш комплексним методичним підходом до визначення крос-культурних особливостей функціонування МНК в умовах різних національних культур є підхід, який ґрунтується на концепції культурних факторів та на ціннісному підході в контексті ККМ. Доведено, що

п'ять з шести культурних факторів концепції культурних факторів Г. Хофстеде («дистанція влади», «співвідношення індивідуалізму і колективізму», «співвідношення мужності і жіночності», «уникнення невизначеності», «часова орієнтація») впливає на національні особливості УП МНК, які функціонують в умовах відповідної національної культури.

7. Виявлено взаємозв'язок між проявом «дистанції влади» та рівнем узгодженості організаційних цінностей, що проголошені керівництвом, з нижніми ланками персоналу МНК. Встановлено також взаємозв'язок між «співвідношенням індивідуалізму і колективізму», «співвідношенням мужності і жіночності» та базовими цінностями, які важливі для особистості під час визначення потенційного місця роботи. Доведено, що культурний фактор «часова орієнтація» безпосередньо впливає на базові цінності, які домінують у культурі.

8. Визначено та проаналізовано крос-культурні особливості УП МНК, які функціонують в умовах національних культур України, Швеції та Монголії. Також сформовано перелік цінностей, які повинні бути представлені в організаційній культурі компанії, яка функціонує в умовах відповідної національної культури (України, Швеції та Монголії). Визначено, що спільними культурними факторами для національної культури України та Швеції є «жіночність» та довгострокова орієнтація, однак досить близьку до межі з короткостроковою орієнтацією. Спільними культурними факторами для України та Монголії є лише високий ступінь уникнення невизначеності. Спільними ж культурними факторами для національних культур Швеції та Монголії є невеликий індекс дистанції влади, домінування індивідуалізму. Також на основі результатів аналізу впливу національних культур України, Швеції та Монголії на крос-культурні особливості управління персоналом МНК, які функціонують в умовах цих культур, сформовано перелік цінностей, які повинні бути представлені в організаційній культурі компанії, яка функціонує в умовах відповідної національної культури.

Основні результати досліджень, отримані автором у ході написання розділу, опубліковані у роботах [24; 25; 27; 28; 30-34; 43; 45; 46; 50; 55; 151; 315-318; 322; 391; 393; 452] за списком літератури.

Список використаних джерел за розділом 2: [2; 7; 8; 12; 14; 15; 62; 70; 73; 74; 76; 80; 83; 88; 94; 117; 119; 120; 127; 135; 136; 139; 149; 157; 158; 166; 172; 174; 176; 178; 180-184; 187-189; 201; 202; 216; 221; 225; 227; 236; 240; 242-244; 252; 256; 259; 264; 265; 270; 271; 275; 277; 278; 281; 282; 284; 285; 291; 292; 297; 301; 303; 305; 306; 311; 312; 327; 331; 337; 338; 352; 357; 359; 361; 364-368; 371; 375; 379; 380; 385; 388; 395; 397; 399; 400; 403; 406; 408; 409; 412-416; 418; 421; 424; 425; 430-434; 438; 443- 446; 450; 452; 453; 455; 456].

РОЗДІЛ 3

МЕТОДОЛОГІЯ ФОРМУВАННЯ КРОС-КУЛЬТУРНОГО СЕРЕДОВИЩА КОМПАНІЙ В УКРАЇНІ

3.1. Методичний підхід до побудови ціннісного профілю культури як складової крос-культурного середовища

У 80-х роках ХХ століття більшість МНК зіткнулося зі значним проблемами в процесі управління персоналом, пов'язаними перш за все з національними та регіональними особливостями співробітників.

Саме це стало одним з ключових чинників виникнення і розвитку гуманістичної парадигми УП, яка дозволила змінити характер відносин компанії з навколишнім середовищем, перетворюючи розробку стратегії компанії в активну побудову і перетворення навколишньої дійсності, а ефективний організаційний розвиток в зміну не тільки структур, технологій і навичок, а й цінностей, які лежать в основі спільної діяльності людей. Саме гуманістична парадигма управління прискорила процес формування ККМ як основного концептуального підходу управління в МНК.

Гуманістична парадигма приділяє значну увагу феномену «культури» в управлінні персоналом та розглядає її як процес створення реальності, яка дозволяє людям бачити і розуміти події та ситуації певним чином, що детально досліджено в роботі [47] та представлено представлено в підрозд. 2.1.

Згідно з Ф. Тромпенаарсом та Ч. Хампден-Тернером [450, с. 61], кожній культурі притаманні загальні проблеми і завдання, які виникають практично у кожного представника культури, а відрізнити одну культуру від іншої можна саме шляхом порівняння рішень цих загальних проблем кожної з культур.

Г. Хофстеде [372] визначає, що культура завжди носить збірний характер, але спільноти людей, з якими вона може бути пов'язана, відрізняються одна від

іншої, і якщо уявити як варіюють характеристики індивідів у вигляді кривої нормального розподілу, то відмінності між культурами можуть бути представлені як зміщення даної кривої, коли ми переходимо з однієї культури в іншу.

Н. Лебедева та А. Татарко відзначають [149, с. 45], що культура – це сукупність неусвідомлюваних положень, цінностей, норм і моделей поведінки, які були засвоєні в такій мірі, що люди не міркують про них.

Тому зрозуміти сутність поняття «культура» можна лише через призму діяльності особистості, оскільки між культурою і людиною існує взаємозв'язок [135]: культура не існує поза особистістю, але й не існує суспільства поза культурою.

Саме тому, як доведено в дослідженні [30; 53], в контексті ККМ феномен «культура» необхідно розглядати перш за все на мікрорівні, досліджуючи культуру саме як систему поглядів, цінностей, досвіду та поведінки, які притаманні особистості, яка є представником та носієм даної культури, що детально досліджено в підрозд. 2.1.

Згідно універсалістської гіпотези різні типи поведінки є у всіх культурах, але проявляються вони різними способами, в залежності від місцевих культурних умов.

В той час як цінності, які домінують в суспільстві, – це головний елемент культури, а ціннісні пріоритети індивідів реалізуються в основних цілях поведінки. Разом з тим, досвід повсякденного життя в мінливих екологічних та соціополітичних умовах безпосередньо впливає на цінності.

Саме тому, Н. Лебедева та А. Татарко відзначають [149, с. 46], що, цінності добре підходять для аналізу змін, що відбуваються в культурі і особистості у відповідь на історичні та соціальні зміни.

Основним концептуальним напрямом крос-культурних досліджень на сучасному етапі формування та подальшого розвитку ККМ є ціннісний підхід, що детально досліджено в в роботі [30; 53] та розглянуто в підрозд. 2.1.

Сутність ціннісного підходу полягає у тому, що культура має складну та багаторівневу структуру, а ядро кожної культури складають цінності, тому для дослідження культури необхідно визначити структуру системи цих цінностей, що детально досліджено в роботах [30; 51; 52; 392].

Саме ціннісний підхід в ККМ було використано в дослідженнях: Г. Хофстеде та Г. Дж. Хофстеде для створення моделі культури «цибуля» [372; 373], в якій основні шари культури можна представити як «шкірку цибулі»: символи (самий поверхневий шар), цінності (найбільш глибокі прояви культури) та герої і ритуали займають (проміжний шар); Е. Холла для створення моделі культури «айсберг» [359], в якій є два рівні культури: зовнішня або наявна культура, яку легко спостерігати та глибинна або прихована культура, яка схована під поверхнею; Ф. Тромпенаарса та С. Чемпден-Тернера для створення три шарової моделі культури [450], в якій зовнішні шари – це продукти людської діяльності і артефакти, які символізують базові цінності і передумови буття, а серцевина культури – це базові передумови буття, продукт колективної мозкової діяльності спільноти, органічно вплетений в життєву позицію представників культури.

При цьому всі шари не є незалежними, вони взаємно доповнюються і взаємообумовлюються.

Таким чином, можна зробити висновок, що при дослідженні культури в цілому та її рівнів необхідно визначати та оцінювати культурні цінності носіїв культури (її представників).

При цьому цінності не існують окремо, вони завжди створюють цілісну систему, а кожне суспільство (або група людей) визначає власну структуру цінностей, яка притаманна більшій частині цього суспільства (групи).

Згідно ціннісного підходу, дослідження цінностей та їх структури на рівні як окремої особистості чи групи людей дозволить оцінити особливості культури в цілому (та її рівнів) представником та носієм якої є особистість або група людей.

Саме тому, як доведено в роботах [30; 50; 52; 392], для дослідження культури необхідно перш за все визначити та дослідити структуру системи культурних цінностей носіїв культури.

В цілому система цінностей розглядається в двох аспектах [232]:

1) система цінностей – це структурна цілісність, яку складають цінності даної соціальної спільності;

2) система цінностей – це структурований набір тих цінностей, які на певному етапі свого особистісного розвитку починає розділяти відповідна особистість.

Як відзначають Н. Лебедева та А. Татарко [149], система цінностей, властивих соціальної спільності чи особистості, задає загальний план при вирішенні конфліктів і в будь-якому виборі.

У найзагальнішому вигляді цінності і норми характерні для всього людського суспільства. Будь-яка соціальна спільність меншого масштабу (народ, етнос, культура, соціальна група і т.д.) має власну систему цінностей.

Формування системи цінностей, характерної для конкретної соціальної спільності, обумовлюється наступними ефектами [232]:

1) будь-яка соціальна група надає загальнолюдським цінностям і нормам своєрідність, обумовлену її специфікою;

2) будь-яка соціальна група має власні ціннісні подання, які не виходять безпосередньо з загальнолюдських цінностей, хоча в деякій частині система цінностей соціальної спільності включає в себе загальнолюдські цінності і сама включається в цю систему;

3) властивий представникам будь-якої соціальної спільності набір цінностей є відносним і може змінюватися в ході історичного розвитку.

Так, відповідно до ціннісного підходу, в системі цінностей, властивій представникам будь-якої соціальної спільності, може бути виділений набір «базових» цінностей (ядро системи цінностей).

Цінності, що входять до складу ядра, як правило, є загальними для всіх (або, принаймні, для більшості) членів соціальної спільності. Крім того, базові

цінності в значній мірі визначають властивості цінностей менш значних, які не входять до складу ядра.

Як доведено в дослідженні А. Сорокалетової та Л. Кілімової [238] сама дефініція «цінності» є фундаментальною та багатогранною.

Так, В. Занков [114, с. 569] під цінністю розуміє «базові уявлення про те, що певні ідеї, цілі, форми поведінки або інститути є індивідуально або соціально краще інших ідей, цілей, форм поведінки і т. д.

Цінності несуть в собі моральні уявлення індивіда про те, що є правильним, позитивним чи бажаним, вони – усвідомлений або інтуїтивний моральний вибір того, що для людини є важливим і вартим».

Згідно з точкою зору М. Рокіча в контексті ціннісного підходу в крос-культурному менеджменту цінності – це «стійке переконання в тому, що певний спосіб поведінки чи кінцева мета існування є домінуючими з особистої чи соціальної точки зору, в порівнянні з протилежним або зворотним способом поведінки, або кінцевою метою існування» [425].

Серед цінностей, притаманних особистості, є унікальні, характерні тільки для неї цінності, й цінності, які об'єднують цю особистість з певною категорією людей.

Наявність спільних цінностей допомагає людям розуміти один одного, співпрацювати і надавати допомогу та підтримку.

Відсутність загальних цінностей, яка обумовлена об'єктивними або суб'єктивними причинами, або протиріччя в системі культурних цінностей розділяє людей та загострює конфлікти між ними.

Для опису і розуміння того, на які цінності орієнтується конкретна особистість використовується категорія «ціннісні орієнтації», який описує індивідуальне ставлення і вибір конкретних цінностей в якості норми поведінки. Саме тому цінності належать групі або суспільству в цілому, а ціннісні орієнтації є властивістю окремої особистості.

Ціннісні орієнтації – це спрямованість суб'єктів (особистостей, груп, спільнот) на усвідомлювані ними позитивно значущі (правильні, благі, високі і

т. п.) цілі у відповідності з прийнятими в суспільстві (співтоваристві) зразками індивідуальних переваг і наявним життєвим досвідом.

Ціннісні орієнтації є особливими психологічними утвореннями, завжди складовими ієрархічної системи та існуючими в якості елементів структури особистості.

Орієнтація особистості на певну цінність не може бути представлена таким собі ізольованим творенням, що не враховує її суб'єктивну важливість щодо інших цінностей, пріоритетність, тобто не включене в систему [238].

У ціннісних орієнтацій особистості можуть бути визначені подвійні функції [238]:

1) система ціннісних орієнтацій грає роль внутрішнього джерела життєвих цілей особистості та виражає те, що для неї є найбільш важливим і має особистісний сенс;

2) ціннісні орієнтації виступають вищим контрольним органом регуляції всіх збудників активності особистості та визначають допустимі способи їх реалізації.

Таким чином, система ціннісних орієнтацій є найважливішим психологічним засобом особистісного зростання і саморозвитку, який одночасно визначає його вектор і способи здійснення. Ціннісні орієнтації являють собою результат зовнішньої і внутрішньої взаємодії в ході розвитку особистості, суб'єктивне відображення об'єктивного світу в свідомості окремого особистості. При цьому цінності, будучи усвідомленими, мають величезне значення при визначенні орієнтації особистості в соціальному середовищі, її спрямованості.

Як доведено в дослідженні А. Сорокалетової та Л. Кілімової [238] за своєю природою цінність є соціальною, тобто вона може складатися лише на рівні соціальної спільності.

Індивідуальні ціннісні значення, формуються в процесі діяльності, являють собою колективні, громадські явища. Формування ціннісного

ставлення відбувається під час діяльності і може бути реалізовано тільки через діяльність.

Особистість вибирає мету, визначає стратегію майбутньої поведінки, ґрунтуючись на індивідуальній системі цінностей. Різноманіття соціальних груп, з якими ідентифікує себе особистість, різноманітна структура діяльності і відносин, в які вона включена, визначають кількість і діапазон соціальних ролей особистості.

Як відзначають вчені в роботах [65; 149; 253] крос-культурні дослідження цінностей проводяться на двох рівнях аналізу цінностей: індивідуальному та культурному.

О. Яхонтова [300] відзначає, що саме індивідуальні цінності мають найбільший вплив на мотивацію і поведінку особистості. Так, люди з різними цінностями вибирають різні способи реалізації подібних мотивів.

Цінності є керівними життєвими принципами, оскільки саме вони визначають для кожної особистості, що дійсно важливо і значимо, а що не суттєво. Тому сучасна теорія і практика менеджменту приділяє серйозну увагу питанням управління цінностями.

Н. Лебедева та А. Татарко [149, с. 38] зазначають, що на індивідуальному рівні цінності розглядаються як основи мотивів, якими люди керуються у своєму житті, при цьому відносини між різними цінностями відображають психологічну динаміку конфлікту і згоди, що переживається людьми, коли вони в своїй поведінці діють згідно з певними цінностями. А взаємозв'язок між рангами цінностей для особистості відображає внутрішні вимірювання, що організують його цінності.

При цьому вчені [149, с. 46] відзначають, що цінності індивідуального рівня є універсальними для всіх людей у всіх культурах, в той час як культурні відмінності (цінності культурного рівня) можуть виявлятися лише відповідно до ступеня відносної вираженості тих чи інших цінностей у більшості членів даної культури.

Результати крос-культурних досліджень цінностей індивідуального рівня, як відзначає С. Васильєв [65], доводять, що в різних культурних просторах домінують різні цінності, а «культурний профіль» кожної культури описує особливості цієї культури за допомогою домінуючих цінностей.

Крос-культурні дослідження [253] показали, що індивідуальні цінності впливають на організаційну стратегію, а управлінські цінності впливають на всі форми організаційної поведінки, включаючи підбор кадрів і систему оплати праці, взаємини керівника й підлеглих, поведінку групи, комунікацію, лідерство й рівні протиріч.

Також Н. Тодорова [253, с. 41] зазначає, що цінності важливі для вивчення організаційної поведінки і тому, вони – це основа для розуміння відносин і мотивації, і тому саме вони впливають на наше сприйняття навколишнього середовища.

Наявність надіндивідуальних (характерних для групи, суспільства, культури, етносу) цінностей дозволяє кожній особистості в ході розвитку виробити для себе індивідуальні ціннісні орієнтації (індивідуальну ієрархію цінностей), користуючись наборами вже створених і схвалюваних в даній культурі базових цінностей. Засвоєні особистістю, цінності є найважливішими детермінантами поведінки особистості, її рішень і виборів [38, с. 26].

Н. Тодорова відзначає [253, с. 41], що цінності – це фундаментальні переконання, які або визначають, що є правильним і неправильним, або визначають спільні пріоритети, і впливають на вибір щодо доступних способів, засобів і результатів дії.

Згідно з результатами проведеного дослідження, результати якого представлено в роботах [30; 392], категорія «цінності» має ряд характеристик: цінність – це основний елемент системи цінностей особистості [392]; наявність глибинного та підсвідомого характеру, відсутність явно вираженої форми; основа розуміння особливостей формування особистості, її поведінки та діяльності; період формування цінностей особистості до чотирнадцяти років під впливом суспільних економічних, соціальних, культурних та політичних

подій в даній країні або регіоні та технічного прогресу; ключовий фактор визначення групи людей, які належать до одного рівня культури (національного, поколінського, організаційного та ін.) [392].

На думку М. Рокіча [426] цінності характеризуються наступними основними ознаками: загальне число цінностей, які є надбанням особистості, порівняно невелике; все люди мають володіють одними й тими ж цінностями, хоча і на різному рівні; цінності організовані в системи; джерела людських цінностей простежуються в культурі, суспільстві та його інститутах й особистості; вплив цінностей простежується практично у всіх соціальних феноменах, які заслуговують та потребують дослідження.

Згідно з точкою зору Н. Тодорової [253, с. 41] цінності мають наступні складові: оціночний елемент, який відображає сприйняття особистості того, що є правильним, гарним чи бажаним; змістовний компонент, який визначає, що певний спосіб поведінки чи кінцевий стан – важливий. змістовний компонент, який визначає, наскільки важлива кожна цінність для конкретної особистості.

Саме в процесі ранжування цінностей за їхньою інтенсивністю кожна особистість оцінює систему власних індивідуальних цінностей, оскільки кожна особистість має власну ієрархію цінностей, що формує власну систему цінностей.

Як зазначає Н. Ярова [299], система цінностей окремої особистості або соціальної групи залежить від вікових, статевих та психологічних особливостей, а також соціального, економічного, політичного, професійного, національного, етнічного статусу особистості.

На сьогоднішній день можна виділити два базових методологічних підходи щодо дослідження цінностей [82, с. 133]:

- 1) умовний «вимір» цінностей, в якому респонденту пропонується список цінностей і жорстка схема їх оцінювання: абсолютна (кожна цінність оцінюється по одній і тій ж бальній або номінальній шкалі) або відносна – (кожна цінність розглядається в співвідношенні з іншими).

2) умовне «виявлення» цінностей, яке зорієнтоване на виявлення цінностей та використовує в органічній єдності якісний і кількісний підходи, включає актуалізацію і текстову фіксацію особистісних уявлень людей і одночасно, дозволяє отримувати статистику, що забезпечує базу для висновків і порівнянь.

Як визначено в роботах таких вчених як Г. Галкіна та О. Грибкова [81], М. Горбатова та М. Ляхова [84], Д. Дебатс та Б. Бартелдс [339], О. Дунаєвська [104], Є. Клейн [133], Н. Лебедева та А. Татарко [149], Д. Леонт'єв [150], Л. Сафиулліна та Н. Зоткін [223], Ю. Сошина [239], Н. Скринько та К. Лозна [228], Н. Тодорова [253], К. Туулік, Т. Унапуу, К. Куїме та Е. Тітов [451], Г. Хофстеде [372] та ін. сучасні дослідження цінностей на індивідуальному рівні базуються, в основному, на методичному підході по оцінці цінностей (ціннісних орієнтацій), розробленому М. Рокічем [426], який є одним з основних підходів в рамках методологічного підходу щодо дослідження цінностей на основі умовного «виміру» цінностей.

Д. Дебатс та Б. Бартелдс [339] в своєму дослідженні відзначають, що популярність методичного підходу по оцінці цінностей (ціннісних орієнтацій), розробленому М. Рокічем заснована на тому, що цей підхід до визначення системи й структури цінностей окремих людей чи груп людей дозволяє визначити їх базові (домінуючі) цінності і діагностувати наявність або відсутність протиріч між цінностями.

М Рокіч запропонував методичний підхід вимірювання цінностей, в основі якого лежить розуміння цінностей як керівних принципів життя особистості. Н. Тодорова зазначає [253, с. 41], що результати крос-культурних досліджень підтверджують наявність тенденцій щодо домінування однакових цінностей у представників однакових професій чи категорій людей (за віком чи статусом), які визначені на основі методичного підходу щодо оцінки цінностей (ціннісних орієнтацій) М. Рокіча.

Саме тому на основі результатів дослідження цінностей на індивідуальному рівні групи особистостей, яка є представниками одного рівня

культури можна зробити висновки щодо системи цінностей цього рівня культури.

На думку М. Рокіча [426] приналежність до тієї чи іншої культури обумовлює розподіл цінностей на термінальні та інструментальні і зумовлює ті чи інші поведінкові установки, тобто цінності є критерієм оцінки вибору поведінки окремих людей чи груп особистостей і оцінки інших людей в суспільстві.

К. Клакхоном та С. Стродтбеком [385] в результаті дослідження цінностей представників різних соціальних і етнічних груп в США й студентів з різних країн були визначені основні цінності, які були використані М. Рокічем для формування двох наборів цінностей на основі відмінних ознак цінностей [425]:

термінальні (terminal), які були визначені як ідеалізовані цільові стани існування (цінності-цілі);

інструментальні (instrumental), які визначені як ідеалізовані способи поведінки, які використовуються для досягнення цільових станів (цінності-засоби).

Термінальні цінності є основними цілями особистості, які відображають довготривалу життєву перспективу, визначають основну життєву позицію і досягаються за допомогою інструментальних цінностей, які визначені на конкретному етапі осмислення особистістю життєвої ситуації і себе самої. Саме тому інструментальні цінності визначають модель поведінки особистості, а термінальні цінності – мету цієї поведінки.

Як зазначено М. Рокічем [426], базові термінальні цінності закладаються в період соціалізації особистості (до 14 років) і їх майже неможливо змінити в зрілому віці. У той час як зміна інструментальних цінностей відбувається кожного разу, коли особистість відчуває невідповідність (суперечливість) цих цінностей.

Список термінальних цінностей був отриманий М. Рокічем [426] за допомогою психолінгвістичних методів, які визначили серед початкового списку з кількох сотень слів синоніми, що перекриваються за обсягом поняття.

Набір інструментальних цінностей був отриманий зі списку 355 особистісних рис, запропонованого Н. Андерсоном, після того як звідти були виключені негативні і перебільшені риси, синоніми, рідкісні та застарілі слова.

В остаточний список інструментальних цінностей після проведення спеціальних перевірочних обстежень увійшли характеристики, які максимально диференціюють людей в американському суспільстві і найбільш важливі для нього.

Спочатку М. Рокічем було виділено по дванадцять термінальних та інструментальних цінностей, але потім кожен список було розширено до вісімнадцяти цінностей [425].

М. Рокіч [426] вважає, що оскільки всі цінності з запропонованого набору схвалюються суспільством, тому єдиним критерієм їх порівняння виступає власна система цінностей випробуваного, і, тому на його думку, методичний підхід є по суті проєктивним.

Всі модифікації даного методичного підходу по оцінці цінностей (ціннісних орієнтацій) передбачають використання для отримання первинної інформації двох типів опитувальників: опитувальника, що містить список термінальних цінностей, і опитувальника, що містить список інструментальних цінностей.

Адаптація методичного підходу по оцінці цінностей (ціннісних орієнтацій), розробленому М. Рокічем, російською мовою була виконана А. Гоштаутасом, А. Семеновим та В. Ядовим [295].

Також була проведена культурна модифікація переліку цінностей, які були запропоновані М. Рокічем, для оцінки представників української культури, яка обумовила необхідність зміни формулювання деяких цінностей (особливо термінальних), тобто було змінено змістовне наповнення ряду

цінностей, результати цієї модифікації наведено у табл. 3.1 та табл. 3.2 відповідно.

Таблиця 3.1

Культурна модифікація переліку термінальних цінностей

№ з/п	Первинний перелік цінностей	Модифікований перелік цінностей	Тип змін
1.	Зручне життя (процвітаюче життя)	Матеріально забезпечене й комфортне життя	лінгвістична адаптація [295]
2.	Рівність (братство і рівні можливості для всіх)	Творчість	культурна модифікація, запропонована М. Роговим [129]
3.	Захоплююче життя (стимулююче, активне життя)	Активне (цікаве) й діяльне життя	лінгвістична адаптація [295]
4.	Сімейний захист (турбота про близьких людей)	Щасливе сімейне життя	лінгвістична адаптація [295]
5.	Свобода (незалежність та вільний вибір)	Свобода	-
6.	Здоров'я (фізичне та психічне благополуччя)	Здоров'я	-
7.	Внутрішня гармонія (свобода від внутрішнього конфлікту)	Внутрішня гармонія	-
8.	Зріла любов (фізична і духовна близькість)	Любов	лінгвістична адаптація [295]
9.	Національна безпека (захист від нападу)	Розвиток	авторська зміна
10.	Задоволення (приємне, неквапливе життя)	Задоволення	-
11.	Порятунок (збереження душі, вічне життя)	Цікава робота	культурна модифікація, запропонована М. Роговим [129]
12.	Самоповага (самооцінка)	Пізнання (можливість освіти)	авторська зміна
13.	Почуття досягнень (значний внесок)	Продуктивне життя	лінгвістична адаптація [295]
14.	Суспільне визнання (повага та захоплення)	Суспільне визнання	-
15.	Справжня дружба (тісне спілкування)	Справжня дружба	-
16.	Мудрість (зріле розуміння життя)	Життєва мудрість	лінгвістична адаптація [295]
17.	Мир у світі (світ, вільний від війни та конфліктів)	Щастя інших	лінгвістична адаптація [295]
18.	Світ краси (краса природи та мистецтва)	Прагнення до краси	лінгвістична адаптація [295]

Так, оскільки було введено більш комплектну цінність «щастя інших» (добробут, розвиток і вдосконалення інших людей, всього народу, людства в цілому) замість цінності «мир в світі» та «національна безпека» [295], то було додано ще одну термінальну цінність «розвиток» (робота над собою, постійне духовне та фізичне вдосконалення).

Таблиця 3.2

Культурна модифікація переліку інструментальних цінностей

№ з/п	Первинний перелік цінностей	Модифікований перелік цінностей	Тип змін
1.	Амбітність	Високі запити	лінгвістична адаптація [295]
2.	Широта поглядів (відкритість)	Широта поглядів	-
3.	Ефективність в справах	Ефективність в справах	-
4.	Акуратність, охайність	Акуратність (охайність)	-
5.	Сміливість у відстоюванні власних переконань	Сміливість у відстоюванні своєї думки, поглядів	лінгвістична адаптація [295]
6.	Готовність прощати недоліки інших	Непримиренність до недоліків у собі та інших	лінгвістична адаптація [295]
7.	Корисність (праця на добробут інших)	Самоконтроль (стриманість, дисциплінованість)	корегування, запропоноване М. Роговим [129]
8.	Чесність (правдивість, щирість)	Чесність	-
9.	Сміливість	Тверда воля	лінгвістична адаптація [295]
10.	Незалежність (здатність діяти самостійно, рішуче)	Незалежність	-
11.	Інтелект і освіченість	Інтелект і освіченість	-
12.	Раціоналізм (логічність, послідовність)	Раціоналізм	-
13.	Любов (ласка та ніжність)	Чуйність	лінгвістична адаптація [295]
14.	Лояльність (вірність друзям або групі)	Життєрадісність	лінгвістична адаптація [295]
15.	Покора (слухняність, шанобливість)	Терпимість	лінгвістична адаптація [295]
16.	Вихованість і ввічливість	Вихованість й ввічливість	-
17.	Відповідальність (надійність)	Відповідальність	-
18.	Старанність (дисциплінованість)	Старанність	-

Ця цінність є однією з домінуючих в культурі саме східно-слов'янських народів [102].

Також досить близькими за суттю є цінності «рівність» та «свобода», тому пропонується розширити сутність цінності «свобода» (як самостійність, незалежність в у судженнях, вчинках), а замість «рівності» ввести цінність «творчість» (можливість творчої діяльності), яка запропонована в модифікації оцінки цінностей, розробленій М. Роговим [129].

Також оскільки українська культура є колективістською культурою (підрозд. 2.3), для якої важлива самореалізація особливості в суспільстві та постійного самовдосконалення, саме тому пропонується замість «самоповаги» ввести цінність «пізнання» (можливості освіти).

Також пропонується замість цінності «порятунок», яка була дуже важливою для релігійних мормонів, яких оцінував М. Рокіч, ввести цінність «цікава робота», яка запропонована в модифікації оцінки цінностей, розробленій М. Роговим [129].

Оскільки українська культура є культурою стриманою культурою (підрозд. 2.3), для якої важливий самоконтроль, саме тому пропонується замість «корисності», яка досить близька до цінності «ефективність в справах», ввести цінність «самоконтроль» (можливості освіти), яка запропонована в модифікації оцінки цінностей, розробленій М. Роговим [129].

Таким чином був отриманий наступний модифікований перелік цінностей, який максимально диференціює представників української культури та враховує тіх культурні особливості (табл. 3.3 та табл. 3.4 відповідно).

Запропонований модифікований методичний підхід по оцінці цінностей (ціннісних орієнтацій), базується на прийомі прямого ранжування списків двох категорій цінностей, з коротким поясненням змісту кожної цінності, списки цінностей безпосередньо ранжуються респондентами, при цьому найменший ранг присвоюється цінності, найбільш значущій з точки зору конкретного респондента, а найбільший ранг – найменш значущій цінності.

Таблиця 3.3

Модифікований перелік термінальних цінностей

№	Цінність	Сутність цінності
1	Активне (цікаве) й діяльне життя	Повнота та емоційна насиченість життя
2	Внутрішня гармонія	Впевненість в собі, свобода від внутрішніх протиріч, сумнівів
3	Життєва мудрість	Зрілість суджень і здоровий глузд, що досягаються з життєвим досвідом
4	Здоров'я	Фізичне та психологічне
5	Цікава робота	
6	Любов	Духовна та фізична близькість з коханою людиною
7	Матеріально забезпечене й комфортне життя	Відсутність матеріальних труднощів
8	Справжня дружба	Наявність гарних та вірних друзів
9	Суспільне визнання	Повага оточуючих, колективу та колег по роботі
10	Пізнання	Можливість розширення своєї освіти, кругозору, загальної культури, інтелектуальний розвиток
11	Продуктивне життя	Максимально повне використання своїх можливостей, сил і здібностей
12	Розвиток	Робота над собою, постійне фізичне і духовне вдосконалення
13	Свобода	Самостійність, незалежність у судженнях та вчинках
14	Прагнення до краси	Переживання прекрасного в природі і в мистецтві
15	Щасливе сімейне життя	
16	Щастя інших	Добробут, розвиток і вдосконалення інших людей, всього народу, людства в цілому
17	Творчість	Можливість творчої діяльності
18	Задоволення	Розваги, приємне, необтяжливе проведення часу, відсутність обов'язків

Присвоєння однакових рангів (існування «рівноважних» цінностей) не допускається. Найбільш значимі цінності відповідають основним принципам, якими конкретні респонденти керуються у своєму житті.

Таблиця 3.4

Модифікований перелік інструментальних цінностей

№	Цінність	Сутність цінності
1	Акуратність (охайність)	Вміння тримати в порядку речі, порядок у справах
2	Високі запити	Високі вимоги до життя і високі домагання
3	Вихованість й ввічливість	Гарні манери
4	Життєрадісність	Легка вдача і почуття гумору
5	Інтелект і освіченість	Широта знань, висока загальна культура
6	Старанність	Дисциплінованість
7	Незалежність	Здатність діяти самостійно, рішуче
8	Непримиренність до недоліків у собі та інших	

Продовження таблиці 3.4

№	Цінність	Сутність цінності
9	Відповідальність	Почуття обов'язку, вміння тримати своє слово
10	Раціоналізм	Вміння тверезо і логічно мислити, приймати обдумані, раціональні рішення
11	Самоконтроль	Стриманість, самодисципліна
12	Сміливість у відстоюванні своєї думки, поглядів	
13	Тверда воля	Вміння настояти на своєму, не відступати перед труднощами
14	Терпимість	Терпимість до поглядів і думок інших, вміння прощати іншим їхні помилки та омани
15	Чесність	Правдивість, щирість
16	Широта поглядів	Вміння зрозуміти чужу точку зору, поважати інші смаки, звичаї, звички
17	Ефективність в справах	Працьовитість, продуктивність
18	Чуйність	Дбайливість

Перевага запропонованого модифікованого методичного підходу по оцінці цінностей (ціннісних орієнтацій), полягає в тому, що отримана таким чином проранжована послідовність цінностей (від найбільш значимих до найменш значимих) може бути перегрупована в змістовні блоки на різних підставах.

Також цей модифікований методичний підхід дозволяє успішно вирішувати завдання порівняльного аналізу цінностей культури різних рівнів.

Значимість досліджень цінностей на основі запропонованого методичного методичного підходу по оцінці цінностей (ціннісних орієнтацій) в контексті ККМ полягає в тому, що він дозволяє виявляти наявність суттєвих розбіжностей в системах цінностей представників різних культур і обумовленість їх поведінки відповідними ціннісними орієнтаціями.

Саме тому для створення ціннісного профілю культури на різних культурних рівнях (національному, поколінському та організаційному) пропонується використовувати це запропонований модифікований методичний підхід по оцінці цінностей (ціннісних орієнтацій).

А. Пригожин [150] зазначає, що профільний аналіз (як побудова профілю) є продовженням порівняльного аналізу, але бере специфічний ракурс, а саме: з'ясування ступеню готовності чи зацікавленості різних категорій людей в змінах, тобто коли необхідно провести диференціацію групи людей на

персональному (особистісному) або груповому рівнях, з тим щоб з'ясувати, хто більше орієнтований на запропоновані зміни та готовий до них. Саме тому пропонується наступна послідовність побудови ціннісного профілю культури на різних культурних рівнях з використанням методичного підходу по оцінці цінностей (ціннісних орієнтацій), яка наведена на рис. 3.1.

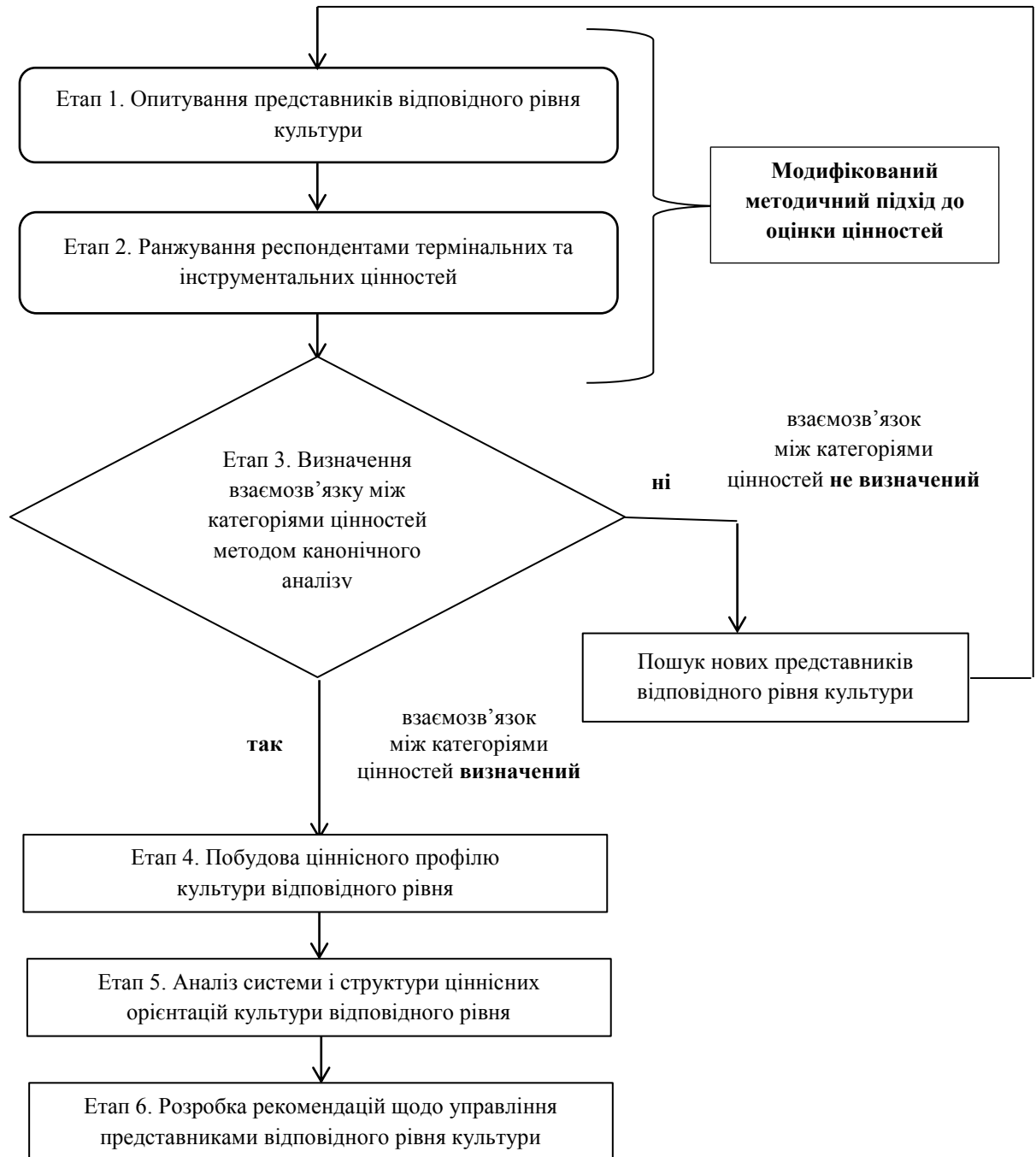


Рис. 3.1. Послідовність етапів методичного підходу до побудови ціннісного профілю культури різних рівнів (поколінського та організаційного) (розроблено автором)

Першим етапом розробленого методичного підходу щодо створення ціннісного профілю культури на різних культурних рівнях є опитування представників відповідного рівня культури (національного, поколінського та організаційного).

Для цього представникам відповідного рівня культури пропонуються анкети, які наведені у додатку А.

Ці анкети включають переліки двох категорій цінностей (термінальних та інструментальних) та загальні відомості про респондентів (вік, стать, місце народження та місце, де особистість зростала до 14 років тобто місце соціалізації).

На другому етапі респонденти ранжують запропоновані переліки двох категорій цінностей (термінальних та інструментальних) відповідно до їх значимості в житті респондентів.

В сукупності перший та другий етапи зазначеної послідовності відповідають модифікованому методичному підходу по оцінці цінностей (ціннісних орієнтацій).

В результаті цих двох етапів отримано проранжовані переліки термінальних та інструментальних цінностей представників відповідного рівня культури.

На третьому етапі визначається наявність взаємозв'язку між проранжованими переліками термінальних та інструментальних цінностей представників відповідного рівня культури, для визначення рівня узгодженості точок зору респондентів за відповідним рівнем культури.

Якщо зазначений взаємозв'язок між проранжованими переліками термінальних та інструментальних цінностей невизначений, це свідчить про необхідність пошуку інших представників відповідного рівня культури для опитування, тобто повернення на перший етап послідовності.

Визначення взаємозв'язку між проранжованими переліками термінальних та інструментальних цінностей проводиться на основі канонічного аналізу

(метод канонічних кореляцій), який установлює зв'язок між двома групами величин ознак.

Як зазначають В. Пономаренко та Л. Малярець [209, с. 88], за допомогою методу канонічних кореляцій можна знайти максимальні кореляційні зв'язки між двома групами випадкових величин, використовуючи нові змінні – канонічні функції, визначені як лінійні комбінації початкових ознак, які розділені на дві групи: пояснювальні ознаки і результативні ознаки, які акумулюють наслідки впливу пояснювальних ознак.

З двох наборів змінних: результативних ознак $\{y_j\}$ та елементарних ознак, що впливають на результативні ознаки $\{x_i\}$ складають дві (канонічні) функції – дві нові змінні, що однозначно визначаються даною множиною величин ознак.

Канонічні змінні є комплексними показниками якості двох груп ознак [209, с. 88]. Нові канонічні величини обираються так, щоб координати безпосередньо вказували значення кореляції, при цьому окремі показники не характеризують повністю групу, до якої вони належать.

За характерним представником груп складаються дві лінійні комбінації з показників кожної групи, при цьому коефіцієнти лінійних комбінацій визначають із умови максимуму коефіцієнта кореляції між комбінаціями. Пари канонічних функцій виділяють поки не буде практично повністю вичерпано всі особливості груп показників. Отримана система канонічних функцій є новою координатною системою, яка описує сукупність кореляційних зв'язків між показниками різних груп [209, с. 89].

Оскільки термінальні цінності є елементарними ознаками, що впливають на результативні ознаки (інструментальні цінності), тому використання методу канонічних кореляцій для визначення зв'язку між цими двома групами величин ознак є доцільним.

Четвертим етапом розробленого методичного підходу є побудова ціннісного профілю культури. Для цього на основі результатів ранжування цінностей за кожним респондентом формуються переліки цінностей (термінальних та інструментальних) за значимістю для усієї групи респондентів

на основі усереднення результатів ранжування цінностей кожним респондентом. Отримані таким чином проран жовані послідовності цінностей є основою створення ціннісного профілю культури на різних культурних рівнях.

П'ятим етапом методичного підходу є аналіз системи та структури цінностей культури відповідного рівня, який дозволяє більш детально визначити особливості системи ціннісних орієнтацій даного рівня культури.

Основними складовими цього аналізу є [150]: аналіз термінальних цінностей та їх значимості в відповідній культурі за даною структурою (табл. 3.5); аналіз інструментальних цінностей та їх значимості в відповідній культурі за даною структурою (табл. 3.6).

Таблиця 3.5

**Аналіз структури термінальних цінностей
(сформовано на основі підходу Д. Леонт'єва [150])**

Структура термінальних цінностей за рівнем узагальненості	
Конкретні цінності	Абстрактні цінності
Активне (цікаве) й діяльне життя	Життєва мудрість
Здоров'я	Прагнення краси
Цікава робота	Любов
Матеріально забезпечене й комфортне життя	Пізнання
Справжня дружба	Розвиток
Суспільне визнання	Свобода
Продуктивне життя	Щастя інших
Щасливе сімейне життя	Творчість
Задоволення	Внутрішня гармонія
Структура термінальних цінностей за роллю в житті	
Цінності професійної самореалізації	Цінності приватного життя
Активне (цікаве) й діяльне життя	Любов
Цікава робота	Справжня дружба
Суспільне визнання	Свобода
Цікава робота	Справжня дружба
Суспільне визнання	Свобода
Продуктивне життя	Щасливе сімейне життя
Розвиток	Задоволення

За кожною з груп відповідних цінностей (термінальних та інструментальних) визначається їх значимість у відповідній культурі, що дозволяє зробити висновки щодо структури системи термінальних та інструментальних цінностей для відповідної культури та обґрунтувати рекомендації щодо управління персоналом, який включає представників проаналізованої культури відповідно до їх системи ціннісних орієнтацій.

**Аналіз структури інструментальних цінностей за рівнем
узагальненості (сформовано на основі підходу Д. Леонтьєва [150])**

Структура інструментальних цінностей за спрямованістю		
Етичні цінності	Цінності спілкування	Цінності справи
Відповідальність	Вихованість й ввічливість	Акуратність (охайність)
Високі запити	Життєрадісність	Старанність
Незалежність	Непримиренність до недоліків у собі та інших	Інтелект і освіченість
Самоконтроль	Терпимість	Раціоналізм
Широта поглядів	Чуйність	Сміливість у відстоюванні своєї думки, поглядів
	Чесність	Тверда воля
		Ефективність в справах
Структура інструментальних цінностей за рівнем міжособистісного визнання		
Індивідуальні цінності	Конформістські цінності	Альтруїстські цінності
Незалежність	Вихованість й ввічливість	Терпимість
Непримиренність до недоліків у собі та інших	Самоконтроль	Чуйність
Раціоналізм	Широта поглядів	
Сміливість у відстоюванні своєї думки, поглядів		
Тверда воля		
Структура інструментальних цінностей за метою засвоєння		
Цінності самоствердження		Цінності прийняття інших
Високі запити		Самоконтроль
Незалежність		Терпимість
Непримиренність до недоліків у собі та інших		Чуйність
Інтелект і освіченість		Широта поглядів
Сміливість у відстоюванні своєї думки, поглядів		Чесність
Тверда воля		
Ефективність в справах		

На шостому етапі методичного підходу розробляються практичні рекомендації щодо управління персоналом, який сформований з представників проаналізованого рівня культури, з урахуванням результатів побудованого культурного профілю та аналізу структури цінностей носіїв цього рівня культури.

Таким чином, визначено, що в контексті ККМ феномен «культура» необхідно розглядати перш за все на мікрорівні, досліджуючи культуру саме як систему поглядів, цінностей, досвіду та поведінки, які притаманні особистості, яка є представником та носієм даної культури, а основним концептуальним напрямом крос-культурних досліджень при цьому є ціннісний підхід, який полягає у тому, що культура має складну та багаторівневу структуру, а ядро

кожної культури складають цінності, тому для дослідження культури необхідно визначити структуру системи цих цінностей.

При дослідженні культури в цілому та її рівнів необхідно визначити та оцінювати культурні цінності носіїв культури. Саме в процесі ранжування цінностей за їхньою інтенсивністю кожна особистість оцінює систему власних індивідуальних цінностей, оскільки кожна особистість має власну ієрархію цінностей, що формує нашу систему цінностей. Саме тому на основі результатів дослідження цінностей на індивідуальному рівні групи особистостей, яка є представниками одного рівня культури можна зробити висновки щодо системи цінностей цього рівня культури.

Запропоновано методичний підхід до побудови ціннісного профілю культури на різних культурних рівнях, який базується на модифікованому методичному підході по оцінці цінностей (ціннісних орієнтацій). На основі запропонованого методичного підходу визначаються домінуючі цінності особистості чи групи особистостей як представників відповідного рівня культури.

На основі результатів визначення домінуючих цінностей групи особистостей як представників відповідного рівня культури будується культурний профіль відповідного рівня культури та розробляються практичні рекомендації щодо управління представниками цього рівня культури з урахуванням їх культурного профілю, якщо представники цього рівня культури складають персонал МНК.

3.2. Аналіз поколінської культури в Україні в контексті теорії поколінь

Основою теорії поколінь, яка була створена в 90-х роках ХХ століття Н. Хоувом та В. Штраусом [378] є твердження, що визначення належності до відповідного покоління базується на домінуванні відповідних базових цінностей, притаманних цьому поколінню.

Н. Хоув та В. Штраус [378] незалежно один від одного дослідили історію суспільства в США, починаючи з XVI століття до сучасності та дійшли висновку, що кожні 20 років в суспільстві з'являється нове покоління, якому притаманні інші ціннісні характеристики. А моделі поведінки людей, що належать до одного покоління, зовсім не схожі на моделі поведінки представників іншого покоління навіть в однаковому віці [10].

Саме тому кожне покоління має ознаки дистинктивності, заснованої на різноманітності цінностей кожного покоління, що визначають подальшу поведінку представників цього покоління [47-49; 321; 392], а визначальною характеристикою кожного покоління є перелік базових цінностей цього покоління [23; 30].

Н. Хоув та В. Штраус [378] вважають, що соціальне покоління – це сукупність людей, народжених в один двадцятирічний період, яка відповідає трьом загальним критеріям:

- 1) вікове положення в історії, тобто переживання одних і тих же історичних подій приблизно в однаковому віці;
- 2) загальні, єдині вірування і моделі поведінки, притаманні представникам цього покоління;
- 3) відчуття причетності до даного покоління.

Між поколіннями постійно відбувається взаємодія, оскільки кожне попереднє покоління через свої дії (прогресивні або регресивні) формує наступне покоління, і цей процес відбувається постійно [30; 321; 392].

В контексті цієї теорії під цінністю розуміють значимість явищ і предметів реальної дійсності з точки зору їх відповідності або невідповідності потребам суспільства, соціальних груп і особистості [133].

Як відзначено в роботах [30; 321; 392], цінності кожного покоління не проявляються індивідуально, їх можна розглянути тільки в груповій поведінці. Це пов'язано з тим, що поведінка кожної особистості визначається системою цінностей, в якій крім поколінських виділяються ще національні та індивідуальні рівні цінностей.

Основними постулатами теорії поколінь, сформульованої Н. Хоувом та В. Штраусом є [378] є наступні:

1. Дана теорія є однією з сучасних теорій циклічності та побудована з урахуванням закономірної зміни періодів підйому та спаду. Історія суспільства розвивається циклами, тривалість кожного приблизно дорівнює тривалості людського життя, тобто приблизно 80-90 років.

2. При цьому один цикл складається з чотирьох етапів перетворення суспільства, які змінюються з частотою 20-25 років: підйом – весна; розквіт – літо; спад – осінь; криза – зима. Для кожного з цих етапів характерні певні домінуючі та прийняті в суспільстві цінності та устої. Циклічність змін поколінь обумовлює таке явище, як конфлікт поколінь.

3. Ключовий фактор виділення кожного покоління – набір схожих базових цінностей, сформованих під впливом певних соціальних, економічних і політичних умов, в яких людина проходить процес соціалізації приблизно у віці 12-14 років, тобто особливостей навколишнього суспільного середовища та норм сімейного виховання, характерних для відповідного періоду. Саме тому кожному поколінню притаманна ідентичність образу мислення, мотивів і моделей поведінки досліджуваних груп людей – зазвичай представників середнього класу, що належать до конкретного покоління.

4. Кожне нове покоління формується відповідно з частотою 20-25 років, виховується та соціалізується в умовах відповідного етапу перетворення суспільства тобто отримує інший набір ціннісних установок відмінних від установок попереднього покоління. Причому саме ці відмінності цінностей роблять наступне покоління рушійною силою суспільства на черговому етапі його розвитку.

5. Тривалість кожного нового покоління відповідає середній тривалості людського життя (80-90 років) та накладається на цикл перетворення суспільства, тому кожне покоління також проходить етапи перетворення суспільства, однак в різному віці. Зміна поколінь відбувається кожні 20 ± 3 років, що обумовлено соціальними і біологічними причинами, які

не знаходяться під впливом технологій. Перехід до дорослого життя у особистості відбувається у віці близько 20 років, до зрілості — близько 40 років, до старості – близько 60 років.

6. Виділяють чотири ціннісних архетипи поколінь [378]:

1) пророки (ідеалісти) – оптимісти, націлені на створення світлого майбутнього, які з'являються в період підйому (весна). Вони народжені дітьми підйому, повноліття вони досягають молодими ексцентричними провісниками в період розквіту. В середині життя (в період спаду) вони зосереджуються на моралі і принципах, а в кінці життя, на правах старших, керують черговою кризою;

2) кочівники (мандрівники) – цинічні реакціонери, розчаровані в реаліях існуючої системи, виховані в період розквіту (літо). Вони зростають в період розквіту незахищеними дітьми, досягають повноліття в якості відчужених молодих людей в період спаду, стають прагматичними дорослими лідерами в період кризи, і зустрічають старість з великим запасом життєвих сил в період нового підйому;

3) герої – впевнені в собі і діяльні борці, які відстоюють наявні цінності, зростають в період спаду (осінь). Вони зростають в умовах підвищеної безпеки, яку забезпечують батьки в період спаду, досягають повноліття під час кризи молодими оптимістами, орієнтованими на інтереси групи, стають енергійними і надзвичайно впевненими в собі дорослими під час підйому і перетворюються в політично-могутніх людей похилого віку, що зустрічають черговий розквіт;

4) художники – невпевнені й бажаючі за краще пристосовуватися до існуючої системи; діти кризового періоду (зима). В дитинстві їх надмірно оберігають дорослі, які зайняті кризою, вони досягають повноліття в період підйому соціалізованими пристосуванцями, стають дорослими лідерами, орієнтованими на активну діяльність під час розквіту і перетворюються в розважливих людей похилого віку в період наступного спаду.

Архетип покоління визначається відповідно до етапів перетворення суспільства, які проходить це покоління починаючи з дитинства, як представлено у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

**Етапи перетворення суспільства та відповідні архетипи поколінь
(сформовано на основі [378])**

Архетип покоління / Етап перетворення суспільства	Пророки	Кочівники	Герої	Художники
підйом (весна)	Дитинство	Старість	Зрілість	Молодість
розквіт (літо)	Молодість	Дитинство	Старість	Зрілість
спад (осінь)	Зрілість	Молодість	Дитинство	Старість
криза (зима)	Старість	Зрілість	Молодість	Дитинство

Ці архетипи послідовно змінюють один одного на протязі всього історичного розвитку суспільства.

Архетипи повторюються оскільки нове покоління бажає виправити або компенсувати ті риси старшого покоління, які йому здаються неприйнятними.

Таким чином, представники одного архетипу формують покоління протилежного архетипу.

7. Значний вплив на формування кожного покоління має вплив двох протилежних періодів перетворення суспільства: кризи та підйому. Періоди кризи стимулюють суспільство до об'єднання перед лицем спільної небезпеки, формують етику самопожертви і прагнення до порядку. Під час підйомів переважають цінності індивідуалізму, а державні інститути, як і весь інституціональний порядок в цілому, піддається критиці з точки зору нових соціальних і духовних ідеалів. Тому архетипи за своєю соціальною спрямованістю поділяються на:

- 1) домінантні покоління, тобто виховані в періоди підйому чи спаду (пророки та герої);
- 2) рецесивні покоління, тобто виховані в періоди розвитку чи кризи (кочівники та художники).

8. Часові рамки кожного покоління носять досить умовний характер, а на стику поколінь виділяють прикордонні, так звані «ехо»-покоління, представники яких є носіями цінностей обох поколінь і виступають в ролі своєрідних посередників між поколіннями. У процесі дорослішання представники прикордонного покоління іноді приєднається до одного з суміжних поколінь.

9. Зміна поколінь приводить в рух цикл перетворень суспільства і визначає періодичність цього процесу. Коли покоління вступає в наступну життєву фазу (і нову соціальну роль), фундаментально змінюються настрої і поведінка в суспільстві, даючи можливість новому поколінню проявити себе.

Спочатку спроможність даної теорії поколінь була підтверджена Н. Хоувом та В. Штраусом [378] лише на прикладі історії суспільства США, яка була емпіричною базою досліджень для формування цієї теорії.

Саме тому її справедливість в первозданному вигляді для інших регіонів та країн виявлялася сумнівною, незважаючи на загальну універсальність багатьох ключових аспектів теорії.

Однак в подальших дослідженнях характеристик поколінь США, Канади, ЮАР, деяких країн Азії та Європи Н. Хоув й У. Штраус [378] довели, що існує необхідність внесення незначних корегувань в перелік цінностей з урахуванням особливостей розвитку окремих територій (політичні події, закритість, війни, тощо).

Але в цілому, цінності представників одного покоління в різних країнах носять універсальний характер.

Результати дослідження особливостей сучасних поколінь в Західній Європі та США, а саме покоління бекі-бумерів (1943-1960 роки народження), покоління Х (1961-1981 роки народження) та покоління Y (1982-2000 роки народження) представлені автором в роботах [30; 321; 392].

Також доведено в роботах [23; 30; 37; 41; 42; 321; 392], що під впливом світових глобалізаційних процесів представники сучасних поколінь в Західній Європі та США і в Україні мають майже однакові поколінські цінності.

Так, починаючи з покоління Y, українські покоління формуються більш під впливом загальних світових подій ніж регіональних факторів.

Однак, важливим аспектом теорії поколінь залишається дослідження процесу формування ціннісних характеристик національних поколінь, які сформувалися до початку процесу глобалізації, оскільки цей процес необхідно розглядати тільки виходячи з конкретних історичних особливостей та місцевої соціально-економічної і політичної ситуації.

Саме тому на основі використання еміс-підходу (культурно-специфічного) теорія поколінь була адаптована вітчизняними дослідниками такими як Т. Лепейко [152; 392], С. Глівенко [84], А. Єрмоленко [112], В. Кірвас [133], І. Костенко [140] О. Литвиненко [153], І. Подік [207] та ін.

В результаті адаптації цієї теорії для сучасних українських поколінь було визначено, що часові межі народження українських поколінь значно відрізняються від відповідних поколінь представників суспільства США, які були досліджені Н. Хоувом та В. Штраусом [378], на 3-5 років.

Оскільки в Західній Європі та США ряд поколінь починаються на декілька років раніше ніж в Україні, що пов'язано з наслідками Другої світової війни, більш пізніми соціальними змінами в інституті родини та часом й швидкістю проникнення Інтернету, що досліджено в роботах [30; 321; 392].

Головним критерієм визначення часових меж кожного покоління є особливості навколишнього середовища (політичних та економічних подій в суспільстві), які впливають на формування відповідних цінностей цього покоління.

На основі цього критерію були визначені часові межі та основні характеристики (цінності та події, які сформували саме ці цінності) сучасних поколінь в Україні, а саме:

- мовчазного покоління;
- покоління бекі-бумерів;
- покоління X;
- покоління Y;

покоління Z.

Ці характеристики були детально досліджені в роботах [23; 30; 36-38; 41; 42; 44; 47-54; 152; 314; 315; 319-321; 392; 393], а результати досліджень систематизовані та представлені в табл. 3.8.

Розглянемо особливості формування та базові цінності кожного з цих поколінь в Україні.

Базові цінності мовчазного покоління в Україні формувалося до 1953 року, що детально досліджено в роботах [49; 321]. А ключовою подією, яка закінчує період формування цінностей мовчазного покоління є смерть Сталіна [30; 49].

Мовчазне покоління в Україні формувалося в більш складних умовах, ніж в країнах Західній Європі та США, як доведено в роботах [30; 49], але перелік основних цінностей цього покоління в Україні та Західній Європі майже однаковий, хоча українці цього покоління не мають такої високої довіри до уряду та правопорядку (як результат сталінських репресій) та впевненості у стабільності (як результат індустріалізації, голодомору та післявоєнної розрухи), але проявляють жертвовність та старанність.

Мовчазне покоління належить до архетипу «художників», тобто творчих особистостей, які привнесли значний внесок саме в культуру України, що детально розглянуто в роботі [30].

Зараз українське мовчазне покоління увійшло в період старості, оскільки усі його представники віком вже понад 72 роки й кількість його представників в структурі населення країни з кожним роком зменшується.

Базові цінності покоління бекі-бумерів в Україні формувалися до 1973 року, як детально досліджено в роботах [49; 321].

Ключовою подією, яка найбільш вплинула період формування цінностей покоління бекі-бумерів є післявоєнний бум, що розглянуто в роботах [30; 49].

Таблиця 3.8

Основні характеристики поколінської культури сучасних українських поколінь

Покоління	Роки народження*	Основні події, які вплинули на формування покоління	Універсальні поколінські цінності*	Національні поколінські цінності [49; 52; 321]
Мовчазне	1924-1945	Сталінські репресії (початок 1930-х – 1953) Індустріалізація (кінець 1920-х – 1941) Друга світова війна (1939-1945) післявоєнна розруха (1945-1953) голодомор 1946-1947 відкриття антибіотиків у СРСР (1942) смерть Сталіна (1953)	мовчазність, відданість, повага до влади, патріотизм, відповідальність, дисциплінованість, законслухняність, терпимість, працьовитість, ошадливість, скромність, чесність, орієнтація на сім'ю	жертвність, старанність формувалися до 1953 року
Бєбі-бумери	1946-1964	Післявоєнний бум (1945-1965) перший політ в космос (1961) радянська "відлига" (середина 1950-х – середина 1960-х) статус світової супердержави для СРСР (теорія «Трьох світів» Мао Цзедуна 1960-і) «Холодна війна» (1945-1991)	оптимізм, перемога за всяку ціну, раціоналізм, трудоголізм, активність, допитливість, культ успіху, прагнення до лідерства, зацікавленість в особистісному зростанні та винагороді	колективізм та довгострокова орієнтація формувалися до 1973 року
Покоління X	1965-1986	Афганська війна (1979-1989) Перебудова (1985-1991) Чорнобиль (1986) Період тотального дефіциту (1980-1990-ті) Кінець «Холодної війни» (1991) СНІД в СРСР (1989) розпад СРСР і проголошення незалежності України (1991)	глобальна свідомість, прагматизм, самостійність, адаптивність, гнучкість, ігнорування авторитетів, індивідуалізм, свобода, можливість вибору, творча реалізація, цілеспрямованість, орієнтація на сім'ю	недостатність патріотизму формувалися до 1993 року
Покоління Y**	1987-2005	Світові глобалізаційні процеси (з кінця 1970-х років) терористичні атаки (9/11) нові епідемії (атипова пневмонія та ін.) падіння народжуваності (до 2005) політичні кризи в Україні (2013-2014) початок антитерористичної операції на Донбасі (2014) розвиток комп'ютерних технологій початок ери Гугл початок ери брендів	наївність, висока самооцінка, впевненість в собі, моральність, оптимізм, позитивність, громадянський обов'язок, патріотизм, відповідальність, комунікабельність, публічність, вміння підкорятися, потреба в негайній винагороді ще формуються	
Покоління Z**	починаючи з 2006 року	Ще не визначені	ще формуються	

* Авторський підхід

** Покоління, яке формується під впливом загальних світових подій

Події, під впливом яких формувалися базові цінності покоління бeбi-бумерів в Україні, значно відрізняється від країн Західної Європи та США, що досліджено в роботі [49].

Існує незначне неспівпадіння цінностей покоління бeбi-бумерів в Україні і країнах Західній Європі та США, пов'язане з впливом зміни сімейних стереотипів у Західній Європі в результаті впливу сексуальної революції, що досліджено в [38; 49].

Так, українському поколінню бeбi-бумерів не притаманний антивоєнний та антиурядовий настрій й культ молодості, в той час як навпаки характерний значний колективізм та довгострокова орієнтація (як результат впливу статусу СРСР як світової супердержави).

Покоління бeбi-бумерів належить до архетипу «пророків», саме тому як відзначає в своїй праці В. Сюмар [247], це покоління політичних та суспільних діячів, що детально розглянуто в роботі [30].

Зараз українське покоління бeбi-бумерів переходить з періоду зрілості в період старості, оскільки його представники знаходяться у віці від 54 до 72 років, однак частка цього покоління в структурі населення України досі домінує.

Базові цінності покоління X в Україні формувалися до 1993 року, що детально досліджено в роботах [49; 321]. Ключовою подією для формування цього покоління в Україні став Чорнобиль (1986 рік), що доведено в роботах [3; 12].

Українське покоління X формувалося в досить важких умовах (перебудова, тотальний дефіцит та незалежність країни), оскільки воно було народжено в Україні ще під час СРСР, а сформовано під час розпаду СРСР, в той час як у Західній Європі та США це був час MTV та Pepsi, що детально розглянуто в роботах [42; 49],

Однак значна більшість цінностей цього покоління в Україні та Західній Європі однакова, лише українському поколінню бeбi-бумерів не притаманний неформальний погляд, в той час як характерна недостатність патріотизму.

Покоління X належить до архетипу «кочівників», якому притаманне глобальне мислення [36; 314; 321], при цьому значна частина українського

покоління X мігрує в інші країни, оскільки віддає перевагу прагматичним шляхам вирішення проблем й не має високого рівня патріотизму.

Зараз українське покоління X переходить з періоду молодості в період зрілості, оскільки його представники знаходяться у віці від 32 до 53 років, при цьому частка цього покоління в структурі населення України є однією з найбільших. Згідно теорії поколінь [378], саме в період зрілості покоління X досягає найбільших успіхів в житті.

Базові цінності покоління Y продовжують формуватися в даний час під впливом терактів, військових конфліктів, епідемій та розвитку цифрових технологій, як детально досліджено в роботах [38; 49; 52].

Ключовою подією для формування цього покоління в Україні є початок антитерористичної операції на Донбасі, що досліджено в роботах [30; 49]. Покоління Y формується під впливом значних глобалізаційних процесів в світі та розвитку сучасних технологій, саме тому, це перше покоління, яке має однакові цінності в Україні й Західній Європі та США [30; 49], це покоління не має національних відмінностей в своїх базових цінностях та моделях поведінки.

Покоління Y належить до архетипу «герої», які найбільший внесок вносять в справи громади, в благоденство та сферу технологій.

Технологічна грамотність покоління Y носить інший (природний) характер, на відміну від попередніх поколінь, як досліджено в роботах [23; 44].

Зараз українське покоління Y переходить з періоду дитинства в період молодості, оскільки його представники знаходяться у віці від 13 до 31 року, при цьому частка цього покоління в структурі населення України є значною. Згідно теорії поколінь [378], найбільшої активності від цього покоління слід очікувати саме в період молодості.

Цінностям українського покоління Z ще тільки належить сформуватися, оскільки найстаршим представникам цього покоління в Україні зараз не більше 12 років, вони саме знаходяться на етапі формування цінностей.

Таким чином визначено, що в Україні одночасно співіснують п'ять поколінь, які знаходяться на різних етапах свого життєвого циклу. Поколінська структура населення України представлена на рис. 3.2.

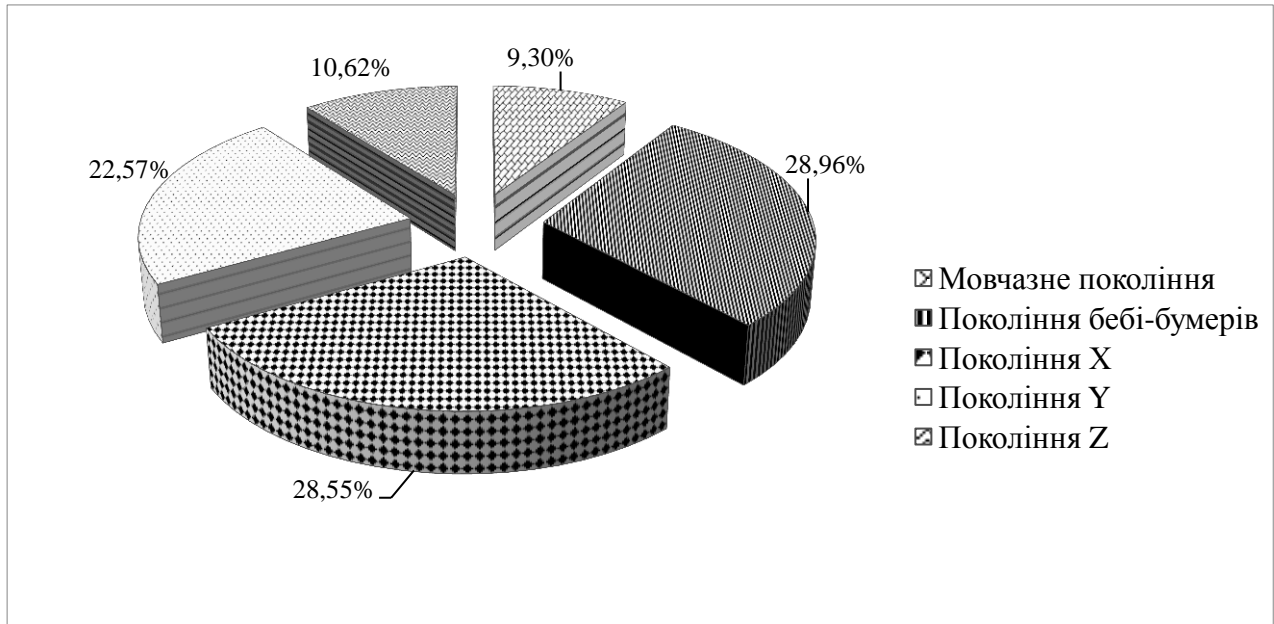


Рис. 3.2. Поколінська структура населення України в 2018 році
(розраховано на основі статистичних даних [72])

Відповідно до статистичних даних домінуючим в структурі населення України у 2018 році є покоління бекі-бумерів (віком 72-54 роки), значну частку населення становлять представники покоління X (віком 53-32 рік), меншу частку становлять представники покоління Y (віком 31-13 років) й представники покоління Z, яке зараз народжується, найменшу частку складають представники мовчазного покоління, які старше 72 років.

Кожне з поколінь має свої особливості й у контексті управління персоналом.

Так, на основі дослідження представленого в роботах [47; 393], були визначені деякі ключові характеристики особливостей управління представниками трьох економічно активних українських поколінь, які представлені в табл. 3.9.

Таблиця 3.9

**Особливості УП з урахуванням впливу поколінської культури в Україні
(сформовано на основі [47; 393])**

Покоління	Напрями впливу при УП			Відношення до технологій [420]	Базові цінності покоління	
	Кадрова політика: Управління мотивацією та стимулюванням праці персоналу		Організаційна культурою			
	найбільш ефективні методи нематеріальної мотивації	необхідні умови стимулювання праці				
Бєбі-бумери	матеріальна стабільність	зацікавленість в особистому зростанні, командний дух і згуртованість, дружні відносини в колективі, інноваційність завдань	співробітники дуже лояльно відносяться до компанії	важливість особистих комунікацій, при необхідності телефон чи електронна пошта; важливість збереження роботи	ранні адаптери	оптимізм, перемога за всяку ціну, раціоналізм, трудоголізм, активність, допитливість, культ успіху, прагнення до лідерства, зацікавленість в особистісному зростанні та винагороді, колективізм, довгострокова орієнтація
Покоління X	дуже цікава та високо оплачувана робота	перспектива самореалізації та кар'єрного зростання, бажання безперервно навчатися, прагнення лідирувати і керувати	співробітники по відношенню до компанії самодостатні та незалежні	найкраще особисті комунікації, однак зростає частка on-line спілкування, текстові повідомлення та електронна пошта; баланс роботи та особистого життя	цифрові імігранти	глобальна свідомість, прагматизм, самостійність, адаптивність, гнучкість, ігнорування авторитетів, індивідуалізм, свобода, можливість вибору, творча реалізація, цілеспрямованість, орієнтація на сім'ю, недостатність патріотизму
Покоління Y	реалізація творчого потенціалу, цікава та змістовна робота*	реалізація творчого потенціалу, наявність можливості навчання та розвитку, приналежність до відомого бренду	співробітники знаходяться під значним впливом організаційної культури компанії	важливість on-line спілкування, on-line та мобільні sms повідомлення; потреба свободи та гнучкості	цифрові аборигени	наївність, висока самооцінка, впевненість в собі, моральність, оптимізм, позитивність, громадянський обов'язок, патріотизм, відповідальність, комунікабельність, публічність, вміння підкорятися, потреба в негайній винагороді *

* ще формуються [378]

Так, представники покоління бeбi-бумерiв є найбільш стабільними й найбільш мотивованими на матеріальну стабільність працівниками, які дуже лояльно ставляться до компанії, в якій працюють. Вони працюватимуть співробітниками та гарні наставники, які віддають перевагу особистим зустрічам навіть у повсякденному спілкуванні, оскільки згідно класифікації поколінь відносно інформаційних технологій, запропонованої М. Пренскі [420], це покоління є ранніми адаптерами інформаційних технологій.

Представники саме цього покоління почали активно використовувати інформаційні технології вже у досить зрілому віці.

Представники покоління X є співробітниками, які перш за все намагаються досягти балансу між роботою та особистим життям, для них дуже важливо, щоб їх ділова активність була цікавою та високо оплачуваною. При цьому представники цього покоління в процесі діяльності готові ігнорувати правила для досягнення цілей, оскільки відчують себе самодостатніми та незалежними по відношенню до своєї компанії.

Згідно класифікації, запропонованої М. Пренскі [420], покоління X – це покоління цифрових мігрантів, яке народилося до початку широкого розповсюдження цифрових технологій, саме тому це покоління віддає перевагу особистим комунікаціям, однак має значну частку on-line спілкування в формі текстових повідомлень та електронної пошти.

Представники покоління Y перш за все шукають творчу й змістовну роботу з технологічними (цифровими) компонентами та розважальною складовою, зручним психологічним кліматом, гнучким графіком та неформальним стилем спілкування.

Для представників цього покоління дуже важлива наявність похвальних відгуків та відчуття швидких результатів, оскільки вони зорієнтовані на короткострокові цілі. Також важливе відчуття приналежності до бренду як складової організаційної культури.

Згідно класифікації, запропонованої М. Пренскі [420], покоління Y – це покоління цифрових аборигенів, які з самого дитинства взаємодіють з

інформаційними технологіями, саме тому вони мають інші взаємини з технологіями та віддають перевагу спілкуванню on-line.

Таким чином, на основі аналізу поколінської культури в Україні в контексті теорії поколінь було визначено та досліджено особливості формування та базові цінності кожного з сучасних поколінь в Україні.

Визначено, що в Україні одночасно співіснують п'ять поколінь, які знаходяться на різних етапах свого життєвого циклу.

Так, українське мовчазне покоління увійшло в період старості, оскільки усі його представники віком вже понад 70 років й кількість його представників в структурі населення країни з кожним роком зменшується.

Українське покоління бекі-бумерів переходить з періоду зрілості в період старості, а частка цього покоління в структурі населення України досі домінує.

Українське покоління X переходить з періоду молодості в період зрілості, частка цього покоління в структурі населення України є однією з найбільших.

Українське покоління Y переходить з періоду дитинства в період молодості, а частка цього покоління в структурі населення України є значною. Покоління Z в Україні ще формується.

Також визначені ключові характеристики особливостей управління представниками трьох економічно активних українських поколінь: покоління бекі-бумерів, покоління X та покоління Y.

3.3. Аналіз крос-культурного середовища: ціннісні профілі культури в різних рівнів Україні

На основі запропонованого методичного підходу до побудови ціннісного профілю культури на різних культурних рівнях з використанням модифікованого методичного підходу по оцінці цінностей (ціннісних орієнтацій), розглянутого в підрозд. 3.1, побудуємо ціннісний профіль

національного, поколінського та організаційного рівня для персоналу українських компаній.

Побудова ціннісного профілю культури національного, поколінського рівня та організаційного рівня пропонується провести на основі послідовності створення ціннісного профілю культури на різних рівнях культури, яка наведена у підрозд. 3.1.

Опитування представників різних рівнів культури (перший етап методичного підходу) було проведено протягом жовтня 2016 року – вересня 2017 року за допомогою on-line анкет, які були створені з використанням Google-forms

(https://docs.google.com/forms/u/1/d/1Otf7_rjiKrTsQp0I4j0lthB0wvSVFsZ1YKxzANACVz0/edit), приклади анкет наведено у додатку А.

В опитуванні для побудови ціннісного профілю національного рівня культури українських компаній прийняло участь 364 респонденти, віком від 13 до 70 років, серед яких 58,77 % склали жінки та 41,23 % – чоловіки.

Вікова структура респондентів наведена у додатку А.

Визначено, що 99,44 % респондентів протягом перших 14 років життя знаходилися та формувалися як особистості на території України, тобто процес їх соціалізації та формування структури термінальних цінностей пройшов в однакових умовах – української національної культури, що представлено у додатку А, де наведена демографічна структура місць народження та соціалізації респондентів.

Таким чином, 359 респондентів (99,44%) є представниками та носіями української національної культури, тому саме результати опитування цих респондентів необхідно аналізувати.

На основі результатів ранжування (2 етап) термінальних та інструментальних цінностей визначених представників української національної культури було проведено канонічний аналіз результатів ранжування цінностей (3 етап) для визначення рівня узгодженості точок зору респондентів, результати якого наведено у додатку Б.

Групи цінностей були стандартизовані та були визначені канонічні змінні, однак ні одне зі значень P-value не є менш ніж 0,05, тому в даній сукупності не визначено ні однієї статистично значимої кореляції на рівні достовірності 95,0%. Це означає, що між групами цінностей, які визначені респондентами, не визначено взаємозв'язку.

Тому необхідно переглянути групу респондентів також необхідно детально проаналізувати поколінський рівень культури цих респондентів, оскільки опитані респонденти є представниками різних поколінь, але при цьому одночасно є носіями загальної національної культури, саме тому їх поколінські цінності можуть бути різними і тому відсутня узгодженість точок зору цих респондентів саме як представників різних поколінь.

Таким чином, для управління персоналом компанії, який сформований з представників різних поколінь, навіть в умовах однієї національної культури необхідно враховувати особливості управління кожному з поколінь, представлених в структурі персоналу компанії.

Наступним рівнем культури, який необхідно проаналізувати є поколінський рівень культури (поколінська культура). В опитуванні для побудови ціннісного профілю поколінського рівня культури українських компаній України прийняло участь три українських покоління, особливості поколінської культури яких детально досліджені та проаналізовані в підрозділ 3.2.

Це наступні українські покоління:

бемі-бумерів, 1946-1964 років народження, яке складає 28,96% населення України;

покоління Х, 1965-1986 років народження, яке складає 28,55% населення України;

покоління Y, 1987-2005 років народження, яке складає 22,57% населення України.

Так, в опитуванні для побудови ціннісного профілю поколінської культури бемі-бумерів прийняло участь 52 респонденти, віком від 50 до 70 років, серед яких 57,69 % склали жінки та 42,31 % – чоловіки.

Вікова структура респондентів наведена у додатку А. Визначено, що 100,00% респондентів протягом перших 14 років життя знаходилися та формувалися як особистості на території України, тобто процес їх соціалізації та формування структури термінальних цінностей пройшов в однакових умовах – української національної культури.

Це наведено у додатку А, де представлена демографічна структура місць народження та соціалізації респондентів. Тобто усі опитані респонденти сформувалися як представники покоління бекі-бумерів в умовах української національної культури.

На основі результатів ранжування (2 етап) термінальних та інструментальних цінностей, з використанням методу строго ранжування, коли ранги не можуть бути однаковими, визначених представників українського покоління бекі-бумерів було проведено канонічний аналіз результатів ранжування цінностей (3 етап) для визначення рівня узгодженості точок зору респондентів, результати якого наведено у додатку Б.

В результаті канонічного аналізу були визначені лінійні комбінації двох наборів змінних, які мають найвищу кореляцію між ними. Це наступна комбінація (3.1).

$$\begin{aligned}
 & 98,2662x_1 + 81,343x_2 + 79,4746x_3 + 58,5967x_4 + 72,4912x_5 + 93,3476x_6 + \\
 u_i = & 80,6713x_7 + 79,2209x_8 + 90,602x_9 + 72,2291x_{10} + 73,0081x_{11} + \\
 & + 73,9825x_{12} + 85,1751x_{13} + 61,0783x_{14} + 93,2758x_{15} + 80,4882x_{16} + \\
 & + 86,7264x_{17} + 81,1548x_{18}
 \end{aligned} \tag{3.1}$$

$$\begin{aligned}
 & 76,7901y_1 + 78,7353y_2 + 66,0323y_3 + 84,6041y_4 + 63,2248y_5 + 56,2238y_6 + \\
 v_i = & 68,6166y_7 + 67,4106y_8 + 69,1468y_9 + 66,0817y_{10} + 76,9687y_{11} + \\
 & + 68,4384y_{12} + 69,9069y_{13} + 83,6764y_{14} + 69,6995y_{15} + 74,0107y_{16} + \\
 & + 74,5873y_{17} + 77,3262y_{18}
 \end{aligned}$$

$$r_{uivi} = 0,95$$

де x_i – i -та термінальна цінність (табл. 3.10);

y_i – i -та інструментальна цінність (табл. 3.10).

Групи цінностей були стандартизовані та були визначені канонічні змінні, які відповідають даним групам цінностей.

При цьому одне зі значень P -value є менш ніж 0,05, тому даний набір канонічних змінних має статистично значиму кореляцію на рівні достовірності 95,0%.

Таблиця 3.10

Відповідність цінностей та змінних

x_i	Термінальна цінність	y_i	Інструментальна цінність
x_1	Активне (цікаве) й діяльне життя	y_1	Акуратність (охайність)
x_2	Внутрішня гармонія	y_2	Високі запити
x_3	Життєва мудрість	y_3	Вихованість й ввічливість
x_4	Здоров'я	y_4	Життєрадісність
x_5	Цікава робота	y_5	Інтелект і освіченість
x_6	Любов	y_6	Старанність
x_7	Матеріально забезпечене й комфортне життя	y_7	Незалежність
x_8	Справжня дружба	y_8	Непримиренність до недоліків у собі та інших
x_9	Суспільне визнання	y_9	Відповідальність
x_{10}	Пізнання	y_{10}	Раціоналізм
x_{11}	Продуктивне життя	y_{11}	Самоконтроль
x_{12}	Розвиток	y_{12}	Сміливість у відстоюванні своєї думки, поглядів
x_{13}	Свобода	y_{13}	Тверда воля
x_{14}	Прагнення краси	y_{14}	Терпимість
x_{15}	Щасливе сімейне життя	y_{15}	Чесність
x_{16}	Щастя інших	y_{16}	Широта поглядів
x_{17}	Творчість	y_{17}	Ефективність в справах
x_{18}	Задоволення	y_{18}	Чуйність

На четвертому етапі методичного підходу до побудови ціннісного профілю поколінської культури бебі-бумерів формуємо ціннісний профіль цієї культури.

Для цього на основі результатів ранжування цінностей за кожним респондентом на основі усереднення результатів ранжування визначається перелік цінностей (термінальних та інструментальних) за значимістю для усіх представників даної культури.

В результаті визначення пов'язаних рангів, оскільки однакові ранги були отримані різними цінностями, формується проранжована послідовність

цінностей (термінальних та інструментальних) поколінської культури бебі-бумерів, яка наведена у табл. 3.11.

Таблиця 3.11

Проранжована послідовність термінальних та інструментальних цінностей поколінської культури українських бебі-бумерів

Місце	Термінальні цінності	Ранг	Інструментальні цінності	Ранг
1	Здоров'я	3,288462	Відповідальність	5,4423
2	Прагнення краси	6,557692	Чесність	6,1346
3	Внутрішня гармонія	6,692308	Інтелект і освіченість	6,6731
4	Цікава робота	6,730769	Старанність	6,8846
5	Активне й діяльне життя	7,423077	Вихованість й ввічливість	7,7115
6	Любов	7,711538	Життєрадісність	8,7115
7	Матеріально забезпечене й комфортне життя	7,826923	Акуратність (охайність)	8,7500
8	Життєва мудрість	8,096154	Терпимість	9,2308
9	Справжня дружба	8,730769	Самоконтроль	9,5000
10	Суспільне визнання	9,961538	Незалежність	9,7308
11	Свобода	10,28846	Ефективність в справах	9,7885
12	Продуктивне життя	10,46154	Широта поглядів	10,3269
13	Пізнання	10,80769	Раціоналізм	10,3654
14	Розвиток	11,30769	Чуйність	10,7308
15	Щастя інших	12,59615	Сміливість у відстоюванні своєї думки, поглядів	11,5577
16	Щасливе сімейне життя	13,55769	Тверда воля	11,5962
17	Творчість	14,42308	Високі запити	13,9231
18	Задоволення	14,53846	Непримиренність до недоліків у собі та інших	13,9423

Отримані таким чином проранжовані послідовності цінностей є основою для побудови ціннісного профілю поколінської культури українських бебі-бумерів, які наведені в додатку В.

Результати аналізу системи та структури ціннісних орієнтацій термінальних цінностей поколінської культури українських бебі-бумерів (п'ятий етап методичного підходу) здійснювалася за наступними складовими: структура термінальних цінностей за рівнем узагальненості (конкретні та абстрактні), яка наведена в додатку В; структура термінальних цінностей за роллю в житті (цінності професійної самореалізації та цінності приватного життя), яка наведена в додатку В.

Так, провідні ранги (1-6 ранги) в загальній системі термінальних цінностей представників українського покоління бeбi-бумерiв займають три конкретні цінності («здоров'я» (1 ранг), «цікава робота» (4 ранг), «активне (цікаве) й діяльне життя» (5 ранг)) та дві абстрактні цінності («прагнення краси» (2 ранг), «любов» (6 ранг)).

Серед термінальних цінностей, які не важливі (16-18 ранги) в загальній системі термінальних цінностей представників українського покоління бeбi-бумерiв респонденти виділили дві конкретні цінності такі як «щасливе сімейне життя» (16 ранг) та «задоволення» (18 ранг).

Також, провідні ранги (1-6 ранги) в загальній системі термінальних цінностей представників українського покоління бeбi-бумерiв займають дві цінності професійної самореалізації («цікава робота» (4 ранг), «активне (цікаве) й діяльне життя» (5 ранг)) та одна цінність приватного життя така як «любов» (6 ранг).

Серед термінальних цінностей, які не важливі (16-18 ранги) в загальній системі термінальних цінностей представників українського покоління бeбi-бумерiв респонденти виділили дві цінності приватного життя такі як «щасливе сімейне життя» (16 ранг) та «задоволення» (18 ранг).

Результати аналізу системи та структури ціннісних орієнтацій інструментальних цінностей поколінської культури українських бeбi-бумерiв (п'ятий етап методичного підходу) проводилися за наступними складовими:

структура інструментальних цінностей за спрямованістю (етичні цінності, цінності спілкування та цінності справи), яка наведена в додатку В;

структура інструментальних цінностей за рівнем міжособистісного визнання (індивідуальні цінності, конформістські цінності та альтруїстські цінності), яка наведена в додатку В;

структура інструментальних цінностей за метою засвоєння (цінності самоствердження та цінності прийняття інших), яка наведена в додатку В.

Так, провідні ранги (1-6 ранги) в загальній системі інструментальних цінностей представників українського покоління бeбi-бумерiв займають три цінності спілкування («чесність» (2 ранг), «вихованість й ввічливість» (5 ранг),

«життєрадісність» (6 ранг)), три цінності справи («інтелект і освіченість» (3 ранг), «старанність» (4 ранг)) та одна етична цінність така як «відповідальність» (1 ранг).

Серед інструментальних цінностей, які не важливі або абсолютно відкидаються (16-18 ранги), в загальній системі інструментальних цінностей представників українського покоління бєбі-бумерів респонденти виділили одну цінність справи («тверда воля» – 16 ранг), одну етичну цінність («високі запити» – 17 ранг) та одну цінність спілкування («непримиренність до недоліків у собі та інших» – 18 ранг).

Також провідні ранги (1-6 ранги) в загальній системі інструментальних цінностей представників українського покоління бєбі-бумерів займає лише одна конформістська цінність – «вихованість й ввічливість» (5 ранг).

Серед інструментальних цінностей, які не важливі або абсолютно відкидаються (16-18 ранги), в загальній системі інструментальних цінностей представників українського покоління бєбі-бумерів респонденти виділили дві індивідуальні цінності такі як «тверда воля» (16 ранг) та «непримиренність до недоліків у собі та інших» (18 ранг).

Провідні ранги (1-6 ранги) в загальній системі інструментальних цінностей представників українського покоління бєбі-бумерів займає лише одна цінність прийняття інших («чесність» – 2 ранг) та одна цінність самоствердження («інтелект і освіченість» – 3 ранг).

Серед інструментальних цінностей, які не важливі або абсолютно відкидаються (16-18 ранги), в загальній системі інструментальних цінностей представників українського покоління бєбі-бумерів респонденти виділили три цінності самоствердження такі як «тверда воля» (16 ранг), «високі запити» (17 ранг) та «непримиренність до недоліків у собі та інших» (18 ранг).

В опитуванні для побудови ціннісного профілю поколінської культури покоління X прийняло участь 87 респондентів, віком від 30 до 49 років, серед яких 68,60 % склали жінки та 31,40 % – чоловіки.

Вікова структура респондентів наведена в додатку А.

Визначено, що 98,84 % респондентів протягом перших 14 років життя знаходилися та формувалися як особистості на території України, тобто процес їх соціалізації та формування структури термінальних цінностей пройшов в однакових умовах – української національної культури. Це наведено в додатку А, де представлена демографічна структура місць народження та соціалізації респондентів. Тобто 86 опитаних респондентів сформували як представники покоління Х в умовах української національної культури.

На основі результатів ранжування (2 етап) термінальних та інструментальних цінностей, з використанням методу строго ранжування, коли ранги не можуть бути однаковими, визначених представників українського покоління Х було проведено канонічний аналіз результатів ранжування цінностей (3 етап) для визначення рівня узгодженості точок зору респондентів, результати якого наведено у додатку Б.

В результаті канонічного аналізу були визначені лінійні комбінації двох наборів змінних, які мають найвищу кореляцію між ними. Це наступна комбінація (3.2):

$$\begin{cases}
 u_i = 6,05904x_1 + 5,74489x_2 + 5,46887x_3 + 3,96567x_4 + 5,40376x_5 + 4,68453x_6 + \\
 + 5,05778x_7 + 5,5608x_8 + 5,47596x_9 + 4,8317x_{10} + 4,70715x_{11} + \\
 + 4,94428x_{12} + 6,04169x_{13} + 5,4126x_{14} + 4,88804x_{15} + 4,09367x_{16} + \\
 + 4,95431x_{17} + 5,36733x_{18} \\
 v_i = -7,27682y_1 - 6,97498y_2 - 6,90571y_3 - 6,89174y_4 - 5,51626y_5 - 6,90025y_6 - \\
 - 6,67818y_7 - 6,02771y_8 - 5,68857y_9 - 7,32639y_{10} - 6,49515y_{11} - \\
 - 6,65803y_{12} - 6,25028y_{13} - 6,09778y_{14} - 6,19647y_{15} - 7,19585y_{16} - \\
 - 7,19585y_{16} - 7961y_{18} \\
 r_{uivi} = 0,95
 \end{cases} \quad (3.2)$$

де x_i – i -та термінальна цінність (табл. 3.10);

y_i – i -та інструментальна цінність (табл. 3.10).

Групи цінностей були стандартизовані та були визначені канонічні змінні, які відповідають даним групам цінностей. При цьому одне зі значень P -value є менш ніж 0,05, тому даний набір канонічних змінних має статистично значиму кореляцію на рівні достовірності 95,0%.

На четвертому етапі методичного підходу до побудови ціннісного профілю поколінської культури покоління X формуємо ціннісний профіль культури.

Для цього на основі результатів ранжування цінностей за кожним респондентом на основі усереднення результатів ранжування визначається перелік цінностей (термінальних та інструментальних) за значимістю для усіх представників даної культури.

В результаті визначення пов'язаних рангів, оскільки однакові ранги були отримані різними цінностями, формується проранжована послідовність цінностей (термінальних та інструментальних) поколінської культури покоління X, яка наведена у табл. 3.12.

Таблиця 3.12

Проранжована послідовність термінальних та інструментальних цінностей поколінської культури українського покоління X

Місце	Термінальні цінності	Ранг	Інструментальні цінності	Ранг
1	Здоров'я	3,2000	Чесність	5,9714
2	Щасливе сімейне життя	4,0000	Інтелект і освіченість	6,0571
3	Любов	6,2286	Відповідальність	6,3429
4	Внутрішня гармонія	6,4857	Незалежність	8,1143
5	Матеріально забезпечене й комфортне життя	7,2857	Раціоналізм	8,2000
6	Активне (цікаве) й діяльне життя	7,7143	Вихованість й ввічливість	8,5143
7	Цікава робота	8,3429	Життєрадісність	8,8286
8	Справжня дружба	9,1714	Чуйність	9,6571
9	Розвиток	9,2857	Ефективність в справах	9,6857
10	Пізнання	9,8857	Самоконтроль	9,7143
11	Життєва мудрість	9,9143	Сміливість у відстоюванні своєї думки, поглядів	9,7429
12	Свобода	10,4286	Тверда воля	9,7429
13	Продуктивне життя	10,6286	Старанність	9,8000
14	Суспільне визнання	12,1714	Широта поглядів	10,2000
15	Задоволення	13,3714	Терпимість	10,2286
16	Творчість	13,7143	Акуратність (охайність)	10,6571
17	Прагнення краси	14,0000	Високі запити	14,4000
18	Щастя інших	15,1714	Непримиренність до недоліків у собі та інших	15,1429

Отримані таким чином проранжовані послідовності цінностей є основою для побудови ціннісного профілю поколінської культури українського покоління Х, які наведені в додатку В.

Результати аналізу системи та структури ціннісних орієнтацій термінальних цінностей поколінської культури українського покоління Х (п'ятий етап методичного підходу) наведені за наступними складовими:

структура термінальних цінностей за рівнем узагальненості (конкретні та абстрактні), яка наведена в додатку В;

структура термінальних цінностей за роллю в житті (цінності професійної самореалізації та цінності приватного життя), яка наведена в додатку В.

Так, провідні ранги (1-6 ранги) в загальній системі термінальних цінностей представників українського покоління Х займають чотири конкретні цінності («здоров'я» (1 ранг), «щасливе сімейне життя» (2 ранг), «матеріально забезпечене й комфортне життя» (5 ранг), «активне (цікаве) й діяльне життя» (6 ранг)) та дві абстрактні цінності («любов» (3 ранг), «внутрішня гармонія» (4 ранг)).

Серед термінальних цінностей, які не важливі (16-18 ранги) в загальній системі термінальних цінностей представників українського покоління Х, респонденти виділили три абстрактні цінності такі як «творчість» (16 ранг), «прагнення краси» (17 ранг) та «щастя інших» (18 ранг).

Також провідні ранги (1-6 ранги) в загальній системі термінальних цінностей представників українського покоління Х займає одна цінність професійної самореалізації («активне (цікаве) й діяльне життя» (6 ранг)) та дві цінності приватного життя («щасливе сімейне життя» (2 ранг), «любов» (3 ранг)).

Серед термінальних цінностей, які не важливі (16-18 ранги) в загальній системі термінальних цінностей представників українського покоління Х, респонденти не виділили цінності професійної самореалізації та цінності приватного життя.

Результати аналізу системи та структури ціннісних орієнтацій інструментальних цінностей поколінської культури українського покоління X (п'ятий етап методичного підходу) наведені за наступними складовими: структура інструментальних цінностей за спрямованістю (етичні цінності, цінності спілкування та цінності справи), яка наведена в додатку В; структура інструментальних цінностей за рівнем міжособистісного визнання (індивідуальні цінності, конформістські цінності та альтруїстські цінності), яка наведена в додатку В; структура інструментальних цінностей за метою засвоєння (цінності самоствердження та цінності прийняття інших), яка наведена в додатку В.

Так, провідні ранги (1-6 ранги) в загальній системі інструментальних цінностей представників українського покоління X займають дві цінності спілкування («чесність» (1 ранг), «вихованість й ввічливість» (6 ранг)), дві цінності справи («інтелект і освіченість» (2 ранг), «раціоналізм» (5 ранг)) та дві етичні цінності такі як «відповідальність» (3 ранг) й «незалежність» (4 ранг).

Серед інструментальних цінностей, які не важливі або абсолютно відкидаються (16-18 ранги), в загальній системі інструментальних цінностей представників українського покоління X, респонденти виділили одну цінність справи («акуратність (охайність)» (16 ранг)), одну етичну цінність («високі запити» (17 ранг)) та одну цінність спілкування («непримиренність до недоліків у собі та інших» (18 ранг)).

Також провідні ранги (1-6 ранги) в загальній системі інструментальних цінностей представників українського покоління X займає дві індивідуальні цінності («незалежність» (4 ранг), «раціоналізм» (5 ранг)) та одна конформістська цінність – «вихованість й ввічливість» (6 ранг).

Серед інструментальних цінностей, які не важливі або абсолютно відкидаються (16-18 ранги), в загальній системі інструментальних цінностей представників українського покоління X, респонденти виділили лише одну індивідуальну цінність таку як «непримиренність до недоліків у собі та інших» (18 ранг).

Провідні ранги (1-6 ранги) в загальній системі інструментальних цінностей представників українського покоління X займає лише одна цінність прийняття інших («чесність» (1 ранг)) та дві цінності самоствердження («інтелект і освіченість» (2 ранг), «незалежність» (4 ранг)). Серед інструментальних цінностей, які не важливі або абсолютно відкидаються (16-18 ранги), в загальній системі інструментальних цінностей представників українського покоління X, респонденти виділили дві цінності самоствердження такі як «високі запити» (17 ранг) та «непримиренність до недоліків у собі та інших» (18 ранг).

В опитуванні для побудови ціннісного профілю поколінської культури покоління Y прийняло участь 225 респондентів, віком від 13 до 29 років, серед яких 55,20 % складала жінки та 44,80 % – чоловіки.

Вікова структура респондентів наведена у додатку А.

Визначено, що 98,34 % респондентів протягом перших 14 років життя знаходилися та формувалися як особистості на території України, тобто процес їх соціалізації та формування структури термінальних цінностей пройшов в однакових умовах – української національної культури.

Це наведено у додатку А, де представлена демографічна структура місць народження та соціалізації респондентів. Тобто 221 опитаний респондент сформувався як представник покоління Y в умовах української національної культури.

На основі результатів ранжування (2 етап) термінальних та інструментальних цінностей, з використанням методу строгого ранжування, коли ранги не можуть бути однаковими, визначених представників українського покоління Y було проведено канонічний аналіз результатів ранжування цінностей (3 етап) для визначення рівня узгодженості точок зору респондентів, результати якого наведено у додатку Б.

В результаті канонічного аналізу були визначені лінійні комбінації двох наборів змінних, які мають найвищу кореляцію між ними. Це наступна комбінація (3.3).

$$u_i = 2,21797E-15x_1 + 0,202383x_2 - 0,104562x_3 + 0,405486x_4 - 0,0787288x_5 + \\ + 0,214323x_6 + 0,079053x_7 + 0,37652x_8 - 0,427855x_9 - 0,2239x_{10} - \\ - 0,347142x_{11} + 0,0708346x_{12} - 0,112379x_{13} - 0,443533x_{14} + 0,0619662x_{15} - \\ - 0,302616x_{16} - 0,291397x_{17} - 0,252038x_{18}$$

(3.3)

$$v_i = 0,334992y_1 + 0,111371y_2 + 0,39814y_3 + 0,626011y_4 + 0,143841y_5 - \\ - 0,107405y_6 + 0,0980308y_7 + 0,0263668y_8 + 0,460125y_9 + 0,160171y_{10} + \\ + 0,238003y_{11} - 0,0169079y_{12} + 0,323621y_{13} + 0,181714y_{14} + 0,843123y_{15} + \\ + 0,00101343y_{16} + 0,351791y_{17}$$

$$r_{uivi} = 0,95$$

де x_i – i -та термінальна цінність (табл. 3.10);

y_i – i -та інструментальна цінність (табл. 3.10).

Групи цінностей були стандартизовані та були визначені канонічні змінні, які відповідають даним групам цінностей. При цьому одне зі значень P -value є менш ніж 0,05, тому даний набір канонічних змінних має статистично значиму кореляцію на рівні достовірності 95,0%.

На четвертому етапі методичного підходу до побудови ціннісного профілю поколінської культури покоління Y формуємо ціннісний профіль культури.

Для цього на основі результатів ранжування цінностей за кожним респондентом на основі усереднення результатів ранжування формується перелік цінностей (термінальних та інструментальних) за значимістю для усіх представників даної культури.

В результаті визначення пов'язаних рангів, оскільки однакові ранги були отримані різними цінностями, формується проранжована послідовність цінностей (термінальних та інструментальних) поколінської культури покоління Y, яка наведена у табл. 3.13.

Проранжована послідовність термінальних та інструментальних цінностей поколінської культури українського покоління Y

Місце	Термінальні цінності	Ранг	Інструментальні цінності	Ранг
1	Здоров'я	4,9634	Інтелект і освіченість	5,4985
2	Активне, діяльне життя	6,7005	Чесність	6,8945
3	Любов	7,2077	Вихованість й ввічливість	7,1286
4	Щасливе сімейне життя	7,4812	Життєрадісність	7,6665
5	Внутрішня гармонія	7,5989	Відповідальність	7,7683
6	Справжня дружба	7,6755	Раціоналізм	8,6931
7	Розвиток	7,8565	Акуратність (охайність)	9,0047
8	Матеріально забезпечене й комфортне життя	8,5030	Незалежність	9,0738
9	Цікава робота	8,6786	Старанність	9,6527
10	Свобода	8,9201	Ефективність в справах	9,9068
11	Життєва мудрість	9,2186	Тверда воля	10,0276
12	Продуктивне життя	9,9737	Самоконтроль	10,1195
13	Пізнання	10,0824	Сміливість у відстоюванні своєї думки, поглядів	10,2806
14	Задоволення	12,2088	Широта поглядів	10,7546
15	Суспільне визнання	12,6555	Чуйність	11,0435
16	Щастя інших	13,3028	Терпимість	11,6339
17	Творчість	13,8926	Високі запити	13,1510
18	Прагнення краси	14,0001	Непримиренність до недоліків у собі та інших	14,7485

Отримані таким чином проранжовані послідовності цінностей є основою для побудови ціннісного профілю поколінської культури українського покоління Y, які наведені в додатку В.

Результати аналізу системи та структури ціннісних орієнтацій термінальних цінностей поколінської культури українського покоління Y (п'ятий етап методичного підходу) наведено за наступними складовими:

структура термінальних цінностей за рівнем узагальненості (конкретні та абстрактні), яка наведена в додатку В;

структура термінальних цінностей за роллю в житті (цінності професійної самореалізації та цінності приватного життя), яка наведена в додатку В.

Так, провідні ранги (1-6 ранги) в загальній системі термінальних цінностей представників українського покоління Y займають чотири конкретні

цінності («здоров'я» (1 ранг), «активне (цікаве) й діяльне життя» (2 ранг), «щасливе сімейне життя» (4 ранг), «справжня дружба» (6 ранг)) та дві абстрактні цінності («любов» (3 ранг), «внутрішня гармонія» (5 ранг)).

Серед термінальних цінностей, які не важливі (16-18 ранги) в загальній системі термінальних цінностей представників українського покоління Y, респонденти виділили три абстрактні цінності такі як «щастя інших» (16 ранг), «творчість» (17 ранг) та «життєва мудрість» (18 ранг).

Також провідні ранги (1-6 ранги) в загальній системі термінальних цінностей представників українського покоління Y займає одна цінність професійної самореалізації («активне (цікаве) й діяльне життя» (2 ранг)) та три цінності приватного життя («любов» (3 ранг)), («щасливе сімейне життя» (4 ранг), «справжня дружба» (6 ранг)).

Серед термінальних цінностей, які не важливі (16-18 ранги) в загальній системі термінальних цінностей представників українського покоління Y, респонденти не виділили цінності професійної самореалізації та цінності приватного життя.

Результати аналізу системи та структури ціннісних орієнтацій інструментальних цінностей поколінського рівня культури українського покоління Y (п'ятий етап методичного підходу) наведено за наступними складовими:

структура інструментальних цінностей за спрямованістю (етичні цінності, цінності спілкування та цінності справи), яка наведена в додатку В;

структура інструментальних цінностей за рівнем міжособистісного визнання (індивідуальні цінності, конформістські цінності та альтруїстські цінності), яка наведена в додатку В;

структура інструментальних цінностей за метою засвоєння (цінності самоствердження та цінності прийняття інших), яка наведена в додатку В.

Так, провідні ранги (1-6 ранги) в загальній системі інструментальних цінностей представників українського покоління Y займають три цінності спілкування («чесність» (2 ранг), «вихованість й ввічливість» (3 ранг),

«життєрадісність» (4 ранг)), дві цінності справи («інтелект і освіченість» (1 ранг), раціоналізм» (6 ранг)) та одна етична цінність така як «відповідальність» (5 ранг).

Серед інструментальних цінностей, які не важливі або абсолютно відкидаються (16-18 ранги), в загальній системі інструментальних цінностей представників українського покоління Y, респонденти виділили дві цінності спілкування («терпимість» (16 ранг) та «непримиренність до недоліків у собі та інших» (18 ранг)) та одну етичну цінність («високі запити» (17 ранг)).

Також провідні ранги (1-6 ранги) в загальній системі інструментальних цінностей представників українського покоління Y займає одна індивідуальна цінність така як «раціоналізм» (6 ранг) та одна конформістська цінність – «вихованість й ввічливість» (3 ранг).

Серед інструментальних цінностей, які не важливі або абсолютно відкидаються (16-18 ранги), в загальній системі інструментальних цінностей представників українського покоління Y респонденти виділили одну альтруїстську цінність («терпимість» (16 ранг) та одну індивідуальну цінність таку як «непримиренність до недоліків у собі та інших» (18 ранг).

Провідні ранги (1-6 ранги) в загальній системі інструментальних цінностей представників українського покоління Y займає лише одна цінність прийняття інших («чесність» (2 ранг)) та одна цінність самоствердження («інтелект і освіченість» (1 ранг)).

Серед інструментальних цінностей, які не важливі або абсолютно відкидаються (16-18 ранги), в загальній системі інструментальних цінностей представників українського покоління Y, респонденти виділили дві цінності самоствердження такі як «високі запити» (17 ранг) й «непримиренність до недоліків у собі та інших» (18 ранг) та одну цінність прийняття інших («терпимість» (16 ранг)).

Таким чином, отримавши ціннісні профілі поколінської культури трьох українських поколінь (бєбі-бумєрів, покоління X та Y), порівнюємо їх ціннісні особливості (табл. 3.14, табл. 3.15).

Таблиця 3.14

**Класифікація термінальних цінностей українських поколінь бебі-бумерів, Х та Y за рівнем значимості
(рангом)**

Ранг	Покоління бебі-бумерів		Покоління Х		Покоління Y	
	Цінність	Канонічна вага	Цінність	Канонічна вага	Цінність	Канонічна вага
Найбільш значимі термальні цінності						
1	здоров'я	58,5967	здоров'я	3,96567	здоров'я	0,405486
2	прагнення краси	61,0783	щасливе сімейне життя	4,88804	активне (цікаве) й діяльне життя	-2,21797E-15
3	внутрішня гармонія	81,343	любов	4,68453	любов	0,214323
4	цікава робота	72,4912	внутрішня гармонія	5,74489	щасливе сімейне життя	0,0619662
5	активне (цікаве) й діяльне життя	98,2662	матеріально забезпечене й комфортне життя	5,05778	внутрішня гармонія	0,202383
6	любов	93,3476	активне (цікаве) й діяльне життя	6,05904	справжня дружба	0,37652
Бажані, але не обов'язкові цінності						
7	матеріально забезпечене й комфортне життя	80,6713	цікава робота	5,40376	розвиток	0,0708346
8	життєва мудрість	79,4746	справжня дружба	5,5608	матеріально забезпечене й комфортне життя	0,079053
9	справжня дружба	79,2209	розвиток	4,94428	цікава робота	-0,0787288
10	суспільне визнання	90,602	пізнання	4,8317	свобода	-0,112379
11	свобода	85,1751	життєва мудрість	5,46887	життєва мудрість	-0,104562
12	продуктивне життя	73,0081	свобода	6,04169	продуктивне життя	-0,347142
Цінності з низьким рівнем бажаності						
13	пізнання	72,2291	продуктивне життя	4,70715	пізнання	-0,2239
14	розвиток	73,9825	суспільне визнання	5,47596	задоволення	-0,252038
15	щастя інших	80,4882	задоволення	5,36733	суспільне визнання	-0,427855
Цінності, які не важливі або абсолютно відкидаються						
16	щасливе сімейне життя	93,2758	творчість	4,95431	щастя інших	-0,302616
17	творчість	86,7264	прагнення краси	5,4126	творчість	-0,291397
18	задоволення	81,1548	щастя інших	4,09367	прагнення краси	-0,443533

Таблиця 3.15

Класифікація інструментальних цінностей українських поколінь бебі-бумерів, Х та Y в Україні за рівнем значимості (рангом)

Ранг	Покоління бебі-бумерів		Покоління Х		Покоління Y	
	Цінність	Канонічна вага	Цінність	Канонічна вага	Цінність	Канонічна вага
Найбільш значимі інструментальні цінності						
1	відповідальність	69,1468	чесність	-6,19647	інтелект і освіченість	0,143841
2	чесність	69,6995	інтелект і освіченість	-5,51626	чесність	0,843123
3	інтелект і освіченість	63,2248	відповідальність	-5,68857	вихованість й ввічливість	0,39814
4	старанність	56,2238	незалежність	-6,67818	життєрадісність	0,626011
5	вихованість й ввічливість	66,0323	раціоналізм	-7,32639	відповідальність	0,460125
6	життєрадісність	84,6041	вихованість й ввічливість	-6,90571	раціоналізм	0,160171
Бажані, але не обов'язкові цінності						
7	акуратність (охайність)	76,7901	життєрадісність	-6,89174	акуратність (охайність)	0,334992
8	терпимість	83,6764	чуйність	-8,37961	незалежність	0,0980308
9	самоконтроль	76,9687	ефективність в справах	-6,9001	старанність	-0,107405
10	незалежність	68,6166	самоконтроль	-6,49515	ефективність в справах	0,351791
11	ефективність в справах	74,5873	сміливість у відстоюванні своєї думки, поглядів	-6,65803	тверда воля	0,323621
12	широта поглядів	74,0107	тверда воля	-6,25028	самоконтроль	0,238003
Цінності з низьким рівнем бажаності						
13	раціоналізм	66,0817	старанність	-6,90025	сміливість у відстоюванні своєї думки, поглядів	-0,0169079
14	чуйність	77,3262	широта поглядів	-7,19585	широта поглядів	0,00101343
15	сміливість у відстоюванні своєї думки, поглядів	68,4384	терпимість	-6,09778	чуйність	0
Цінності, які не важливі або абсолютно відкидаються						
16	тверда воля	69,9069	акуратність (охайність)	-7,27682	терпимість	0,181714
17	високі запити	78,7353	високі запити	-6,97498	високі запити	0,111371
18	непримиренність до недоліків у собі та інших	67,4106	непримиренність до недоліків у собі та інших	-6,02771	непримиренність до недоліків у собі та інших	0,0263668

За результатами аналізу проранжованих послідовностей термінальних цінностей трьох українських поколінь можна стверджувати, що провідні ранги термінальних цінностей як поколінням бебі-бумерів, так і поколінням Х та Y були визначені для двох конкретних цінностей: «здоров'я» (як стандартна, поширена цінність, передається з покоління в покоління), «активна і діяльна життя» (повнота та емоційна насиченість життя), та двох абстрактних цінностей таких як «любов» (духовна та фізична близькість з коханою людиною) та «внутрішня гармонія» (впевненість в собі, свобода від внутрішніх протиріч, сумнівів).

Для представників покоління Х та Y також спільною важливою термінальною цінністю є «щасливе сімейне життя». Також кожне з поколінь має цінності, які важливі саме для цього покоління.

Так, для покоління бебі-бумерів також важливі такі цінності як «цікава робота» та «прагнення краси» (переживання прекрасного в природі і в мистецтві), в той час як для покоління Х важливе «матеріально забезпечене й комфортне життя», а для Y – «справжня дружба» (наявність гарних та вірних друзів).

Найменш значущою термінальною цінністю для покоління бебі-бумерів є конкретна цінність «задоволення», в той час як для покоління Х – це абстрактна цінність «щастя інших», а для покоління Y – це абстрактна цінність «прагнення краси», яка дуже важлива для покоління бебі-бумерів.

В проранжованій послідовності інструментальних цінностей як поколінням бебі-бумерів так і поколінням Х та Y найбільш значущими цінностями визначені: цінність самоствердження така як «інтелект і освіченість» (широта знань, висока загальна культура); цінність прийняття інших та цінність спілкування така як «чесність» (правдивість, щирість); цінність спілкування така як «вихованість й ввічливість» (гарні манери); етична цінність така як «відповідальність» (почуття обов'язку, вміння тримати своє слово).

Для покоління бeбi-бумерiв та покоління Y також важлива така iнструментальна цiннiсть: цiннiсть спiлкування така як «життєрадiснiсть» (легка вдача i почуття гумору), а для покоління X та Y також важлива цiннiсть справи така як «рацiоналiзм».

Також лише покоління бeбi-бумерiв важливою є також така цiннiсть справи як «стараннiсть», а лише для покоління X важливою є така етична цiннiсть як «незалежнiсть». Низький ранг отримали такі неважливі для трьох груп респондентiв цiннiсть самотвердження як «високi запити» (високi вимоги до життя i високi домагання) i «непримиреннiсть до недолiкiв у собі та iнших».

Таким чином, можна зробити висновок, що оскiльки усi респонденти кожного з трьох проаналiзованих поколiнь пройшли процес соцiалiзацiї в умовах української нацiональної культури, вони мають спiльну нацiональну культуру, саме тому частина цiнностей спiльна для поколiнської культури проаналiзованих поколiнь.

Однак при цьому iснують значнi розбiжностi в цiнностях, саме тому, навлiть виключення частини представникiв покоління Y з респондентiв нацiональної культури України (додаток Б), якi в окремiй групi також не мають узгодженостi точок зору, не вирiшило проблему неузгодженостi точок зору цих поколiнь на систему цiнностей, що є призвело до неможливостi побудити цiннiсного профiлю нацiональної культури представникiв рiзних українських поколiнь на основi поєднання результатiв опитування представникiв цих трьох поколiнь, що було доведено вiдповiдними розрахунками.

Визначенi особливостi цiннiсної орієнтацiї кожного з трьох проаналiзованих поколiнь (бeбi-бумерiв, X та Y) та цiннiсні профiлі поколiнської культури кожного з поколiнь, стануть основою для розробки практичних рекомендацiй щодо управління представниками цих поколiнь, якi є частиною персоналу МНК (пiдрозд. 5.3).

Наступним рiвнем культури, який проаналiзовано є організацiйна культура компанiй, якi мають ознаки мультинацiональностi. Для аналізу було обрано два провiдних Харкiвських унiверситети (ХНЕУ iменi Семена Кузнеця та ХНУРЕ),

які мають значний рівень міжнародної діяльності, що свідчить про ознаки мультинаціональності, які детальн розглянуто в підрозд. 1.2.

Опитування для побуди ціннісного профілю організаційної культури українських університетів було проведено на базі двох університетів м. Харкова: ХНЕУ імені Семена Кузнеця та ХНУРЕ.

У ХНЕУ імені Семена Кузнеця було опитано 77 респондентів, віком від 30 до 70 років, серед яких 72,37 % складали жінки та 27,63 % – чоловіки. Вікова структура респондентів наведена у додатку А.

Визначено, що 98,70 % респондентів протягом перших 14 років життя знаходилися та формувалися як особистості на території України, тобто процес їх соціалізації та формування структури термінальних цінностей пройшов в однакових умовах – української національної культури. Це наведено у додатку А, де представлена демографічна структура місць народження та соціалізації респондентів. Тобто 76 респондентів (98,70 %) є представниками та носіями української національної культури.

У ХНУРЕ було опитано 55 респонденти, віком від 30 до 70 років, серед яких 57,41 % складали жінки та 42,59 % – чоловіки.

Вікова структура респондентів наведена у додатку А. Визначено, що 98,18 % респондентів протягом перших 14 років життя знаходилися та формувалися як особистості на території України, тобто процес їх соціалізації та формування структури термінальних цінностей пройшов в однакових умовах – української національної культури.

Це наведено на у додатку А, де представлена демографічна структура місць народження та соціалізації респондентів. Тобто 54 респонденти (98,18 %) є представниками та носіями української національної культури.

На основі результатів ранжування (2 етап) термінальних та інструментальних цінностей, з використанням методу строгого ранжування, коли ранги не можуть бути однаковими, визначених представників організаційної культури ХНЕУ імені Семена Кузнеця та ХНУРЕ було проведено канонічний аналіз результатів ранжування цінностей (3 етап) для

визначення рівня узгодженості точок зору респондентів, результати якого наведено у додатку Б.

В результаті канонічного аналізу були визначені лінійні комбінації двох наборів змінних, які мають найвищу кореляцію між ними. Це наступні комбінації (3.4) та (3.5).

$$\begin{aligned}
 & - 67,1788x_1 - 60,6462x_2 - 60,2737x_3 - 48,9343x_4 - 50,9265x_5 - \\
 u_i = & - 62,7607x_6 - 60,8579x_7 - 61,3152x_8 - 61,4803x_9 - 59,379x_{10} - 53,888x_{11} - \\
 & - 56,0248x_{12} - 62,542x_{13} - 54,1794x_{14} - 47,6646x_{15} - 55,9779x_{16} - \\
 & - 62,5394x_{17} - 52,1955x_{18}
 \end{aligned} \tag{3.4}$$

$$\begin{aligned}
 & 212,798y_1 + 176,554y_2 + 198,501y_3 + 218,771y_4 + 172,956y_5 + \\
 v_i = & + 182,939y_6 + 212,39y_7 + 186,94y_8 + 173,383y_9 + 198,473y_{10} + \\
 & + 193,045y_{11} + 188,442y_{12} + 187,02y_{13} + 199,177y_{14} + 167,882y_{15} + \\
 & + 200,12y_{16} + 185,69y_{17} + 220,613y_{18} \\
 r_{uivi} = & 0,95
 \end{aligned}$$

де x_i – i -та термінальна цінність (табл. 3.10);

y_i – i -та інструментальна цінність (табл. 3.10).

$$\begin{aligned}
 & 111,793x_1 - 80,6051x_2 - 85,7613x_3 - 49,4338x_4 - 88,9635x_5 - \\
 u_i = & - 85,0416x_6 - 79,8164x_7 - 72,1138x_8 - 101,905x_9 - 66,5393x_{10} - \\
 & - 72,7263x_{11} - 78,3385x_{12} - 90,5364x_{13} - 71,6321x_{14} - \\
 & - 105,825x_{15} - 70,158x_{16} - 85,1934x_{17} - 100,073x_{18}
 \end{aligned} \tag{3.5}$$

$$\begin{aligned}
 & 0,1546y_1 + 0,0609373y_2 - 0,19037y_3 + 0,542546y_4 + 0,268417y_5 + \\
 v_i = & + 0,019287y_6 - 0,445415y_7 + 0,124013y_8 - 0,361246y_9 - 0,336036y_{10} + \\
 & + 0,47826y_{11} - 0,0611709y_{12} + 0,123337y_{13} - 0,285884y_{14} + 0,449703y_{15} - \\
 & - 0,496429y_{16} + 0,164489y_{17} + 0,235819y_{18} \\
 r_{uivi} = & 0,95
 \end{aligned}$$

де x_i – i -та термінальна цінність (табл. 3.10);

у_i – і-та інструментальна цінність (табл. 3.10).

Групи цінностей були стандартизовані та були визначені канонічні змінні, які відповідають даним групам цінностей. При цьому три зі значень *P*-value є менш ніж 0,05, тому даний набір канонічних змінних має статистично значиму кореляцію на рівні достовірності 95,00%.

На четвертому етапі методичного підходу до побудови ціннісних профілів організаційної культури університетів формуємо ціннісний профіль культури.

Для цього на основі результатів ранжування цінностей за кожним респондентом на основі усереднення результатів ранжування формується перелік цінностей (термінальних та інструментальних) за значимістю для усіх представників даної культури.

В результаті формується ієрархії цінностей (термінальних та інструментальних) для організаційної культури українських університетів, яка наведені у табл. 3.16 та табл. 3.17.

Таблиця 3.16

Проранжована послідовність термінальних та інструментальних цінностей організаційної культури ХНЕУ ім. Семена Кузнеця

Місце	Термінальні цінності	Ранг	Інструментальні цінності	Ранг
1	Здоров'я	3,2955	Інтелект і освіченість	6,0909
2	Щасливе сімейне життя	4,3864	Чесність	6,2273
3	Любов	6,7045	Відповідальність	6,5227
4	Внутрішня гармонія	7,0000	Незалежність	7,9545
5	Матеріально забезпечене й комфортне життя	7,4773	Раціоналізм	8,2045
6	Активне (цікаве) й діяльне життя	7,6591	Життєрадісність	8,5455
7	Цікава робота	8,3864	Вихованість й ввічливість	8,7727
8	Справжня дружба	9,0455	Тверда воля	9,4773
9	Розвиток	9,1591	Самоконтроль	9,6818
10	Пізнання	9,9318	сміливість у відстоюванні своєї думки, поглядів	9,7045
11	Життєва мудрість	9,8864	Ефективність в справах	9,9318
12	Свобода	10,0000	Старанність	9,9318

Продовження таблиці 3.16

Місце	Термінальні цінності	Ранг	Інструментальні цінності	Ранг
13	Продуктивне життя	10,7500	Терпимість	9,9545
14	Суспільне визнання	11,9091	Широта поглядів	10,0682
15	Задоволення	13,2273	Чуйність	10,2045
16	Творчість	13,4545	Акуратність (охайність)	10,5000
17	Прагнення краси	13,7500	Високі запити	14,2273
18	Щастя інших	14,9773	Непримиренність до недоліків у собі та інших	15,0000

Отримані таким чином проранжовані послідовності цінностей організаційної культури ХНЕУ ім. С. Кузнеця та ХНУРЕ і є основою побудови ціннісних профілів організаційної культури цих університетів, які наведено у додатку В.

Таблиця 3.17

Проранжована послідовність термінальних та інструментальних цінностей організаційної культури ХНУРЕ

Місце	Термінальні цінності	Ранг	Інструментальні цінності	Ранг
1	Здоров'я	2,7037	Інтелект і освіченість	5,666667
2	Внутрішня гармонія	5,6296	Відповідальність	5,962963
3	Любов	6,2037	Чесність	6,185185
4	Цікава робота	6,3148	Старанність	6,62963
5	Матеріально забезпечене й комфортне життя	7,5000	Вихованість й ввічливість	7,277778
6	Життєва мудрість	7,9444	Терпимість	8,777778
7	Щасливе сімейне життя	8,0185	Життєрадісність	8,814815
8	Справжня дружба	8,4630	Самоконтроль	9,574074
9	Активне (цікаве) й діяльне життя	8,7963	Незалежність	9,648148
10	Розвиток	10,3148	Акуратність (охайність)	9,759259
11	Суспільне визнання	10,7407	Широта поглядів	10,09259
12	Свобода	11,0556	Раціоналізм	10,12963
13	Продуктивне життя	11,1852	Ефективність в справах	10,27778
14	Пізнання	11,2407	Чуйність	10,87037
15	Творчість	12,3704	Тверда воля	11,75926
16	Задоволення	13,3889	Сміливість у відстоюванні своєї думки, поглядів	12,31481
17	Прагнення краси	14,4259	Високі запити	13,09259
18	Щастя інших	14,7037	Непримиренність до недоліків у собі та інших	14,2037

Результати аналізу системи та структури ціннісних орієнтацій термінальних цінностей організаційної культури цих університетів (п'ятий етап методичного підходу) представлено за наступними складовими:

структура термінальних цінностей за рівнем узагальненості (конкретні та абстрактні), яка наведена у додатку В;

структура термінальних цінностей за роллю в житті (цінності професійної самореалізації та цінності приватного життя), яка наведена у додатку В.

Так, провідні ранги (1-6 ранги) в загальній системі термінальних цінностей представників організаційної культури ХНЕУ імені Семена Кузнеця займають чотири конкретні цінності («здоров'я» (1 ранг), «щасливе сімейне життя» (2 ранг), «матеріально забезпечене й комфортне життя» (5 ранг), «активне (цікаве) й діяльне життя» (6 ранг)) та дві абстрактні цінності («любов» (3 ранг), «внутрішня гармонія» (4 ранг)).

А у представників організаційної культури ХНУРЕ провідні ранги (1-6 ранги) в загальній системі термінальних цінностей займають три конкретні цінності («здоров'я» (1 ранг), «цікава робота» (4 ранг), «матеріально забезпечене й комфортне життя» (5 ранг)) та три абстрактні цінності («внутрішня гармонія (2 ранг), любов» (3 ранг), «життєва мудрість» (6 ранг)).

Також серед термінальних цінностей, які не важливі (16-18 ранги) в загальній системі термінальних цінностей представників організаційної культури ХНЕУ імені Семена Кузнеця респонденти виділили три абстрактні цінності такі як «творчість» (16 ранг), «прагнення краси» (17 ранг) та «щастя інших» (18 ранг).

В загальній системі термінальних цінностей представників організаційної культури ХНУРЕ респонденти виділили дві не важливі цінності – абстрактні цінності («прагнення краси» (17 ранг) та «щастя інших» (18 ранг)) та одну конкретну цінність («задоволення» (16 ранг)).

Також провідні ранги (1-6 ранги) в загальній системі термінальних цінностей представників організаційної культури ХНЕУ імені Семена Кузнеця займає одна цінність професійної самореалізації («активне (цікаве) й діяльне

життя» (6 ранг)) та дві цінності приватного життя («щасливе сімейне життя» (2 ранг), «любов» (3 ранг)).

А в системі термінальних цінностей представників організаційної культури ХНУРЕ займає одна цінність професійної самореалізації («цікава робота» (4 ранг)) та одна цінність приватного життя («любов» (3 ранг)).

Серед термінальних цінностей, які не важливі (16-18 ранги) в загальній системі термінальних цінностей представників організаційної культури ХНЕУ імені Семена Кузнеця респонденти не виділили не одну цінність приватного життя чи професійної самореалізації, а в загальній системі термінальних цінностей представників організаційної культури ХНУРЕ респонденти визначили одну цінності приватного життя («задоволення» (16 ранг)).

Результати аналізу системи та структури ціннісних орієнтацій інструментальних цінностей організаційної культури університетів (п'ятий етап методичного підходу) наведені за наступними складовими:

структура інструментальних цінностей за спрямованістю (етичні цінності, цінності спілкування та цінності справи), яка наведена у додатку В;

структура інструментальних цінностей за рівнем міжособистісного визнання (індивідуальні цінності, конформістські цінності та альтруїстські цінності), яка наведена у додатку В;

структура інструментальних цінностей за метою засвоєння (цінності самоствердження та цінності прийняття інших), яка наведена у додатку В.

Так, провідні ранги (1-6 ранги) в загальній системі інструментальних цінностей представників організаційної культури ХНЕУ імені Семена Кузнеця займають дві цінності спілкування («чесність» (2 ранг) та «життєрадісність» (6 ранг)), дві цінності справи («інтелект і освіченість» (1 ранг), «раціоналізм» (5 ранг)) та дві етичні цінності («відповідальність» (3 ранг), «незалежність» (4 ранг)).

А в загальній системі інструментальних цінностей представників організаційної культури ХНУРЕ провідні ранги займають три цінності спілкування («чесність» (3 ранг), «вихованість й ввічливість» (5 ранг) та

«терпимість» (6 ранг)), дві цінності справи («інтелект і освіченість» (1 ранг), «старанність» (4 ранг)) та одна етична цінність така як «відповідальність» (2 ранг).

Серед інструментальних цінностей, які не важливі або абсолютно відкидаються (16-18 ранги), в загальній системі інструментальних цінностей представників організаційної культури ХНЕУ імені Семена Кузнеця респонденти виділили одну цінність справи («акуратність» (16 ранг)), одну етичну цінність («високі запити» (17 ранг)) та одну цінність спілкування («непримиренність до недоліків у собі та інших» (18 ранг)).

А в загальній системі інструментальних цінностей представників організаційної культури ХНУРЕ респонденти серед інструментальних цінностей, які не важливі або абсолютно відкидаються (16-18 ранги), виділили одну цінність справи («сміливість у відстоюванні своєї думки, поглядів» (16 ранг)), одну етичну цінність («високі запити» (17 ранг)) та одну цінність спілкування («непримиренність до недоліків у собі та інших» (18 ранг)).

Також провідні ранги (1-6 ранги) в загальній системі інструментальних цінностей представників організаційної культури ХНЕУ імені Семена Кузнеця займають дві індивідуальні цінності такі як «незалежність» (4 ранг) та «раціоналізм» (5 ранг).

А в загальній системі інструментальних цінностей представників організаційної культури ХНУРЕ провідні ранги займає одна конформістська цінність – «вихованість й ввічливість» (5 ранг) та одна альтруїстська цінність – «терпимість» (6 ранг).

Серед інструментальних цінностей, які не важливі або абсолютно відкидаються (16-18 ранги), в загальній системі інструментальних цінностей представників організаційної культури ХНЕУ ім. Семена Кузнеця респонденти виділили одну індивідуальну цінність таку як «непримиренність до недоліків у собі та інших» (18 ранг).

А в загальній системі інструментальних цінностей представників організаційної культури ХНУРЕ респонденти виділили дві індивідуальні

цінності такі як «сміливість у відстоюванні своєї думки, поглядів» (16 ранг) та «непримиренність до недоліків у собі та інших» (18 ранг).

Провідні ранги (1-6 ранги) в загальній системі інструментальних цінностей представників організаційної культури ХНЕУ імені Семена Кузнеця займають дві цінності самоствердження («інтелект і освіченість» (1 ранг), «незалежність» (4 ранг)) та лише одна цінність прийняття інших – «чесність» (2 ранг).

А у загальній системі інструментальних цінностей представників організаційної культури ХНУРЕ провідні ранги займає лише одна цінність самоствердження («інтелект і освіченість» (1 ранг)) та дві цінності прийняття інших («чесність» (3 ранг) та «терпимість» (6 ранг)).

Серед інструментальних цінностей, які не важливі або абсолютно відкидаються (16-18 ранги), в загальній системі інструментальних цінностей представників організаційної культури ХНЕУ імені Семена Кузнеця респонденти виділили дві цінності самоствердження («високі запити» (17 ранг) та «непримиренність до недоліків у собі та інших» (18 ранг)).

А в загальній системі інструментальних цінностей представників організаційної культури ХНУРЕ респонденти виділили три цінності самоствердження («сміливість у відстоюванні своєї думки, поглядів» (16 ранг), «високі запити» (17 ранг) та «непримиренність до недоліків у собі та інших» (18 ранг)).

Таким чином, отримавши ціннісні профілі організаційної культури двох університетів (ХНЕУ імені Семена Кузнеця, ХНУРЕ), порівняємо їх ціннісні особливості (табл. 3.18, табл. 3.19).

За результатами аналізу проранжованих послідовностей термінальних цінностей організаційної культури двох університетів (ХНЕУ імені Семена Кузнеця та ХНУРЕ) можна стверджувати, що провідні ранги термінальних цінностей як в організаційній культурі ХНЕУ імені Семена Кузнеця так і ХНУРЕ були визначені для двох конкретних цінностей – «здоров'я» (як стандартна, поширена цінність, передається з покоління в покоління) й

«матеріально забезпечене й комфортне життя» та двох абстрактних цінностей таких як «любов» (духовна та фізична близькість з коханою людиною) й «внутрішня гармонія» (впевненість в собі, свобода від внутрішніх протиріч, сумнівів).

Таблиця 3.18

**Класифікація термінальних цінностей організаційної культури
ХНЕУ ім. Семена Кузнеця та ХНУРЕ за рівнем значимості (рангом)**

Ранг	Цінність	
	ХНЕУ ім. Семена Кузнеця	ХНУРЕ
Найбільш значимі термальні цінності		
1	здоров'я	
2	щасливе сімейне життя	внутрішня гармонія
3	любов	
4	внутрішня гармонія	цікава робота
5	матеріально забезпечене й комфортне життя	
6	активне (цікаве) й діяльне життя	життєва мудрість
Бажані, але не обов'язкові цінності		
7	цікава робота	щасливе сімейне життя
8	справжня дружба	
9	розвиток	активне (цікаве) й діяльне життя
10	пізнання	розвиток
11	життєва мудрість	суспільне визнання
12	свобода	
Цінності з низьким рівнем бажаності		
13	продуктивне життя	
14	суспільне визнання	пізнання
15	задоволення	творчість
Цінності, які не важливі або абсолютно відкидаються		
16	творчість	задоволення
17	прагнення краси	
18	щастя інших	

Також кожна з організаційних культур має цінності, які важливі саме для цієї культури. Так, для організаційної культури ХНЕУ імені Семена Кузнеця також важливі ще дві конкретні цінності такі як «щасливе сімейне життя» та «активне (цікаве) й діяльне життя», а для організаційної культури ХНУРЕ – одна конкретна цінність («цікава робота») та одна абстрактна цінність («життєва мудрість»).

**Класифікація інструментальних цінностей організаційної культури
ХНЕУ ім. Семена Кузнеця та ХНУРЕ за рівнем значимості (рангом)**

Ранг	Цінність	
	ХНЕУ ім. Семена Кузнеця	ХНУРЕ
Найбільш значимі інструментальні цінності		
1	інтелект і освіченість	
2	чесність	відповідальність
3	відповідальність	чесність
4	незалежність	старанність
5	раціоналізм	вихованість й ввічливість
6	життєрадісність	терпимість
Бажані, але не обов'язкові цінності		
7	вихованість й ввічливість	життєрадісність
8	тверда воля	самоконтроль
9	самоконтроль	незалежність
10	сміливість у відстоюванні своєї думки, поглядів	акуратність (охайність)
11	ефективність в справах	широта поглядів
12	старанність	раціоналізм
Цінності з низьким рівнем бажаності		
13	терпимість	ефективність в справах
14	широта поглядів	чуйність
15	чуйність	тверда воля
Цінності, які не важливі або абсолютно відкидаються		
16	акуратність (охайність)	сміливість у відстоюванні своєї думки, поглядів
17	високі запити	
18	непримиренність до недоліків у собі та інших	

Найменш значущими термальними цінностями для організаційних культур двох університетів є дві абстрактних цінності – «прагнення краси» та «щастя інших». Для організаційної культури ХНЕУ імені Семена Кузнеця також неважливою є абстрактна цінність «творчість», а для організаційної культури ХНУРЕ конкретна цінність «задоволення».

В проранжованій послідовності інструментальних цінностей як організаційної культури ХНЕУ імені Семена Кузнеця так і ХНУРЕ найбільш значущими цінностями визначені: цінність самоствердження така як «інтелект і освіченість» (широта знань, висока загальна культура); цінність прийняття інших та цінність спілкування така як «чесність» (правдивість, щирість); етична

цінність така як «відповідальність» (почуття обов'язку, вміння тримати своє слово).

Для організаційної культури ХНЕУ імені Семена Кузнеця також важливі такі інструментальні цінності: цінність справи така як «раціоналізм»; цінність спілкування така як «життєрадісність» (легка вдача і почуття гумору); та етична цінність як «незалежність».

А для організаційної культури ХНУРЕ також важливі такі інструментальні цінності: цінність справи така як старанність; цінність спілкування така як «вихованість й ввічливість» (гарні манери); цінність сприйняття інших та цінність спілкування така як «терпимість».

Низький ранг отримали такі неважливі для обох організаційних культур цінності самоствердження як «високі запити» (високі вимоги до життя і високі домагання) та «непримиренність до недоліків у собі та інших».

Для організаційної культури ХНЕУ імені Семена Кузнеця також неважливою є цінність справи така як «акуратність (охайність)», а для організаційної культури ХНУРЕ – цінність самоствердження «сміливість у відстоюванні своєї думки, поглядів».

Визначені особливості ціннісної орієнтації організаційної культури ХНЕУ імені Семена Кузнеця та ХНУРЕ та ціннісні профілі організаційної культури кожного університетів, стануть основою для розробки практичних рекомендації щодо управління співробітниками цих університетів, оскільки університети мають ознаки мультинаціональності (підрозд. 5.3).

Таким чином на основі запропонованого методичного підходу до побудови ціннісного профілю культури на різних культурних рівнях з використанням модифікованого методичного підходу до оцінки цінностей, було побудовано ціннісні профілі поколінської культури трьох українських поколінь (бєбі-бумєрів, X та Y) та проведено порівняння структури термінальних та інструментальних цінностей цих поколінь.

Також було доведено, що неможливо створити профіль національної української культури, оскільки результати опитання представників

національної культури включають одночасно точки зору трьох українських поколінь, які мають різні ціннісні профілі і тому їх думка неузгоджена.

Також на основі запропонованого методичного підходу до побудови ціннісного профілю культури на різних культурних рівнях з використанням модифікованого методичного підходу по оцінці цінностей (ціннісних орієнтацій), було побудовано ціннісні профілі організаційної культури двох університетів (ХНЕУ імені Семена Кузнеця та ХНУРЕ), які мають ознаки мультинаціональності.

Висновки до розділу 3

1. Доведено, що основним концептуальним напрямом крос-культурних досліджень на сучасному етапі формування та подальшого розвитку ККМ є ціннісний підхід, сутність якого полягає у тому, що культура має складну та багаторівневу структуру, а ядро кожної культури складають цінності, тому для дослідження культури необхідно визначити структуру системи цих цінностей. Згідно ціннісного підходу, дослідження цінностей та їх структури на рівні як окремої особистості чи групи людей дозволяє оцінити особливості культури в цілому (та її рівнів) представником та носієм якої є особистість або група людей, а в системі цінностей, властивій представникам будь-якої соціальної спільності, може бути виділений набір «базових» цінностей (ядро системи цінностей). Система ціннісних орієнтацій є найважливішим психологічним органом особистісного зростання і саморозвитку, який одночасно визначає його вектор і способи здійснення. При цьому цінності, будучи усвідомленими, мають величезне значення при визначенні орієнтації особистості в соціальному середовищі, її спрямованості.

2. Розроблено методичний підхід до побудови ціннісного профілю культури на різних культурних рівнях (національному, поколінському та

організаційному), який базується на модифікованому методичному підході до оцінки цінностей та аналізі структури цінностей особистості чи групи особистостей як представників відповідного рівня культури. На основі результатів визначення структури цінностей групи особистостей як представників відповідного рівня культури будується культурний профіль відповідного рівня культури та розробляються практичні рекомендації щодо управління представниками цього рівня культури з урахуванням їх культурного профілю, якщо представники цього рівня культури складають персонал МНК.

3. Досліджено та проаналізовано особливості поколінської культури українських поколінь в контексті теорії поколінь, основою якої є твердження, що визначення належності до відповідного покоління базується на домінуванні відповідних базових цінностей, властивих цьому поколінню. Визначено, що під впливом світових глобалізаційних процесів представники сучасних поколінь у Західній Європі, США і в Україні мають низку однакових поколінських цінностей, однак три сучасні українські покоління («мовчазне» покоління, бекі-бумери, покоління Х) мають ще й власні базові цінності, і лише починаючи з українського покоління Y ці цінності однакові незалежно від країни народження, оскільки формуються більш під впливом загальних світових подій ніж регіональних факторів. Також визначено особливості УП МНК, який сформований з представників різних українських поколінь: бекі-бумерів, покоління Х та покоління Y, що стане основою для розробки практичних рекомендацій щодо УП МНК.

4. Побудовано ціннісні профілі поколінської культури трьох українських поколінь (бекі-бумерів, покоління Х та покоління Y) та організаційної культури двох університетів (ХНЕУ імені Семена Кузнеця та ХНУРЕ) на основі запропонованого методичного підходу до побудови ціннісного профілю культури різних рівнів з використанням модифікованого методичного підходу до оцінки цінностей. Для побудови ціннісного профілю поколінської культури було проаналізовано результати опитування

представників трьох українських поколінь (бебі-бумерів, покоління X та покоління Y).

5. Доведено, що створення ціннісного профілю національної української культури неможливе, оскільки група респондентів включає представників трьох українських поколінь, які мають різні культурні профілі, а тому відсутня узгодженість взаємозв'язків між категоріями цінностей, що є основною причиною конфлікту поколінь.

Основні результати досліджень, отримані автором у ході написання розділу, опубліковані у роботах [23; 30; 36-38; 41; 42; 44; 47- 54; 152; 314; 315; 319-321; 392; 393] за списком літератури.

Список використаних джерел за розділом 3: [10; 65; 72; 81; 82; 84; 85; 102; 104; 112-114; 129; 131; 133; 135; 140; 149; 150; 153;170; 207; 209; 214; 219; 223; 224; 228; 232; 238; 239; 247; 253; 295; 299; 300; 339; 359; 372; 373; 378; 385; 420; 425; 426; 450; 451].

РОЗДІЛ 4

МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У МУЛЬТИНАЦІОНАЛЬНІЙ КОМПАНІЇ

4.1. Визначення стадії життєвого циклу та діагностування відповідного типу організаційної культури компанії

Концепція життєвого циклу компанії, розглядає розвиток компанії за рядом стадій, починаючи від народження і до припинення існування або докорінної модернізації та відродження. На кожній фазі циклу відбуваються певні оборотні і необоротні зміни параметрів внутрішнього і зовнішнього середовища, які по-різному впливають на організацію і вимагають різних стратегій поведінки. Використання цієї концепції для дослідження різних напрямків менеджменту з позиції еволюції організації дозволяє отримати більш повне розуміння зміни моделі організації на різних етапах її життєвого циклу. Практичне значення концепції життєвого циклу компанії для керівників і менеджерів компаній – це необхідність уточнення, на якій стадії знаходиться компанія в даний період часу. Ця концепція дозволяє визначити тенденції розвитку компаній, передбачити характерні управлінські проблеми, підібрати найбільш доцільні шляхи їх вирішення, тим самим не допустивши їх переростання в організаційні патології. Саме тому концепція життєвого циклу компанії повинна бути врахована для діагностики змін різних організаційних характеристик в процесі її розвитку, що зазначено в запропонованій концепції УП МНК (підрозд. 1.3) та розглянуто в підрозд. 2.1.

Дослідження особливостей організаційних елементів на різних стадіях життєвого циклу компаній дає менеджерам потужний інструмент управління змінами, який заснований на закономірностях переходу від однієї моделі управління до іншої та внутрішній логіці розвитку компанії. Оскільки для

визначення особливостей УП МНК необхідно враховувати й особливості внутрішнього середовища компанії за ще одним ситуаційним фактором, який був проаналізований є рівень розвитку компанії (стадія її життєвого циклу).

Проблемою дослідження стадій життєвого циклу (стадій розвитку) компанії займаються такі провідні вчені як І. Адізес [1], Т. Базаров [12], Р. Дафт [335], Н. Єгунова [109], Р. Квінн та К. Камерон [423], О. Коваленко [134], Г. Широкова [286-290], Д. Міллер та Дж. Шамсіє [404], С. Хенкс, С. Уотсон, Е. Янсен та Г. Чандлер [363] та ін.

В цих роботах проведено побудову моделей життєвого циклу та дослідження діяльності компаній в контексті аналізу особливостей організаційних процесів на кожній стадії життєвого циклу.

У кожній моделі пропонуються різні методи для класифікації стадій життєвого циклу компанії, а також пропонуються різні методи управління, притаманні для кожної стадії. С. Хенкс, С. Уотсон, Е. Янсен та Г. Чандлер [363] запропоновано коригувати організаційну модель компанії відповідно до стратегічних особливостей кожного життєвого циклу компанії (рівня розвитку) та зазначено, що немає універсальної системи управління, а оскільки компанія розвивається, тому підходи до управління також адаптуються разом з середовищем.

Т. Базаров [12] запропонував використовувати теорію життєвого циклу як одну з ключових концепцій в управлінні персоналом компанії.

Згідно з роботою А. Зябрікової та В. Зябрікова [120] кожна стадія життєвого циклу характеризується базовими повноваженнями особливого типу і являє собою певний етап процесу делегування повноважень. Тому, як зазначає Н. Ващенко [68], підходи до управління компанією в рамках концепції життєвого циклу компанії повинні ґрунтуватися на мобілізації персоналу компанії як головної рушійної сили компанії.

А. Петтігрю [419] значну увагу приділяє дослідженню організаційної культури та її ролі в підприємницькій діяльності під час створення та розвитку організацій, тобо на кожній зі стадій життєвого циклу компанії. Також А.

Космина [138] відзначає значну роль організаційної культури в управлінні персоналом на різних етапах діяльності компанії.

Деякі вчені, такі як Дж. Ахароні, Х. Фалк та Н. Єгуда [302], І. Бланк [20], Дж. Ентой та К. Рамеш [308], І. Івашковська [122], С. Корягіна [137], Ю. Ованєсова [186], Х. Сілвола [437], М. Скот та Р. Брюс [435] розглядають та аналізують життєвий цикл компанії з фінансової точки зору.

Концепція життєвого циклу компанії використовується також для дослідження різних типів компаній та видів діяльності.

Так, Р. Холл в своїй роботі [360] аналізує особливості розвитку видавничої справи на кожній зі стадій життєвого циклу, К. Камерон та Д. Віттен [328], К. Камерон, Д. Віттен та М. Кім [329], К. Левін [394] досліджують закономірності розвитку університетів на кожній зі стадій життєвого циклу, Т. Д'Анно та Г. Цукерман [336] – закономірності розвитку лікарень, а Г. МакКанді [405] – закономірності розвитку агенції космічних досліджень.

Ю. Ованєсова [185, с. 14] відзначає, що життєвий цикл компанії – це послідовне проходження компанією всіх або тільки деяких стадій її розвитку або деградації, починаючи зі створення й закінчуючи смертю. Однак жодна компанія не зацікавлена в тому, щоб пройти весь цикл до кінця, оскільки це неминуче призведе до смерті, тобто руйнування бізнесу. Але такий результат не є єдиним і неминучим, так як у компанії існує шанс вийти на принципово новий рівень свого розвитку, що дозволяє уникнути передчасної смерті і продовжити подальший розвиток на новому етапі.

Тому, як зазначає Л. Борисова [59, с. 36], в умовах сучасності компанії повинні швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, й швидко проходити стадії життєвого циклу.

І. Мазур, В. Шапіро та Н. Ольдерогге [159] під життєвим циклом компанії розуміють об'єктивну реальність, яка для відродження компанії потребує суб'єктивних дій управлінського персоналу. Тому, як зазначає Л. Борисова [59, с. 3] для запобігання негативних та кризових явищ в діяльності компанії необхідно враховувати динаміку її розвитку підприємства на основі концепції

життєвого циклу компанії, оскільки на кожній стадії життєвого циклу компанії існують свої особливості та вимоги щодо управління й організації діяльності компанії.

Згідно з точкою зору С. Корягіної [137], з якою пропонується погодитися в данному дослідженні, життєвий цикл компанії – це сукупність стадій, що створюють закінчене коло розвитку протягом певного проміжку еволюції, після якого цінності компанії й напрями діяльності можуть принципово змінюватися. Тобто загальна тривалість життя компанії може включати декілька життєвих циклів.

Тому, як відзначає С. Корягіна [137, с. 38], керівництву компанії необхідно знати, на якій стадії життєвого циклу (рівня розвитку) знаходиться компанія й приймати адекватні цій стадії управлінські рішення. При цьому слід зазначити, що методи управління, які ефективно використовуються на одній стадії, можуть бути неефективні на іншій, а особливої уваги керівників і менеджерів потребують проблеми, які виникають при переході на наступну стадію циклу компанії.

В рамках конценції життєвого циклу компанії існує значна кількість робіт [1; 12; 20; 59; 67; 137; 145; 159; 185; 186; 218; 286–290; 304; 335; 354; 363; 396; 398; 404; 405; 423; 448 та ін.], які присвячені дослідженню закономірностей розвитку компанії на різних стадіях її життєвого циклу (стадій розвитку).

В рамках конценції життєвого циклу компанії використовуються різні дефініції для позначення етапів розвитку компанії, що детально проаналізовано в роботі Г. Широкої та О. Серової [290].

Так, найбільш широко вживані дефініції для позначення етапів розвитку організації це «стадії життєвого циклу» [1; 405; 423], «стадії зростання» [351; 384; 436] та «стадії розвитку» [332; 435]. 4

Однак, як доведено в дослідженні Г. Широкої та О. Серової [290], ці дефініції є синонімічними, оскільки мають однаковий зміст та сутність, тому несуть однакове змістовне навантаження.

На основі результатів дослідження різних точок зору вчених [1; 12; 20; 59; 137; 145; 159; 186; 218; 255; 287; 302; 304; 308; 335; 354; 363; 383; 396; 405; 423; 448] щодо особливостей та наповненості стадій життєвого циклу компанії (табл. 4.1) можна зробити висновок, що вчені мають різні погляди щодо кількості стадій життєвого циклу компанії та їх співвідношення до традиційно визначених (стандартизованих) стадій життєвого циклу компанії.

Різні дослідники виділяють від трьох до десяти стадій життєвого циклу. Так, І. Адізес [1] найбільш детально структурує стадії життєвого циклу, виділяючи десять стадій, але як відзначає Л. Борисова [59, с. 36], це доцільно лише для дослідження розвитку великого підприємства та за тривалий проміжок часу.

Найменшу кількість стадій життєвого циклу, три стадії, виділяють Дж. Ліппітт та У. Шмідт [396], Дж. Ентой та К. Рамеш [304], Д. Катц та Р. Кан [383].

В даному дослідженні використаємо найбільш традиційний підхід до визначення кількості стадій життєвого циклу (стадій розвитку) компанії, якого дотримуються Дж. Ахароні, Х. Фалк та Н. Єгуда [302], Т. Базаров [12], А. Бернард та С. Тичкевич [308], Л. Брагін та Т. Данько [255], Л. Борисова [59], К. Квінн та Р. Камерон [423], О. Кузьмін та О. Мельник [145, с. 37], Д. Міллер та П. Фрейзен [405], Ю. Ованєсова [186] та Г. Широкова [287]. Згідно цього підходу виділяється чотири стадії життєвого циклу (стадій розвитку) компанії: народження, зростання, зрілість та занепад (спад).

Як було детально розглянуто та досліджено в підрозд. 2.1 існує тісний взаємозв'язок між стадіями життєвого циклу (стадій розвитку) компанії та стадіями розвитку організаційної культури компанії й типом організаційної культури, яка повинна домінувати компанії на цій стадії життєвого циклу (стадій розвитку) компанії, що зазначено в запропонованій концепції управління персоналом МНК (підрозд. 1.3).

Співвідношення стадій життєвого циклу у різних авторів

Автор(и)	Традиційні (стандартизовані) стадії життєвого циклу компанії			
	Зародження	Зростання	Зрілість	Занепад
І. Адізес [1]	1. «Народження (виходжування)»	2. «Дитинство» 3. «Давай-давай» 4. «Юність»	5. «Розквіт» 6. «Стабільність» 7. «Аристократія»	8. «Рання бюрократія» 9. «Бюрократія» 10. «Смерть»
Дж. Ахароні, Х. Фалк та Н. Єгуда [302]	1. Зародження	2. Зростання	3. Зрілість	4. Спад
Т. Базаров [12]	1. Формування	2. Інтенсивний ріст	3. Стабілізація	4. Криза
А. Бернارد та С. Тичкевич [308]	1. Становлення (народження)	2. Зростання	4. Зрілість	4. Старість
Л. Брагін та Т. Данько [255, с. 64]	1. Становлення	2. Розширення	3. Стабілізація	4. Затухання
І. Бланк [20, с. 43]	1. Народження	2. Дитинство 3. Юність	4. Рання зрілість 5. Кінцева зрілість	6. Старіння
Л. Борісова [59, с. 37]	1. Зародження	2. Зростання	3. Стабільність	4. Скорочення чи ліквідація
Л. Грейнер [354]	1. Креативність	2. Директивне керівництво	3. Делегування 4. Координація 5. Співпраця	–
Р. Дафт [335]	1. Підприємництво	2. Спільність	3. Формалізація 4. Удосконалення	–
Дж. Ентой та К. Рамеш [304]	–	1. Зростання	2. Зрілість	3. Стагнація
К. Куїнн та Р. Камерон [423]	1. Підприємництво	2. Спільнота	3. Формалізація й контроль	4. Структурне удосконалення
Д. Катц та Р. Кан [383]	1. Стадія простих систем	2. Стійка стадія	3. Стадія розробки структур	–
С. Корягіна [137, с. 33]	1. Створення	2. Ріст	3. «Стійка зрілість» 4. «Паразитична зрілість»	5. Занепад

Продовження таблиці 4.1

Автор(и)	Традиційні (стандартизовані) стадії життєвого циклу компанії			
	Зародження	Зростання	Зрілість	Занепад
О. Кузьмін та О. Мельник [145, с. 37]	1. Зародження	2. Зростання	3. Пік	4. Спад
Дж. Ліппітт та У. Шмідт [396]	1. Народження	2. Юність	3. Зрілість	–
І. Мазур, В. Шапіро та Н.Ольдерогге [159, с. 42]	1. Виникнення (створення)	2. Розвиток 3. Зростання	4. Зрілість	5. Криза (затухання)
Д. Міллер та П. Фрейзен [405]	1. Створення (народження)	2. Зростання	3. Зрілість	4. Занепад
Ю. Ованесова [186]	1. Зародження	2. Зростання	3. Зрілість	4. Спад
Н. Родіонова [218, с. 31]	1. Зародження	2. Розвиток 3. Бурхливий ріст	4. Стабільний розвиток 5. Поява тенденцій спаду 6. Активний спад	7. Банкрутство 8. Ліквідація діяльності
У. Торберт [448]	1. Стадія фантазій	2. Стадія визначень 3. Стадія експериментів 4. Стадія подолання невизначеності	5. Стадія вільного вибору структури 6. Стадія виникнення спільності 7. Стадія ліберальних порядків	–
С. Хенкс, С. Уотсон, Е. Янсен та Г. Чандлер [363]	1. Виникнення	2. Зростання 3. Комерціалізація	4. Зрілість	–
Г. Широкова [287]	1. Становлення	2. Зростання	2. Формалізація	4. Занепад

Саме тому необхідно враховувати особливості кожної зі стадій життєвого циклу та тип організаційної культури, який повинен домінувати в компанії відповідно до стадії життєвого циклу, при УП МНК.

Тому проаналізуємо основні характеристики стадій життєвого циклу (стадій розвитку) компанії в контексті управління персоналом компанії.

Так, на стадії народження, яка припадає на перші роки діяльності компанії, відбувається створення компанії, а головною метою є виживання та створення власної ніші на ринку.

Як зазначають Л. Грейнер [355] та Ф. Ліден [398], це відбувається за допомогою використання технологічних переваг, інноваційності та підприємництва. На чолі компанії знаходиться засновник компанії, який бере на себе відповідальність за усі аспекти управління.

Згідно з точкою зору А. Зябрікової та В. Зябрікова [120] на стадії народження існують лише лінійні повноваження, якими володіє домінуючий в організації менеджер, який зазвичай поєднує в собі ролі менеджера і власника бізнесу. Тому на цій стадії життєвого циклу (стадії розвитку) компанії не існує делегування повноважень, службові відносини будуються на основі неформальних комунікацій і залучення працівників в команди. Для компанії на цій стадії вкрай необхідний приток талановитих, різнобічних співробітників.

Як зазначає Т. Борновалова [60, с. 12], однією з найбільш гострих проблем цієї стадії життєвого циклу компанії є нестача (відсутність) необхідних професійних знань у персоналу компанії й обмежені можливості навчання на перших етапах розвитку, що часто є причиною багатьох помилок в процесі управління.

Основними методами досягнення довгострокової стабільності компанії на даній стадії життєвого циклу є неформальні комунікації й неформальна організаційна структура [355; 448] та збільшення рівню централізації і сильне лідерство [436].

О. Харчишина [271, с. 112] зазначає, що на стадії народження ключову роль у формуванні організаційної культури відіграють засновники, які

створюють передумови її керованого формування, визначають систему цінностей, принципів, цілей, місії, філософії діяльності компанії. Як визначено в підрозд. 2.1 на цій стадії життєвого циклу компанії повинна домінувати кланова культура, яка характеризується згуртованістю й співучастю та поділом усіма працівниками цінностей і цілей компанії, а система цінностей не нав'язується ззовні, а створюється самою компанією, тому вона більш адаптивна до мінливих ситуацій.

На стадії зростання головною метою управління стає прискорене зростання компанії.

Як показало дослідження, проведене Т. Борноваловою [60, с. 12] значна кількість керівників виявляються не в змозі самостійно ефективно вирішувати управлінські проблеми, які виникають внаслідок швидкого зростання компанії.

Також, як зазначають Т. Борновалова [60, с. 14] та О. Харчишина [271, с. 112], на цій стадії життєвого циклу продовжується створення організаційної культури, при цьому значна увага приділяється нормам, правилам та процедурам, а також досягненню стабільності організаційної структури [383].

Д. Тейн [442] відзначає, що для виживання компанії на цій стадії життєвого циклу важлива наявність здатності менеджменту до делегування повноважень.

Згідно з точкою зору А. Зябрікової та В. Зябрікова [120] на стадії зростання компанії основними стають адміністративні повноваження, тобто формальні повноваження в рамках правил і регламентів. Відмінностями цієї стадії розвитку компанії є більш формальна структура [383], фокусування на рішенні завдань [448] та функціональна спеціалізація й департаменталізація [436].

Як визначено в підрозд. 2.1 на цій стадії життєвого циклу компанії повинна домінувати бюрократична культура, яка ґрунтується на системі влади, що здійснює регламентацію всієї діяльності компанії в формі правил, інструкцій і процедур, при цьому джерелом влади є компетентність.

Переломною стадією розвитку компанії є стадія зрілості, коли позиції компанії ще досить сильні, однак вже втрачається гнучкість, оскільки

поступово відбувається скорочення інновацій та не здійснюються зміни. Поступове зростання чисельності персоналу та зміна у відносинах співробітників й керівництва призводить до створення субкультур, збільшується кількість конфліктів та виникає потреба в інтеграції діяльності компанії, тому в організації розробляються і впроваджуються довгострокові програми підбору персоналу. Особлива увага приділяється залученню нових працівників як джерела нових ідей і проектів. В системі трудових відносин розвивається соціальне партнерство.

Дж. Ліппітт та У. Шмідт [396], відзначають, що на цій стадії затверджені правила та процедури призводять до створення жорсткої організаційної структури, яка стримує здатність компанії до адаптації й проведенню організаційних змін.

Згідно з точкою зору А. Зябрікової та В. Зябрікова [120] на стадії зрілості компанії основними стають проектні повноваження, спрямовані, в першу чергу, на реалізацію потреб покупців або клієнтів. Борновалова [60, с. 15] зазначає, що значний рівень централізації управління призводить до зниження ефективності горизонтальних і вертикальних зв'язків, сповільнення потоків інформації та збільшення термінів вирішення окремих завдань. Як результат, загострюється проблема узгодження між підрозділами та знижується адаптивність компанії до змін у зовнішньому середовищі.

Як визначено в підрозд. 2.1 на цій стадії життєвого циклу компанії повинна домінувати ринкова культура, яка базується на орієнтації на прибуток та рентабельність. Компанії з даним типом культури досить ефективно можуть функціонувати в умовах невизначеності і ризику.

Якщо в компанії не змінюються ці тенденції, вона може перейти на стадію занепаду. Для цієї стадії характерний високий рівень бюрократизації, формалізації та надмірної централізації й бюрократичного контролю. Кадри в компанію залучаються, в основному, ззовні, однак скорочення та звільнення не плануються. Як зазначає Т. Борновалова [60, с. 15], у такій компанії діє неефективна система мотивації, складна система контролю, організаційна

культура не підтримує зміни, існує консерватизм та неприйняття нових ідей. Як зазначає І. Адезіс [1], все це призводить до збільшення кількості конфліктів. Компанія зорієнтована вже не на розвиток, а лише на продовження існування, оскільки, як відзначає Г. Широкова [289], організаційна структура перешкоджає організаційним змінам, а психологічний клімат всередині компанії робить її нездатною до адекватного сприйняття змін у зовнішньому середовищі. Окрім того, організаційна структура, процес прийняття рішень та інформаційні управлінські процедури не відповідають її організаційним потребам.

О. Харчишина [271, с. 112] зазначає, що на цій стадії діяльність із вдосконалення, трансформації організаційної культури може стати запорукою збереження компанії і переходу його на якісно новий рівень розвитку. Як визначено в підрозд. 2.1 на стадії занепаду в компанії може використовуватися будь-який з типів організаційної культури (кланова, бюрократична або ринкова), оскільки організаційна культура в цілому потребує оновлення.

Г. Широкова [289] відзначає, що по закінченню стадії занепаду компанія або помирає, або починає новий цикл, починаючи стадію оновлення, яка в багатьох випадках потребує зміни складу топ-менеджменту [1], оскільки тоді відбувається пошук нової місії і зміна установок в цінностях.

Ці обставини обумовлюють і необхідність розробки нової кадрової політики й реформування процесу УП. Здійснюється підбір компетентних і мотивованих співробітників, націлених на досягнення нових стратегічних цілей. Характерні гнучкий підхід до управління винагородами, відбувається гармонізація зарплати і системи додаткових виплат. Найчастіше активно використовуються соціально-психологічні методи управління.

Як зазначають Ю. Гупта та Д. Чин [356], всі розроблені моделі життєвого циклу компанії розглядають досить широкий перелік організаційних характеристик та змінних.

Тому, на думку вчених, таких як Х. Додж, С. Фуллертон, Дж. Роббінс [340], Р. Квінн та К. Камерон [423], В. Марченко та В. Євдокименко [159], Г. Широкова [287, с. 21] кожна стадія життєвого циклу представляє собою

широкий набір різних характеристик організаційної діяльності компанії, тому концепція життєвого циклу компанії може бути використана для дослідження різних організаційно-управлінських аспектів діяльності компанії.

Г. Широкова [289] відзначає, що кожна наступна стадія циклу компанії якісним чином відрізняється від попередньої, має більш високий ступень складності, домінуючу підсистему цінностей, яка впливає на організаційну культуру і систему відносин всередині компанії.

Також згідно з точкою зору Ю. Косминої [138], з якою погоджується й автор, однією з головних цілей сучасного менеджера є розвиток ефективної моделі управління персоналом на різних етапах.

А оскільки, як зазначено в роботі А. Воронкової, М. Баб'як, Е. Коренева та І. Мажура [75], відносини персоналу і компанії носять довгостроковий характер, тому УП тісно взаємопов'язане з життєвим циклом компанії і в залежності від стадії розвитку компанії змінюються також і напрямки формування, використання і розвитку персоналу.

В. Чумак та О. Горбунова [280] відзначають, що різниця в організаційних цілях кожної зі стадій життєвого циклу компанії обумовлює застосування різних форм мотиваційного впливу на персонал, а значимість матеріальних форм мотивації підвищується на стадії зростання, в той час як на інших стадіях на перше місце виходить нематеріальна мотивація.

Також В. Чумак та О. Горбунова [280] відзначають, що для кожної стадії життєвого циклу компанії необхідний персонал, що володіє відповідними ключовими компетентностями, тобто поєднанням професійно значущих знань, умінь, навичок і особистісних якостей персоналу, серед яких виділяють наступні [179]:

- професійне мислення;
- комунікативну культуру;
- вміння працювати в команді;
- толерантність;
- прагнення до самоосвіти та самовдосконалення;

відповідальність;
організаційні якості;
адаптивність до змін середовища організації;
креативність мислення;
культуру поведінки та ін.

При цьому володіння компетентністю не є закінченим процесом, і постійно потребує оновлення наявних знань і навичок, а також придбання нових.

А. Петтігрю [419] та Дж. Саффолд [429] зазначають, що замість того, щоб використовувати єдиний підхід для аналізу організаційної культури компанії, необхідно аналізувати організаційну культуру на кожній стадії розвитку компанії, оскільки переходячи до нової стадії життєвого циклу, кожна компанія заново переоцінює свою систему цінностей, змінює паттерни, створює і оперує новими артефактами, що в сукупності і складає культуру організації.

Збіг процесу еволюції компанії за фазами життєвого циклу і її культурного розвитку дозволяє визначати який тип організаційної культури більш доцільний на кожній стадії життєвого циклу й таким чином розробити відповідні практичні рекомендації щодо УП компанії з урахуванням особливостей відповідної стадії її життєвого циклу.

Таким чином, на основі дослідження та аналізу робіт [14; 60; 73; 97; 118; 120; 162; 185; 259; 271; 280; 290], що детально розглянуто в роботі [24], доведено взаємозв'язок між стадіями життєвого циклу компанії й особливостями УП компанії за напрямками впливу, що дозволяє проводити діагностування відповідної організаційної культури (підрозд. 2.1) на кожній зі стадій життєвого циклу компанії, як наведено в табл.4.2.

Тому розглянемо методичні підходи до визначення стадії життєвого циклу компанії.

Таблиця 4.2

Взаємозв'язок між стадіями життєвого циклу компанії та УП МНК

Складові УП компанії	Стадії життєвого циклу компанії			
	Народження	Зростання	Зрілість	Занепад
Напрями впливу при УП компанії				
1. Кадрова політика:				
1.1. Управління найманням та обліком персоналом: характеристики персоналу [60, с. 16; 137, с. 33; 259, с. 45]	новатори, творчі, поліфункціональні, з орієнтацією на довготривалий період праці, готові на тимчасовий дискомфорт в умовах і оплаті праці	амбітні співробітники, орієнтовані на масштабність завдань і можливість реалізувати власні проекти	провідні спеціалісти, з орієнтацією на довгострокові цілі, налаштовані на плідну роботу з високим рівнем оплати праці	вузькі спеціалісти, висока плинність кадрів, робота відповідно традицій, бюрократизація відносин
1.2. Управління найманням, добіром та обліком персоналу: ключові компетентності, необхідні персоналу [73, с. 55; 103, с. 80; 280]	відповідальність, працездатність, ініціативність, вміння працювати в команді	професійні знання, вміння й мислення, комунікативна культура, ініціативність, креативність, готовність ризикувати, відповідальність	здатність досягати максимальних результатів при низькому рівні ризику, самовідданість	*ліквідація – готовність працювати короткий проміжок часу *відродження – самовідданість, гнучкість мислення, орієнтація на довгострокові цілі, відданість компанії
1.3. Управління мотивацією та стимулюванням праці персоналу: матеріальна мотивація [73, с. 55; 103, с. 80; 280]	низький оклад (не вище середньо ринкового рівня), премії менеджерам з продажу	фіксована частина заробітної плати на 5-10% вище середньоринкового рівня, премії в залежності від результатів діяльності (30-70% від загального обсягу виплат)	фіксована частина заробітної плати на середньоринковому рівні (для нових співробітників), премії за якість роботи і виконання заданих стандартів поведінки	привабливі умови оплати праці для «золотого фонду», участь в прибутках, опціони
нематеріальна мотивація [73, с. 55; 103, с. 80; 280]	можливість отримання нового досвіду, перспективи кар'єрного росту, відчуття причетності до результатів роботи компанії, відповідальність, визнання результатів	можливість кар'єрного росту, медична страховка, оплата мобільного зв'язку, оплата проїзду, професійний і особистий розвиток, навчання за рахунок компанії, корпоративні заходи (тренінги, свята)	система наставництва, професійні курси і змагання, розширення зони відповідальності, нагородження грамотами та відзнаками сумлінних працівників тих працівників, хто довго пропрацює в компанії, соціальний пакет в залежності від посади (цінності	система внутрішньофірмового кредитування, приміщення фотографій «золотого фонду» на дошках пошани і в корпоративних виданнях, вільний режим роботи

Продовження таблиці 4.2

Складові УП компанії	Стадії життєвого циклу компанії			
	Народження	Зростання	Зрілість	Занепад
			співробітника), корпоративні заходи (тренінги, свята)	
2. Стиль і практика керівництва				
2.1. Тип лідера [73, с. 55; 103, с. 80; 118, с. 10; 120]	менеджер-лідер	менеджер-бюрократ	менеджер-адміністратор	будь-який
2.2. Методи керівництва [73, с. 55; 103, с. 80; 118, с. 10; 185, с. 29]	одноосібний	делегування та децентралізація	централізований, колегіальний	заснований на традиціях, консервативний
2.3. Тип повноважень для делегування [73, с. 55; 103, с. 80; 118, с. 10; 120]	лінійні повноваження домінуючого менеджера, делегування немає	адміністративні повноваження	проектні повноваження	–
3. Організаційна культура				
3.1. Особливості організаційної культури [14, с. 71; 60, с. 13; 271, с. 112]	наявний дух колективізму та згуртованості персоналу, цінності, цілі організації та правила поведінки співробітників сформульовані ще не чітко, початок формування організаційної культури	становлення організаційної культури та системи цінностей та цілей, налагодження зовнішніх і внутрішніх зв'язків, становлення символіки, традицій, звичаїв та легенд, управління іміджем	сформовані традиції, звичаї та легенди, наявність великої кількості субкультур, високий рівень протиріч в культурі, поступове збільшення розриву між реальною організаційною культурою і культурою, що декларується	організаційна культура не підтримує зміни та не виконує властиві їй функції, персонал не підтримує організаційну культуру, існує потреба в її оновленні
3.2. Домінуючі культурні цінності [60, с. 16; 214, с. 74; 259, с. 45; 271, с. 112]	взаємна підтримка, взаємодопомога, участь, чесність, надійність, відданість, сумлінність	динамізм, розвиток і прогрес, інноваційність, прагнення бути кращою компанією в галузі	висока якість, довготривала конкурентоспроможність і ефективність	Традиції і ієрархія, професіоналізм
3.3. Особливості організаційних цінностей [290; 214, с. 75; 259, с. 45; 271, с. 112]	домінування групових цінностей та формування базових організаційних цінностей	домінування базових організаційних цінностей та артефактів	дифузія цінностей субкультур	порушення передачі базових організаційних цінностей та артефактів
Результати діагностування відповідної організаційної культури компанії				
Організаційна культура, яка повинна домінувати (розд. 2.1)	кланова культура	бюрократична культура	ринкова культура	будь-яка
Особливості УП компанії				
УП базується на [163, с. 6; 14, с. 71; 118, с. 10]	добір персоналу за кваліфікаційними характеристиками	підприємницький менеджмент	професійний менеджмент	криза менеджменту, внутрішні конфлікти та напружений морально-психологічний клімат

* На стадії спаду ключові компетентності залежать також від стратегії подальшого розвитку компанії [14].

Як зазначає в своїх дослідженнях Г. Широкова [286; 287] в контексті концепції життєвого циклу компанії існують два основних напрями досліджень життєвих циклів:

1) перший напрям носить виключно емпіричний характер й включає в себе дослідження із застосуванням кількісних методів, вивченням конкретних кейсів або лонгітюдні спостереження. Ці дослідження відрізняються один від одного об'єктами дослідження або типами досліджуваних компаній. Як детально проаналізовано в роботі Г. Широкої та О. Серової [290] більшість емпіричних досліджень беруть за основу існуючу модель життєвого циклу компанії, висувають набір стандартних гіпотез відносно контекстуальних й структурних змінних та перевіряють ці гіпотез з використанням історичних та анкетних даних.

2) другий напрям досліджень життєвих циклів компаній передбачає застосування концепції життєвого циклу компанії з метою її інтеграції з іншими галузями досліджень організацій і менеджменту, а концепція життєвого циклу компанії використовується для пояснення змін того чи іншого явища в міру становлення і розвитку компанії. Саме цей напрям досліджень життєвого циклу компанії відповідає потребам наших досліджень, які проводяться в контексті ККМ.

Ю. Ованесова [185, с. 15] зазначає, що існує значна кількість методичних підходів, в яких стадії життєвого циклу визначаються за допомогою різних критеріїв. Так, Ю. Примуш [215] визначає дві групи методичних підходів до визначення стадій життєвого циклу компанії:

1) методичні підходи, які ґрунтуються на визначенні фінансово-економічних показників діяльності компанії, які систематизовані в табл. 4.3;

2) методичні підходи, які ґрунтуються на визначенні контекстуальних та структурних показників компанії, які систематизовані в табл. 4.4.

**Методичні підходи до визначення стадії життєвого циклу компанії
на основі фінансово-економічних показників діяльності компанії**

Назва	Сутність підходу	Автор(и)
Побудова функції витрат	Виявлення характеру кореляційної залежності між витратом від діяльності компанії та витратами, яких вона зазнала. На основі отриманих залежностей будується крива, яка демонструє перехід від однієї стадії до іншої: 1) точка кривої, у якій виконується умова рівності першої та другої похідної нулю, сигналізує про перехід до стадії стабільності або старіння; 2) точка кривої, у якій витрати дорівнюють доходам, сигналізує про початок інтенсивного розвитку компанії (стадія зростання)	Н. Любушин, В. Лещева та В. Дьякова [156]
Аналіз динаміки виторгу	Визначення стадії життєвого циклу на основі розрахунку показників: 1) швидкість та прискорення зміни виторгу від діяльності підприємства; 2) відношення фактичного виторгу до його максимального рівня та рівня в точці безбитковості. Визначення відповідної стадії відбувається на основі порівняння отриманих значень показників з характерними для кожної стадії співвідношеннями	Ю. Шембель [283]
Дисперсійний аналіз виторгу	Формування двох вибірок даних про виторг підприємства: з перших п'яти значень та п'яти наступних значень. Розрахований за двома вибірками критерій Фішера (відношення максимальної дисперсії до мінімальної), порівнюється з відповідними цьому поєднанню числа ступенями свободи та прийнятому рівню значущості табличної величини дисперсійного співвідношення. При зміні стадій циклу відбувається переважання розрахованого значення критерія Фішера над табличним	Т. Малаева [161]
Аналіз залежності між рентабельністю та часом з використанням методу найменших квадратів	Побудова рівняння апроксимації, що виражає залежність між рентабельністю компанії та часом. Моменти переходу від однієї стадії до іншої визначаються контрольними точками: 1) рентабельність продажів дорівнює 0 (стадія зародження); 2) визначення кореня рівняння, при якому перша похідна дорівнює 0 (перехід на стадію занепаду); друга похідна дорівнює 0 (початок стадії стабільності)	О. Міночкіна [175]
Розрахунок фінансових показників	Розрахунок фінансових показників діяльності компанії та визначення стадії циклу: 1) стадія зародження: якщо доходи компанії менші за змінні витрати або дорівнюють їм; 2) стадія зростання: виторг компанії більший від змінних витрат але менший від першого порогу рентабельності; 3) стадія зрілості: виторг перевищує перший поріг рентабельності; 4) стадія занепаду: виторг дорівнює другому порогові рентабельності	Г. Костіна та М. Башмакова [139]
Побудова системи ключових фінансових координат	Побудова системи фінансових координат: 1) ліквідності; 2) інвестиційного ризику; 3) вартості компанії. На основі яких розглядається розвиток компанії протягом життєвого циклу	І. Івашковська та Д. Янгель [123]

Методичні підходи до визначення стадії життєвого циклу компанії на основі її контекстуальних та структурних показників

Автор(и)	Контекстуальні змінні*	Структурні змінні**
Г. Ліппітт та В. Шмідт [396, с. 105]	вік, фокус управління, пріоритети різних груп інтересів, кризи і наявність конфронтації	структура, формалізація управління
Л. Грейнер [354, с. 77]	вік, розмір, темпи зростання галузі, етапи еволюції, етапи революції	організаційна структура, формалізація, стиль топ-менеджменту, система контролю
В. Торберт [448, с. 6]	вік, розмір (кількість співробітників), структура	методи прийняття рішень, принципи менеджменту, рівень формалізації, специфіка менталітету членів організації
Р. Куїнн та К. Кемерон [423, с. 33]	вік, розмір, критерії організаційної ефективності	структурна форма, формалізація, централізація, лідерство, культура
Д. Міллер та П. Фрізен [405, с. 1161]	вік, кількість співробітників, зростання продажів, розмір, концентрація власності, вплив стейк-холдерів, динаміка зовнішнього середовища, стратегія	формальний контроль, внутрішні комунікації, централізація влади, ресурсні можливості, диференціація, стиль прийняття рішень
Е. Шейн [282, с. 25]	Функції культури, покоління управління, складність, розмір	стиль управління, склад топ-менеджменту
М. Скотт та Р. Брюс [435, с. 45]	вік, розмір, темпи зростання, стадія розвитку галузі, ключові проблеми	форма структури, формалізація системи контролю, стиль топ-менеджменту
І. Адезіс [1, с. 12]	вік, розмір, нормальні проблеми та проблеми переходу	структурна форма, формалізація політик і процедур, необхідні лідерські характеристики, складність
Т. Борновалова [60, с. 15, с. 17]	розмір (обсяги продажу, кількість співробітників), функції культури	організаційна структура, рівень формалізації управління, стиль управління

*Змінні, які характеризують внутрішнє середовище компанії

**Змінні, які характеризують структуру управління компанії

Т. Борновалова в своєму дослідженні [60, с.15] відзначає, що майже всі відомі в даний час методичні підходи, які дозволяють здійснити діагностику стадії життєвого циклу компанії, мають обмеження.

Особливу складність викликають ситуації переходу від однієї стадії до іншої, тому існує потреба в розробці більш точних кількісних і якісних критеріїв визначення стадії життєвого циклу. Як зазначають Г. Широкова та О.

Серова [290], структура стадій життєвого жиклу є багатовимірною, тому використання методичного підходу до визначення стадії життєвого циклу компанії на основі фінансово-економічних показників діяльності є недоречном в нашому дослідженні, оскільки значно звужує межі дослідження лише до аналізу фінансово-економічних показників діяльності компанії, не враховуючи управлінські аспекти діяльності.

Г. Широка та О. Серова [290] в своєму дослідженні підходів до визначення стадії життєвого циклу компанії, зазначають, що в кожному з проаналізованих підходів стадії описані за допомогою декількох внутрішніх характеристик, які включають змінні, що пов'язані з організаційним контекстом та структурою компанії.

Загальними контекстними змінними для проаналізованих моделей визначення стадії життєвого циклу є вік та розмір компанії, темпи зростання, центральні завдання проблеми, з якими стикається компанія на різних стадіях розвитку.

Серед структурних змінних відзначаються тип організаційної структури, ступінь формалізації та централізації, кікість рівнів ієрархії в організації. Однак в кожному підході стадії відрізняються за структурою та розміром цих вимірів.

Так, одним з проаналізованих методичних підходів до визначення стадії життєвого циклу компанії на основі контекстуальних та структурних показників компанії є підхід, розроблений Т. Борноваловою [60], перевагою якого є визначення стадії життєвого циклу компанії за наявними для даної стадії ключовими характеристиками та проблемами.

Цей підхід базується на основі індивідуальної або групової оцінки, яку можуть надати керівник, провідні менеджери та зовнішні консультанти компанії. Саме на основі модифікації цього методичного підходу пропонується визначати стадію життєвого циклу компанії та оцінювати рівень розвитку компанії (модифікація) в данному дослідженні.

Також, як детально розглянуто в роботі [24], пропонується на основі результатів визначення стадії життєвого циклу оцінювати рівень розвитку МНК

та діагностувати відповідний тип організаційної культури, який повинен домінувати в компанії на даній стадії життєвого циклу.

Таким чином, на основі результатів дослідження концепції життєвого циклу компанії визначено, що для визначення особливостей УП МНК необхідно враховувати й особливості внутрішнього середовища компанії, а саме рівень розвитку компанії (стадія її життєвого циклу). Запропоновано використовувати найбільш традиційний підхід до визначення кількості стадій життєвого циклу компанії, згідно якого виділяють чотири стадії життєвого циклу компанії: народження, зростання, зрілість та занепад (спад).

Також доведено, що неможливо використовувати єдиний підхід для аналізу організаційної культури компанії, необхідно аналізувати організаційну культуру на кожній стадії розвитку, оскільки переходячи до нової стадії життєвого циклу, кожна компанія заново переоцінює свою систему цінностей, змінює паттерни, створює і оперує новими артефактами, що в сукупності і складає культуру компанії.

Запропоновано оцінювати рівень розвитку МНК на основі результатів визначення стадії життєвого циклу компанії з використанням модифікованого методичного підходу на основі контекстуальних та структурних показників. На основі результатів визначення стадії життєвого циклу (стадії розвитку) компанії пропонується діагностувати який тип організаційної культури є більш притаманним для компанії та які особливості УП необхідно враховувати при УП цієї компанії на цій стадії розвитку компанії. Результати оцінки рівня розвитку МНК та діагностування типу її організаційної культури стануть основою для розробки практичних рекомендацій щодо УП МНК з урахуванням рівня розвитку компанії та особливостей її організаційної культури.

4.2. Оцінка рівня розвитку персоналу мультинаціональної компанії

Проблема розвитку персоналу компанії в процесі УП компанії розглядається в роботах багатьох вчених, таких як А. Богач та Г. Новікова [57], О. Крушельницька та Д. Мельничук [143], К. Любимова [155], В. Данюк, В. Петюх та С. Цимбалюк [169], А. Кібанов [264], С. Паршина [203], П. Херсі та К. Бланшар [21] та ін. В цих роботах професійний розвиток визначається як складний дискретний трансформаційний процес вдосконалення працівника в його професійній діяльності, спрямований на придбання потрібних для підприємства компетенцій.

Також дослідженням окремих напрямків розвитку персоналу займалися Н. Беляцький, С. Велесько та П. Ройш [18], А. Єгоршин [107; 108], А. Кібанов, В. Коновалова та М. Ушакова [231], Л. Меньшикова [171] та ін.

Методологія оцінки розвитку співробітника компанії розглянута в працях таких вчених як Р. Бояцис [324], Г. Десслер [96], Л. Спенсер та С. Спенсер [440], Дж. Бургойн та Р. Стюарт [326], Дж. Коул [141], І. Макарова [160] та ін.

Як детально розглянуто в підрозд. 1.1 та визначено в запропонованій концепції управління персоналом МНК (підрозд. 1.3) управління розвитком персоналу є один з основних напрямків кадрової політики, яка в свою чергу, є одним зі напрямів впливу при УП МНК.

В. Данюк, В. Петюх, та С. Цимбалюк [169, с.148] зазначають, що «розвиток персоналу» представляє собою багатогранне та складне поняття, що охоплює широке коло взаємозв'язаних психологічних, педагогічних, соціальних і економічних проблем, однак воно є більш вузьким у порівнянні з поняттям «гармонічний розвиток особистості» та не є тотожним поняттю «професійний розвиток особистості».

Згідно з точкою зору Л. Черчик [279, с. 5] основними підходами до визначення змісту поняття «розвиток персоналу» є: процесний, функціональний та системний підходи, особливості яких систематизовано в

табл. 4.5 на основі результатів аналізу робіт [14; 61; 71; 91; 108; 169; 171; 187; 208; 222; 229; 260; 261; 264; 273; 274; 279].

Таблиця 4.5

**Основні підходи до визначення сутності поняття
«розвиток персоналу»**

№ з/п	Підхід	Визначення сутності поняття «розвиток персоналу»	Автори
1.	Процесний	системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу	В. Данюк, В. Петюх, та С. Цимбалюк [169, с. 148] В. Савченко [222, с. 17]
		системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу, що забезпечується заходами, пов'язаними з оцінюванням кадрів з метою виробничої адаптації та атестації персоналу, планування трудової кар'єри, стимулювання розвитку персоналу	А. Кібанов [264, с. 401]
		комплексний та безперервний процес всебічного розвитку особистості працівника організації з метою підвищення ефективності його роботи	А. Єгоршин [108, с. 166]
		цілісний та активний процес удосконалення, пов'язаних з робочою діяльністю знань та умінь із використанням широкого спектру навчальних методів та стратегій	Д. Джой-Метгьюз, Д. Меггінсон та М. Сюрте [97, с. 20]
		уміле забезпечення та організація процесу навчання для досягнення організацією поставлених цілей, а також удосконалення навичок та умінь, розширення обсягу знань, підвищення компетентності, здатності до навчання та ентузіазм співробітників на всіх рівнях організації, що сприяє безперервному зростанню	К. Норт [279, с.6]
		процес навчання і підвищення кваліфікації персоналу з метою розвитку інтелектуального потенціалу працівників	Р. Марр та Г. Шмідт [261]
		повторюваний процес досягнення таких показників рівня кваліфікації працівників, які відповідають стратегії розвитку організації	Ф. Хміль [274, с. 325]
		свичок працівників підприємства, що реалізуються через сукупність організаційно-економічних заходів, які передбачають адаптацію, професійне навчання, оцінювання та планування трудової кар'єри персоналу	В. Брич та О. Гукул [61]
		закономірний і цілеспрямований перехід компетенцій з одного рівня на інший, наслідком якого стає значне підвищення продуктивності працівника	А. Полозова та Є. Горковенко [208]

Продовження таблиці 4.5

№ з/п	Підхід	Визначення сутності поняття «розвиток персоналу»	Автори
2.	Системний	сукупність всіх організаційно-економічних заходів підприємства у сфері навчання персоналу, його перепідготовки і перекваліфікації. В широкому ж розумінні розвиток персоналу також охоплює питання професійної адаптації, оцінки кандидатів на вакантні посади, поточного періодичного оцінювання персоналу, планування ділової кар'єри, службово-професійного просування та багато інших	О.Грішнова та В. Небукін [91, с. 16]
		комплекс заходів, що передбачають професійне навчання випускників шкіл, перепідготовку та підвищення кваліфікації кадрів, а також планування кар'єри персоналу організації	Ю. Одегов та П. Журавльов [187, с. 127]
		сукупність взаємопов'язаних заходів, націлених на підвищення конкурентоспроможності персоналу шляхом набуття нових знань, умінь, навиків, досвіду в процесі навчання, підвищення кваліфікації, перепідготовки з метою адаптації до нових умов діяльності, забезпечення власних інтересів розвитку та реалізації цілей діяльності підприємства	Л. Черчик [279, с. 6]
		сукупність заходів, спрямованих на розвиток людського потенціалу підприємств	В. Маслова [163]
		система заходів, спрямованих на підтримку здібності до навчання працівників, розповсюдження знань та передового досвіду, навчання молодих співробітників	П. Шлендер [260, с. 126]
		сукупність заходів, спрямованих на підвищення кваліфікації та вдосконалення психологічних характеристик працівників	І. Скопилатов та О. Єфремов [229]
		сукупність заходів, але вважає їх організаційно-економічними в області навчання, підвищення кваліфікації та професійної майстерності персоналу, стимулювання творчості	Н. Барабанщиков [14]
3.	Функціональний	безперервне проведення заходів, що сприяють повній реалізації особистісного потенціалу працівників та підвищенню їх здатності вносити вклад у діяльність організації	В. Веснін [71, с. 190]
		кадрово-економічна функція, направлена на те, щоб сприяти членам колективу всіх ієрархічних сходинок в оволодінні кваліфікацією, необхідною для виконання поточних та майбутніх професійних вимог	Й. Хентце [273]

Відповідно до мети нашого дослідження, яка визначає необхідність врахування особливостей впливу ККС, пропонується оцінювати розвиток персоналу МНК на основі системного підходу.

Під поняттям «розвиток персоналу» згідно визначення, запропонованого Л. Черчик [279, с. 6], пропонується розуміти сукупність взаємопов'язаних заходів, націлених на підвищення конкурентоспроможності персоналу шляхом набуття нових знань, умінь, навиків, досвіду в процесі навчання, підвищення кваліфікації, перепідготовки з метою адаптації до нових умов діяльності,

забезпечення власних інтересів розвитку та реалізації цілей діяльності компанії. Оскільки це визначення повністю компліює з метою запропонованої концепції управління персоналом МНК, яка наведена у підрозд. 1.3.

В. Данюк, В. Петюх та С. Цимбалюк [169, с. 148] відзначають, що процес оцінки розвитку персоналу повинен бути забезпечений заходами з адаптації персоналу, оцінювання розвитку персоналу та його стимулювання і планування професійної кар'єри співробітників.

Оцінка розвитку персоналу компанії дозволяє судити як про ступінь відповідності працівників встановленим професійним компетентностей, так і про ефективність функціонування всієї компанії й розвиток персоналу. Результати оцінки розвитку персоналу компанії дають можливість приймати обґрунтовані рішення щодо подальшого навчання, побудови кар'єри та відповідного розвитку співробітників.

Як детально розглянуто в роботі [40], за формою вираження кінцевого результату сучасні методики оцінки розвитку персоналу можна розподілити на наступні групи, основні характеристики яких наведені в табл. 4.6:

1) кількісні методи, які ґрунтуються на кількісній оцінці рівня розвитку персоналу, дозволяють визначити величину приросту компетентностей та використовують шкали оцінок, які дозволяють кількісно виміряти різні рівні виконання робіт в організації. Однак ці методи визначають лише ті компетентності, які можливо формалізувати, тому не дозволяють оцінити професійний розвиток особистості у всіх її проявах: зокрема, здатність орієнтуватися в нестандартних ситуаціях, приймати правильні рішення, використовувати соціальний (психоемоційний, культурний) капітал, тобто більшість навичок працівника, які не формалізуються.

2) описові (якісні) методи, які базуються на визначенні та обговоренні досягнутих результатів, описі ділових характеристик співробітників. Якісні методи є неформалізованими і спрямовані на отримання інформації за допомогою глибинного аналізу запропонованого матеріалу та оцінюють певний набір якостей робочої сили. Це методи мають описові властивості, що не дають

кількісних оцінок результатів розвитку персоналу, а оцінюють певний набір якостей персоналу.

3) комбіновані методи є найбільш поширеними і включають в себе експертні оцінки компетентностей працівників, які спираються на кількісні і якісні показники.

Таблиця 4.6

**Порівняльна характеристика методів оцінки розвитку персоналу
(сформовано на основі [169; 206; 298])**

№ з/п	Група методів оцінки розвитку персоналу	Методи	Переваги	Недоліки
1	Кількісні методи	1. Метод бальної оцінки. 2. Метод рангового порядку. 3. Система графічного профілю	достатній ступінь об'єктивності, з якою можна оцінити результати розвитку персоналу	вужкість набору оцінюваних компетентностей
2	Описові (якісні) методи	1. Анкетування. 2. Спостереження. 3. Ділова гра. 4. Інтерв'ю («питання-відповідь», «глибинне інтерв'ю») 5. Матричний метод. 6. Дискусія. 7. Метод комітетів. 8. Метод незалежних суддів.	невелика трудомісткість і варіативність досліджуваних професійних компетентностей	відсутність кількісних результатів оцінки, суб'єктивність результатів і низький ступінь автоматизації даного процесу
3	Комбіновані методи	1. Тестування. 2. Співбесіда. 3. Метод підсумованих оцінок. 4. Іспит. 5. Фотографія робочого дня. 6. «Assessment center». 7. Метод «360 градусів» 8. Метод оцінки розвитку персоналу (теорія життєвого циклу П. Херсі та К. Бланшара)	можуть бути спрямовані на вирішення широкого спектру завдань, можливість урахування значної кількості критеріїв при оцінці розвитку співробітника	високі трудові, часові та фінансові витрати на здійснення, складність формалізації та автоматизації

Як детально розглянуто в роботі [40], на сучасному етапі найбільш поширеними є комбіновані методи, які включають в себе і кількісні, і якісні (аналітико-описові) елементи та використовують шкали оцінок, що дозволяють

кількісно виміряти різні рівні виконання робіт в організації, саме це надає їм більшу об'єктивність.

Тому цю групу методів доцільно використовувати для оцінки розвитку на індивідуальному і колективному (груповому) рівнях для визначення приросту професійних та особистих компетентностей персоналу МНК.

Серед комбінованих методів оцінки розвитку персоналу саме метод оцінки розвитку персоналу, який базується на теорії життєвого циклу К. Бланшара та П. Херсі [21], враховує особливості впливу ККС на персонал МНК.

Оскільки, як відзначають вчені під керівництвом С. Півоварова [243, с. 80], крос-культурні дослідження показали, що національні культурні відмінності впливають на поведінку менеджерів та є елементом управлінської ситуації. На стиль управління компанією і відповідно персоналом впливає також домінуюча система цінностей персоналу, існуюча картина світу, особливості процесу пізнання та комунікаційних процесів в суспільстві.

Група вчених під керівництвом С. Півоварова [243, с. 80] зазначає, що саме ситуаційні теорії управління пов'язують ефективність того чи іншого стилю управління (прийняття рішення) з характером розв'язуваної задачі, станом зовнішнього середовища, особливостями компанії, кваліфікацією менеджменту.

Згідно з точкою зору К. Бланшара та П. Херсі [21, с. 52], ситуаційні теорії управління засновані на переконанні, що люди можуть і хочуть розвиватися і що не існує єдиного, найкращого стилю управління для заохочення цього розвитку, тому необхідно підганяти стиль управління відповідно до конкретної ситуації.

Однією з теорій ситуаційного управління, є теорія життєвого циклу, яка розроблена К. Бланшаром та П. Херсі [21], та на основі якої можна визначити та проаналізувати закономірності в розвитку співробітника компанії, а також те, як визначити шляхи розвитку співробітника компанії відповідно до його рівня розвитку.

Згідно з точкою зору К. Бланшара та П. Херсі [21, с. 54] «в реальному житті не можна говорити про рівень розвитку окремої людини, мова може йти скоріше про його компетентності і зацікавленість в досягненні якої-небудь конкретної мети або вирішенні будь-якої конкретної задачі. Інакше кажучи, індивід не належить до якогось одного рівня.

Рівень розвитку коливається від мети до мети, і від завдання до завдання». Тобто, рівень розвитку співробітника залежить від конкретного завдання, і співробітник може належати до одного рівня розвитку при вирішенні однієї задачі (досягненні однієї мети) – і до іншого рівня розвитку при вирішенні іншої задачі (досягненні інших цілей).

Тобто згідно даної теорії [273, с. 22] вибір стилю керівництва визначається рівнем розвитку окремої особи (чи групи), який визначається відповідно до конкретної ситуації та завдання, а саме [17, с. 161]: можливості ставити високі, але досяжні цілі; здатності і бажання брати на себе відповідальність; знання і досвіду, потрібних для виконання даного завдання.

Згідно теорії життєвого циклу [92, с. 19; 111, с. 24; 273, с. 22] найбільш ефективні стилі керівництва залежать від рівня розвитку персоналу, який включає дві складові:

1) компетентність – професійна складова: наявні знання, вміння брати на себе відповідальність, вміння виконувати завдання згідно терміну, попередній досвід, усвідомлення політичних та культурних аспектів. Високий рівень цієї складової означає, що співробітник не потребує директив і вказівок.

2) прихильність (мотивованість) – психологічна складова: бажання виконувати роботу, завзятість, самостійність, орієнтація на досягнення, бажання виконувати роботу, готовність брати на себе відповідальність. Високий рівень цієї складової означає наявність у співробітника внутрішньої мотивації.

Розглянуті складові розвитку персоналу є шкалами матриці, яка відзначає відповідний рівень розвитку співробітника (чи групи) наступним чином [17, с. 161] (рис. 4.1):

1) шкала компетентності відображає ступінь компетентності (професіоналізму) співробітника, ступінь розвиненості його знань, умінь і навичок, які дозволяють ефективно виконувати професійні завдання. Ця шкала буде зростати з права наліво;

2) шкала прихильності відображає ступінь прихильності (лояльності) співробітника до компанії, залученість співробітника в роботу, ототожнення себе з компанією. Ця шкала зростає зверху вниз.

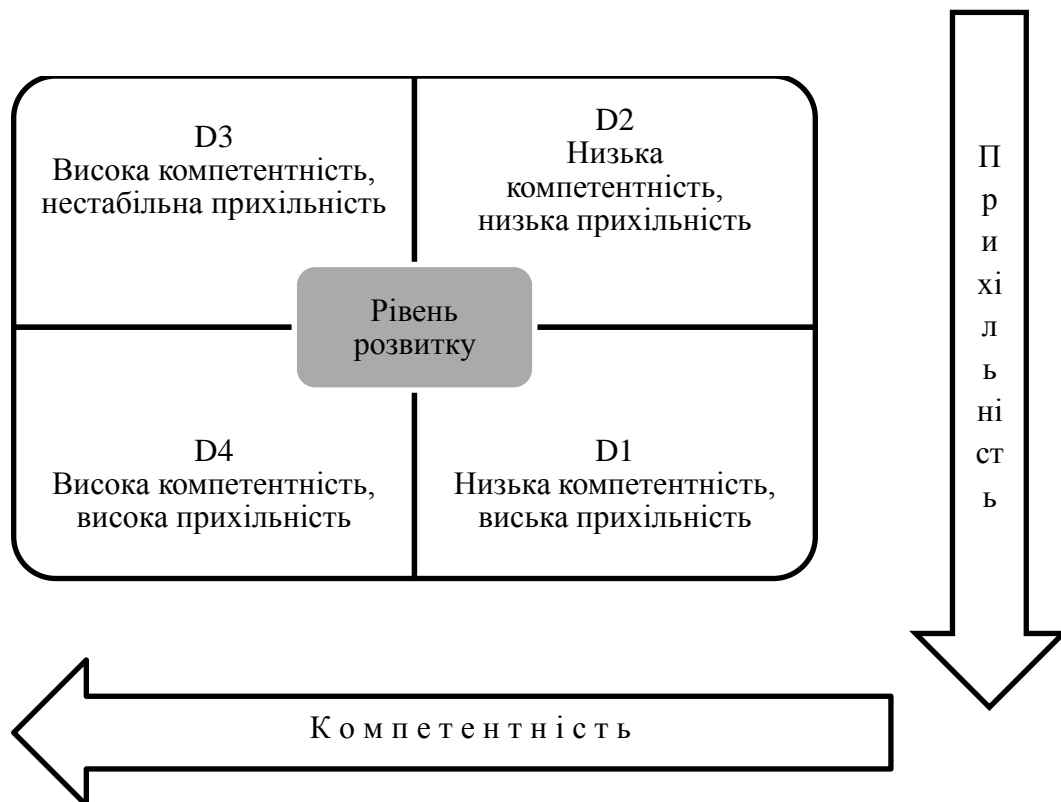


Рис. 4.1. Матриця оцінки рівня розвитку персоналу (згідно теорії життєвого циклу П. Херсі та К. Бланшара)

Осі в даній матриці задано не стандартно. Це потрібно для того, щоб в подальшому накласти на цю матрицю дві інші осі, які будуть характеризувати особливості підходу до управління персоналом, який застосовується до різних рівнів розвитку співробітників. Для цього можна перегорнути матрицю, так щоб співробітники могли самостійно діагностувати свій власний рівень розвитку відповідно конкретної мети або завдання і проявити ініціативу, щоб

отримати від менеджера той стиль управління, який їм потрібен для досягнення кращого результату.

Відповідно до теорії життєвого циклу К. Бланшара та П. Херсі [21], існує чотири рівні розвитку співробітника, основні характеристики яких систематизовані [21; 57; 74; 86; 118] та наведені в табл. 4.7:

1) «початківець-ентузіаст» (D1) – це співробітник, який має високу мотивацію, демонструє багато ентузіазму, але має низьку компетентність відповідно до даної мети або завдання;

2) «розчарований учень» (D2) – це співробітник, який вже має певні знання і навички, однак він деморалізований, оскільки йому бракує мотивації через нереалізовані очікування;

3) «здатний, але обережний виконавець» (D3) – це співробітник, який має відповідні знання і добре розвинені навички для виконання цього завдання. Однак, його впевненість в собі і своїх силах поки нестійка і це може впливати на його мотивацію;

4) «впевнений в собі професіонал» (D4) – це співробітник, який демонструє майстерне володіння навичками, необхідними для виконання цього завдання. Крім цього, він мотивований і впевнений в собі, він ототожнює себе з компанією, пов'язує з нею своє майбутнє, а також він вже вийшов на поріг високої ефективності, завдяки своєму професіоналізму.

Як зазначають вчені [92, с. 19; 111, с. 24; 273, с. 22], розвиток співробітників – це закономірний і неминучий процес.

Матриця оцінки розвитку персоналу не має часової шкали, тому не можна точно стверджувати, коли співробітник перейде з одного рівня на інший і як довго він на цьому рівні залишиться.

Перехід з одного рівня на інший завжди здійснюється послідовно, не буває випадку, щоб співробітник з першого рівня (D1) відразу перестрибнув на четвертий (D4).

**Характеристики основних рівнів розвитку персоналу компанії
(сформовано на основі [21; 57; 74; 111])**

Характеристики	«Початківець-ентузіаст» (D1)	«Розчарований учень» (D2)	«Здатний, але обережний виконавець» (D3)	«Впевнений в собі професіонал» (D4)
Компетентність	низька тільки базові знання та навички	низька певні знання і навички	висока багато відповідних професійних знань та добре розвинені навички	висока багато відповідних професійних знань та майстерний рівень навичок
Прихильність	висока багато ентузіазму	низька не мотивований по тій або іншій причині	нестабільна оскільки зростає компетентність, то ентузіазм до роботи періодично з'являється, але при невдачах так само швидко і гасне. Впевненість в собі непостійна, тому непостійна й мотивація	висока відточені навички надають впевненості в собі, звідси високий рівень мотивації. Може ділитися досвідом і розвивати інших співробітників
Ризики для компанії, пов'язані з діяльністю співробітника	співробітник знаходиться на низькому рівні ефективності оскільки має низький рівень компетентності і потребує відповідного ефективного керівництва	співробітник знаходиться на низькому рівні ефективності оскільки має низький рівень компетентності і потребує відповідного ефективного керівництва	досвідчений співробітник може піти до конкурентів; співробітник може значно перебільшити свою досвідченість та помилитися	відсутні
Якості співробітника	багатообіцяючий, оптимістичний, недосвідчений, допитливий, енергійний, сповнений ентузіазму, не маючий навичок чи не підготовлений	розгублений, демотивований, деморалізований, розчарований, позбавлений ілюзій маючий деякі навички, фокусується на проблемах	нерішучий, обережний, вагаючийся, невпевнений, байдужий чи незацікавлений, маючий потрібні навички, корисний для роботи	впевнений в собі, незалежний, висококваліфікований, надихаючий оточуючих, експерт, впевнений в своїх результатах, який покладається на себе

Згідно з цією теорією [21] в залежності від рівня розвитку персоналу керівник повинен коригувати свої дії, які стосуються встановленню відносин з підлеглими і зі структурування самої роботи.

Тобто поведінка керівника в відповідній ситуації визначається за двома складовими:

1) підтримуюча поведінка – це поведінка, орієнтована на людину, яка стосується сфери відносин (підтримка послідовників). Вона пов'язана з необхідністю для керівника більше прислухатися до підлеглих, надавати їм підтримку та поради, надихати їх і залучати до участі в управлінні [74, с. 502];

2) директивна поведінка – це поведінка, орієнтована на завдання, яка стосується структурування роботи (директивність). Вона вимагає від керівника проведення роз'яснювальної роботи з персоналом щодо того, що і як вони повинні робити для того, щоб виконати поставлене перед ними завдання. Керівники, орієнтовані на таку поведінку, структурують, контролюють і уважно стежать за тим, як працюють підлеглі [74, с. 502].

Поєднання цих двох складових поведінки керівника дозволило в рамках даної теорії [21] виділити чотири основних стиля керівництва, кожен з яких найбільше відповідає певному рівню розвитку персоналу (рис. 4.1), які наведені на рис. 4.2.

Якщо поєднати обидві матриці, наклавши матрицю стилів керівництва на матрицю оцінки розвитку персоналу, то як зазначає К. Бланшар та П. Херсі [21, с. 55] «легко зрозуміти, що для «ентузіаста-новачка» (D1) потрібний директивний (направляючий) стиль управління (S1), «розчарованому учневі» (D2) потрібний вказуючий стиль управління (S2), для «здатного, але обережного виконавця» (D3) – підтримуючий стиль (S3), а «впевнений в собі професіонал» (D4) потребує делегуючий стиль (S4).

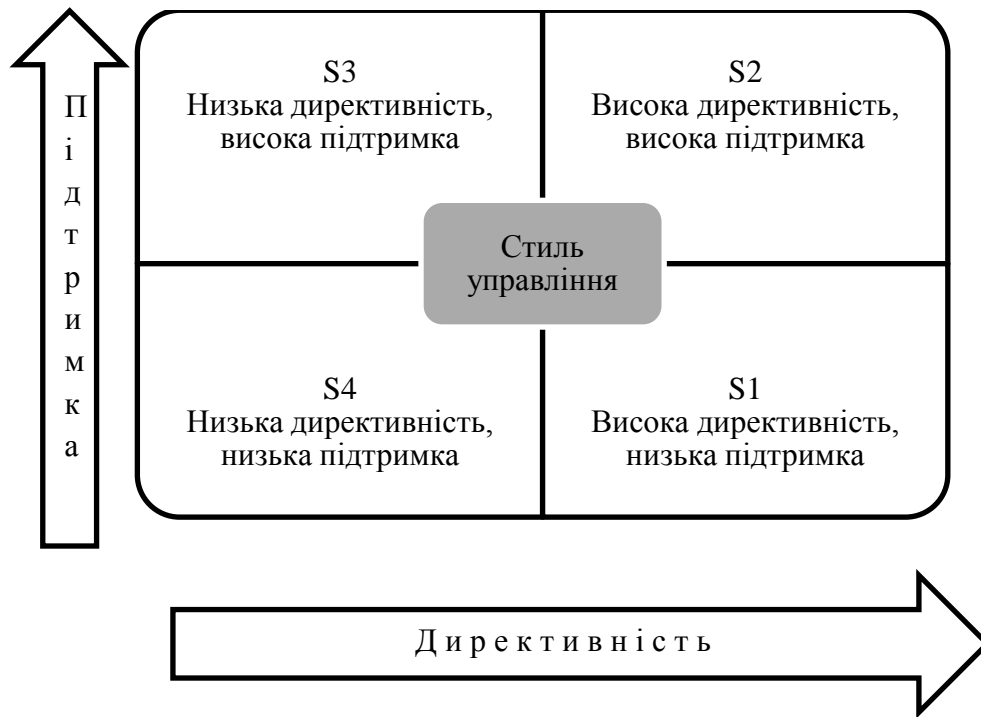


Рис. 4.2. Матриця стилів керівництва
(згідно теорії життєвого циклу П. Херсі та К. Бланшара)

Таким чином, згідно з теорією К. Бланшаром та П. Херсі [21], існує чотири основні стилі керівництва, основні характеристики яких систематизовані [21; 69; 74; 111] та наведені в табл. 4.8:

1) директивний (направляючий) стиль (S1), при якому керівник пам'ятає, що у співробітника високий рівень прихильності, тому завдання керівника відзначати ентузіазм і відзначати прогрес у підвищенні компетентності. Оскільки згідно відповідного рівня розвитку (D1) співробітник заздалегідь мотивований і потребує команд, інструкцій і розпоряджень, а також значного контролю;

2) вказуючий стиль (S2), при якому керівник допомагає співробітникам шляхом пояснення і вселяє в них впевненість у можливості виконання завдання. Оскільки згідно відповідного рівня розвитку (D2) співробітник все ще потребує директив, які можна трохи пом'якшити, та підвищення рівня прихильності;

3) підтримуючий стиль (S3), при якому керівники можуть підвищити мотивацію і причетність своїх підлеглих, надаючи їм можливість брати участь у прийнятті рішень, а також надаючи їм допомогу і не нав'язуючи ніяких

вказівок. Оскільки згідно відповідного рівня розвитку (D3) співробітник потребує високого ступеня підтримки, тому керівник повинен давати позитивний зворотний зв'язок, слухати і ставити мотивують точки і долучати його до спільного прийняття рішень, оскільки співробітнику потрібно усвідомлювати свою причетність до виконання даного завдання і таким чином викликати у співробітника бажання виконувати завдання;

4) делегуючий стиль (S4), при якому керівник дозволяє підлеглим діяти самим: їм не потрібні ні підтримка, ні вказівки, так як вони здатні робити все це самі по відношенню один до одного. Оскільки згідно відповідного рівня розвитку (D4) співробітник здатний і бажає працювати, взяти на себе максимум відповідальності за виконання завдання. Саме на цьому рівні можна зробити співробітника наставником, оскільки цей стиль сприяє розвитку творчого підходу до роботи.

Таблиця 4.8

**Характеристики основних стилів керівництва персоналом компанії
(сформовано на основі [21; 69; 74; 111])**

Характеристики	Директивний (направляючий) стиль (S1)	Вказуючий стиль (S2)	Підтримуючий стиль (S3)	Делегуючий стиль (S4)
Підтримуюча поведінка	Низький рівень	Високий рівень	Високий рівень	Низький рівень
Директивна поведінка	Високий рівень	Високий рівень	Низький рівень	Низький рівень
Відповідний рівень розвитку персоналу	«Ентузіаст-новачок» (D1)	«Розчарований учень» (D2)	«Здатний, але обережний виконавець» (D3)	«Впевнений в собі професіонал» (D4)
Завдання керівника	підвищувати компетентність співробітника шляхом видачі інструкцій і завдань та відповідного контролю	підвищувати рівень компетентності і залученості співробітника, трохи знизивши рівень директивності, а також надавати високий рівень підтримки	знизити рівень директивності і дати можливість співробітникам ділитися знаннями, питати поради	зберігати залученість співробітника, дати можливість співробітнику стати наставником
Інструменти керівництва	постійний інструктаж, початковий, поточний та заключний контроль	періодичний інструктаж, початковий, поточний та заключний контроль, мотивація та заохочення	поточний та заключний контроль, партнерство, пошук спільних рішень, позитивний зворотній зв'язок, мотивація та заохочення	партнерство і пошук індивідуальних рішень співробітником, делегування, заключний контроль, заохочення

Як зазначає К. Бланшар та П. Херсі [21, с. 69] «процес співпраці заради успіху не повинен бути обмежений тільки вашим менеджером. Ви можете визначити свій рівень розвитку і звернутися з проханням про відповідному стилі управління до будь-якого числа керівників. Керівником є будь-яка людина, який може дати вказівку і підтримку, необхідні вам для досягнення вашої мети».

Також К. Бланшар та П. Херсі [21] відзначають, що, «з огляду на складну природу людської особистості і міжособистісних відносин, можна говорити лише про ймовірність успіху при співвідношенні рівня розвитку персоналу та відповідного стилю управління.

Тому дійсно навіть при високому рівні розвитку (D4) група може функціонувати неефективно навіть при силі управління (S4), якщо керівник не користується довірою або авторитетом в групі. Тому К. Бланшар та П. Херсі [21] запропонували таблицю «ймовірності успіху» при виборі стилю управління (табл. 4.9).

Таблиця 4.9

**«Ймовірність успіху» при виборі стилю керівництва
(за П. Херсі та К. Бланшаром)**

Рівень розвитку	Ймовірність успіху			
	Висока	←	→	Низька
D1	S1	S2	S3	S4
D2	S2	S1	S3	S4
D3	S3	S2	S4	S1
D4	S4	S3	S4	S1

Як зазначають О. Виханский та А. Наумов [74, с. 502], А. Єрастова та О. Черкасова [111, с. 27] теорія життєвого циклу корелює з іншими теоріями ситуаційного управління, однак в ній не стверджується про наявність одного єдиного стилю управління персоналом в усіх ситуаціях. Іншою відмінністю цієї теорії є акцент на поведінці керівника при описі стилів управління, а не позиції керівника по відношенню до співробітників та роботи.

Таким чином, визначено, що в рамках управління розвитком персоналу МНК як одного з основних напрямків кадрової політики компанії, яка, в свою

чергу, є однією зі складових УП МНК (підрозд. 1.1), необхідно розглядати розвиток персоналу як сукупність взаємопов'язаних заходів, націлених на підвищення конкурентоспроможності персоналу шляхом набуття нових знань, умінь, навиків, досвіду в процесі навчання, підвищення кваліфікації, перепідготовки з метою адаптації до нових умов діяльності, забезпечення власних інтересів розвитку та реалізації цілей діяльності компанії.

Пропонується проводити оцінку рівня розвитку персоналу МНК на основі методичного підходу, заснованого на ситуаційній теорії управління – теорії життєвого циклу. На основі результатів оцінки рівня розвитку персоналу МНК визначається найбільш ефективний стиль і практику керівництва персоналом МНК, що є однією зі складових УП МНК, які розглянуті в підрозд. 1.1 та визначено в запропонованій концепції УП МНК, наведеній в підрозд. 1.3, відповідно до рівня розвитку персоналу та «ймовірність успіху» вибору відповідного стилю керівництва.

Результати оцінки рівня розвитку персоналу МНК та визначення ефективного стилю і практики керівництва персоналом МНК стануть основою для розробки практичних рекомендацій щодо УП МНК відповідно до визначених характеристик персоналу та особливостей керівництва цим персоналом.

4.3. Оцінка рівня готовності персоналу мультинаціональної компанії до крос-культурної взаємодії

Вплив культури на управлінські процеси у МНК має величезне значення, оскільки діяльність МНК безпосередньо пов'язана з процесом ККВ як між співробітниками компанії (внутрішнє середовище) та і з контрагентами компанії (зовнішнє середовище), що вимагає від менеджерів додаткових крос-культурних компетентностей, які дозволяють ефективно взаємодіяти у ККС, що детально розглянуто в підрозд. 1.1 та визначено в запропонованій концепції

управління персоналом МНК (підрозд. 1.3). Ключовою крос-культурною компетентністю персоналу МНК є готовність до ККВ.

ККВ на відміну від внутрішньої культурної взаємодії, має низку особливостей, пов'язаних зі зміною вихідних культурних норм або адаптацією до норм чужої культури (акультурація), що розглянуто в підрозд. 1.2 та проаналізовано в роботі [30].

В процесі ККВ на носія культури впливають внутрішні фактори (стать, вік, освіта, життєвий досвід та знання мови) та зовнішні фактори (культурна дистанція, особливості власної культури, особливості нової культури), що сприяє виникненню соціально-психологічних бар'єрів, які в свою чергу створюють труднощі для проведення ефективної (позитивної) ККВ, що розглянуто та проаналізовано в роботі [30].

Згідно з точкою зору Б. Паригіна [204, с. 165] ці соціально-психологічні бар'єри означають певні стани або властивості людини, що блокують її духовно-психічні резерви і уповільнюють його життєдіяльність.

Як відзначають вчені [89; 210-213], основними соціально-психологічними бар'єрами, які виникають в процесі ККВ є:

- 1) особливості вербальних та невербальних засобів комунікації в різних культурах. У розмовній мові вербальні засоби означають знання рідної та інших мов. Вербальні засоби мови включають такі компоненти, як морфеми, фонеми, граматику, лексику і синтаксис та є основою смислової системи, що забезпечує обмін ідеями, почуттями і станами між людьми [210]. Невербальні засоби представляють собою поведінкові й паралінгвістичні особливості. Під час ККВ, спілкуючись з іншими людьми чужою мовою, індивідуум не може повністю оволодіти специфікою чужої мови, зрозуміти глибинний сенс висловлювань та невербальну поведінку, що супроводжується відповідною мімікою. Як відзначає Д. Мацумото [167] існує тісний зв'язок між культурою та мовою (як одним з елементів культури), оскільки у свідомості носія кількох мов існують специфічні мовні (вербальні і невербальні) культурні системи, і коли

він використовує одну мову діє одна культурна система, а коли переходить на іншу мову, то відповідно переключається на іншу культурну систему;

2) сприйняття (паракіалізм), як індивідуальна інтерпретація подій і явищ. Як детально досліджено в роботі [30], в процесі ККВ сприйняття (паракіалізм) спирається на встановлені стереотипи та інтерпретує події на основі власного досвіду, отриманого в іншому культурному середовищі, та іншому соціальному й побутовому контексті. При цьому об'єктивність висновків, отриманих на основі власної інтерпретації, різко знижується;

3) стереотипи як стійко сформовані і спрощені образи або оцінки будь-якого явища. Як відзначено в роботі [30], у контексті ККМ національна культура побудована на певних умовних образах й оцінках, тобто на стереотипах соціального сприйняття, які доповнюються поведінковими стереотипами. А оскільки основою стереотипів є спрощення, тому стереотипний висновок досить часто компенсує брак значної кількості знань, що є однією з проблем під час крос-культурної взаємодії;

4) етноцентризм як схильність індивідуума оцінювати різні соціальні і природні явища на підставі норм і звичаїв своєї групи тобто через власні культурні фільтри, які впливають на його поведінку, що відзначено в роботі [30] та детально розглянуто в підрозд. 1.2. Тому, як підкреслюють Л. Почебут та І. Мейжис [213], саме наявність культурних відмінностей в нормах, традиціях та правилах поведінки можуть призвести до нерозуміння, конфлікту та культурного шоку;

5) невідповідність результатів ККВ очікуванням, яка може призвести до непорозуміння й виникненню конфлікту та культурного шоку. Саме під час ККВ істотно підвищується ймовірність такої невідповідності, оскільки представники різних культур можуть інтерпретувати цю невідповідність як неприйняття їх моралі і системи цінностей, що викликає негативні емоції, як відзначено Л. Почебутом та І. Мейжисом [213, с. 362].

Ці соціально-психологічні бар'єри ККВ можуть призводити до фрустрації, емоційних переживань, втрати інтересу до взаємодії через необхідність

застосування додаткових зусиль. Також як зазначають Л. Почебут та І. Мейжис [213, с. 88] ці бар'єри сприяють виникненню культурного шоку, що детально розглянуто в підрозд. 1.2.

Згідно з точкою зору А. Солодкої [235] теоретичний аналіз сутності ККВ призводить до розуміння того, що учасники такої взаємодії повинні володіти певними характеристиками, які будуть сприяти її ефективній реалізації.

Таким чином можна стверджувати про залежність ефективності процесу ККВ від особистісних характеристик його учасників (готовності до здійснення ККВ), а готовність до ККВ персоналу МНК в свою чергу впливає на особливості управління персоналом, що визначено в запропонованій концепції управління персоналом МНК (підрозд. 1.3).

Н. Лебедева та О. Татарко [249] відзначають, що дослідження ККВ завжди тісно пов'язані з проблемами етнічної толерантності та ідентичності. Тому, базуючись на положеннях концепції Дж. Беррі [309] про психологічну природу етнічної толерантності та її роль в регуляції життєдіяльності соціальної групи і на результатах досліджень, Н. Лебедева [148, с. 33] стверджує, що саме позитивна етнічна ідентичність є основою етнічної толерантності.

Як детально розглянуто в роботах [29; 36], під позитивною етнічною ідентичністю розуміється віднесення індивідом себе до даної культурної групи (етносу) на основі позитивної оцінки культури цієї групи, що сприяє зміцненню етнічної самосвідомості групи й збереженню її цілісності як єдиного етнокультурного організму [148, с. 33].

І як результат, Н. Лебедева [148, с. 34] доводить існування соціально-психологічного закону про зв'язок між позитивною етнічною ідентичністю та етнічною толерантністю: в нормі для етнічної (групової) свідомості характерна наявність тісного внутрішнього зв'язку між позитивною етнічною (груповою) ідентичністю і етнічною (міжетнічною) толерантністю. У несприятливих соціально-історичних умовах ця залежність може розпадатися або ставати зворотною, а при виникненні етнічної інтолерантності в дію вступають

механізми перетворення соціального сприйняття, спрямовані на відтворення позитивної етнічної ідентичності, а слідом за нею й толерантності.

В ході досліджень гіпотези мультикультуралізму в Канаді [310] було встановлено, що тільки впевненість у власній позитивній ідентичності дає підставу носію культури для поваги інших культурних груп та прояву готовності до ККВ. На основі того, що позитивна групова ідентичність призводить до толерантності, а загроза втрати цієї ідентичності – до інтолерантності (нетерпимості) та етноцентризму, було отримано висновок [310], що збереження ідентичності культурних груп залежить від рівня їх етноцентризму, оскільки саме наявність толерантності в групі є основною передумовою її збереження як культурної групи.

В свідомості кожного індивідуума існують ментальні конструкції (установки) етнічного змісту, частина з яких є гнучкими (змінюються з часом та під впливом ситуації), а інша частина – фіксованими (більш стабільні, зафіксовані в свідомості людини, їх важко змінити, але якщо вони змінюються, то це призводить до перебудови всього етнічного змісту свідомості).

Ментальні конструкції етнічного змісту розділяються усіма членами даної культурної групи. Вони формуються та змінюються в процесі внутрішньо-культурної взаємодії (інкультурації) та ККВ. Значна частина цих ментальних конструкцій – це результат усвідомлення спільної історії, культури, традицій, місця походження (території) та державності.

Ці ментальні конструкції відображають сукупність думок, переконань, вірувань, ідей, виражаються в міфах, легендах, історичних оповіданнях, а також в звичайних формах мислення. Ці загальні знання пов'язують членів культурної групи й служать основою для її відмінності від інших культурних груп [245]. Згідно з точкою зору Л. Почебута [212, с. 38] основними фіксованими ментальними конструкціями свідомості людини є:

- 1) етнічна ідентичність як усвідомлення, сприйняття, емоційне оцінювання, переживання своєї приналежності до етнічної спільності [245, с. 6];

2) етноцентризм як схильність людини оцінювати різні соціальні і природні явища на підставі норм і звичаїв своєї групи, що відзначено в роботі [30];

3) етнічні стереотипи як узагальнене соціальне уявлення про групу людей, орієнтоване на культурні відмінності, яке є найбільш жорстко фіксованою етнічною конструкцією, яка безпосередньо регулює сприйняття, поведінку і інтерпретацію поведінки оточуючих людей що відзначено в роботі [22].

Як відзначають О. Грішина, А. Зеленов та С. Лунін [89], головний зміст етнічної ідентичності складають етнічні образи своєї та інших культурних груп. Структура цих образів відображає етнічні установчі утворення (стереотипи, упередження, забобони), цінності та ціннісні орієнтації, психологічні універсалії.

В нашому дослідженні в якості визначення етнічної ідентичності пропонується визначення Г. Солдатової [233, с. 35], відповідно якого, етнічна ідентичність – це не тільки прийняття певних групових представлень, готовність до подібного образу думок і розділених етичних почуттів, а також побудова системи відносин і дій у різних крос-культурних ситуаціях.

Таким чином, на основі етнічної ідентичності кожен учасник ККВ визначає своє місце в ККС та засвоює основи поведінки всередині та поза своєю культурною групою, а важливою умовою самостійного стабільного існування кожної культурної групи (етнічної спільності) в ККС є позитивна етнічна ідентичність як баланс толерантного ставлення до своєї та інших культурних груп.

Однак, як відзначають О. Грішина, А. Зеленов та С. Лунін [79], під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів етнічна ідентичність стає змінною величиною і може акумулюватися та відчувати певні трансформації. Зміна етнічної ідентичності може відбуватися як шляхом посилення позитивної етнічної ідентичності, так і шляхом її ослаблення, але індивідууми завжди

прагнуть підвищувати свою позитивну ідентичність й захищати її як умову самостійного існування своєї культурної групи.

Чим більше членів етнічної групи поділяють спільну ідентичність, тим більша ймовірність спільних дій в її захист. Стійкість ідентичності та її позитивність – центральні моменти для відчуття групою психологічної безпеки і стабільності.

Як відзначає Г. Солдатова [233], при напруженій соціально-політичній ситуації етнічна ідентичність виступає психологічною основою етнополітичної мобілізації, як готовності людей, об'єднаних за культурною ознакою, до групових дій по реалізації національних інтересів. Результатом позитивної етнічної ідентичності є етнічна толерантність, як невід'ємний елемент сучасних соціальних відносин в процесі ККВ.

Як зазначає В. Томін [254], толерантність є нестабільним, динамічним явищем, властивістю й характеристикою особистості, яке схильне до якісних змін під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів.

В свою чергу, етнічна толерантність є цілісним особистісним утворенням та відображає внутрішній вектор суб'єкта ККВ по відношенню до представника іншої культури в цьому процесі.

Тому формування толерантних установок у учасника ККВ, які включають в себе знання про систему загальнолюдських цінностей, цінностей суспільства, зосереджених в культурі, їх осмислене прийняття, внутрішня вмотивованість до позитивного взаємодії з представниками іншої культури виступає ключовою, обов'язковою умовою готовності і системоутворюючим фактором продуктивної ККВ.

О. Драганова [101] зазначає, що толерантність є актуальною проблемою й найважливішою цінністю співіснування людей в крос-культурному та мультиетнічному суспільстві.

Так, у «Декларації принципів терпимості (толерантності)», прийнятій ЮНЕСКО [95], закріплена міжнародна значимість толерантності, а терпимість (толерантність) розглянута як дефініція, яка потребує державної і громадської

підтримки. А саме поняття толерантності визначається як [95]: цінність й соціальна норма громадянського суспільства, що виявляється в праві всіх індивідів громадянського суспільства бути різними; забезпечення стійкої гармонії і конструктивної взаємодії між різними соціальними групами; повага до різноманітності різних світових культур, цивілізацій і народів; готовність до порозуміння та співпраці з людьми, які відрізняються за зовнішністю, мовою, переконаннями, звичаями і віруваннями; навички ефективної ККВ.

Згідно з точкою зору Л. Почебута та І. Мейжиса [234, с. 98], толерантність являє собою моральну якість, що характеризує ставлення до людини, що належить до іншої раси, національності, культурної традиції, релігійної конфесії як до гідної особистості.

Толерантність не можна зводити до простої терпимості, оскільки це спосіб ставлення до неприємних або неприйнятних об'єктів – поблажливе їх допущення або вимушене терпіння без застосування насильства. На відміну від терпимості толерантність підкреслює право особистості на збереження автономії.

Як соціально-психологічний феномен толерантність передбачає налаштованість особистості на паритетний діалог, пізнання нового, «чужого».

О. Скрябіна [230] відзначає, що толерантність знаходить своє вираження на двох рівнях: на психологічному рівні – як внутрішня установка і ставлення особистості і колективу, і на поведінковому (конативному) рівні – як дія або громадська норма, здійснювана через закон і традицію.

Як установка, толерантність повинна носити характер добровільного індивідуального вибору: вона не нав'язується, а формується через виховання, інформацію й особистий життєвий досвід [126].

Як дія, толерантність – це активна позиція самообмеження і навмисного невтручання, це добровільна згода на взаємну терпимість різних, протилежних суб'єктів [126].

Згідно з точкою зору Л. Почебута та І. Мейжиса [213, с. 98], під етнічної толерантністю розуміється відсутність негативного ставлення до іншої етнічної

культури, а точніше – наявність позитивного образу іншої культури при збереженні позитивного сприйняття своєї власної.

Це означає, що етнічна толерантність не є наслідком асиміляції як відмови від власної культури, а являє собою характеристику міжетнічної інтеграції, для якої характерно «прийняття» і позитивне ставлення до своєї етнічної культури і етнічних культур груп, з якими дана група вступає в контакт.

Таке розуміння адекватності групового сприйняття базується на постулаті ціннісної рівності етнічних культур і відсутності в цьому плані переваги однієї культури перед іншою.

Тому етнічна толерантність особистості не може вивчатися ізольовано від процесів етнічної ідентичності, оскільки всі етнопсихологічні феномени є гранями одного цілісного явища – етнічної варіативності особистості.

В нашому дослідженні в якості визначення етнічної толерантності приймається визначення Н. Лебедевої [249], згідно якого етнічна толерантність – це наявність позитивного образу представників іншої культури при наявності позитивного образу своєї культури.

А. Солодка [235] відзначає, що шляхи оцінювання готовності до ККВ є предметом широкого спектру досліджень: від теоретичних розробок прогнозування успішності взаємодії, виявлення і подолання можливих бар'єрів взаємодії до емпіричних спроб створення способів діагностування.

Різноманітність теорій та моделей визначає різні підходи до розуміння і оцінювання готовності особистості до ККВ.

Згідно з точкою зору Т. Стефаненко [245, с. 9], основними проблемами, пов'язаними з розробкою універсального методичного підходу щодо оцінки етнічної ідентичності (як готовності до ККВ) є ряд причин: складність та багаторівневість дефініції «етнічна ідентичність»; міждисциплінарність дефініції «етнічна ідентичність».

Саме тому, Т. Стефаненко [245, с. 10] зазначає, що існує необхідність чіткого визначення того, на якому з двох рівнів етнічної ідентичності

проводиться дослідження: культурної групи (етнічної спільноти) в цілому – як етнічної ідентичності групи; індивідуума як носія культури – як етнічної ідентичності особистості.

В данному дослідженні етичній ідентичності як готовності до ККВ ключовим є рівень особистості як носія й представника культури та учасника ККВ, що зазначено в конценції управління персоналом МНК (підрозд. 1.3) та розглянуто в роботах [29; 39].

Згідно з точками зору вчених [101; 125; 233; 245; 449] усі методичні підходи щодо оцінки етнічної ідентичності можна поділити на два методичних рівні відповідно до концептуальних підходів у крос-культурних дослідженнях, які розглянуті в підрозд. 2.1 та досліджені в роботі [27]:

1) культурно - специфічний рівень, дослідження на якому спрямовані на визначення та оцінку установок, які свідчать про етнічну ідентичність свідомості та базуються на етіс-підході (визначенні крос-культурних відмінностей і порівнянні поведінкових особливостей людей);

2) універсальний рівень, який досліджує та оцінює універсальні характеристики особистості та міжособистісного спілкування, що є в свою чергу, є ознаками прояву етичної ідентичності, та базуються на етіс-підході (вивченні універсальних властивостей поведінки людей, що виявляються в будь-якій культурі).

Г. Солдатова [234] зазначає, що для того, щоб провести дослідження в площині крос-культурних відносин, необхідне поєднання універсального з культурно-специфічним методичним рівнем, в той час як внутрішньо-культурні дослідження мають спиратися головним чином на методичні підходи, що відображають культурну специфіку.

Принцип співвідношення цих методичних рівнів, їх взаємозалежність залежить від конкретного емпіричного дослідження, але безумовно є те, що вони повинні взаємодоповнювати один одного.

Саме тому, згідно з точкою зору Т. Стефаненко [245, с. 10] визначення «культурної осі» для дослідження ККВ всередині культури чи між культурами, залежить від мети та конкретних завдань дослідження.

Однак перш за все, необхідно визнати наявність принципу множинності культур і їх взаємовпливів, що на методичному рівні передбачає [245, с. 11]:

формування групи універсальних («надкультурних») змінних;
 виділення культурно-специфічних змінних;
 корегування інструментарію етнокультурної валідації методичного апарату дослідження, яке спирається на результати емпіричних досліджень даної культури.

У кожному конкретному випадку таке коригування повинно спиратися на емпіричні факти, отримані при дослідженні даної культури.

На основі проведеного дослідження та аналізу існуючих методичних підходів щодо оцінки етнічної ідентичності (як готовності до ККВ) [22, с. 216, с. 226; 89, с. 17; 205, с. 116; 213, с. 166, с. 187, с. 193-194, с. 208, с. 213, с. 218, с. 220, с. 286, с. 292, с. 295, с. 303, с. 316; 233; 234; 245, с. 9-11; 249, с. 13-14, с. 16; с. 135], що детально розглянуто в роботі [39], визначено та систематизовано три групи методичних підходів до оцінки етнічної ідентичності, основні характеристики яких наведено в додатку Д:

1) методичні підходи щодо оцінки етнічної ідентичності (визначення установок ідентичності);

2) методичні підходи щодо оцінки толерантності як прояву етнічної ідентичності;

3) методичні підходи щодо комплексної оцінки етнічної ідентичності та толерантності.

Як визначено в результаті аналізу існуючих методичних підходів щодо оцінки етнічної ідентичності як готовності до ККВ [22, с. 216, с. 226; 89, с. 17; 71, с. 116; 214, с. 166, с. 187, с. 193-194, с. 208, с. 213, с. 218, с. 220, с. 286, с. 292, с. 295, с. 303, с. 316; 233; 234; 245, с. 9-11; 91, с.13-14, с. 16; 428] та

детально розглянуто в роботах [39; 313] основними методами дослідження та оцінки етнічної ідентичності є наступні:

1) опитувальники, в тому числі шкальні, спрямовані на вивчення структур ідентичності, її основних компонентів. Для оцінки установок ідентичності використовуються спеціальні шкали, а для оцінки толерантності – загальні шкали [245, с. 11]. Однак, для усіх шкал інтенсивність виразності ідентифікаційних характеристик визначається за допомогою вибору необхідної оцінки кожного судження, розташованої в шкалі від «дуже схожий на ...» до «дуже відрізняюся від ...», а самі судження стосуються мови, способу життя тієї чи іншої культурної групи (етносу), почуття національної гордості, міжетнічних установок [148];

2) методики самоопису [245, с. 11], які являють собою процедуру вільного самоопису особистості з подальшим контент-аналізом всіх висловлювань, що відображають систему суб'єктивних знань про власні особистісні та соціальні характеристики [146];

3) проєктивні методики, які призначені для діагностики особистості та для яких характерний цілісний, глобальний підхід до оцінки особистості, а не виявлення окремих її рис. Саме вони використовуються для комплексної оцінки етнічної ідентичності [245, с. 11];

4) напівструктуровані інтерв'ю, що спираються на ту чи іншу теоретичну модель ідентичності і аналізуються за допомогою відповідної їм сітки категорій контент-аналізу [245, с. 11].

В цілому, особливостями кожної з визначених груп методичних підходів до оцінки етнічної ідентичності як готовності до ККВ є домінування відповідного концептуального підходу у кожній з груп методичних підходів, як це систематизовано та наведено в табл. 4.10.

Так, основним концептуальним підходом, на якому базуються методичні підходи до оцінки етнічної ідентичності (визначення установок ідентичності) є еміс-підхід, який визначає крос-культурних відмінності культур. Тобто, ця

група методичних підходів належить до культурно-специфічного методичного рівня.

Таблиця 4.10

Методи оцінки готовності до крос-культурної взаємодії

Концептуальний підхід	Методичні підходи оцінки етнічної ідентичності (визначення установок ідентичності)	Методичні підходи до оцінки толерантності як прояву етнічної ідентичності	Методичні підходи до комплексної оцінки етнічної ідентичності та толерантності
etic-підхід	1) тест «Хто я?»; 2) модифікація тесту «Хто я?»; 3) універсальна шкала етнічної ідентичності та етичної само ідентифікації; 4) методика «Етнічна ідентичність»; 5) шкала експрес-оцінки почуттів, пов'язаних з етнічною приналежністю; 6) методика оцінки позитивності і невизначеності етнічної ідентичності	–	1) методика «Культурний шок» (КШ); 2) шкала соціальної дистанції; 3) методика дослідження фрустраційної толерантності («Метод малюнкової фрустрації»); 4) опитувальник емоційної емпатії (EETS); 5) визначення життєвих цінностей особистості (Must-тест); 6) методика дослідження життєвих цінностей;
etic-підхід	–	1) методика «Інтолерантність – толерантність» (ІНТОЛ); 2) методика «Крос-культурна і етнічна толерантність – інтолерантність» (КЕТІ); 3) методика «Життєві діалоги» (ЖД); 4) методика «Види і компоненти толерантності – інтолерантності» (ВІКТИ); 5) методика вимірювання етноцентризму; 6) експрес-опитувальник «Індекс толерантності»; 7) шкала довіри	7) методика «Особистісна готовність до змін» (PCRS); 8) методика «Толерантність до невизначеності»; 9) діагностичний тест відносин (ДТВ); 10) модифікований тест особистісних конструктів; 11) методика «Етнічна аффіліація»; 12) методика «Культурно-ціннісний диференціал» (КЦД); 13) методика «Рівень комунікативної толерантності»; 14) Тест на авторитаризм (F-шкала); 15) опитувальник «Типи етнічної ідентичності»

В свою чергу, методичні підходи до оцінки толерантності як прояву етнічної ідентичності базуються на etic-підході як вивченні універсальних властивостей культур, а ця група методичних підходів належить до універсального методичного рівня.

Методичні підходи до комплексної оцінки етнічної ідентичності та толерантності поєднують в собі еміс-підхід та етіс-підхід, оскільки на основі групи універсальних культурних змінних визначаються специфічні відмінності культури та визначаються особливості відповідної культурної групи.

Як зазначають Л. Почебут та І. Мейжис [213, с. 286], основний методологічний принцип цієї групи методичних підходів полягає в поєднанні досліджень ідентичності та толерантності з іншими соціально-психологічними і етнопсихологічними феноменами. Структура кожного підходу включає не тільки оцінку рівня толерантності та ідентичності, а й показники особистості, реакції на культурний шок.

Одним з методичних підходів до комплексної оцінки етнічної ідентичності та толерантності, який поєднують в собі еміс-підхід та етіс-підхід, є методичний підхід з використанням опитувальника «Типи етнічної ідентичності», який був розроблений Г.Солдатовою та С. Рижовою [234] з метою діагностики етнічної самосвідомості й її трансформації в умовах крос-культурної (міжетнічної) напруженості.

Основою сформування опитувальника «Типи етнічної ідентичності» були результати значної кількості експертних оцінок і пілотажних досліджень Г. Солдатової та С. Рижової [234] суджень різних людей з питань національних відносин та національної культури. Вчені відібрали 30 суджень – індикаторів, що інтерпретують кінець фрази: «Я – людина, яка ...».

Індикатори відображають ставлення до власної та інших культурних (етнічних) груп в різних ситуаціях крос-культурної взаємодії. Згідно з точкою зору Г. Солдатової [233] основною перевагою даного методичного підходу на відміну від інших методичних підходів до комплексної оцінки етнічної ідентичності та толерантності є використання шкали етноцентризму, на основі якої визначаються типи етнічної ідентичності.

Ця шкала етноцентризму, що наведена на рис. 4.3, включає континуум типів ідентичності (з різною якістю й ступенем прояву етнічної толерантності) від «заперечення» ідентичності (коли фіксується негативізм й нетерпимість по

відношенню до власної культурної (етнічної) групи) до національного фанатизму (нетерпимості й вищого ступеню негативізму по відношенню до інших культурних (етнічних) груп).



Рис. 4.3. Шкала етноцентризму (розроблено на основі [234])

Саме тому для оцінки готовності персоналу МНК до ККВ пропонується використовувати методичний підхід до комплексної оцінки етнічної ідентичності та толерантності на основі опитувальника «Типи етнічної ідентичності», розробленого Г. Солдатовою та С. Рижовою.

Як відзначають вчені [89, с. 13] саме толерантність (інтолерантність) є головною проблемою крос-культурних (міжетнічних) відносин в умовах зростання напруженості між представниками різних культур. Тому основним показником трансформації етнічної ідентичності та ключовою психологічною змінною в рамках даного методичного підходу до комплексної оцінки етнічної ідентичності та толерантності на основі опитувальника «Типи етнічної ідентичності» [234] є зростання етнічної нетерпимості (інтолерантності).

Як зазначають Г.Солдатова та С. Рижова [233], ступінь етнічної толерантності оцінюється за наступними критеріями: рівнем «негативізму» по відношенню до власної та інших культурних (етнічних) груп; порогу емоційного реагування на стороннє культурне середовище; прояву агресивних і ворожих реакцій щодо інших культурних груп.

На основі даного методичного підходу до комплексної оцінки етнічної ідентичності та толерантності на основі опитувальника «Типи етнічної ідентичності» [233] визначається один з напрямків, за яким трансформується етнічна ідентичність:

1) гіпоідентичність, яка проявляється в негативному або індіферентному ставленні до власної культурної (етнічної) групи. Про цей тип трансформації (гіпоідентичність) свідчить досить ірраціональна поведінка індивідуума в процесі ККВ, а саме небажання підтримувати власні культурні цінності, що виражається у відчутті етнічної неповноцінності, ущемленні, соромі за представників своєї культури, іноді негативізму по відношенню до них і в труднощах в спілкуванні. Заперечення як один із загальних захисних механізмів при цьому може активізувати загальну агресивність [234].

2) гіперідентичність – це характеристика самосвідомості, яка відображає прагнення представників групи до етнічного домінування та основою якої є етноцентризм (в негативному його сприйнятті). В основі трансформації такого типу лежить гіпертрофоване прагнення до позитивної етнічної ідентичності, що забезпечує перехід до абсолютної переконаності в перевазі власної культури. При такому типі ідентичності більш імовірним стає насильство як форма дії і агресивний стиль вирішення конфліктів. Гіперідентичність проявляється в різних формах етнічної нетерпимості: від роздратування, яке виникає як реакція на присутність членів інших культурних груп, до відстоювання політики обмеження їх прав і можливостей, агресивних і насильницьких дій проти іншої групи і навіть геноциду [233].

Г. Солдатова та С. Рижова [234] зазначають, що гіпоідентичність відповідає трьом шкалам, які в свою чергу, відповідають наступним типам етнічної ідентичності:

1) етнігілізм – крайня форма прояву гіпоідентичності, що представляє собою відхід від власної культурної (етнічної групи) і пошуки стійких соціально-психологічних ніш за іншим не етнічним критерієм.

2) етнічна індіферентність – розмивання етнічної ідентичності, виражене в невизначеності етнічної приналежності, неактуальності етнічності.

3) норма (позитивна етнічна ідентичність) – поєднання позитивного ставлення до власної культури з позитивним ставленням до інших культур.

У ККС позитивна етнічна ідентичність має характер норми і властива переважній більшості представників культур, оскільки вона задає такий оптимальний баланс толерантності по відношенню до своєї зрілості й інших культурних (етнічних) груп, який дозволяє розглядати її, з одного боку, як умову самостійності і стабільного існування культурної (етнічної) групи, з іншого – як умову ефективної ККВ у ККС.

Також згідно з методичним підходом до комплексної оцінки етнічної ідентичності та толерантності на основі опитувальника «Типи етнічної ідентичності» [233] гіперідентичність відповідає трьом шкалам, які свідчать про наступні типи етнічної ідентичності (як прояв дискримінаційних форм крос-культурних (міжетнічних) відносин), а саме:

1) етноегоїзм – відносно лояльний прояв гіперідентичності, що може виражатися в простій формі на вербальному рівні як результат сприйняття через призму конструкту «мій народ», однак може припускати, наприклад, напруженість і роздратування в спілкуванні з представниками інших культурних (етнічних) груп або визнання за своїм народом права вирішувати проблеми за «чужий» рахунок.

2) етноізоляціонізм – більш глибокий прояв гіперідентичності, виражається в переконаності у перевазі своєї культури, визнанні необхідності «очищення» національної культури, негативне ставлення до міжетнічних шлюбних союзів, ксенофобія.

3) етнофанатизм – крайня форма прояву гіперідентичності, «національний фанатизм», готовність йти на будь-які дії заради інтересів власної культури, навіть використовувати етнічні «чистки», відмовляти представникам інших культур в праві користування ресурсами і соціальними привілеями, визнанні пріоритету етнічних прав над правами людини, виправдання будь-яких жертв в боротьбі за добробут своєї культури та народу.

Усі типи етнічної ідентичності, які визначаються на основі шкали етноцентризму, за даним методичним підходом до комплексної оцінки етнічної

ідентичності та толерантності на основі опитувальника «Типи етнічної ідентичності», наведені на рис. 4.4.



Рис. 4.4. Типи етнічної ідентичності за шкалою етноцентризму відповідного до опитувальника «Типи етнічної ідентичності» (сформовано на основі [234])

На основі результатів визначення домінуючих типів етнічної ідентичності, згідно з методичним підходом до комплексної оцінки етнічної ідентичності та толерантності на основі опитувальника «Типи етнічної ідентичності» [234] персонал компанії розподіляється на відповідні категорії поведінкової стратегії в процесі ККВ, які систематизовані й проаналізовані в роботах [313; 317; 323] та наведені у табл. 4.11.

Перша категорія поведінкової стратегії в процесі ККВ – це «посередники», які розподіляються на наступні види:

1) активні «посередники» – це категорія персоналу, яка налаштована на розвиток позитивних взаємовідносин з представниками інших культур та найкраще пристосована до чужого культурного середовища.

**Класифікація персоналу за категоріями поведінкової стратегії в процесі ККВ
відповідно до домінуючого типу етнічної ідентичності**

№ з/п	Класифікація за категоріями [234]	Домінуючий тип етнічної ідентичності [234]	Крос-культурні характеристики [313; 317; 323]	Особливості УП в умовах ККС*
1	Активні «посередники»	Тільки норма (позитивна етнічна ідентичність)	налаштовані на розвиток позитивних взаємовідносин з представниками інших культур; краще інших пристосовані до чужого культурного середовища та нових етносоціальних умов; здатні не тільки вдало підтримувати відносини, але і їх регулювати, вирішувати конфліктні ситуації й вести переговори; структура ідентичності різноманітна й рівномірна; характерна етнічна толерантність (позитивна); наявна максимальна готовність до ККВ*	максимальне використання крос-культурних компетентностей персоналу в процесі ККВ
2	Пасивні «посередники»	Одночасно норма (позитивна етнічна ідентичність) та етнічна індиферентність чи тільки етнічна індиферентність	характерний спокій, рівновага та позитивна налаштованість на взаємодію незалежно від культурної належності; при виникненні складностей та проблем в сфері крос-культурних відносин виникає відсторонена байдужість й прагнення перейти до діяльності, найменше пов'язаної з крос-культурними проблемами; характерна позитивна етнічна толерантність (позитивна); наявна готовність до ККВ*	збільшення обсягу внутрішньої інформації щодо інших національних культур для переведення персоналу з поведінкової стратегії пасивних «посередників» в активні
3	Активні «націоналісти»	Тільки гіперідентичність (етноогоїзм чи (та) етноізоляціонізм чи (та) етнофанатизм)	притаманна переконаність в перевазі власної культури над іншими; найбільш ревниві хранителі культури, які завжди готові відстоювати права свого народу і оспівувати його досягнення; здатні стати ініціаторами крос-культурного конфлікту; характерна етнічна інтолерантність (негативна); відсутня готовність до ККВ*	проведення спеціалізованих тренінгів щодо зменшення рівня етноцентризму частини персоналу та переведення поведінкової стратегії з «націоналістів» у посередники; значна увага щодо високого рівня інтолерантності та зменшення її шляхом збільшення обсягу внутрішньої інформації щодо інших національних культур
4	Пасивні «націоналісти»	Одночасно гіперідентичність (етноогоїзм чи (та) етноізоляціонізм чи (та) етнофанатизм) та норма (позитивна етнічна ідентичність) чи одночасно	притаманна переконаність в перевазі власної культури над іншими; найбільш ревниві хранителі культури, які завжди готові відстоювати права свого народу і оспівувати його досягнення; нездатні стати ініціаторами крос-культурного конфлікту, але можуть підтримати активних «націоналістів», якщо потраплять до ситуації крос-культурного конфлікту; характерна етнічна інтолерантність (негативна); відсутня готовність до ККВ*	проведення спеціалізованих тренінгів щодо зменшення рівня етноцентризму частини персоналу та переведення поведінкової стратегії з «націоналістів» у посередники; значна увага щодо високого рівня інтолерантності та зменшення її шляхом збільшення обсягу внутрішньої інформації щодо інших національних культур

Продовження таблиці 4.1

№ з/п	Класифікація за категоріями [234]	Домінуючий тип етнічної ідентичності [234]	Крос-культурні характеристики [313; 317; 323]	Особливості УП в умовах ККС*
		гіперідентичність (етногоїз чи (та) етноізоляціонізм чи (та) етнофанатизм) та етнічна індиферентність чи одночасно гіперідентичність (етногоїз чи (та) етноізоляціонізм чи (та) етнофанатизм) та норма (позитивна етнічна ідентичність) та етнічна індиферентність		
5	«Невротики-етнофоби»	Тільки етнігілізм чи одночасно етнігілізм та норма (позитивна етнічна ідентичність) чи одночасно етнігілізм та етнічна індиферентність чи одночасно етнігілізм та гіперідентичність (етногоїз чи (та) етноізоляціонізм чи (та) етнофанатизм)	наявна етнофобія; присутня деформація структури ідентичності й змішання різних тенденцій при її трансформації; характерна етнічна інтолерантність (негативна); відсутня готовність до ККС*	проведення тренінгів щодо формування власної національної ідентичності для переведення персоналу з «невротиків-етнофобів» у «посередники»; збільшення обсягу внутрішньої інформації щодо інших національних культур для формування позитивної етнічної толерантності

* Авторський підхід

Як зазначають Г.Солдатова та С. Рижова [234], при домінуванні активних «посередників» в групі відзначається вагомий психологічний потенціал щодо стримування зростання крос-культурної напруженості та активізації різноманітних крос-культурних контактів. На нашу думку, саме для цієї категорії персоналу характерна позитивна етнічна толерантність та максимальна готовність до ККВ;

2) пасивні «посередники» – це категорія персоналу, яка спеціально не уникає ККВ, та проявляє спокій й позитивну налаштованість в процесі ККВ. Однак при виникненні проблем в процесі ККВ вони намагаються усунути від діяльності, пов'язаної з ККС. Саме тому, на нашу думку, для цієї категорії персоналу також характерна етнічна позитивна толерантність та готовність до ККВ, однак не така висока як у активних «посередників».

Другою категорією поведінкової стратегії в процесі ККВ є «націонали». Як зазначають Г. Солдатова та С. Рижова [234], «націонали» значно менше ніж «посередники», прагнуть розвитку позитивних відносин в процесі ККВ, вони відрізняються етнічною нетерпимістю, дратуються при спілкуванні з представниками інших культур, не прагнуть підтримувати і розвивати крос-культурні відносини.

«Націонали» також розподіляються на активних та пасивних. Ключовою різницею між активними та пасивними «націоналами» є більш агресивна поведінка активних «націоналів», які здатні стати ініціаторами крос-культурного конфлікту, в той час, як пасивні «націонали» не проявляють такої здатності й лише можуть підтримати активних «націоналів», якщо потраплять до ситуації крос-культурного конфлікту.

Саме тому, на нашу думку, як у активних так і у пасивних «націоналів» взагалі відсутня готовність до ККВ.

Третьою категорією поведінкової стратегії в процесі ККВ є «невротично-етнофоби», яким крім етнофобії, властива різка деформація структури етнічної ідентичності і змішання різних тенденцій при її трансформації.

Саме тому, на нашу думку, у «невротиків-етнофобів» відсутня готовність до ККВ.

Г. Солдатова та С. Рижова [234] також порівняли поведінкові стратегії «націоналів» (інтолерантних особистостей) та «посередників» (толерантних особистостей) в процесі ККВ та визначили відмінності між ними, які систематизовані та наведені у табл. 4.12.

Таблиця 4.12

**Порівняльна крос-культурна характеристика поведінкових стратегій
«націоналів» (інтолерантних особистостей) та «посередників»
(толерантних особистостей) (сформовано на основі [233])**

Крос-культурна характеристика	«Посередники» (толерантні особистості)	«Націонали» (інтолерантні особистості)
Реакція на крос-культурний конфлікт	захисна в формі відсторонення	захисна в формі прямої агресії, безпосередня участь в конфлікті
Відношення до власного народу та культури в процесі ККВ	поступливе й компромісне	поступливе й компромісне
Відношення до іншого народу та культури в процесі ККВ	поступливе й компромісне	суперництво

При виникненні крос-культурних конфліктів і «посередникам» і «націоналах» властива відповідна захисна реакція. Але при порівнянні їх реакцій на проблемні крос-культурні ситуації, пов'язані з насильством і агресією, між ними виявилися деякі поведінкові відмінності.

Так, серед «націоналів» більше тих, хто в ситуації прямої агресії готовий відповісти аналогічним чином. В процесі ККВ і «посередники» і «націонали» в рівній мірі вважають свої народи та культури поступливими і компромісними.

Одночасно «націонали» будь-якої національності вважають, що іншій культурі притаманне суперництво в процесі крос-культурної взаємодії, а інший народ є конкурентом.

Стиль суперництва є однією з схвалюваних стратегій поведінки в процесі ККВ відповідно до системи цінностей «націоналів». Вони нерідко і свою власну поведінку кваліфікують подібним чином.

Також «націонали» досить часто схвалюють насильство як форму соціального контролю в крос-культурних конфліктах або демонструють

радикалізм свідомості, допускаючи різні жертви заради суверенітету (наприклад, масові переміщення людей, міжнаціональні конфлікти всередині країни, громадянські війни, війни за незалежність з іншими державами). «Націонали» часто беруть безпосередню участь в міжнаціональних суперечках.

Таким чином, визначено, що функціонування МНК в умовах ККС вимагає від персоналу МНК володіння відповідними крос-культурними компетентностями, ключовою серед яких є готовність до ККВ. При цьому запропоновано під етнічною ідентичністю розуміти перш за все побудову системи відносин і дій у різних крос-культурних ситуаціях, а під етнічною толерантністю – наявність позитивного образу представників іншої культури при наявності позитивного образу своєї культури. На основі етнічної ідентичності кожен учасник ККВ визначає своє місце в ККС та засвоює основи поведінки всередині та поза своєю культурною групою, а важливою умовою самостійного стабільного існування кожної культурної групи (етнічної спільності) в ККС є позитивна етнічна ідентичність як баланс толерантного ставлення до своєї та інших культурних груп.

Обґрунтовано, що етнічна ідентичність є основою етнічної толерантності. Саме тому, для визначення рівня готовності персоналу МНК до ККВ запропоновано використовувати методичний підхід до комплексної оцінки етнічної ідентичності та толерантності на основі опитувальника «Типи етнічної ідентичності», який дозволяє визначити типи етнічної ідентичності за шкалою етноцентризму та поведінкові стратегії в процесі ККВ відповідно до домінуючого типу етнічної ідентичності особистості. На основі результатів визначення типів етнічної ідентичності за шкалою етноцентризму та поведінкові стратегії в процесі ККВ персоналу МНК визначаються особливості управління персоналом в умовах ККС та крос-культурні характеристики персоналу, що стане основою для розробки практичних рекомендацій щодо управління персоналом МНК відповідно до рівня його готовності до ККВ.

Таким чином обґрунтовано теоретичний базис розробки методологічного підходу до оцінки складових УП МНК (рис. 4.5).

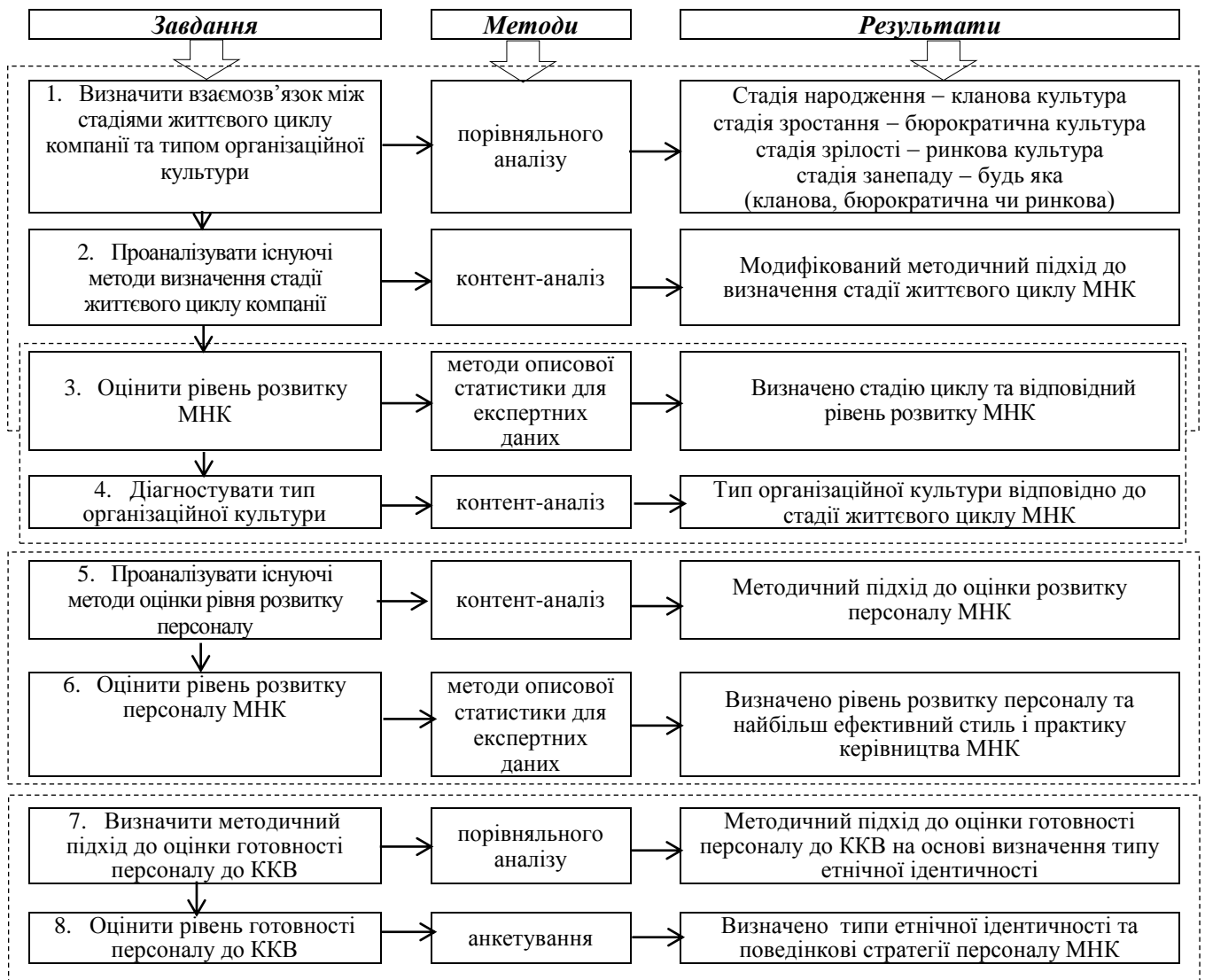


Рис. 4.5. Теоретичний базис розробки методологічного підходу до оцінки складових УП МНК

Визначено складові, які необхідно оцінити в межах УП МНК в умовах ККС: рівень розвитку МНК, рівень розвитку персоналу МНК й рівень готовності персоналу МНК до ККВ та діагностувати тип організаційної культури.

Запропоновано визначати стадію життєвого циклу компанії з використанням модифікованого методичного підходу до визначення стадії життєвого циклу на основі контекстуальних та структурних показників компанії, що дозволяє встановити стадію життєвого циклу компанії та особливості УП, які необхідно враховувати на цій стадії, та оцінити рівень розвитку компанії й діагностувати тип організаційної культури, який є найбільше характерними для цієї стадії життєвого циклу МНК.

Запропоновано проводити оцінку рівня розвитку персоналу МНК на основі методичного підходу, заснованого на ситуаційній теорії управління – теорії життєвого циклу. Для визначення рівня готовності персоналу МНК до ККВ запропоновано використовувати методичний підхід до комплексної оцінки етнічної ідентичності й толерантності на основі опитувальника «Типи етнічної ідентичності», який дозволяє визначати типи етнічної ідентичності (за шкалою етноцентризму) та поведінкові стратегії в процесі ККВ.

Висновки до розділу 4

1. Визначено, що процес УП МНК тісно взаємопов'язаний з життєвим циклом компанії і в залежності від стадії розвитку компанії змінюються також і напрямки формування, використання і розвитку персоналу. Також визначено, що для кожної стадії розвитку компанії необхідний персонал, що володіє відповідними ключовими компетентностями, тобто поєднанням професійно значущих знань, умінь, навичок і особистісних якостей персоналу.. Визначено основні характеристики стадій життєвого циклу, які впливають на особливості УП МНК. Доведено, що на кожній стадії життєвого циклу компанії повинна домінувати відповідна організаційна культура, оскільки переходячи до нової стадії життєвого циклу, кожна компанія заново переоцінює свою систему цінностей, змінює паттерни, створює і оперує новими артефактами, що в сукупності і складає культуру компанії. На основі результатів аналізу існуючих методичних підходів до визначення стадії життєвого циклу компанії визначено, що одним з найбільш відповідних до умов нашого дослідження (врахування впливу ККС) є модифікований методичний підхід до визначення стадії життєвого циклу компанії на основі контекстуальних та структурних показників компанії, який дозволяє визначити стадії життєвого циклу (стадії розвитку) компанії та діагностувати який тип організаційної культури є більш

притаманним для компанії та які особливості УП необхідно враховувати при управлінні персоналом цієї компанії на цій стадії розвитку компанії.

2. Визначено, що для УП МНК необхідно управляти розвитком персоналу МНК як одним з основних напрямків кадрової політики компанії, яка є однією зі складових УП МНК. При цьому необхідно розглядати розвиток персоналу як сукупність взаємопов'язаних заходів, націлених на підвищення конкурентоспроможності персоналу шляхом набуття нових знань, умінь, навиків, досвіду в процесі навчання, підвищення кваліфікації, перепідготовки з метою адаптації до нових умов діяльності, забезпечення власних інтересів розвитку та реалізації цілей діяльності компанії. А результати оцінки розвитку персоналу компанії дають можливість приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо подальшого навчання, побудови кар'єри та відповідного розвитку співробітників. В данному дослідженні пропонується проводити оцінку рівня розвитку персоналу МНК на основі методичного підходу, заснованого на ситуаційній теорії управління – теорії життєвого циклу. На основі результатів оцінки рівня розвитку персоналу МНК пропонується визначати найбільш ефективний стиль та практику керівництва персоналом МНК (складова СУП МНК) відповідно до рівня розвитку персоналу та «ймовірність успіху» вибору відповідного стилю керівництва. Результати оцінки рівня розвитку персоналу МНК та визначення ефективного стилю та практики керівництва персоналом МНК є основою для розробки практичних рекомендації щодо управління персоналом МНК відповідно до визначених характеристик персоналу та особливостей керівництва цим персоналом.

3. Визначено, що діяльність МНК в умовах ККС вимагає від персоналу МНК володіння відповідними крос-культурними компетентностями, ключовою серед яких є готовність до ККВ. В процесі ККВ на носія культури впливають внутрішні та зовнішні фактори, що сприяє виникненню соціально-психологічних бар'єрів, які в свою чергу створюють труднощі для проведення ефективної (позитивної) ККВ взаємодії.

4. Результати теоретичного аналізу сутності ККВ свідчить, що учасники такої взаємодії повинні володіти певними характеристиками, які будуть сприяти її ефективній реалізації, таких як етнічна толерантність та ідентичність. Визначено, що етнічна ідентичність є основою етнічної толерантності, саме тому пропонується визначити готовність особистості до крос-культурної взаємодії на основі позитивної етнічної ідентичності, під якою розуміється віднесення індивідом себе до даної культурної групи (етносу) на основі позитивної оцінки культури цієї групи, що сприяє зміцненню етнічної самосвідомості групи й збереженню її цілісності як єдиного етнокультурного організму. Обґрунтовано, що етнічна ідентичність є основою етнічної толерантності, саме тому пропонується визначити готовність особистості до ККВ на основі позитивної етнічної ідентичності

5. Для визначення рівня готовності персоналу МНК до ККВ запропоновано використовувати методичний підхід до комплексної оцінки етнічної ідентичності та толерантності на основі опитувальника «Типи етнічної ідентичності», який дозволяє визначити типи етнічної ідентичності за шкалою етноцентризму та поведінкові стратегії в процесі ККВ відповідно до домінуючого типу етнічної ідентичності особистості. Результати визначення типів етнічної ідентичності за шкалою етноцентризму та поведінкові стратегії в процесі ККВ персоналу МНК дозволяють виявити особливості управління персоналом в умовах ККС та крос-культурні характеристики цього персоналу, що є основою для розробки практичних рекомендацій щодо управління персоналом МНК відповідно до рівня його готовності до ККВ.

6. Обґрунтовано теоретичний базис розробки методологічного підходу до оцінки складових УП МНК, який включає наступні складові оцінки: стадії життєвого циклу компанії з використанням модифікованого методичного підходу до визначення стадії життєвого циклу на основі контекстуальних та структурних показників компанії, що дозволяє встановити стадію життєвого циклу компанії та оцінити рівень розвитку компанії; рівня розвитку персоналу МНК на основі методичного підходу, заснованого на теорії життєвого циклу;

рівня готовності персоналу МНК до ККВ на основі методичного підходу до комплексної оцінки етнічної ідентичності й толерантності.

Основні результати досліджень, отримані автором у ході написання розділу, опубліковані у роботах [24; 27; 29; 30; 39; 40; 313; 317; 323] за списком літератури.

Список використаних джерел за розділом 4: [1; 12; 14; 16; 17; 18; 20; 21; 22; 57; 59; 60; 61; 67; 68; 69; 71; 73; 74; 75; 86; 89; 91; 92;95; 96; 97; 101; 103; 107; 108; 109; 111; 118; 120; 122; 123; 125; 126; 134; 137; 138; 139; 141; 143; 145; 146; 148; 155; 156; 159; 160; 161; 162; 163; 167; 169; 171; 175; 179; 185; 186; 187; 203; 204; 205; 206; 208; 210-215; 218; 220; 229; 230; 231; 233; 234; 235; 243; 245; 249; 254; 255; 259-261; 264; 267; 271; 273; 274; 279; 280; 282; 283; 286-290; 298; 302; 304; 308-310; 313; 317; 323; 324; 326; 328; 329; 332; 335; 336; 340; 351; 354; 355; 356; 360; 362; 363; 383; 384; 387; 394; 396; 398; 401; 404; 405; 414; 419; 423; 426; 428; 429; 435-437; 440; 442; 448; 449].

РОЗДІЛ 5

ІНСТРУМЕНТАРІЙ ОЦІНКИ СКЛАДОВИХ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ МУЛЬТИНАЦІОНАЛЬНОЇ КОМПАНІЇ

5.1. Обґрунтування методологічного підходу до оцінки складових управління персоналом мультинаціональної компанії

Як визначено в підрозд. 1.1 методологічним базисом УП МНК в умовах різноманіття національних культур, який ґрунтується на оригінальній композиції теоретико-методологічного погляду на УП МНК, визначено принципи, функції, напрями впливу та основні складові технології УП умовах ККС. В свою чергу напрями впливу при УП МНК як включають наступні складові:

1) кадрова політика, яка включає в себе: планування, прогнозування і маркетинг персоналу; управління найманням, добіром та обліком персоналу; управління розвитком персоналу; професійний крос-культурний розвиток; управління мотивацію та стимулювання праці персоналу; розвиток організаційної структури управління; управління безпекою персоналу; правове та інформаційне забезпечення УП;

2) стиль і практика керівництва, які базується на урахуванні впливу культурних особливостей керівництва компанії та їх відповідності культурним особливостям підлеглих та контрагентів;

3) організаційна культура;

4) соціально-психологічний клімат, який є результатом впливу характеристик персоналу, в тому числі й культурних;

Відповідно до запропонованої концепції УП МНК (підрозд. 1.3) та теоретичного базису для розробки методологічного підходу до оцінки

складових УП МНК, розробленому у розд. 4, пропонується оцінити УП МНК за наступними складовими:

1) рівень розвитку персоналу компанії (в рамках управління розвитком персоналу МНК як одного з основних напрямків кадрової політики компанії, яка, в свою чергу, є однією зі складових УП МНК (підрозд. 1.1)), який визначає найбільш ефективний стиль і практику керівництва персоналом МНК, що є однією зі складових УП МНК, що детально розглянуто в підрозд. 4.2;

2) рівень розвитку компанії (стадія її життєвого циклу), як один з основних факторів внутрішнього середовища компанії, що значно впливає на персонал компанії, та дозволяє діагностувати тип організаційної культури компанії, що є однією зі складових УП МНК (підрозд. 1.1), що детально розглянуто в підрозд. 4.1;

3) рівень готовності персоналу компанії до ККВ (ключова крос-культурна компетентність персоналу МНК), який впливає на особливості УП в умовах ККС та крос-культурні характеристики персоналу, що детально розглянуто в підрозд. 4.3.

Тому запропоновано наступний методологічний підхід до оцінки складових УП МНК (рис. 5.1), який включає:

- 1) узагальнену оцінку рівня розвитку персоналу МНК;
- 2) оцінку рівня розвитку (стадії життєвого циклу) МНК та діагностування відповідного типу її організаційної культури;
- 3) оцінку рівня готовності персоналу МНК до ККВ.

Кожна зі складових оцінки УП МНК завершується розрахунком інтегрального показника, який є однією з координат для розміщення в просторі МНК, що наведено на рис. 5.2, а саме:

- інтегральний показник розвитку персоналу МНК (вісь X) – ІПРП;
- інтегральний показник розвитку МНК (вісь Y) – ІПРК;
- інтегральний показник рівня готовності персоналу МНК до ККВ (рівня акультурації) (вісь Z) – ІПРА.

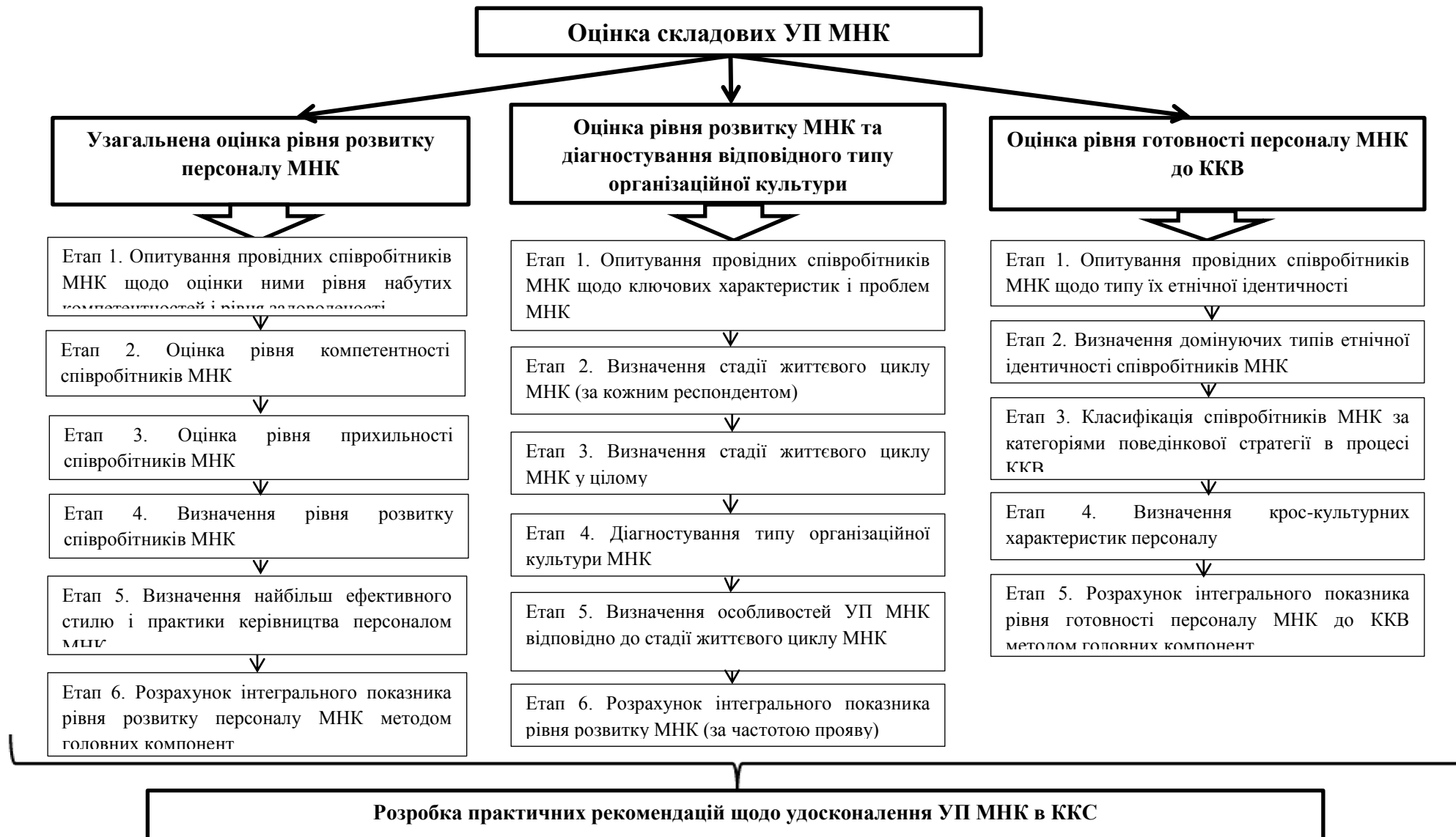
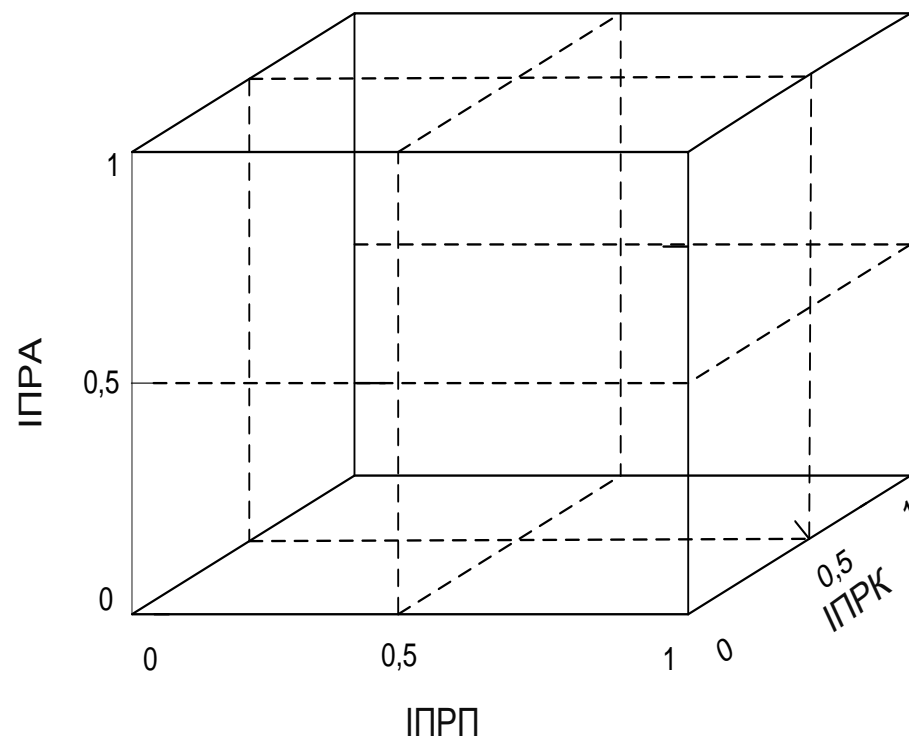


Рис. 5.1. Методологічний підхід до оцінки складових УП МНК (авторська розробка)



- вісь X – інтегральний показник розвитку персоналу МНК (ІПРП);
- вісь Y – інтегральний показник розвитку МНК (ІПРК);
- вісь Z – інтегральний показник рівня акультурації МНК (ІПРА)

Рис. 5.2. Розміщення МНК у тривимірному просторі за результатами оцінки складових УП МНК (авторська розробка)

Інтегральні показники оцінки розвитку персоналу МНК та готовності персоналу МНК до ККВ розраховуються на основі компонентного аналізу, який відноситься до багатомірних методів зниження розмірності та містить один метод – метод головних компонент [296].

Модель головних компонент представлена формулой:

$$y'_j = \sum_{i=1}^n a_{jr} f_r, \quad (5.1)$$

де f_r – r -та головна компонента;

a_{jr} – вага r -тої компоненти на j -тій змінній;

y'_j – центроване (нормоване) значення j -тої ознаки.

Множина головних компонент являє собою зручну систему координат, а відповідні дисперсії головних компонент характеризують їх статистичні властивості.

Із загального числа головних компонент для дослідження, як правило, залишають m ($m < n$) найбільш вагомих, тобто тих, що вносять найбільший вклад в частину загальної дисперсії, яка визначається. Досвід свідчить, що $m \approx (0,1 \div 0,25) n$. Для економічної інтерпретації отриманих результатів найбільш наочними є випадки, коли $m=1,2$ чи 3 .

Алгоритм методу головних компонент наведено у додатку Е.

Для отримання матриці F необхідно вилучити усі n головних компонент і отримати квадратну матрицю A порядку n . Тоді у виразі $Y=AF$ виявляться відомими дві матриці з трьох: матриця нормованих значень вхідних ознак Y та квадратна матриця A . Після перемноження зліва на A^{-1} отримаємо:

$$A^{-1}Y = A^{-1}AF = F \quad (5.2)$$

При отриманні діагональної матриці власних значень Λ та ортогональної матриці U власних векторів необхідно зупинитися на елементах теорії лінійних операторів, характеристичних матрицях та характеристичних багаточленів.

Узагальнена оцінка рівня розвитку персоналу МНК проводиться за наступними етапами, які наведені на рис 5.1, на основі методичного підходу, заснованого на ситуаційній теорії управління – теорії життєвого циклу [21], що детально розглянуто та проаналізовано в підрозд. 4.2.

Даний підхід базується на анкетуванні провідних співробітників МНК щодо рівня їх набутих компетентностей та рівня задоволеності. На основі результатів оцінки рівня розвитку персоналу МНК визначається найбільш ефективний стиль та практику керівництва персоналом МНК, що є одним з напрямів впливу при УП МНК.

Опитування провідних співробітників МНК щодо оцінки рівня їх набутих компетентностей та рівня задоволеності (1 етап) проводиться за допомогою анкет, які наведені у додатку Е на основі методичного підходу щодо визначення стилю керівництва трудовим колективом на основі рівня ним набутих компетентностей та рівня задоволеності [9; 173], відповідно до якого співробітникам МНК пропонується визначити рівень набутих ними компетентностей: низький, середній, високий.

Також співробітникам МНК пропонується визначити рівень своєї задоволеності (низький, середній, високий) мотиваційними чинниками, для визначення рівня їх прихильності (мотивованості).

Для оцінки рівня компетентностей співробітників МНК (2 етап) за кожною придбаною компетентністю відповідно до визначеного її рівня розраховується сума позитивних відповідей. Той рівень компетентностей, який набере домінуючу кількість позитивних відповідей, і буде відповідати рівню компетентності співробітника.

Для оцінки рівня прихильності персоналу МНК (3 етап) за кожним рівнем задоволеності розраховується сума позитивних відповідей. Той рівень

задоволеності, який набере домінуючу кількість позитивних відповідей респондента, і буде відповідати рівню його вмотивованості.

За результатами оцінки рівня компетентності та рівня прихильності визначається рівень розвитку співробітників МНК (4 етап), що представлено у табл. 5.1.

Таблиця 5.1

Визначення рівня розвитку співробітників МНК

Рівень		
компетентності співробітника	прихильності співробітника	розвитку співробітника
Низький	Середній	D1
	Високий	«початківець-ентузіаст»
Низький	Низький	D2
		«розчарований учень»
Середній	Низький	D3
	Середній	«здатний, але обережний виконавець»
	Високий	
Високий	Середній	D4
	Високий	«впевнений в собі професіонал»

На основі результатів визначення рівня розвитку, оцінки рівня компетентності та прихильності співробітників кожної МНК визначається найбільш ефективний стиль та практика керівництва персоналом в цій МНК (5 етап), як детально розглянуто в підрозд .4.2 та представлено у табл. 5.2.

Таблиця 5.2

Визначення найбільш ефективного стилю керівництва відповідно до рівня розвитку персоналу МНК

Рівень розвитку персоналу МНК [21]	Підтримуюча поведінка	Директивна поведінка	Стиль керівництва [21]
D1 «початківець-ентузіаст»	Низький рівень	Високий рівень	S1 Директивний (направляючий) стиль
D2 «розчарований учень»	Високий рівень	Високий рівень	S2 Вказуючий стиль
D3 «здатний, але обережний виконавець»	Високий рівень	Низький рівень	S3 Підтримуючий стиль
D4 «впевнений в собі професіонал»	Низький рівень	Низький рівень	S4 Делегуєчий стиль

Результати оцінки рівня розвитку персоналу МНК та визначення ефективного стилю та практики керівництва персоналом МНК є основою для розробки практичних рекомендацій щодо УП МНК відповідно до визначених характеристик персоналу та особливостей керівництва цим персоналом.

На основі результатів визначення рівня розвитку, оцінки рівня компетентності та прихильності співробітників кожної МНК також розраховується ІПРП МНК (6 етап) з використанням методу головних компонент.

Для цього необхідно перетворити якісні показники оцінки рівня компетентності, рівня прихильності та рівня розвитку співробітників кожної МНК на кількісні показники, тому пропонується визначені показники замінити їх порядковими номерами наступним чином, як представлено у табл. 5.3.

Таблиця 5.3

**Відповідність між якісними та кількісними показниками оцінки
рівня компетентності, рівня прихильності та рівня розвитку
співробітників**

Рівень компетентності		Рівень прихильності		Рівень розвитку	
Низький	1	Низький	1	D1	1
Середній	2	Середній	2	D2	2
Високий	3	Високий	3	D3	3
				D4	4

Вхідною інформацією для використання методу головних компонент є саме кількісні результати оцінки рівня компетентності (X_1), оцінки рівня прихильності (X_2) та рівня розвитку (X_3) кожного зі співробітників МНК. В результаті використання методу головних компонент по кожній з МНК буде отримано відповідне рівняння, яке описує ІПРП для даної МНК:

$$\text{ІПРП } (X_i) = f_{1i}X_{1i} + f_{2i}X_{2i} + f_{3i}X_{3i} , \quad (5.3)$$

де X_i – значення ІПРП для i -тої МНК;

f_{ji} – вага j -тої головної компоненти;

X_{ji} – середнє значення j -того вхідного показника для i -тої МНК.

ІПРП характеризує рівень розвитку персоналу МНК, і чим більше його значення, тим більше рівень розвитку персоналу даної МНК. Діапазон значення цього показника коливається від 0 (min) до 11,88 (max).

Для отримання координати x (x_i) для кожної з компаній у матриці комплексної оцінки СУП МНК будуть отримані значення ІПРП (X_i) для МНК нормуються шляхом визначення їх співвідношення до максимального значення (X_{\max}) серед цих компаній:

$$x_i = X_i / X_{\max} \quad (5.4)$$

При розрахунку координат для матриці комплексної оцінки СУП МНК та розташуванні компаній в цій матриці пропонується поєднувати МНК в групи за національною ознакою, тобто в залежності від країни розташування компаній.

Оцінка рівня розвитку МНК та діагностування відповідного типу організаційної культури компанії проводиться за наступними етапами, які наведено на рис. 5.1, з використанням модифікованого методичного підходу на основі контекстуальних та структурних показників щодо визначення стадії життєвого циклу компанії [60], який розглянуто та проаналізовано в підрозд. 4.1.

Даний підхід базується на анкетуванні провідних співробітників МНК щодо ключових характеристик та проблем компанії в даний час.

На основі результатів визначення стадії життєвого циклу (стадії розвитку) компанії діагностується тип організаційної культури який є більш притаманним для компанії та визначаються які особливості УП, які необхідно враховувати при управлінні персоналом цієї компанії на цій стадії розвитку компанії.

Опитування провідних співробітників МНК щодо ключових характеристик та проблем компанії (1 етап) проводиться за допомогою анкети, які наведена у додатку Ж.

Анкета включає в себе твердження, які об'єднані в чотири групи в залежності від ключових характеристик та проблем на відповідній стадії життєвого циклу компанії (народження, зростання, зрілість та занепад).

Респонденти заповнюють анкету, відзначаючи позитивними відповідями ті твердження, які описують стан МНК, ключові характеристики та проблеми, які притаманні компанії в даний час.

Визначення стадії життєвого циклу МНК за кожним респондентом (2 етап) здійснюється на основі розрахунку відсотка позитивних відповідей респондента до загальної кількості тверджень в групі (відповідно до стадії життєвого циклу). Та група тверджень, яка отримала найбільший відсоток позитивних відповідей, буде визначати й відповідну стадію життєвого циклу компанії згідно з думкою кожного зі співробітників.

Стадія життєвого циклу МНК (3 етап) визначається на основі результатів визначення домінуючої кількості позитивних відповідей усіх респондентів щодо відповідної стадії життєвого циклу. Тобто та стадія життєвого циклу, яка на думку більшості респондентів, більш відповідає ключовим характеристикам МНК і має найбільшу частоту виникнення.

Частота виникнення, а саме відзначення кожної зі стадій циклу респондентами розраховується за формулою:

$$\text{Частота виникнення події} = \frac{\text{Число появ події}}{\text{Загальна кількість подій}}, \quad (5.5)$$

Таким чином, стадія життєвого циклу МНК, яка має найбільшу частоту прояву, є стадією життєвого циклу саме цієї МНК.

Як розглянуто в пірозд. 4.1 та доведено в роботі [24], для кожної зі стадій життєвого циклу діагностується відповідний тип організаційної культури (4 етап), який повинен домінувати на цій стадії життєвого циклу компанії.

Відповідний тип організаційної культури за конкуруючими цінностями діагностується на основі результатів визначення стадії життєвого циклу МНК наступним чином (табл. 5.4).

Таблиця 5.4

**Діагностування типу організаційної культури
відповідно до стадії життєвого циклу МНК**

№ з/п	Стадія життєвого циклу компанії	Тип організаційної культури за конкуруючими цінностями [414]
1	Народження	Кланова культура
2	Зростання	Бюрократична культура
3	Зрілість	Ринкова культура
4	Занепад	Будь-яка

На основі результатів оцінки рівня розвитку МНК та діагностики типу її організаційної культури визначаються особливості УП МНК (за напрямками впливу) відповідно стадії життєвого циклу МНК (5 етап), як детально розглянуто в підрозд. 4.1 та наведено у табл. 5.5, що є основою для розробки практичних рекомендації щодо удосконалення УП МНК з урахуванням рівня розвитку компанії.

Таблиця 5.5

Особливості УП МНК відповідно стадії життєвого циклу МНК

Напрями впливу при УП МНК	Особливості впливу стадії життєвого циклу компанії
1. Кадрова політика	1.1. Управління найманням та обліком персоналом: - характеристики персоналу 1.2. Управління найманням, добіром та обліком персоналу: - ключові компетентності, необхідні персоналу 1.3. Управління мотивацією та стимулюванням праці персоналу: - матеріальна мотивація - нематеріальна мотивація
2. Стиль і практика керівництва	2.1. Тип лідера 2.2. Методи керівництва 2.3. Тип повноважень для делегування
3. Організаційна культура	3.1. Особливості організаційної культури 3.2. Домінуючі культурні цінності 3.3. Особливості організаційних цінностей

Також результати діагностики типу організаційної культури МНК є основою для розробки практичних рекомендацій щодо управління персоналом МНК з особливостей її організаційної культури.

За результатами визначення стадії життєвого циклу МНК розраховується ІПРК (6 етап). Для цього необхідно:

1) перетворити якісні показники стадії життєвого циклу МНК на кількісні. Тому пропонується визначену стадію життєвого циклу МНК замінити її порядковим номером, а саме стадія народження – 1, стадія зростання – 2, стадія зрілості – 3, а стадія занепаду – 4.

2) знайти суммарне значення показників стадії життєвого циклу за кожною МНК та провести нормування значення сумарного показника стадії життєвого циклу, що забезпечує приведення показників до одного масштабу та їх співвідношення.

Був обраний метод, в якому визначається показник, який має найбільшу частоту прояву. Саме значення цього показника є значенням ІПРК для МНК. А після нормування показника визначається координата у (y_i) для кожної з МНК для розміщення в просторі за результатами оцінки складових УП МНК. ІПРК характеризує рівень розвитку МНК, чим більше його значення, тим ближче компанія наближається до стадії спаду та потребує оновлення. Діапазон значення цього показника коливається від 1,0 (min) до 4,0 (max).

Оцінка готовності персоналу МНК до ККВ проводиться за наступними етапами, які наведені на рис. 5.1, на основі методичного підходу до комплексної оцінки етнічної ідентичності та толерантності на основі опитувальника «Типи етнічної ідентичності» [233], який детально розглянуто в підрозд. 4.3.

Цей методичний підхід дозволяє визначити типи етнічної ідентичності за шкалою етноцентризму та поведінкові стратегії в процесі ККВ відповідно до домінуючого типу етнічної ідентичності особистості.

На основі результатів визначення типів етнічної ідентичності за шкалою етноцентризму та поведінкові стратегії в процесі ККВ персоналу МНК визначаються особливості управління персоналом в умовах ККС та крос-культурні характеристики персоналу.

Опитування провідних співробітників МНК щодо типу їх етнічної ідентичності (готовності до ККВ) (1 етап) проводиться за допомогою опитувальника «Типи етнічної ідентичності», який наведено у додатку Ж.

Респондентам необхідно визначити наскільки їх власна точка зору збігається (чи не збігається) з сутністю кожного з суджень-індикаторів, визначивши згоду або незгоду з судженням згідно висловлювань: згоден; скоріше згоден; в чомусь згоден, в чомусь ні; скоріше не згоден; не згоден.

Усі відповіді респондентів переводяться в бали відповідно до наступної шкали:

згоден – 4 бали;

скоріше згоден – 3 бали;

в чомусь згоден, в чомусь ні – 2 бали;

скоріше не згоден – 1 бал;

не згоден – 0 балів.

Для визначення домінуючих типів етнічної ідентичності співробітників МНК (2 етап) за кожним з типів етнічної ідентичності визначається кількість балів, відповідно до суджень-індикаторів, які свідчать про даний тип етнічної ідентичності згідно табл. 5.6.

Таблиця 5.6

**Визначення типів етнічної ідентичності відповідно
до суджень-індикаторів [233]**

№ з/п	Тип етнічної ідентичності	Номери суджень-індикаторів
Гіпоідентичність		
1	Етнотолерантність	3, 9, 15, 21, 27
2	Етнічна індиферентність	5, 11, 17, 29, 30
3	Норма (позитивна етнічна ідентичність)	1, 7, 13, 19, 25
Гіперідентичність		
4	Етноегоїзм	6, 12, 16, 18, 24
5	Етноізоляціонізм	2, 8, 20, 22, 26
6	Етнофанатизм	4, 10, 14, 23, 28

І в залежності від суми балів за кожним типом етнічної ідентичності (можливий діапазон коливається від 0 до 20 балів) визначається прояв відповідного типу етнічної ідентичності, а порівняння результатів за всіма шкалами між собою дозволяє виділити один або кілька домінуючих типів етнічної ідентичності.

Для визначення рівня прояву кожного з визначених типів етнічної ідентичності Г. Солдатова та С. Рижова [234] пропонують використовувати наступні діапазони інтерпретації, які наведені у табл. 5.7.

Таблиця 5.7

Умовні значення діапазонів інтерпретації для визначення домінуючих типів етнічної ідентичності [233]

Кількість балів за відповідним типом етнічної ідентичності	Рівень прояву відповідного типу етнічної ідентичності
0	Прояв відсутній
1 – 4	Низький рівень прояву
5 – 8	Знижений рівень прояву
9 – 12	Середній рівень прояву
13 – 16	Підвищений рівень прояву
17 – 20	Високий рівень прояву

На основі результатів визначення рівнів прояву типів етнічної ідентичності визначаються домінуючі типи етнічної ідентичності для конкретного респондента, які мають підвищений чи (та) високий рівень прояву (від 13 до 20 балів за відповідним типом етнічної ідентичності), при цьому у респондента одночасно можуть домовати декілька типів етнічної ідентичності.

На основі результатів визначення домінуючих типів етнічної ідентичності респондентів відбувається класифікація співробітників МНК за категоріями поведінкової стратегії в процесі ККВ (3 етап), як наведено в додатку Ж.

На основі результатів класифікації персоналу МНК за поведінковими стратегіями в процесі ККВ персоналу МНК визначаються особливості управління персоналом в умовах ККС та крос-культурні характеристики персоналу (4 етап), як це детально розглянуто в підрозд. 4.3 та представлено в табл. 5.8, які є основою для розробки практичних рекомендацій щодо УП МНК відповідно до рівня його готовності до ККВ.

На основі результатів оцінки готовності персоналу МНК до ККВ, а саме визначених типів етнічної ідентичності притаманних співробітникам МНК розраховується ІПРА персоналу МНК. Для цього використовується компонентний аналіз.

Таблиця 5.8

**Особливості управління персоналом в умовах ККС та крос-культурні характеристики персоналу
відповідно до поведінкової стратегії персоналу в процесі ККВ**

№ з/п	Поведінкова стратегія	Крос-культурні характеристики	Особливості управління персоналом в умовах ККС
1	Активні «посередники»	налаштовані на розвиток позитивних взаємовідносин з представниками інших культур; краще інших пристосовані до чужого культурного середовища та нових етносоціальних умов; здатні не тільки вдало підтримувати відносини, але і їх регулювати, вирішувати конфліктні ситуації й вести переговори; структура ідентичності різноманітна й рівномірна; характерна етнічна толерантність (позитивна); наявна максимальна готовність до ККВ	максимальне використання крос-культурних компетентностей персоналу в процесі ККВ
2	Пасивні «посередники»	характерний спокій, рівновага та позитивна налаштованість на взаємодію незалежно від культурної належності; при виникненні складностей та проблем в сфері крос-культурних відносин виникає відсторонена байдужість й прагнення перейти до діяльності, найменше пов'язаної з крос-культурними проблемами; характерна позитивна етнічна толерантність (позитивна); наявна готовність до ККВ	збільшення обсягу внутрішньої інформації щодо інших національних культур для переведення персоналу з поведінкової стратегії пасивних «посередників» в активні
3	Активні «націоналісти»	притаманна переконаність в перевазі власної культури над іншими; найбільш ревниві хранителі культури, які завжди готові відстоювати права свого народу і оспівувати його досягнення; здатні стати ініціаторами крос-культурного конфлікту; характерна етнічна інтолерантність (негативна); відсутня готовність до ККВ	проведення спеціалізованих тренінгів щодо зменшення рівня етноцентризму частини персоналу та переведення поведінкової стратегії з «націоналістів» у посередники; значна увага щодо високого рівня інтолерантності та зменшення її шляхом збільшення обсягу внутрішньої інформації щодо інших національних культур
4	Пасивні «націоналісти»	притаманна переконаність в перевазі власної культури над іншими; найбільш ревниві хранителі культури, які завжди готові відстоювати права свого народу і оспівувати його досягнення; нездатні стати ініціаторами крос-культурного конфлікту, але можуть підтримати активних «націоналістів», якщо потраплять до ситуації крос-культурного конфлікту; характерна етнічна інтолерантність (негативна); відсутня готовність до ККВ	проведення спеціалізованих тренінгів щодо зменшення рівня етноцентризму частини персоналу та переведення поведінкової стратегії з «націоналістів» у посередники; значна увага щодо високого рівня інтолерантності та зменшення її шляхом збільшення обсягу внутрішньої інформації щодо інших національних культур
5	«Невротично-етнофобія»	наявна етнофобія; присутня деформація структури ідентичності й змішання різних тенденцій при її трансформації; характерна етнічна інтолерантність (негативна); відсутня готовність до ККВ*	проведення тренінгів щодо формування власної національної ідентичності для переведення персоналу з «невротично-етнофобів» у «посередники»; збільшення обсягу внутрішньої інформації щодо інших національних культур для формування позитивної етнічної толерантності

Вхідною інформацією для використання методу головних компонент є саме кількісні результати рівнів прояву відповідних типів етничної ідентичності:

етнонігілізм (Z1);

етнічна індіферентність (Z2);

норма (позитивна етнічна ідентичність) (Z3);

етноегоїзм (Z4);

етноізоляціонізм (Z5);

етнофанатизм (Z6).

В результаті використання методу головних компонент по кожній з МНК, буде отримано відповідне рівняння, яке описує інтегральний показник рівня акумуляції персоналу даної МНК:

$$\text{ІПРА} (Z_i) = f_{1i}Z_{1i} + f_{2i}Z_{2i} + f_{3i}Z_{3i} + f_{4i}Z_{4i} + f_{5i}Z_{5i} + f_{6i}Z_{6i} \quad (5.6)$$

де Z_i – значення ІПРА для i -тої МНК;

f_{ji} – j -та головна компонента;

Z_{jl} – середнє значення j -того вхідного показника для i -тої МНК.

ІПРА характеризує рівень акумуляції персоналу МНК й чим більше його значення, тим більше рівень готовності персоналу даної МНК до ККВ.

Діапазон значення цього показника коливається від 0 (min) до 36,80 (max).

Компанії, які мають ІПРА в діапазоні від 1 до 12 мають низький рівень акумуляції, в діапазоні від 13 до 24 – середній, а якщо ІПРА більше 24, то МНК має високий рівень акумуляції.

Для отримання координати z (z_i) для кожної з компаній для розміщення в тривимірному просторі МНК отримані значення ІПРА (Z_i) МНК, слід провести

нормування шляхом визначення їх співвідношення до максимального значення (Z_{\max}) серед усіх МНК:

$$z_i = Z_i / Z_{\max} \quad (5.7)$$

Таким чином, для оцінки складових УП МНК розраховуються інтегральні показники рівня розвитку персоналу МНК (ІПРП), рівня розвитку МНК (ІПРК) та рівня готовності персоналу МНК до ККВ (ІПРА).

На основі цих інтегральних показників визначаються координати розміщення в просторі МНК.

Детальний аналіз результатів оцінки складових УП МНК дозволяє обґрунтувати практичні рекомендації щодо удосконалення УП МНК з урахуванням впливу ККС.

Детально розглянемо кожен з граней отриманої матриці оцінки складових УП МНК:

Перша грань матриці, яка поєднує ІПРП й ІПРК та відображає осі x і y , як це представлено на рис. 5.3, на якій виділено 4 квадранти:

1) I квадрант (координати $x=0 \div 0,5$ та $y=0 \div 0,5$), до якого потрапляють МНК, які нещодавно утворилися й перебувають на стадії народження або зростання, а також мають невисокий рівень розвитку персоналу, що також притаманно нещодавно створеним МНК, тобто компанії, які лише розробляють власну систему УП;

2) II квадрант (координати $x=0 \div 0,5$ та $y=0,5 \div 1,0$), до якого потрапляють МНК, які вже перейшли стадію зростання, але ще мають невисокий рівень розвитку персоналу, тобто МНК, які потребують корегування процесу УП;

3) III квадрант (координати $x=0,5 \div 1,0$ та $y=0 \div 0,5$), до якого потрапляють МНК, які ще не пройшли стадію зростання, але мають високий рівень розвитку персоналу, високу компетентність та високу прихильність персоналу МНК, тобто компанії, які ефективно управляють персоналом;

4) IV квадрант (координати $x=0,5\div 1,0$ та $y=0,5\div 1,0$), до якого потрапляють МНК, які вже пройшли стадію зростання, але мають високий рівень розвитку персоналу, високу компетентність та високу прихильність персоналу МНК, тобто компанії, які наближаються до необхідності оновлення компанії, однак ще ефективно управляють персоналом.

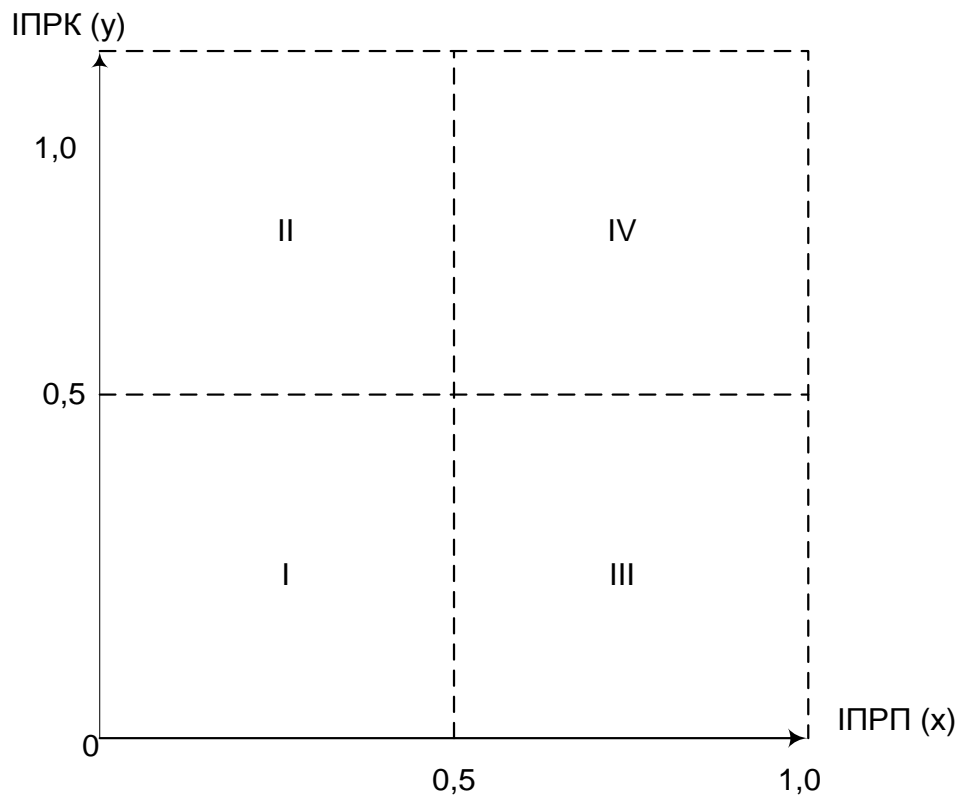


Рис. 5.3. Осі x (ІПРП) та y (ІПРК) матриці оцінки складових УП МНК

Друга грань матриці, яка поєднує ІПРП й ІПРА та відображає осі x і z, (рис. 5.4), на якій виділено 4 квадранти:

1) I квадрант (координати $x=0\div 0,5$ та $z=0\div 0,5$), до якого потрапляють МНК, які мають невисокий рівень розвитку персоналу, який має невисокий рівень акультурації, тобто МНК, які потребують корегування УП до умов ККС;

2) II квадрант (координати $x=0\div 0,5$ та $z=0,5\div 1,0$), до якого потрапляють МНК, які ще мають невисокий рівень розвитку персоналу, однак персонал компанії має досить високий рівень акультурації, тобто ті МНК, які потребують корегування УП;

3) III квадрант (координати $x=0,5\div 1,0$ та $z=0\div 0,5$), до якого потрапляють МНК, які мають високий рівень розвитку персоналу, високу компетентність та високу прихильність персоналу компанії, тобто МНК, які мають ефективну СУП. Однак персонал має невисокий рівень акультурації, тобто МНК потребує корегування УП до умов ККС;

4) IV квадрант (координати $x=0,5\div 1,0$ та $z=0,5\div 1,0$), до якого потрапляють МНК, які мають високий рівень розвитку персоналу, високу компетентність та високу прихильність персоналу компанії й персонал компанії має досить високий рівень акультурації, тобто МНК, які ефективно управляють персоналом враховуючи вплив ККС.

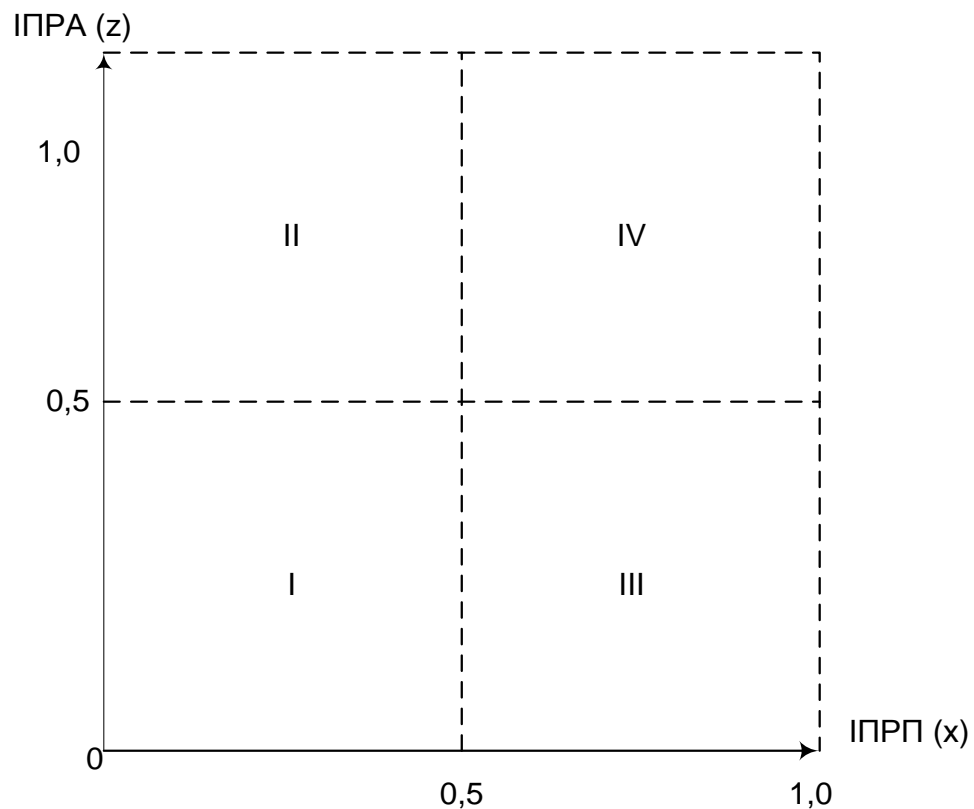


Рис. 5.4. Осі x (ІПРП) та z (ІПРА) матриці оцінки складових УП МНК

Третя грань матриці, яка поєднує ІПРК й ІПРА та відображає осі y і z , (рис. 5.5), на якій виділено 4 квадранти:

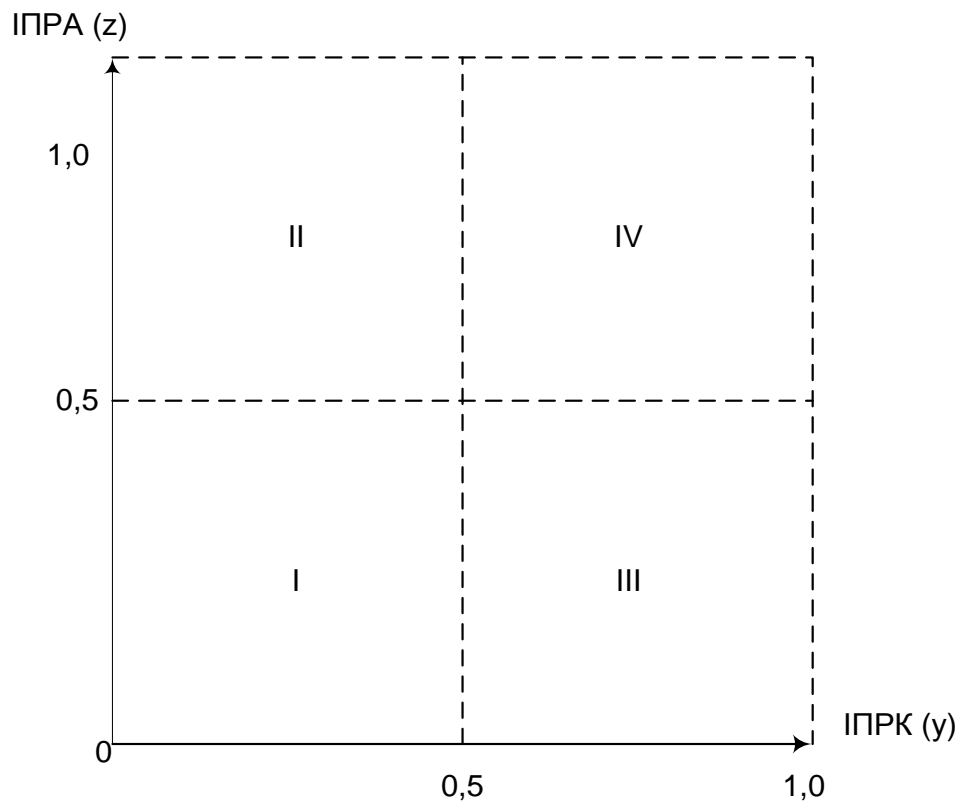


Рис. 5.5. Осі y (ІПРК) та z (ІПРА) матриці оцінки складових УПі МНК

1) I квадрант (координати $y=0\div 0,5$ та $z=0\div 0,5$), до якого потрапляють МНК, які нещодавно утворилися й перебувають на стадії народження або зростання, а також мають персонал, який характеризується невисоким рівнем акультурації, тобто МНК, які лише розробляють власну систему УПі та потребують адаптації УПі до умов ККС;

2) II квадрант (координати $y=0\div 0,5$ та $z=0,5\div 1,0$), до якого потрапляють МНК, які нещодавно утворилися й перебувають на стадії народження або зростання, а також мають персонал, який характеризується високим рівнем акультурації тобто МНК, які лише розробляють власну систему УПі;

3) III квадрант (координати $y=0,5\div 1,0$ та $z=0\div 0,5$), до якого потрапляють МНК, які вже перейшли стадію зростання, але персонал яких характеризується невисоким рівнем акультурації. Такі МНК потребують адаптації УПі до умов ККС;

4) IV квадрант (координати $y=0,5\div 1,0$ та $z=0,5\div 1,0$) до якого потрапляють МНК, які мавже прошли стадію зростання та персонал характеризується високим рівнем акультурації тобто МНК, які наближаються до необхідності оновлення компанії, однак УП цих компаній вже враховує вплив ККС.

Таким чином, запропоновано методологічний підхід до оцінки складових УП МНК, який включає в себе узагальнену оцінку рівня розвитку персоналу компанії (в рамках управління розвитком персоналу МНК як одного з основних напрямків кадрової політики компанії, яка, в свою чергу, є однією зі складових УП МНК), що визначає найбільш ефективний стиль та практику керівництва персоналом МНК, що є однією зі складових УП МНК; оцінку рівня розвитку компанії (стадія її життєвого циклу), як один з основних факторів внутрішнього середовища компанії, що значно впливає на персонал компанії, та дозволяє діагностувати тип організаційної культури компанії, що є однією зі складових УП МНК та оцінку рівня готовності персоналу компанії до ККВ (як ключової крос-культурної компетентності персоналу МНК), який впливає на особливості управління персоналом в умовах ККС та крос-культурні характеристики персоналу.

Кожна зі складових оцінки УП МНК завершується розрахунком інтегрального показнику, який є однією з координат для розміщення МНК в тривимірному просторі. Інтегральні показники оцінки рівня розвитку персоналу МНК та готовності персоналу МНК до ККВ розраховуються на основі компонентного аналізу. Детальний аналіз результатів оцінки складових УП МНК дозволяє обґрунтувати практичні рекомендації щодо удосконалення УП МНК з урахуванням впливу ККС.

5.2. Оцінка складових управління персоналом мультинаціональних компаній, які функціонують в умовах різних національних культур

Для проведення оцінки складових УП МНК були відібрані компанії, які мають ознаки мультинаціональності відповідно до наявності крос-культурної ознаки в діяльності компаній, що детально розглянуто в пірозд. 1.2.

Персонал цих компаній функціонує в ККС та є учасником процесу ККВ в процесі діяльності компанії з різними контрагентами (постачальниками, споживачами та ін.) та іншими співробітниками.

Так, Компанія «WeeTeam» активно взаємодіє як на вітчизняному, так і на французькому ринку ІТ послуг.

ТОВ «Мелісс», ТОВ «Силові енергетичні машини – ЕМЗ», ТОВ «Укрфармінг» та ТОВ «Укразрозпачастина» має постачальників та клієнтів як на території України так і в інших країнах.

ТОВ «Тубний завод» реалізує продукцію на ринках США, Німеччини, Швеції та інших країн Західної Європи.

Акціонерна компанія «АПУ» та холдинг «Шунхлай» груп здійснюють експортну діяльність за межами Монголії.

ХНЕУ імені Семена Кузнеця, ХНУРЕ та Технологічний університет Люлео мають значну кількість іноземних студентів, які отримують освітні послуги, про що свідчить інформація, яка наведена на їх офіційних сайтах [193; 198; 199].

Основні характеристики цих компаній наведено у табл. 5.9.

У цих МНК було проведено опитування провідних менеджерів та співробітників для оцінки їх персоналу.

У опитуванні приймали участь провідні співробітники МНК, діяльність яких безпосередньо пов'язана з ККВ в процесі функціонування МНК.

МНК, персонал яких було досліджено

№ з/п	Назва МНК	Країна реєстрації	Сфера діяльності	Офіційний сайт
1.	ТОВ «Силові енергетичні машини – ЕМЗ» (ТОВ «СЕМ-ЕМЗ»)	Україна	Виробництво електродвигунів, генераторів і трансформаторів	[19]
2.	Компанія «WeeTeam» (SAS «Weeteam»)	Україна-Франція	ІТ послуги	[192]
3.	ТОВ «Мелісс»	Україна	Оптова торгівля іншими машинами та устаткуванням	[194]
4.	ТОВ «Укрфармінг»	Україна	Оптова торгівля сільськогосподарською технікою	[196]
5.	ТОВ «Украгрозапчастина»	Україна	Посередництво в торгівлі товарами широкого асортименту, оптова торгівля сільськогосподарською технікою, інші види оптової торгівлі	[197]
6.	ТОВ «Тубний завод»	Україна	Виробництво тари з пластмас, виробництво паковань з легких металів	[195]
7.	Акціонерна компанія «АПУ» (АК «АПУ») (APU Joint Stock Company)	Монголія	Торгівля алкогольними та безалкогольними напоями	[191]
8.	Холдинг «Шунхлай» груп	Монголія	Об'єднання інвестиційних та телекомунікаційних компаній	[200]
9.	Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця (ХНЕУ ім. С. Кузнеця)	Україна	Освітні послуги	[198]
10.	Харківський національний університет радіоелектроніки (ХНУРЕ)	Україна	Освітні послуги	[199]
11.	Технологічний університет Люлео	Швеція	Освітні послуги	[193]

Особисті та професійні характеристики персоналу МНК, як приймали участь в опитуванні, а саме, вікова та гендерна структура респондентів, досвід професійної діяльності та досвід роботи респондентів в компанії наведені у табл. 5.10.

Таблиця 5.10

**Особисті та професійні характеристики провідних менеджерів та співробітників МНК,
які приймали участь в опитуванні**

№ з/п	Характеристики персоналу	Кількість респондентів компанії (в відсотках)					
		ТОВ «СЕМ-ЕМЗ»	Компанія «WeeTeam»	ТОВ «Мелісс»	ТОВ «Укрфармінг»	ТОВ «Укргрозахпастина»	ТОВ «Тубний завод»
1.	Стать:						
	жіноча	41,67	30,00	60,00	60,00	60,00	50,00
	чоловіча	58,33	70,00	40,00	40,00	40,00	50,00
2.	Вік:						
	20-24 роки	25,00	50,00	60,00	80,00	90,00	50,00
	25-29 років	16,67	40,00	-	-	10,00	20,00
	30-34 роки	33,33	-	10,00	10,00	-	20,00
	35-39 років	16,67	-	-	-	-	-
	40-44 роки	8,33	10,00	10,00	-	-	-
	45-49 років	-	-	10,00	10,00	-	10,00
	старше 50 років	-	-	10,00	-	-	-
3.	Досвід професійної діяльності:						
	1-5 років	33,33	40,00	60,00	70,00	90,00	60,00
	6-10 років	33,33	50,00	-	10,00	10,00	10,00
	11-15 років	8,33	-	10,00	10,00	-	10,00
	16-20 років	16,67	10,00	-	-	-	10,00
	21-25 років	8,33	-	10,00	10,00	-	10,00
	26-30 років	-	-	10,00	-	-	-
	31-35 років	-	-	10,00	-	-	-
	понад 35 років	-	-	-	-	-	-
4.	Досвід роботи в компанії:						
	1-5 років	75,00	100,00	60,00	80,00	100,00	70,00
	6-10 років	25,00	-	-	10,00	-	10,00
	11-15 років	-	-	20,00	10,00	-	10,00
	16-20 років	-	-	10,00	-	-	10,00
	21-25 років	-	-	10,00	-	-	-
	26-30 років	-	-	-	-	-	-
	31-35 років	-	-	-	-	-	-

Продовження таблиці 5.10

№ з/п	Характеристики персоналу	Кількість респондентів компанії (в відсотках)				
		ХНЕУ ім. С. Кузнеця	ХНУРЕ	Технологічний університет Люлео	АК «АПУ»	Холдінг «Шунхлай» груп
1	Стать:					
	жіноча	84,62	70,00	-	80,00	80,00
	чоловіча	15,38	30,00	100,00	20,00	20,00
2	Вік:					
	20-24 роки	-	-	-	-	-
	25-29 років	30,77	-	-	20,00	20,00
	30-34 роки	15,38	-	-	20,00	40,00
	35-39 років	38,46	40,00	40,00	40,00	-
	40-44 роки	15,38	40,00	10,00	-	30,00
	45-49 років	-	20,00	30,00	20,00	10,00
	старше 50 років	-	-	20,00	-	-
3	Досвід професійної діяльності:					
	1-5 років	30,77	-	-	20,00	20,00
	6-10 років	7,69	-	10,00	10,00	30,00
	11-15 років	38,46	-	20,00	50,00	20,00
	16-20 років	7,69	60,00	10,00	-	10,00
	21-25 років	7,69	40,00	10,00	10,00	10,00
	26-30 років	7,69	-	40,00	10,00	10,00
	31-35 років	-	-	-	-	-
	понад 35 років	-	-	10,00	-	-
4	Досвід роботи в компанії:					
	1-5 років	38,46	-	10,00	30,00	50,00
	6-10 років	15,38	-	20,00	60,00	50,00
	11-15 років	38,46	10,00	20,00	10,00	-
	16-20 років	7,69	60,00	30,00	-	-
	21-25 років	-	30,00	-	-	-
	26-30 років	-	-	20,00	-	-
	31-35 років	-	-	-	-	-

Крос-культурні характеристики респондентів, як приймали безпосередню участь в опитуванні, наведені у табл. 5.11.

Таблиця 5.11

**Крос-культурні характеристики персоналу МНК,
який приймав участь в опитуванні**

Компанія	Країна			
	народження, % персоналу	соціалізації, % персоналу	розташування компанії	розташування ринків взаємодії
ТОВ «СЕМ-ЕМЗ»	Україна, 100%	Україна, 100%	Україна	Україна, Білорусь, Угорщина та ін.
Компанія «WeeTeam»	Україна, 100%	Україна, 100%	Україна, Франція	Україна, Франція, Швеція та ін.
ТОВ «Мелісс»	Україна, 100%	Україна, 100%	Україна	Україна, Білорусь, Польща, Угорщина та ін.
ТОВ «Укрфармінг»	Україна, 100%	Україна, 100%	Україна	Україна, Білорусь, Чехія, Угорщина та ін.
ТОВ «Украгрозап-частина»	Україна, 100%	Україна, 100%	Україна	Україна, Білорусь, Угорщина, Польща та ін.
ТОВ «Тубний завод»	Україна, 100%	Україна, 100%	Україна	Білорусь, Казахстан, Німеччина, Швеції та ін.
АК «АПУ»	Україна, 100%	Україна, 100%	Монголія	Росія, Китай, Казахстан та ін.
Холдінг «Шунхлай» груп	Монголія, 70% Саудівська Аравія, 10% Порте Ріко, 10% Казахстан, 10%	Монголія, 70% Саудівська Аравія, 10% США, 10% Казахстан, 10%	Монголія	Росія, Китай, Казахстан та ін.
ХНЕУ ім. С. Кузнеця	Україна, 100%	Україна, 100%	Україна	Україна, Австрія, Франція, Марокко, Нігерія, Туніс, Уганда та ін.
ХНУРЕ	Україна, 100%	Україна, 100%	Україна	Україна, Індія, Марокко, Нігерія, Туніс, Уганда та ін.
Технологічний університет Люлео	Швеція, 80% Індія, 20%	Швеція, 80% Індія, 20%	Швеція	Країни Західної та Східної Європи, Індія та ін.

Опитування було проведено за допомогою on-line анкет, які були створені з використанням Google-forms, двома мовами: російською мовою – для респондентів українських та монгольських компаній (https://docs.google.com/forms/u/1/d/1Otf7_rjiKrTsQp0I4j0lthB0wvSVFsZ1YKxzAHACVz0/edit) та англійською мовою – для респондентів україно-французької та шведської компаній (<https://docs.google.com/forms/u/1/d/1HTMVp8apqe5VjfPIDCkzqy2v1CX7HjzNfgfZU7PfcR4/edit>).

Детально проаналізуємо результати оцінки складових УП обраних МНК за кожною зі складових, які детально розглянуто в підрозд. 5.1, а саме:

- 1) узагальнена оцінка рівня розвитку персоналу МНК;
- 2) оцінка рівня розвитку (стадії життєвого циклу) МНК та діагностування відповідного типу її організаційної культури;
- 3) оцінка рівня готовності персоналу МНК до ККВ.

Для узагальненої оцінки рівня розвитку персоналу МНК, результатом якої є визначення інтегрального показника рівня розвитку персоналу МНК (підрозд. 5.1), необхідно оцінити рівень компетентності співробітників та рівень прихильності співробітників, визначити рівень розвитку співробітників МНК та найбільш ефективний стиль та практику керівництва персоналом в цій МНК.

Оцінка рівня компетентності співробітників МНК (2 етап) проведена на основі результатів опитування провідних співробітників обраних МНК щодо оцінки рівня їх набутих компетентностей (1 етап) за допомогою анкети, яка наведена у додатку Ж.

Аналіз результатів опитування провідних співробітників цих МНК щодо оцінки їх рівня компетентності, а саме кількість позитивних відповідей респондентів за кожним з рівней компетентності (низький, середній, високий), наведено у додатку З.

Оцінка рівня прихильності співробітників МНК (3 етап) проведена на основі результатів опитування провідних співробітників обраних МНК щодо

оцінки рівня їх задоволеності (1 етап), за допомогою анкети, яка наведена у додатку Ж.

Аналіз результатів опитування провідних співробітників цих МНК щодо оцінки їх рівня прихильності, а саме кількість позитивних відповідей респондентів за кожним з рівней прихильності (низький, середній, високий), наведено у додатку З.

На основі аналізу результатів оцінки рівня компетентності та рівня прихильності співробітників проаналізованих МНК (додаток З) за домінуючою кількістю позитивних відповідей кожного з респондентів цих МНК визначено рівень їх компетентності, прихильності та відповідний рівень розвитку співробітників (4 етап), що наведено у додатку З.

На основі результатів визначення рівня розвитку, оцінки рівня компетентності та прихильності співробітників кожної МНК визначено найбільш ефективний стиль персоналом в цих МНК (5 етап), що представлено в табл. 5.12.

Таблиця 5.12

Результати визначення рівня компетентності, прихильності та рівня розвитку співробітників МНК

МНК	Рівень, % респондентів			Найбільш ефективний стиль керівництва, %**
	компетентності	прихильності	розвитку*	
Українські компанії				
ТОВ «СЕМ-ЕМЗ»	високий – 75,00 середній – 25,00 низький – 0,00	високий – 41,67 середній – 58,33 низький – 0,00	D4 – 41,67 D3 – 58,33 D2 – 0,00 D1 – 0,00	S4 – 41,67 S3 – 58,33 S2 – 0,00 S1 – 0,00
компанія «WeeTeam»	високий – 60,00 середній – 40,00 низький – 0,00	високий – 30,00 середній – 70,00 низький – 0,00	D4 – 30,00 D3 – 70,00 D2 – 0,00 D1 – 0,00	S4 – 30,00 S3 – 70,00 S2 – 0,00 S1 – 0,00
ТОВ «Мелісс»	високий – 20,00 середній – 80,00 низький – 0,00	високий – 30,00 середній – 70,00 низький – 0,00	D4 – 30,00 D3 – 70,00 D2 – 0,00 D1 – 0,00	S4 – 30,00 S3 – 70,00 S2 – 0,00 S1 – 0,00
ТОВ «Укрфармінг»	високий – 40,00 середній – 50,00 низький – 10,00	високий – 50,00 середній – 40,00 низький – 10,00	D4 – 50,00 D3 – 40,00 D2 – 10,00 D1 – 0,00	S4 – 50,00 S3 – 40,00 S2 – 10,00 S1 – 0,00

Продовження таблиці 5.12

МНК	Рівень, % респондентів			Найбільш ефективний стиль керівництва, %**
	компетентності	прихильності	розвитку*	
ТОВ «Укragрозапчастина»	високий – 80,00 середній – 20,00 низький – 0,00	високий – 50,00 середній – 40,00 низький – 10,00	D4 – 50,00 D3 – 40,00 D2 – 0,00 D1 – 10,00	S4 – 50,00 S3 – 40,00 S2 – 0,00 S1 – 10,00
ТОВ «Тубний завод»	високий – 30,00 середній – 50,00 низький – 20,00	високий – 30,00 середній – 50,00 низький – 20,00	D4 – 30,00 D3 – 50,00 D2 – 20,00 D1 – 0,00	S4 – 30,00 S3 – 50,00 S2 – 20,00 S1 – 0,00
Іноземні компанії				
АК «АПУ»	високий – 40,00 середній – 60,00 низький – 0,00	високий – 30,00 середній – 70,00 низький – 0,00	D4 – 30,00 D3 – 70,00 D2 – 0,00 D1 – 0,00	S4 – 30,00 S3 – 70,00 S2 – 0,00 S1 – 0,00
Холдінг «Шунхлай» груп	високий – 70,00 середній – 30,00 низький – 0,00	високий – 20,00 середній – 80,00 низький – 0,00	D4 – 30,00 D3 – 70,00 D2 – 0,00 D1 – 0,00	S4 – 30,00 S3 – 70,00 S2 – 0,00 S1 – 0,00
Українські університети				
ХНЕУ ім. С. Кузнеця	високий – 84,62 середній – 15,38 низький – 0,00	високий – 46,15 середній – 46,15 низький – 7,70	D4 – 46,15 D3 – 46,15 D2 – 7,70 D1 – 0,00	S4 – 46,15 S3 – 46,15 S2 – 7,70 S1 – 0,00
ХНУРЕ	високий – 30,00 середній – 70,00 низький – 0,00	високий – 60,00 середній – 40,00 низький – 0,00	D4 – 60,00 D3 – 40,00 D2 – 0,00 D1 – 0,00	S4 – 60,00 S3 – 40,00 S2 – 0,00 S1 – 0,00
Іноземний університет				
Технологічний університет Люлео	високий – 20,00 середній – 80,00 низький – 0,00	високий – 100,00 середній – 0,00 низький – 0,00	D4 – 30,00 D3 – 70,00 D2 – 0,00 D1 – 0,00	S4 – 30,00 S3 – 70,00 S2 – 0,00 S1 – 0,00

*D1 – «початківець-ентузіаст»; D2 – «розчарований учень»; D3 – «здатний, але обережний виконавець»; D4 – «впевнений в собі професіонал»

**S1 – директивний (направляючий) стиль; S2 – вказуючий стиль; S3 – підтримуючий стиль; S4 – делегуєчий стиль

За результатами визначення рівня компетентності, прихильності, рівня розвитку співробітників та найбільш ефективного стилю керівництва для проаналізованих МНК можна зробити наступні висновки:

1) у ТОВ «СЕМ-ЕМЗ» 75,00% респондентів мають високий рівень компетентності й 25,00% респондентів мають середній рівень компетентності, при цьому 41,67% респондентів цієї компанії мають високий рівень

прихильності та 58,33% респондентів – середній рівень прихильності. В цілому, співробітники МНК мають наступні рівні розвитку: 41,67% респондентів – це «впевнені в собі професіонали» (D4), які потребують делегуючий стиль (S4) та 58,33% респондентів – це «здатні, але обережні виконавці» (D3), які потребують підтримуючий стиль (S3).

2) у компанії «WeeTeam» 60,00% респондентів мають високий рівень компетентності й 40,00% респондентів мають середній рівень компетентності, при цьому 30,00% респондентів цієї компанії мають високий рівень прихильності та 70,00 % респондентів – середній рівень прихильності. В цілому, співробітники МНК мають наступні рівні розвитку: 30,00% респондентів – це «впевнені в собі професіонали» (D4), які потребують делегуючий стиль (S4) та 70,00% респондентів – це «здатні, але обережні виконавці» (D3), які потребують підтримуючий стиль (S3).

3) у ТОВ «Мелісс» 20,00% респондентів мають високий рівень компетентності й 80,00% респондентів мають середній рівень компетентності, при цьому 30,00% респондентів цієї компанії мають високий рівень прихильності та 70,00% респондентів – середній рівень прихильності.

В цілому, співробітники МНК мають наступні рівні розвитку: 30,00% респондентів – це «впевнені в собі професіонали» (D4), які потребують делегуючий стиль (S4) та 70,00% респондентів – це «здатні, але обережні виконавці» (D3), які потребують підтримуючий стиль (S3).

4) у ТОВ «Укрфармінг» 40,00% респондентів мають високий рівень компетентності, 50,00% респондентів мають середній рівень компетентності та 10,0 % респондентів – низький рівень компетентності, при цьому 50,00% респондентів цієї компанії мають високий рівень прихильності, 40,00% респондентів – середній рівень прихильності та 10,00% респондентів – низький рівень прихильності.

В цілому, співробітники МНК мають наступні рівні розвитку: 50,00% респондентів – це «впевнені в собі професіонали» (D4), які потребують

делегуючий стиль (S4), 40,00% респондентів – це «здатні, але обережні виконавці» (D3), які потребують підтримуючий стиль (S3) та 10,00% респондентів – це «розчаровані учні» (D2), які потребують вказуючий стиль управління (S2).

5) у ТОВ «Украгроззапчастина» 80,00% респондентів мають високий рівень компетентності та 20,00% респондентів мають середній рівень компетентності, при цьому 50,00% респондентів цієї компанії мають високий рівень прихильності, 40,00% респондентів – середній рівень прихильності та 10,00% респондентів – низький рівень прихильності.

В цілому, співробітники МНК мають наступні рівні розвитку: 50,00% респондентів – це «впевнені в собі професіонали» (D4), які потребують делегуючий стиль (S4), 40,00% респондентів – це «здатні, але обережні виконавці» (D3), які потребують підтримуючий стиль (S3) та 10,00% респондентів – це «початківці-ентузіасти» (D1), які потребують директивний (направляючий) стиль управління (S1).

6) у ТОВ «Тубний завод» 30,00% респондентів мають високий рівень компетентності, 50,00% респондентів мають середній рівень компетентності та 20,00% респондентів – низький рівень компетентності, при цьому 30,00% респондентів цієї компанії мають високий рівень прихильності, 50,00% респондентів – середній рівень прихильності та 20,00% респондентів – низький рівень прихильності. В цілому, співробітники МНК мають наступні рівні розвитку: 30,00% респондентів – це «впевнені в собі професіонали» (D4), які потребують делегуючий стиль (S4), 50,00% респондентів – це «здатні, але обережні виконавці» (D3), які потребують підтримуючий стиль (S3), та 20,00% респондентів – це «розчаровані учні» (D2), які потребують вказуючий стиль управління (S2).

7) у АК «АПУ» 40,00% респондентів мають високий рівень компетентності та 60,00% респондентів мають середній рівень компетентності, при цьому 30,00% респондентів цієї компанії мають високий рівень

прихильності та 70,00% респондентів – середній рівень прихильності. В цілому, співробітники МНК мають наступні рівні розвитку: 30,00% респондентів – це «впевнені в собі професіонали» (D4), які потребують делегуючий стиль (S4), та 70,00% респондентів – це «здатні, але обережні виконавці» (D3), які потребують підтримуючий стиль (S3).

8) у Холдінгу «Шунхлай» груп 70,00% респондентів мають високий рівень компетентності та 30,00% респондентів мають середній рівень компетентності, при цьому 20,00% респондентів цієї компанії мають високий рівень прихильності та 80,00% респондентів – середній рівень прихильності. В цілому, співробітники МНК мають наступні рівні розвитку: 20,00% респондентів – це «впевнені в собі професіонали» (D4), які потребують делегуючий стиль (S4), та 80,00% респондентів – це «здатні, але обережні виконавці» (D3), які потребують підтримуючий стиль (S3).

9) у ХНЕУ ім. С. Кузнеця 84,62% респондентів мають високий рівень компетентності і 15,38% респондентів мають середній рівень компетентності, при цьому 46,15% респондентів цієї компанії мають високий рівень прихильності, 46,15 % респондентів – середній рівень прихильності та 7,7 % респондентів – низький рівень прихильності. В цілому, співробітники мають наступні рівні розвитку: 46,15% респондентів – це «впевнені в собі професіонали» (D4), які потребують делегуючий стиль (S4), 46,15% респондентів – це «здатні, але обережні виконавці» (D3), які потребують підтримуючий стиль (S3), та 7,7% респондентів – це «розчаровані учні» (D2), які потребують вказуючий стиль управління (S2).

10) у ХНУРЕ 30,00% респондентів мають високий рівень компетентності й 70,00% респондентів мають середній рівень компетентності, при цьому 60,00% респондентів цієї компанії мають високий рівень прихильності й 40,00% респондентів – середній рівень прихильності. В цілому, співробітники мають наступні рівні розвитку: 60,00% респондентів – це «впевнені в собі професіонали» (D4), які потребують делегуючий стиль (S4), та 40,00%

респондентів – це «здатні, але обережні виконавці» (D3), які потребують підтримуючий стиль (S3).

11) у Технологічному університеті Люлео 20,00% респондентів мають високий рівень компетентності та 80,00% респондентів мають середній рівень компетентності, при цьому 100,00% респондентів мають високий рівень прихильності. В цілому, 100,00% респондентів мають рівень розвитку D4 – «впевнені в собі професіонали», які потребують делегуючий стиль (S4).

На основі визначених рівнів компетентності, прихильності та розвитку співробітників проаналізованих МНК розраховано відповідні ІРРП цих МНК (6 етап) для кожної з компаній з використанням методу головних компонент. Вхідна інформація для розрахунку інтегральних показників розвитку персоналу МНК для кожного з цих компаній після перетворення якісних показників в кількісні наведено в додатку 3. На основі вхідної інформації за кожною з наведених МНК проведено аналіз головних компонент, метою якого є отримання невеликої кількості лінійних комбінацій з трьох змінних, які враховують більшу частину мінливості даних. Результати даного аналізу систематизовано та наведено у табл. 5.13 та представлено за кожною компанією у додатку И.

Для зазначених МНК визначена одна компонента, оскільки тільки перша компонента має власне значення, яке більше або рівне 1,0. На цю компоненту припадає значна частка варіабельності вхідних даних за кожною з досліджуваних компаній. Так, для ТОВ «СЕМ-ЕМЗ» – 67,290% варіабельності даних, для компанії «WeeTeam» – 80,211%, для ТОВ «Мелісс» – 89,675%, для ТОВ «Укрфармінг» – 80,642%, для ТОВ «Украгроззапчастина» – 69,133%, для ТОВ «Тубний завод» – 91,055%, для АК «АПУ» та Холдінгу «Шунхлай» груп – 72,713%, для ХНЕУ ім. С. Кузнеця – це 69,526%, для ХНУРЕ – 80,211%, та для Технологічного університету Люлео – 75,639% варіабельності вхідних даних.

Аналіз головних компонент (X1, X2, X3)

Номер компоненти (Component Number)	Власне значення (Eigenvalue)	Відсоток відхилення (Percent of Variance)	Кумулятивний відсоток (Cumulative Percentage)
ТОВ «СЕМ-ЕМЗ»			
1	2,0187	67,290	67,290
2	0,981302	32,710	100,000
3	8,60063E-17	0,000	100,000
Компанія «WeeTeam»			
1	2,40633	80,211	80,211
2	0,593673	19,789	100,000
3	0,0	0,000	100,000
ТОВ «Мелісс»			
1	2,69024	89,675	89,675
2	0,309762	10,325	100,000
3	4,43121E-17	0,000	100,000
ТОВ «Укрфармінг»			
1	2,41926	80,642	80,642
2	0,580739	19,358	100,000
3	1,2928E-16	0,000	100,000
ТОВ «Украгрозапчастина»			
1	2,074	69,133	69,133
2	0,907358	30,245	99,379
3	0,0186373	0,621	100,000
ТОВ «Тубний завод»			
1	2,73165	91,055	91,055
2	0,268346	8,945	100,000
3	2,31806E-16	0,000	100,000
АК «АПУ»			
1	2,18139	72,713	72,713
2	0,818615	27,287	100,000
3	1,35349E-16	0,000	100,000
Холдінг «Шунхлай» груп			
1	2,18139	72,713	72,713
2	0,818615	27,287	100,000
3	1,35349E-16	0,000	100,000
ХНЕУ ім. С. Кузнеця			
1	2,0858	69,527	69,527
2	0,914197	30,473	100,000
3	1,28619E-16	0,000	100,000
ХНУРЕ			
1	2,40633	80,211	80,211
2	0,593673	19,789	100,000
3	6,7077E-17	0,000	100,000
Технологічний університет Люлео			
1	1,72917	57,639	57,639
2	0,935525	31,184	88,823
3	0,3353	11,177	100,000

В результаті компонентного аналізу отримано значення ваги головної компоненти для кожної з трьох змінних, які враховують більшу частину мінливості даних, для кожної з МНК, які наведені у табл. 5.14.

Таблиця 5.14

Вага головної компоненти за змінними X1, X2, X3

МНК	Вага компоненти		
	X1	X2	X3
ТОВ «СЕМ-ЕМЗ»	0,134253	0,700705	0,700705
Компанія «WeeTeam»	0,473457	0,622832	0,622832
ТОВ «Мелісс»	0,538477	0,595836	0,595836
ТОВ «Укрфармінг»	0,473457	0,622832	0,622832
ТОВ «Украгрозапчастина»	0,295654	0,68517	0,66568
ТОВ «Тубний завод»	0,544996	0,592866	0,592866
АК «АПУ»	0,364829	0,658369	0,658369
Холдінг «Шунхлай» груп	0,364829	0,658369	0,658369
ХНЕУ ім. С. Кузнеця	0,270621	0,680722	0,680722
ХНУРЕ	0,473457	0,622832	0,622832
Технологічний університет Люлео	-0,683012	-0,291803	0,669586

На основі даних табл. 5.14 отримано рівняння відповідно до формули 5.3, які описують інтегральний показник розвитку персоналу для кожної МНК, та в якому значення змінних (X1, X2, X3) стандартизовані на основі їх середнього значення (табл. 5.15).

Таблиця 5.15

Рівняння, які описують інтегральний показник розвитку персоналу для кожної проаналізованої МНК

МНК	Рівняння
ТОВ «СЕМ-ЕМЗ»	$ІПРП = 0,134253 X_1 + 0,700705 X_2 + 0,700705 X_3$
Компанія «WeeTeam»	$ІПРП = 0,47345 X_1 + 0,622832 X_2 + 0,622832 X_3$
ТОВ «Мелісс»	$ІПРП = 0,538477 X_1 + 0,595836 X_2 + 0,595836 X_3$
ТОВ «Укрфармінг»	$ІПРП = 0,47345 X_1 + 0,622832 X_2 + 0,622832 X_3$
ТОВ «Украгрозапчастина»	$ІПРП = 0,295654 X_1 + 0,68517 X_2 + 0,66568 X_3$
ТОВ «Тубний завод»	$ІПРП = 0,544996 X_1 + 0,592866 X_2 + 0,592866 X_3$
ХНЕУ ім. С. Кузнеця	$ІПРП = 0,270621 X_1 + 0,680722 X_2 + 0,680722 X_3$
ХНУРЕ	$ІПРП = 0,47345 X_1 + 0,622832 X_2 + 0,622832 X_3$
АК «АПУ»	$ІПРП = 0,364829 X_1 + 0,658369 X_2 + 0,658369 X_3$
Холдінг «Шунхлай» груп	$ІПРП = 0,364829 X_1 + 0,658369 X_2 + 0,658369 X_3$
Технологічний університет Люлео	$ІПРП = - 0,683012 X_1 - 0,291803 X_2 + 0,669586 X_3$

За результатами розрахунків ІПРП для проаналізованих МНК, які наведені у табл. 5.16, розраховано координату x для кожної з компаній в матриці комплексної оцінки складових УП МНК за формулою 5.4.

Таблиця 5.16

**ІПРП проаналізованих МНК та відповідні координати x
матриці оцінки складових УП МНК**

МНК	ІПРП	x_i
Українські компанії		
ТОВ «СЕМ-ЕМЗ»	4,452	0,903926
Компанія «WeeTeam»	4,694	0,953096
ТОВ «Мелісс»	4,526	0,918985
ТОВ «Укрфармінг»	4,748	0,964061
ТОВ «Украгроззапчастина»	1,693	0,343824
ТОВ «Тубний завод»	1,503	0,305245
Українські університети		
ХНЕУ ім. С. Кузнеця	4,609	0,935728
ХНУРЕ	4,925	1,000000
Іноземні компанії		
АК «АПУ»	4,560	1,000000
Холдінг «Шунхлай» груп	4,536	0,994737
Іноземний університет		
Технологічний університет Люлео	0,298467	0,065453

Таким чином, на основі результатів визначення ІПРП проаналізованих МНК можна зробити наступні висновки (додаток К):

1) найбільший рівень розвитку персоналу мають такі українські компанії такі як: ХНУРЕ (ІПРП=4,925), ТОВ «Укрфармінг» (ІПРП=4,748), компанія «WeeTeam» (ІПРП=4,694), ХНЕУ ім. С. Кузнеця (ІПРП=4,609), ТОВ «Мелісс» (ІПРП=4,526) та ТОВ «СЕМ-ЕМЗ» (ІПРП=4,452).

2) Компанії ТОВ «Украгроззапчастина» (ІПРП=1,693) та ТОВ «Тубний завод» (ІПРП=1,503) мають досить низький рівень розвитку персоналу.

3) Серед іноземних МНК найбільший рівень розвитку персоналу мають АК «АПУ» (ІПРП=4,560) та Холдінг «Шунхлай» груп (ІПРП=4,536).

Для оцінки рівня розвитку МНК та діагностування відповідного типу організаційної культури (підрозд. 5.1), результатом якої є розрахунок інтегрального показника рівня розвитку МНК, необхідно визначити стадію

життєвого циклу МНК, діагностувати відповідний тип організаційної культури МНК, визначити особливості УП МНК (за складовими) відповідно стадії життєвого циклу МНК.

Визначення стадії життєвого циклу МНК (за кожним респондентом) (2 етап) та в цілому МНК (3 етап) проведено на основі результатів опитування провідних співробітників МНК за допомогою анкети щодо ключових характеристик та проблем МНК (1 етап) в даний час, яка наведена в додатку Ж.

Результати опитування провідних співробітників МНК щодо ключових характеристик та проблем МНК наведені у додатку Л.

На основі результатів опитування провідних співробітників МНК, розрахований відсоток позитивних відповідей респондентів за кожною з груп тверджень щодо ключових характеристик та проблем компанії відповідно до стадії життєвого циклу, що наведено у додатку Л.

В результаті порівняння відсотків позитивних відповідей респондентів за кожною з груп тверджень щодо відповідної стадії життєвого циклу МНК відокремлена саме та група тверджень, яка отримала найбільший відсоток позитивних відповідей у кожного з респондентів й визначена відповідна їй стадія життєвого циклу згідно думки кожного з респондентів (2 етап).

На основі результатів визначення частоти відзначення кожної зі стадій циклу респондентами при опитуванні, яка розраховується за формулою 5.5 визначена стадія життєвого циклу кожної компанії, що наведено у додатку Л.

Результати визначення частоти відзначення респондентами кожної зі стадій життєвого циклу цих МНК наведено в додатку Л.

На основі вивчення результатів визначення домінуючої кількості позитивних відповідей респондентів (частоти відзначення) щодо відповідної стадії життєвого циклу визначається стадія життєвого циклу МНК (3 етап).

Результати визначення стадії життєвого циклу цих МНК представлено в табл. 5.16.

На основі результатів визначення стадії життєвого циклу кожної з компаній діагностовано відповідний тип організаційної культури (4 етап) за конкуруючими цінностями, результати наведено у табл. 5.17.

Таблиця 5.17

**Результати визначення стадії життєвого циклу МНК та
діагностування відповідного типу організаційної культури**

Компанія	Стадія життєвого циклу	Тип організаційної культури
ТОВ «СЕМ-ЕМЗ»	зростання	бюрократична культура
Компанія «WeeTeam»	зростання	бюрократична культура
ТОВ «Мелісс»	зростання	бюрократична культура
ТОВ «Укрфармінг»	зрілість	ринкова культура
ТОВ «Украгрозапчастина»	зрілість	ринкова культура
ТОВ «Тубний завод»	зростання	бюрократична культура
АК «АПУ»	зрілість	ринкова культура
Холдінг «Шунхлай» груп	зростання	бюрократична культура
ХНЕУ ім. С. Кузнеця	зрілість	ринкова культура
ХНУРЕ	зростання	бюрократична культура
Технологічний університет Люлео	зрілість	ринкова культура

На основі результатів визначення стадії стадії життєвого циклу МНК визначено особливості УП МНК (за складовими) відповідно стадії життєвого циклу МНК (5 етап), що представлено в табл. 5.18.

Таким чином, на основі результатів визначення стадії життєвого циклу проаналізованих МНК та діагностування відповідного типу організаційної культури можна зробити наступні висновки:

1) шість компаній (ТОВ «СЕМ-ЕМЗ», компанія «WeeTeam», ХНУРЕ, ТОВ «Мелісс», ТОВ «Тубний завод» та Холдінг «Шунхлай» груп) знаходяться на стадії зростання, для цих компаній найбільш відповідною й доцільною є бюрократична культура.

2) п'ять компаній (ТОВ «Укрфармінг», ТОВ «Украгрозапчастина», АК «АПУ», ХНЕУ ім. С. Кузнеця та Технологічний університет Люлео) знаходяться на стадії зрілості, для цих компаній найбільш відповідною є ринкова культура.

Таблиця 5.18

Взаємозв'язок між стадіями життєвого циклу МНК та складовими УП МНК

Характеристики складових УП МНК	Стадії життєвого циклу МНК	
	Зростання	Зрілість
Напрями впливу при СУП компанії		
1. Кадрова політика:		
1.1. Управління найманням та обліком персоналом: характеристики персоналу	амбітні співробітники, орієнтовані на масштабність завдань і можливість реалізовувати власні проекти	провідні спеціалісти, з орієнтацією на довгострокові цілі, налаштовані на плідну роботу з високим рівнем оплати праці
1.2. Управління найманням, добіром та обліком персоналу: ключові компетентності, необхідні персоналу	професійні знання, уміння й мислення, комунікативна культура, ініціативність, креативність, готовність ризикувати, відповідальність	здатність досягати максимальних результатів при низькому рівні ризику, самовідданість
1.3. Управління мотивацією та стимулюванням праці персоналу: матеріальна мотивація нематеріальна мотивація	фіксована частина заробітної плати на 5-10% вище середньоринкового рівня, премії в залежності від результатів діяльності (30-70% від загального обсягу виплат) можливість кар'єрного росту, медична страховка, оплата мобільного зв'язку, оплата проїзду, професійний і особистий розвиток, навчання за рахунок компанії, корпоративні заходи (тренінги, свята)	фіксована частина заробітної плати на середньоринковому рівні (для нових співробітників), премії за якість роботи і виконання заданих стандартів поведінки система наставництва, професійні курси і змагання, розширення зони відповідальності, нагородження грамотами та відзнаками сумлінних працівників тих працівників, хто довго пропрацює в компанії, соціальний пакет в залежності від посади (цінності співробітника), корпоративні заходи (тренінги, свята)
2. Стиль і практика керівництва		
2.1. Тип лідера	менеджер-бюрократ	менеджер-адміністратор
2.2. Методи керівництва	делегування та децентралізація	централізований, колегіальний
2.3. Тип повноважень для делегування	адміністративні повноваження	проектні повноваження
3. Управління організаційною культурою		
3.1. Особливості організаційної культури	становлення організаційної культури та системи цінностей та цілей, налагодження зовнішніх і внутрішніх зв'язків, становлення символіки, традицій, звичаїв та легенд, управління іміджем	сформовані традиції, звичаї та легенди, наявність великої кількості субкультур, високий рівень протиріч в культурі, поступове збільшення розриву між реальною організаційною культурою і культурою, що декларується
3.2. Домінуючі культурні цінності	динамізм, розвиток і прогрес, інноваційність, прагнення бути кращою компанією в галузі	висока якість, довготривала конкурентоспроможність і ефективність
3.3. Особливості організаційних цінностей	домінування базових організаційних цінностей та артефактів	дифузія цінностей субкультур
Особливості УП компанії		
СУП базується на	підприємницький менеджмент	професійний менеджмент

На основі результатів визначення стадій життєвого циклу проаналізованих МНК розраховано ІПРК для кожної з цих МНК (6 етап).

Для цього перш за все, кількісні результати визначення стадії життєвого циклу цих МНК перетворено на кількісні наступним чином: стадія народження – 1, стадія зростання – 2, стадія зрілості – 3, а стадія занепаду – 4, а результати цього перетворення наведено у додатку Л.

На основі результатів розрахунків інтегральних показників розвитку усіх компаній, як наведені у табл. 5.19, розраховано координату у для кожної з МНК матриці оцінки складових УП МНК.

Таблиця 5.19

**ІПРК проаналізованих МНК та відповідні координати
у матриці оцінки складових УП МНК**

МНК	ІПРК	y_i
Українські компанії		
ТОВ «СЕМ-ЕМЗ»	2,17	0,6923
Компанія «WeeTeam»	2,20	0,5454
ТОВ «Мелісс»	2,20	0,7272
ТОВ «Укрфармінг»	2,90	0,5172
ТОВ «Украгрозапчастина»	2,00	1,0000
ТОВ «Тубний завод»	2,40	0,5000
Українські університети		
ХНЕУ ім. С. Кузнеця	3,00	0,7179
ХНУРЕ	2,60	0,4615
Іноземні компанії		
АК «АПУ»	2,90	0,90
Холдінг «Шунхлай» груп	2,00	1,00
Іноземний університет		
Технологічний університет Люлео	3,00	1,00

Таким чином, на основі результатів визначення ІПРК проаналізованих МНК можна зробити наступні висновки (додаток М):

1) найбільший рівень розвитку компанії мають такі українські МНК як ХНЕУ ім. С. Кузнеця (ІПРК=3,00), ТОВ «Укрфармінг» (ІПРК=2,90) та ХНУРЕ (ІПРК=2,60).

2) українські МНК такі як ТОВ «Тубний завод» (ІПРК=2,40), компанія «WeeTeam» (ІПРК=2,20), ТОВ «Мелісс» (ІПРК=2,20) та ТОВ «СЕМ-ЕМЗ» (ІПРК=2,17) мають середній рівень інтегрального показника.

3) Компанія ТОВ «Украгроззапчастина» (ІПРК=2,00) має найменший рівень показника.

4) Серед іноземних компаній найбільший рівень розвитку компанії мають Технологічний університет Люлео (ІПРК=3,00) та АК «АПУ» (ІПРК=2,90), в той час, як Холдінг «Шунхлай» груп (ІПРК=2,00) має найменший рівень показника.

Для оцінки рівня готовності персоналу МНК до ККВ, результатом якої є визначення інтегрального показника готовності персоналу МНК до ККВ, (підрозд. 5.1), необхідно визначити типи етнічної ідентичності за шкалою етноцентризму, класифікувати поведінкові стратегії в процесі ККВ персоналу МНК та визначити особливості управління персоналом в умовах ККС та крос-культурні характеристики персоналу.

Визначення домінуючих типів етнічної ідентичності співробітників МНК (2 етап) проведено на основі результатів опитування провідних співробітників МНК щодо типу їх етнічної ідентичності (1 етап) за допомогою опитувальника «Типи етнічної ідентичності» [198], який наведено у додатку Ж.

Усі відповіді респондентів щодо суджень-індикаторів за даним опитувальником переводяться в бали (згоден – 4 бали, скоріше згоден – 3 бали, в чомусь згоден, в чомусь ні – 2 бали, скоріше не згоден – 1 бал, не згоден – 0 балів).

За кожним з типів етнічної ідентичності визначено загальну кількість балів, яка свідчить про рівень прояву цього типу етнічної ідентичності на основі відповідних суджень-індикаторів з опитувальника «Типи етнічної ідентичності», які свідчать про даний тип етнічної ідентичності.

Результати аналізу опитування провідних співробітників МНК щодо оцінки їх етнічної ідентичності наведено у додатку Н.

На основі результатів аналізу опитування провідних співробітників МНК щодо оцінки їх етнічної ідентичності визначено ті типи етнічної ідентичності, які є домінуючими для кожного з респондентів, тобто мають підвищений чи (та) високий рівень прояву (від 13 до 20 балів за відповідним типом етнічної ідентичності), при цьому у респондента одночасно можуть домінувати декілька типів етнічної ідентичності.

Результати визначення домінуючих типів етнічної ідентичності для кожного зі співробітників МНК наведено у додатку Н.

Таким чином, на основі результатів визначення домінуючих типів етнічної ідентичності для провідних співробітників МНК можна зробити наступні висновки (додаток Н):

1) у ТОВ «СЕМ-ЕМЗ» 91,67% респондентів домінує позитивна етнічна ідентичність (норма), у 16,67% респондентів домінує етнічна індиферентність та 8,33% респондентів не мають домінуючого типу етнічної ідентичності.

2) у компанії «WeeTeam» у 90,00% респондентів домінує позитивна етнічна ідентичність (норма), у 60,00% респондентів домінує етнічна індиферентність та 10,00% респондентів не мають домінуючого типу етнічної ідентичності.

3) у ТОВ «Мелісс» у 70,00% респондентів домінує позитивна етнічна ідентичність (норма), у 30,00% респондентів домінує етнічна індиферентність та 30,00% респондентів не мають домінуючого типу етнічної ідентичності.

4) у ТОВ «Укрфармінг» у 100,00% респондентів домінує позитивна етнічна ідентичність (норма) та у 40,00% респондентів домінує етнічна індиферентність.

5) у ТОВ «Украгрозапчастина» у 100,00% респондентів домінує позитивна етнічна ідентичність (норма) та у 30,00% респондентів домінує етнічна індиферентність.

6) у ТОВ «Тубний завод» у 80,00% респондентів домінує позитивна етнічна ідентичність (норма) та 20,00% респондентів не мають домінуючого типу етнічної ідентичності.

7) у АК «АПУ» у 60,00% респондентів домінує позитивна етнічна ідентичність (норма), у 20,00% респондентів домінує етнотогоїзм, у 20,00% респондентів домінує етнофанатизм та 20,00% респондентів не мають домінуючого типу етнічної ідентичності.

8) у холдингу «Шунхлай» груп у 60,00% респондентів домінує позитивна етнічна ідентичність (норма), у 10,00% респондентів домінує етноенігілізм, у 10,00% респондентів домінує етнічна індиферентність, у 10,00% респондентів домінує етнофанатизм та 20,00% респондентів не мають домінуючого типу етнічної ідентичності.

9) у ХНЕУ ім. С. Кузнеця у 76,92% респондентів домінує позитивна етнічна ідентичність (норма), у 30,77% респондентів домінує етнічна індиферентність, у 15,38% респондентів домінує етнофанатизм, у 7,69% респондентів домінує етнотогоїзм та 15,38% респондентів не мають домінуючого типу етнічної ідентичності.

10) у ХНУРЕ у 70,00% респондентів домінує позитивна етнічна ідентичність (норма), у 30,00% респондентів домінує етнічна індиферентність та 30,00% респондентів не мають домінуючого типу етнічної ідентичності.

11) у Технологічному університеті Люлео у 80,00% респондентів домінує позитивна етнічна ідентичність (норма), у 20,00% респондентів домінує етнічна індиферентність та 20,00% респондентів не мають домінуючого типу етнічної ідентичності.

На основі результатів визначення домінуючих типів етнічної ідентичності провідних співробітників проаналізованих МНК класифіковано за групами поведінкової стратегії в процесі ККВ (3 етап), результати такої класифікації наведено у додатку Н.

Таким чином, на основі результатів класифікації персоналу проаналізованих МНК за групами поведінкової стратегії в процесі ККВ можна зробити наступні висновки (рис. 5.6, рис. 5.7):

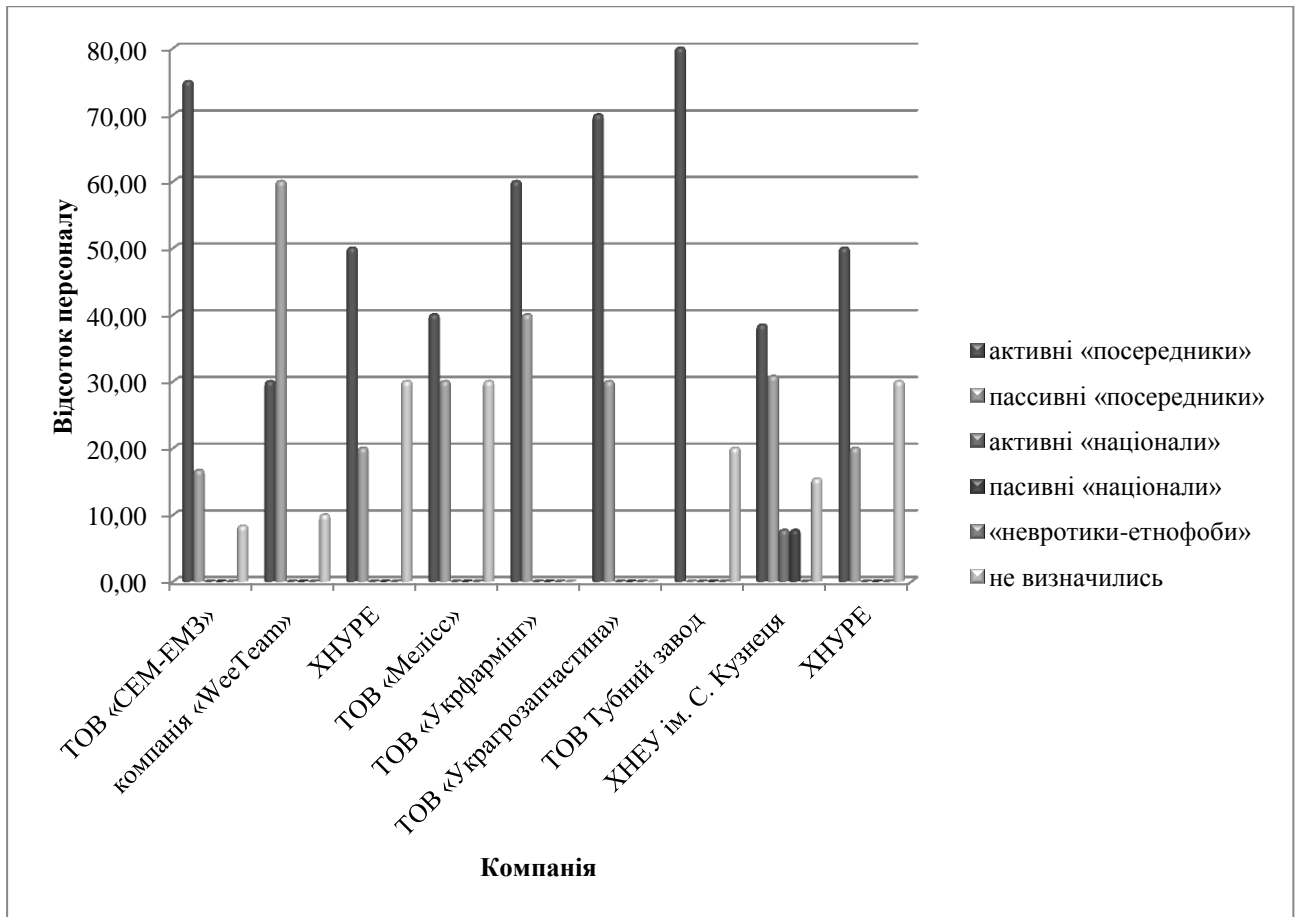


Рис. 5.6. Домінуючі стратегії поведінки персоналу українських МНК

1) у ТОВ «СЕМ-ЕМЗ» 75,00% респондентів належать до активних «посередників», 16,67% належать до пасивних «посередників» та 8,33% не мають конкретної поведінкової стратегії.

2) у компанії «WeeTeam» 30,00% респондентів належать до активних «посередників», 60,00% належать до пасивних «посередників» та 10,00% не мають конкретної поведінкової стратегії.

3) у ТОВ «Мелісс» 40,00% респондентів належать до активних «посередників», 30,00% належать до пасивних «посередників» та 30,00% не мають конкретної поведінкової стратегії.

4) у ТОВ «Укрфармінг» 60,00% респондентів належать до активних «посередників», 40,00% належать до пасивних «посередників».

5) у ТОВ «Украгрозахпастина» 70,00% респондентів належать до активних «посередників», 30,00% належать до пасивних «посередників».

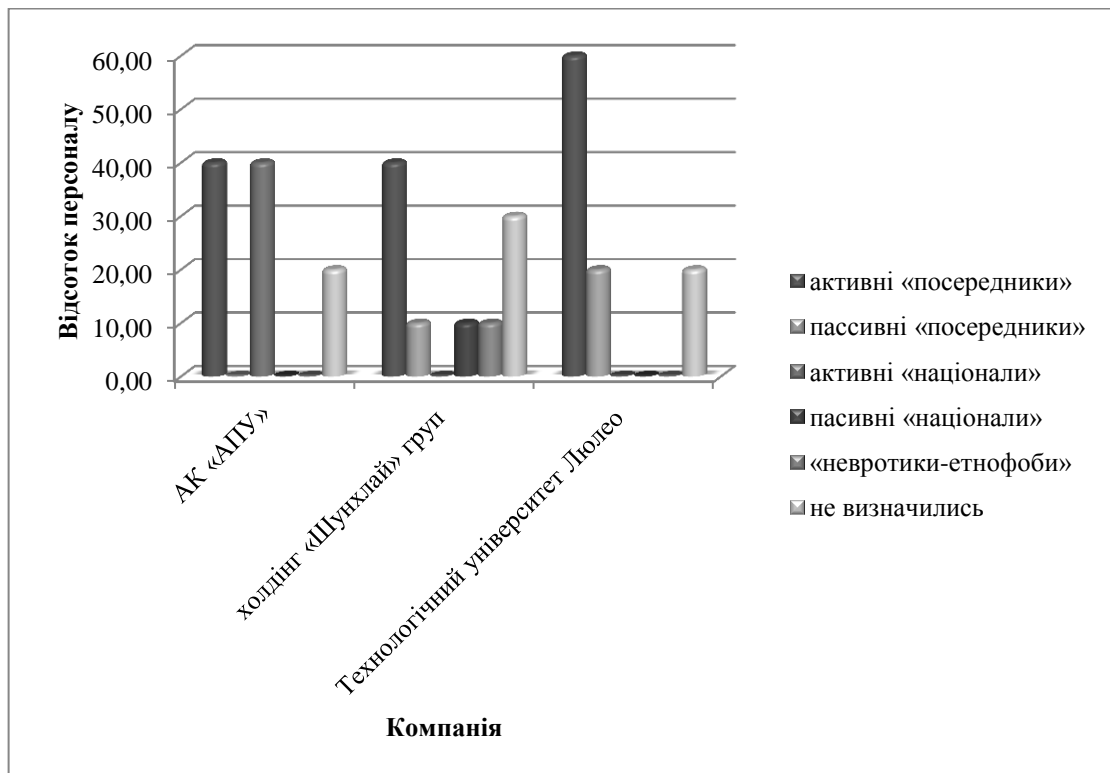


Рис. 5.7. Домінуючі стратегії поведінки персоналу іноземних МНК

6) у ТОВ «Тубний завод» 80,00% респондентів належать до активних «посередників» та 20,00% не мають конкретної поведінкової стратегії.

7) у ХНЕУ ім. С. Кузнеця 38,46% респондентів належать до активних «посередників», 30,77% належать до пасивних «посередників», 7,69% належать до активних «націоналів», 7,69% належать до пасивних «націоналів» та 15,39% не мають конкретної поведінкової стратегії.

8) у ХНУРЕ 50,00% респондентів належать до активних «посередників», 20,00% належать до пасивних «посередників» та 30,00% не мають конкретної поведінкової стратегії.

9) у АК «АПУ» 40,00% респондентів належать до активних «посередників», 40,00% респондентів належать до активних «націоналів» та 20,00% не мають конкретної поведінкової стратегії.

10) у Холдінгу «Шунхлай» груп 40,00% респондентів належать до активних «посередників», 10,00% респондентів належать до пасивних «посередників», 10,00% респондентів належать до пасивних «націоналів», 10,00% респондентів належать до «невротиків-етнофобів» та 30,00% не мають конкретної поведінкової стратегії.

11) у Технологічному університеті Люлео 60,00% респондентів належать до активних «посередників», 20,00% респондентів належать до пасивних «посередників» та 20,00% не мають конкретної поведінкової стратегії.

На основі результатів класифікації персоналу МНК за поведінковими стратегіями в процесі ККВ персоналу МНК визначаються особливості управління персоналом в умовах ККС та крос-культурні характеристики персоналу (4 етап) відповідно до рівня його готовності до ККВ, що наведено у табл. 5.20.

На основі результатів оцінки готовності персоналу МНК до ККВ, а саме визначених типів етнічної ідентичності притаманних провідними спіробітникам проаналізованих МНК, розраховано ІПРА для кожної з цих МНК (5 етап) з використанням методу головних компонент.

Вхідною інформацією для методу головних компонент є кількісні результати рівнів прояву відповідних типів етнічної ідентичності, які наведено у додатку Н:

етнонігілізм (Z1);

етнічна індиферентність (Z2);

норма (позитивна етнічна ідентичність) (Z3);

етноегоїзм (Z4);

етноізоляціонізм (Z5)

етнофанатизм (Z6),

**Особливості управління персоналом в умовах ККС та крос-культурні характеристики персоналу
відповідно до поведінкової стратегії персоналу в процесі ККВ**

№ з/п	Поведінкова стратегія	Крос-культурні характеристики	Особливості управління персоналом в умовах ККС	% персоналу МНК
1	Активні «посередники»	налаштовані на розвиток позитивних взаємовідносин з представниками інших культур; краще інших пристосовані до чужого культурного середовища та нових етносоціальних умов; здатні не тільки вдало підтримувати відносини, але і їх регулювати, вирішувати конфліктні ситуації й вести переговори; структура ідентичності різноманітна й рівномірна; характерна етнічна толерантність (позитивна); наявна максимальна готовність до ККВ	максимальне використання крос-культурних компетентностей персоналу в процесі ККВ	75,00 % ТОВ «СЕМ-ЕМЗ» 30,00 % компанії «WeeTeam» 40,00 % ТОВ «Мелісс» 60,00 % ТОВ «Укрфармінг» 70,00 % ТОВ «Украгрозапчастина» 80,00 % ТОВ «Тубний завод» 38,46 % ХНЕУ ім. С. Кузнеця 50,00 % ХНУРЕ 40,00 % АК «АПУ» 40,00 % Холдінгу «Шунхлай» груп 60,00 % Технологічного університету Люлео
2	Пасивні «посередники»	характерний спокій, рівновага та позитивна налаштованість на взаємодію незалежно від культурної належності; при виникненні складностей та проблем в сфері крос-культурних відносин виникає відсторонена байдужість й прагнення перейти до діяльності, найменше пов'язаної з крос-культурними проблемами; характерна позитивна етнічна толерантність (позитивна); наявна готовність до ККВ	збільшення обсягу внутрішньої інформації щодо інших національних культур для переведення персоналу з поведінкової стратегії пасивних «посередників» в активні	16,67 % ТОВ «СЕМ-ЕМЗ» 60,00 % компанії «WeeTeam» 30,00 % ТОВ «Мелісс» 40,00 % ТОВ «Укрфармінг» 30,00 % ТОВ «Украгрозапчастина» 30,77 % ХНЕУ ім. С. Кузнеця 20,00 % ХНУРЕ 10,00 % Холдінгу «Шунхлай» груп 20,00 % Технологічного університету Люлео
3	Активні «націоналісти»	притаманна переконаність в перевазі власної культури над іншими; найбільш ревниві хранителі культури, які завжди готові відстоювати права свого народу і оспівувати його досягнення; здатні стати ініціаторами крос-культурного конфлікту; характерна етнічна інтолерантність (негативна); відсутня готовність до ККВ	проведення спеціалізованих тренінгів щодо зменшення рівня етноцентризму частини персоналу та переведення поведінкової стратегії з «націоналів» у посередники; значна увага щодо високого рівня інтолерантності та зменшення її шляхом збільшення обсягу внутрішньої інформації щодо інших національних культур	7,69 % ХНЕУ ім. С. Кузнеця 40,00 % АК «АПУ»

Продовження таблиці 5.20

№ з/п	Поведінкова стратегія	Крос-культурні характеристики	Особливості управління персоналом в умовах ККС	% персоналу МНК
4	Пасивні «націоналісти»	притаманна переконаність в перевазі власної культури над іншими; найбільш ревниві хранителі культури, які завжди готові відстоювати права свого народу і оспівувати його досягнення; нездатні стати ініціаторами крос-культурного конфлікту, але можуть підтримати активних «націоналістів», якщо потраплять до ситуації крос-культурного конфлікту; характерна етнічна інтолерантність (негативна); відсутня готовність до ККВ	проведення спеціалізованих тренінгів щодо зменшення рівня етноцентризму частини персоналу та переведення поведінкової стратегії з «націоналістів» у посередники; значна увага щодо високого рівня інтолерантності та зменшення її шляхом збільшення обсягу внутрішньої інформації щодо інших національних культур	7,69 % ХНЕУ ім. С. Кузнеця 10,00 % Холдингу «Шунхлай» груп
5	«Невротично-етнофобі»	наявна етнофобія; присутня деформація структури ідентичності й змішання різних тенденцій при її трансформації; характерна етнічна інтолерантність (негативна); відсутня готовність до ККВ*	проведення тренінгів щодо формування власної національної ідентичності для переведення персоналу з «невротично-етнофобів» у «посередники»; збільшення обсягу внутрішньої інформації щодо інших національних культур для формування позитивної етнічної толерантності	10,00 % Холдингу «Шунхлай» груп
6	Не мають конкретної поведінкової стратегії		збільшення обсягу внутрішньої інформації щодо інших національних культур для формування позитивної етнічної толерантності	8,33 % ТОВ «СЕМ-ЕМЗ» 10,00 % компанії «WeeTeam» 30,00 % ТОВ «Мелісс» 20,00 % ТОВ «Тубний завод» 7,69 % ХНЕУ ім. С. Кузнеця 30,00 % ХНУРЕ 20,00 % АК «АПУ» 30,00 % Холдингу «Шунхлай» груп 20,00 % Технологічного університету Люлео

На основі вхідної інформації за кожною з цих МНК проведено аналіз головних компонент, метою якого є отримання невеликої кількості лінійних комбінацій з шести змінних, які враховують більшу частину мінливості даних. Результати даного аналізу систематизовано та наведено у табл. 5.21 та представлено за кожною компанією у додатку П.

Таблиця 5.21

Аналіз головних компонент (Z1, Z2, Z3, Z4, Z5, Z6)

Номер компоненти (Component Number)	Власне значення (Eigenvalue)	Відсоток відхилення (Percent of Variance)	Кумулятивний відсоток (Cumulative Percentage)
ТОВ «СЕМ-ЕМЗ»			
1	2,48897	41,483	41,483
2	1,43042	23,840	65,323
3	0,871563	14,526	79,849
4	0,675271	11,255	91,104
5	0,327148	5,452	96,556
6	0,206626	3,444	100,000
Компанія «WeeTeam»			
1	2,83556	47,259	47,259
2	1,25405	20,901	68,160
3	0,936279	15,605	83,765
4	0,655495	10,925	94,690
5	0,250041	4,167	98,857
6	0,0685752	1,143	100,000
ТОВ «Мелісс»			
1	4,19719	69,953	69,953
2	0,987749	16,462	86,416
3	0,425054	7,084	93,500
4	0,267629	4,460	97,960
5	0,0979677	1,633	99,593
6	0,0244084	0,407	100,000
ТОВ «Укрфармінг»			
1	3,15205	52,534	52,534
2	1,14799	19,133	71,667
3	1,05267	17,545	89,212
4	0,394536	6,576	95,787
5	0,183063	3,051	98,838
6	0,069692	1,162	100,000
ТОВ «Украгрозапчастина»			
1	2,94918	49,153	49,153
2	1,69941	28,324	77,477
3	0,761153	12,686	90,162
4	0,338792	5,647	95,809
5	0,181572	3,026	98,835
6	0,0698889	1,165	100,000

Продовження таблиці 5.21

Номер компоненти (Component Number)	Власне значення (Eigenvalue)	Відсоток відхилення (Percent of Variance)	Кумулятивний відсоток (Cumulative Percentage)
ТОВ «Тубний завод»			
1	2,94918	49,153	49,153
2	1,69941	28,324	77,477
3	0,761153	12,686	90,162
4	0,338792	5,647	95,809
5	0,181572	3,026	98,835
6	0,0698889	1,165	100,000
АК «АПУ»			
1	3,19444	53,241	53,241
2	1,48633	24,772	78,013
3	0,794232	13,237	91,250
4	0,40912	6,819	98,069
5	0,111654	1,861	99,930
6	0,00422663	0,070	100,000
Холдінг «Шунхлай» груп			
1	3,61456	60,243	60,243
2	1,50422	25,070	85,313
3	0,544467	9,074	94,387
4	0,219715	3,662	98,049
5	0,111075	1,851	99,901
6	0,00596186	0,099	100,000
ХНЕУ ім. С. Кузнеця			
1	3,12762	52,127	52,127
2	1,39927	23,321	75,448
3	0,748539	12,476	87,924
4	0,482055	8,034	95,958
5	0,203317	3,389	99,347
6	0,0391958	0,653	100,000
ХНУРЕ			
1	3,32557	55,426	55,426
2	2,37354	39,559	94,985
3	0,272978	4,550	99,535
4	0,0225426	0,376	99,910
5	0,00319077	0,053	99,964
6	0,00218132	0,036	100,000
Технологічний університет Люлео			
1	2,68208	44,701	44,701
2	1,52994	25,499	70,200
3	1,46159	24,360	94,560
4	0,264179	4,403	98,963
5	0,0436339	0,727	99,690
6	0,0185759	0,310	100,000

Для ряду проаналізованих МНК були визначені дві компоненти, оскільки дві компоненти мали власне значення, яке більше або дорівнюють 1,0.

Так, для для ТОВ «СЕМ-ЕМЗ» разом вони складають 65,323% від мінливості вихідних даних, для компанії «WeeTeam» – 68,160%, для ТОВ «Украгрозапчастина» – 77,477%, для ТОВ «Тубний завод» – 7,477%, для АК «АПУ» – 78,013%, для Холдінгу «Шунхлай» груп – 85,313%, для ХНЕУ ім. С. Кузнеця разом вони складають 75,4482% та для ХНУРЕ – 94,985%. Лише для однієї проаналізованої МНК була визначена одна компонента, оскільки тільки перша компонента має власне значення, яке більше або рівне 1,0.

Для ТОВ «Мелісс» вона складає 69,953% від мінливості вихідних даних. Для двох МНК були визначені три компоненти, оскільки три компоненти мали власне значення, яке більше або дорівнюють 1,0. Так, для ТОВ «Укрфармінг» вони складають 89,212% від мінливості вихідних даних, а для Технологічного університету Люлео – 94,560%.

В результаті компонентного аналізу отримано значення ваги головної компоненти для кожної з шести змінних, які враховують більшу частину мінливості даних, для кожної з цих МНК, які наведені у табл. 5.22.

Таблиця 5.22

Вага головної компоненти за змінними Z1, Z2, Z3, Z4, Z5, Z6

Мультинаціональна компанія	Вага компоненти					
	Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Z6
1	2	3	4	5	6	7
ТОВ «СЕМ-ЕМЗ»	-0,57178	-0,0989888	0,348535	-0,514846	-0,409529	-0,330168
Компанія «WeeTeam»	0,085237	-0,44871	0,164437	-0,502793	-0,445453	-0,559576
ТОВ «Мелісс»	0,367768	-0,194738	-0,441471	0,448953	0,461345	0,466401

Продовження таблиці 5.22

1	2	3	4	5	6	7
ТОВ «Укрфармінг»	0,493155	-0,271435	-0,167832	0,441032	0,513183	0,443946
ТОВ «Украгрозапчастина»	-0,105018	0,466406	0,0624711	-0,52065	-0,516421	-0,479341
ТОВ «Тубний завод»	-0,105018	0,466406	0,0624711	-0,52065	-0,516421	-0,479341
ХНЕУ ім. С. Кузнеця	-0,180955	0,396154	0,40341	-0,525849	-0,373366	-0,48131
ХНУРЕ	0,261466	0,516706	0,502518	-0,442527	0,388175	-0,256158
АК «АПУ»	0,548454	-0,232523	0,374267	0,404436	0,503036	0,297391
Холдінг «Шунхлай» груп	0,49271	-0,194754	0,0660135	0,474912	0,50663	0,482426
Технологічний університет Люлео	0,515529	-0,114991	0,168925	0,445238	0,435716	0,551711

Біли отримані рівняння відповідно до формули (5.6), які описують ППРА даної МНК, та в якому значення змінних ($Z_1, Z_2, Z_3, Z_4, Z_5, Z_6$) стандартизуються, враховуючи їх середнє значення, що наведено у табл. 5.23.

Таблиця 5.23

Рівняння, які описують інтегральний показник рівня акультурації персоналу для кожної проаналізованої МНК

МНК	Рівняння
ТОВ «СЕМ-ЕМЗ»	$ППРА = -0,57178 Z_1 - 0,0989888 Z_2 + 0,348535 Z_3 - 0,514846 Z_4 - 0,409529 Z_5 - 0,330168 Z_6$
Компанія «WeeTeam»	$ППРА = 0,085237 Z_1 - 0,44871 Z_2 + 0,164437 Z_3 - 0,502793 Z_4 - 0,445453 Z_5 - 0,559576 Z_6$
ТОВ «Мелісс»	$ППРА = 0,367768 Z_1 - 0,194738 Z_2 - 0,441471 Z_3 + 0,448953 Z_4 + 0,461345 Z_5 + 0,466401 Z_6$
ТОВ «Укрфармінг»:	$ППРА = 0,493155 Z_1 - 0,271435 Z_2 - 0,167832 Z_3 + 0,441032 Z_4 + 0,513183 Z_5 + 0,443946 Z_6$
ТОВ «Укragроззапчастина»	$ППРА = -0,105018 Z_1 + 0,466406 Z_2 + 0,0624711 Z_3 - 0,52065 Z_4 - 0,516421 Z_5 - 0,479341 Z_6$
ТОВ «Тубний завод»	$ППРА = -0,105018 Z_1 + 0,466406 Z_2 + 0,0624711 Z_3 - 0,52065 Z_4 - 0,516421 Z_5 - 0,479341 Z_6$
ХНЕУ ім. С. Кузнеця	$ППРА = -0,180955 Z_1 + 0,396154 Z_2 + 0,40341 Z_3 - 0,525849 Z_4 - 0,373366 Z_5 - 0,48131 Z_6$
ХНУРЕ	$ППРА = 0,261466 Z_1 + 0,516706 Z_2 + 0,502518 Z_3 - 0,442527 Z_4 + 0,388175 Z_5 + 0,256158 Z_6$
АК «АПУ»	$ППРА = 0,548454 Z_1 - 0,232523 Z_2 - 0,374267 Z_3 + 0,404436 Z_4 + 0,503036 Z_5 + 0,297391 Z_6$
Холдінг «Шунхлай» груп	$ППРА = 0,49271 Z_1 - 0,194754 Z_2 + 0,0660135 Z_3 + 0,474912 Z_4 + 0,50663 Z_5 + 0,482426 Z_6$
Технологічний університет Люлео	$ППРА = 0,515529 Z_1 - 0,114991 Z_2 + 0,168925 Z_3 + 0,445238 Z_4 + 0,435716 Z_5 + 0,551711 Z_6$

На основі результатів розрахованих ППРА для цих МНК, як наведені у табл. 5.24, розраховано координату z для кожної з компаній матриці оцінки складових УП МНК за формулою 5.7.

Оскільки ряд ППРА має негативне значення, усі показники були відкореговані, щоб мали позитивне значення.

**ІПРП проаналізованих МНК та відповідні координати x матриці
оцінки складових УП МНК**

МНК	ІПРА	z_i
Українські компанії		
ТОВ «СЕМ-ЕМЗ»	12,41917	0,440474
Компанія «WeeTeam»	9,282	0,329207
ТОВ «Мелісс»	15,717	0,557439
ТОВ «Укрфармінг»	19,148	0,679128
ТОВ «Украгроззапчастина»	14,543	0,515801
ТОВ «Тубний завод»	14,543	0,515801
Українські університети		
ХНЕУ ім. С. Кузнеця	19,21692	0,681572
ХНУРЕ	28,195	1,00000
Іноземні компанії		
АК «АПУ»	19,252	0,224273
Холдінг «Шунхлай» груп	35,959	1,0000
Іноземний університет		
Технологічний університет Люлео	23,197	0,326863

Таким чином, на основі результатів визначення ІПРА проаналізованих МНК можна зробити наступні висновки (додаток Р):

1) високий рівень акультурації персоналу має українська мультинаціональна компанія ХНУРЕ (ІПРА=28,195) та іноземний компанія Холдінг «Шунхлай» груп (ІПРА=35,959).

2) середній рівень акультурації персоналу мають українські компанії ХНЕУ ім. С. Кузнеця (ІПРА=19,21692), ТОВ «Укрфармінг» (ІПРА=19,148), ТОВ «Мелісс» (ІПРА=15,717), ТОВ «Украгроззапчастина» (14,543=19,21692), ТОВ «Тубний завод» (14,543=19,21692) та іноземні компанії Технологічний університет Люлео (ІПРА=23,197) й АК «АПУ» (ІПРА=19,252)

3) низький рівень акультурації персоналу мають українські компанії ТОВ «СЕМ-ЕМЗ» (ІПРА=12,41917) та компанія «WeeTeam» (ІПРА=9,282).

Таким чином, для кожної проаналізованої МНК розраховані інтегральні показники розвитку персоналу мультинаціональної компанії (ІПРП), розвитку мультинаціональної компанії (ІПРК) та рівня акультурації персоналу

мультинаціональної компанії (ІПРА). Також визначені координати для кожної з цих МНК на матриці оцінки складових УП МНК, які наведені у табл. 5.25.

Таблиця 5.25

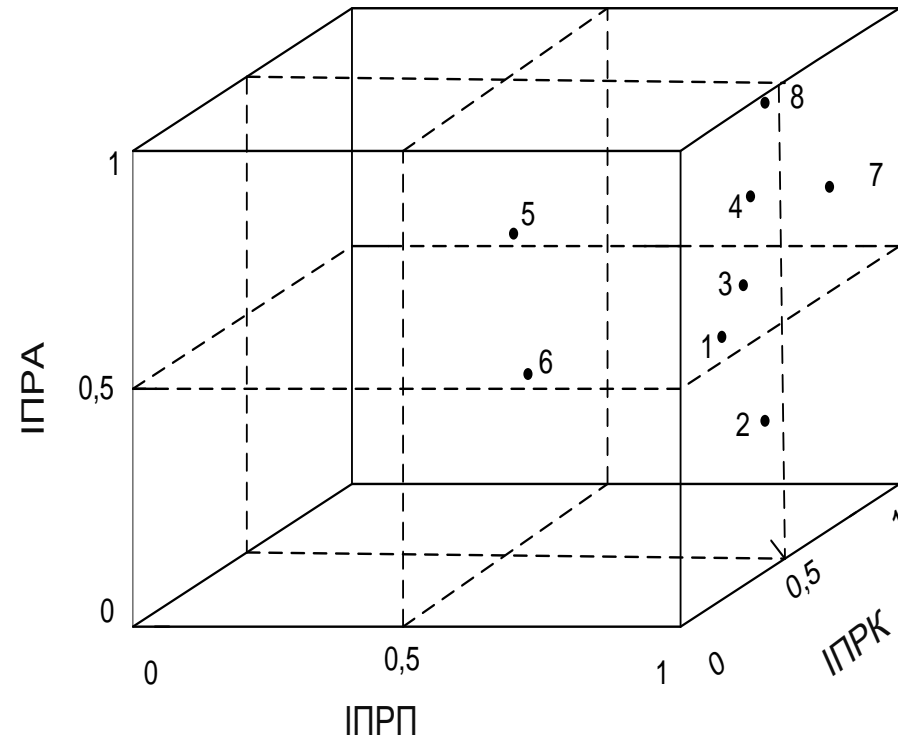
**Координати проаналізованих МНК на матриці
комплексної оцінки СУП МНК**

№ з/п	МНК	x_i	y_i	z_i
Українські компанії				
1	ТОВ «СЕМ-ЕМЗ»	0,903926	0,6923	0,440474
2	Компанія «WeeTeam»	0,953096	0,5454	0,329207
3	ТОВ «Мелісс»	0,918985	0,7272	0,557439
4	ТОВ «Укрфармінг»	0,964061	0,5172	0,679128
5	ТОВ «Украгроззапчастина»	0,343824	1,0000	0,515801
6	ТОВ «Тубний завод»	0,305245	0,5000	0,515801
7	ХНЕУ ім. С. Кузнеця	0,935728	0,7179	0,681572
8	ХНУРЕ	1,000000	0,4615	1,00000
Іноземні компанії				
1	АК «АПУ»	1,00000	0,9000	0,224273
2	Холдінг «Шунхлай» груп	0,994737	1,0000	1,0000
3	Технологічний університет Люлео	0,065453	1,0000	0,326863

Результати оцінки складових УП українських МНК наведено на рис. 5.8, а іноземних компаній – на рис. 5.9.

Таким чином результати оцінки рівня розвитку персоналу проаналізованих МНК та визначення ефективного стилю і практики керівництва персоналом цих МНК стали основою для розробки практичних рекомендацій щодо УП МНК відповідно до визначених характеристик персоналу та особливостей керівництва цим персоналом.

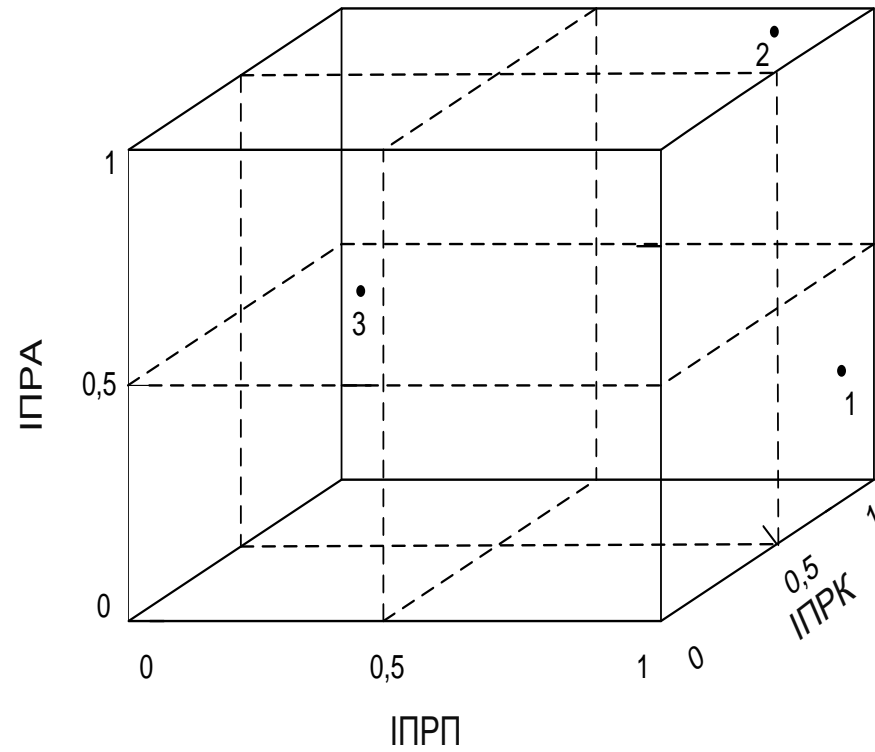
Результати визначення стадії життєвого циклу (стадії розвитку) МНК та діагностування типу організаційної культури який є більш притаманним для компанії стали основою для розробки практичних рекомендацій щодо УП МНК на цій стадії розвитку компанії та з урахуванням особливостей її організаційної культури.



вісь X – інтегральний показник розвитку персоналу МНК (ІПРП);
 вісь Y – інтегральний показник розвитку МНК (ІПРК);
 вісь Z – інтегральний показник рівня акультурації МНК (ІПРА)

1 – ТОВ «СЕМ-ЕМЗ»; 2 – Компанія «WeeTeam»; 3 – ТОВ «Мелісс»; 4 – ТОВ «Укрфармінг»;
 5 – ТОВ «Украгрозапчастина»; 6 – ТОВ «Губний завод» 7 – ХНЕУ ім. С. Кузнеця; 8 – ХНУРЕ

Рис. 5.8. Розміщення українських МНК у тривимірному просторі за результатами оцінки складових УП МНК



вісь X – інтегральний показник розвитку персоналу МНК (ІПРП);
 вісь Y – інтегральний показник розвитку МНК (ІПРК);
 вісь Z – інтегральний показник рівня акультурації МНК (ІПРА)

1 – АК «АПУ»; 2 – Холдінг «Шунхлай» груп; 3 – Технологічний університет Люлео

Рис. 5.9. Розміщення іноземних МНК у тривимірному просторі за результатами оцінки складових УП МНК

Результати оцінки рівня готовності до ККВ персоналу МНК на основі визначення типів етнічної ідентичності за шкалою етноцентризму та поведінкові стратегії в процесі ККВ персоналу МНК також стали основою розробки практичних рекомендацій щодо УП МНК в умовах ККС та з урахуванням крос-культурних характеристик персоналу.

5.3. Застосування крос-культурного інструментарію в управлінні персоналом мультинаціональних компаній

Удосконалення процесу УП МНК, які функціонують в умовах КК насамперед передбачає проведення детального аналізу особливостей УП МНК за складовими, як детально розглянуто в підрозд. 5.1.

На основі результатів оцінки складових УП персоналу українських та іноземних компаній, яка проведена у підрозд. 5.2 за такими визначеними складовими, проведено детальний аналіз результатів цієї оцінки для розробки практичних рекомендації щодо удосконалення УП цих МНК з урахуванням впливу ККС.

Оцінка складових УП МНК було проведено за наступними складовими:

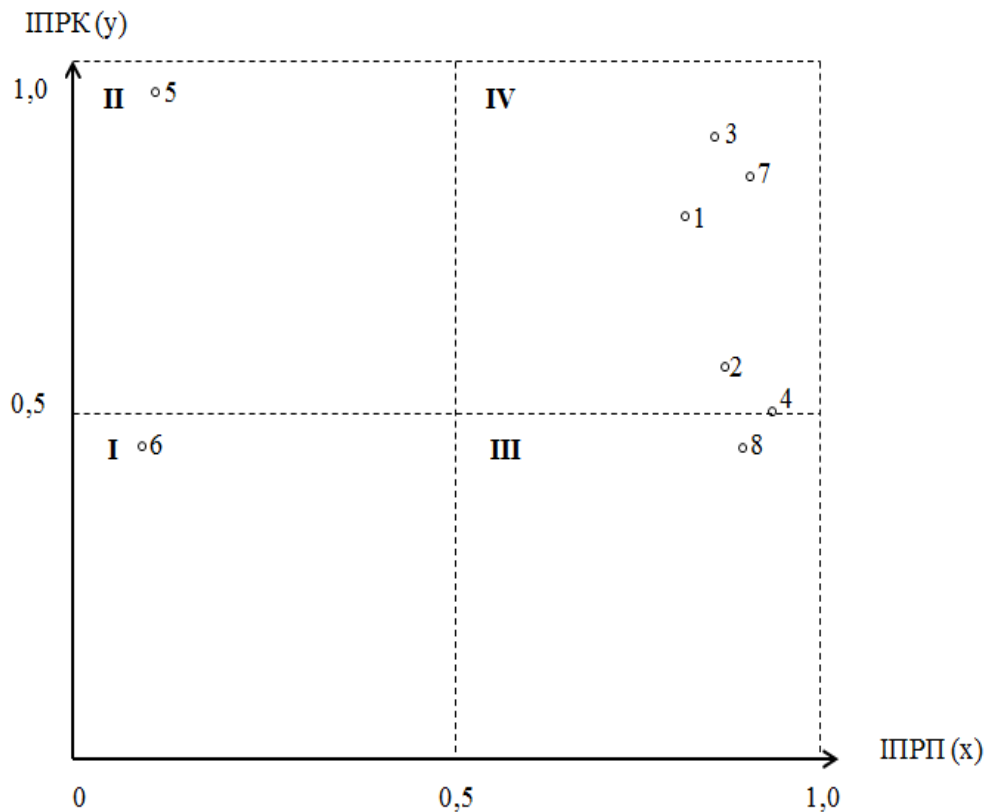
рівень розвитку персоналу МНК;

рівень розвитку МНК;

рівень готовності персоналу МНК до ККВ.

Для цього проаналізуємо отримані результати за гранями тривимірної матриці оцінки складових УП проаналізованих МНК (українських та іноземних компаній).

Так, перша грань матриці, яка поєднує осі x (ІПРІ) та y (ІПРК), для українських МНК представлена на рис. 5.10.



1 – ТОВ «СЕМ-ЕМЗ»; 2 – Компанія «WeeTeam»; 3 – ТОВ «Мелісс»; 4 – ТОВ «Укрфармінг»;
 5 – ТОВ «Украгрозапчастина»; 6 – ТОВ «Тубний завод» 7 – ХНЕУ ім. С. Кузнеця;
 8 – ХНУРЕ

Рис. 5.10. Осі x та y матриці оцінки складових УП українських МНК

Українські МНК потрапили до наступних квадрантів цієї грані матриці:

I квадрант (координати $x=0 \div 0,5$ та $y=0 \div 0,5$), до якого потрапляють МНК, які нещодавно утворилися й перебувають на стадії народження або зростання а також мають невисокий рівень розвитку персоналу, що також притаманно саме нещодавно створеним компаніям, тобто МНК, які лише розробляють власну систему УП.

До цього квадранту потрапила компанія ТОВ «Тубний завод».

II квадрант (координати $x=0 \div 0,5$ та $y=0,5 \div 1,0$), до якого потрапляють МНК, які вже перейшли стадію зростання, але ще мають невисокий рівень розвитку персоналу, тобто МНК, які потребують корегування УП.

До цього квадранту потрапила компанія ТОВ «Украгрозапчастина».

III квадрант (координати $x=0,5\div 1,0$ та $y=0\div 0,5$), до якого потрапляють МНК, які ще не пройшли стадію зростання, але мають високий рівень розвитку персоналу, високу компетентність та високу прихильність персоналу компанії, тобто МНК, які ефективно управляють персоналом.

До цього квадранту потрапив ХНУРЕ.

IV квадрант (координати $x=0,5\div 1,0$ та $y=0,5\div 1,0$), до якого потрапляють МНК, які вже пройшли стадію зростання, але мають високий рівень розвитку персоналу, високу компетентність та високу прихильність персоналу компанії, тобто МНК, які наближаються до необхідності оновлення компанії, однак ще ефективно управляють персоналом.

До цього квадранту потрапили ХНЕУ ім. С. Кузнеця, ТОВ «СЕМ-ЕМЗ», компанія «WeeTeam», ТОВ «Мелісс», ТОВ «Укрфармінг». Однак ХНЕУ імені Семена Кузнеця, ТОВ «СЕМ-ЕМЗ» та ТОВ «Мелісс» вже наблизилися до необхідності оновлення, а компанія «WeeTeam» та ТОВ «Укрфармінг» лише на початку стадії зрілості.

Перша грань матриці, яка поєднує осі x (ІПРІ) та y (ІПРК), для іноземних МНК представлена на рис. 5.11.

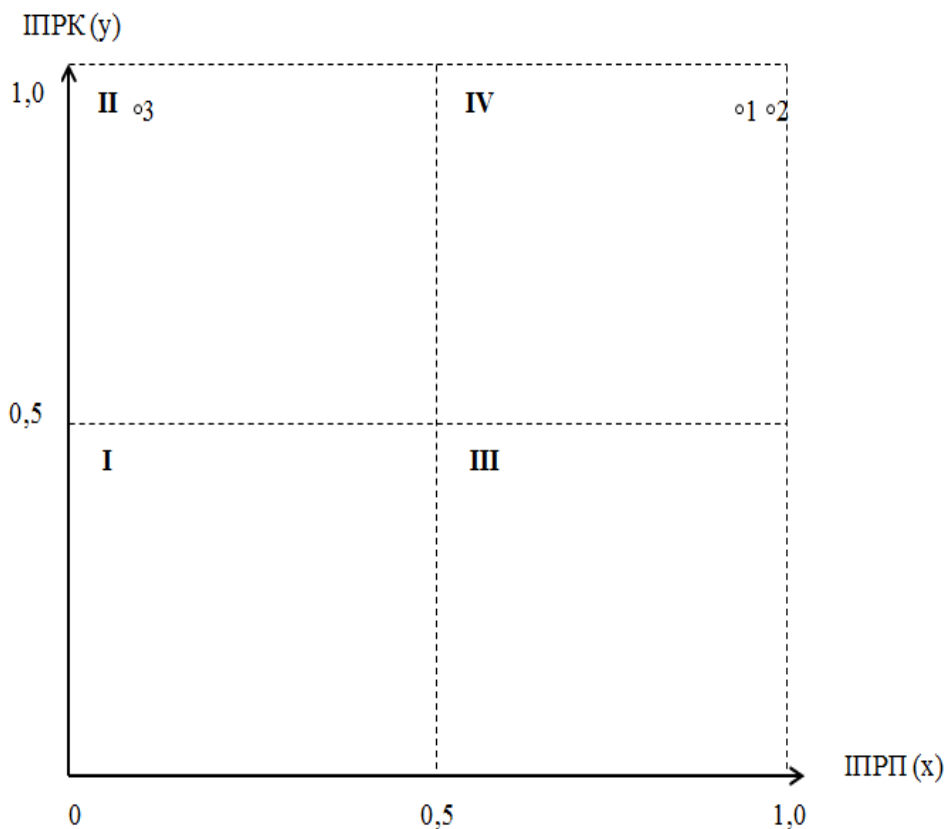
Проаналізовані іноземні МНК потрапили до наступних квадрантів цієї грані матриці:

II квадрант (координати $x=0\div 0,5$ та $y=0,5\div 1,0$), до якого потрапляють компанії, які вже перейшли стадію зростання, але ще мають невисокий рівень розвитку персоналу, тобто МНК, які потребують корегування УП.

До цього квадранту потрапила компанія Технологічний університет Люлео.

IV квадрант (координати $x=0,5\div 1,0$ та $y=0,5\div 1,0$), до якого потрапляють МНК, які вже пройшли стадію зростання, але мають високий рівень розвитку персоналу, високу компетентність та високу прихильність персоналу компанії, тобто МНК, які наближаються до необхідності оновлення компанії, однак ще ефективно управляють персоналом.

До цього квадранту потрапили компанії АК «АПУ» та Холдінг «Шунхлай» груп, які вже наблизилися до необхідності оновлення.



1 – АК «АПУ»; 2 – Холдінг «Шунхлай» груп; 3 – Технологічний університет Люлео

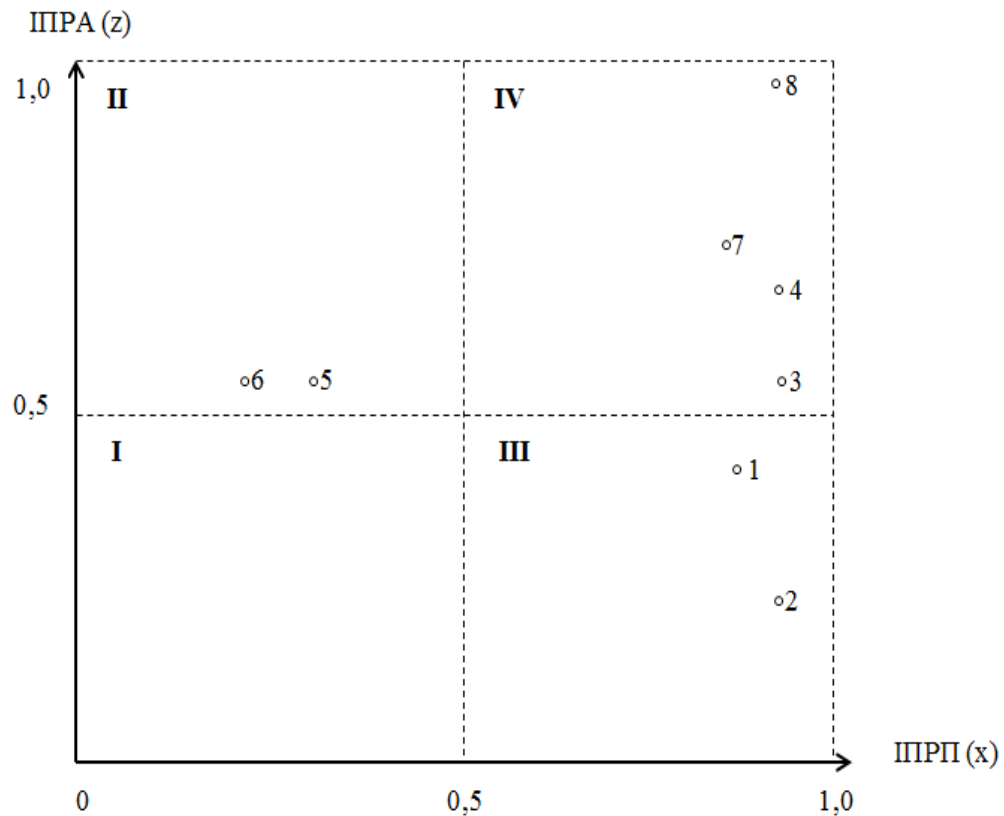
Рис. 5.11. Осі x та y матриці оцінки складових УП іноземних МНК

Друга грань матриці, яка поєднує осі x (ІПРП) та z (ІПРА), для українських МНК представлена на рис. 5.12.

Українські МНК потрапили до наступних квадрантів цієї грані матриці:

ІІ квадрант (координати $x=0 \div 0,5$ та $z=0,5 \div 1,0$), до якого потрапляють МНК, які ще мають невисокий рівень розвитку персоналу, однак персонал компанії має досить високий рівень акультурації, тобто МНК, які потребують корегування УП.

До цього квадранту потрапили компанії ТОВ «Украгрозапчастина» та ТОВ «Тубний завод».



1 – ТОВ «СЕМ-ЕМЗ»; 2 – Компанія «WeeTeam»; 3 – ТОВ «Мелісс»; 4 – ТОВ «Укрфармінг»;
5 – ТОВ «Украгрозапчастина»; 6 – ТОВ «Тубний завод» 7 – ХНЕУ ім. С. Кузнеця;
8 – ХНУРЕ

Рис. 5.12. Осі x (ІПРП) та z (ІПРА) матриці оцінки складових УП українських МНК

ІІІ квадрант (координати $x=0,5\div 1,0$ та $z=0\div 0,5$), до якого потрапляють МНК, які мають високий рівень розвитку персоналу, високу компетентність та високу прихильність персоналу компанії, тобто МНК, які ефективно управляють персоналом. Однак персонал має невисокий рівень акультурації, тобто МНК потребує УП адаптації до умов ККС.

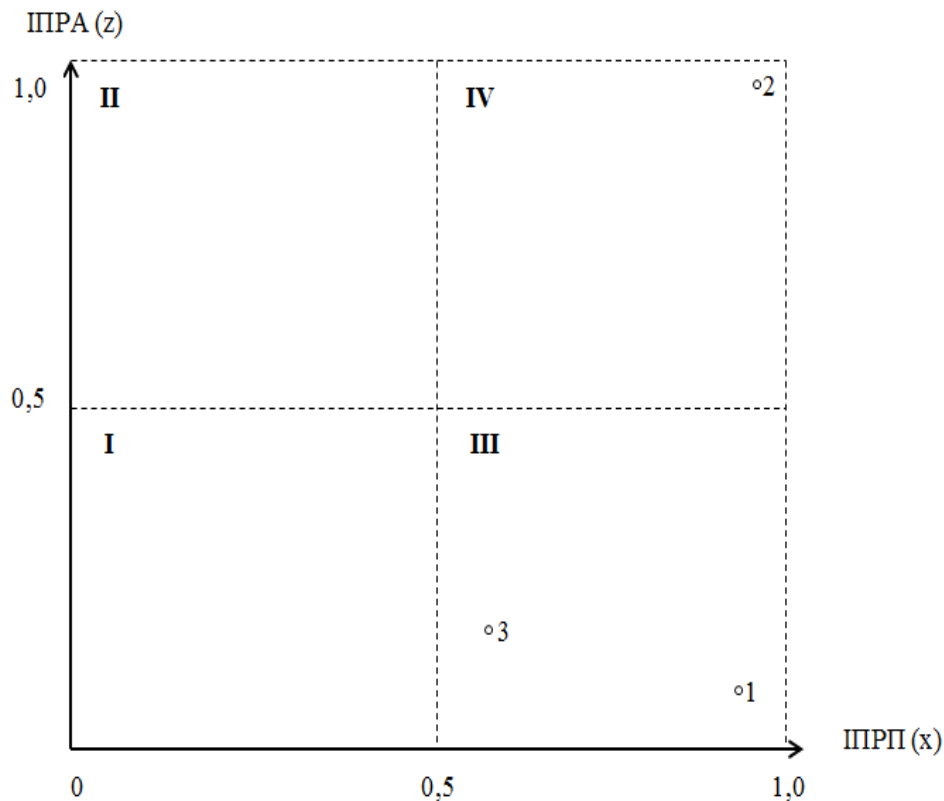
До цього квадранту потрапили компанії ТОВ «СЕМ-ЕМЗ» та «WeeTeam».

ІV квадрант (координати $x=0,5\div 1,0$ та $z=0,5\div 1,0$) до якого потрапляють МНК, які мають високий рівень розвитку персоналу, високу компетентність та високу прихильність персоналу компанії й персонал компанії має досить

високий рівень акультурації, тобто МНК, які ефективно управляють персоналом враховуючи вплив ККС.

До цього квадранту потрапили ХНЕУ імені Семена Кузнеця, ХНУРЕ, ТОВ «Мелісс» та ТОВ «Укрфармінг».

Друга грань матриці, яка поєднує осі x (ІПРП) та z (ІПРА), для іноземних МНК представлена на рис. 5.13.



1 – АК «АПУ»; 2 – Холдінг «Шунхлай» груп; 3 – Технологічний університет Люлео

Рис. 5.13. Осі x (ІПРП) та z (ІПРА) матриці оцінки складових УП іноземних МНК

Іноземні МНК потрапили до наступних квадрантів цієї грані матриці:

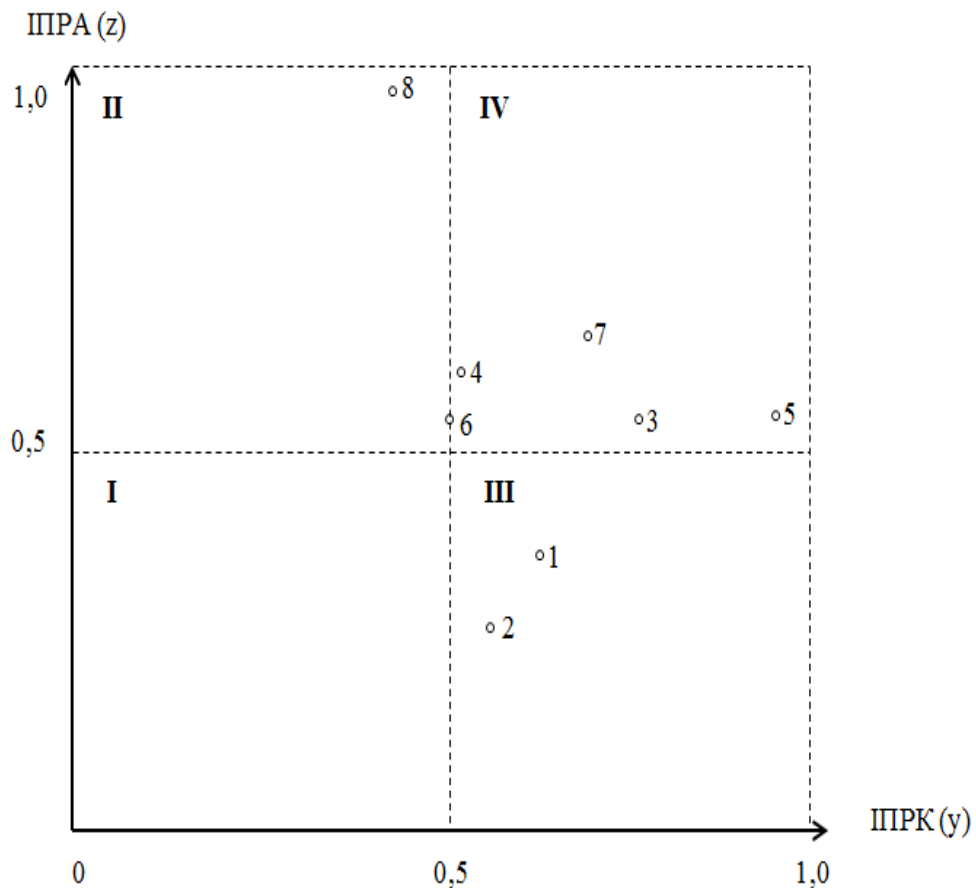
ІІІ квадрант (координати $x=0,5\div 1,0$ та $z=0\div 0,5$), до якого потрапляють МНК, які мають високий рівень розвитку персоналу, високу компетентність та високу прихильність персоналу компанії, тобто МНК, які ефективно управляють персоналом. Однак персонал має невисокий рівень акультурації, тобто МНК потребує корегування СУП до умов ККС.

До цього квадранту потрапили АК «АПУ» та Технологічний університет Люлео.

IV квадрант (координати $x=0,5\div 1,0$ та $z=0,5\div 1,0$) до якого потрапляють МНК, які мають високий рівень розвитку персоналу, високу компетентність та високу прихильність персоналу компанії й персонал компанії має досить високий рівень акультурації, тобто МНК, які ефективно управляють персоналом враховуючи вплив ККС.

До цього квадранту потрапила компанія Холдінг «Шунхлай» груп.

Третя грань матриці, яка поєднує осі y (ІПРК) та z (ІПРА), для українських МНК представлена на рис. 5.14.



1 – ТОВ «СЕМ-ЕМЗ»; 2 – Компанія «WeeTeam»; 3 – ТОВ «Мелісс»; 4 – ТОВ «Укрфармінг»;
5 – ТОВ «Украгрозапчастина»; 6 – ТОВ «Тубний завод» 7 – ХНЕУ ім. С. Кузнеця;
8 – ХНУРЕ

Рис. 5.14. Осі y (ІПРК) та z (ІПРА) матриці оцінки складових УП українських МНК

Українські МНК потрапили до наступних квадрантів цієї грані матриці:

II квадрант (координати $y=0\div 0,5$ та $z=0,5\div 1,0$), до якого потрапляють МНК, які нещодавно утворилися й перебувають на стадії народження або зростання а також мають персонал, який характеризується високим рівнем акультурації тобто МНК, які лише розробляють власну систему УП.

До цього квадранту потрапила компанія ХНУРЕ.

III квадрант (координати $y=0,5\div 1,0$ та $z=0\div 0,5$), до якого потрапляють МНК, які вже перейшли стадію зростання, але персонал яких характеризується невисоким рівнем акультурації. Такі МНК потребують адаптації УП до умов ККС.

До цього квадранту потрапили компанія ТОВ «СЕМ-ЕМЗ» та компанія «WeeTeam».

IV квадрант (координати $y=0,5\div 1,0$ та $z=0,5\div 1,0$) до якого потрапляють МНК, які мають вже пройшли стадію зростання та персонал характеризується високим рівнем акультурації тобто МНК, які наближаються до необхідності оновлення компанії, однак УП цих МНК враховує вплив ККС.

До цього квадранту потрапили ХНЕУ імені Семена Кузнеця, ТОВ «Мелісс», ТОВ «Укрфармінг» та ТОВ «Украгрозапчастина». ТОВ «Тубний завод» знаходиться між II та IV квадрантами.

Третя грань матриці, яка поєднує осі y (ІПК) та z (ІПРА), для іноземних МНК представлена на рис. 5.15.

Іноземні МНК потрапили до наступних квадрантів цієї грані матриці:

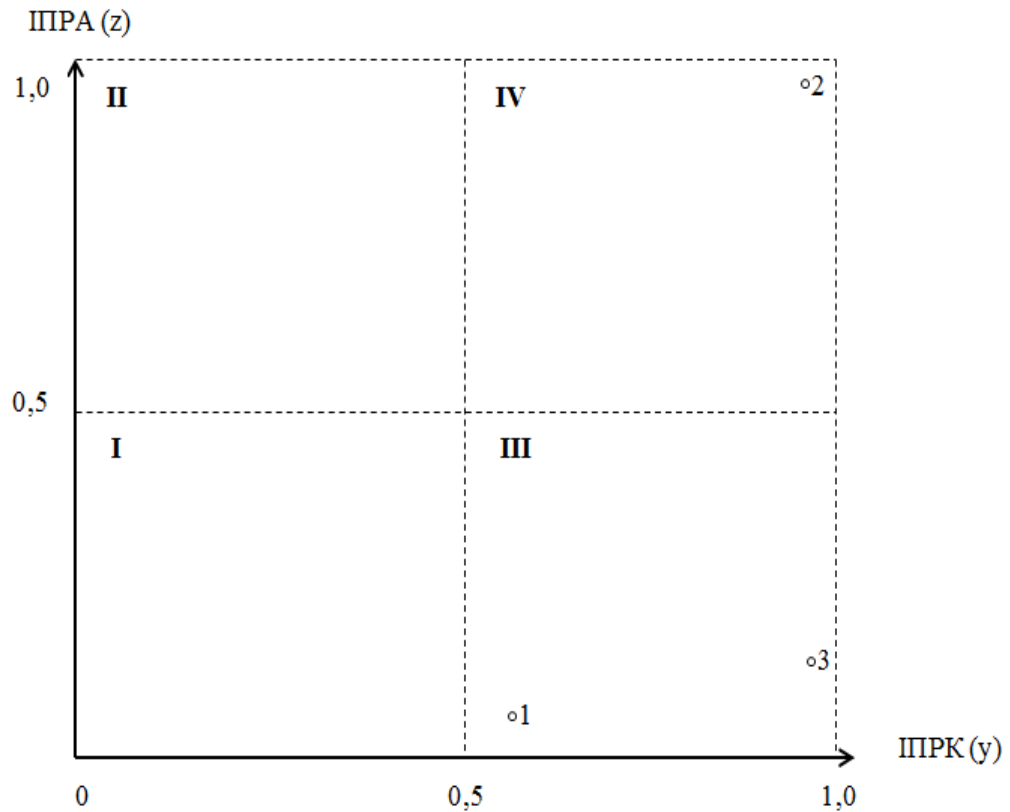
III квадрант (координати $y=0,5\div 1,0$ та $z=0\div 0,5$), до якого потрапляють МНК, які вже перейшли стадію зростання, але персонал яких характеризується невисоким рівнем акультурації. Такі МНК потребують адаптації УП до умов ККС.

До цього квадранту потрапили АК «АПУ» та Технологічний університет Люлео.

IV квадрант (координати $y=0,5\div 1,0$ та $z=0,5\div 1,0$), до якого потрапляють МНК, які мають вже пройшли стадію зростання та персонал характеризується

високим рівнем акультурації тобто компанії, які наближаються до необхідності оновлення компанії, однак УП цих МНК враховує вплив ККС.

До цього квадранту потрапили компанія Холдінг «Шунхлай» груп.



1 – АК «АПУ»; 2 – Холдінг «Шунхлай» груп; 3 – Технологічний університет Люлео

Рис. 5.15. Осі y (ІПК) та z (ІПРА) матриці оцінки складових УП іноземних МНК

На основі результатів оцінки рівня розвитку персоналу проаналізованих МНК та визначення найбільш ефективного стилю керівництва персоналом цих МНК (підрозд. 5.2) з урахуванням «ймовірності успіху» при виборі, можна зробити наступні висновки (табл. 5.26):

1) делегуючий стиль (S4), при якому керівник дозволяє підлеглим діяти самостійно: їм не потрібні ні підтримка, ні вказівки, тому що вони здатні робити все це самі по відношенню один до одного. Це найбільш притаманно персоналу Технологічного університету Люлео;

Таблиця 5.26

Характеристики основних стилів керівництва персоналом МНК

Показники	Вказуючий стиль (S2)	Підтримуючий стиль (S3)	Делегуєчий стиль (S4)
Проаналізовані МНК	ТОВ «Украгрозапчастина» ТОВ «Тубний завод»	ХНЕУ ім. С. Кузнеця ТОВ «СЕМ-ЕМЗ» компанія «WeeTeam» ХНУРЕ ТОВ «Мелісс» ТОВ «Укрфармінг» АК «АПУ» холдинг «Шунхлай» груп	Технологічний університет Люлео
Характеристики стилів керівництва			
Підтримуюча поведінка	Високий рівень	Високий рівень	Низький рівень
Директивна поведінка	Високий рівень	Низький рівень	Низький рівень
Відповідний рівень розвитку персоналу	«Розчарований учень» (D2) розгублений, демотивований, деморалізований, розочарований, позбавлений ілюзій, маючий деякі навички, фокусується на проблемах	«Здатний, але обережний виконавець» (D3) нерішучий, обережний, вагаючийся, невпевнений, байдужий чи незацікавлений, маючий потрібні навички, корисний для роботи	«Впевнений в собі професіонал» (D4) впевнений в собі, незалежний, висококваліфікований, надихаючий оточуючих, експерт, впевнений в своїх результатах, який покладається на себе
Завдання керівника	підвищувати рівень компетентності і зменшувати амученість співробітника, трохи знизивши рівень директивності, а також надавати високий рівень підтримки	знизити рівень директивності і дати можливість співробітникам ділитися знаннями, питати поради	зберігати замученість співробітника, дати можливість співробітнику стати наставником
Інструменти керівництва	періодичний інструктаж, початковий, поточний та заключний контроль, мотивація та заохочення	поточний та заключний контроль, партнерство, пошук спільних рішень, позитивний зворотній зв'язок, мотивація та заохочення	партнерство і пошук індивідуальних рішень співробітником, делегування, заключний контроль, заохочення

2) підтримуючий стиль (S3), при якому керівники можуть підвищити мотивацію і причетність своїх підлеглих, надаючи їм можливість брати участь у прийнятті рішень, а також надаючи їм допомогу і не нав'язуючи ніяких вказівок, що підходить для персоналу ХНЕУ ім. С. Кузнеця, ТОВ «СЕМ-ЕМЗ», компанії «WeeTeam», ХНУРЕ, ТОВ «Мелісс», ТОВ «Укрфармінг», АК «АПУ», Холдингу «Шунхлай» груп;

3) вказуючий стиль управління (S2), при якому керівник допомагає співробітникам шляхом пояснення і вселяє в них впевненість у можливості виконання завдання, найбільш підходить для персоналу ТОВ «Украгрозапчастина» і ТОВ «Тубний завод».

На основі результатів оцінки рівня розвитку проаналізованих МНК, проведеного в підрозд. 5.2, для цих МНК було визначено стадію їх життєвого циклу та діагностовано відповідний тип організаційної культури.

Так, шість компаній (ТОВ «СЕМ-ЕМЗ», компанія «WeeTeam», ХНУРЕ, ТОВ «Мелісс», ТОВ «Тубний завод» та Холдінг «Шунхлай» груп) знаходяться на стадії зростання та потребують бюрократичної організаційної культури, а п'ять компаній (ТОВ «Укрфармінг», ТОВ «Украгрозапчастина», АК «АПУ», ХНЕУ ім. С. Кузнеця та Технологічний університет Люлео) знаходяться на стадії зрілості та повинні мати ринкову організаційну культуру.

Особливості УП цих компаній відповідно до стадії життєвого циклу та типу організаційної культури представлено у табл. 5.27.

На основі результатів оцінки рівня готовності персоналу МНК до ККВ та класифікації персоналу МНК за групами поведінкової стратегії (табл. 5.28) в процесі ККВ, яку проведено в підрозд. 5.2, можна зробити наступні висновки:

1) персонал ТОВ «Укрфармінг» та ТОВ «Украгрозапчастина» має найбільший рівень готовності до ККВ (100% посередників), тому пропонується в цих компаніях максимально використовувати вже наявні крос-культурні компетентності персоналу в процесі ККВ і лише збільшити обсяг внутрішньої інформації щодо інших національних культур для переведення частини персоналу (40,00% та 30,00% відповідно) з поведінкової стратегії пасивних «посередників» в активні;

2) персонал ТОВ «Тубний завод» також має високий рівень готовності до ККВ, тому пропонується в цій МНК максимально використовувати вже наявні крос-культурні компетентності персоналу (80,00% посередників) в процесі ККВ і лише збільшити обсяг внутрішньої інформації щодо інших національних культур для формування позитивної етнічної толерантності у частини персоналу (20,00%);

Особливості УП МНК відповідно до стадії життєвого циклу та організаційної культури МНК

Характеристики складових УП МНК	Проаналізовані МНК	
		ТОВ «СЕМ-ЕМЗ», компанія «WeeTeam», ХНУРЕ, ТОВ «Мелісс», ТОВ «Губний завод», Холдінг «Шунхлай» груп
Напрями впливу при УП компанії		
1. Кадрова політика:		
1.1. Управління найманням та обліком персоналом: характеристики персоналу	амбітні співробітники, орієнтовані на масштабність завдань і можливість реалізовувати власні проекти	провідні спеціалісти, з орієнтацією на довгострокові цілі, налаштовані на плідну роботу з високим рівнем оплати праці
1.2. Управління найманням, добіром та обліком персоналу: ключові компетентності, необхідні персоналу	професійні знання, вміння й мислення, комунікативна культура, ініціативність, креативність, готовність ризикувати, відповідальність	здатність досягати максимальних результатів при низькому рівні ризику, самовідданість
1.3. Управління мотивацією та стимулюванням праці персоналу: матеріальна мотивація нематеріальна мотивація	фіксована частина заробітної плати на 5-10% вище середньоринкового рівня, премії в залежності від результатів діяльності (30-70% від загального обсягу виплат) можливість кар'єрного росту, медична страховка, оплата мобільного зв'язку, оплата проїзду, професійний і особистий розвиток, навчання за рахунок компанії, корпоративні заходи (тренінги, свята)	фіксована частина заробітної плати на середньоринковому рівні (для нових співробітників), премії за якість роботи і виконання заданих стандартів поведінки система наставництва, професійні курси і змагання, розширення зони відповідальності, нагородження грамотами та відзнаками сумлінних працівників тих працівників, хто довго пропрацює в компанії, соціальний пакет в залежності від посади (цінності співробітника), корпоративні заходи (тренінги, свята)
2. Стиль та практика керівництва		
2.1. Тип лідера	менеджер-бюрократ, координатор, наставник, організатор	менеджер-адміністратор, жорсткий наглядач, суперник

Характеристики складових УП МНК	Проаналізовані МНК	
	ТОВ «СЕМ-ЕМЗ», компанія «WeeTeam», ХНУРЕ, ТОВ «Мелісс», ТОВ «Губний завод», Холдінг «Шунхлай» груп	ТОВ «Укрфармінг», ТОВ «Украгрозапчастина», АК «АПУ», ХНЕУ ім. С. Кузнеця, Технологічний університет Люлео
2.2. Методи керівництва	делегування та децентралізація	централізований, колегіальний
2.3. Тип повноважень для делегування	адміністративні повноваження	проектні повноваження
3. Організаційна культура		
Тип організаційної культури	Бюрократична чіткий розподіл повноважень щодо прийняття рішень, стандартизовані правила і процедури, механізми обліку і контролю символи, зразки для наслідування і церемонії підкреслюють важливість співпраці, традицій і відповідності затвердженій політиці; основний орієнтир діяльності – внутрішня інтеграція і економічність; регламентація усієї діяльності у формі правил, інструкцій і процедур	Ринкова випередження суперників по конкурентній боротьбі і лідерство на ринку компанія займається бізнесом з метою посилення свого положення в конкурентній боротьбі; основний орієнтир діяльності – рентабельність; зовнішнє середовище – це ворожий виклик
3.1. Особливості організаційної культури	становлення організаційної культури та системи цінностей та цілей, налагодження зовнішніх і внутрішніх зв'язків, становлення символіки, традицій, звичаїв та легенд, управління іміджем	сформовані традиції, звичаї та легенди, наявність великої кількості субкультур, високий рівень протиріч в культурі, поступове збільшення розриву між реальною організаційною культурою і культурою, що декларується
3.2. Домінуючі культурні цінності	динамізм, розвиток і прогрес, інноваційність, прагнення бути кращою компанією в галузі	висока якість, довготривала конкурентоспроможність і ефективність
3.3. Особливості організаційних цінностей	домінування базових організаційних цінностей та артефактів	дифузія цінностей субкультур
Особливості УП компанії		
УП базується на	підприємницький менеджмент, рентабельності сприяє продуктивність	професійний менеджмент, конкуренція сприяє рентабельності

Таблиця 5.28

Результати класифікації персоналу МНК за групами поведінкової стратегії, % респондентів

МНК	«Посередники»	«Націонали»	«Невротико-етнофоби»	Не визначились	Особливості УП в умовах ККС
Українські компанії					
ТОВ «СЕМ-ЕМЗ	активні – 75,00 пасивні – 16,67	–	–	8,33	максимальне використання крос-культурних компетенцій персоналу в процесі ККВ; збільшення обсягу внутрішньої інформації щодо інших національних культур для переведення персоналу з поведінкової стратегії пасивних «посередників» в активні та для формування позитивної етнічної толерантності у частини персоналу
компанія «WeeTeam»	активні – 30,00 пасивні – 60,00	–	–	10,00	
ТОВ «Меліс»	активні – 40,00 пасивні – 30,00	–	–	30,00	
ТОВ «Укрфармінг»	активні – 60,00 пасивні – 40,00	–	–	–	максимальне використання крос-культурних компетенцій персоналу в процесі ККВ; збільшення обсягу внутрішньої інформації щодо інших національних культур для переведення персоналу з поведінкової стратегії пасивних «посередників» в активні
ТОВ «Украгрозапчастина»	активні – 70,00 пасивні – 30,00	–	–	–	
ТОВ «Тубний завод»	активні – 80,00	–	–	20,00	максимальне використання крос-культурних компетенцій персоналу в процесі ККВ; збільшення обсягу внутрішньої інформації щодо інших національних культур для формування позитивної етнічної толерантності у частини персоналу
ХНЕУ ім. С. Кузнеця	активні – 38,46 пасивні – 30,77	активні – 7,69 пасивні – 7,69	–	15,39	максимальне використання крос-культурних компетенцій персоналу в процесі ККВ; збільшення обсягу внутрішньої інформації щодо інших національних культур для переведення персоналу з поведінкової стратегії пасивних «посередників» в активні, для формування позитивної етнічної толерантності у частини персоналу та зменшення високого рівня інтолерантності у частини персоналу; проведення спеціалізованих тренінгів щодо зменшення рівня етноцентризму частини персоналу та переведення поведінкової стратегії з «націоналів» у посередники
ХНУРЕ	активні – 50,00 пасивні – 20,00	–	–	30,00	максимальне використання крос-культурних компетенцій персоналу в процесі ККВ; збільшення обсягу внутрішньої інформації щодо інших національних культур для переведення персоналу з поведінкової стратегії пасивних «посередників» в активні та для формування позитивної етнічної толерантності у частини персоналу

Продовження таблиці 5.28

МНК	«Посередники»	«Націонали»	«Невротиків-етнофобів»	Не визначились	Особливості УП в умовах ККС
Іноземні компанії					
АК «АПУ»	активні – 40,00	активні – 40,00	–	20,00	максимальне використання крос-культурних компетенцій персоналу в процесі ККВ; збільшення обсягу внутрішньої інформації щодо інших національних культур для формування позитивної етнічної толерантності у частини персоналу та для зменшення рівня інтолерантності частини персоналу; проведення спеціалізованих тренінгів щодо зменшення рівня етноцентризму частини персоналу та переведення поведінкової стратегії з «націоналів» у посередники;
Холдінг «Шунхлай» груп	активні – 40,00 пасивні – 10,00	пасивні – 10,00	10,00	30,00	максимальне використання крос-культурних компетенцій персоналу в процесі ККВ; збільшення обсягу внутрішньої інформації щодо інших національних культур для переведення персоналу з поведінкової стратегії пасивних «посередників» в активні, для зменшення рівня інтолерантності частини персоналу та для формування позитивної етнічної толерантності у частини персоналу; проведення спеціалізованих тренінгів щодо зменшення рівня етноцентризму частини персоналу та переведення поведінкової стратегії з «націоналів» у посередники; проведення тренінгів щодо формування власної національної ідентичності для переведення персоналу з «невротиків-етнофобів» у «посередники»
Технологічний університет Люлео	активні – 60,00 пасивні – 20,00	–	–	20,00	максимальне використання крос-культурних компетенцій персоналу в процесі ККВ; збільшення обсягу внутрішньої інформації щодо інших національних культур для переведення персоналу з поведінкової стратегії пасивних «посередників» в активні та для формування позитивної етнічної толерантності у частини персоналу

3) персонал ТОВ «СЕМ-ЕМЗ», компанії «WeeTeam», ХНУРЕ, ТОВ «Мелісс» та Технологічний університет Люлео також має значний рівень готовності до ККВ, тому пропонується в цих МНК максимально використувати вже наявні крос-культурні компетентності персоналу в процесі ККВ та збільшити збільшення обсяг внутрішньої інформації щодо інших національних культур для переведення персоналу з поведінкової стратегії пасивних «посередників» в активні й формування позитивної етнічної толерантності у частини персоналу;

4) персонал ХНЕУ ім. С. Кузнеця має досить значний рівень готовності до ККВ (69,23% посередників), тому пропонується максимально використувати вже наявні крос-культурні компетентності цього персоналу в процесі ККВ та збільшити збільшення обсяг внутрішньої інформації щодо інших національних культур для переведення персоналу з поведінкової стратегії пасивних «посередників» в активні (30,77%), формування позитивної етнічної толерантності у частини персоналу (15,39%) та зменшення високого рівня інтолерантності у частини персоналу (15,38%). Однак потребує уваги частка «націоналів» (15,38%), для яких необхідно провести спеціалізовані тренінги щодо зменшення рівня етноцентризму частини персоналу для переведення їх поведінкової стратегії з «націоналів» у посередники;

5) персонал АК «АПУ» в порівнянні з іншими досліджуваними компаніями має середній рівень готовності до ККВ, тому пропонується максимально використати вже наявні крос-культурні компетентності частини персоналу (40,00%) в процесі ККВ, збільшити обсяг внутрішньої інформації щодо інших національних культур для формування позитивної етнічної толерантності у частини персоналу (20,00%) та зменшення рівня інтолерантності частини персоналу (40,00%). Однак потребує уваги частка активних «націоналів» (40,00%), для яких необхідно провести спеціалізовані тренінги щодо зменшення рівня етноцентризму частини персоналу для переведення їх поведінкової стратегії з «націоналів» у посередники;

б) персонал холдингу «Шунхлай» в порівнянні з іншими досліджуваними компаніями має середній рівень готовності до ККВ, тому пропонується максимально використати вже наявні крос-культурні компетентності частини персоналу (50,00%) в процесі ККВ, збільшити обсяг внутрішньої інформації щодо інших національних культур для формування позитивної етнічної толерантності у частини персоналу (30,00%) та зменшення рівня інтолерантності частини персоналу (10,00%). Однак потребує уваги частка пасивних «націоналів» (10,00%), для яких необхідно провести спеціалізовані тренінги щодо зменшення рівня етноцентризму частини персоналу для переведення їх поведінкової стратегії з «націоналів» у посередники. Також уваги потребує частка «невротиків-етнофобів» (10,00%), для яких необхідно провести тренінги щодо формування власної національної ідентичності для переведення персоналу з «невротиків-етнофобів» у «посередники».

На основі визначених складових в підрозд. 5.2 було проведено оцінку складових УП проаналізованих українських та іноземних МНК, а результати цієї оцінки та відповідні рекомендації систематизовано і наведено у табл. 5.29.

Як зазначено в запропонованій концепції УП МНК (підрозд. 1.3) для УП МНК необхідно враховувати вплив національного та поколінського рівнів культури на персонал компанії.

Для успішної ККВ персоналу компанії як у внутрішньому так і у зовнішньому ККС необхідно знати особливості національної культури та поведінки представників інших країн, з якими відбувається процес ККВ.

На основі результатів аналізу особливостей УП МНК, які функціонують в умовах різних національних культур (підрозд. 2.2), визначено вплив національної культури на СУП МНК, які функціонують в умовах національної культури України, Швеції та Монголії (підрозд. 2.3).

Результати оцінки складових УП українських та іноземних МНК

МНК	Результати оцінки	Рекомендації
Українські компанії		
ТОВ «Мелісс»	1) вже пройшла стадію зростання, наблизилася до необхідності оновлення; 2) високий рівень розвитку персоналу, висока компетентність та висока прихильність персоналу компанії; 3) досить високий рівень акультурації	ще досить ефективне УП, враховує вплив ККС, необхідно почати стадію оновлення компанії
ТОВ «СЕМ-ЕМЗ»	1) вже пройшла стадію зростання, наблизилася до необхідності оновлення; 2) високий рівень розвитку персоналу, висока компетентність та висока прихильність персоналу компанії; 3) невисокий рівень акультурації	ще досить ефективне УП, яка не адаптоване до умов ККС, тому потребує корегування шляхом проведення навчання та крос-культурних тренінгів для персоналу
Компанія «WeeTeam»	1) вже пройшла стадію зростання, і лише починає свою стадію зрілості; 2) високий рівень розвитку персоналу, висока компетентність та висока прихильність персоналу компанії; 3) невисокий рівень акультурації	ще досить ефективне УП, яка не адаптоване до умов ККС, тому потребує корегування шляхом проведення навчання та крос-культурних тренінгів для персоналу
ТОВ «Укрфармінг»	1) вже пройшла стадію зростання, і лише починає свою стадію зрілості; 2) високий рівень розвитку персоналу, висока компетентність та висока прихильність персоналу компанії; 3) досить високий рівень акультурації	ще досить ефективне УП, яка враховує вплив ККС, потребує підготовки до початку стадії занепаду та необхідності оновлення компанії
ТОВ «Украгрозапчастина» ТОВ «Тубний завод»	1) перебуває на стадії зростання; 2) невисокий рівень розвитку персоналу; 3) досить високий рівень акультурації	Потреба в удосконаленні УП шляхом навчання персоналу та продовження активного зростання компанії
Українські університети		
ХНЕУ ім. С. Кузнеця	1) вже пройшов стадію зростання, наблизився до необхідності оновлення; 2) високий рівень розвитку персоналу, висока компетентність та висока прихильність персоналу компанії;	ще досить ефективне УП, яке враховує вплив ККС, потребує почати стадію оновлення компанії

Продовження таблиці 5.29

МНК	Результати оцінки	Рекомендації
	3) досить високий рівень акультурації	
ХНУРЕ	1) перебуває на стадії зростання; 2) високий рівень розвитку персоналу, висока компетентність та висока прихильність персоналу компанії; 3) досить високий рівень акультурації	ще досить ефективне УП, яке враховує вплив ККС, необхідно продовжувати активне зростання компанії
Іноземні компанії		
АК «АПУ»	1) перебуває на стадії зростання; 2) високий рівень розвитку персоналу, висока компетентність та високаприхильність персоналу компанії; 3) невисокий рівень акультурації	ще досить ефективне УП, яке не адаптоване до умов ККС, тому потребує корегування шляхом проведення навчання та крос-культурних тренінгів для персоналу та продовження активного зростання компанії
Холдінг «Шунхлай» груп	1) вже пройшов стадію зростання, і лише починає свою стадію зрілості; 2) високий рівень розвитку персоналу, висока компетентність та висока прихильність персоналу компанії; 3) досить високий рівень акультурації	ще досить ефективне УП, яке враховує вплив ККС, необхідно підготуватися до початку стадії занепаду та необхідності оновлення компанії
Іноземні університети		
Технологічний університет Люлео	1) вже пройшов стадію зростання, і лише починає свою стадію зрілості; 2) невисокий рівень розвитку персоналу; 3) невисокий рівень акультурації	УП потребує удосконалення шляхом навчання персоналу та адаптації до умов ККС шляхом проведення навчання та крос-культурних тренінгів для персоналу

В табл. 5.30 систематизовано особливості впливу національної культури за культурними факторами на УП кожної МНК, яка функціонує в умовах національної культури України, Швеції та Монголії.

Так, національні особливості впливу культур України, Швеції та Монголії на УП МНК, які функціонують в умовах цих культур, мають значні культурні відмінності, які відповідно впливають на національні особливості управління персоналом та організаційну культуру компаній в цих країнах.

Також культурні відмінності негативно впливають на процес ККВ представників цих культур, підвищуючи можливість виникнення культурного шоку.

Однак також визначені й спільні культурні риси, які сприяють зближенню представників цих культур в процесі ККВ та підвищують можливість синергії відповідних культур.

На основі результатів аналізу поколінського рівня культури, який проведений в підрозд. 3.2, визначено особливості управління персоналом з урахуванням впливу поколінської культури в Україні (табл. 5.31).

Так, українське покоління бекі-бумерів переходить з періоду зрілості в період старості, однак частка цього покоління в структурі населення України досі домінує.

Представники покоління бекі-бумерів є найбільш стабільними й найбільш мотивованими на матеріальну стабільність працівниками, які дуже лояльно ставляться до компанії, в якій працюють. Вони працьовиті співробітники та гарні наставники, які віддають перевагу особистим зустрічам навіть у повсякденному спілкуванні.

Українське покоління Х переходить з періоду молодості в період зрілості, при цьому частка цього покоління в структурі населення України є однією з найбільших.

Представники покоління Х є співробітниками, які перш за все намагаються досягти балансу між роботою та особистим життям, для них дуже важливо, щоб їх ділова активність була цікавою та високо оплачуваною.

Особливості УП МНК: вплив національної культури

№ з/п	Напрями впливу при УП МНК	Україна	Швеція	Монголія
1.		Кадрова політика		
1.1.	Управління найманням, добіром та обліком персоналу	умови найму співробітника: належність до певного соціальної групи (родичі, друзі та ін.); звільнення відбувається вкрай рідко (працівника швидше понизять за посадою, ніж звільнять), тому що не можна вигнати члена родини необхідні якості персоналу: скромність в самооцінці	умови найму співробітника: наявність відповідних індивідуальних здібностей та компетентностей; підстава звільнення – низька продуктивність працівника або його власне бажання перейти на іншу роботу необхідні якості персоналу: скромність в самооцінці	умови найму співробітника: наявність відповідних індивідуальних здібностей та компетентностей; підстава звільнення – низька продуктивність працівника або його власне бажання перейти на іншу роботу необхідні якості персоналу: напористість, самовпевненість, амбіційність
1.2.	Управління трудовими відносинами	прихований конфлікт між рівнями влади відносини з іншими як з членами своєї групи; співробітник повинен орієнтуватися на інтереси групи, які можуть не збігатися з його особистими потребами; етична модель взаємовідносин – на принципах моралі; конфлікти – причина руйнування групи; компроміс – шлях до вирішення конфлікту відносини з колегами: можливість для спілкування та надання взаємодопомоги; вирішення конфліктів шляхом проведення переговорів і прийняття компромісного рішення відносини з колегами: підозрілість, відмінність в думках тільки посилює недовіру; конфлікти уникаються або вирішуються силою, оскільки конфлікт викликає агресію; значна кількість чітких	прихована гармонія між рівнями влади робочі відносини мають виключно діловий характер; практична модель взаємовідносин – на раціональній основі; конфлікти – основа здорової конкуренції; співпраця – шлях до вирішення конфлікту відносини з колегами: можливість для спілкування та надання взаємодопомоги; вирішення конфліктів шляхом проведення переговорів і прийняття компромісного рішення відносини з колегами: конфіденційність, колеги залишаються друзями при розходженні думок; конфлікти допускаються на рівноправній основі для конструктивного використання; незначна кількість гнучких правил та процедур, яка залежить від ситуації; ставлення персоналу до ризику та ситуації невизначеності позитивне, спокійне ставлення	прихована гармонія між рівнями влади робочі відносини мають виключно діловий характер; практична модель взаємовідносин – на раціональній основі; конфлікти – основа здорової конкуренції; співпраця – шлях до вирішення конфлікту відносини з колегами: жорстка конкурента боротьба; вирішення конфліктів силовими методами (в суперечці, в боротьбі) відносини з колегами: підозрілість, відмінність в думках тільки посилює недовіру; конфлікти уникаються або вирішуються силою, оскільки конфлікт викликає агресію; значна кількість чітких правил та процедур, наявність емоційної потреби у персоналу в правилах, навіть якщо вони не працюють; ставлення персоналу до ризику та ситуації невизначеності негативне, страх перед ризиком та ситуаціями невизначеності

Продовження таблиці 5.30

№ з/п	Напрями впливу при УП МНК	Україна	Швеція	Монголія
		правил та процедур, наявність емоційної потреби у персоналу в правилах, навіть якщо вони не працюють; ставлення персоналу до ризику та ситуації невизначеності негативне, страх перед ризиком	до ситуацій невизначеності і ризику	
1.3.	Управління мотивацією та стимулюванням працівників персоналу	<p>велика різниця у рівні заробітної плати працівників різних рангів; диференціація оплати за рахунок прямих виплат і привілеїв; підлеглі очікують наказів; ініціатива підлеглих не схвалюється керівництвом</p> <p>винагорода пропорційна досягненням колективу</p> <p>основа системи мотивації: нематеріальна мотивація, гарна атмосфера в колективі</p> <p>переважає мотивація на безпеку, самоповагу і співучасть; прагнення працювати старанно і бути завжди чимось зайнятим</p>	<p>різниця в рівні зарплати невелика, диференціація оплати за рахунок соціальних виплат; підлеглі проявляють ініціативу; настанови керівництва носять характер порад або коректування</p> <p>винагорода пропорційна особистим досягненням</p> <p>основа системи мотивації: нематеріальна мотивація, гарна атмосфера в колективі</p> <p>переважає мотивація на досягнення, самоповагу і співучасть; старання робота за потребою без внутрішньої мотивації на постійну діяльність</p>	<p>різниця в рівні зарплати невелика, диференціація оплати за рахунок соціальних виплат; підлеглі проявляють ініціативу; настанови керівництва носять характер порад або коректування</p> <p>винагорода пропорційна особистим досягненням</p> <p>основа системи мотивації: матеріальна мотивація, кар'єрне зростання</p> <p>переважає мотивація на безпеку, самоповагу і співучасть; прагнення працювати старанно і бути завжди чимось зайнятим</p>
1.4.	Управління розвитком персоналу	<p>рівень освіти не впливає на рівень влади інтереси компанії вище власних інтересів; врахування думки групи; процедури кар'єрного зростання носять неформальний характер і можуть змінюватися</p> <p>чоловіки і жінки прагнуть зробити кар'єру в найрізноманітніших сферах діяльності</p> <p>існування неписаних правил щодо просування по службі з віком; не високий рівень креативності персоналу, однак є знатність до впровадження нових ідей</p>	<p>рівень освіти впливає на рівень влади</p> <p>власні інтереси вище інтересів компанії; врахування індивідуальних здібностей і вмінь; процедури кар'єрного зростання формалізовані</p> <p>чоловіки і жінки прагнуть зробити кар'єру в найрізноманітніших сферах діяльності</p> <p>особисті досягнення – основа кар'єрного зростання; високий рівень креативності персоналу, здатність до створення нових ідей</p>	<p>рівень освіти впливає на рівень влади</p> <p>власні інтереси вище інтересів компанії; врахування індивідуальних здібностей і вмінь; процедури кар'єрного зростання формалізовані</p> <p>чоловіки займаються просуванням по кар'єрних сходах в традиційно чоловічих видах діяльності</p> <p>існування неписаних правил щодо просування по службі з віком; не високий рівень креативності персоналу, однак є знатність до впровадження нових ідей</p>

Продовження таблиці 5.30

№ з/п	Напрями впливу при УП МНК	Україна	Швеція	Монголія
2.		Стиль і практика керівництва		
2.1.	Необхідні якості керівника	прагнення досягати консенсусу, розвинена інтуїція	прагнення досягати консенсусу, розвинена інтуїція	асертивність (здатність людини не залежати від зовнішніх впливів і оцінок, самостійно регулювати власну поведінку і відповідати за неї), рішучість і навіть агресивність (яка в цій культурі не має негативної забарвленості)
2.2.	Влада	влада централізована, основа влади – сила та харизма; перевага особистої основи влади; делегування повноважень через децентралізацію партикуляризм; переважно статусні джерела влади; відносини переважають над завданням підлеглий для керівника; при незгоді з рішенням керівника підлеглі мовчать	посадова основа влади; основа влади – законність та компетентність; владу отримує той, на чиему боці закон універсалізм; переважно особистісні джерела влади; завдання переважають над відносинами керівник для підлеглого; підлеглі готові протестувати проти неправильного рішення керівника	посадова основа влади; основа влади – законність та компетентність; владу отримує той, на чиему боці закон універсалізм; переважно особистісні джерела влади; завдання переважають над відносинами підлеглий для керівника; при незгоді з рішенням керівника підлеглі мовчать повага прав в основі влади
2.3.	Відносини підлеглих з керівником	переконаність в тому, що вищі посадові особи мають право приймати рішення і давати вказівки; підлеглі значно залежать від керівництва, при цьому підлеглі або вважають за краще наявність, або повністю заперечують владу керівництва, що є психологічною залежністю навпаки подібні до сімейних, де начальник повинен захищати і піклуватися про підлеглого в обмін на його лояльне ставлення	готовність виконувати вказівки керівника, якщо вважають його дії правильними або коли ці дії відповідають їх власним інтересам; залежність підлеглих від керівників обмежена і тими й іншими мають контрактну основу, заробітна плата видається відповідно до виконаної роботи	готовність виконувати вказівки керівника, якщо вважають його дії правильними або коли ці дії відповідають їх власним інтересам; залежність підлеглих від керівників обмежена і тими й іншими мають контрактну основу, заробітна плата видається відповідно до виконаної роботи
2.4.	Відношення підлеглих до влади	погоджуються з усіма рішеннями і вказівками співробітників, які перебувають на більш високих рівнях цієї системи	більш схильні до того, щоб ставити під сумнів рішення або вказівки вищестоящих посадових осіб або навіть відмовитися від їх виконання	більш схильні до того, щоб ставити під сумнів рішення або вказівки вищестоящих посадових осіб або навіть відмовитися від їх виконання
2.5.	Стиль керівництва	авторитарний стиль управління та принцип «сильної руки»; значний склад керівництва і контролюючих спеціалістів; вище керівництво недосяжне, наявний патерналізм	демократичний стиль управління; склад керівництва і контролюючих спеціалістів малочисельний, вище керівництво завжди доступне	демократичний стиль управління; склад керівництва і контролюючих спеціалістів малочисельний, вище керівництво завжди доступне велика різниця в компетентності між керівником і

Продовження таблиці 5.30

№ з/п	Напрями впливу при УП МНК	Україна	Швеція	Монголія
		велика різниця в компетентності між керівником і підлеглими; перевага надається жорсткому керівництву; підлеглі більше залежать від керівника і приймають це за норму; песимізм у підлеглих щодо ефективності участі в управлінні	незначна різниця в компетентності між керівником і підлеглими; перевага надається демократичному керівництву; працівники бажають підкорятися керівникові; участь в управлінні розцінюється як взяття на себе певних зобов'язань	підлеглими; перевага надається жорсткому керівництву; підлеглі більше залежать від керівника і приймають це за норму; песимізм у підлеглих щодо ефективності участі в управлінні
2.6.	Лідерство	олігархічне лідерство; лідер демонструє максимум влади, що відповідає дійсності управління групою особистостей повага до уміння організувати безконфліктну групову роботу, домогтися консенсусу, розробити справедливую мотивацію; важливість відносин лідера люблять або ненавидять; лідер прагне робити справу правильно	плюралістичне лідерство, засноване на виборі більшості; лідер створює враження, що має менше влади, ніж насправді управління особистістю в групі повага до уміння організувати безконфліктну групову роботу, домогтися консенсусу, розробити справедливую мотивацію; важливість відносин лідера зазвичай поважають або цінують; прагнення лідера робити правильну справу	плюралістичне лідерство, засноване на виборі більшості; лідер створює враження, що має менше влади, ніж насправді управління особистістю в групі повага до сили, швидкості рішень, масштабності підходів, рішучості та жорсткості; важливість експертних знань лідера люблять або ненавидять; лідер прагне робити справу правильно ставлення до начальника як до партнера (відносини типу «начальник-підлеглий» або «лідер-послідовник»)
2.7.	Особливості прийняття управлінських рішень	для вирішення приймаються тільки структуровані проблеми; пріоритет політичних рішень; важко знайти відповідальну за рішення особу колективні рішення; координація на основі інтеграції; орієнтація на внутрішні проблеми солідарність у прийнятті рішень; рішення приймаються скоріше інтуїтивно; цікавість до проблем, вирішення яких направлено на застосування нового; увага до думок інших; віра в силу консенсусних рішень	для вирішення приймаються і неструктуровані проблеми; пріоритет раціональних рішень; у кожного рішення є відповідальна особа індивідуальні рішення; координація на основі диференціації; орієнтація на зовнішні проблеми солідарність у прийнятті рішень; рішення приймаються скоріше інтуїтивно; цікавість до проблем, вирішення яких направлено на застосування нового; увага до думок інших; віра в силу консенсусних рішень визнання неструктурованих проблем; віра в	для вирішення приймаються і неструктуровані проблеми; пріоритет раціональних рішень; у кожного рішення є відповідальна особа індивідуальні рішення; координація на основі диференціації; орієнтація на зовнішні проблеми одноосібність у прийнятті рішень; рішення приймаються на основі логіки; цікавість до проблем, вирішення яких спрямоване на одержання нового; увага до фактів; віра в силу індивідуальних рішень визнання лише структурованих проблем; віра в необхідність отримання єдиної вірної відповіді; від

Продовження таблиці 5.30

№ з/п	Напрями впливу при УП МНК	Україна	Швеція	Монголія
		визнання лише структурованих проблем; віра в необхідність отримання єдиної вірної відповіді; від учасників обговорення очікується отримання відповідей на всі питання; рішення приймаються на основі консенсусу; незгодні несуть небезпеку	відсутність єдиної вірної відповіді; схильність до обговорення проблеми; можливе дисидентство; терпимість до незгодних	учасників обговорення очікується отримання відповідей на всі питання; рішення приймаються на основі консенсусу; незгодні несуть небезпеку бачення проблем «в собі»; рішення за принципом меншини
2.8.	Спрямованість управління персоналом	на групу	на особистість	на особистість
2.9.	Особливості проектування роботи	орієнтація на завдання, вузька спеціалізація; відстеження функцій; висока потреба в чітких інструкціях і вказівках; висока самодіяльність; акцент на масштаб роботи та високий її контекст; увага до відносин на роботі; людина для справи	рольова орієнтація, широка спеціалізація; відстеження процесу; низька потреба в чітких інструкціях і вказівках; висока самостійність; акцент на складність роботи та низький її контекст; увага до відносин на роботі; справа для людини	орієнтація на завдання, вузька спеціалізація; відстеження функцій; висока потреба в чітких інструкціях і вказівках; висока самодіяльність; акцент на масштаб роботи та високий її контекст; увага до відносин на роботі; людина для справи
3.	Організаційна культура			
3.1.	Організаційні цінності	організаційні цінності, проголошені керівництвом не співпадають з цінностями персоналу	організаційні цінності, проголошені керівництвом співпадають з цінностями персоналу	організаційні цінності, проголошені керівництвом співпадають з цінностями персоналу
3.2.	Цінності, які повинні бути представлені в організаційній культурі компанії	навчання – можливість під час роботи підвищувати свою кваліфікацію та отримувати нові навички; гарні умови праці – наявність хороших фізичних умов на роботі (вентиляція, освітлення, достатній простір і т.д.); використання компетентностей та здібностей – можливість повного використання своїх знань, вмінь та навичок і здібностей на роботі відносини – наявність гарних відносин з керівництвом; співпраця – робота з людьми, які охоче співпрацюють один з одним, дружній колектив; місце проживання – можливість	особистий час – робота повинна залишати достатньо часу для особистого життя; свобода – наявність певної свободи у виборі власного підходу до виконання роботи; цікава робота – важливість отримання почуття самореалізації при виконання роботи відносини – наявність гарних відносин з керівництвом; співпраця – робота з людьми, які охоче співпрацюють один з одним, дружній колектив; місце проживання – можливість проживання в	особистий час – робота повинна залишати достатньо часу для особистого життя; свобода – наявність певної свободи у виборі власного підходу до виконання роботи; цікава робота – важливість отримання почуття самореалізації при виконання роботи заробіток – можливість високого заробітку; самореалізація – прагнення до роботи, яка дасть відчуття самореалізації; просування – можливість професійного зростання, виконання більш складної роботи; цікава робота – робота, при виконанні якої можна

Продовження таблиці 5.30

№ з/п	Напрями впливу при УП МНК	Україна	Швеція	Монголія
		проживання в місці, приємному для тебе і твоєї сім'ї; гарантія працевлаштування – можливість працювати в своїй організації так довго, як сам побажаш; робота заради життя	місці, приємному для тебе і твоєї сім'ї; гарантія працевлаштування – можливість працювати в своїй організації так довго, як сам побажаш; робота заради життя	відчуті особисті досягнення; життя заради роботи
4.	Соціально-психологічний клімат	конкуренція і «організаційний безлад» у безвладних; наявність привілей та символів, що підкреслюють статус, сприймаються несхвально моральна залученість; акцент на приналежності до компанії; ідеал – бути членом компанії; висока важливість контексту комунікацій; зворотній зв'язок комунікацій через відкриття себе для інших важливий невербальний аспект; виваженість і обачність; вміння слухати висока важливість контексту; сильний невербальний аспект; ідентифікувати себе для керівництва за допомогою формальних символів (посвідчень)	співпраця і згуртованість на основі свободи і порядку; наявність привілей та символів, що підкреслюють статус, вважаються справедливими розважлива залученість; акцент на індивідуальній ініціативі і досягненнях; ідеал – лідерство; низька важливість контексту комунікацій; зворотній зв'язок комунікацій через реалізацію себе важливий невербальний аспект; виваженість і обачність; вміння слухати низька важливість контексту; важливість вміння слухати; ідентифікація підлеглих – це проблема керівництва	співпраця і згуртованість на основі свободи і порядку; наявність привілей та символів, що підкреслюють статус, вважаються справедливими розважлива залученість; акцент на індивідуальній ініціативі і досягненнях; ідеал – лідерство; низька важливість контексту комунікацій; зворотній зв'язок комунікацій через реалізацію себе важливий вербальний аспект; прямота і відкритість; невміння слухати висока важливість контексту; сильний невербальний аспект; ідентифікувати себе для керівництва за допомогою формальних символів (посвідчень) комунікації на рівних; можуть бути легко формалізовані; низький контекст

При цьому представники цього покоління в процесі діяльності готові ігнорувати правила для досягнення цілей, оскільки відчують себе самодостатніми та незалежними по відношенню до своєї компанії.

Таблиця 5.31

Особливості управління персоналом в контексті теорії поколінь в Україні

№ з/п	Напрями впливу при УП МНК	Бібі-бумери	Покоління X	Покоління Y
1.	Кадрова політика			
1.1.	Управління мотивацією та стимулюванням працівників персоналу	найбільш ефективні методи нематеріальної мотивації: матеріальна стабільність необхідні умови стимулювання праці: зацікавленість в особистому зростанні, командний дух і згуртованість, дружні відносини в колективі, інноваційність завдань	найбільш ефективні методи нематеріальної мотивації: дуже цікава та високо оплачувана робота необхідні умови стимулювання праці: перспектива самореалізації та кар'єрного зростання, бажання безперервно навчатися, прагнення лідирувати і керувати	найбільш ефективні методи нематеріальної мотивації: реалізація творчого потенціалу, цікава та змістовна робота* необхідні умови стимулювання праці: реалізація творчого потенціалу, наявність можливості навчання та розвитку, приналежність до відомого бренду
2.	Організаційна культура			
2.1.	Відношення співробітників до компанії	співробітники дуже лояльно відносяться до компанії	співробітники по відношенню до компанії самодостатні та незалежні	співробітники знаходяться під значним впливом організаційної культури компанії
2.2.	Базові цінності покоління	оптимізм, перемога за всяку ціну, раціоналізм, трудоголізм, активність, допитливість, культ успіху, прагнення до лідерства, зацікавленість в особистісному зростанні та винагороді, колективізм, довгострокова орієнтація	глобальна свідомість, прагматизм, самостійність, адаптивність, гнучкість, ігнорування авторитетів, індивідуалізм, свобода, можливість вибору, творча реалізація, цілеспрямованість, орієнтація на сім'ю, недостатність патріотизму	наївність, висока самооцінка, впевненість в собі, моральність, оптимізм, позитивність, громадянський обов'язок, патріотизм, відповідальність, комунікабельність, публічність, вміння підкорятися, потреба в негайній винагороді *
4.	Підтримка комфортного соціально-психологічного клімату	важливість особистих комунікацій, при необхідності телефон чи електронна пошта; важливість збереження роботи	найкраще особисті комунікації, однак зростає частка on-line спілкування, текстові повідомлення та електронна пошта; баланс роботи та особистого життя	важливість on-line спілкування, on-line та мобільні sms повідомлення; потреба свободи та гнучкості

* ще формується

Це покоління віддає перевагу особистим комунікаціям, однак має значну частку on-line спілкування в формі текстових повідомлень та електронної пошти.

Українське покоління Y переходить з періоду дитинства в період молодості, при цьому частка цього покоління в структурі населення України є значною.

Представники покоління Y перш за все шукають творчу й змістовну роботу з технологічними (цифровими) компонентами та розважальною складовою, зручним психологічним кліматом, гнучким графіком та неформальним стилем спілкування.

Для представників цього покоління дуже важлива наявність похвальних відгуків та відчуття швидких результатів, оскільки вони зорієнтовані на короткострокові цілі. Також важливе відчуття приналежності до бренду як складової організаційної культури.

Як зазначено в запропонованій концепції УП МНК (підрозд. 1.3) організаційна культура МНК повинна враховувати вплив національного та поколінського рівнів культури на персонал компанії. Тому на основі результатів дослідження, проведеному в підрозд. 2.3, визначено цінності, які повинні бути представлені в організаційній культурі компанії як результат впливу національної культури (табл. 5.32).

Таблиця 5.32

Цінності, які повинні бути представлені в організаційній культурі компанії: вплив національної культури

Україна	Швеція	Монголія
Навчання Гарні умови праці Використання компетентностей та здібностей	Особистий час Свобода Цікава робота	
Відносини Співпраця Місце проживання Гарантія працевлаштування Робота заради життя	Заробіток Самореалізація Просування Цікава робота Життя заради роботи	
Наполегливість* Ощадливість* Відношення до людей відповідно до їх статусу* Наявність почуття сорому*	Привітання, послуги та подарунки у відповідь Повага до традицій Збереження обличчя Особиста надійність й стабільність	

* Цінності, які змінюються під впливом часового простору

Пропонується управляти організаційною культурою МНК через управління поверхневим, підповерхневим та глибинним рівнями організаційної культури шляхом формування цінностей на основі розуміння ситуації в організації (знизу вгору), при цьому значна увага приділяється особливостям ситуації на нижчих рівнях компанії.

Таке управління організаційною культурою передбачає можливість через постійне маніпулювання атрибутами поверхневого рівня впливати на підповерхневий та глибинний рівні культури. Менеджери повинні відстежувати по всій компанії, що в ній відбувається, при цьому крок за кроком управляти організаційною культурою. Це вимагає від менеджерів розуміння значення культури в повсякденному житті компанії.

При цьому дієвими засобами можуть бути маніпулювання символами і речами матеріального світу компанії, створення і вироблення зразків поведінки, поетапне впровадження умов взаємодії (в тому числі й крос-культурної).

Якщо щоденні дії менеджерів в компанії відповідають визначеним цінностями компанії, то це, сприяє розвитку культури і її посиленню. Основні рекомендації щодо управління організаційною культурою компанії наступні:

1. На стадії стратегічного планування необхідно обов'язково враховувати вплив культури компанії;
2. На стадії процесу відбору персоналу необхідно враховувати ціннісні орієнтації кандидата, тобто важливою умовою є включення в відбіркові тести розділу (або ряду питань), пов'язаних із ціннісною орієнтацією кандидата;
3. На стадії професійної орієнтації необхідна допомога в проходженні процесу ідентифікації співробітника з компанією. Повна ідентифікація співробітників з основними корпоративними цінностями допомагає їм примиритися з тими неминучими жертвами, які вони приносять заради того, щоб стати членами організації. Вони поступово починають приймати, а потім і розділяти цінності коампанії. Компанія, в свою чергу, намагається виправдати

ці витрати, створюючи свої корпоративні цінності відповідно до вищих людських цінностей.

4. На всіх стадіях реалізації стратегії необхідний постійний контроль за зміною культури компанії;

5. Підповерхневий та глибинний рівні організаційної культури потребують значної уваги та тривалого часу для перетворення, саме тому неможливо швидко змінити організаційну культуру чи адаптувати нову.

6. Для організаційної культури дуже важливі організаційні символи (назва компанії, логотип, гасла), оскільки є проявом поверхневого рівня культури.

7. Аналіз історій, які розповідаються в організації та їх героїв, дозволяє більш глибоко визначити особливості підповерхневого та глибинного рівнів культури.

8. Для створення чи корегування підповерхневого рівня організаційної культури (створення та передачі базових цінностей організації) та посилення культури періодично необхідно вводити організаційні обряди, безпосередньо втілюючи в повсякденне життя організації абстрактні цінності. При цьому менеджер повинен розуміти, яких цінностей він повинен дотримуватися, і якими діями слід передати ці цінності вниз по рівням компанії.

Таким чином, згідно розробленого методологічного підходу до оцінки складових УП МНК (підрозд. 5.1) та практичного його застосування для оцінки складових УП одинадцяти українських та іноземних МНК (підрозд. 5.2) була запропонована послідовність використання крос-культурного інструментарію (методів, приймів, засобів тощо) щодо УП МНК, яка передбачає: визначення рівня компетентності, прихильності, рівня розвитку співробітників та найбільш ефективного притаманного стилю керівництва персоналом; оцінку рівня розвитку МНК та діагностування відповідного типу організаційної культури на визначеній стадії життєвого циклу МНК; оцінку рівня готовності персоналу до ККВ та класифікацію персоналу за групами поведінкової стратегії у процесі ККВ; розробку практичних рекомендацій для усіх МНК щодо удосконалення

УП з урахуванням особливостей впливу ККС (національний, поколінський та організаційний рівень). Усе це дозволило обґрунтувати практичні рекомендації щодо удосконалення УП проаналізованих МНК.

Висновки до розділу 5

1. Відповідно до запропонованої концепції УП МНК та обґрунтованого теоретичного базису до розробки методологічного підходу до оцінки складових УП МНК розроблено методологічний підхід за наступними складовими: оцінка рівня розвитку персоналу компанії, що дозволяє визначити найбільш ефективний стиль та практику керівництва персоналом МНК; оцінка рівня розвитку компанії (стадії її життєвого циклу), як один з основних факторів внутрішнього середовища компанії, що значно впливає на персонал компанії, та дозволяє діагностувати тип організаційної культури компанії; оцінка рівня готовності персоналу компанії до ККВ (ключова крос-культурна компетентність персоналу МНК), що впливає на особливості управління персоналом в умовах ККС та крос-культурні характеристики персоналу.

2. Для комплексної оцінки СУП МНК розраховуються інтегральні показники розвитку персоналу МНК, розвитку МНК (ІПРК) та рівня акультурації МНК. На основі цих інтегральних показників визначаються координати для матриці комплексної оцінки СУП МНК.

3. Узагальнена оцінка рівня розвитку персоналу МНК проводиться на основі методичного підходу, заснованого на ситуаційній теорії управління – теорії життєвого циклу. Даний підхід базується на анкетуванні провідних співробітників МНК щодо рівня їх набутих компетентностей та рівня задоволеності. На основі результатів оцінки рівня розвитку персоналу МНК визначається найбільш ефективний стиль та практику керівництва персоналом МНК, що є однією зі складових СУП МНК.

4. Оцінка рівня розвитку МНК та діагностування відповідного типу організаційної культури компанії проводиться з використанням модифікованого методичного підходу на основі контекстуальних та структурних показників щодо визначення стадії життєвого циклу компанії. Даний підхід базується на анкетуванні провідних співробітників МНК щодо ключових характеристик та проблем компанії в даний час. На основі результатів визначення стадії життєвого циклу (стадії розвитку) компанії діагностується тип організаційної культури, який є більш притаманним для компанії та визначаються які особливості УП, які необхідно враховувати при управлінні персоналом цієї компанії на цій стадії розвитку компанії.

5. Оцінка готовності персоналу МНК до ККВ проводиться на основі методичного підходу до комплексної оцінки етнічної ідентичності та толерантності на основі опитувальника «Типи етнічної ідентичності». Цей методичний підхід дозволяє визначити типи етнічної ідентичності за шкалою етноцентризму та поведінкові стратегії в процесі ККВ відповідно до домінуючого типу етнічної ідентичності особистості. На основі результатів визначення типів етнічної ідентичності за шкалою етноцентризму та поведінкові стратегії в процесі ККВ персоналу МНК визначаються особливості управління персоналом в умовах ККС та крос-культурні характеристики персоналу.

6. Для проведення оцінки складових УП МНК було відібрано одинадцять компаній, які мають ознаки мультинаціональності (наявність крос-культурної ознаки в діяльності компаній). Персонал цих компаній функціонує в ККС та є учасником процесу ККВ в процесі діяльності компанії з різними контрагентами (постачальниками, споживачами та ін.) та іншими співробітниками.

7. Детальний аналіз результатів оцінки СУП проаналізованих МНК дозволив обґрунтувати практичні рекомендації для удосконалення УП МНК з урахуванням впливу ККС. Так, результати оцінки рівня розвитку персоналу проаналізованих МНК та визначення ефективного стилю та практики

керівництва персоналом цих МНК стали основою для розробки практичних рекомендацій щодо УП МНК відповідно до визначених характеристик персоналу та особливостей керівництва цим персоналом. Результати оцінки рівня розвитку проаналізованих МНК та діагностування типу її організаційної культури дозволили визначити особливості УП МНК (за складовими) відповідно стадії життєвого циклу МНК, що стало основою для розробки практичних рекомендацій щодо удосконалення УП МНК з урахуванням рівня розвитку компанії та особливостей організаційної культури цих МНК. На основі результатів класифікації персоналу МНК за поведінковими стратегіями в процесі ККВ персоналу МНК були визначені особливості УП в умовах ККС та крос-культурні характеристики персоналу, які стали основою для розробки практичних рекомендацій щодо УП МНК відповідно до рівня його готовності до ККВ.

Основні результати досліджень, отримані автором у ході написання розділу, опубліковані у роботах [24; 30; 39; 40; 313; 317; 324] за списком використаних джерел.

Список використаних джерел за розділом 5: [9; 19; 21; 60; 173; 191-200; 233; 234; 296; 414].

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі здійснено наукове обґрунтування й розроблення теоретичних і методологічних положень щодо УП МНК в умовах крос-культурного середовища та прикладних рекомендацій щодо їх реалізації. Виконане наукове дослідження дозволило сформулювати такі висновки теоретичного, методологічного та науково-практичного спрямування:

1. Узагальнення наукового доробку сучасних дослідників УП та ККМ дозволило визначити, що методологічний базис УП МНК в умовах різноманіття національних культур ґрунтується на теоретико-методологічному погляді на УП МНК, в якому додано принцип мультинаціоналізму, функцію організації професійного крос-культурного розвитку та крос-культурної адаптації, визначено напрями управлінського впливу та основні складові технології УП, що дозволяє уникнути протиріч, які виникають в УП МНК (протидія національної та організаційної культур, крос-культурні конфлікти та несхожість цінностей представників різних культурних груп). При цьому теоретичним базисом для формування концептуальних засад УП МНК в умовах ККС є поєднання гуманістичної парадигми та ККМ, що дозволяє впровадити в МНК концепцію УП, яка інтегрує в собі основні існуючі підходи в УП на основі пріоритетності врахування культурних особливостей (національних і поколінських) кожного працівника для формування ефективної організаційної культури МНК та створення умов для самореалізації кожного співробітника, що, в свою чергу, дозволить підвищити ефективність персоналу МНК в умовах ККС шляхом управління культурою.

2. Сформовані методологічні положення концепції УП МНК в умовах ККС, спрямовані на управління культурою шляхом створення умов для самореалізації персоналу та використання його культурних особливостей як конкурентної переваги компанії для забезпечення ефективності функціонування МНК в умовах ККС. Саме тому концепція УП МНК в умовах

ККС ґрунтується на філософії, характерній японському менеджменту: кожен працівник сприймається не просто як звичайний член колективу, якого можна легко змінити, а як головний суб'єкт компанії, а досягнення цілей компанії відбувається завдяки створенню умов для самореалізації персоналу, та на основах ККМ, який досліджує проблеми управління поведінкою працівників компанії в умовах мінливого ККС. Головною метою УП в межах даного підходу є формування таких умов, в яких співробітник захоче реалізувати себе всередині компанії, а не буде продовжувати пошуки більш цікавого місця роботи. Основним аспектом обґрунтованої концепції є те, що не особистість створена для компанії, а компанія створює умови для самореалізації особистості, що відповідає гуманістичній парадигмі. При цьому в компанії необхідно сформулювати уявлення і дослідити закономірності ККВ персоналу як представників різних культур у ККС МНК, на основі яких мають бути розроблені практичні рекомендації щодо управління мультинаціональним колективом, на основі управління культурою шляхом формування сукупності спільних цінностей, які поділяються усіма учасниками ККВ.

3. Ретроспективне дослідження еволюції наукових поглядів на сутність дефініції МНК в контексті ККМ дозволило виявити, що мультинаціональність компанії можна визначити за крос-культурною ознакою, яка означає наявність ККВ персоналу компанії як у внутрішньому середовищі, якщо персонал МНК сформовано з представників різних національних культур, так і або у зовнішньому середовищі, якщо контрагенти компанії є представниками інших національних культур. Також доведено, що мультинаціональною може бути будь-яка компанія незалежно від форми власності, розміру та виду діяльності, яка має крос-культурну ознаку. Таке розуміння сутності дефініції МНК дозволило розширити коло суб'єктів, які є МНК. Так, ознаки мультинаціональності присутні в діяльності університетів, що ведуть активну міжнародну діяльність як у напрямі освіти, надаючи освітні послуги іноземним студентам, забезпечуючи міжнародну мобільність студентів та викладачів, так і в напрямі досліджень, беручи участь в міжнародних наукових проєктах.

4. Узагальнення наукового доробку сучасних досліджень у контексті ККМ дозволило визначити, що у змістовному полі гуманістичної парадигми УП дефініція ККМ є галуззю сучасного когнітивного менеджменту, що досліджує проблеми управління поведінкою працівників компанії в умовах мінливого крос-культурного середовища на основі знань про культурні відмінності, для спрямування їх на розвиток компанії та досягнення її цілей. Визначено, що одним з основних підходів до дослідження культури в контексті ККМ є ціннісний підхід, який ґрунтується на тому, що ядро кожної культури складають цінності, а для дослідження культури необхідно визначити структуру системи цих цінностей. Так, у контексті ККМ та змістовному полі гуманістичної парадигми УП дефініція «культура» розглядається одночасно на двох рівнях: як система поглядів, цінностей, досвіду та поведінки, властивих особистості (мікрорівень) та сукупність характеристик, властивих усім представникам цієї культури (макрорівень), що проявляється під призмою цінностей, які визначають ідентичність представників цієї культури. Оскільки окрема особистість є членом різних груп людей, тому вона одночасно є носієм різних рівнів культури – національного; регіонального; гендерного; поколінського; організаційного. У контексті ККМ та змістовному полі гуманістичної парадигми УП дефініція «національна культура» розглядається як стійка сукупність таких характеристик: цінності, переконання, норми, традиції, стереотипи, моделі поведінки, звичаї і установки, на основі яких одне суспільство відрізняється від іншого та набуває своєї національної ідентичності. Доведено, що «організаційна культура» – результат багатократної взаємодії персоналу компанії, який пов'язаний спільною метою – пошук шляхів вирішення проблем зовнішньої адаптації (зовнішнє середовище) й внутрішньої інтеграції (внутрішнє середовище) та визначення методів взаємодії, що відповідають особливостям функціонування і здатності персоналу до адаптації відповідно до цінностей, які поділяються всіма співробітниками – представниками різних культур. Уточнення понятійно-категоріального апарату ККМ у частині трактування у змістовному полі гуманістичної парадигми УП

таких дефініцій як ККМ, «культура», «національна культура» та «організаційна культура» стало підґрунтям для формування методологічних положень концепції УП МНК в умовах ККС.

5. Роздвоєність цілей крос-культурних досліджень феномена «культура», який полягає в одночасному пошуку як культурних подібностей, так і культурних відмінностей, знаходить методологічне відображення у двох концептуальних підходах – etic-підході та і emic-підході. Поєднання цих підходів є основою крос-культурних досліджень феномена «культура» як універсального і специфічного явища у контексті ККМ, що дозволило дослідити й проаналізувати національний та поколінський рівні культури персоналу МНК.

6. На основі результатів використання методичного підходу до визначення крос-культурних особливостей функціонування МНК в умовах різних національних культур, що ґрунтується на концепції культурних факторів, визначено яким чином відповідна національна культура впливає на напрями управління через врахування прояву культурних факторів і цінностей, характерних культурі, що, в свою чергу, дозволило визначити крос-культурні особливості УП МНК, які функціонують в умовах різних національних культур, та цінності, характерні відповідній культурі функціонування (ціннісний підхід). Доведено, що п'ять з шести культурних факторів, які визначені в концепції культурних факторів Г. Хофстеде («дистанція влади», «співвідношення індивідуалізму і колективізму», «співвідношення мужності і жіночності», «уникнення невизначеності», «часова орієнтація») впливають на національні особливості УП МНК, які функціонують в умовах відповідної національної культури. На основі результатів використання даного методичного підходу проаналізовано вплив національних культур України, Швеції та Монголії на особливості УП МНК, які функціонують в умовах цих культур. Так, доведено, що ці національні культури мають значні культурні відмінності, які впливають на національні особливості УП та організаційну культуру компаній в цих країнах. Також ці культурні відмінності негативно впливають на процес ККВ

представників цих культур, підвищуючи можливість виникнення у них культурного шоку. Однак визначені також й культурні подібності, які сприяють зближенню представників цих культур в процесі ККВ та підвищують можливість синергії відповідних культур. Це дозволило розробити відповідні практичні рекомендації щодо функціонування МНК в умовах різноманіття національних культур.

7. Сформований методичний підхід до побудови ціннісного профілю культури різних рівнів (поколінського та організаційного) дозволив побудувати ціннісний профіль культури різних рівнів, заснований на результатах визначення й аналізу структури домінуючих цінностей культури відповідного рівня (поколінського та організаційного) на основі модифікованого методичного підходу до оцінки цінностей шляхом ранжування двох категорій цінностей (термінальних та інструментальних). Підхід передбачає визначення домінуючих цінностей групи особистостей як представників відповідного рівня культури на основі формування проранжованих послідовностей двох категорій цінностей, які можуть бути перегруповані в змістовні блоки, що, в свою чергу, дозволив провести порівняльний аналіз цінностей культури різних рівнів, та побудувати ціннісний профіль відповідного рівня культури. На основі відокремлених домінуючих цінностей особистості також можна визначити належність цієї особистості до відповідного рівня культури. Результати аналізу побудованого ціннісного профілю відповідного рівня (поколінського та організаційного) є інформаційним підґрунтям для розроблення практичних рекомендацій щодо УП МНК, який сформований з представників відповідних культур. Аналіз результатів побудови ціннісних профілів поколінської культури трьох сучасних українських поколінь (покоління бембі-бумерів, покоління Х та покоління Y) дозволив визначити спільні цінності, властиві усім проаналізованим поколінням та цінності, які є проявом поколінської культури трьох сучасних українських поколінь.

8. Дослідження теоретичного базису теорії поколінь дозволило виділити ключові характеристики сучасних українських поколінь («мовчазне» покоління,

бемі-бумери, покоління X, покоління Y та покоління Z). Визначено, що п'ять сучасних українських поколінь знаходяться зараз на різних етапах свого життєвого циклу: «мовчазне» покоління увійшло в період старості, покоління бемі-бумерів переходить з періоду зрілості у період старості, покоління X – з періоду молодості у період зрілості, покоління Y – з періоду дитинства у період молодості, а покоління Z знаходиться у періоді дитинства. Доведено, що лише на 3–5 років відрізняються часові межі народження українських поколінь від відповідних поколінь Західної Європи та США. Також визначено ключові умови формування кожного сучасного українського покоління; ключові події, які вплинули на особливості формування кожного покоління; періоди народження представників кожного з цих поколінь та перелік базових цінностей, властивих представникам кожного покоління. Доведено, що представники «мовчазного» покоління, покоління бемі-бумерів та покоління X в Західній Європі, США і в Україні мають значну кількість однакових поколінських цінностей, однак українські покоління мають базові цінності, властиві лише українським представникам цих поколінь. А вже починаючи з покоління Y, українські покоління формуються під впливом світових глобалізаційних процесів, тому мають однакові цінності незалежно від місця народження. Тому важливим аспектом теорії поколінь залишається дослідження особливостей формування ціннісних характеристик національних поколінь, які були народжені та почали формуватися як особистості до початку впливу глобалізації, оскільки цей процес необхідно досліджувати, виходячи з конкретних історичних особливостей та місцевої соціально-економічної та політичної ситуації. Усе це дозволило визначити поколінські особливості УП, який сформовано з представників трьох економічно активних українських поколінь – бемі-бумерів, покоління X та покоління Y, що стало підґрунтям для розробки практичних рекомендацій щодо УП МНК, який містить представників відповідних поколінь.

9. Обґрунтований методичний підхід до діагностування організаційної культури МНК дозволяє діагностувати тип організаційної культури, яка має

домінувати в компанії, на основі результатів оцінки рівня розвитку МНК: організаційна культура компанії визначається на основі взаємозв'язку між відповідними стадіями життєвого циклу компанії і типами організаційної культури за конкуруючими цінностями. Підхід передбачає, що на стадії народження МНК має домінувати кланова культура; на стадії зростання найбільш доцільною є бюрократична культура; на стадії зрілості має домінувати ринкова культура; на стадії занепаду може використовуватися будь-який з типів організаційної культури (кланова, бюрократична або ринкова), оскільки організаційна культура МНК потребує оновлення. Результати діагностування організаційної культури на основі результатів оцінки рівня розвитку МНК, що ґрунтуються на взаємозв'язку між відповідними стадіями життєвого циклу компанії та типами організаційної культури за конкуруючими цінностями, створюють підґрунтя для розробки практичних рекомендацій щодо адаптації організаційної культури МНК відповідно до стадії її життєвого циклу.

10. Розроблений методологічний підхід до оцінки складових УП МНК дозволяє оцінити складові УП МНК за такими напрямками: оцінка рівня розвитку персоналу МНК; оцінка рівня розвитку МНК; оцінка рівня готовності персоналу компанії до ККВ (ключова крос-культурна компетентність персоналу МНК). Результати узагальненої оцінки рівня розвитку персоналу МНК на основі методичного підходу, заснованого на визначенні рівня набутих компетентностей та рівня задоволеності провідних співробітників МНК, дозволяють визначити найбільш ефективний стиль і практику керівництва персоналом МНК. Результати оцінки рівня розвитку МНК з використанням модифікованого методичного підходу на основі контекстуальних та структурних показників щодо визначення стадії життєвого циклу компанії шляхом визначення ключових характеристик та проблем компанії дозволяють діагностувати відповідний тип організаційної культури компанії. Результати оцінки готовності персоналу МНК до ККВ на основі методичного підходу до комплексної оцінки етнічної ідентичності та толерантності дозволяють визначити типи етнічної ідентичності, поведінкові стратегії в процесі ККВ і

крос-культурні характеристики персоналу МНК. У сукупності результати оцінки складових УП МНК дозволяють позиціонувати у тривимірному просторі за відповідними інтегральними показниками МНК, які функціонують в умовах різних національних культур.

11. Обґрунтований комплекс практичних рекомендацій щодо удосконалення УП проаналізованих МНК в ККС базується на результатах: визначення ефективного стилю й практики керівництва персоналом МНК, діагностування типу організаційної культури МНК та визначення особливостей УП МНК (за складовими) відповідно до стадії життєвого циклу МНК, класифікації персоналу МНК за поведінковими стратегіями в процесі ККВ персоналу МНК й визначення крос-культурних характеристик персоналу відповідно до рівня його готовності до ККВ. Основні рекомендації полягають у такому: для кожної проаналізованої МНК запропоновано найбільш ефективний стиль і практика керівництва персоналом МНК відповідно до рівня розвитку персоналу МНК; визначено особливості УП відповідно до стадії життєвого циклу МНК та крос-культурні характеристики персоналу, які необхідно враховувати під час УП, а також шляхи підвищення рівня готовності персоналу МНК до ККВ. Обґрунтовано комплекс практичних рекомендацій щодо УП МНК, який враховує особливості впливу ККС МНК на трьох рівнях: національному – як результат впливу культурних факторів на національні особливості УП; поколінському – як прояв поколінських особливостей УП, який містить представників відповідних поколінь; організаційному – як адаптація типу організаційної культури, яка більш характерна для відповідної стадії життєвого циклу МНК. Впровадження розроблених рекомендацій для українських та іноземних МНК дозволить підвищити ефективність УП МНК в умовах різноманіття національних культур.

12. До результатів, що мають найбільше практичне значення, належать: аналіз особливостей функціонування мультинаціональних компаній в крос-культурному середовищі; побудова ціннісного поколінського профілю співробітників мультинаціональної компанії; оцінка розвитку персоналу

мультинаціональних компаній; визначення стадії життєвого циклу та відповідного типу організаційної культури компанії; оцінка готовності персоналу компанії до крос-культурної взаємодії та визначення поведінкової стратегії, властивої персоналу в процесі крос-культурної взаємодії; розробка практичних рекомендацій щодо адаптації персоналу компанії до процесу крос-культурної взаємодії, підвищення рівня компетентності співробітників компанії відповідно до умов крос-культурного середовища, підвищення ефективності організаційної культури компанії, які впроваджено в діяльність: APU Company (Монголія) (довідка № 01/379 від 14.05.2018 р.); компанії SAS «Weeteam» (Україна – Франція) (довідка № 248/1 від 19.04.2018 р.); товариства з обмеженою відповідальністю «Укрфармінг» (Україна) (довідка № 477/7 від 11.05.2018 р.); товариства з обмеженою відповідальністю «Украгрозапчастина» (Україна) (довідка № 374/04/18 від 19.03.2018 р.); ТОВ «Силові енергетичні машини – ЕМЗ» (Україна) (довідка № 378/1 від 21.05.2018 р.). Результати дослідження впроваджені у навчальний процес Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця під час викладання навчальної дисципліни «Крос-культурний менеджмент» у процесі підготовки фахівців за спеціальністю 073 «Менеджмент» (довідка № 18/86-23-171 від 18.06.2018 р.) та Черкаського державного технологічного університету під час викладання навчальних дисциплін «Національна економіка», «Економіка сучасної України», «Управління трудовими ресурсами» (довідка № 890/0110.01 від 25.05.2017 р.).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адизес И. К. Управление жизненным циклом корпораций. / И. К. Адизес. – пер. С англ. В. Кузина. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 512 с.
2. Акофф Р. Планирование будущего корпорации / Р. Акофф. – М.: Прогресс, 1983. – 327 с.
3. Алексеева И. А. Эффективное управление человеческими ресурсами в условиях организационных изменений / И. А. Алексеева // Актуальные проблемы экономики и управления. – 2014. – № 4. – С. 65–68.
4. Андреева И. В. Ценностные аспекты управления человеческими ресурсами в организации [Электронный ресурс]. / И. В. Андреева, О. Б. Бетина. – Режим доступа: <https://www.hse.ru/data/2013/02/04/1305120735/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F%D0%90%D0%BD%D0%B4%D1%80.pdf>.
5. Аранжин В. В. Определение и анализ условий применения в управлении персоналом концепции управления человеческими ресурсами / В. В. Аранжин // Лидерство и менеджмент. – 2016. – Том 3 – № 3. – Июль – сентябрь. – С. 171–187.
6. Ареф'єва О. В. Крос-культурний менеджмент як детермінанта формування конкурентоспроможності підприємства / О. В. Ареф'єва // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2018. – Випуск 20, Частина 1. – С. 19–23.
7. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / М. Армстронг. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 328 с.

8. Асаул А. Н. Культура организации: проблемы формирования и управления / А. Н. Асаул, М. А. Асаул, П. Ю. Ерофеев, М. П. Ерофеев – СПб.: Гуманистика, 2006. – 196 с.
9. Асламова С. Г. Анкеты и методики изучения готовности педагогических работников к инновационной деятельности: сборник / С. Г. Асламова // Анкеты и методики изучения готовности педагогических работников к инновационной деятельности. – Гурьевский муниципальный район: МАДОУ, 2014 – 32 с.
10. Асташова Ю. В. Поколенческий подход к сегментации потребителей в концепции маркетинга взаимодействия [Электронный ресурс]. / Ю. В. Асташова // Современные проблемы науки и образования. – 2015. – № 1, (часть 1). – Режим доступа: <http://www.science-education.ru/ru/article/view?id=17883>.
11. Базаров Т. Ю. Управление персоналом / Т. Ю. Базаров. – 8-е изд. – М.: Издательский центр «Академия», 2010. – 224 с.
12. Базаров Т. Ю. Управление персоналом развивающейся организации / Т. Ю. Базаров. – М.: ИПК ГС, 2002. – 465 с.
13. Балабанова Л. В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: монографія / Л. В. Балабанова, О .В. Стельмашенко. – Донецьк: [Дон НУЕТ], 2010. – 238 с.
14. Балабанова Л. В. Управління персоналом / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
15. Банникова Е. Модели и типы организационной культуры в контексте современных социальных трансформаций / Е. Банникова // Соціологічні студії. – 2015. – №1 (6). – С. 11–16.
16. Барабанщиков Н. М. Управление персоналом: дайджест / Н. М. Барабанщиков. – Томск: Том. обл. универс. науч. б-ка им. А. С. Пушкина. –2010. – 45 с.
17. Беляцкий Н. П. Основы лидерства: учеб. / Н. П. Беляцкий. – Минск: БГЭУ, 2006. – 268 с.

18. Беяцкий Н. П. Управление персоналом / Н. П. Беяцкий, С. Е. Велеско, П. Ройш. – Мн.: Интерпрессервис, 2002. – 352 с.
19. Бізнес-каталог «Region info». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ua-region.com.ua/36224585/>.
20. Бланк И. А. Управление активами / И. А. Бланк. – К.: «Ника-Центр», 2000. – 720 с.
21. Бланшар К. Лидерство: к вершинам успеха / К. Бланшар. – Санкт-Петербург: Издательский дом «Питер», 2010. – 368 с.
22. Блейхер В. М. Клиническая психология: Руководство для врачей и клинических психологов. / В. М. Блейхер, И. В. Крук, С. Н. Боков. – М.: Издательство Московского психолого-социального института; Воронеж: Издательство НПО «МОДЭК», 2002. – 512 с.
23. Близнюк Т. П. Базові цінності українського покоління У / Т. П. Близнюк // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні шляхи стабілізації фінансово-економічного стану країн» (Львів, 26-27 травня 2017) / ГО «Львівська економічна фундація». У 2-х частинах. – Львів: ЛЕФ, 2017. – Ч. 1. – С. 58–62.
24. Близнюк Т. П. Взаємозв'язок між стадією життєвого циклу компанії та типом її організаційної культури / Т. П. Близнюк // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». – 2018. – № 30. – Частина 1. – С. 76–79.
25. Близнюк Т. П. Взаємозв'язок між національною та організаційною культурою / Т. П. Близнюк // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика» (Харків, 26-27 березня 2015). – Дніпропетровськ: Середняк Т. К., 2015. – С. 59–60. – матеріали з оптичного диску.
26. Близнюк Т. П. Генезис парадигм управління персоналом [Електронний ресурс] / Т. П. Близнюк / Глобальні та національні проблеми економіки: Електронне наукове фахове видання. – 2017. – Випуск 15. – С. 174–178. – Режим доступу до ресурсу: <http://global-national.in.ua/issue-15-2017>.

27. Близнюк Т. П. Концептуальні засади крос-культурних досліджень в крос-культурному менеджменті / Т. П. Близнюк // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2018. Випуск 18, Частина 1. – С. 49–53.

28. Близнюк Т. П. Кросс-культурное взаимодействие: понятие культуры / Т.П. Близнюк // Учет и статистика. – 2012. – № 4 [28]. – С. 36–41.

29. Близнюк Т. П. Кросс-культурна взаємодія персоналу мультинаціональної компанії: оцінка рівня готовності / Т. П. Близнюк // Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика – матеріали науково-практичної конференції, м. Харків, – м. Торунь, 18-19 березня 2019 року. – Харків: Видавець ФОП Панов А.М., 2019. – 26 с. – С. 45-46. – Матеріали з оптичного диска.

30. Близнюк Т. П. Кросс-культурні особливості менеджменту сучасної мультинаціональної організації: монографія. / Т. П. Близнюк – Харків: ФОП Лібуркіна Л.М., 2017 – 296 с.

31. Близнюк Т. П. Кросс-культурні особливості комунікацій в Україні / Т. П. Близнюк // Економіка розвитку. – 2011. – №1(57). – С. 72–74.

32. Близнюк Т. П. Кросс-культурні особливості української ділової культури / Т. П. Близнюк. // Бізнес-інформ. – 2012. – №11. – С. 259–263.

33. Близнюк Т. П. Кросс-культурні особливості управління персоналом компанії: вплив національної культури / Т. П. Близнюк // Науковий погляд: економіка та управління (правонаступник наукового журналу Вісник Академії митної служби України. Серія: Економіка). – 2019. – № 1(63). – С. 74–84.

34. Близнюк Т. П. Особливості кросс-культурного управління на українських підприємствах / Т. П. Близнюк // Методологія і технологія управління сучасними підприємствами: теоретичний та практичний аспекти : монографія / під заг. ред. док. ек. наук, проф. Т. І. Лепейко. – Харків : Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. – С. 171–195.

35. Близнюк Т. П. Сущность дефиниции «мультинациональная компания»: кросс-культурный поход / Т. П. Близнюк // Бізнес навігатор. – 2017. – Випуск 4–1 (43). – С. 122–125.
36. Близнюк Т. П. Особливості професійної культури викладачів університету: ціннісний підхід / Т. П. Близнюк // International Scientific Conference «From the Baltic to the Black Sea: the Formation of Modern Economic Area». Conference Proceedings. (Riga, August 19th, 2017). – Riga, Latvia: Baltija Publishing. – 2017. – С. 98-101.
37. Близнюк Т. П. Оценка поколенческой культуры украинских беби-бумеров / Т. П. Близнюк // Економіка і фінанси. – 2017. – № 9. – С. 59–67.
38. Близнюк Т. П. Оцінка поколінських цінностей покоління бебі-бумерів та покоління Х в Україні / Т. П. Близнюк // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент. – 2017. – Випуск 27. Частина 1. – С. 118–122.
39. Близнюк Т. П. Оценка готовности к кросс-культурному взаимодействию индивида / Т. П. Близнюк // Причорноморські економічні студії. – 2018. – № 28. – С. 27–30.
40. Близнюк Т. П. Оценка развития персонала мультинациональной компании [Електронний ресурс] / Т. П. Близнюк // Інфраструктура ринку: Електронний науково-практичний журнал – 2018. – №19. – С. 108–112. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.market-infr.od.ua/uk/19-2018>.
41. Близнюк Т. П. Покоління Х в Україні: ціннісний підхід / Т. П. Близнюк // Матеріали доповідей Міжнародної науково-практичної конференції «Модернізація економіки та фінансової системи країни: актуальні проблеми та перспективи» (Запоріжжя, 26 травня 2017). – Запоріжжя: Класичний приватний університет, 2017. – С. 43–46.
42. Близнюк Т. П. Поколінська культура поколінь Х та Y в Україні: ціннісний аналіз / Т. П. Близнюк // Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка. – 2017. – Том 22. – Випуск 7 (60). – С. 52–56.

43. Близнюк Т. П. Професійна культура студентів ХНЕУ імені Семена Кузнеця / Т. П. Близнюк // Тези доповідей Міжнародної науково-практичної конференції «Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця» (Харків, 31 травня – 1 червня 2018). – Х. : ХНЕУ імені Семена Кузнеця, 2018. – С. 280–281.

44. Близнюк Т. П. Порівняльна характеристика національних культур: Україна та Польща / Т. П. Близнюк // Матеріали доповідей Міжнародної науково-практичної конференції «Економічні, політичні та культурологічні аспекти європейської інтеграції України в умовах нових глобалізаційних викликів» (Ужгород, 16–17 квітня 2018). – Ужгород: Видавничий дім «Гельветика», 2018 – С. 10–14.

45. Близнюк Т. П. Сущность категории «культура» в контексте кросс-культурного менеджмента / Т. П. Близнюк // Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Фінансово-економічні та соціальні фактори розвитку міжнародних економічних відносин» (Дніпро, 16-17 червня 2017). – У 2-х частинах. – Дніпро: НО «Перспектива», 2017. – Ч. 1. – С. 6–8.

46. Близнюк Т. П. Сущность дефиниции «мультинациональная компания»: кросс-культурный поход / Т. П. Близнюк // Бізнес навігатор. – 2017. – Випуск 4–1 (43). – С. 122–125.

47. Близнюк Т. П. Теория поколений в управлении персоналом / Т. П. Близнюк // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності: збірник наукових праць. – Маріуполь: ДВНЗ «ПДТУ», 2016. – Вип. 14. – С. 112–11.

48. Близнюк Т. П. Теорія поколінь в сучасному українському бізнес-середовищі / Т. П. Близнюк // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика» (Харків, 24-25 березня 2016). – Харків: Видавництво «НТМТ» 2016. – С. 34–35. – матеріали з оптичного диску.

49. Близнюк Т. П. Теорія поколінь: Україна та Західна Європа / Т. П. Близнюк // The International Scientific and Practical Web-Congress of Economists and Jurists «ECONOMICS, LAW, SOCIETY: resume of 2016»,

professional scientific publication, – ed. dep. (Winterthur, Switzerland, October 27-27, 2016). – Geneva (Switzerland), Minsk (Republic of Belarus), Odessa (Ukraine), St. Petersburg (Russian Federation). – 2016. – P.78–82.

50. Близнюк Т. П. Ціннісний підхід в крос-культурному менеджменті / Т. П. Близнюк // Збірник тез наукових робіт учасників I Міжнародної науково-практичної конференції з економічної теорії «Наукові засади розвитку знань економічної теорії» (Черкаси, 21-23 квітня 2017) – Черкаси: ЧДТУ, 2017. – С. 25–27.

51. Близнюк Т. П. Ценностные ориентации студентов университета / Т. П. Близнюк // Збірник тез наукових робіт XI Міжнародної науково-практичної конференції «Науковий диспут: питання економіки та фінансів» (Київ–Будапешт–Відень, 29 вересня 2017). – ГО «Фінансово-економічна наукова рада», 2017. – С. 42–46.

52. Близнюк Т. П. Ціннісний профіль покоління бебі-бумерів, поколінь X та Y в Україні / Т. П. Близнюк // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво». – 2018. – №3. – С. 59–65.

53. Близнюк Т. П. Ціннісні профілі покоління Y та X / Т. П. Близнюк // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика» (Харків, 30-31 березня 2017). – Харків: Видавець ФОП Панов А.М. – 2017. – С. 31–33. – Матеріали з оптичного диска.

54. Близнюк Т. П. Ціннісний профіль сучасного українця / Т. П. Близнюк // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика» (Харків, 29-30 березня 2018). – Харків: Видавець ФОП Мезіна, 2018. – С. 40–41. – Матеріали з оптичного диска.

55. Близнюк Т. П. Характеристики української ділової культури / Т. П. Близнюк // Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції «Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики»: збірник наукових праць. (Полтава, 9 квітня 2018) – Полтава: ПП «Астроя», 2018. – С. 42–44.

56. Богатырева О. Н. Кадровые технологи в системе управления персоналом: учебное пособие / О. Н. Богатырева, Е. Ю. Бармина. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный технологический университет растительных полимеров, 2013 – 48 с.

57. Богач А. Лидерство и руководство. Развитие управленческих компетенций / А. Богач, Г. Новикова. – СПб.: БХВ-Петербург, 2015. – 224 с.

58. Богиня Д. П. Основи економіки праці / Д. П. Богиня, О.А. Грішнова. – К. : Знання-Прес, 2000. – 313 с.

59. Борисова Л. Є. Організаційні складові розвитку телекомунікаційних підприємств на стадіях життєвого циклу. / Л. Є. Борисова – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Одеська національна академія зв'язку ім. О. С. Попова, МОН України, Державний університет телекомунікацій, Київ, 2017. – 227 с.

60. Борновалова Т. И. Методы управления деловыми организациями на различных стадиях жизненного цикла. / Т. И. Борновалова. – Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук. Специальность: 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством. Специализация: теория управления экономическими системами. Государственный университет управления, Москва, 2008. – 21 с.

61. Брич В. Я. Теоретичні аспекти розвитку персоналу / В. Я. Брич, О. Я. Гугул. // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 5. – Т.2. – С. 13-16.

62. Брустинов Д. В. Формирование и развитие организационной культуры руководителей промышленных предприятий. / Д. В. Брустинов. – Дисертація на здобування ступеня к.е.н. Спец. 08.00.04. Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Запорозьке: Приватний національний університет, 2009. – 191 с.

63. Бузько І. Р. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці: монографія / І. Р. Бузько, О. В. Варганова, Г. О. Надьон та ін. – Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2009. – 304 с.
64. Бутенко І. А. Управління персоналом підприємства як системна категорія [Електронний ресурс] / І. А. Бутенко // Економічні інновації. – 2014. – Вип. 57. – С. 51–61. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecinn_2014_57_8.
65. Васильев А. Л. Управление человеческим ресурсом в страховой компании с позиции управления успешностью профессиональной деятельностью / А. Л. Васильев // Актуальные вопросы современной науки. – 2013. – № 25. – С. 125–127.
66. Васильев С. В. Модели кросскультурного менеджмента [Электронный ресурс] / С. В. Васильев. – Режим доступу: http://edu.novgorod.ru/fulltext/601/vasiliev01_06022003.doc.
67. Васильківський Д.М. Визначення елементів діагностики етапів життєвого циклу підприємства як факторів підвищення економічного потенціалу / Д. М. Васильківський // Наука і економіка. – 2014. – Вип. 4. – С. 118–122.
68. Ващенко Н. В. Обґрунтування процесу безперервного розвитку підприємства на основі теорії життєвого циклу / Н. В. Ващенко // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2013. – №4(24). – С. 58–62.
69. Вергилес Э. В. Теория лидерства / Э. В. Вергилес. – М.: Моск. гос. ун-т экономики, статистики и информатики, 2001. – 42 с.
70. Веснин В. Р. Менеджмент / В. Р. Веснин. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006. – 504 с.
71. Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. / В. Р. Веснин – М.: Юристъ, 2001. – 496 с.
72. Вікова структура населення України. [Електронний ресурс] – Режим доступу:

https://uk.wikipedia.org/wiki/Населення_України#/media/File:Population_pyramid_of_Ukraine_2016.png.

73. Виноградський М. Д. Управління персоналом. / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 502 с.

74. Виханский О. С. Менеджмент / О. Виханский, А. Наумов. – М.: Гардарики, 2003. – 420 с

75. Воронкова А. Е. Корпорації: управління та культура / А. Е. Воронкова, М. М. Баб'як, Е. Н. Коренєв, І. В. Мажура. – К.: Вимір, 2006. – 376 с.

76. Выжлецов Г. П. Аксиология культуры / Г. П. Выжлецов. – СПб.: Изд-во С.-Петербургского университета, 1996. – 152 с.

77. Гавкалова Н. Л. Соціально-економічний механізм ефективності менеджменту персоналу: методологія та концепція формування. Наукове видання / Н. Л. Гавкалова. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2007. – 400 с.

78. Гавкалова Н. Л. Классификация концепций управления / Н. Л. Гавкалова, В. Г. Соболев // Бизнес-Информ. – 2011. – №9. – С. 168–171.

79. Гавкалова Н. Теоретичний базис формування системи стратегічного управління персоналом / Н. Гавкалова // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – 2014. – № 6 (68). – С. 125-129.

80. Гавриш О. А. Технології управління персоналом: монографія / О. А. Гавриш, Л. Є. Довгань, І. М. Крейдич, Н. В. Семенченко. – Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2007. – 528 с.

81. Галкина Г. А. Анализ ценностных ориентаций студентов высшего учебного заведения. [Електронний ресурс] / Г. А. Галкина, Е. И. Грибкова. // Современные проблемы науки и образования – 2013. – № 2. – Режим доступа: <https://www.science-education.ru/ru/article/view?id=8779>.

82. Гегер А. Э. Выявление индивидуальных и групповых ценностей в группе молодежи: релевантные методические решения. [Електронний ресурс] /

А. Э. Гегер // Социологические исследования. – 2010. – № 1. – С. 132–141. – Режим доступа: http://ecsocman.hse.ru/data/2010/06/21/1212535431/Geger_14.pdf.

83. Гибсон Дж. Л. Организации: Поведение. Структура. Процессы / Дж. Л. Гибсон, Дж. Иванцевич, Дж. Х.-мл. Донелли. – Пер. с англ. – 8-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 662 с.

84. Глівенко С. В. Мотиваційні особливості представників бізнес-еліти в контексті вивчення теорії поколінь / С. В. Глівенко // Вісник СумДУ, Серія Економіка. – 2013. № 4. – С. 140–145.

85. Горбатова М. М. Исследование структуры ценностей студентов как особой стратификационной группы. [Электронный ресурс] / М. М. Горбатова, М. А. Ляхова. // Вестник Кемеровского Государственного Университета. – 2005. – №2 (22). – Режим доступа: <http://hpsy.ru/public/x2462.htm>.

86. Грей К. Организации. Теории, конфликты и менеджеры / К. Грей. – Пер. с англ. – Х.: Изд-во Гуманитарный Центр, 2008. – 194 с.

87. Гриньова В. М. Формування мотиваційної стратегії управління персоналом підприємства : моногр. / В. М. Гриньова, І. А. Грузіна. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2012. – 300 с.

88. Гриффин Р. Международный бизнес. / Р. Гриффин, М. Пастей. – СПб.: Питер, 2006. – 1088 с.

89. Гришина А.В. Диагностика влияния этнической идентичности на формирование этнических ауто- и гетеростереотипов у беженцев и вынужденных переселенцев из регионов локальных военных конфликтов и принимающего населения: учебно-методическое пособие. / А. В. Гришина, А. А. Зеленов, С. Л. Лунин. – М.: КРЕДО, 2016. – 28 с.

90. Гришин И. А. Особенности исследований и преподавания кросс-культурного менеджмента в условиях глобализации рынков и интернационализации производства в России / И. А. Гришин, Е. А. Николаева // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. – 2012. – № 4 (21). – С. 92–96.

91. Грішнова О. Розвиток персоналу як інвестиційний проект: методичні підходи до визначення ефективності / О. Грішнова, В. Небукін // Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України: Зб. наук. пр. – Тернопіль: Економічна думка, 2004. – Вип. 9. – С. 15–19.

92. Грудзинская Е. Ю. Эффективное лидерство в управлении человеческими ресурсами с использованием информационных технологий. Учебно-методический материал по программе повышения квалификации «Информационные технологии в управлении учебным и научным процессом». / Е. Ю. Грудзинская. – Нижний Новгород: Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского, 2006, – 78 с.

93. Гуцалюк О. М. Місце технології управління персоналом підприємства в системі менеджменту. [Електронний ресурс] / О. М. Гуцалюк // Соціально-трудова відносина: теорія та практика. – 2014. – № 1. – С. 272–277. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2014_1_45.

94. Дафт Р. Л. Менеджмент / Р. Л. Дафт. – СПб.: Питер, 2001. – 830 с.

95. Декларация принципов терпимости (толерантности). [Электронный ресурс] // Принята резолюцией 5.61 Генеральной Ассамблеей ЮНЕСКО от 16 ноября 1995 года. – Режим доступу: http://www.un.org/ru/documents/decl_conv/declarations/toleranc.shtml.

96. Десслер Г. Управление персоналом / Г. Десслер. – Пер. с англ. – 2-е изд. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2013. – 799 с.

97. Джой-Меттьюз Д. Развитие человеческих ресурсов / Д. Джой-Меттьюз, Д. Меггинсон, М. Сюрте. – Пер. с англ. – М.: Эксмо, 2006. – 432 с.

98. Дмитренко Г.А. Людиноцентрична система державного управління в Україні: утопія чи шанс: колект. монографія / За заг. ред. Г. А. Дмитренка. – К.: «ДКСцентр», 2014. – 240 с.

99. Дуракова И. Б. Управление персоналом. / И. Б. Дуракова. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 400 с.

100. Дэниелс Дж. Д. Международный бизнес / Дж. Д. Дэниелс, Ли Х. Радеба. – М.: Дело, 1994. – 792 с.

101. Драганова О. А. Методы диагностики толерантности. [Электронный ресурс] / О. А. Драганова – Режим доступа: <http://k-obr.spb.ru/downloads/296/metodiki.doc>.
102. Дубов И. Г. Моральная детерминация поведения в обыденном сознании больших групп населения / И. Г. Дубов // Вопросы психологии. – 2000. – № 5. – С. 87–99.
103. Дуракова И. Б. Управление персоналом. / И. Б. Дуракова. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 400 с.
104. Дунаевская Е. Б. Особенности ценностных ориентаций старших школьников общеобразовательных и коррекционных школ. [Электронный ресурс] / Е. Б. Дунаевская. // Известия Российского государственного педагогического университета им. А. И. Герцена. – 2008. – С. 201–205. – Режим доступа:
[https://lib.herzen.spb.ru/media/magazines/contents/1/21\(51\)/dunayevskaya_21_51_201_205.pdf](https://lib.herzen.spb.ru/media/magazines/contents/1/21(51)/dunayevskaya_21_51_201_205.pdf).
105. Евенко Л. И. Эволюция концепций управления человеческими ресурсами / Л. И. Евенко // Стратегия развития персонала (Материалы конференции). Нижний Новгород – 1996. – С. 33–37.
106. Егоршин А. П. Карьера одаренного менеджера / А. П. Егоршин, С. Г. Филимонова. – СПб: Логос, 2007. – 408 с.
107. Егоршин А. П. Управление персоналом: Конспект лекций. / А. П. Егоршин. – Н. Новгород: НИМБ, 2005. – 136 с.
108. Егоршин А.П. Управление персоналом. Изд. 3-е. Н. Новгород: НИМБ, 2001. – 716 с.
109. Егунова Н. В. Развитие организационной структуры предприятий на основе теории жизненных циклов / Н. В. Егунова // Вестн. БГУ. – 2011. – № 2. – С. 13–17.
110. Епишкин И. А. Управление человеческими ресурсами. Учебное пособие / И. А. Епишкин. – М.: МИИТ, 2013. – 157 с.

111. Ерастова А. В. *Лидерство: учебное пособие* / А. В. Ерастова, О. В. Черкасова. – Саранск: Мордов. гос. ун-т., 2015. – 74 с.
112. Єрмоленко А. Б. Розвиток національного освітнього простору в контексті надбань теорії поколінь. [Електронний ресурс] / А. Б. Єрмоленко // Вісник національного університету оборони. – 2015. – №3(40). – С. 82–87. – Режим доступу: <http://lib.iitta.gov.ua/11251.pdf>.
113. Занковский А. Н. *Психология лидерства: от поведенческой модели к культурно-ценностной парадигме*. [Електронний ресурс] / А. Н. Занковский. – М.: Институт психологии РАН, 2011. – Режим доступу: http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=9398240.
114. Занков В. В. *Организационная психология* / В. В. Занков. – М.: Флинта МПСИ, 2002. – 647 с.
115. Захаров А. Н. Как построить эффективную систему управления персоналом компании? / А. Н. Захаров // *Управление развитием персонала*. – 2009. – № 1. – С. 4–8.
116. Захарчин Г.М. Синтез інноваційного і традиційного в сучасній концепції управління персоналом підприємства. [Електронний ресурс] / Г. М. Захарчин // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2013. – № 778. – С. 212–218. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPM_2013_778_32.
117. Захарчин Г. М. *Механізм формування організаційної культури машинобудівного підприємства: Монографія*. / Г. М. Захарчин. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2009. – 276 с.
118. Зиновьев Ф. В. *Организация труда менеджера*. / Ф. В. Зиновьев, О. В. Донец, И. Л. Калиниченко, В. А. Киселёв / Под ред. проф. Ф. В. Зиновьева. – Симферополь: Таврия, 2004. – 234 с.
119. Зубкова Л. А. Сучасний стан і проблеми запобігання корупції в Україні. [Електронний ресурс] / Л. А. Зубкова // *Науковий вісник Національної академії внутрішніх справ*. – 2017. – № 3(104). – С. 34–44. – Режим доступу:

<http://elar.naiu.kiev.ua/bitstream/123456789/2394/1/3%20Сучасний%20стан%20і%20проблеми%20запобігання%20корупції%20в%20Україні.pdf>.

120. Зябрикова А. В. Развитие теории жизненного цикла на основе единой типологии деловой культуры [Электронный ресурс] / А. В. Зябрикова, В. В. Зябриков // Проблемы современной экономики. – 2015. – № 1 (53). – Режим доступа: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=5283>.

121. Иванова-Швец Л. Н. Управление персоналом: Учебно-методический комплекс. / Л. Н. Иванова-Швец, А. А. Корсакова, С. Л. Тарасова. – М.: Изд. Центр ЕАОИ. 2008. – 200 с.

122. Ивашковская И. В. Жизненный цикл организации: взгляд финансиста. [Электронный ресурс] / И. В. Ивашковская // Управление компанией. – 2006. – №11.– Режим доступа: <https://www.cfin.ru/press/zhuk/2006-11/14.shtml>.

123. Ивашковская И. В. Жизненный цикл организации и агрегированный показатель роста / И. В. Ивашковская, Д. О. Янгель // Корпоративные финансы. – 2007. – № 4. – С. 97–110.

124. Йолкин Д. Совершенствование систем управления персоналом в транснациональных корпорациях в условиях глобализации. / Д. Йолкин. – Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук. Специальность 08.00.14 – «Мировая экономика». – Москва – 2014. – 174 с.

125. Калачинская Е. В. Толерантность студентов регионального вуза: оценка состояния и методы развития / Е. В. Калачинская // Образование и наука. – 2015. – № 5 (124). – С.72–86.

126. Калинина А.В. Исследование уровня толерантности студентов вуза / А. В. Калинина, А. А. Попкова, О. В. Третьякова. // MODERN HIGH TECHNOLOGIES. – 2016. – № 12. – С. 146–150.

127. Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн. – Пер. С англ. под ред. И. В. Андреевой. – СПб: Питер. – 2001. – 320 с.

128. Капитонов Э. А. Корпоративная культура: стратегическое направление развития социально-трудовых отношений: Монография. / Э. А. Капитонов. – Ростов н/Д: Изд-во Рост.ун-та, 2003. – 384 с.

129. Капцов А. В. Диагностика личностных ценностей и структуры аксиологической сферы / А. В. Капцов. // Вестник Самарской гуманитарной академии. Серия «Психология». – 2008. – № 1. – С. 135–156.

130. Кибанов А. «Управление персоналом» и «управление человеческими ресурсами»: сущность, сходства и различия / А. Кибанов // Кадровик. – 2013. – №8. – С. 68–78.

131. Кирвас В. А. Формирование информационно-коммуникационной компетентности современных студентов с учетом особенностей поколения. [Электронный ресурс] / В. А. Кирвас // Системи обробки інформації. – 2014. – № 2. – С. 288–292. – Режим доступа: http://nbuv.gov.ua/UJRN/soi_2014_2_60.

132. Киреев А. П. Международная экономика. В 2-х ч. – Ч. I. Международная микроэкономика: движение товаров и факторов производства. Учебное пособие для вузов. / А. П. Киреев. – М.: Изд-во «Международные отношения», 1997. – 416 с.

133. Клейн Е. Д. Сравнительный менеджмент / Е. Д. Клейн. – Санкт-Петербург : изд. СПбГУКиТ, 2011. – 70 с.

134. Коваленко О. В. Концепція життєвого циклу підприємства та кризові фактори / О. В. Коваленко // Бізнес-навігатор. – 2010. – № 1 (18). – С. 22–31.

135. Корженко В. В. Вплив національної культури на формування моделі управління: методики крос-культурного менеджменту. [Електронний ресурс]/ В. В. Корженко, Ж. А. Писаренко // Актуальні проблеми державного управління. – 2009. – №1 (35). – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Arpu/2009_1/index.html.

136. Корпоративна культура: Навч. Посіб. / Г. Л. Хаєт, О. Л. Єськов, Л. Г. Хаєт та ін. / За заг. ред. Г. Л. Хаєта. – К.: Центр навчальної літератури, 2003. – 403 с.

137. Корягіна С. В. Економічна оцінка та планування життєвого циклу розвитку підприємства. / С. В. Корягіна. – Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.06.01 – економіка, організація і управління підприємствами. – Львівська комерційна академія, Укоопспілка, Львів, 2004 – 202 с.

138. Космина Ю. М. Роль організаційної культури в управлінні поведінкою персоналу на різних етапах діяльності організації / Ю. М. Космина // Вісник ОНУ імені Мечникова. – 2014.– Т. 19. – Вип. 1/1. – С. 175–177.

139. Костина Г. П. Управление ассортиментом производимой продукции и его превентивное планирование с использованием методологии комплексного подхода и аналитического моделирования / Г. П. Костина, М. М. Башмакова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. – № 6. – С. 39–50.

140. Костенко И. Теория поколений и портрет современного молодого специалиста. [Электронный ресурс] / И. Костенко // Независимый аудитор. – Режим доступу: http://n-auditor.com.ua/ru/component/na_archive/870?view=material.

141. Коул Дж. Управление персоналом в современных организациях. / Дж. Коул – М.: Вершина, 2004. – 352 с.

142. Кремень В.Г. Філософія людиноцентризму в освітньому просторі / В. Г. Кремень. – К.: Знання України, 2011. – 520 с.

143. Крушельницька О. В. Управління персоналом / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К.: «Кондор», 2005. – 308 с.

144. Кузнецова Т. В. Комплексний підхід до вдосконалення системи управління персоналом на експортоорієнтованих підприємствах України / Т. В. Кузнецова // Бізнес-Інформ – 2013. – № 1. – С. 308–313.

145. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту / О. Є. Кузьмін, О. Г.Мельник. – К.: «Академвидав», 2003. – 416 с.
146. Кун М. Эмпирическое исследование установок личности на себя / М. Кун, Т. Макпартлэнд // Современная зарубежная социальная психология. – М.: МГУ, 1984. – 239 с.
147. Ландсман В. А. Теоретичні аспекти розвитку системи управління персоналом сучасного підприємства. [Електронний ресурс] / В. А. Ландсман. // Державне будівництво. – 2012. – № 2. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2012_2_38.
148. Лебедева Н. М. Теоретические подходы к исследованию взаимных установок и стратегий межкультурного взаимодействия мигрантов и населения России / Н. М. Лебедева. // Стратегии межкультурного взаимодействия мигрантов и населения России: Сборник научных статей / Под ред. Н. М. Лебедевой, А. Н. Татарко. – М.: РУДН, 2009. – 420 с. – С.10–63.
149. Лебедева Н. М. Ценности культуры и развитие общества / Н. М. Лебедева, А. Н. Татарко; Гос. ун-т – Высшая школа экономики. – М.: Изд. дом ГУ ВШЭ, 2007. – 527 с.
150. Леонтьев Д. А. Методика изучения ценностных ориентации / Д. А. Леонтьев. – М.: «СМЫСЛ», 1992. – 17 с.
151. Лепейко Т. Організаційна культура сучасної організації: ціннісний підхід / Т. Лепейко, Т. Близнюк // Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції «Актуальні проблеми менеджменту в умовах інноваційного розвитку економіки» з міжнародною участю (17 квітня 2019 року), Тернопіль –ТНЕУ – С. 148–152.
152. Лепейко Т. І. Покоління Y – майбутнє України / Т. І. Лепейко, Т. П. Близнюк // Україна 2030: Консолідація мислення – консолідація дій. – К.: видавництво «СПД В. Павленко», 2018. – С. 111–113.
153. Литвиненко О. Покоління і стереотипи. Драматичні віхи історії накладають відбиток на ментальність поколінь. [Електронний ресурс]

/ О. Литвиненко // Персонал. – 2008. – № 14(266) 10. – Режим доступа: <http://www.personal-plus.net/266/3142.html>.

154. Льюис Р. Д. Деловые культуры в международном бизнесе: от столкновения к взаимопониманию / Р. Д. Льюис / Пер с англ. – 2-е изд. – М.: Дело, 2001. – 448 с.

155. Любимова К. О. Атрибутивність управління розвитком персоналу підприємств [Електронний ресурс] / К. О. Любимова // Ефективна економіка. – 2012. – № 6. – Режим доступа: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1212>.

156. Любушин Н. П. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия: учебн. Пособие для вузов / Н. П. Любушин, В. Б. Лещева, В. Г. Дьякова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. – 471 с.

157. Лютенс Ф. Организационное поведение. / Ф. Лютенс – М.: ИНФРА-М, 1999. – 690 с.

158. Магура М. Организационная культура как средство успешной реализации организационных изменений. [Електронний ресурс] / М. И. Магура // Управление персоналом. – 2002. – № 1. – Режим доступа: <http://www.top-personal.ru/>.

159. Мазур И.И. Эффективный менеджмент / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро, Н. Г. Ольдерогге. – М.: Высшая школа, 2003. – 355 с.

160. Макарова И. К. Управление человеческими ресурсами: Уроки эффективного HR-менеджмента / И. К. Макарова. – М.: Дело. – 2013. – 422 с.

161. Малаева Т. Определение жизненного цикла предприятия / Т. Малаева // Бизнес-Информ. – 2002 – № 3–4. – С. 79–82.

162. Марченко В.М. Економічна безпека підприємства за етапами життєвого циклу. [Електронний ресурс] / В. М. Марченко, В. М. Євдокименко // Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». – 2016. – № 13. – С. 235–241. – Режим доступа: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2016_13_36.

163. Маслова В. М. Управление персоналом / В. М. Маслова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2015. – 492 с.

164. Маслов В. И. Стратегическое управление персоналом в XXI веке / В. И. Маслов. – М.: Эксмо, 2002. – 80 с.
165. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия / Е. В. Маслов. – М.: Инфра-М, 2003. – 312 с.
166. Мацумото Д. Психология и культура = Culture and psychology : современные исследования / Д. Мацумото. – Санкт-Петербург: Прайм-Еврознак; Москва : Нева : Олма-Пресс, 2002. – 416 с.
167. Мацумото Д. Человек, культура, психология. Удивительные загадки, исследования и открытия. / Д. Мацумото. – СПб.: Прайм-Еврознак, 2008. – 414 с.
168. Международный менеджмент / Под ред. С. Э. Пивоварова, Л. С. Тарасевича, А. И. Майзеля. – СПб: Питер, 2001. – 576 с.
169. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін. – За заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. – К.: КНЕУ, 2004. – 398 с.
170. Ментальность россиян (Специфика сознания больших групп населения России) / Отв. редактор И. Г. Дубов. – М.: «Имидж–контакт», 1997. – 480 с.
171. Меньшикова М. А. К вопросу об управлении персоналом как системе и интегрированной подсистеме организации [Электронный ресурс] / М. А. Меньшикова // Ученые записки. Электронный научный журнал Курского государственного университета. – 2008. – № 3(7). – Режим доступа: <http://scientific-notes.ru/pdf/007-07.pdf>.
172. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – Пер. с англ. – М.: Дело, 2001. – 702 с.
173. Методика определения стиля руководства трудовым коллективом В. П. Захарова и А. Л. Журавлева [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.miu.by/kaf_new/mpp/088.pdf.
174. Мильнер Б. З. Теория организации. / Б. З. Мильнер. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 475 с.

175. Міночкіна О. М. Методика створення статистичних моделей життєвих циклів підприємства / О. М. Міночкіна // Проблеми науки. – 2005. – № 4. – С. 23–27.

176. Михельсон-Ткач В. Л. Процесс согласования ценностей: проблемы и оценка [Електронний ресурс] / В. Л. Михельсон-Ткач, Е. Н. Скляр // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – № 1. – Режим доступу: <https://www.cfin.ru/press/management/2002-1/05.shtml>.

177. Мясоедов С. П. Основы кросскультурного менеджмента / С. П. Мясоедов – М.: Дело, 2003. – 224 с.

178. Наумов А. И. Динамика влияния национальной культуры на управление бизнесом в России за период 1996–2006 гг. / А. И. Наумов, И. А. Петровская // Eurasian Review. – 2010. – November . – Volume 3. – С. 67–88.

179. Нестор А. Претендовать на успех вместе с компетентным персоналом / А. Нестор // Психология для руководителя. – 2008. – № 4. – С. 10–12.

180. Никитова С. Г. Организационная культура: Конспект лекций / С. Г. Никитова – М.: МИЭМП, 2007 – 76 с.

181. Никифоренко В. Г. Крос-культурний менеджмент і управління персоналом як складові системи стратегічного управління / В. Г. Никифоренко, В. О. Кравченко // Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. праць; Одеський національний економічний університет. – Одеса, 2018. – № 65 (1). – С. 103–118.

182. Никифоренко В. Г. Стратегічне управління людськими ресурсами: Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. / В. Г. Никифоренко – Одеса: Атлант, 2014. – 209 с.

183. Никифоренко В. Г. Управління персоналом: навч. посіб. / В. Г. Никифоренко. – 2ге вид., виправ. та доп. – О.: Антлант, 2013. – 275 с.

184. Ньюстром Д. В. Организационное поведение. / Д. В. Ньюстром, К. Дэвис. – СПб.: Питер, 2005. – 347 с.
185. Ованесова Ю. С. Влияние стадии жизненного цикла организаций на эффективность IPO на развивающихся рынках капитала. / Ю. С. Ованесова. – Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук. 08.00.10 – «Финансы, денежное обращение и кредит». – Высшая школа экономики, Национальный исследовательский университет, Москва, 2013. – 160 с.
186. Ованесова Ю. С. Количественная оценка жизненного цикла компаний России и Восточной Европы [Электронный ресурс] / Ю. С. Ованесова. – Режим доступа: <https://www.hse.ru/data/2015/09/09/1088764733/%D0%9E%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%B5%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B0.pdf>.
187. Одегов Ю. Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах. / Ю. Г. Одегов. – 2-е изд., перераб и доп. – М.: Альфа-Пресс, 2008. – 944 с.
188. Олянич Д. В. Сравнительный менеджмент / Д. В. Олянич. – Ростов-на-Дону: Федеральный университет, 2013. – 274 с.
189. Организационная культура и лидерство / пер. с англ.; под ред. В. А. Спивака. – СПб.: Питер, 2002. – 684 с.
190. Организационное поведение: Учебник для ВУЗов / Под ред Г. Р. Лайтвилина, О.Н. Громовой. – СПб: Питер, 2015. – 464 с.
191. Офіційний сайт АК «АПУ». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.apu.mn/>.
192. Офіційний сайт компанії «WeeTeam». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://weeteam.net/ru/>.
193. Офіційний сайт Технологічного університету Люлео. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.ltu.se/?l=en>.

194. Офіційний сайт ТОВ «Мелісс». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.meliss.com.ua.
195. Офіційний сайт ТОВ Тубний завод. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.tube-plant.com>.
196. Офіційний сайт ТОВ «Укрфармінг». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ukr.farm/ukr>.
197. Офіційний сайт ТОВ «Укragрозapчacтина». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ukragrozapchast.ua>.
198. Офіційний сайт ХНЕУ імені Семена Кузнеця [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.hneu.edu.ua>.
199. Офіційний сайт ХНУРЕ. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://nure.ua>.
200. Офіційний сайт холдингу «Шунхлай» груп. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.shunkhlaigroup.mn>.
201. Павленко В. А. Сравнительный менеджмент / В. А. Павленко. – Новосибирск: СГГА, 2007. – 120 с.
202. Панцуркина Т. К. Введение в менеджмент и теорию организации / Т. К. Панцуркина. – Новосибирск, 2006. – 120 с.
203. Паршина В. С. Управление развитием персонала корпораций: автореф. дис. ... д-ра экон. наук / В. С. Паршина. – Ижевск : Удмурт. гос. ун-т, 2007. – 38 с.
204. Парыгин Б.Д. Социальная психология. / Б. Д. Парыгин. – СПб.: СПГУПР, 1999. –591 с.
205. Петрова Е. А. Практикум по курсу социальной психологи. Ч. 1. Диагностики социально-психологических качеств личности: учебн.-метод. пособие. / Е. А. Петрова, Д. А. Смыслов. – М.: Изд-во РИЦ АИМ, 2008. – 155 с.
206. Плуґіна Ю. А. Розвиток персоналу підприємства: підходи, сутність, моделі / Ю. А. Плуґіна // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2013. – № 42. – С. 323–327.

207. Подік І. І. Студенти Z: особливості та перспективи / І. І. Подік // Наукові Записки. Серія: Педагогічні науки. – 2017. – Випуск 159. – С. 130–135.
208. Полозова А. Н. Компоненты организационного развития персонала / А. Н. Полозова, Е. В. Горковенко // Проблемы региональной экономики / Под ред. проф. Ю. А. Корчагина. – Воронеж : ЦИРЭ, 2005. – Вып. 9. – С. 81–86.
209. Пономаренко В. С. Багатовимірний аналіз соціально-економічних систем: навчальний посібник / В. С. Пономаренко, Л. М. Малярець. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2009. – 384 с.
210. Почебут Л. Г. Ассертивность и толерантность в межкультурном взаимодействии / Л. Г. Почебут, Д. С. Безносков // Социальная психология и общество. – 2017. – Т. 8. – № 3. – С. 8–19.
211. Почебут Л. Г. Взаимопонимание культур. Методология и методы этнической и кросс-культурной психологии. Психология межэтнической толерантности. / Л. Г. Почебут. – СПб.: Изд-во СПбУ, 2005. – 280 с.
212. Почебут Л. Г. Кросс-культурная и этническая психология. / Л. Г. Почебут. – СПб.: Питер, 2012. – 336 с.
213. Почебут Л. Г. Социальная психология. / Л. Г. Почебут, И. А. Мейжис. – СПб.: Питер, 2010. – 665 с.
214. Пригожин А. И. Методы развития организаций / А. И. Пригожин. – М.: МЦФЭР, 2003. – 863 с.
215. Примуш Ю. С. Аналіз методичних підходів до оцінки стадій життєвого циклу підприємства / Ю. С. Примуш, Н. І. Верхоглядова. // Економічний форум. – 2012. – № 3. – С. 270–276.
216. Пушных В.А. Межкультурный менеджмент: учебное пособие / В. А. Пушных, М.С. Ерёменко. – 2-е. изд., перераб.; Национальный исследовательский Томский политехнический университет. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2011. – 180 с.

217. Резанович А. Е. Логика построения стратегии управления персоналом [Электронный ресурс] / А. Е. Резанович // Российский экономический интернет-журнал. – 2014. – № 3. – Режим доступа: https://www.cfin.ru/management/people/hrm_strategy.shtml.
218. Родионова Н. В. Антикризисный менеджмент: Учеб. пособие для вузов. / Н. В. Родионова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 223 с.
219. Романов Д. Правила укрощения обстоятельств / Д. Романов // ББП-Персонал. – 2003. – №4. – С. 16–20.
220. Рульєв В. А. Управління персоналом: Навч. посіб. / В. А. Рульєв, С. О. Гуткевич, Т. Л. Мостенська. – К.: КОНДОР, 2012. – 324 с.
221. Рютингер Р. Культура предпринимательства / Р. Рютингер. – М.: ЭКОМ, 1992. – 240 с.
222. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу / В. А. Савченко. – К.: КНЕУ, 2002. – 351 с.
223. Сафиуллина Л. З. Проявление ценностных ориентаций личности на осознаваемом и неосознаваемом уровнях / Л. З. Сафиуллина, Н. В. Зоткин. // Психологические исследования. – 2007. – Вып. 4. – С. 155–162.
224. Святохо Н. В. К вопросу о сущности кросс-культурного подхода в управлении персоналом предприятия (организации) / Н. В. Святохо, Л. А. Халилова // Культура народов Причерноморья. – 2014. – № 278. – С. 174–177.
225. Семикіна М. В. Еволюція організаційної культури на українських підприємствах: проблеми та протиріччя / М. В. Семикіна // Держава та регіони. Сер. Економіка та підприємництво. – 2009. – № 6. – С. 197–200.
226. Сівашенко Т. Удосконалення системи управління персоналом підприємства [Електронний ресурс] / Т. Сівашенко // Економічний аналіз. – 2012. – Т. 11(3). – С. 48–50. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/escan_2012_11%283%29__12.
227. Сіменко І. В. Організаційна культура підприємства: лексико-семантичний аналіз змісту [Електронний ресурс] / І. В. Сіменко, І. М. Белоусова

// Сталій розвиток економіки: всеукраїнський науково-виробничий журнал. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/sre/2011_3/55.pdf.

228. Скринько Н. В. Ціннісний портрет студентської молоді [Електронний ресурс] / Н. В. Скринько, К. О. Лозна // Економіка Крима. – 2013. – № 1. – С. 151–155. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econkr_2013_1_32.

229. Скопылатов И. А. Управление персоналом / И. А. Скопылатов, О. Ю. Ефремов. – СПб.: Изд-во Смольного ун-та, 2000. – 399 с.

230. Скрябина О. Б. Формирование толерантности студентов как средство их социального воспитания в вузе / О. Б. Скрябина // Вестник Костромского государственного университета им. Н.А. Некрасова. Серия: Педагогика. Психология. Социальная работа. Ювенология. Социокинетика. – 2010. – Т. 16. – № 3. – С. 94–97.

231. Служба управления персоналом / А. Я. Кибанов, В. Г. Коновалова, М. В. Ушакова. – Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: КНОРУС, 2010. – 416 с.

232. Смирнов Л. М. Анализ опыта разработки экспериментальных методов изучения ценностей / Л. М. Смирнов // Психологический журнал. – 1996. – Т. 17. – №1. – С. 157–168.

233. Солдатова Г. У. Психология межэтнической напряженности. / Г. У. Солдатова – М.: Смысл, 1998. – 389 с.

234. Солдатова Г.У. Диагностика типов этнической идентичности / Г. У. Солдатова // Психология общения. Энциклопедический словарь. / Под общ. ред. А. А. Бодалева. – М.: Когнито-центр, 2011. – С. 511.

235. Солodka А. К. Система оцінювання готовності учасників педагогічного процесу к кросс-культурному взаємодію / А. К. Солodka // Науковий вісник Кременецького обласного гуманітарно-педагогічного інституту ім. Тараса Шевченка. Серія: Педагогіка // За заг. ред. Нісімчука А. С., Бенери В. Є. – Кременець: ВЦ КОГП ім. Тараса Шевченка. – 2013. – Вип.1. – С. 113–121.

236. Соломанидина Т. О. Организационная культура компании / Т. О. Соломанидина – М.: ИНФРА-М, 2007. – 624 с.
237. Солтицкая Т. А. Кросс-культурные аспекты управления персоналом / Т. А. Солтицкая // Вестник Санкт-Петербургского университета. – 2002. – Серия 8. – Вып. 3. – № 24. – С. 51–70.
238. Сороколетова А. О. Сравнительный анализ ценностных ориентаций представителей различных поколений [Электронный ресурс] / А. О. Сороколетова, Л. В. Килимова // Актуальные проблемы региональной социологии. Сборник научных статей. – 2016. – С. 49–60. – Режим доступа: https://elibrary.ru/download/elibrary_28137972_75718514.pdf.
239. Сошина Ю. М. Цінності та ціннісні орієнтації в системі ціннісно-сислової сфери підлітка [Электронный ресурс] / Ю. М. Сошина // Проблеми сучасної психології. – 2013. – Вип. 22. – С. 530–539. – Режим доступа: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pspl_2013_22_46.
240. Спивак В. А. Корпоративная культура. / В. А. Спивак. – СПб.: Питер, 2001. – 352 с.
241. Спивак В. А. Организационное поведение и управление персоналом / В. А. Спивак. – СПб. : Питер, 2000. – 312 с.
242. Сравнительный менеджмент / под ред. С. В. Васильева. – Великий Новгород: НовГУ им. Ярослава Мудрого, 2007. – 165 с.
243. Сравнительный менеджмент / под ред. С. Э. Пивоварова. – Санкт-Петербург: ООО «Лидер», 2006. – 385 с.
244. Стеклова О. Е. Организационная культура: учебное пособие / О. Е. Стеклова. – Ульяновск: УлГТУ, 2007. – 127 с.
245. Стефаненко Т. Г. Этнопсихология: практикум: Учебное пособие для студентов вузов / Т. Г. Стефаненко. – М.: Аспект Пресс, 2006. – 208 с.
246. Суровкин Н.В. Система управления персоналом как инновация [Электронный ресурс] / Н. В. Суровкин // Служба управления персоналом: интерактивный интернет-журнал. – Режим доступа: <http://personaldept.h12.ru/nomer1/supinn1.html>.

247. Сюмар В. «Третья волна», или Теория поколений в украинской политике. [Электронный ресурс] / В. Сюмар // Украинская правда. – 2013. – Режим доступа: <http://www.pravda.com.ua/rus/articles/2013/10/7/6999421/?attempt=2>.

248. Тамберг В. Новая парадигма управления человеческими ресурсами. [Электронный ресурс] / В. Тамберг, А. Бадьин, М. Грябой. – Режим доступа: <http://www.management.com.ua/hrm/hrm255.html>.

249. Татарко А. Н. Методы этнической и кросскультурной психологии / А. Н. Татарко, Н. М. Лебедева. – Издательский дом Высшей школы экономики Москва, 2011. – 250 с.

250. Телемтаев М. М. Целостный метод – теория и практика. / М. М. Телемтаев. – М. : МСТ, 2009. – 396 с.

251. Теория и практика психологии управления. Настольная книга менеджера по персоналу / Викулина О. В. – М.: Владос-Пресс, 2008. – 220 с.

252. Тихомирова О. Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка. / О. Г. Тихомирова. – Санкт-Петербург: ИТМО Государственный университет. – 2008. – 148 с.

253. Тодорова Н. Ю. Кросскультурный менеджмент [Электронный ресурс] / Н. Ю. Тодорова. – 2009. – 330 с. – Режим доступа: http://ea.donntu.edu.ua/bitstream/123456789/2021/1/ССМ_Todorova.pdf.

254. Томин В. В. Формирование межкультурной толерантности студентов как фактор продуктивного кросскультурного взаимодействия [Электронный ресурс] / В. В. Томин // Современные проблемы науки и образования. – 2015. – № 1. – Режим доступа: <http://www.science-education.ru/ru/article/view?id=17779>.

255. Торговое дело: экономика, маркетинг, организация / Под общ. ред. проф. Л. А. Брагина и проф. Т. П. Данько. – М.: ИНФРА – М, 2000. – 560 с.

256. Тромпенаарс Ф. 4 типа корпоративной культуры / Ф. Тромпенаарс, Ч. Хэмпден-Терен. – Пер.с англ. – Минск : Поппури, 2012. – 528 с.

257. Тугушев А. Р. Повышение эффективности управления персоналом [Электронный ресурс] / А. Р. Тугушев. – Режим доступа: http://www.rusnauka.com/12_ENXXI_2010/Economics/65035.doc.htm.
258. Управление маркетингом / Под ред. А.В. Короткова, И.М. Синяевой. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 463 с.
259. Управление персоналом / Под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. – 2-е изд. – М.: ЮНИТИ, 2002. – 560 с.
260. Управление персоналом / П. Э. Шлендер [и др.]. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 320 с.
261. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / Под научной ред. проф., д-ра Р. Марра, д-ра Г. Шмидта. – М.: Изд-во МГУ, 1997. – 480 с.
262. Управление персоналом в организации / А. К. Саакян, Г. Г. Зайцев, Н. В. Лашманова. – Санкт-Петербург: Питер, 2001. – 174 с.
263. Управление персоналом организации / под ред. Т.Г. Озерниковой. – Иркутск: Изд-во БГУ, 2015. – 567 с.
264. Управление персоналом организации / под ред. А. Я. Кибанова. – 2-е изд. М.: ИНФРА-М, 1998. – 638 с.
265. Урмина И. А. Наследование культуры в организации [Электронный ресурс] / И. А. Урмина // Электронный журнал «Культура культуры». – 2015. – № 2. – Режим доступа: <http://cult-cult.ru/inheritance-of-culture-in-an-organization>.
266. Федосеев Н. В. Управление персоналом организации / Н. В. Федосеев, С. Н. Капустян. – М.: Из-ство «Экзамен», 2004. – 368 с.
267. Филонович С. Р. Лидерство и практические навыки менеджера: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 9. / С. Р. Филонович. – М.: «ИНФРА-М», 1999. – 328с.
268. Фишман С. Основы управления персоналом [Электронный ресурс] / С. Фишман. – Режим доступа: <http://www.hrfaq.ru/16/sistema-upravleniya-personalom-organizacii-sostavfunkcionalnyx-podsistem/>.

269. Фрик Т. Б. Основы теории межкультурной коммуникации / Т. Б. Фрик. – Томский политехнический университет. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2013. – 100 с.

270. Харчишина О. В. Порівняльний аналіз сучасних підходів до типології організаційних культур [Електронний ресурс] / О. В. Харчишина // Економіка. Управління. Інновації. – 2009. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2009_2_39.

271. Харчишина О. В. Формування організаційної культури в системі менеджменту підприємств харчової промисловості: Монографія. / О. В. Харчишина. – Житомир: Вид-во Житомирського державного університету ім. І. Франка, 2011. – 289 с.

272. Хентце Й. Проблемы культуры управления многонациональными предприятиями / Й. Хентце, А. Каммель. // Проблемы теории и практики управления. – 1995. – № 1. – С. 65–68.

273. Хентце Й. Теория управления кадрами в рыночной экономике / Й. Хентце. – Пер. с нем. Г.А.Рахманина. – М.: Международные отношения. – 1997. – 664 с.

274. Хміль Ф. І. Управління персоналом / Ф. І. Хміль. – К.: Академвидав, 2006. – 488 с.

275. Холл Р. Х. Организация: структуры, процессы, результаты / Р. Х. Холл. – СПб.: Питер, 2011. – 512 с.

276. Храмов В. О. Основы управления персоналом / В. О. Храмов, А. П. Бовтрук. – К: МАУП, 2001. – 112 с.

277. Царева С. И. Этапы развития культуры организации: аксиологический анализ [Электронный ресурс] / С. И. Царева. – Режим доступу: <https://discourse.eltech.ru/assets/files/careva-s.i.pdf>.

278. Чемяков В. Корпоративная культура компании и те, кто ее формирует / В. Чемяков // Кадровый вестник. – 2000. – № 12. – С. 42–43.

279. Черчик Л. М. Розвиток персоналу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства / Л. М. Черчик // Економічні науки.

Серія «Економіка та менеджмент»: Збірник наукових праць. Луцький національний технічний університет. – Випуск 7 (26). Частина 3. – Луцьк, 2010. – С. 3–11.

280. Чумак В. Мотивация персонала на основе моделей жизненных циклов в условиях модернизации экономики / В. Чумак, О. Горбунова // Весник Самарского государственного экономического университета. – 2013. – № 3(101). – С. 130–135.

281. Шавкун І. Г. Організаційна культура як проблема кроскультурного менеджменту / І. Г. Шавкун, Я. С. Дибчинська // Гуманітарний вісник ЗДІА. – 2014. – №58. – С.53–63.

282. Шейн Э. Организационная культура и лидерство: Построение, эволюция, совершенствование / Э. Шейн. – Пер. с англ. С. Жильцова, А. Чеха; Под ред. В. А. Спивака. – СПб.: Питер Год, 2008. – 336 с.

283. Шембель Ю. С. Оценка стадий жизненного цикла предприятий / Ю. С. Шембель // Економіка: проблеми теорії та практики : міжвузівський зб. наукових праць. – Вип. 96 – Дніпропетровськ : Наука і освіта. – 2001 – С. 39–44.

284. Шестаковський О. П. Базові культурні особливості українського суспільства і можливості їх використання для соціально-економічного розвитку: наукова доповідь / О. П. Шестаковський, Є.В. Білоус. – К. : НАН України, ДУ «Ін-т екон. Та прогнозів. НАН України», 2015. – 36 с.

285. Шимановська-Діанич Л. М. Концепція організаційної культури: крос-культурні аспекти управління персоналом / Л. М. Шимановська-Діанич // Бізнес-навігатор. – 2019. – Випуск 3-2 (52). – С. 21-26.

286. Широкова Г. В. Жизненный цикл организации: эмпирические исследования и теоретические подходы / Г. В. Широкова // Российский журнал менеджмента. – 2007. – Том 5. – № 3. – С. 85–90.

287. Широкова Г. В. Жизненные циклы российских предпринимательских фирм: методология исследования и основные стадии / Г. В. Широкова. – Автореферат диссертации на соискание ученой степени доктора экономических наук. Специальность 08.00.05 – Экономика и

управление народным хозяйством (специализация – менеджмент). Высшая школа менеджмента, Санкт-Петербургский государственный университет, Санкт-Петербург, 2010. – 46 с.

288. Широкова Г. В. Основные направления исследований в теории жизненного цикла организации / Г. В. Широкова // Вестник СПбГУ. – 2006. – Сер. 8. Вып. 2. – С. 25–42.

289. Широкова Г. В. Стратегии российских компаний на разных стадиях жизненного цикла: попытка эмпирического анализа / Г. В. Широкова // Научные доклады. – 2006. – № 5. – СПб.: НИИ менеджмента СПбГУ, 2006. – 31 с.

290. Широкова Г. В. Модели жизненных циклов организаций: теоретический анализ и эмпирические исследования / Г. В. Широкова, О. Ю. Серова // Вестник Санкт-Петербургского университета. – 2006. – Серия 8. – Вып. 1. – С. 3–27.

291. Шишкина Н. Ф. Сравнительный менеджмент / Н. Ф. Шишкина. – Саранск: ГОУВПО «Мордовский государственный университет им. Н. П. Огарева», 2011. – 72 с.

292. Щербина С. В. Организационная культура в западной традиции: природа, логика формирования и функции / С. В. Щербина // Кадровый вестник. – 2003. – №1. – С. 36–37.

293. Щёкин Г. В. Основы кадрового менеджмента: Учебник. / Г. В. Щёкин – 5-е изд., стереотип. – К.: МАУП, 2004. – 280 с.

294. Щёкин Г. В. Социальная теория и кадровая политика / Г. В. Щёкин. – К.: МАУП, 2000. – 576 с.

295. Энциклопедия психологических тестов. Личность, мотивация, потребность/ под ред. А. Карелина. – М.: АСТ, 1997. – 300 с.

296. Эсбенсен К. Анализ многомерных данных. Избранные главы / К. Эсбенсен. – Пер. с англ. под ред. О.Е. Родионовой. – Черноголовка: Изд-во ИПХФ РАН, 2005. – 160 с.

297. Юхименко П. І. Міжнародний менеджмент. / П. І. Юхименко, Л. П. Гацька, М. В. Півторак та ін. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 488 с.

298. Янченко Е. В. Профессиональное развитие работника: формирование методики оценки / Е. В. Янченко, Ю. О. Иванова // Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление. – 2016. – № 3. – С. 101–107.

299. Яровая Н. А. Теоретический анализ психологических особенностей мотивации персонала / Н. А. Яровая // Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна, серія Психологія. – 2012. – С. 250–253.

300. Яхонтова Е. С. Управление ценностями как элемент управления человеческими ресурсами компании [Электронный ресурс] / Е. С. Яхонтова // Менеджмент в России и зарубежом. – 2003. – №4.– Режим доступа: <http://www.mevriz.ru/articles/2003/4/1784.html>.

301. Adler N. J. From the Atlantic to the Pacific century: Cross-cultural management Reviewed / N. J. Adler, R. Doktor, G. Redding. // Journal of Management. – 1986. – Vol. 12. – №2. – P. 295–318.

302. Aharony J. Corporate life cycle and the relative value — relevance of cash flow versus accrual financial information [Электронный ресурс] / J. Aharony, H. Falk, N. Yehuda // Faculty of Industrial Engineering and Management, the Technion City – Haifa, Israel, – Jul. 2006. – Режим доступа: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.561.9890&rep=rep1&type=pdf>.

303. Allport G. W. Study of values / G. W. Allport, P. E. Vernon, G. Lindzey. – Boston: Houghton Mifflin, 1970. – 28 p.

304. Anthoy J. H. Association between accounting performance measures and stock prices: a test of the life-cycle hypothesis / J. H. Anthoy, K. Ramesh // Journal of Accounting and Economics. – 1992. – Vol. 15. – Issue 2–3. – P. 203–227.

305. Bass B. Accelerated Managers' Objectives in Twelve Countries / B. Bass, L. Eldridge // Industrial Relations. – 1973. – vol. 12. – P. 158–171.

306. Bass B. The Bass Handbook of Leadership / B. Bass, R. Bass. – New York: Free Press, 1990. – 1182 с.

307. Bartlett C. Managing across borders: the transnational solution. / C. Bartlett, S. Ghoshal. – London: Century Business, 1989. – 270 p.

308. Bernard A. *Methods and Tools for Effective Knowledge Life-Cycle-Management* / A. Bernard, S. Tichkiewitch. – Verlag, Berlin, Heidelberg: Springer, 2008. – 330 p.

309. Berry J. W. *Aboriginal cultural identity.* / J. W. Berry // *Canadian Journal of Native Studies.* – 1999. – №19. – P. 1–36.

310. Berry J.W. *Multicultural policy in Canada: A social psychological analysis.* *Canadian Journal of Behavioural Science*, 1984, 16, 353-370.

311. Berry J. W. *On cross-cultural comparability* [Електронний ресурс]. / J. W. Berry // *International Journal of Psychology.* – 1969. – 4(2). – P. 119–238. – Режим доступу: <http://dx.doi.org/10.1080/00207596908247261>.

312. Bing J. W. *Hofstede's consequences: The impact of his work on consulting and business practices* [Електронний ресурс] / J. W. Bing – Режим доступу: <http://www.itapintl.com/facultyandresources/articlelibrarymain/hofstedes-consequences-the-impact-of-his-workon-consulting-and-business-practices.html>.

313. Blyznyuk T. P. *Assessing readiness of staff in Ukrainian and Mongolian multicultural companies for cross-cultural interaction* / T. P. Blyznyuk // *Науковий вісник Полісся.* – 2018. – № 3 – С. 32– 37.

314. Blyznyuk T. *Assessment of professional culture of University students and professors: the value-based approach* [Електронний ресурс] / Т. Blyznyuk // *Економіка та суспільство.* – 2018. – № 15. – С. 224–231. – Режим доступу: <http://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal-15>.

315. Blyznyuk T. *Comparative characteristics of basic values of Ukrainian generations X and Y* / Т. Blyznyuk // *Економіка і фінанси.* – 2017. – №7. – С. 55–63.

316. Blyznyuk T. *Cross-cultural features of Ukrainian management* / Т. Blyznyuk // *Collection of scientific articles «Topical issues of contemporary science» (Valencia, 26 May 2017)* – С.Е.І.М., Valencia, Venezuela, 2017. – P. 150–153.

317. Blyznyuk T. *Cross-Cultural Interaction: Ukrainian, Swedish and Mongolian Multicultural Companies* / Т. Blyznyuk, Т. Lepeyko, В. Gavaa // *Proceedings «Cross-Cultural Business Conference 2019»*, May 16th-17th, The

University of Applied Science Upper Austria, School of Management, Steyr Campus.
– P. 25-35.

318. Blyznyuk T. Features of formation cross-cultural management as an independent science / T. Blyznyuk // Collection of scientific articles «Development strategy of science and education». (Namur, 30 March 2017) – Fidelite editions, Namur, Belgique, 2017. – P. 268–272.

319. Blyznyuk T. Generational culture of baby boomers in Ukraine: value-oriented approach / T. Blyznyuk // Collection of scientific articles «Science and society» (Roma, 24 November 2017). – Edizioni Magi, Roma, Italia, 2017. – P. 41–47.

320. Blyznyuk T. Generational Values of Generation Y: Survey of Ukrainian Senior School Pupils and Students / T. Blyznyuk // Economics and Sociology. – 2017. – Vol. 10, № 3. – P. 153–166.

321. Blyznyuk T. The Generation Theory: A Cross-Cultural Approach / T. Blyznyuk, M. Ueberwimmer // Економіка розвитку. – 2016. – №2 (78). – P. 44–48.

322. Blyznyuk T. P. National culture and attitude to ecology: on the example of Ukraine and Mongolia / T. P. Blyznyuk, Lepeyko T., Gavaa B. // International Journal. Environmental Technology and Management. – 2018. – Vol. 21, Nos. 5/6. – P. 340-353.

323. Blyznyuk T. P. Study of behavioral strategies of personnel in the process of cross-cultural interaction: Ukrainian and Mongolian enterprises / T. P. Blyznyuk // Фінансово – кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. – 2018. – №3. – С. 452–461.

324. Boyatzis R. E. The Competent Manager: A Model for Effective Performance / R. E. Boyatzis. – John Wiley & Sons, Business & Economics, 1982. – 308 p.

325. Buckley P. J. A critical view of theories of the multinational enterprise. / P. J. Buckley. // The Economic Theory of Multinational Enterprise. – London: The Macmillan Press, 1985. – P. 1–19.

326. Burgoyne J.G. The nature, use and acquisition of managerial skills and other attributes [Електронний ресурс] / J. G. Burgoyne, R. Stuart // Personnel

Review. – Vol. 5. – №4. – Autumn 1976. – Режим доступа: https://www.researchgate.net/profile/John_Burgoyne/publication/235317802_The_Nature_Use_and_Acquisition_of_Management_Skills_and_Other_Attributes/links/54253eab0cf238c6ea73f4ad/The-Nature-Use-and-Acquisition-of-Management-Skills-and-Other-Attributes.pdf.

327. Cameron K. S. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. / K. S. Cameron, R. E. Quinn. – Reading: Addison-Wesley Publishing Co., 1999. – 259 p.

328. Cameron K., Whetten D. Perceptions of Organizational Effectiveness over Organizational Life Cycles / K. Cameron, D. Whetten // Administrative Science Quarterly. – 1981. – Vol. 26. – №. 4. – P. 525–544.

329. Cameron K. Research Notes: Organizational Dysfunction of Decline / K. Cameron, D. Whetten, M. Kim // Academy of Management Journal. – 1987. – Vol. 30. – №1. – P. 126–138.

330. Caves R. Multinational enterprise and economic analysis. / R. Caves. – Cambridge: Cambridge University, 1982. – 322 p.

331. Christensen C. M. The Innovator's Dilemma. / C. M. Christensen. – Boston: Harvard Business School Press, 1997. – 179 p.

332. Churchill N. The Five Stages of Small Business Growth / N. Churchill, V. Lewis // Harvard Business Review. – 1983. – Vol. 61. – № 3. – P. 30–50.

333. Collings D. Human resource management: a critical approach. / D. Collings, G. Wood. – London: Taylor & Francis Group, 2009. – 312 p.

334. Cullen J. Multinational Management: A Strategic Approach. / J. Cullen, K. Parboteeah. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.researchgate.net/publication/40941202>.

335. Daft R. L. Organization Theory and Design / R. L. Daft. – Mason: South-Western Cengage Learning, 2010. – 649 p.

336. D'Aunno T. A Life Cycle Model of Organizational Federations: The Case of Hospitals / T. D'Aunno, H. Zuckerman // *Academy of Management Review*. – 1987. – Vol. 12. – №. 3. – P. 534–545.

337. Deal T. E. Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life. / T. E. Deal, A. A. Kennedy. – N. Y. : Addison-Wesley, 1982. – 232 p.

338. Deal T. E. The New Corporate Cultures: Revitalizing the Workplace after Downsizing, Mergers, and Reengineering. / T. E. Deal, A. A. Kennedy. – Reading, Mass: Perseus, 1999. – 312 p.

339. Debats D.L. The structure of human values: a principal components analysis of the Roheach Value Survey (RVS). [Электронный ресурс] / D. L. Debats, B. F. Bartelds. – Режим доступа: <https://numerons.files.wordpress.com/2012/04/02-analysis-of-the-rokeach-value-survey.pdf>.

340. Dodge H. Stage of the organizational life cycle and competition as mediators of problem perception for small businesses / H. Dodge, S. Fullerton, J. Robbins // *Strategic Management Journal*. – 1994. – №15 (2). – P. 121–134.

341. Dohrenwend B. Toward a theory of acculturation / B. Dohrenwend, R. Smith // *Southwestern Journal of Anthropology*. – 1962. – Vol. 18. – № 1. – P. 30–39.

342. Dunning J. H. Multinational Enterprises and the growth of services: some conceptual and theoretical issues/ J. H. Dunning // *The Service Industries Journal*. – 1989. – №9 (1). – P. 5.

343. Dunning J. H. Multinational Enterprises and the Global Economy. / J. H. Dunning, S. M. Lundan. – Northampton: Edward Elgar Cheltenham, 2008. – 946 p.

344. Dunning J. H. The determinants of international production. / J. H. Dunning // *Oxford Economic Papers*. – 1973. – №25. – P. 289–335.

345. Engwall L. The university: a multinational corporation? [Электронный ресурс] / L. Engwall. – Режим доступа: <http://www.portlandpress.com/pp/books/online/univmark/084/0009/0840009.pdf>.

346. Etzkowitz H. Universities and the Global Knowledge Economy: A Triple Helix of University – Industry – Government Relations [Электронный ресурс] / H. Etzkowitz, L. Leydesdorff. – London: Pinter, 1997. – Режим доступа:

https://www.researchgate.net/profile/Loet_Leydesdorff/publication/254750332_Universities_and_the_global_knowledge_economy_A_triple_helix_of_university-industry-government_relations_2nd_edition/links/56e7c2b708ae85e780d25535/Universities-and-the-global-knowledge-economy-A-triple-helix-of-university-industry-government-relations-2nd-edition.pdf.

347. Fayaz A. S. A Critical Review of Multinational Companies, Their Structures and Strategies and Their Link with International Human Resource Management. / A. S. Fayaz, M. Y. Rosman, H. Altaf, H. Jawad. // Journal of Business and Management (IOSRJBM). – 2012. – Volume 3, Issue 5 (Sep. –Oct.) – P. 28–37.

348. Ferraro G. P. The cultural dimension of international business [Электронный ресурс] / G. P. Ferraro. – Режим доступа: <https://goo.gl/Dp1rtS>.

349. Forsgren M. Managing the Embedded Multinational. A Business Network View. / M. Forsgren, U. Holm, J. Johanson. – Northampton: Edward Elgar, Cheltenham, 2005. – 210 p.

350. Furnham A. Culture shock: Psychological reactions to unfamiliar environments. / A. Furnham, S. Bochner. – N.Y.: Methuen, 2001. – 320 p.

351. Galbraith J. The Stages of Growth / J. Galbraith // Journal of Business Strategy. – 1982. – Vol. 3. – № 4. – P. 70–79.

352. Gold K. Managing for Success: A comparison of the private and public sectors / K. Gold // Public Administration Review. – 1982. – Nov.-Dec. – P. 568–575.

353. Greblikaite J. The growing need of cross-cultural management and ethics in business. / J. Greblikaite, R. Daugeliene. // European Integration Studies. – 2010. – № 4. – P. 148–152.

354. Greiner L. Evolution and revolution as organization grow/ L. Greiner // Harvard Business Review. – 1972. – Vol. 50. – № 4. – P. 37–46. (Русский перевод: Грейнер Л. Эволюция и революция в процессе роста организаций / Л. Грейнер. // Вестник Санкт-Петербургского университета.– Серия 8 «Менеджмент». – Вып. 4. – С. 76–92).

355. Greiner L. E. Evolution and revolution as organizations grow / L. E. Greiner // *Family Business Review*. – 1997. – Vol. 10. – № 4, December. – P. 397–409.
356. Gupta Y. Organizational life cycle: A review and proposed directions for research / Y. Gupta, D. Chin // *The Mid-Atlantic Journal of Business*. – 1994. – № 30 (3). – P. 269–294.
357. Gutterman Alan S. Cross-Cultural Studies: A Library of Recourse for Growth-Oriented Entrepreneurs. [Электронный ресурс] / Alan S. Gutterman. – Режим доступа: <http://alangutterman.typepad.com/files/ccs---cultural-dimensions.pdf>.
358. Harrod J. W. J. Multinational Corporations [Электронный ресурс] / J. W. J. Harrod // *Global Transformations And World Futures: Knowledge, Economy, And Society* – Vol. 1. – Режим доступа: <https://www.eolss.net/Sample-Chapters/C13/E1-24-02-01.pdf>.
359. Hall E. T. A system for the notation of proxemic behavior / E. T. Hall // *American Anthropologist*. – 1963. – Vol. 65. – P. 1003–1026.
360. Hall R. System of Pathology of an Organization: The Rise and Fall of the Old Saturday Evening Post / R. Hall // *Administrative Science Quarterly*. – 1976. – Vol. 21. – № 2. – P. 185–211.
361. Hampden-Turner C. The seven cultures of capitalism. / C. Hampden-Turner, F. Trompenaars F. – London: Piatkus, 1995. – 409 с.
362. Handy C. Understanding Organizations / C. Handy. – London-UK, Penguin Books Ltd, 1993. – 448 p.
363. Hanks S.H. Tightening the life-cycle construct: a taxonomic study of growth stage configurations in hightechnology organizations / S. H. Hanks, C. J. Watson, E. Jansen, G. N. Chandler // *Entrepreneurship Theory and Practice*. – 1993. – № 2. – Vol. 18. – P. 5–30.
364. Hampton D. R. Organizational Behavior and the Practice of Management / D. R. Hampton. – Illinois: Scott Foresman & Co; third Edition, Glenview, 1987. – 876 p.

365. Heidenreich M. The social embeddedness of multinational companies: a literature review / M. Heidenreich // *Socio-Economic Review*. – 2012. – P. 549–579.
366. Hennart J-F. Down with MNE-centric theories! Market entry and expansion as the bundling of MNE and local assets / J-F. Hennart // *Journal of International Business Studies*. – 2009. – № 40(9). – P. 1432–1454.
367. Hines A. Get Your International Business Terms Right. / A. Hines. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.cbsnews.com/news/get-your-international-business-terms-right/>.
368. Hofstede G. Cultures consequences: international differences in work-related values / G. Hofstede. – Los Angeles: Beverly Hills, 1984. – 475 p.
369. Hofstede G. Cultures Consequences: International Differences in Word-Related Values Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations. / G. Hofstede. – N.Y.: McGraw-Hill, 1996. – 279 p.
370. Hofstede G. Cultural constraints in management theories. / G. Hofstede. // *The Executive*. – 1993. – No. 1(7). – P. 81–94.
371. Hofstede G. Dimensionalizing Cultures : The Hofstede Model in Context. Online Readings in Psychology and Culture. Unit 2. [Электронный ресурс]. / G. Hofstede. – Режим доступа: <http://lse2010.narod.ru/olderfiles/LSE2014pdf/LSE2014Hofstede.pdf>.
372. Hofstede G. Hofstede's culture dimensions: An independent validation using Rokeach's value survey / G. Hofstede, M. H. Bond // *Journal of Cross-Cultural Psychology*. – 1984. – № 15. – P. 417-433.
373. Hofstede G. Cultures and organizations: Software of the mind, revised and expanded / G. Hofstede, G. J. Hofstede. 2nd ed. – New York : McGraw-Hill, 2005. – 550 p.
374. Hofstede G. Culture and organizations: software of the mind. / G. Hofstede – London; New York: Mc Graw-Hill, 1991. – 219 p.
375. Hofstede G. Cultures and Organizations: Software for the Mind / G. Hofstede, G. J. Hofstede, M. Minkov. – N.Y.: McGraw-Hill, 2010. – 560 p.

376. Holden N. J. Cross-Cultural Management: A Knowledge Management Perspective. / N. J. Holden. – London: Financial Times / Prentice Hall, 2002. – 352 p.

377. Hood N. The Economics of Multinational Enterprise. / N. Hood, S. Young. – London: Longman, 1979. – 432 p.

378. Howe N. The Next 20 Years: How Customer and Workforce Attitudes Will Evolve [Электронный ресурс]. / N. Howe, W. Strauss // Harvard Business Review. – 2007. – Vol. July-August. – P. 41–52. – Режим доступа: <https://hbr.org/2007/07/the-next-20-years-how-customer-and-workforce-attitudes-will-evolve>.

379. Index Mundi. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.indexmundi.com/g/r.aspx?v=21000>.

380. Jaques E. The changing culture of a factory. / E. Jaques. – New York: Dryden Press, 1952. – 332 p.

381. John P. Human resource management in multinational enterprises. / P. John, K. Kidger. – Salford: University of Salford, 1999. – 290 p.

382. Kamminga M. T. Multinational Corporations in International Law. / M. T. Kamminga [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.oxfordbibliographies.com/view/document/obo-9780199796953/obo-9780199796953-0049.xml>.

383. Katz D. The social psychology of organizations. / D. Katz, R. L. Kahn. – New York: Wiley, 1978. – 489 p.

384. Kazanjian R. K. Relation of Dominant Problems to Stages of Growth in Technology-Based New Ventures / R. K. Kazanjian // Academy of Management Journal. – 1988. – Vol. 31. – № 2. – P. 257–279.

385. Kluckhohn F. Variations in value Orientations/ F. Kluckhohn, F. L. Strodtbeck. – Westport: Greenwood Press, 1961. – 380 p.

386. Kuşlivan S. Multinational Enterprises in Tourism: A Case Study of Turkey. [Электронный ресурс] / S. Kuşlivan. – Режим доступа: <https://www.researchgate.net/publication/265163991>.

387. Lancaster Model of Competencies. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.gurutalks.com/lancaster-model-of-competencies/>.

388. Laurent A. The cross-cultural puzzle of international human resource management / A. Laurent // Human Recourse Management. – 1986. – Volume 25. – Issue 1. – P. 91–102.

389. Lazzari Z. Global Company Vs. a Multinational Company. [Электронный ресурс] / Zach Lazzari. – Режим доступа: <http://smallbusiness.chron.com/global-company-vs-multinational-company-35107.html>.

390. Leavitt R. L. Developing Cultural Competence in a Multicultural World. [Электронный ресурс]. / R. L. Leavitt. – Parts 1&2, 2012. – Режим доступа: <https://goo.gl/Mvk8a4>.

391. Lepeyko T. Cross-cultural communication in Ukraine / T. Lepeyko, T. Blyznyuk // Upper Austria University of Applied Science, Conference Day 2010: Global Business Management (Steyr, 5th of May 2010). – P. 151–155.

392. Lepeyko T. Generational theory: value-oriented approach / T. Lepeyko, T. Blyznyuk // Business inform. – 2016. – №11. – P. 24-31.

393. Lepeyko T. Profile of modern Ukrainian manager / T. Lepeyko, T. Blyznyuk, // Proceedings Cross-Cultural Business Conference 2016. (Steyr, Austria, 19th-20th of May 2016). – Austria, Steyr, School of Management, Steyr Campus – 2016. – P. 256–266 (electronic document).

394. Levine C. Organizational Decline and Cutback Management / C. Levine // Public Administration Review. – 1978. – Vol. 38. – N. 4. – P. 316–324.

395. Lewin K. Field theory in social science; selected theoretical papers / K. Lewin. – Cartwright (Ed.). N.Y : University Of Chicago Press, 1976. –346 p.

396. Lippitt G.L. Crisis in a developing organization / G. L. Lippitt, W. A. Schmidt // Harvard Business Review. – 1967. – Vol. 45. – № 6. –P. 102–112.

397. Locke R. The collapse of the American management mystique. / R. Locke – Oxford: Oxford University Press, 1996. – 351 p.

398. Lyden F. Using Parsons' Functional Analysis in the Study of Public Organizations / F. Lyden // *Administrative Science Quarterly*. –1975. –Vol. 20. – N. 1. P. 59–70.

399. Martin J. Organizational culture and counterculture: an uneasy symbiosis / J. Martin, C. Siehl // *Organizational Dynamics*. – 1983. – Autumn. –P. 52–64.

400. Mayo E. The human problems of an industrial civilization / E. Mayo. – London: Routledge, 2003. – 189 p.

401. McCundy H. Organizational Decline: NASA and the Life Cycle Bureau / H. McCundy // *Public Administration Review*. – 1991. – Vol. 51. –N. 4. – P. 308–315.

402. Melessen P. Can Multinational Groups be Effective? The Influence of Leadership and Corporate Culture. [Электронный ресурс]/ P. Melessen // International Conference «Comparing Cultures». – Tilburg, The Netherlands, April 27, 2001. – Режим доступа: <https://ru.scribd.com/document/36882454/Multi-Culture>.

403. Michon C. La dynamisation sociale. / C. Michon, P. Stern. – Paris: Ed. d'organisation, 1985. – 360 p.

404. Miller D. Learning across the life cycle: experimentation and performance among the Hollywood studio heads / D. Miller, J. Shamsie // *Strategic Management Journal*. – 2001. – № 8. –Vol. 22. – P. 725–745.

405. Miller D., Friesen P. A longitudinal study of the corporate life cycle / D. Miller, P. Friesen // *Management Science*. – 1984. – P. 1161–1183.

406. Morgan G. Images of Organization. / G. Morgan. – Beverly Hills, CA.: Sage, 1986. – 423 p.

407. Multinational Corporations in World Development. – New York: United Nations, 1988. – 70 p.

408. Myers M. D. Beyond Models of National Culture in Information Systems Research. [Электронный ресурс] / M. D. Myers, F. B. Tan. – Режим доступа: http://users.jyu.fi/~japawlow/03_myers2003.pdf.

409. Newman L. K. Culture and Congruence: The Fit Between Management Practices and National Culture / L. K. Newman, D. N. Stanley // *Journal of International Business Studies*. – 1996. – Vol. 27, No. 4 (4th Quarter, 1996). – P. 753–779.
410. Oberg K. Cultural shock: Adjustment to New Cultural Environments / K. Oberg. // *Practical Anthropology*. – 1962. – №7. – P. 177–182.
411. O'Donnell S. W. Managing foreign subsidiaries: agents of headquarters, or an independent network. / S. W. O'Donnell // *Strategic Management Journal*. – 2000. – № 21. – P. 525–548.
412. Official site of Geert Hofstede. National cultural dimensions. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://geert-hofstede.com>.
413. Ouchi W. G. Markets, bureaucracies and clans / W. G. Ouchi // *Administrative Science*. – 1980. – Q. 25. – P. 129–141.
414. Ouchi W. G. *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge* / W. G. Ouchi. – Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, 1981. – 283 p.
415. Pacanowsky M. E. Communication and Organizational Cultures / M. E. Pacanowsky, N. O'Donnell-Trujillo // *Western Journal of Speech Communication*. – 1982. – 46 (Spring 1982). – P. 115-130.
416. Parsons T. *Structure and Process in Modern Societies*. / T. Parsons. – N.Y.: Free Press, 1960. – 344 p.
417. Perlmutter H. V. The Tortuous Evolution of Multinational Enterprises / H. V. Perlmutter // *Columbia Journal of World Business*. – 1969. – January February. – P. 9–18.
418. Peters T. J. *In search of excellence: lessons from America's best run companies* / T. J. Peters, R. H. Jr. Waterman. – New York : HarperBusiness; Reprint edition, 2006. – 400 p.
419. Pettigrew A. On studying organizational cultures. / A. Pettigrew // *Administrative Science*. – 1979. – Vol. 24. – №4. – P. 570–581.

420. Prensky M. Digital Natives, Digital Immigrants [Электронный ресурс] / M. Prensky // On the Horizon. – NCB University Press. – 2001. – Vol. 9. – No. 5. – October 2001. – Режим доступа: <http://www.nnstoy.org/download/technology/Digital+Natives+-+Digital+Immigrants.pdf>.
421. Pugh D. S. Organizational Structure in Its Context. / D. S. Pugh, D. J. Hickson // Organizational Studies. – 1980. – Jul 1. – P. 301–301.
422. Quinn R. E. Beyond Rational Management. / R. E. Quinn. – San Francisco: Jossey-Bass, 1991. – 224 p.
423. Quinn R. E. Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence / R. E. Quinn, K. Cameron // Management Science. – 1983. – № 1. – Vol. 29. – P. 33–51.
424. Rarick C. Mongolia: A Cultural Portrait using the Hofstede 5-D Model [Электронный ресурс] / C. Rarick, G. Winter, C. Barczyk, M. Pruett, I. Nickerson, A. Angriawan // Global Journal of Management and Business Research: Administration and Management. – 2014. – Volume 14. – Issue 9. – Version 1.0. – Режим доступа: https://globaljournals.org/GJM BR_Volume14/1-Mongolia-A-Cultural-Portrait-using.pdf.
425. Rokeach M. The nature of human values / M. Rokeach. – New York: Free Press. – 1973. – 438 p.
426. Rokeach M. Understanding human values: Individual and societal / M. Rokeach. – New York: Free Press. – 1979. – 322 p.
427. Root F. R. International trade and investment / F. R. Root. – South-Western Pub. Co., 1990. – 696 p.
428. Rosenthal D. A. Ethnicity and ethnic identity / D. A. Rosenthal, C. Hrynevich // International Journal of Psychology. – 1985. – Vol. 20. – P. 723–742.
429. Saffold G. Culture Traits, Strength, and Organizational Performance Moving beyond Strong Culture / G. Saffold // Academy of Management Review. – 1988. – Vol. 13. – № 4. – P. 546–558.

430. Sathe V. Culture and related corporate realities. / V. Sathe – Richard D. Irvin, Inc., 1985. – 579 p.
431. Schein E. H. DEC is Dead, Long Live DEC / E. H. Schein, P. S. DeLisi, P. J. Kampas, M. M. Sonduck. – San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2003. – 337 p.
432. Schein E. H. Organizational culture and leadership / E. H. Schein. – San Francisco: Wiley & Sons, Inc., 2004. – 430 p.
433. Schwartz H. Matching Corporate Culture and Business Strategy [Электронный ресурс]. / H. Schwartz, S. M. Davis // Organizational Dynamics. – 1981. – № 10. – P. 30–48. – Режим доступа: [http://dx.doi.org/10.1016/0090-2616\(81\)90010-3](http://dx.doi.org/10.1016/0090-2616(81)90010-3).
434. Schwartz S. H. An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values [Электронный ресурс] / S. H. Schwartz. // Online Readings in Psychology and Culture. – 2012. – 2(1). – Режим доступа: <http://dx.doi.org/10.9707/2307-0919.1116>.
435. Scott M. Five Stages of Growth in Small Business / M. Scott, R. Bruce // Long Range Planning. GB. – 1987. – Vol. 20. – No. 3. – P. 45–52.
436. Scott W. The Management of Decline/ W. Scott // Conference Board Record. – 1976. – N8. – P. 56–59.
437. Silvola H. Do organizational life-cycle and venture capital investors affect the management control systems used by the firms / H. Silvola // Advances in Accounting. – 2008. – Vol. 24, Jun. – P. 128–138.
438. Smircich L. Concepts of culture and organizational analysis / L. Smircich // Administrative Science Quarterly. – 1983. – № 28. – P. 339–358.
439. Soni S. Essay on the Meaning and Definition of Multinational Company. [Электронный ресурс] / S. Soni. – Режим доступа: <http://www.preservearticles.com/2012010319696/essay-on-the-meaning-and-definitionof-multinational-company.html>.
440. Spencer L. M. Competence at work: Models for superior performance. / L. M. Spencer, S. M. Spencer. – New York: John Wiley & Sons, 1993. – 224 p.

441. Spero J. The Politics of International Economic Relations. / J. Spero, J. Hart. – London: Thompson Wadsworth, 2003. – 430 p.
442. Thain D. Stages of Corporate Development / D. Thain // The Business Quarterly. – 1969. – Winter. – P. 33–45.
443. The Heritage Foundation. 2018 Index of Economic freedom. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.heritage.org/international-economies/commentary/2018-index-economic-freedom>.
444. The World Bank 2018. Doing Business 2018: Measuring Regulatory Quality and Efficiency. [Электронный ресурс]. – Режим дотупу: <http://www.doingbusiness.org>.
445. The World Bank. IBRID. IDA. [Электронный ресурс]. – Режим дотупу: <https://data.worldbank.org/?locations=UA-MN-SE>.
446. Transparency International. People and Corruption Europe and Central Asia: Global Corruption Barometer. [Электронный ресурс]. – Режим дотупу: https://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2017.
447. Thomas D. C. Cross Cultural Skills and Abilities: From Communication Competence to Cultural Intelligence. / D. C. Thomas, F. Stacey // In The Handbook of Cross-Cultural Management Research. – Thousand Oaks, CA: Sage, 2008. – P. 201–208.
448. Torbert W. Pre-bureaucratic stages of organization development / W. Torbert // Interpersonal Development. – 1974. – Vol. 5. – N 1. – P. 1–25.
449. Triandis H. Handbook of cross-cultural psychology: Vol. 2. Methodology. / H. Triandis, J. Berry. – Boston: Al-lyn and Bacon, 1980. – 406 p.
450. Trompenaars F. Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business / F. Trompenaars, Ch. Hampden-Turner. – NY: McGraw-Hill Trade, 1997. – 265 p.
451. Tuulik K. Rokeach's instrumental and terminal values as descriptors of modern organisation values. / K. Tuulik, T. Ounapuu, K. Kuimet, E. Titov. // International Journal of Organizational Leadership. – 2016. – Vol. 5. – P. 151–161.

452. Wackowski K. Modern Ukrainian and Polish business cultures: G. Hofstede's classification / K. Wackowski, T. Blyznyuk // Economic Annals-XXI. – 2017. – № 165 (5-6). – P. 71–74.

453. World Economic Forum. The Global Gender Gap Report 2018. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.weforum.org/reports/the-global-gender-gap-report-2018>.

454. World Investment Report 2016. United Nations Conference on Trade and Development. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: worldinvestmentreport.org.

455. Worldometers. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.worldometers.info/world-population/population-by-country/>.

456. World Values Survey Documentation for Download. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.worldvaluessurvey.org/WVSContents.jsp.

ДОДАТКИ

Додаток А

Шановні респонденти!

Зазначте, будь ласка, значимість (місця) даних цінностей за ступенем важливості в Вашому житті (від 1 до 18). Місця не можуть повторюватися (1 - саме важливе, 18 - найменш важливе). Спочатку заповнить перелік А, а потім перелік Б.

Перелік А. Термінальні цінності

№	Цінності	Місце
1	Активне (цікаве) й діяльне життя (повнота та емоційна насиченість життя)	
2	Внутрішня гармонія (впевненість в собі, свобода від внутрішніх протиріч, сумнівів)	
3	Життєва мудрість (зрілість суджень і здоровий глузд, що досягаються з життєвим досвідом)	
4	Здоров'я (фізичне та психологічне)	
5	Цікава робота	
6	Любов (духовна та фізична близькість з коханою людиною)	
7	Матеріально забезпечене й комфортне життя (відсутність матеріальних труднощів)	
8	Справжня дружба (наявність гарних та вірних друзів)	
9	Суспільне визнання (повага оточуючих, колективу та колег по роботі)	
10	Пізнання (можливість розширення своєї освіти, кругозору, загальної культури, інтелектуальний розвиток)	
11	Продуктивне життя (максимально повне використання своїх можливостей, сил і здібностей)	
12	Розвиток (робота над собою, постійне фізичне і духовне вдосконалення)	
13	Свобода (самостійність, незалежність у судженнях вчинках)	
14	Прагнення краси (переживання прекрасного в природі і в мистецтві)	
15	Щасливе сімейне життя	
16	Щастя інших (добробут, розвиток і вдосконалення інших людей, всього народу, людства в цілому)	
17	Творчість (можливість творчої діяльності)	
18	Задоволення (Розваги, приємне, необтяжливе проведення часу, відсутність обов'язків)	

Шановні респонденти!

Зазначте, будь ласка, значимість (місця) даних цінностей за ступенем важливості в Вашому житті (від 1 до 18). Місця не можуть повторюватися (1 - саме важливе, 18 - найменш важливе).

Перелік Б

№	Цінності	Місце
1	Акуратність (охайність) (вміння тримати в порядку речі, порядок у справах)	
2	Високі запити (високі вимоги до життя і високі домагання)	
3	Вихованість й ввічливість (гарні манери)	
4	Життєрадісність (легка вдача і почуття гумору)	
5	Інтелект і освіченість (широта знань, висока загальна культура)	
6	Старанність (дисциплінованість)	
7	Незалежність (здатність діяти самостійно, рішуче)	
8	Непримиренність до недоліків у собі та інших	
9	Відповідальність (почуття обов'язку, вміння тримати своє слово)	
10	Раціоналізм (Вміння тверезо і логічно мислити, приймати обдумані, раціональні рішення)	
11	Самоконтроль (стриманість, самодисципліна)	
12	Сміливість у відстоюванні своєї думки, поглядів	
13	Тверда воля (вміння настояти на своєму, не відступати перед труднощами)	
14	Терпимість (терпимість до поглядів і думок інших, вміння прощати іншим їхні помилки та омани)	
15	Чесність (правдивість, щирість)	
16	Широта поглядів (вміння зрозуміти чужу точку зору, поважати інші смаки, звичаї, звички)	
17	Ефективність в справах (працьовитість, продуктивність)	
18	Чуйність (дбайливість)	

Зазначте, будь ласка, свою стать, вік та місце народження й зростання (до 14 років).

Стать	
Вік	
місце народження (місто, країна)	
Місце, де ви зростали до 14 років (місто, країна)	

ДЯКУЄМО ЗА УЧАСТЬ!

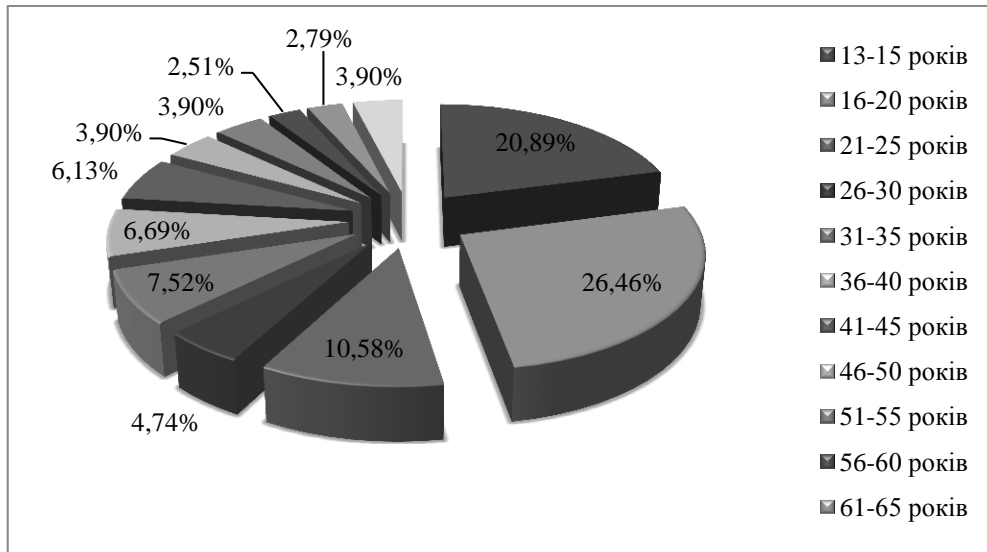


Рис. А.1. Вікова структура респондентів – представників української національної культури

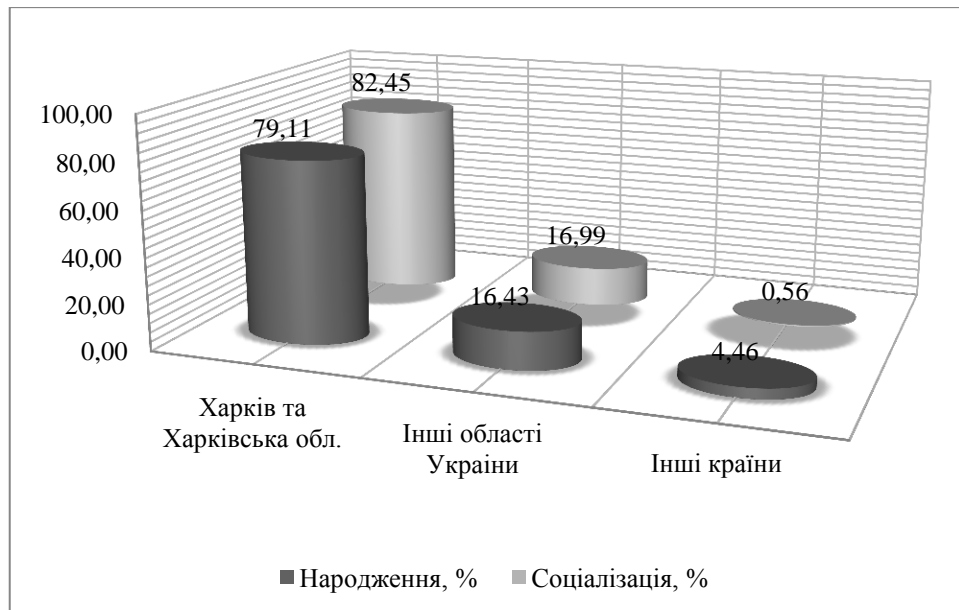


Рис. А.2. Демографічна структура респондентів – представників української національної культури за місцем народження та соціалізації

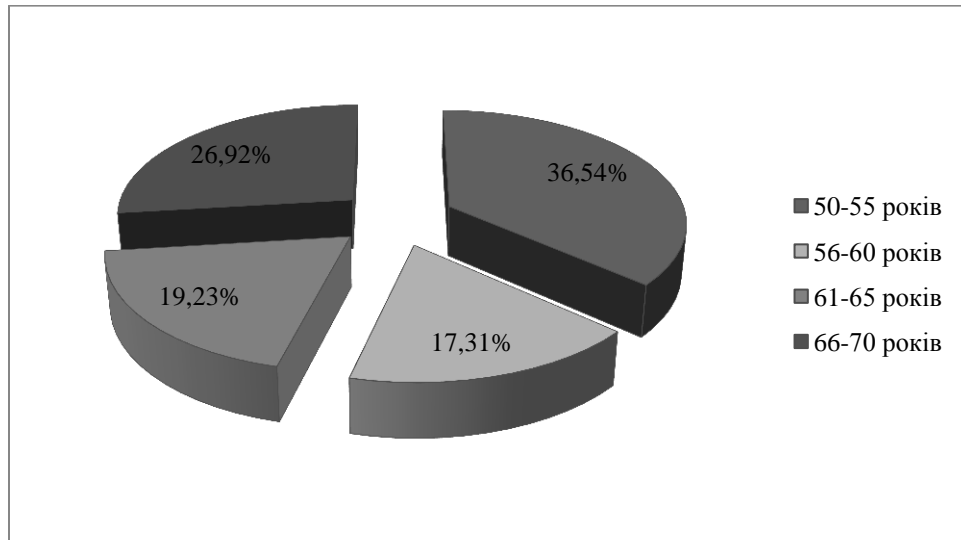


Рис. А.3. Вікова структура респондентів – представників українського покоління бебі-бумерів

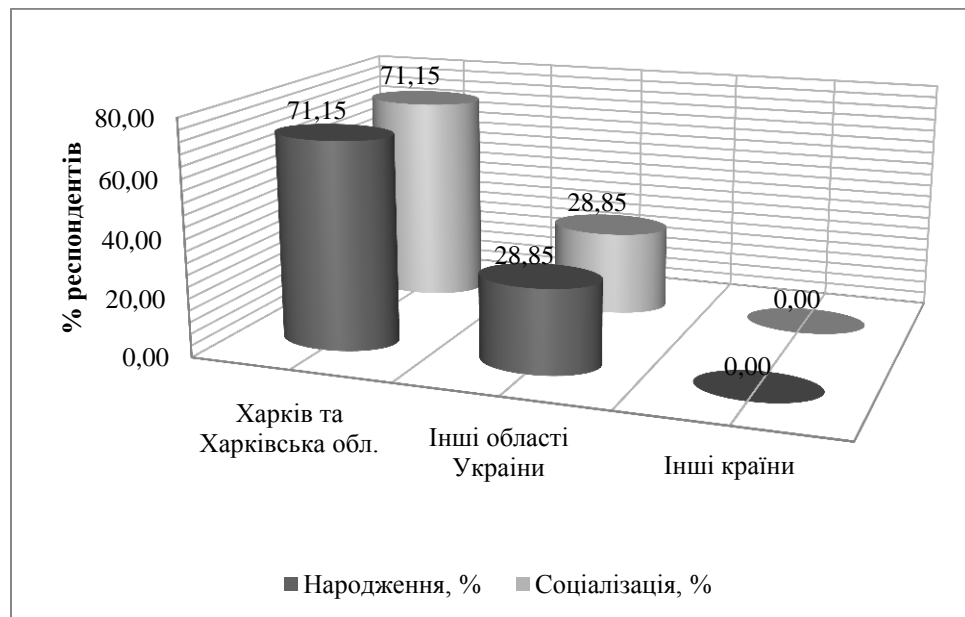


Рис. А.4. Демографічна структура респондентів – представників українського покоління бебі-бумерів за місцем народження та соціалізації

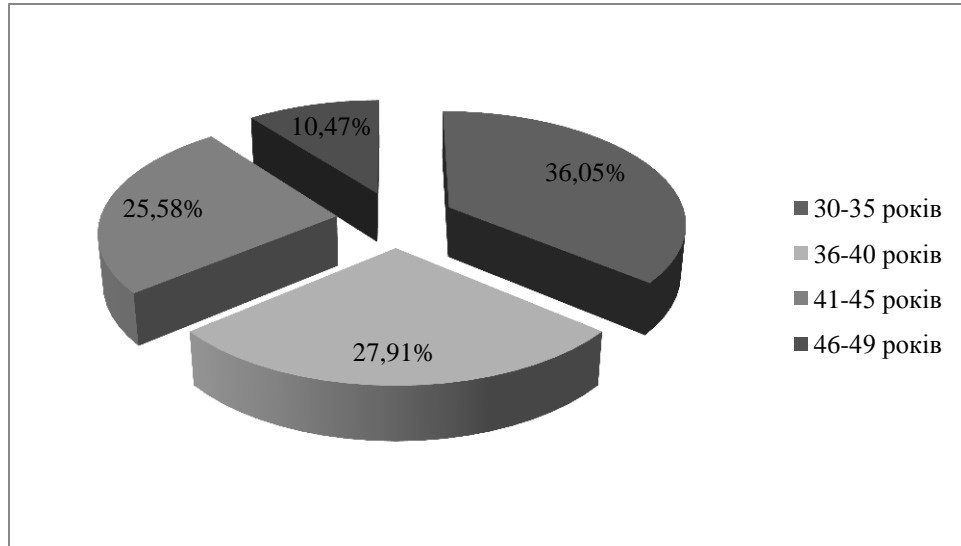


Рис. А.5. Вікова структура респондентів – представників українського покоління X

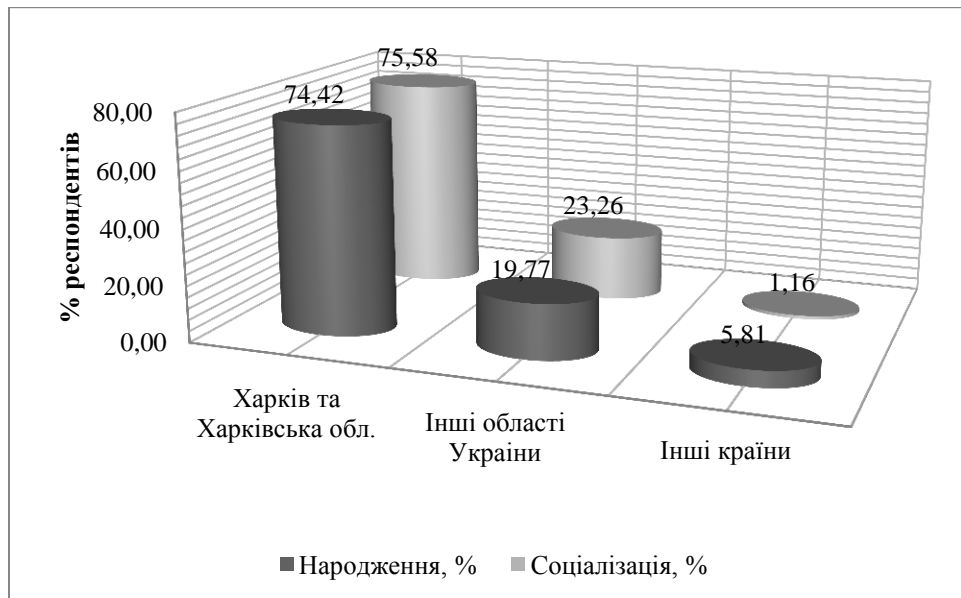


Рис. А.6. Демографічна структура респондентів – представників українського покоління X за місцем народження та соціалізації

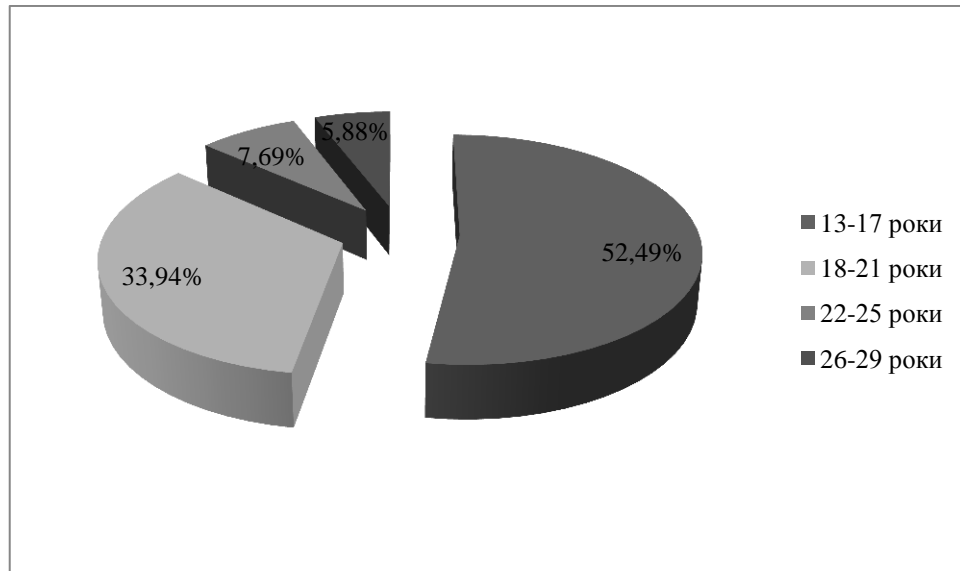


Рис. А.7. Вікова структура респондентів – представників українського покоління Y

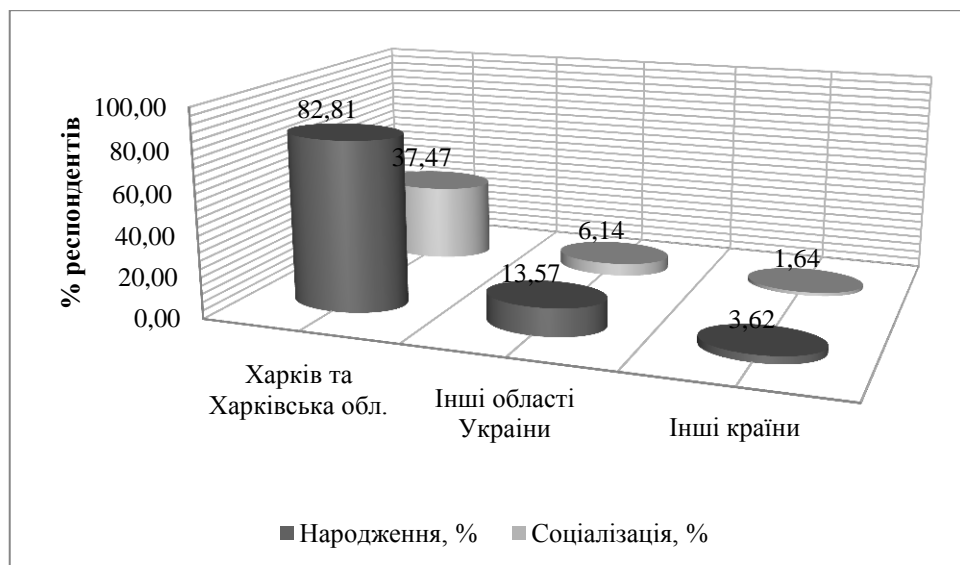


Рис. А.8. Демографічна структура респондентів – представників українського покоління Y за місцем народження та соціалізації

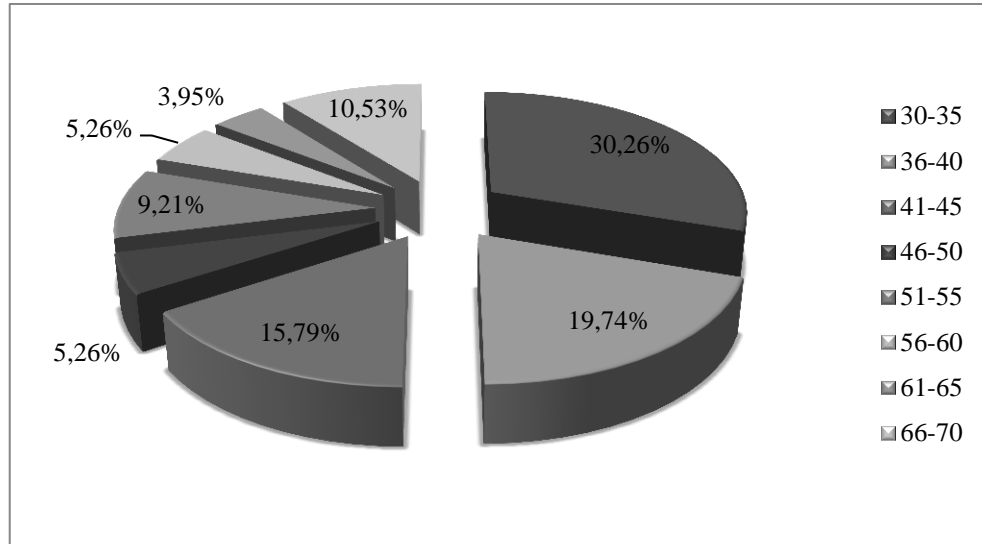


Рис. А.9. Вікова структура представників організаційної культури ХНЕУ ім. Семена Кузнеця

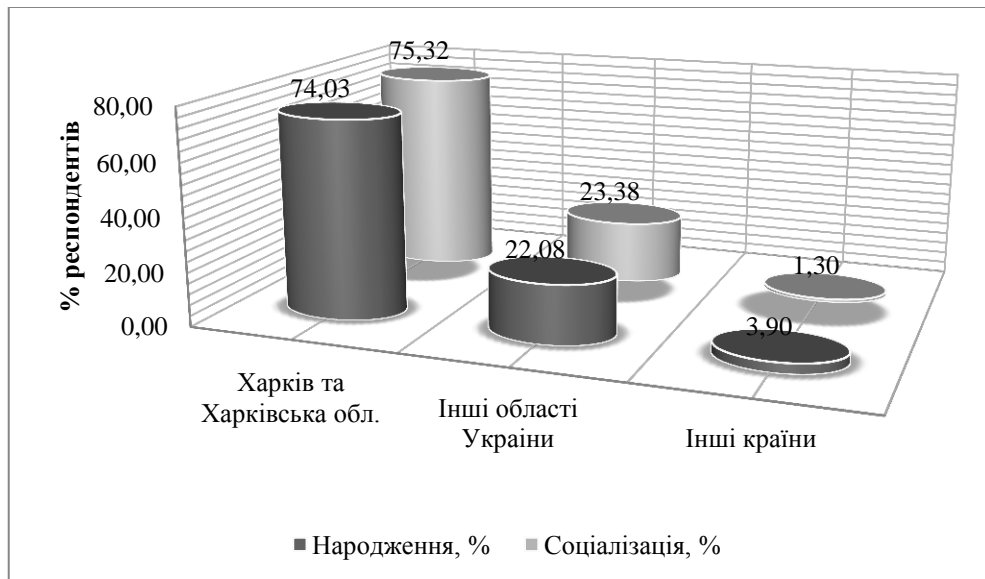


Рис. А.10. Демографічна структура представників організаційної культури ХНЕУ ім. Семена Кузнеця

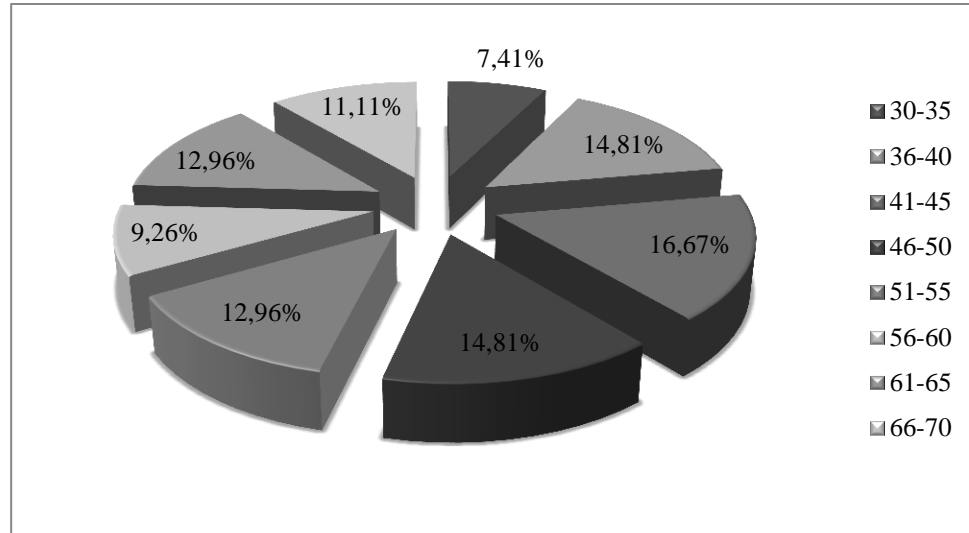


Рис. А.11. Вікова структура представників організаційної культури ХНУРЕ

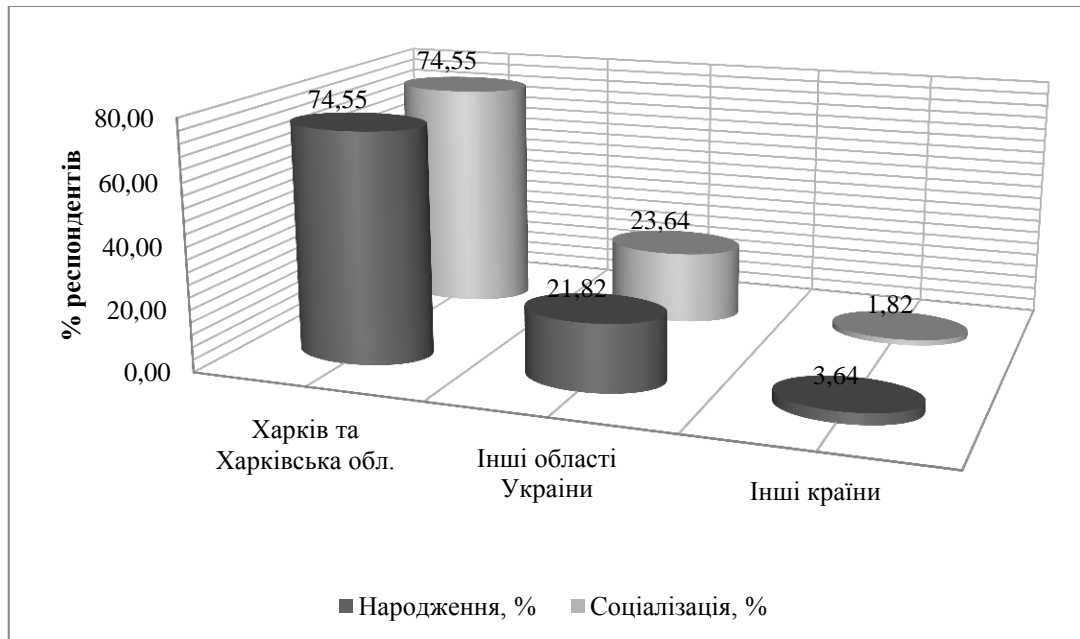


Рис. А.12. Демографічна структура представників організаційної культури ХНУРЕ

Додаток Б

Canonical Correlations

Variables in set 1:

x1
x2
x3
x4
x5
x6
x7
x8
x9
x10
x11
x12
x13
x14
x15
x16
x17
x18

Variables in set 2:

y1
y2
y3
y4
y5
y6
y7
y8
y9
y10
y11
y12
y13
y14
y15
y16
y17
y18

Number of complete cases: 254

Canonical Correlations

<i>Number</i>	<i>Eigenvalue</i>	<i>Canonical Correlation</i>	<i>Wilks Lambda</i>	<i>Chi-Square</i>	<i>D.F.</i>	<i>P-Value</i>
1	4,10714E-272	2,02661E-136	1,0	-0,0	324	1,0000
2	3,27208E-272	1,80889E-136	1,0	-0,0	289	1,0000
3	2,07941E-272	1,44202E-136	1,0	-0,0	256	1,0000
4	1,68516E-272	1,29814E-136	1,0	-0,0	225	1,0000
5	1,387E-272	1,17771E-136	1,0	-0,0	196	1,0000
6	6,19331E-273	7,86976E-137	1,0	-0,0	169	1,0000
7	5,45352E-273	7,3848E-137	1,0	-0,0	144	1,0000
8	5,24313E-273	7,24094E-137	1,0	-0,0	121	1,0000
9	4,34679E-273	6,59302E-137	1,0	-0,0	100	1,0000
10	3,33606E-273	5,77586E-137	1,0	-0,0	81	1,0000
11	3,06322E-273	5,53464E-137	1,0	-0,0	64	1,0000
12	2,93995E-273	5,42213E-137	1,0	-0,0	49	1,0000
13	1,98213E-273	4,45211E-137	1,0	-0,0	36	1,0000
14	1,87879E-273	4,3345E-137	1,0	-0,0	25	1,0000
15	8,93332E-275	9,45163E-138	1,0	-0,0	16	1,0000
16	0,0	0,0	1,0	-0,0	9	1,0000
17	0,0	0,0	1,0	-0,0	4	1,0000
18	0,0	0,0	1,0	-0,0	1	1,0000

Продовження додатку Б

Coefficients for Canonical Variables of the First Set

x1	1,17259E-135	-1,12958E-135	-1,21632E-135	-1,37087E-135	2,01648E-135	1,25255E-135
x2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
x3	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
x4	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
x5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
x6	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
x7	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
x8	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
x9	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
x10	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
x11	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
x12	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
x13	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
x14	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
x15	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
x16	5,86737E-136	4,51244E-136	-1,81934E-138	8,81166E-136	9,80943E-136	5,74064E-136
x17	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
x18	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

1,35646E-135	-1,11521E-136	-6,07458E-136	-2,67822E-136	1,04065E-135	-1,13895E-135
0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
-4,96372E-136	7,48544E-136	1,86688E-135	-1,37336E-135	-4,38044E-136	4,76808E-136
0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

-2,12793E-135	2,11414E-135	-5,24134E-135	-1,#INF	1,#INF	-1,#INF
0,0	0,0	0,0	-1,#IND	-1,#IND	-1,#IND
0,0	0,0	0,0	-1,#IND	-1,#IND	-1,#IND
0,0	0,0	0,0	-1,#IND	-1,#IND	-1,#IND
0,0	0,0	0,0	-1,#IND	-1,#IND	-1,#IND
0,0	0,0	0,0	-1,#IND	-1,#IND	-1,#IND
0,0	0,0	0,0	-1,#IND	-1,#IND	-1,#IND
0,0	0,0	0,0	-1,#IND	-1,#IND	-1,#IND
0,0	0,0	0,0	-1,#IND	-1,#IND	-1,#IND
0,0	0,0	0,0	-1,#IND	-1,#IND	-1,#IND
0,0	0,0	0,0	-1,#IND	-1,#IND	-1,#IND
0,0	0,0	0,0	-1,#IND	-1,#IND	-1,#IND
0,0	0,0	0,0	-1,#IND	-1,#IND	-1,#IND
0,0	0,0	0,0	-1,#IND	-1,#IND	-1,#IND
0,0	0,0	0,0	-1,#IND	-1,#IND	-1,#IND
0,0	0,0	0,0	-1,#IND	-1,#IND	-1,#IND
0,0	0,0	0,0	-1,#IND	-1,#IND	-1,#IND
0,0	0,0	0,0	-1,#IND	-1,#IND	-1,#IND
0,0	0,0	0,0	-1,#IND	-1,#IND	-1,#IND
-1,10061E-135	1,97738E-135	5,47194E-135	1,#INF	-1,#INF	1,#INF
0,0	0,0	0,0	-1,#IND	-1,#IND	-1,#IND
0,0	0,0	0,0	-1,#IND	-1,#IND	-1,#IND

Продовження додатку Б

Coefficients for Canonical Variables of the Second Set

y1	-0,142436	-0,344287	0,0445943	-0,312942	-0,0489622	-0,23859	0,107803	0,100242
y2	0,0674037	-0,236414	-0,0491466	0,313093	-0,115339	-0,335351	-0,112193	0,11059
y3	-0,307874	0,395814	0,0181923	-0,187048	0,0481838	0,0676084	0,303461	0,0583355
y4	0,0408179	-0,494286	-0,181827	-0,184768	0,332757	0,283939	-0,343492	0,297067
y5	0,0167746	0,424704	-0,150158	-0,250846	0,346169	-0,277233	-0,135772	-0,17862
y6	0,00238762	0,308103	0,0933171	0,0540966	-0,27539	-0,0092278	-0,119116	-0,194417
y7	0,137335	0,27733	0,10255	0,648751	0,298975	0,0888541	-0,10356	0,121167
y8	0,174031	0,000907454	0,0606438	0,0195511	-0,248834	0,421941	0,462508	0,183232
y9	-0,0538374	-0,403866	0,247315	0,147789	-0,0301291	0,304227	-0,168863	-0,308764
y10	0,16343	0,133587	-0,31408	0,101925	0,0871558	-0,259877	0,251521	-0,210995
y11	0,0128883	-0,0761135	-0,373232	0,055083	-0,286735	0,273505	-0,181549	-0,113715
y12	0,306474	-0,0532325	0,409322	-0,232281	-0,015631	-0,357713	0,032046	0,0119998
y13	0,303347	0,184958	0,0555983	-0,337812	-0,0202449	0,207883	0,188062	0,0219946
y14	-0,0539712	-0,018695	-0,238378	0,00917957	-0,263049	-0,517148	-0,39591	0,149003
y15	-0,227023	-0,341618	0,309343	0,164902	0,0941149	-0,27748	0,413975	-0,0763305
y16	-0,114784	-0,0138596	-0,310239	0,0846162	0,0602341	0,148652	0,613988	0,025318
y17	-0,0237454	-0,197182	-0,0108739	-0,143502	0,104207	0,298054	-0,327061	-0,297996
y18	-0,20019	0,521484	0,254847	-0,0217074	-0,0722665	0,239705	-0,435868	0,184279

0,336576	-0,063366	0,238701	-0,401679	0,177081	-0,134535	0,286087	0,193113
-0,628547	0,44684	0,234049	0,0382535	0,129933	-0,0179101	0,217975	-0,297551
-0,221744	0,178042	0,164491	-0,158549	-0,0867464	0,140937	-0,614602	0,188728
-0,166645	-0,380677	0,0141662	0,115193	-0,244933	0,0018998	0,0931926	0,00584666
0,109493	0,0953161	0,120397	0,577587	0,101764	0,234023	0,219342	-0,0189817
0,0150095	-0,608563	0,158156	-0,152927	-0,388575	0,232001	0,430891	-0,191679
0,400694	0,0452407	0,0427212	-0,296899	-0,0718037	0,159522	-0,104891	0,180738
0,49944	-0,0687621	0,160509	0,501613	0,143771	-0,0978027	-0,309456	-0,124571
-0,234875	-0,151797	-0,0063677	0,144316	0,600219	0,221536	-0,0164403	0,278304
-0,0713137	-0,291988	-0,0140098	-0,0833112	0,170345	-0,665779	-0,108068	0,12343
-0,16615	0,311433	-0,048378	0,145822	-0,509305	-0,0193844	0,00299193	0,378184
-0,442494	-0,107328	-0,109943	-0,00221177	-0,23582	0,0716609	-0,659791	0,0601739
0,114417	0,366972	-0,153841	-0,287095	0,140183	0,138861	0,695542	0,0640094
0,532345	-0,0714371	-0,220416	0,0351456	0,261095	0,248434	-0,310355	0,00669281
0,321217	0,136501	-0,188038	0,285025	-0,404692	-0,131411	0,369664	-0,00934568
-0,387368	-0,191942	-0,228677	-0,151426	0,163178	0,297951	-0,0132328	-0,253466
0,397962	0,279367	-0,0127595	-0,272532	-0,0880155	-0,133982	-0,500815	-0,440768
-0,268332	-0,028263	-0,169267	0,0955491	0,18252	-0,437007	0,208289	-0,0690284

-0,593404	2,55391E7
0,157961	2,75434E7
0,567109	2,37804E7
0,338312	2,40951E7
-0,295462	2,03163E7
0,168037	2,22069E7
-0,198241	2,37399E7
-0,0370625	2,08257E7
0,145679	2,07495E7
0,28773	2,20335E7
-0,333422	2,25137E7
-0,298885	2,19394E7
0,396459	2,21336E7
0,267613	2,24079E7
0,209886	2,47362E7
-0,449877	2,36841E7
-0,0501343	2,32815E7
-0,247595	2,63501E7

The StatAdvisor

This procedure finds the linear combinations of two sets of variables which have the highest correlation between them. In this case, 18 sets of linear combinations have been formed. The first set of linear combinations is

$$1,17259\text{E-}135*x_1 + 0,0*x_2 + 0,0*x_3 + 0,0*x_4 + 0,0*x_5 + 0,0*x_6 + 0,0*x_7 + 0,0*x_8 + 0,0*x_9 + 0,0*x_{10} + 0,0*x_{11} + 0,0*x_{12} + 0,0*x_{13} + 0,0*x_{14} + 0,0*x_{15} + 5,86737\text{E-}136*x_{16} + 0,0*x_{17} + 0,0*x_{18}$$

and

$$-0,142436*y_1 + 0,0674037*y_2 - 0,307874*y_3 + 0,0408179*y_4 + 0,0167746*y_5 + 0,00238762*y_6 + 0,137335*y_7 + 0,174031*y_8 - 0,0538374*y_9 + 0,16343*y_{10} + 0,0128883*y_{11} + 0,306474*y_{12} + 0,303347*y_{13} - 0,0539712*y_{14} - 0,227023*y_{15} - 0,114784*y_{16} - 0,0237454*y_{17} - 0,20019*y_{18}$$

where the variables have first been standardized by subtracting their means and dividing by their standard deviations. The table shows the estimated correlation between each set of canonical variables. Since none of the P-values are less than 0,05, none of the sets has a statistically significant correlations at the 95,0% confidence level.

Plot of Canonical Variables #1

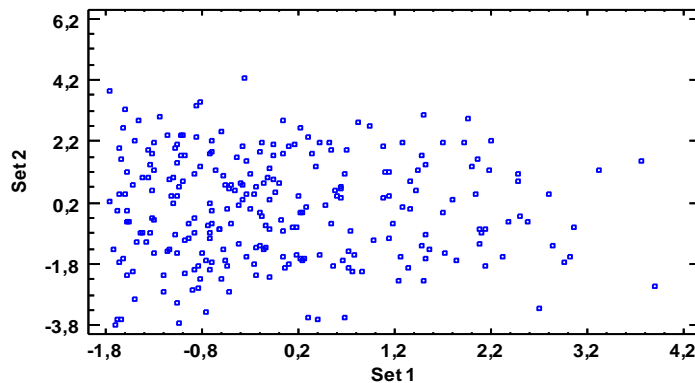


Table of Canonical Variables

	Set-Variable	Set-Variable	Set-Variable	Set-Variable	Set-Variable	Set-Variable
Row	1-1	2-1	1-2	2-2	1-3	2-3
1	4,46226E-136	0,875996	-1,84755E-136	-1,31318	-3,16549E-136	0,58506
2	1,91655E-135	-0,338458	-3,2921E-135	-1,78235	-2,85117E-135	0,138869
3	6,61234E-136	1,15138	-2,56533E-135	-0,711813	-1,83707E-135	1,15701
4	-1,29749E-135	-1,10704	1,0125E-135	0,971619	1,20417E-135	-1,20447
5	-2,52055E-136	0,564125	9,70419E-136	-2,13799	6,95821E-136	-0,370112
6	-1,26097E-135	-0,641966	1,45983E-135	0,184529	1,45433E-135	0,00213076
7	-4,94055E-136	0,331674	1,20354E-135	0,916167	9,46848E-136	-0,0831482
8	-1,71402E-135	0,593185	6,92164E-136	1,87366	1,20546E-135	0,89818
9	-1,95602E-135	-0,286261	9,25287E-136	-1,15724	1,45648E-135	-0,873234
10	-1,01897E-135	0,0937363	1,2267E-135	0,952929	1,2033E-135	0,494773
11	6,9659E-136	-0,613204	-3,80348E-135	-1,37808	-2,59256E-135	-0,136647
12	5,22501E-136	-0,4978	-9,79818E-136	-0,409521	-8,26438E-136	0,47161
13	-1,11541E-136	-0,049995	1,07848E-135	1,66257	6,95386E-136	-1,36037
14	1,45954E-135	-0,733356	-6,78402E-136	-0,249356	-1,07962E-135	0,0333846
15	-4,94055E-136	-0,58394	1,20354E-135	2,17435	9,46848E-136	-1,60544
16	-2,84174E-136	-2,22958	5,18855E-136	-2,18731	4,41094E-136	0,707111
17	-1,95602E-135	-1,64572	9,25287E-136	0,63758	1,45648E-135	-0,130032
18	1,03468E-136	0,41955	-1,30209E-135	0,461445	-8,25139E-136	1,75652
19	-5,65495E-138	-0,493055	7,33057E-136	1,11264	4,40231E-136	-0,212055
20	-1,11973E-135	0,925424	-1,23751E-136	0,113738	4,43685E-136	1,74463
21	2,76829E-136	0,0762191	-2,4341E-135	0,949429	-1,58105E-135	0,0286048
22	-1,26097E-135	-1,20273	1,45983E-135	0,0952614	1,45433E-135	0,123137
23	2,01982E-135	1,22852	-1,93971E-135	-0,856292	-2,09156E-135	0,0262731
24	-1,26097E-135	1,13575	1,45983E-135	-1,84268	1,45433E-135	0,760736
25	2,08846E-135	0,199778	-1,04082E-135	-0,388459	-1,58667E-135	-1,30213

Продовження додатку Б

26	-3,20694E-136	-0,0831918	7,15289E-137	-0,423	1,90932E-136	-0,912329
27	-2,41157E-135	-0,579497	1,55694E-136	0,365718	1,20762E-135	-0,450926
28	1,35806E-135	1,56681	-3,37213E-136	-0,321425	-8,29029E-136	-0,245165
29	-8,4194E-136	0,453075	1,7821E-135	-1,2796	1,45303E-135	2,80114
30	5,91867E-136	0,645656	-1,77257E-135	1,08225	-1,33176E-135	0,96515
31	-8,7846E-136	-0,246894	1,33477E-135	-0,477559	1,20287E-135	0,808885
32	-1,11973E-135	-0,523432	-1,23751E-136	1,72945	4,43685E-136	-1,59358
33	6,92625E-136	1,55176	-4,22118E-136	0,389478	-5,72139E-136	-0,74271
34	1,66943E-135	-0,83437	-1,36309E-135	1,10783	-1,58537E-135	0,510699
35	8,70387E-136	-1,86022	-1,55837E-135	0,0724971	-1,33262E-135	0,3101
36	2,61411E-135	-0,307123	-2,75563E-135	1,1109	-2,85333E-135	0,210389
37	-1,32961E-135	1,101	5,60937E-136	-0,93561	9,49438E-136	0,308816
38	4,46226E-136	0,570032	-1,84755E-136	0,88245	-3,16549E-136	-0,201778
39	-2,37505E-135	0,782444	6,0302E-136	0,847009	1,45778E-135	-0,171756
40	-8,4194E-136	-0,741052	1,7821E-135	-0,0545907	1,45303E-135	0,602939
41	-8,41213E-136	-0,532763	9,04509E-137	-1,14511	4,42822E-136	0,0208819
42	-1,95602E-135	-1,31352	9,25287E-136	2,72259	1,45648E-135	-0,0360748
43	2,89262E-135	0,940409	-2,54143E-135	-0,967892	-2,8542E-135	-0,66391
44	3,03314E-135	-0,318244	-2,43336E-135	0,270825	-2,85463E-135	-1,19962
45	-2,0958E-135	-0,207127	-8,74423E-136	-0,850194	4,46712E-136	-0,993147
46	-1,81728E-135	0,659394	-6,60221E-136	1,87926	4,45848E-136	-1,70387
47	-8,4194E-136	-1,81355	1,7821E-135	-0,162422	1,45303E-135	0,626176
48	-1,26097E-135	0,0116223	1,45983E-135	-2,09779	1,45433E-135	-0,427899
49	-1,26097E-135	-2,16288	1,45983E-135	-0,537608	1,45433E-135	-0,121122
50	-2,52055E-136	1,43968	9,70419E-136	-0,159626	6,95821E-136	-0,062045
51	2,04226E-136	-0,167898	4,83684E-137	0,853964	-6,55223E-137	-0,181298
52	-8,4194E-136	-2,18123	1,7821E-135	-0,282969	1,45303E-135	0,955787
53	-5,65495E-138	1,05907	7,33057E-136	1,04893	4,40231E-136	0,385275
54	2,05634E-135	-0,101073	-1,49239E-135	-0,73236	-1,8414E-135	-1,63972
55	7,24745E-136	0,28691	2,94465E-137	0,355746	-3,17412E-136	-0,565421
56	1,11166E-135	-1,19653	-9,98502E-137	-0,0318568	-5,73438E-136	0,555833
57	-1,99505E-135	-0,897892	4,76032E-136	0,9386	1,20633E-135	0,565281
58	6,92625E-136	-1,46206	-4,22118E-136	-0,303809	-5,72139E-136	-2,89281
59	1,35806E-135	-0,805316	-3,37213E-136	1,21326	-8,29029E-136	2,51429
60	-5,9994E-136	1,58217	1,54897E-135	-0,0192577	1,202E-135	-1,33641
61	-1,39898E-135	-1,28661	1,35369E-135	-0,553595	1,45476E-135	2,09175
62	-8,4194E-136	-0,0824167	1,7821E-135	-2,34893	1,45303E-135	-0,0228074
63	1,04302E-135	-0,800684	-9,9874E-136	-0,0243769	-1,07833E-135	-0,696015
64	-1,26097E-135	-0,873417	1,45983E-135	0,291793	1,45433E-135	-0,869813
65	-6,3206E-136	0,864194	1,09741E-135	-0,933021	9,47276E-136	0,691369
66	2,76101E-136	-1,62909	-7,42456E-136	-0,672556	-5,70847E-136	-0,250048
67	-6,3206E-136	-1,7853	1,09741E-135	-1,02192	9,47276E-136	1,59981
68	2,57686E-135	-0,231109	-1,51131E-135	-2,60524	-2,09329E-135	-0,130909
69	1,84646E-135	-0,800821	-8,07699E-136	-1,91093	-1,33565E-135	-0,671001
70	-1,12046E-135	0,162858	1,56789E-135	-0,66554	1,45389E-135	-0,493822
71	-1,39898E-135	0,0139168	1,35369E-135	-0,380437	1,45476E-135	-1,19312
72	1,34859E-136	0,016302	8,41123E-136	-0,775095	4,39795E-136	-0,335492
73	-1,95602E-135	-1,89702	9,25287E-136	-0,73394	1,45648E-135	-0,644652
74	-1,95602E-135	-0,176547	9,25287E-136	1,79219	1,45648E-135	-1,55665
75	-8,4194E-136	-0,983362	1,7821E-135	0,370394	1,45303E-135	-0,931348
76	1,11311E-135	-0,090241	-3,48314E-135	-1,0348	-2,59385E-135	0,0367307
77	-2,51557E-135	1,26877	4,94954E-136	-0,944996	1,45822E-135	-1,15618
78	2,01982E-135	-2,21865	-1,93971E-135	-0,454611	-2,09156E-135	-0,381179
79	-1,6775E-135	-0,666438	1,13949E-135	0,687069	1,45562E-135	-2,28905
80	3,76859E-136	-0,253183	6,07999E-136	0,343782	1,88769E-136	1,03383
81	3,4474E-136	-0,682556	1,56434E-136	0,430713	-6,5958E-137	-2,44227
82	3,4474E-136	0,647915	1,56434E-136	1,82102	-6,5958E-137	2,71033
83	-1,39898E-135	1,59153	1,35369E-135	-1,06258	1,45476E-135	2,24938
84	-2,51557E-135	-0,390329	4,94954E-136	0,426772	1,45822E-135	0,326728
85	-1,57601E-135	0,184964	7,983E-136	-2,02589	1,20503E-135	2,70021
86	-8,4194E-136	-0,719312	1,7821E-135	0,143022	1,45303E-135	-0,384974
87	2,08846E-135	-0,470696	-1,04082E-135	0,228851	-1,58667E-135	1,05306
88	2,76829E-136	1,55469	-2,4341E-135	-1,19664	-1,58105E-135	0,57242
89	5,8674E-136	-0,46898	-7,66896E-137	-1,17894	-3,16984E-136	0,495804
90	-5,9994E-136	-1,00646	1,54897E-135	1,26088	1,202E-135	0,724583
91	6,92625E-136	-0,175744	-4,22118E-136	-0,940904	-5,72139E-136	-0,310273

Продовження додатку Б

92	2,08919E-135	0,344473	-2,73247E-135	-0,259733	-2,59688E-135	-0,901128
93	1,60079E-135	0,166484	-2,26198E-135	-2,19568	-2,09026E-135	-0,0581779
94	1,11166E-135	0,420385	-9,98502E-137	-0,228859	-5,73438E-136	0,180385
95	6,93353E-136	-1,7625	-2,11376E-135	0,00879491	-1,58235E-135	0,976021
96	1,03468E-136	1,24956	-1,30209E-135	1,2206	-8,25139E-136	-0,203619
97	2,04226E-136	-1,60725	4,83684E-137	0,368425	-6,55223E-137	-0,00952299
98	1,70594E-135	1,59537	-9,15765E-136	1,3298	-1,33521E-135	0,316665
99	-1,6775E-135	1,00682	1,13949E-135	-0,617131	1,45562E-135	-0,925787
100	7,24745E-136	-0,690633	2,94465E-137	1,58458	-3,17412E-136	-0,255065
101	-8,4194E-136	-1,21256	1,7821E-135	-0,554371	1,45303E-135	-0,0198618
102	2,43634E-135	2,00275	-1,61938E-135	-0,129704	-2,09285E-135	-0,359226
103	8,65259E-136	0,98651	1,37512E-136	0,540594	-3,17848E-136	-0,917342
104	-1,57601E-135	-1,48077	7,983E-136	-0,891247	1,20503E-135	-0,179403
105	-4,94055E-136	-2,57057	1,20354E-135	1,57865	9,46848E-136	-0,931398
106	1,70594E-135	0,186545	-9,15765E-136	-0,986507	-1,33521E-135	-1,41412
107	9,83399E-137	1,79245	3,93797E-136	-0,182252	1,89632E-136	-0,755693
108	-1,50665E-135	1,92285	5,54556E-138	-0,218085	6,99712E-136	0,425048
109	-1,39825E-135	0,442205	-3,37953E-136	-0,548932	4,44549E-136	1,5917
110	1,53142E-135	0,446652	-1,46923E-135	0,216004	-1,58494E-135	0,232012
111	1,07954E-135	1,02683	-5,51415E-136	1,72047	-8,28165E-136	-1,02685
112	1,56794E-135	1,63005	-1,0219E-135	-0,881859	-1,33478E-135	-1,02155
113	-5,99213E-136	-0,933496	-1,42673E-136	2,73926	1,91795E-136	-0,55708
114	9,71145E-136	0,691388	-2,07916E-136	-1,089	-5,73003E-136	-0,113648
115	-7,40455E-136	0,324833	1,44091E-135	0,212814	1,20244E-135	-0,0131518
116	5,8674E-136	0,776098	-7,66896E-137	0,123248	-3,16984E-136	-0,760057
117	1,21754E-135	-0,196645	-4,45278E-136	1,31825	-8,28593E-136	-0,186863
118	-3,9006E-136	0,741592	8,64283E-136	1,0071	6,96249E-136	0,427809
119	6,23259E-136	0,281092	3,70636E-136	-0,821386	-6,68216E-137	0,0517518
120	-1,39898E-135	-2,10083	1,35369E-135	-0,079163	1,45476E-135	-1,26059
121	-1,12046E-135	-0,353673	1,56789E-135	0,0276269	1,45389E-135	0,93527
122	1,45954E-135	-0,231307	-6,78402E-136	0,19327	-1,07962E-135	-0,785311
123	2,04226E-136	-0,410399	4,83684E-137	-0,726053	-6,55223E-137	0,760422
124	5,8674E-136	-0,690066	-7,66896E-137	-1,25426	-3,16984E-136	-1,86287
125	-7,6861E-136	0,756563	-2,39202E-135	-2,08819	-1,07271E-135	0,819371
126	3,4474E-136	0,618195	1,56434E-136	0,118853	-6,5958E-137	-1,6893
127	7,32382E-136	-1,56053	-1,66451E-135	0,0242563	-1,33219E-135	-0,0819374
128	1,14963E-135	0,598257	-3,03581E-135	-1,67434	-2,34369E-135	0,638853
129	1,32227E-135	1,35582	-2,47618E-135	-0,15201	-2,0894E-135	-0,89988
130	-7,42936E-137	-0,370946	-1,65834E-136	-0,0264499	-6,46586E-137	0,914214
131	4,82745E-136	0,169392	2,6257E-136	-0,752112	-6,63859E-137	-0,191558
132	7,24745E-136	0,0383565	2,94465E-137	-0,219908	-3,17412E-136	0,96436
133	1,21754E-135	0,756865	-4,45278E-136	0,0222687	-8,28593E-136	-0,819006
134	-3,53541E-136	-0,693217	1,31161E-135	0,575615	9,46412E-136	0,832013
135	1,91582E-135	0,568703	-1,60045E-135	0,690233	-1,84096E-135	1,17827
136	2,08846E-135	-0,736229	-1,04082E-135	-1,49407	-1,58667E-135	0,308904
137	9,71145E-136	1,51056	-2,07916E-136	0,678215	-5,73003E-136	-0,0152243
138	-3,20694E-136	-0,0952523	7,15289E-137	0,521452	1,90932E-136	1,31649
139	8,3314E-136	-0,24538	-3,14052E-136	-0,481094	-5,72575E-136	0,893157
140	-1,29749E-135	0,940595	1,0125E-135	0,361383	1,20417E-135	0,239715
141	-3,52813E-136	-0,748388	-3,80035E-136	0,519395	-6,3795E-137	-0,62393
142	-5,9994E-136	1,08935	1,54897E-135	1,50707	1,202E-135	-1,50927
143	-3,53541E-136	1,34243	1,31161E-135	-0,0666803	9,46412E-136	-0,480593
144	-4,22179E-136	1,31598	4,12719E-136	1,6258	4,41522E-136	1,14066
145	4,82745E-136	-0,415034	2,6257E-136	-0,821852	-6,63859E-137	0,987658
146	-1,32961E-135	-2,09248	5,60937E-136	-0,0391471	9,49438E-136	0,642176
147	-5,99213E-136	0,521929	-1,42673E-136	0,632807	1,91795E-136	0,698247
148	-7,40455E-136	-0,341904	1,44091E-135	-0,0268073	1,20244E-135	-0,0570149
149	-5,9994E-136	-0,47891	1,54897E-135	-0,442898	1,202E-135	-0,522126
150	6,23259E-136	0,502091	3,70636E-136	-0,773891	-6,68216E-137	0,449175
151	1,32154E-135	0,0949628	-7,84538E-136	-0,332389	-1,07919E-135	0,739188
152	3,76859E-136	1,21867	6,07999E-136	-0,131464	1,88769E-136	-0,349989
153	-9,82455E-136	-1,0068	1,67403E-135	-0,346884	1,45346E-135	2,13956
154	1,35879E-135	0,3608	-2,02886E-135	0,765649	-1,83924E-135	0,254381
155	3,76859E-136	-0,624491	6,07999E-136	0,709686	1,88769E-136	0,0738557
156	8,65259E-136	0,758365	1,37512E-136	0,174424	-3,17848E-136	0,648787
157	-5,30574E-136	0,614356	7,56217E-136	0,683998	6,96685E-136	-0,125225

Продовження додатку Б

158	-7,40455E-136	0,179372	1,44091E-135	1,34777	1,20244E-135	1,09159
159	1,07954E-135	-0,399295	-5,51415E-136	-0,138052	-8,28165E-136	-0,69064
160	2,43634E-135	0,670541	-1,61938E-135	0,397107	-2,09285E-135	-0,585084
161	1,45954E-135	-0,471132	-6,78402E-136	-1,80834	-1,07962E-135	1,08947
162	-9,82455E-136	0,975336	1,67403E-135	0,870402	1,45346E-135	3,22519
163	-5,9994E-136	0,952699	1,54897E-135	0,422528	1,202E-135	1,40904
164	-1,15625E-135	0,881016	-5,71077E-136	0,958508	1,93523E-136	0,537683
165	2,68274E-135	1,31582	-1,85674E-135	2,08132	-2,34844E-135	-0,216015
166	-1,46689E-135	0,417938	-1,23684E-135	-0,664239	-6,03405E-137	-1,54931
167	1,04302E-135	1,31854	-9,9874E-136	-0,587357	-1,07833E-135	0,301756
168	8,01748E-136	0,705629	-2,45726E-135	-1,13383	-1,83751E-135	-1,79108
169	-1,11541E-136	-0,673784	1,07848E-135	0,896963	6,95386E-136	1,14285
170	-1,60813E-135	1,12385	3,46735E-136	0,642269	9,50302E-136	0,492732
171	-8,4194E-136	0,51184	1,7821E-135	1,45	1,45303E-135	0,122166
172	-2,41157E-135	-0,8851	1,55694E-136	-1,14229	1,20762E-135	-0,909679
173	2,76101E-136	2,0383	-7,42456E-136	-0,0208281	-5,70847E-136	0,910446
174	-9,79218E-136	-0,943416	-1,56852E-137	0,229265	4,4325E-136	-0,55625
175	-7,42936E-137	-0,208716	-1,65834E-136	-0,254324	-6,46586E-137	-1,76135
176	7,24745E-136	-1,65546	2,94465E-137	-0,0378377	-3,17412E-136	0,327386
177	-9,82455E-136	-1,78174	1,67403E-135	-0,556691	1,45346E-135	0,687462
178	-5,9994E-136	0,503405	1,54897E-135	0,476404	1,202E-135	0,594295
179	-8,7846E-136	0,626357	1,33477E-135	0,129346	1,20287E-135	-1,03065
180	2,64622E-135	-0,286845	-2,30406E-135	0,24147	-2,59861E-135	0,577063
181	1,34859E-136	1,30436	8,41123E-136	0,585836	4,39795E-136	-0,240959
182	-8,41213E-136	0,974735	9,04509E-137	0,45328	4,42822E-136	0,317376
183	-6,3206E-136	0,580689	1,09741E-135	-0,0647901	9,47276E-136	-0,683048
184	8,3314E-136	0,0347512	-3,14052E-136	0,499481	-5,72575E-136	0,588054
185	1,11166E-135	1,33983	-9,98502E-137	0,797025	-5,73438E-136	0,711984
186	2,19434E-135	0,00173297	-1,38625E-135	0,393505	-1,84183E-135	-1,41976
187	-1,85453E-135	0,842053	5,84098E-136	-0,779408	1,20589E-135	-0,0795345
188	-2,48818E-136	-0,226005	-7,19295E-136	-0,452986	-3,14393E-136	1,03407
189	-1,4355E-135	-1,27817	9,06366E-136	1,63316	1,20459E-135	-0,897041
190	-6,31332E-136	-0,291539	-5,94237E-136	-1,64381	-6,29314E-137	-0,618929
191	-2,69009E-135	-2,35524	-5,85081E-137	-0,261647	1,20848E-135	-1,24358
192	1,11166E-135	0,68696	-9,98502E-137	-0,092054	-5,73438E-136	-2,45496
193	-6,68579E-136	0,0892965	6,50081E-136	-0,0268729	6,97113E-136	0,125119
194	1,53142E-135	0,233361	-1,46923E-135	0,569664	-1,58494E-135	-0,530074
195	-8,7846E-136	0,804246	1,33477E-135	0,892815	1,20287E-135	0,51156
196	-2,11571E-136	0,939312	-1,96361E-135	-0,226636	-1,07444E-135	1,30945
197	5,91867E-136	0,0948811	-1,77257E-135	0,681127	-1,33176E-135	1,34724
198	7,64501E-136	2,05853	-1,21294E-135	-1,3737	-1,07746E-135	-0,404449
199	9,83399E-137	1,27329	3,93797E-136	0,353809	1,89632E-136	-0,272176
200	-5,9994E-136	0,395537	1,54897E-135	0,586729	1,202E-135	-1,01821
201	-1,12046E-135	-0,37838	1,56789E-135	0,258337	1,45389E-135	0,781805
202	-7,72574E-136	-0,163065	9,89341E-136	0,399097	9,47711E-136	-0,67498
203	-8,7846E-136	-0,515485	1,33477E-135	1,01689	1,20287E-135	0,668901
204	8,65259E-136	-0,428835	1,37512E-136	0,403271	-3,17848E-136	0,343669
205	-2,48021E-135	-0,121076	-7,43196E-136	0,0161625	7,0273E-136	0,716268
206	-9,10579E-136	-0,207705	8,83205E-136	0,26435	9,48139E-136	1,88789
207	-5,9994E-136	0,949468	1,54897E-135	-0,0154317	1,202E-135	0,0390583
208	-1,74865E-135	0,859993	2,38669E-136	0,530227	9,50738E-136	0,766975
209	1,35806E-135	-0,147738	-3,37213E-136	-1,63501	-8,29029E-136	-1,42381
210	-1,12046E-135	-0,279535	1,56789E-135	0,199173	1,45389E-135	0,209105
211	-6,3206E-136	0,467734	1,09741E-135	0,836278	9,47276E-136	0,99144
212	-1,26097E-135	-0,490784	1,45983E-135	0,237331	1,45433E-135	0,459933
213	-7,72574E-136	-0,869945	9,89341E-136	2,53512	9,47711E-136	-0,535563
214	4,82745E-136	-2,28477	2,6257E-136	0,625793	-6,63859E-137	-0,0457972
215	9,71145E-136	0,458978	-2,07916E-136	-0,723642	-5,73003E-136	0,30725
216	1,4993E-135	0,924778	-1,92079E-135	1,89527	-1,83967E-135	-0,329865
217	8,3314E-136	0,526055	-3,14052E-136	-1,19018	-5,72575E-136	0,013273
218	-2,8021E-136	-1,59629	-2,8625E-135	0,0067025	-1,57933E-135	0,491453
219	-8,7846E-136	-0,616925	1,33477E-135	0,144553	1,20287E-135	0,566945
220	-1,26097E-135	-0,357171	1,45983E-135	-0,0475852	1,45433E-135	-0,344681
221	4,82745E-136	-1,29246	2,6257E-136	0,131172	-6,63859E-137	-0,696822
222	-3,20694E-136	1,63321	7,15289E-137	-1,15948	1,90932E-136	0,665715
223	1,11166E-135	-0,678486	-9,98502E-137	0,364071	-5,73438E-136	0,63046

Продовження додатку Б

224	-1,78517E-135	1,17633	-2,08656E-136	0,578755	7,00575E-136	-0,367645
225	1,28942E-135	-1,9652	-1,2361E-135	-0,778607	-1,33392E-135	-0,344781
226	-4,94055E-136	-0,0334137	1,20354E-135	-1,94923	9,46848E-136	-0,798199
227	-3,9006E-136	-0,257133	8,64283E-136	-0,377252	6,96249E-136	0,200379
228	3,4474E-136	1,92297	1,56434E-136	1,44032	-6,5958E-137	0,49998
229	-1,1891E-135	-0,0476495	6,69003E-136	1,47296	9,49003E-136	1,3371
230	4,46226E-136	-1,04637	-1,84755E-136	-0,208586	-3,16549E-136	-1,61712
231	1,60006E-135	0,713638	-5,70336E-136	-0,468344	-1,08006E-135	-0,89879
232	-2,84174E-136	0,120892	5,18855E-136	0,609521	4,41094E-136	0,616906
233	-5,65495E-138	0,882256	7,33057E-136	-1,22316	4,40231E-136	0,914727
234	3,4474E-136	-0,911876	1,56434E-136	0,118113	-6,5958E-137	0,349923
235	-3,52813E-136	-0,346969	-3,80035E-136	-0,253461	-6,3795E-137	-0,287412
236	8,65259E-136	1,24509	1,37512E-136	-0,210851	-3,17848E-136	0,486655
237	8,65259E-136	0,707835	1,37512E-136	-0,117207	-3,17848E-136	-1,44459
238	1,35806E-135	1,6216	-3,37213E-136	1,37351	-8,29029E-136	-0,119661
239	1,45954E-135	-1,11961	-6,78402E-136	0,313767	-1,07962E-135	-0,110643
240	-1,11541E-136	0,873392	1,07848E-135	0,748343	6,95386E-136	-0,305294
241	-9,82455E-136	-0,588248	1,67403E-135	-1,52473	1,45346E-135	-0,436865
242	2,61411E-135	0,608056	-2,75563E-135	-2,49442	-2,85333E-135	-0,455118
243	1,39163E-135	-0,0624786	-3,26894E-135	0,230596	-2,59472E-135	-0,709304
244	2,33486E-135	0,821217	-1,27819E-135	1,10534	-1,84226E-135	-1,90848
245	-1,12046E-135	-0,707204	1,56789E-135	-0,375826	1,45389E-135	-0,0501069
246	5,22501E-136	-0,736414	-9,79818E-136	0,923692	-8,26438E-136	-1,44089
247	-1,39898E-135	1,04111	1,35369E-135	-0,740632	1,45476E-135	-0,440226
248	1,84646E-135	1,68749	-8,07699E-136	-0,799546	-1,33565E-135	-1,57254
249	4,46226E-136	-0,420166	-1,84755E-136	-1,23221	-3,16549E-136	1,28056
250	-9,82455E-136	-1,60647	1,67403E-135	0,398615	1,45346E-135	2,79664
251	3,82714E-136	-0,182311	-2,77953E-135	0,624614	-1,83621E-135	0,855516
252	-9,10579E-136	-0,932246	8,83205E-136	1,29997	9,48139E-136	1,40965
253	-5,65495E-138	0,80426	7,33057E-136	-1,57853	4,40231E-136	-1,87436
254	-3,70466E-137	-0,873175	-1,41015E-135	-0,699524	-8,24703E-136	0,374539

Row	Set-Variable 1-4	Set-Variable 2-4	Set-Variable 1-5	Set-Variable 2-5	Set-Variable 1-6	Set-Variable 2-6
1	-1,43796E-136	0,577939	7,60602E-136	-0,9828	4,63952E-136	0,637947
2	-4,46976E-135	1,79396	3,33579E-135	1,24629	2,1222E-135	-0,689268
3	-3,74606E-135	1,48891	1,19035E-135	0,435687	8,0628E-136	1,42089
4	1,15089E-135	0,521836	-2,22473E-135	-0,680489	-1,37367E-135	-0,462458
5	1,41646E-135	0,576744	-4,53543E-136	0,718758	-3,06959E-136	0,347336
6	1,85209E-135	1,56453	-2,17525E-135	0,270858	-1,35967E-135	1,16002
7	1,69939E-135	0,766485	-8,69707E-136	-0,860539	-5,65462E-136	0,246335
8	5,25348E-136	0,0956509	-2,9211E-135	-0,294353	-1,7812E-135	-0,914591
9	8,08271E-136	-1,84934	-3,33727E-135	-1,18489	-2,0397E-135	0,523015
10	1,56917E-135	1,49916	-1,75908E-135	0,255599	-1,10117E-135	1,13853
11	-5,6438E-135	-0,518696	1,28439E-135	0,0721772	9,0646E-136	0,499795
12	-1,34547E-135	-1,00834	9,11693E-136	-1,10071	5,82831E-136	-0,00924776
13	1,62749E-135	1,75432	-2,18623E-136	-1,05174	-1,69479E-136	-0,72618
14	-5,84569E-136	1,11603	2,48987E-135	-1,66964	1,52137E-135	0,881452
15	1,69939E-135	-1,21835	-8,69707E-136	-0,53733	-5,65462E-136	1,05702
16	7,10115E-136	0,343307	-4,95458E-136	-0,618298	-3,16258E-136	1,33447
17	8,08271E-136	-0,837771	-3,33727E-135	-1,18179	-2,0397E-135	-0,723268
18	-1,97478E-135	-1,34803	2,11127E-136	2,11866	1,72849E-136	1,41194
19	1,1284E-135	-0,241217	-2,98118E-137	-0,113337	-4,37551E-137	1,17877
20	-5,44732E-136	-1,76356	-1,8924E-135	1,03765	-1,13377E-135	0,786258
21	-3,66525E-135	-0,791261	5,35895E-136	2,11948	4,08053E-136	-0,338766
22	1,85209E-135	1,30825	-2,17525E-135	-1,04148	-1,35967E-135	1,41317
23	-2,35209E-135	-0,384293	3,47329E-135	0,635148	2,15725E-135	0,0147772
24	1,85209E-135	-0,6812	-2,17525E-135	1,71599	-1,35967E-135	1,06809
25	-9,44533E-136	-0,760738	3,56469E-135	1,17108	2,18055E-135	0,7259
26	8,91006E-138	0,332048	-5,44939E-136	-0,151184	-3,30258E-136	0,603404
27	-5,22242E-136	-1,46067	-4,08731E-135	-0,179142	-2,46369E-135	-0,148067
28	-9,06215E-137	0,570254	2,30863E-135	-0,817791	1,40034E-135	-0,833263
29	2,4814E-135	1,29168	-1,47468E-135	-0,0369327	-9,4969E-136	0,470659
30	-2,54577E-135	0,565263	1,05102E-135	-0,324982	6,94556E-136	0,933524
31	1,7802E-135	0,574738	-1,52416E-135	-1,52949	-9,6369E-136	-1,31772
32	-5,44732E-136	0,262077	-1,8924E-135	0,675687	-1,13377E-135	-0,954429

Продовження додатку Б

33	-4,31863E-136	-0,473718	1,18433E-135	-0,624573	7,27156E-136	0,827362
34	-1,57384E-135	1,24923	2,86412E-135	2,08895	1,77057E-135	0,68267
35	-2,12748E-135	0,508094	1,51667E-135	0,224359	9,67059E-136	-0,597198
36	-3,42217E-135	-0,128558	4,502E-135	0,227728	2,80468E-135	1,81083
37	4,44539E-136	0,605076	-2,26664E-135	-0,123775	-1,38297E-135	-1,00963
38	-1,43796E-136	-0,88765	7,60602E-136	-0,86943	4,63952E-136	1,95552
39	1,78963E-136	0,739381	-4,03783E-135	-0,066175	-2,44969E-135	0,6829
40	2,4814E-135	0,20235	-1,47468E-135	-0,0521059	-9,4969E-136	-1,46673
41	-1,2645E-136	0,0492467	-1,42675E-135	-0,125231	-8,61265E-136	-2,27659
42	8,08271E-136	0,905063	-3,33727E-135	1,79951	-2,0397E-135	-1,07283
43	-3,00389E-135	-0,604224	4,96765E-135	-0,282059	3,07719E-135	0,0877914
44	-2,79286E-135	-2,8977	5,20257E-135	0,699713	3,21467E-135	-0,502918
45	-2,01061E-135	1,98145	-3,52425E-135	0,141003	-2,08876E-135	0,965275
46	-1,59232E-135	0,750613	-3,05861E-135	-0,553441	-1,81625E-135	-0,2328
47	2,4814E-135	-0,264393	-1,47468E-135	0,162838	-9,4969E-136	-0,539683
48	1,85209E-135	1,51055	-2,17525E-135	-0,860301	-1,35967E-135	-1,09374
49	1,85209E-135	-1,10879	-2,17525E-135	0,202336	-1,35967E-135	-1,97808
50	1,41646E-135	-1,22843	-4,53543E-136	0,994579	-3,06959E-136	0,741797
51	1,39126E-136	-0,375279	3,44438E-136	-0,238463	2,05449E-136	-2,1929
52	2,4814E-135	-0,20503	-1,47468E-135	-1,20971	-9,4969E-136	0,958986
53	1,1284E-135	-0,73291	-2,98118E-137	-1,00135	-4,37551E-137	-0,340635
54	-1,65088E-135	1,25985	3,52278E-135	0,201379	2,17125E-135	1,24832
55	2,74486E-136	0,790767	1,22625E-135	1,83288	7,36455E-136	0,0303581
56	1,97445E-136	-0,80545	1,8849E-135	0,53333	1,13714E-135	1,53473
57	1,03298E-136	2,71035	-3,39094E-135	0,483799	-2,05616E-135	-0,46393
58	-4,31863E-136	-1,34085	1,18433E-135	0,521721	7,27156E-136	-0,226707
59	-9,06215E-137	0,626932	2,30863E-135	1,49776	1,40034E-135	-0,553506
60	2,19848E-135	1,76149	-1,05852E-135	-0,200993	-6,91186E-136	0,0574903
61	1,64484E-135	0,223849	-2,40597E-135	-1,53446	-1,4947E-135	0,0246393
62	2,4814E-135	-0,183071	-1,47468E-135	-0,0971135	-9,4969E-136	-1,23312
63	-1,21011E-135	-1,26965	1,7935E-135	-0,747639	1,11384E-135	-0,240523
64	1,85209E-135	-0,344113	-2,17525E-135	-0,938425	-1,35967E-135	1,41043
65	1,49213E-135	-2,01451	-1,10043E-135	-0,129515	-7,00486E-136	0,0303155
66	-1,0574E-135	0,198961	4,87962E-136	-0,969068	3,19628E-136	-1,83772
67	1,49213E-135	-0,287067	-1,10043E-135	-0,909907	-7,00486E-136	-1,28621
68	-1,51552E-135	-0,227854	4,40459E-135	1,41632	2,70226E-135	-0,833825
69	-6,6161E-136	0,920222	3,14853E-135	-0,643981	1,92205E-135	0,936697
70	2,06312E-135	-1,24417	-1,94033E-135	-0,713788	-1,22219E-135	0,649742
71	1,64484E-135	1,89547	-2,40597E-135	-0,79852	-1,4947E-135	-1,07734
72	1,33942E-135	-3,15783	2,05109E-136	1,00879	9,37241E-137	-0,326695
73	8,08271E-136	1,12048	-3,33727E-135	2,0512	-2,0397E-135	0,452414
74	8,08271E-136	1,44213	-3,33727E-135	-0,40753	-2,0397E-135	1,23011
75	2,4814E-135	0,917105	-1,47468E-135	-0,174684	-9,4969E-136	1,7076
76	-5,01826E-135	-0,490547	1,98077E-135	2,14094	1,31399E-135	1,43078
77	-3,20624E-137	-1,17536	-4,27275E-135	-1,39155	-2,58717E-135	-0,428124
78	-2,35209E-135	-0,190417	3,47329E-135	1,66877	2,15725E-135	0,0101549
79	1,22655E-135	0,184967	-2,87162E-135	0,764723	-1,7672E-135	1,66825
80	1,0565E-135	-0,177448	6,21273E-136	0,471113	3,52228E-136	-1,94803
81	3,50151E-136	-2,27818	5,79358E-136	0,291049	3,42928E-136	-0,885455
82	3,50151E-136	0,855202	5,79358E-136	0,722395	3,42928E-136	-0,0139016
83	1,64484E-135	0,133901	-2,40597E-135	-0,0295756	-1,4947E-135	0,974159
84	-3,20624E-137	-0,258067	-4,27275E-135	0,480952	-2,58717E-135	0,341141
85	7,32605E-136	0,485109	-2,69038E-135	1,22982	-1,64618E-135	0,281779
86	2,4814E-135	-0,0651121	-1,47468E-135	-1,26193	-9,4969E-136	-1,56498
87	-9,44533E-136	0,542312	3,56469E-135	-0,2127	2,18055E-135	0,1205
88	-3,66525E-135	-0,16716	5,35895E-136	-0,116131	4,08053E-136	0,350996
89	6,7229E-137	0,871784	9,95523E-136	-1,57493	6,01431E-136	-0,357746
90	2,19848E-135	-0,475646	-1,05852E-135	-0,207977	-6,91186E-136	0,741095
91	-4,31863E-136	0,635106	1,18433E-135	0,43289	7,27156E-136	1,28183
92	-3,55238E-135	-0,404121	3,61262E-135	-0,8896	2,26898E-135	-0,588554
93	-2,98139E-135	-0,752093	2,77273E-135	0,987089	1,74727E-135	-1,25474
94	1,97445E-136	-2,08149	1,8849E-135	1,61274	1,13714E-135	-0,781689
95	-3,03971E-135	-0,811644	1,23227E-135	-0,878892	8,1558E-136	0,408678
96	-1,97478E-135	-1,31302	2,11127E-136	0,290815	1,72849E-136	-1,72775
97	1,39126E-136	0,236996	3,44438E-136	-0,963949	2,05449E-136	0,358281
98	-8,72636E-136	-1,1465	2,91361E-135	0,385368	1,78457E-135	-0,377487

Продовження додатку Б

99	1,22655E-135	-1,19544	-2,87162E-135	0,256378	-1,7672E-135	-0,0806466
100	2,74486E-136	1,49655	1,22625E-135	0,739402	7,36455E-136	-1,02181
101	2,4814E-135	0,721937	-1,47468E-135	-0,634502	-9,4969E-136	-0,284339
102	-1,72655E-135	1,0852	4,16967E-135	0,0918735	2,56478E-135	0,248933
103	4,85511E-136	-0,478183	1,46117E-135	-1,33002	8,73935E-136	-0,979618
104	7,32605E-136	-0,374706	-2,69038E-135	-1,69913	-1,64618E-135	0,0332139
105	1,69939E-135	0,326345	-8,69707E-136	-0,598745	-5,65462E-136	-0,0252238
106	-8,72636E-136	-0,861984	2,91361E-135	-0,843301	1,78457E-135	0,452047
107	6,38218E-136	0,818822	1,55627E-136	-0,142756	7,97242E-137	0,611528
108	-4,67691E-136	-0,0140669	-2,55105E-135	0,00956246	-1,53445E-135	0,736347
109	-9,63015E-136	0,325808	-2,35804E-135	0,278622	-1,40627E-135	-1,30428
110	-1,7811E-135	0,720436	2,6334E-135	-0,95248	1,63555E-135	1,12989
111	-5,08904E-136	0,0663473	1,84298E-135	0,00801097	1,12784E-135	-0,1137
112	-1,07989E-135	0,555583	2,68288E-135	0,763896	1,64955E-135	1,94256
113	-4,09372E-136	-0,0199971	-1,01058E-135	0,076908	-6,02762E-136	-0,548067
114	-1,35804E-137	0,0441452	1,64998E-135	-0,687973	9,99659E-136	-1,35293
115	1,98745E-135	0,734991	-1,29344E-135	-0,65351	-8,28666E-136	-0,317679
116	6,7229E-137	-0,00221978	9,95523E-136	1,58451	6,01431E-136	-1,16288
117	-3,01647E-136	0,0866744	2,07371E-135	0,172281	1,26286E-135	3,02077
118	1,20921E-135	2,09021	-6,84268E-136	-0,0552383	-4,41983E-136	0,367692
119	7,68434E-136	0,841051	1,045E-135	-1,20079	6,15431E-136	-0,757374
120	1,64484E-135	0,131836	-2,40597E-135	-0,191535	-1,4947E-135	-0,0482991
121	2,06312E-135	-0,453944	-1,94033E-135	-1,11091	-1,22219E-135	0,0355429
122	-5,84569E-136	0,417678	2,48987E-135	-0,629349	1,52137E-135	0,590106
123	1,39126E-136	-1,46749	3,44438E-136	0,325386	2,05449E-136	2,4405
124	6,7229E-137	1,8957	9,95523E-136	0,603538	6,01431E-136	-2,36202
125	-3,93083E-135	-0,135751	-1,23529E-135	1,71275	-6,58661E-136	2,21546
126	3,50151E-136	-0,817809	5,79358E-136	-0,0478764	3,42928E-136	-0,699628
127	-2,33474E-135	0,366429	1,28594E-135	2,60544	8,32035E-136	0,553586
128	-4,31705E-135	-0,24306	2,03025E-135	-1,01804	1,32799E-135	-0,88452
129	-3,39968E-135	-0,210471	2,30708E-135	2,03413	1,47477E-135	-1,11228
130	-2,79156E-136	1,37102	-1,21208E-136	-0,528705	-6,70548E-137	1,07045
131	5,57409E-136	0,355285	8,10084E-136	0,132373	4,77952E-136	0,193831
132	2,74486E-136	-0,295119	1,22625E-135	0,0735754	7,36455E-136	-1,03562
133	-3,01647E-136	-0,110808	2,07371E-135	-1,70997	1,26286E-135	1,14193
134	1,91041E-135	-0,39458	-6,34787E-136	-1,84863	-4,27983E-136	-0,921225
135	-1,86191E-135	-0,186691	3,28786E-135	-0,332856	2,03377E-135	0,731871
136	-9,44533E-136	0,579943	3,56469E-135	0,926175	2,18055E-135	-0,143076
137	-1,35804E-137	-0,375932	1,64998E-135	1,24151	9,99659E-136	-0,847904
138	8,91006E-138	-1,38079	-5,44939E-136	0,942931	-3,30258E-136	-1,72496
139	-2,20838E-136	-1,31121	1,41925E-135	-0,745742	8,64635E-136	0,299538
140	1,15089E-135	-0,169811	-2,22473E-135	0,876617	-1,37367E-135	-0,228791
141	-6,97439E-136	1,09858	-5,86854E-136	0,963644	-3,39558E-136	-0,390823
142	2,19848E-135	-0,453698	-1,05852E-135	0,363717	-6,91186E-136	0,305959
143	1,91041E-135	0,744976	-6,34787E-136	-0,803655	-4,27983E-136	-1,17341
144	5,02858E-136	1,56468	-7,26183E-136	-0,383819	-4,51283E-136	-0,414109
145	5,57409E-136	0,92304	8,10084E-136	0,67067	4,77952E-136	-1,65638
146	4,44539E-136	0,818247	-2,26664E-135	1,01206	-1,38297E-135	0,276586
147	-4,09372E-136	-0,865559	-1,01058E-135	-1,15219	-6,02762E-136	-1,32517
148	1,98745E-135	1,48606	-1,29344E-135	1,18784	-8,28666E-136	0,77276
149	2,19848E-135	-0,168595	-1,05852E-135	-1,43072	-6,91186E-136	1,77654
150	7,68434E-136	1,02209	1,045E-135	0,216118	6,15431E-136	0,0655623
151	-7,91826E-136	-0,47007	2,25915E-135	0,944333	1,38634E-135	-1,48931
152	1,0565E-135	-0,663559	6,21273E-136	-0,826768	3,52228E-136	-0,267086
153	2,27038E-135	-0,0269441	-1,7096E-135	-1,456	-1,08717E-135	0,0416931
154	-2,69847E-135	-1,6992	2,35656E-135	-0,457563	1,48877E-135	1,52918
155	1,0565E-135	-0,11558	6,21273E-136	-1,91072	3,52228E-136	0,654302
156	4,85511E-136	-2,83152	1,46117E-135	-0,341044	8,73935E-136	0,257313
157	9,98182E-136	1,52785	-9,19189E-136	0,0863035	-5,79462E-136	0,705411
158	1,98745E-135	2,26833	-1,29344E-135	-0,428506	-8,28666E-136	0,39094
159	-5,08904E-136	1,04526	1,84298E-135	-0,545168	1,12784E-135	0,916053
160	-1,72655E-135	0,477206	4,16967E-135	-2,03877	2,56478E-135	-0,147218
161	-5,84569E-136	-0,647362	2,48987E-135	-0,282054	1,52137E-135	0,429279
162	2,27038E-135	-0,186683	-1,7096E-135	0,319116	-1,08717E-135	0,213962
163	2,19848E-135	-0,241749	-1,05852E-135	-1,00371	-6,91186E-136	0,74017
164	-1,24594E-135	0,57106	-1,94188E-135	-0,535728	-1,14777E-135	-1,80496

Продовження додатку Б

165	-2,01461E-135	-0,219206	4,5934E-135	0,410807	2,82798E-135	0,20679
166	-2,37057E-135	1,14849	-2,44944E-135	-0,772808	-1,42957E-135	0,148383
167	-1,21011E-135	-1,01256	1,7935E-135	-1,17612	1,11384E-135	0,539059
168	-3,53504E-135	1,65609	1,42527E-135	0,739011	9,43759E-136	-0,673958
169	1,62749E-135	-0,759394	-2,18623E-136	-1,71044	-1,69479E-136	1,24524
170	2,62565E-137	0,554518	-2,73229E-135	-0,634235	-1,65548E-135	-0,342212
171	2,4814E-135	-0,278662	-1,47468E-135	-0,178681	-9,4969E-136	-1,84502
172	-5,22242E-136	0,858648	-4,08731E-135	0,136335	-2,46369E-135	0,605023
173	-1,0574E-135	0,926033	4,87962E-136	-0,166779	3,19628E-136	0,0416246
174	-3,33707E-136	2,16449	-1,65747E-135	0,0358207	-9,96289E-136	0,945249
175	-2,79156E-136	-0,682904	-1,21208E-136	-0,329838	-6,70548E-137	2,03403
176	2,74486E-136	0,544368	1,22625E-135	-0,172763	7,36455E-136	-1,42785
177	2,27038E-135	-2,2406	-1,7096E-135	0,258435	-1,08717E-135	1,18647
178	2,19848E-135	0,381107	-1,05852E-135	0,204767	-6,91186E-136	-0,487511
179	1,7802E-135	0,567378	-1,52416E-135	0,230846	-9,6369E-136	0,884868
180	-2,71582E-135	-1,06723	4,54392E-135	-2,13134	2,81398E-135	-0,0919885
181	1,33942E-135	-0,863558	2,05109E-136	-0,0851321	9,37241E-137	-1,87161
182	-1,2645E-136	-0,231057	-1,42675E-135	1,37801	-8,61265E-136	-1,3435
183	1,49213E-135	0,246053	-1,10043E-135	1,40506	-7,00486E-136	-2,50781
184	-2,20838E-136	1,72413	1,41925E-135	-0,742978	8,64635E-136	-0,0296417
185	1,97445E-136	0,78902	1,8849E-135	-0,286263	1,13714E-135	0,658051
186	-1,44362E-135	-1,57629	3,7535E-135	1,65194	2,30628E-135	-0,45681
187	3,14323E-136	-1,29203	-3,15602E-135	-0,853621	-1,91868E-135	-0,287064
188	-1,18762E-135	-0,887209	-4,01415E-136	-0,541114	-2,16079E-136	0,439376
189	9,43631E-136	0,583132	-2,45546E-135	1,55	-1,5087E-135	0,10652
190	-1,11572E-135	2,05403	-1,0525E-135	-0,304577	-6,12062E-136	-1,52702
191	-9,40524E-136	-0,359121	-4,55296E-135	-0,808734	-2,73619E-135	-0,0799276
192	1,97445E-136	-0,48031	1,8849E-135	-0,18425	1,13714E-135	0,923479
193	7,90924E-136	-0,552563	-1,14991E-135	-1,37533	-7,14486E-136	-1,08446
194	-1,7811E-135	-2,01017	2,6334E-135	0,794604	1,63555E-135	1,12123
195	1,7802E-135	-0,763486	-1,52416E-135	-1,31592	-9,6369E-136	1,01423
196	-3,09426E-135	1,18138	-3,04E-136	1,28581	-1,13654E-136	0,0924645
197	-2,54577E-135	-1,75398	1,05102E-135	0,663254	6,94556E-136	-0,976289
198	-1,62839E-135	1,34372	1,32786E-135	0,483813	8,41335E-136	-0,0451025
199	6,38218E-136	1,30742	1,55627E-136	-1,4791	7,97242E-137	0,0869587
200	2,19848E-135	0,385378	-1,05852E-135	0,677402	-6,91186E-136	-0,786528
201	2,06312E-135	-0,238165	-1,94033E-135	0,516375	-1,22219E-135	0,561735
202	1,2811E-135	-1,45399	-1,33535E-135	1,19974	-8,37965E-136	-0,0714232
203	1,7802E-135	0,875954	-1,52416E-135	-0,116846	-9,6369E-136	-0,271481
204	4,85511E-136	-0,371414	1,46117E-135	0,491847	8,73935E-136	0,354737
205	-1,9298E-135	-0,230951	-4,17871E-135	0,49539	-2,48699E-135	0,358202
206	1,07385E-135	0,811099	-1,56608E-135	0,787779	-9,7299E-136	0,218995
207	2,19848E-135	1,04256	-1,05852E-135	1,00325	-6,91186E-136	-1,10331
208	-1,84769E-136	0,150602	-2,96721E-135	0,752661	-1,79295E-135	-0,186773
209	-9,06215E-137	-0,283822	2,30863E-135	-1,38653	1,40034E-135	0,499787
210	2,06312E-135	-0,261127	-1,94033E-135	0,627133	-1,22219E-135	0,22238
211	1,49213E-135	-0,154406	-1,10043E-135	-1,36864	-7,00486E-136	-1,06767
212	1,85209E-135	-0,69064	-2,17525E-135	0,899545	-1,35967E-135	0,542329
213	1,2811E-135	-0,777776	-1,33535E-135	0,0794426	-8,37965E-136	0,427984
214	5,57409E-136	0,320372	8,10084E-136	-1,33947	4,77952E-136	0,785966
215	-1,35804E-137	0,00040179	1,64998E-135	0,112433	9,99659E-136	-1,09518
216	-2,48745E-135	0,0749608	2,59148E-135	0,188822	1,62625E-135	-0,933827
217	-2,20838E-136	0,135013	1,41925E-135	-1,3493	8,64635E-136	-0,421639
218	-4,50182E-135	-0,00697986	-3,95396E-136	2,89624	-1,36954E-136	-0,887136
219	1,7802E-135	-0,142759	-1,52416E-135	-0,0114214	-9,6369E-136	0,324068
220	1,85209E-135	-0,403777	-2,17525E-135	1,65668	-1,35967E-135	-1,17588
221	5,57409E-136	0,0345344	8,10084E-136	1,7772	4,77952E-136	-0,0822425
222	8,91006E-138	-0,657485	-5,44939E-136	0,0971054	-3,30258E-136	0,48154
223	1,97445E-136	0,626363	1,8849E-135	-1,84713	1,13714E-135	-0,212125
224	-8,85974E-136	-0,0340355	-3,01669E-135	0,523231	-1,80695E-135	0,599771
225	-1,49818E-135	-1,19832	2,21723E-135	-0,461756	1,37704E-135	0,0946353
226	1,69939E-135	-1,28851	-8,69707E-136	1,43365	-5,65462E-136	-1,09906
227	1,20921E-135	0,647431	-6,84268E-136	0,127394	-4,41983E-136	-0,728165
228	3,50151E-136	-0,248144	5,79358E-136	0,231149	3,42928E-136	0,838204
229	6,55564E-136	0,285402	-2,03172E-135	-0,661405	-1,24549E-135	-1,18175
230	-1,43796E-136	0,526333	7,60602E-136	-1,39949	4,63952E-136	-0,72706

Продовження додатку Б

231	-3,73544E-136	-0,175938	2,7248E-135	-1,67449	1,65885E-135	-0,43059
232	7,10115E-136	-1,61471	-4,95458E-136	-0,730156	-3,16258E-136	-0,668576
233	1,1284E-135	0,183626	-2,98118E-137	1,34389	-4,37551E-137	1,85389
234	3,50151E-136	-1,1232	5,79358E-136	1,28458	3,42928E-136	0,743013
235	-6,97439E-136	-1,24158	-5,86854E-136	-0,545665	-3,39558E-136	-1,18149
236	4,85511E-136	0,117152	1,46117E-135	0,161013	8,73935E-136	-0,644506
237	4,85511E-136	0,971313	1,46117E-135	1,7951	8,73935E-136	-0,598947
238	-9,06215E-137	-1,45538	2,30863E-135	-0,767373	1,40034E-135	-0,0536635
239	-5,84569E-136	-0,596786	2,48987E-135	1,6682	1,52137E-135	3,18087
240	1,62749E-135	-0,152145	-2,18623E-136	-0,7197	-1,69479E-136	1,88895
241	2,27038E-135	0,97587	-1,7096E-135	0,70144	-1,08717E-135	1,96602
242	-3,42217E-135	-0,905969	4,502E-135	-1,05282	2,80468E-135	0,51838
243	-4,59997E-135	0,337225	2,44641E-135	2,43448	1,58649E-135	-0,247311
244	-1,2326E-135	-1,29906	3,98842E-135	-1,08463	2,44376E-135	0,274125
245	2,06312E-135	-0,466543	-1,94033E-135	-0,449698	-1,22219E-135	-0,924102
246	-1,34547E-135	0,0184596	9,11693E-136	1,70676	5,82831E-136	-0,202164
247	1,64484E-135	0,0238264	-2,40597E-135	-1,54061	-1,4947E-135	0,504667
248	-6,6161E-136	1,24516	3,14853E-135	0,802899	1,92205E-135	-0,0213429
249	-1,43796E-136	0,312217	7,60602E-136	-0,364647	4,63952E-136	0,0673253
250	2,27038E-135	-0,390491	-1,7096E-135	0,322384	-1,08717E-135	-1,11879
251	-4,16435E-135	-0,973027	7,24706E-136	0,771375	5,33777E-136	0,854047
252	1,07385E-135	-0,219908	-1,56608E-135	-0,983485	-9,7299E-136	-0,62562
253	1,1284E-135	-0,131336	-2,98118E-137	-0,331595	-4,37551E-137	-1,27426
254	-2,1858E-135	-0,507076	-2,37934E-137	0,0970769	3,53697E-137	-1,02239

Row	Set-Variable 1-7	Set-Variable 2-7	Set-Variable 1-8	Set-Variable 2-8	Set-Variable 1-9	Set-Variable 2-9
1	2,32839E-136	-0,597996	1,51516E-136	-1,93186	2,92296E-136	-0,451532
2	3,88861E-135	0,760512	-1,3264E-135	0,509397	-4,08072E-135	-0,743563
3	2,99426E-135	-0,655482	-1,58883E-135	0,282152	-4,46089E-135	-0,539572
4	-1,2265E-135	0,0963227	-6,44612E-137	-0,928296	1,65151E-136	0,700525
5	-1,13276E-135	1,56992	5,99744E-136	-1,31951	1,68452E-135	-0,443291
6	-1,74207E-135	1,47278	3,13882E-136	-0,675101	1,17671E-135	-0,623739
7	-1,41271E-135	0,451373	6,2276E-136	-0,769169	1,80989E-135	0,227699
8	-8,74125E-136	2,06532	-5,95852E-136	1,09401	-1,16015E-135	0,208802
9	-1,15407E-135	0,958973	-5,72837E-136	0,743799	-1,03478E-135	0,846745
10	-1,46212E-135	0,372528	2,90867E-136	-0,199945	1,05134E-135	2,30528
11	4,42719E-135	2,42846	-2,54501E-135	-0,439323	-7,05076E-135	-0,0726773
12	1,15529E-135	-0,063363	-4,26743E-136	-0,200995	-1,28829E-135	1,09701
13	-1,25163E-135	0,808494	7,79009E-136	0,501803	2,13161E-135	1,64317
14	8,4724E-136	-0,648231	4,3696E-136	-0,164548	7,97825E-136	-0,244324
15	-1,41271E-135	1,53691	6,2276E-136	-0,974085	1,80989E-135	-0,28219
16	-6,12097E-136	-1,38809	2,20982E-136	-0,824779	6,70679E-136	1,24516
17	-1,15407E-135	0,148959	-5,72837E-136	-0,536547	-1,03478E-135	1,08127
18	1,50979E-135	-1,14749	-9,61336E-136	-0,163142	-2,62157E-135	-0,846682
19	-8,47721E-136	0,336716	5,7631E-136	-0,962856	1,55687E-135	-1,11149
20	9,4774E-137	-0,0742478	-8,45001E-136	-0,645024	-1,9879E-135	-0,504243
21	2,82597E-135	-0,483515	-1,74146E-135	-1,5552	-4,77234E-135	-0,115975
22	-1,74207E-135	1,63714	3,13882E-136	-0,5108	1,17671E-135	-1,59274
23	2,32959E-135	-1,38931	-1,87331E-136	-1,26914	-1,0335E-135	1,85335
24	-1,74207E-135	0,629766	3,13882E-136	-0,205759	1,17671E-135	-0,51374
25	1,29335E-135	0,737806	5,69774E-136	0,617678	9,91897E-136	-1,84698
26	-9,65248E-137	0,855576	-1,57361E-136	0,819131	-3,4088E-136	-1,39442
27	-2,84004E-136	-0,0712824	-1,48577E-135	0,443237	-3,37962E-135	-1,55316
28	4,48419E-136	-0,952565	6,3924E-136	0,031911	1,37028E-135	-1,81742
29	-2,09657E-135	-0,824298	8,48475E-136	-0,5218	2,50999E-135	-1,03973
30	2,07477E-135	0,777398	-1,00779E-135	0,96328	-2,87459E-135	-2,44975
31	-1,581E-135	0,793678	4,70131E-136	0,101943	1,49843E-135	-1,24169
32	9,4774E-137	-0,943575	-8,45001E-136	-1,83269	-1,9879E-135	-0,343634
33	5,17877E-136	0,275291	1,28082E-136	-1,44745	1,64648E-136	0,186389
34	1,64785E-135	0,744625	3,51821E-137	0,360271	-3,41383E-136	-0,5776
35	1,83915E-135	1,43328	-6,52458E-136	-0,00840111	-1,9884E-135	-0,18082
36	3,29849E-135	1,4294	-4,3648E-136	-0,933702	-1,86125E-135	0,78358
37	-7,05837E-136	-1,22206	-4,43223E-136	1,33036	-8,48689E-136	-1,27327
38	2,32839E-136	-2,13803	1,51516E-136	0,141082	2,92296E-136	1,32346
39	-7,99576E-136	0,554837	-1,10743E-135	0,859757	-2,36806E-135	1,41128

Продовження додатку Б

40	-2,09657E-135	0,00438554	8,48475E-136	-0,698571	2,50999E-135	-0,238914
41	-1,4085E-136	-0,318565	-4,89673E-136	0,0420407	-1,1017E-135	-0,702771
42	-1,15407E-135	-0,784169	-5,72837E-136	-1,83153	-1,03478E-135	0,721151
43	3,06286E-135	-0,222404	-8,11523E-137	-2,28448	-9,75061E-136	-2,68557
44	2,94399E-135	-1,10098	9,81122E-137	-0,887542	-5,27973E-136	-0,0895836
45	9,20518E-136	-0,685674	-2,09025E-135	-2,21766	-5,09356E-135	0,149275
46	6,84894E-136	-0,161087	-1,73492E-135	1,20736	-4,20737E-135	-0,645865
47	-2,09657E-135	-0,0802571	8,48475E-136	-0,392913	2,50999E-135	1,00535
48	-1,74207E-135	0,329471	3,13882E-136	-0,283593	1,17671E-135	0,139156
49	-1,74207E-135	-2,24011	3,13882E-136	-1,27979	1,17671E-135	0,0490859
50	-1,13276E-135	0,237679	5,99744E-136	0,956565	1,68452E-135	0,069481
51	-4,711E-137	1,05713	1,74532E-136	0,572098	4,17664E-136	-0,928502
52	-2,09657E-135	-0,82917	8,48475E-136	0,112984	2,50999E-135	-0,179688
53	-8,47721E-136	-1,83145	5,7631E-136	0,0562033	1,55687E-135	-0,31398
54	1,81402E-135	0,116105	1,91012E-136	0,587535	-2,19424E-137	-0,341876
55	-2,78511E-138	-1,26807	5,06844E-136	1,1032	1,17849E-135	0,784542
56	1,6338E-136	0,870169	6,62675E-136	1,41632	1,49793E-135	-0,317246
57	-6,36378E-136	-0,568195	-9,54381E-136	-0,151762	-2,05432E-135	-2,74041
58	5,17877E-136	0,267173	1,28082E-136	-1,42595	1,64648E-136	-0,643054
59	4,48419E-136	-0,464514	6,3924E-136	-1,87313	1,37028E-135	-0,700358
60	-1,81662E-135	0,812098	8,25459E-136	-0,757165	2,38462E-135	0,221148
61	-1,62532E-135	0,546998	1,37819E-136	0,0169273	7,37607E-136	-0,327109
62	-2,09657E-135	1,46779	8,48475E-136	1,2944	2,50999E-135	0,0156413
63	1,19961E-135	-1,81029	-9,44312E-137	1,62734	-5,27471E-136	1,21754
64	-1,74207E-135	-0,657445	3,13882E-136	-0,424797	1,17671E-135	-0,642631
65	-1,29596E-135	0,634604	4,46697E-136	-0,843453	1,37078E-135	-0,959184
66	8,70251E-136	0,535182	-4,03309E-136	0,470508	-1,16065E-135	-0,774974
67	-1,29596E-135	-0,914991	4,46697E-136	0,817682	1,37078E-135	-0,380343
68	1,85834E-135	0,360369	5,23324E-136	1,44217	7,38881E-136	0,0887044
69	1,01341E-135	-0,0223921	5,9279E-136	1,06736	1,11727E-135	1,24191
70	-1,86094E-135	-0,497987	4,93147E-136	-0,777594	1,6238E-135	1,04268
71	-1,62532E-135	-1,0467	1,37819E-136	-0,882207	7,37607E-136	1,42233
72	-9,66594E-136	1,28016	7,55575E-136	0,44095	2,00396E-135	-0,408823
73	-1,15407E-135	-0,883168	-5,72837E-136	-1,11812	-1,03478E-135	0,955871
74	-1,15407E-135	0,111501	-5,72837E-136	-0,178318	-1,03478E-135	1,03996
75	-2,09657E-135	-0,575086	8,48475E-136	-1,31954	2,50999E-135	-1,4284
76	4,07482E-135	0,4342	-2,01362E-135	-2,243	-5,72546E-135	0,765024
77	-6,80703E-136	0,681207	-1,28669E-135	0,32952	-2,81514E-135	-0,112204
78	2,32959E-135	0,356643	-1,87331E-136	1,29803	-1,0335E-135	1,17602
79	-1,3897E-135	-1,04565	-2,17509E-136	0,0883307	-1,48585E-136	-1,2752
80	-6,86645E-136	0,178022	7,32559E-136	-0,442506	1,87859E-135	-0,448198
81	-1,65983E-136	-0,951583	3,53797E-136	0,161124	8,64752E-136	0,739477
82	-1,65983E-136	0,549134	3,53797E-136	0,383664	8,64752E-136	-0,86529
83	-1,62532E-135	-0,425116	1,37819E-136	0,706656	7,37607E-136	0,430285
84	-6,80703E-136	-0,376252	-1,28669E-135	-1,01404	-2,81514E-135	0,351176
85	-9,90875E-136	-0,395917	-4,19789E-136	0,598031	-7,21041E-136	1,87132
86	-2,09657E-135	1,36194	8,48475E-136	0,217293	2,50999E-135	0,87747
87	1,29335E-135	-0,184523	5,69774E-136	0,99002	9,91897E-136	1,96217
88	2,82597E-135	0,0704263	-1,74146E-135	-0,641501	-4,77234E-135	0,928769
89	1,13965E-136	-0,526991	3,30781E-136	-0,032445	7,39384E-136	-0,457804
90	-1,81662E-135	2,3916	8,25459E-136	1,61414	2,38462E-135	0,203295
91	5,17877E-136	-1,80716	1,28082E-136	1,47832	1,64648E-136	0,896165
92	3,24907E-135	0,562798	-7,68374E-136	-2,0365	-2,6198E-135	2,08661
93	2,68409E-135	-1,71325	-7,21924E-136	-0,243712	-2,36678E-135	-2,52436
94	1,6338E-136	0,0333365	6,62675E-136	-0,354456	1,49793E-135	-0,532882
95	2,4736E-135	0,236305	-1,21007E-135	0,0510009	-3,44705E-135	0,308667
96	1,50979E-135	-1,58177	-9,61336E-136	-1,74141	-2,62157E-135	0,384288
97	-4,711E-137	2,09276	1,74532E-136	0,025227	4,17664E-136	-1,96134
98	1,13228E-135	-1,32292	4,13526E-136	-1,11565	6,70177E-136	1,79324
99	-1,3897E-135	0,4053	-2,17509E-136	0,869713	-1,48585E-136	-0,62023
100	-2,78511E-138	0,649017	5,06844E-136	0,448828	1,17849E-135	1,41893
101	-2,09657E-135	-1,59492	8,48475E-136	0,766323	2,50999E-135	2,28512
102	1,97721E-135	0,599844	3,4406E-136	0,644537	2,91794E-136	-0,275385
103	-1,21658E-136	0,756728	6,86109E-136	0,220031	1,62558E-135	0,259672
104	-9,90875E-136	-0,676882	-4,19789E-136	-0,938136	-7,21041E-136	1,38077
105	-1,41271E-135	-0,113738	6,2276E-136	-0,373386	1,80989E-135	-0,373511

Продовження додатку Б

106	1,13228E-135	-1,0802	4,13526E-136	1,46735	6,70177E-136	-1,78208
107	-4,51022E-136	0,987932	3,77231E-136	-0,443812	9,92399E-136	-0,923784
108	-7,13914E-137	-0,103327	-1,00083E-135	-0,970332	-2,30734E-135	2,03188
109	3,30398E-136	-0,224259	-1,20033E-135	1,45483	-2,87409E-135	1,7565
110	1,7646E-135	-0,721631	-1,40881E-136	-0,377798	-7,80487E-136	-1,60511
111	6,84042E-136	0,619229	2,83912E-136	-0,990431	4,84089E-136	-0,431955
112	1,24903E-135	1,83449	2,37462E-136	-0,380587	2,31073E-136	-0,139591
113	1,39099E-136	-0,103096	-5,12689E-136	0,653338	-1,22707E-135	-0,521112
114	2,82253E-136	0,109426	4,8341E-136	1,39613	1,05084E-135	-1,50087
115	-1,69775E-135	-0,957854	6,46195E-136	-0,0940218	1,93753E-135	-1,8302
116	1,13965E-136	-0,215966	3,30781E-136	-0,375827	7,39384E-136	-1,5608
117	5,67292E-136	-1,09361	4,59976E-136	-0,330503	9,23193E-136	-0,590268
118	-1,01601E-135	1,05635	4,23681E-136	0,695352	1,24541E-135	-0,206861
119	-4,01607E-136	1,21081	7,09125E-136	-1,85074	1,75094E-135	0,381595
120	-1,62532E-135	0,420617	1,37819E-136	-1,20928	7,37607E-136	0,486319
121	-1,86094E-135	-0,734382	4,93147E-136	-0,579335	1,6238E-135	0,0825431
122	8,4724E-136	1,4746	4,3696E-136	0,104821	7,97825E-136	0,209188
123	-4,7111E-137	0,500438	1,74532E-136	0,956459	4,17664E-136	-0,477083
124	1,13965E-136	0,883927	3,30781E-136	0,437418	7,39384E-136	1,3898
125	2,73223E-135	-0,837746	-2,40566E-135	-0,0703544	-6,29171E-135	0,485632
126	-1,65983E-136	1,33827	3,53797E-136	-1,0148	8,64752E-136	0,104108
127	1,9559E-135	1,04147	-8,28521E-136	-1,2039	-2,4275E-135	0,354964
128	3,55924E-135	1,50215	-1,63528E-135	-0,788695	-4,7139E-135	1,49631
129	2,91971E-135	-0,396848	-1,07725E-135	0,33803	-3,25297E-135	-1,65545
130	1,88514E-136	-0,120341	-1,80796E-136	-0,106983	-4,68528E-136	-1,05767
131	-2,82734E-136	0,231196	5,2986E-136	0,856269	1,30386E-135	1,30299
132	-2,78511E-138	-0,350931	5,06844E-136	-0,852407	1,17849E-135	-0,169964
133	5,67292E-136	0,310387	4,59976E-136	-0,524011	9,23193E-136	0,71075
134	-1,53158E-135	-1,37848	8,02025E-136	-0,0129103	2,25697E-135	-1,39786
135	1,93289E-135	-2,1342	1,17479E-137	0,787553	-4,6903E-136	0,0656878
136	1,29335E-135	-0,918906	5,69774E-136	2,18264	9,91897E-136	1,46694
137	2,82253E-136	-1,01886	4,8341E-136	0,802874	1,05084E-135	1,38273
138	-9,65248E-137	0,159034	-1,57361E-136	0,553095	-3,4088E-136	-0,133612
139	3,99004E-136	1,46403	3,07347E-136	-0,294791	6,11736E-136	1,05475
140	-1,2265E-135	-1,35731	-6,44612E-137	0,0730717	1,65151E-136	1,92868
141	4,24137E-136	-1,66812	-5,36123E-136	0,934565	-1,35472E-135	0,300428
142	-1,81662E-135	0,993261	8,25459E-136	-0,562621	2,38462E-135	0,0431831
143	-1,53158E-135	0,0223065	8,02025E-136	0,541521	2,25697E-135	0,809351
144	-4,95347E-136	0,129133	4,4919E-137	0,315604	2,31575E-136	0,136969
145	-2,82734E-136	-0,0962858	5,2986E-136	1,91891	1,30386E-135	0,397156
146	-7,05837E-136	-1,04267	-4,43223E-136	0,248625	-8,48689E-136	0,346609
147	1,39099E-136	0,0156256	-5,12689E-136	0,0207067	-1,22707E-135	-0,65327
148	-1,69775E-135	-0,335557	6,46195E-136	1,80215	1,93753E-135	0,0524222
149	-1,81662E-135	-0,656583	8,25459E-136	-0,511225	2,38462E-135	-0,136705
150	-4,01607E-136	0,616286	7,09125E-136	1,19799	1,75094E-135	0,305281
151	9,63991E-136	0,176926	2,60897E-136	1,0763	3,58721E-136	-0,741864
152	-6,86645E-136	1,33005	7,32559E-136	-1,53358	1,87859E-135	0,90115
153	-1,97769E-135	-0,539891	6,6921E-136	-0,48631	2,0629E-135	0,579413
154	2,40414E-135	1,99788	-6,98908E-136	0,749621	-2,24141E-135	-0,482368
155	-6,86645E-136	-0,256535	7,32559E-136	-0,0914244	1,87859E-135	-0,584614
156	-1,21658E-136	-1,35588	6,86109E-136	1,0534	1,62558E-135	1,17146
157	-8,97136E-136	1,03583	2,44417E-136	-0,773583	7,98327E-136	0,949504
158	-1,69775E-135	0,446961	6,46195E-136	0,0283722	1,93753E-135	1,1168
159	6,84042E-136	-2,14837	2,83912E-136	-1,42594	4,84089E-136	-1,44709
160	1,97721E-135	0,171008	3,4406E-136	-0,679351	2,91794E-136	0,37655
161	8,4724E-136	-0,839238	4,3696E-136	1,92219	7,97825E-136	0,654708
162	-1,97769E-135	0,0116261	6,6921E-136	-0,543407	2,0629E-135	0,119803
163	-1,81662E-135	1,76069	8,25459E-136	-1,42199	2,38462E-135	0,342848
164	6,10346E-136	-1,12333	-1,22334E-135	-0,0398355	-2,99946E-135	0,726395
165	2,26225E-135	0,569348	3,20626E-136	1,52153	1,64146E-136	0,191025
166	1,36663E-135	0,219385	-1,95743E-135	-0,689804	-4,89949E-135	1,01833
167	1,19961E-135	-1,09718	-9,44312E-137	-0,965805	-5,27471E-136	-0,523187
168	2,87538E-135	-0,204215	-1,40956E-135	0,917304	-4,0138E-135	-0,913776
169	-1,25163E-135	0,54438	7,79009E-136	-0,737471	2,13161E-135	-0,800268
170	-4,70213E-136	1,3792	-7,98551E-136	0,438932	-1,73488E-135	-0,65524
171	-2,09657E-135	0,279962	8,48475E-136	-0,0750949	2,50999E-135	-1,99691

Продовження додатку Б

172	-2,84004E-136	-0,665251	-1,48577E-135	1,4823	-3,37962E-135	0,548441
173	8,70251E-136	-0,412955	-4,03309E-136	-0,846519	-1,16065E-135	0,0241728
174	-2,40992E-137	-0,53528	-6,65737E-136	0,64082	-1,54081E-135	0,947698
175	1,88514E-136	0,586563	-1,80796E-136	1,22761	-4,68528E-136	-1,91855
176	-2,78511E-138	2,02532	5,06844E-136	0,498691	1,17849E-135	1,34595
177	-1,97769E-135	0,775172	6,6921E-136	0,868693	2,0629E-135	1,26387
178	-1,81662E-135	-1,29232	8,25459E-136	1,96049	2,38462E-135	0,212074
179	-1,581E-135	-0,279956	4,70131E-136	1,493	1,49843E-135	0,250271
180	2,77783E-135	0,69052	-5,7718E-137	-0,388049	-8,47414E-136	-0,397069
181	-9,66594E-136	0,234322	7,55575E-136	-0,579086	2,00396E-135	-0,388144
182	-1,4085E-136	-0,792547	-4,89673E-136	-2,94098	-1,1017E-135	-0,127587
183	-1,29596E-135	-1,17671	4,46697E-136	1,09825	1,37078E-135	-0,423571
184	3,99004E-136	-0,57413	3,07347E-136	0,62295	6,11736E-136	1,2563
185	1,6338E-136	-0,235163	6,62675E-136	0,66705	1,49793E-135	0,348104
186	1,69727E-135	1,59579	3,67076E-136	-0,807441	4,17162E-136	0,14799
187	-7,55252E-136	-1,16346	-7,75117E-136	1,35885	-1,60723E-135	-0,088944
188	8,20836E-136	-0,0697558	-7,35203E-136	0,626614	-1,91919E-135	-1,30051
189	-1,10975E-135	-1,33561	-2,40525E-136	1,31944	-2,73953E-136	-0,778978
190	6,59761E-136	0,0414726	-8,91451E-136	-0,795404	-2,24091E-135	-2,25092
191	-4,83806E-137	-1,35707	-1,8411E-135	0,456223	-4,26581E-135	-1,17023
192	1,6338E-136	1,00926	6,62675E-136	1,08235	1,49793E-135	1,303
193	-7,80385E-136	-0,216622	6,83533E-137	0,98423	3,59223E-136	1,022
194	1,7646E-135	0,218473	-1,40881E-136	1,37201	-7,80487E-136	0,740748
195	-1,581E-135	-0,395737	4,70131E-136	0,0516855	1,49843E-135	-0,381524
196	2,26098E-135	-0,715805	-1,69501E-135	-1,87124	-4,51933E-135	0,224508
197	2,07477E-135	2,14726	-1,00779E-135	-0,166627	-2,87459E-135	-0,984405
198	1,43524E-135	-0,0516927	-4,49759E-136	0,26825	-1,41366E-135	-1,06269
199	-4,51022E-136	-1,02545	3,77231E-136	0,645129	9,92399E-136	-0,430222
200	-1,81662E-135	0,38898	8,25459E-136	2,16002	2,38462E-135	-0,171511
201	-1,86094E-135	-0,17633	4,93147E-136	-0,951797	1,6238E-135	0,599239
202	-1,17708E-135	-1,72345	2,67432E-136	0,216143	9,23695E-136	0,0920448
203	-1,581E-135	0,53171	4,70131E-136	-0,875098	1,49843E-135	-0,783748
204	-1,21658E-136	-0,33645	6,86109E-136	-1,01448	1,62558E-135	0,523922
205	7,5223E-136	-0,0396978	-2,24288E-135	-1,16219	-5,40502E-135	0,189549
206	-1,06033E-135	1,98461	9,13691E-137	-0,921799	4,84591E-136	-2,16768
207	-1,81662E-135	-0,655575	8,25459E-136	-1,23075	2,38462E-135	0,381788
208	-3,5134E-136	-0,640807	-9,77816E-136	1,80012	-2,18197E-135	0,817191
209	4,48419E-136	-0,316189	6,3924E-136	0,662232	1,37028E-135	0,448373
210	-1,86094E-135	-0,452649	4,93147E-136	-1,1033	1,6238E-135	0,441128
211	-1,29596E-135	-0,524262	4,46697E-136	0,0353955	1,37078E-135	0,520667
212	-1,74207E-135	-0,174262	3,13882E-136	-1,171	1,17671E-135	0,204869
213	-1,17708E-135	0,501422	2,67432E-136	1,77158	9,23695E-136	1,28299
214	-2,82734E-136	-0,0515338	5,2986E-136	0,316335	1,30386E-135	-0,742
215	2,82253E-136	-0,340636	4,8341E-136	-1,43569	1,05084E-135	1,02179
216	2,28526E-135	-1,73641	-5,19643E-136	0,560073	-1,79433E-135	-0,772005
217	3,99004E-136	0,752225	3,07347E-136	-0,922206	6,11736E-136	0,625681
218	3,29722E-135	1,77664	-2,45211E-135	-0,513507	-6,54473E-135	1,25272
219	-1,581E-135	0,0560637	4,70131E-136	-0,862931	1,49843E-135	0,302838
220	-1,74207E-135	-0,520153	3,13882E-136	-0,133982	1,17671E-135	-0,880262
221	-2,82734E-136	-0,746945	5,2986E-136	0,0122176	1,30386E-135	-0,748649
222	-9,65248E-137	0,513953	-1,57361E-136	0,0076352	-3,4088E-136	-0,333417
223	1,6338E-136	-0,736086	6,62675E-136	1,31386	1,49793E-135	0,115134
224	1,64232E-136	-0,879845	-1,35616E-135	2,10977	-3,19353E-135	-0,275272
225	1,48465E-135	0,371882	-1,17865E-136	0,0616474	-6,55119E-136	-1,39586
226	-1,41271E-135	1,76852	6,2276E-136	-1,58643	1,80989E-135	1,59279
227	-1,01601E-135	-0,710633	4,23681E-136	-0,615321	1,24541E-135	-1,51768
228	-1,65983E-136	0,730426	3,53797E-136	0,181424	8,64752E-136	0,019064
229	-8,2471E-136	0,384251	-2,63959E-136	0,489472	-4,01601E-136	-0,487089
230	2,32839E-136	0,474772	1,51516E-136	0,0340129	2,92296E-136	-0,559126
231	7,28367E-136	-1,14858	6,16225E-136	-0,475178	1,24491E-135	1,82993
232	-6,12097E-136	-0,666702	2,20982E-136	1,38127	6,70679E-136	0,08733
233	-8,47721E-136	0,713693	5,7631E-136	0,809682	1,55687E-135	-0,466781
234	-1,65983E-136	0,58368	3,53797E-136	1,58657	8,64752E-136	-0,251477
235	4,24137E-136	-1,35291	-5,36123E-136	-0,180801	-1,35472E-135	-2,02201
236	-1,21658E-136	2,80838	6,86109E-136	0,35759	1,62558E-135	-0,0826304
237	-1,21658E-136	1,96247	6,86109E-136	1,46311	1,62558E-135	0,12693

Продовження додатку Б

238	4,48419E-136	-0,646823	6,3924E-136	0,266987	1,37028E-135	0,755353
239	8,4724E-136	-0,358884	4,3696E-136	-0,214377	7,97825E-136	-0,638803
240	-1,25163E-135	-0,593525	7,79009E-136	0,715924	2,13161E-135	-1,09032
241	-1,97769E-135	-1,69725	6,6921E-136	-1,32172	2,0629E-135	0,256014
242	3,29849E-135	-0,225822	-4,3648E-136	0,414827	-1,86125E-135	-0,193527
243	3,83919E-135	-0,668049	-1,65829E-135	-2,35135	-4,83927E-135	0,838106
244	1,57839E-135	-1,0129	5,4634E-136	-0,964912	8,64249E-136	1,2568
245	-1,86094E-135	-1,39374	4,93147E-136	0,483945	1,6238E-135	0,252552
246	1,15529E-135	0,5279	-4,26743E-136	1,64571	-1,28829E-135	0,652503
247	-1,62532E-135	-0,67072	1,37819E-136	-0,756936	7,37607E-136	0,257154
248	1,01341E-135	0,591473	5,9279E-136	1,02588	1,11727E-135	0,31074
249	2,32839E-136	2,52116	1,51516E-136	-0,523278	2,92296E-136	0,543876
250	-1,97769E-135	-0,218997	6,6921E-136	-0,444514	2,0629E-135	-0,104626
251	3,22988E-135	-0,222187	-1,94416E-135	1,7971	-5,34708E-135	-0,712976
252	-1,06033E-135	1,87126	9,13691E-137	0,595088	4,84591E-136	1,11455
253	-8,47721E-136	-0,186454	5,7631E-136	0,0829125	1,55687E-135	-1,10175
254	1,62866E-135	2,44785	-1,1406E-135	-0,489556	-3,06866E-135	-0,817259

Row	Set-Variable 1-10	Set-Variable 2-10	Set-Variable 1-11	Set-Variable 2-11	Set-Variable 1-12	Set-Variable 2-12
1	-4,00769E-136	-0,301087	1,64828E-136	-0,0118768	-1,81028E-136	-0,474534
2	1,32514E-135	0,102193	3,06468E-135	-1,41062	-3,35046E-135	1,55646
3	2,20016E-135	-1,89402	2,40572E-135	0,176671	-2,62801E-135	0,160061
4	5,85811E-136	0,951749	-9,27579E-136	1,35544	1,01581E-135	0,817813
5	-8,29589E-136	-3,2503	-9,10004E-136	0,291401	9,94092E-136	-0,692082
6	-1,08392E-137	-1,62496	-1,35029E-135	-1,6435	1,47721E-135	1,01762
7	-7,74315E-136	-1,23047	-1,12477E-135	-0,483156	1,22915E-135	0,494613
8	1,56076E-135	-1,2311	-6,16612E-136	-1,06593	6,77324E-136	-0,521239
9	1,61603E-135	-0,709312	-8,31383E-136	-0,857484	9,12383E-136	-0,164667
10	-6,61128E-137	-0,473682	-1,13552E-135	-1,25838	1,24215E-135	0,150959
11	3,66021E-135	-1,55823	3,57285E-135	-1,14222	-3,90229E-135	1,09532
12	4,61623E-136	-0,885479	9,13148E-136	-0,944886	-9,98179E-136	-0,100239
13	-1,15849E-135	0,533055	-1,01491E-135	0,00720155	1,10828E-135	0,183609
14	-1,22052E-135	-0,359762	6,09015E-136	-1,31062	-6,68415E-136	0,69037
15	-7,74315E-136	1,22743	-1,12477E-135	-0,565064	1,22915E-135	1,70832
16	-2,33943E-136	0,628122	-4,83391E-136	-0,666961	5,28423E-136	0,0361466
17	1,61603E-135	0,977819	-8,31383E-136	1,4365	9,12383E-136	0,920634
18	1,44245E-135	-0,871924	1,22599E-135	0,780639	-1,3387E-135	1,62048
19	-8,85867E-136	0,594063	-6,91327E-136	0,605608	7,5476E-136	1,14304
20	1,72183E-135	-0,302722	1,40417E-136	-1,16767	-1,50588E-136	2,3588
21	2,57947E-135	0,808535	2,29008E-135	0,0241235	-2,50083E-135	-1,02974
22	-1,08392E-137	0,498984	-1,35029E-135	-0,405945	1,47721E-135	1,54687
23	-4,68678E-136	1,48814	1,78688E-135	-1,45174	-1,95568E-135	0,834025
24	-1,08392E-137	0,585914	-1,35029E-135	0,968103	1,47721E-135	0,406918
25	-1,66097E-135	0,560339	9,37558E-136	-1,3474	-1,02862E-135	-0,791444
26	3,62707E-136	-0,885533	-6,06839E-137	0,289679	6,70268E-137	-1,05408
27	3,19351E-135	-0,427593	-9,58348E-137	1,57224	1,10462E-136	1,48584
28	-1,49415E-135	0,601884	2,89339E-136	-0,462263	-3,19168E-136	-0,500315
29	-9,91662E-136	0,0416675	-1,66313E-135	0,877368	1,81773E-135	-0,117541
30	1,33089E-135	-0,484305	1,65944E-135	0,120719	-1,8131E-135	-0,517602
31	-3,95011E-136	0,203129	-1,24042E-135	-0,304648	1,35634E-135	2,55361
32	1,72183E-135	-1,05732	1,40417E-136	-0,747845	-1,50588E-136	-2,54325
33	-4,57047E-136	-1,55074	3,83504E-136	-0,0996203	-4,20361E-136	-0,0283926
34	-6,80151E-136	1,55084	1,2504E-135	0,840149	-1,36914E-135	1,39104
35	6,7897E-136	0,548818	1,4515E-135	0,354087	-1,58676E-135	-0,413731
36	-3,0761E-136	-0,167485	2,54391E-135	1,28512	-2,7836E-135	-0,957423
37	1,18146E-135	1,45839	-5,00967E-136	-1,08544	5,5014E-136	-0,642671
38	-4,00769E-136	-2,04018	1,64828E-136	-0,557783	-1,81028E-136	0,605563
39	2,59686E-135	2,80335	-5,18542E-136	-0,27264	5,71858E-136	-1,5296
40	-9,91662E-136	0,677205	-1,66313E-135	-2,20532	1,81773E-135	-1,44435
41	1,0699E-135	1,34845	-6,75192E-137	-1,35609	7,57488E-137	-1,47288
42	1,61603E-135	1,4031	-8,31383E-136	0,784832	9,12383E-136	1,33391
43	-9,59534E-136	0,690433	2,33597E-135	0,550439	-2,55726E-135	0,585393
44	-1,28843E-135	-0,0937723	2,23107E-135	-1,42248	-2,44307E-135	-1,38478
45	4,0065E-135	0,785394	8,6913E-136	0,911425	-9,43787E-136	0,936939
46	3,35457E-135	0,869603	6,61194E-136	-0,150567	-7,1745E-136	1,25072

Продовження додатку Б

47	-9,91662E-136	1,58791	-1,66313E-135	1,70672	1,81773E-135	1,42254
48	-1,08392E-137	0,743643	-1,35029E-135	0,231153	1,47721E-135	0,207701
49	-1,08392E-137	1,5559	-1,35029E-135	-0,0613527	1,47721E-135	-0,423919
50	-8,29589E-136	1,37902	-9,10004E-136	1,416	9,94092E-136	0,126978
51	-3,45495E-136	0,249275	-4,99437E-137	-1,90412	5,4031E-137	0,350591
52	-9,91662E-136	-0,475676	-1,66313E-135	-0,0778939	1,81773E-135	0,892842
53	-8,85867E-136	-0,623625	-6,91327E-136	-0,708394	7,5476E-136	0,707718
54	-1,06533E-135	-0,464022	1,36417E-135	1,31279	-1,49429E-135	-0,391106
55	-1,05269E-135	0,569472	-4,31084E-137	-0,149254	4,5309E-137	2,57567
56	-1,43787E-135	-0,707362	7,06631E-137	0,246711	-7,98357E-137	0,843718
57	2,21856E-135	0,545228	-4,06802E-136	-0,62041	4,48948E-136	-0,647348
58	-4,57047E-136	0,249238	3,83504E-136	0,769837	-4,20361E-136	-0,890659
59	-1,49415E-135	-1,67445	2,89339E-136	1,06541	-3,19168E-136	-0,720191
60	-1,04694E-135	-0,161309	-1,44836E-135	0,567294	1,58267E-135	-0,869682
61	3,12186E-136	0,581482	-1,24726E-135	0,738837	1,36506E-135	0,837612
62	-9,91662E-136	-0,1126	-1,66313E-135	-0,739156	1,81773E-135	0,604073
63	-2,45574E-136	0,710415	9,19983E-136	0,391146	-1,0069E-135	0,0625562
64	-1,08392E-137	-0,158869	-1,35029E-135	0,675883	1,47721E-135	-0,657701
65	-4,5129E-136	1,0133	-1,02174E-135	1,60636	1,117E-135	-0,533715
66	5,17902E-136	0,333249	6,94471E-136	1,05923	-7,58847E-136	0,14232
67	-4,5129E-136	0,667952	-1,02174E-135	0,476499	1,117E-135	0,444369
68	-1,77253E-135	0,321091	1,37101E-135	-1,16743	-1,50301E-135	-1,00267
69	-1,6057E-135	-0,262061	7,22787E-136	0,278568	-7,9356E-136	-0,526761
70	-3,39738E-136	0,4438	-1,45519E-135	1,22425	1,59139E-135	-0,0717254
71	3,12186E-136	1,31354	-1,24726E-135	-0,741142	1,36506E-135	0,379842
72	-1,21477E-135	1,78937	-7,96232E-136	0,563772	8,68948E-136	-1,46725
73	1,61603E-135	0,690141	-8,31383E-136	-1,21855	9,12383E-136	1,33358
74	1,61603E-135	-0,517977	-8,31383E-136	-0,323845	9,12383E-136	0,0816372
75	-9,91662E-136	0,396036	-1,66313E-135	-0,0971254	1,81773E-135	-1,32864
76	2,68526E-135	0,402966	3,26188E-135	-0,122721	-3,5638E-135	1,75018
77	2,92575E-135	0,853082	-4,13638E-136	0,195955	4,5767E-136	-0,472708
78	-4,68678E-136	1,09941	1,78688E-135	-1,30349	-1,95568E-135	-0,618385
79	9,6411E-136	0,136249	-1,03932E-135	-1,1499	1,13872E-135	-1,82489
80	-1,27004E-135	-0,970317	-5,81461E-136	-2,34093	6,33889E-136	-1,65304
81	-6,74394E-136	-1,87367	-1,54848E-136	0,170911	1,68219E-136	1,16665
82	-6,74394E-136	1,00765	-1,54848E-136	0,237723	1,68219E-136	-0,945858
83	3,12186E-136	-1,1689	-1,24726E-135	0,195768	1,36506E-135	-0,699404
84	2,92575E-135	0,486625	-4,13638E-136	-2,45638	4,5767E-136	-0,114861
85	1,23773E-135	0,00579334	-7,19643E-136	-0,173267	7,89473E-136	0,493309
86	-9,91662E-136	-0,430085	-1,66313E-135	0,898025	1,81773E-135	-0,847961
87	-1,66097E-135	1,45428	9,37558E-136	0,743339	-1,02862E-135	-2,22298
88	2,57947E-135	0,85308	2,29008E-135	1,14275	-2,50083E-135	-1,17075
89	-7,29667E-136	-0,0389004	5,99229E-137	0,628658	-6,68399E-137	0,183078
90	-1,04694E-135	0,000511385	-1,44836E-135	-1,02905	1,58267E-135	0,555876
91	-4,57047E-136	0,915373	3,83504E-136	0,903309	-4,20361E-136	0,0118825
92	4,00592E-136	-0,499608	2,53317E-135	-0,23547	-2,7706E-135	1,60061
93	5,12144E-136	-1,4592	2,09972E-135	-0,380879	-2,29621E-135	-1,44744
94	-1,43787E-135	-0,935323	7,06631E-137	2,04071	-7,98357E-137	-0,20567
95	1,60452E-135	0,68301	1,97911E-135	0,387501	-2,16234E-135	-1,06529
96	1,44245E-135	0,945145	1,22599E-135	-0,435407	-1,3387E-135	0,0604843
97	-3,45495E-136	-0,440398	-4,99437E-137	0,307733	5,4031E-137	-0,0558723
98	-1,2768E-135	-0,106244	8,27692E-136	-0,253301	-9,07748E-136	0,761569
99	9,6411E-136	1,68919	-1,03932E-135	-0,860014	1,13872E-135	1,6734
100	-1,05269E-135	0,189293	-4,31084E-137	0,843958	4,5309E-137	-1,3444
101	-9,91662E-136	-0,73348	-1,66313E-135	1,25627	1,81773E-135	0,407772
102	-1,44363E-135	0,951436	1,47591E-135	-0,213646	-1,6172E-135	-0,606934
103	-1,38159E-135	-0,771506	-1,48013E-136	-0,433168	1,59497E-136	-0,69811
104	1,23773E-135	-0,611549	-7,19643E-136	-0,0888632	7,89473E-136	-1,06377
105	-7,74315E-136	-1,45411	-1,12477E-135	-0,0110462	1,22915E-135	-0,120488
106	-1,2768E-135	0,0784842	8,27692E-136	-0,00154843	-9,07748E-136	0,0612069
107	-6,18115E-136	0,604199	-3,73525E-136	1,09373	4,07552E-136	-0,837117
108	2,10701E-135	-1,17781	2,66453E-137	0,480759	-2,54434E-137	-0,350854
109	2,37375E-135	-1,64139	3,48353E-136	-0,225287	-3,76925E-136	0,0609339
110	-3,57126E-136	0,0177406	1,35343E-135	-0,428033	-1,48129E-135	0,870002
111	-8,42224E-136	-0,0222538	4,97275E-136	1,62625	-5,45505E-136	0,442337
112	-9,53776E-136	-0,0568315	9,30723E-136	-0,281688	-1,0199E-135	-0,887162

Продовження додатку Б

113	1,01463E-135	-1,22628	1,47252E-136	-0,730951	-1,5931E-136	-2,2693
114	-1,10897E-135	-0,394491	1,75568E-136	-0,403454	-1,94024E-136	1,50615
115	-7,18037E-136	-0,633478	-1,34345E-135	-0,0280968	1,46848E-135	1,0085
116	-7,29667E-136	-0,362681	5,99229E-137	-0,268856	-6,68399E-137	0,994796
117	-1,16525E-135	2,22331	3,94244E-136	0,210407	-4,33356E-136	-1,82703
118	-5,06563E-136	1,34016	-8,06972E-136	-0,80539	8,81943E-136	1,10669
119	-1,32632E-135	-2,2571	-3,62784E-136	0,110583	3,94556E-136	1,04434
120	3,12186E-136	-0,41719	-1,24726E-135	-1,32392	1,36506E-135	1,39536
121	-3,39738E-136	-0,780266	-1,45519E-135	1,09397	1,59139E-135	-0,689376
122	-1,22052E-135	1,32821	6,09015E-136	-0,368664	-6,68415E-136	0,0639266
123	-3,45495E-136	-2,30514	-4,99437E-137	-0,1232	5,4031E-137	-1,22374
124	-7,29667E-136	-0,059326	5,99229E-137	-0,0553672	-6,68399E-137	1,18996
125	3,99487E-135	-0,557329	2,2725E-135	0,574853	-2,47911E-135	0,618017
126	-6,74394E-136	-0,339219	-1,54848E-136	0,937925	1,68219E-136	0,275499
127	1,002E-135	-0,168805	1,55453E-135	0,0139672	-1,69891E-135	0,544232
128	2,08861E-135	0,243705	2,83917E-135	0,757301	-3,1024E-135	-0,707352
129	1,16407E-135	-0,727814	2,30765E-135	0,552759	-2,52255E-135	0,287026
130	3,06429E-136	1,4657	1,57992E-136	0,34623	-1,72306E-136	0,571164
131	-9,97419E-136	-2,08629	-2,5788E-136	0,482101	2,80368E-136	-0,187216
132	-1,05269E-135	-1,30951	-4,31084E-137	1,81076	4,5309E-137	0,490298
133	-1,16525E-135	-0,364741	3,94244E-136	-0,0139962	-4,33356E-136	-0,988471
134	-1,10321E-135	-0,308374	-1,22968E-135	0,706938	1,34334E-135	1,52909
135	-7,3643E-136	1,72224	1,46908E-135	0,384639	-1,60848E-135	0,276012
136	-1,66097E-135	0,247954	9,37558E-136	-0,924142	-1,02862E-135	0,0853547
137	-1,10897E-135	-1,39752	1,75568E-136	0,0155212	-1,94024E-136	-1,05095
138	3,62707E-136	-0,414486	-6,06839E-137	0,74097	6,70268E-137	2,52263
139	-7,85946E-136	0,0967131	2,78599E-136	-1,56349	-3,06173E-136	1,1833
140	5,85811E-136	-0,595711	-9,27579E-136	1,88506	1,01581E-135	-0,234066
141	9,58352E-136	0,0780885	3,65928E-136	0,628139	-3,98643E-136	-1,7044
142	-1,04694E-135	1,81918	-1,44836E-135	0,912553	1,58267E-135	1,08839
143	-1,10321E-135	0,612683	-1,22968E-135	0,748629	1,34334E-135	-0,385919
144	8,9082E-137	0,509868	-3,8036E-136	-0,167674	4,16274E-136	-0,44413
145	-9,97419E-136	-0,59872	-2,5788E-136	0,237792	2,80368E-136	0,961556
146	1,18146E-135	-0,99746	-5,00967E-136	-0,753545	5,5014E-136	-1,50215
147	1,01463E-135	-0,487208	1,47252E-136	-0,509694	-1,5931E-136	1,07265
148	-7,18037E-136	1,24757	-1,34345E-135	-0,08323	1,46848E-135	0,0684088
149	-1,04694E-135	0,326935	-1,44836E-135	-0,690658	1,58267E-135	-0,565444
150	-1,32632E-135	-0,28494	-3,62784E-136	-0,93932	3,94556E-136	0,294748
151	-8,97498E-136	-1,62638	7,12047E-136	-2,02768	-7,80564E-136	-0,0506433
152	-1,27004E-135	-1,24228	-5,81461E-136	-0,511177	6,33889E-136	-1,24747
153	-6,62763E-136	-0,157937	-1,55822E-135	1,15257	1,70354E-135	0,514447
154	5,67418E-136	-1,08896	1,88495E-135	-0,156189	-2,06115E-135	-1,41406
155	-1,27004E-135	0,524485	-5,81461E-136	0,005184	6,33889E-136	0,0745194
156	-1,38159E-135	1,09213	-1,48013E-136	0,418368	1,59497E-136	-0,168515
157	-1,77665E-136	0,0581491	-7,02068E-136	-0,272786	7,67755E-136	-0,658819
158	-7,18037E-136	-0,147743	-1,34345E-135	-0,117026	1,46848E-135	-0,360254
159	-8,42224E-136	-0,548845	4,97275E-136	-0,0213832	-5,45505E-136	-1,11558
160	-1,44363E-135	0,0640507	1,47591E-135	-0,25334	-1,6172E-135	-0,143007
161	-1,22052E-135	1,24872	6,09015E-136	-0,0133329	-6,68415E-136	0,870081
162	-6,62763E-136	-0,343731	-1,55822E-135	0,169472	1,70354E-135	0,703965
163	-1,04694E-135	-1,01336	-1,44836E-135	-0,858079	1,58267E-135	0,925399
164	2,31848E-135	0,326253	5,63124E-136	-0,376912	-6,11984E-136	-1,31894
165	-1,49991E-135	0,98043	1,69459E-135	-0,35089	-1,85653E-135	0,498612
166	3,56605E-135	-0,170877	1,19767E-135	1,55896	-1,30399E-135	-0,344028
167	-2,45574E-136	0,463276	9,19983E-136	0,949918	-1,0069E-135	-0,327384
168	1,87127E-135	-1,99231	2,30082E-135	0,552024	-2,51382E-135	0,806374
169	-1,15849E-135	-1,48708	-1,01491E-135	-0,157275	1,10828E-135	1,14233
170	1,83338E-135	0,596775	-2,93031E-136	-0,00240813	3,23804E-136	0,128305
171	-9,91662E-136	-0,547177	-1,66613E-135	-1,29212	1,81773E-135	0,138579
172	3,19351E-135	-1,22771	-9,58348E-137	0,499805	1,10462E-136	0,0135747
173	5,17902E-136	1,00556	6,94471E-136	0,210849	-7,58847E-136	0,300349
174	1,39293E-135	-0,592237	3,55122E-137	0,664053	-3,64001E-137	-0,224906
175	3,06429E-136	0,845452	1,57992E-136	0,402463	-1,72306E-136	0,0484924
176	-1,05269E-135	0,617614	-4,31084E-137	0,743716	4,5309E-137	-0,155555
177	-6,62763E-136	-1,66962	-1,55822E-135	0,360303	1,70354E-135	-0,84417
178	-1,04694E-135	-0,905023	-1,44836E-135	0,102543	1,58267E-135	-0,297025

Продовження додатку Б

179	-3,95011E-136	-0,869303	-1,24042E-135	-1,16914	1,35634E-135	1,69762
180	-9,03255E-136	-1,23523	2,11729E-135	-0,881606	-2,31793E-135	0,323543
181	-1,21477E-135	1,95165	-7,96232E-136	-0,273126	8,68948E-136	2,84102
182	1,0699E-135	-1,30919	-6,75192E-137	-0,256491	7,57488E-137	-0,362855
183	-4,5129E-136	-1,59154	-1,02174E-135	0,794288	1,117E-135	-1,29569
184	-7,85946E-136	-0,108178	2,78599E-136	-0,415267	-3,06173E-136	0,558316
185	-1,43787E-135	0,250067	7,06631E-137	0,272011	-7,98357E-137	-0,601821
186	-1,38835E-135	-1,58494	1,26114E-135	0,811079	-1,38214E-135	-0,0884233
187	1,88966E-135	0,32217	-5,11707E-136	-0,0631021	5,63136E-136	-0,370408
188	1,2261E-135	1,13209	6,83731E-136	-0,906161	-7,45851E-136	1,27338
189	9,08836E-136	-0,981373	-8,24548E-136	-0,173692	9,03661E-136	0,653708
190	1,61028E-135	-0,551064	5,73864E-136	-0,547818	-6,2498E-136	-0,749055
191	3,84543E-135	0,122257	1,12101E-136	-0,183665	-1,15875E-136	-0,909523
192	-1,43787E-135	0,861085	7,06631E-137	-0,348701	-7,98357E-137	-0,72295
193	1,45361E-136	0,769997	-5,99036E-136	-0,68142	6,55607E-136	0,539186
194	-3,57126E-136	-0,242327	1,35343E-135	-1,20204	-1,48129E-135	0,611495
195	-3,95011E-136	1,45839	-1,24042E-135	1,26716	1,35634E-135	-0,624463
196	2,69102E-135	1,0615	1,85663E-135	0,552629	-2,02644E-135	-0,978589
197	1,33089E-135	1,61964	1,65944E-135	1,19594	-1,8131E-135	0,690015
198	4,0635E-136	0,401834	1,12792E-135	-0,0395571	-1,23324E-135	-0,353203
199	-6,18115E-136	-0,366777	-3,73525E-136	-0,050061	4,07552E-136	0,366794
200	-1,04694E-135	0,235661	-1,44836E-135	0,0838225	1,58267E-135	-0,100658
201	-3,39738E-136	0,246708	-1,45519E-135	-2,34962	1,59139E-135	0,111961
202	-1,22391E-136	-0,404951	-9,16839E-136	-2,34382	1,00281E-135	0,267365
203	-3,95011E-136	-0,292889	-1,24042E-135	2,38552	1,35634E-135	0,630514
204	-1,38159E-135	0,396871	-1,48013E-136	-2,45231	1,59497E-136	-0,196998
205	4,3858E-135	1,28807	7,53485E-136	-2,3625	-8,16603E-136	0,263006
206	2,00634E-136	-0,228552	-8,13807E-136	-0,211786	8,90665E-136	-1,58921
207	-1,04694E-135	-1,1142	-1,44836E-135	1,6559	1,58267E-135	0,227121
208	2,16228E-135	0,62454	-1,88126E-136	-1,4835	2,09616E-136	-0,707468
209	-1,49415E-135	-0,578108	2,89339E-136	-0,0569448	-3,19168E-136	-0,510382
210	-3,39738E-136	0,747193	-1,45519E-135	-2,42569	1,59139E-135	0,0190579
211	-4,5129E-136	-0,273943	-1,02174E-135	0,803911	1,117E-135	-0,720316
212	-1,08392E-137	1,08013	-1,35029E-135	-2,39069	1,47721E-135	0,16554
213	-1,22391E-136	-0,902668	-9,16839E-136	0,362969	1,00281E-135	-0,193513
214	-9,97419E-136	-1,15524	-2,5788E-136	-0,188329	2,80368E-136	-0,0779154
215	-1,10897E-135	0,229121	1,75568E-136	-2,26731	-1,94024E-136	0,359097
216	2,38519E-136	-1,5653	1,78004E-135	0,50976	-1,94696E-135	1,89901
217	-7,85946E-136	0,0604195	2,78599E-136	-1,34985	-3,06173E-136	0,967474
218	3,88332E-135	-1,57573	2,70595E-135	0,971519	-2,9535E-135	0,159807
219	-3,95011E-136	0,664594	-1,24042E-135	-2,33299	1,35634E-135	-0,997385
220	-1,08392E-137	-0,307922	-1,35029E-135	2,47407	1,47721E-135	0,278656
221	-9,97419E-136	-0,706865	-2,5788E-136	2,54076	2,80368E-136	0,308261
222	3,62707E-136	0,57813	-6,06839E-137	1,60368	6,70268E-137	-0,390925
223	-1,43787E-135	0,664122	7,06631E-137	0,615724	-7,98357E-137	0,229434
224	2,75893E-135	-0,0184163	2,34581E-136	-0,0899985	-2,5178E-136	0,908572
225	-3,01853E-136	1,27332	1,13866E-135	0,630716	-1,24623E-135	-2,09353
226	-7,74315E-136	1,01305	-1,12477E-135	-1,44025	1,22915E-135	-1,11482
227	-5,06563E-136	1,85409	-8,06972E-136	-1,70434	8,81943E-136	-0,134954
228	-6,74394E-136	-1,92754	-1,54848E-136	-0,784721	1,68219E-136	-1,30942
229	8,52558E-136	0,250757	-6,05871E-136	1,47788	6,64329E-136	-2,12747
230	-4,00769E-136	-0,720072	1,64828E-136	0,146878	-1,81028E-136	0,613084
231	-1,54942E-135	-1,08295	5,04111E-136	0,339432	-5,54227E-136	-0,184087
232	-2,33943E-136	0,478653	-4,83391E-136	0,639391	5,28423E-136	-0,596231
233	-8,85867E-136	-0,907763	-6,91327E-136	-1,59717	7,5476E-136	-0,273209
234	-6,74394E-136	0,518308	-1,54848E-136	0,12884	1,68219E-136	1,04947
235	9,58352E-136	0,495885	3,65928E-136	-0,327758	-3,98643E-136	-2,1877
236	-1,38159E-135	1,95306	-1,48013E-136	0,714808	1,59497E-136	-1,11942
237	-1,38159E-135	1,0593	-1,48013E-136	-0,234609	1,59497E-136	0,926219
238	-1,49415E-135	-0,662119	2,89339E-136	-0,0741905	-3,19168E-136	-0,257582
239	-1,22052E-135	-0,62856	6,09015E-136	0,909902	-6,68415E-136	1,05769
240	-1,15849E-135	-0,237566	-1,01491E-135	-1,35234	1,10828E-135	-0,068584
241	-6,62763E-136	1,1061	-1,55822E-135	1,4765	1,70354E-135	0,913017
242	-3,0761E-136	1,67782	2,54391E-135	0,408025	-2,7836E-135	-1,12149
243	2,03334E-135	1,44776	3,05394E-135	1,34546	-3,33746E-135	-0,730473
244	-1,71725E-135	0,474678	1,15623E-135	-0,271058	-1,26795E-135	1,37553

Продовження додатку Б

245	-3,39738E-136	-0,744049	-1,45519E-135	1,29411	1,59139E-135	2,42856
246	4,61623E-136	0,0240124	9,13148E-136	0,774082	-9,98179E-136	-2,09261
247	3,12186E-136	0,204677	-1,24726E-135	1,089	1,36506E-135	-0,787173
248	-1,6057E-135	-0,543911	7,22787E-136	0,235497	-7,9356E-136	-0,426699
249	-4,00769E-136	-0,217426	1,64828E-136	1,55813	-1,81028E-136	-1,02689
250	-6,62763E-136	-0,667509	-1,55822E-135	-0,4279	1,70354E-135	-2,3938
251	2,85209E-135	0,102147	2,61366E-135	1,7921	-2,85435E-135	0,214596
252	2,00634E-136	0,0209486	-8,13807E-136	0,943282	8,90665E-136	-0,60525
253	-8,85867E-136	-1,89078	-6,91327E-136	0,588314	7,5476E-136	1,36696
254	1,77134E-135	1,72158	1,33089E-135	1,45672	-1,45289E-135	0,172598

Row	Set-Variable 1-13	Set-Variable 2-13	Set-Variable 1-14	Set-Variable 2-14	Set-Variable 1-15	Set-Variable 2-15
1	-8,18422E-136	-0,0653613	1,02626E-135	-0,394033	-4,26983E-137	0,116202
2	-3,42704E-135	0,6355	2,14755E-135	2,22488	-2,00808E-134	0,40771
3	-1,13196E-135	-0,757555	-5,52241E-136	1,68653	-1,8312E-134	0,401656
4	2,36297E-135	-0,0258774	-2,5541E-135	1,8119	3,90911E-135	-1,67554
5	4,31755E-136	0,396612	2,03765E-136	-0,369942	6,92098E-135	-0,497699
6	2,27969E-135	-0,94383	-2,05177E-135	-0,881245	7,58831E-135	0,478866
7	8,7092E-136	-0,278856	-2,32554E-136	-1,59686	8,0027E-135	0,410463
8	3,1443E-135	0,0385047	-3,95785E-135	-0,779316	2,4576E-137	-1,26509
9	3,58346E-135	-0,742293	-4,39417E-135	1,47691	1,10629E-135	-0,628213
10	1,84052E-135	-0,235281	-1,61545E-135	-1,03806	6,50659E-135	-0,458575
11	-1,15367E-135	0,870051	-1,57774E-135	-2,14994	-2,80589E-134	-0,22748
12	-9,31397E-136	1,70977	5,11018E-136	-1,45549	-6,12999E-135	-0,294951
13	1,68176E-136	-1,43669	6,77317E-136	-0,956366	8,23143E-135	-0,96121
14	-2,67434E-135	0,571008	3,28973E-135	0,430721	-7,29691E-136	0,552875
15	8,7092E-136	0,629462	-2,32554E-136	1,421	8,0027E-135	1,54866
16	5,07057E-136	-0,287146	-2,90632E-136	-0,204566	3,22211E-135	0,140986
17	3,58346E-135	-0,33543	-4,39417E-135	1,08538	1,10629E-135	-0,647192
18	-1,45367E-136	0,341768	-9,01182E-136	0,54864	-1,00379E-134	-1,56977
19	-1,53944E-137	1,4227	6,48017E-136	1,58837	5,8196E-135	-1,72308
20	2,07441E-135	1,15857	-3,10658E-135	0,1729	-4,57035E-135	0,0661779
21	-4,25943E-136	0,381826	-1,46159E-135	-0,108063	-1,84977E-134	-1,41533
22	2,27969E-135	-0,0467693	-2,05177E-135	-0,0686175	7,58831E-135	0,114662
23	-3,66564E-135	0,64675	3,64713E-135	1,32107	-8,98041E-135	-1,16282
24	2,27969E-135	2,68502	-2,05177E-135	-0,938272	7,58831E-135	0,046595
25	-3,82423E-135	0,49564	4,64385E-135	-1,07881	-1,60234E-135	0,540646
26	5,90344E-136	-0,506028	-7,92961E-136	-1,64356	-4,57088E-136	2,30119
27	4,45278E-135	0,287469	-6,30869E-135	-2,06611	-6,48084E-135	1,07207
28	-2,49875E-135	0,233462	3,32696E-135	0,414434	1,66247E-135	-0,230797
29	1,49365E-135	-0,390722	-6,39573E-136	-0,759949	1,14962E-134	-1,70618
30	-1,03168E-135	-1,89664	-2,06117E-137	0,755632	-1,2221E-134	0,297186
31	1,57694E-135	-0,483483	-1,1419E-135	0,864768	7,81704E-135	-0,602816
32	2,07441E-135	0,469992	-3,10658E-135	0,492653	-4,57035E-135	-2,39946
33	-1,26557E-135	-1,24952	1,47051E-135	0,95485	-1,14408E-135	-1,37091
34	-3,0382E-135	-0,572341	3,23165E-135	-1,40431	-5,51027E-135	-1,41126
35	-1,55413E-135	1,69936	9,18036E-136	-1,26004	-9,62353E-135	0,155837
36	-4,73553E-135	0,824079	4,4984E-135	2,40935	-1,35753E-134	-1,28666
37	2,43827E-135	-0,0152559	-3,0485E-135	0,805457	2,10237E-136	0,30064
38	-8,18422E-136	-0,813906	1,02626E-135	0,219903	-4,26983E-137	-0,360531
39	4,36949E-135	-0,9313	-5,80637E-135	0,659265	-2,80164E-135	-0,789886
40	1,49365E-135	-0,731289	-6,39573E-136	1,81493	1,14962E-134	1,19803
41	1,55196E-135	1,44515	-2,16793E-135	-0,423149	-1,97286E-135	1,60568
42	3,58346E-135	-2,04958	-4,39417E-135	0,218178	1,10629E-135	-0,725628
43	-5,25798E-135	0,759647	5,43704E-135	-0,251569	-1,09778E-134	-0,788268
44	-5,52156E-135	-1,70468	5,9106E-135	1,81542	-9,66741E-135	-0,4277
45	3,90534E-135	0,138044	-6,39607E-135	1,06681	-1,36732E-134	1,11487
46	3,38289E-135	-0,00814027	-5,45742E-135	-0,131246	-1,10758E-134	1,7465
47	1,49365E-135	-0,368716	-6,39573E-136	-1,3086	1,14962E-134	0,804378
48	2,27969E-135	1,28004	-2,05177E-135	1,8195	7,58831E-135	1,31618
49	2,27969E-135	1,78184	-2,05177E-135	0,899197	7,58831E-135	0,100703
50	4,31755E-136	-0,783855	2,03765E-136	-0,922305	6,92098E-135	1,36314
51	-3,79257E-136	-0,900306	5,89939E-136	-0,799696	1,03902E-135	1,82803
52	1,49365E-135	-1,68819	-6,39573E-136	-0,153112	1,14962E-134	1,06949
53	-1,53944E-137	-0,136319	6,48017E-136	-0,107839	5,8196E-135	-0,00915955

Продовження додатку Б

54	-3,74893E-135	-2,24784	4,14946E-135	-1,56074	-5,30121E-135	-0,137418
55	-1,34087E-135	0,498065	1,96491E-135	-0,546011	2,55479E-135	0,43719
56	-2,0516E-135	-0,232138	2,88271E-135	0,432868	2,76385E-135	2,40331
57	3,67145E-135	0,599341	-4,90495E-135	-0,815598	-2,59631E-135	0,0220296
58	-1,26557E-135	-0,222304	1,47051E-135	-0,388499	-1,14408E-135	-0,588798
59	-2,49875E-135	-0,987431	3,32696E-135	-0,280008	1,66247E-135	-1,20688
60	1,05449E-135	-0,0271792	-2,03254E-136	-0,174146	1,04145E-134	0,82821
61	2,53856E-135	-0,188709	-2,51687E-135	-0,451396	6,30126E-135	0,712568
62	1,49365E-135	-0,095734	-6,39573E-136	-0,500842	1,14962E-134	2,07985
63	-1,89301E-135	-0,488632	1,88598E-135	-1,65641	-4,61422E-135	-0,010149
64	2,27969E-135	-0,229406	-2,05177E-135	-2,28924	7,58831E-135	-0,980224
65	1,12979E-135	0,765328	-6,9765E-136	0,685591	6,71565E-135	0,0921173
66	-4,84248E-136	-1,08637	6,67659E-137	2,01906	-5,02861E-135	-0,673792
67	1,12979E-135	0,39436	-6,9765E-136	-0,0626493	6,71565E-135	-1,15198
68	-4,71054E-135	-0,272949	5,52442E-135	0,638851	-3,78544E-135	-0,277137
69	-3,38507E-135	1,75975	4,20753E-135	1,91068	-5,20629E-136	-0,163707
70	2,01611E-135	1,67902	-1,57822E-135	-1,35464	8,89875E-135	1,9077
71	2,53856E-135	-1,44551	-2,51687E-135	-0,973846	6,30126E-135	0,0534359
72	-2,78973E-136	-0,0256047	1,12157E-135	-0,608049	7,13004E-135	-2,18114
73	3,58346E-135	-0,303252	-4,39417E-135	0,995507	1,10629E-135	0,393575
74	3,58346E-135	-0,0747232	-4,39417E-135	-1,43206	1,10629E-135	1,08222
75	1,49365E-135	1,17859	-6,39573E-136	-1,55701	1,14962E-134	-0,576269
76	-1,93499E-135	0,100262	-1,74E-136	0,78547	-2,41743E-134	3,11596
77	4,63307E-135	-0,649913	-6,27992E-135	-1,10967	-4,11208E-135	-0,0879747
78	-3,66564E-135	-0,256808	3,64713E-135	0,64899	-8,98041E-135	-0,0435772
79	3,06101E-135	-0,690088	-3,45552E-135	-1,05515	3,70378E-135	-1,52686
80	-7,18138E-136	0,308898	1,55789E-135	0,974665	6,04833E-135	0,492655
81	-6,42836E-136	-1,21336	1,06349E-135	-0,300902	2,34946E-135	1,37421
82	-6,42836E-136	1,36106	1,06349E-135	-1,07636	2,34946E-135	1,55604
83	2,53856E-135	0,188559	-2,51687E-135	1,29204	6,30126E-135	0,657621
84	4,63307E-135	-0,304801	-6,27992E-135	-0,532045	-4,11208E-135	-0,280219
85	2,88542E-135	-0,474351	-3,49275E-135	-0,755441	1,31162E-135	-0,867652
86	1,49365E-135	0,24276	-6,39573E-136	-1,67747	1,14962E-134	-1,01897
87	-3,82423E-135	0,238352	4,64385E-135	0,127909	-1,60234E-135	0,615205
88	-4,25943E-136	0,840814	-1,46159E-135	0,199492	-1,84977E-134	-0,398363
89	-1,082E-135	0,773574	1,49981E-135	-0,944958	1,26775E-135	-0,794581
90	1,05449E-135	-0,733037	-2,03254E-136	0,532597	1,04145E-134	-0,771647
91	-1,26557E-135	1,85669	1,47051E-135	0,269249	-1,14408E-135	1,20261
92	-3,76592E-135	-1,31399	3,1155E-135	-0,684786	-1,50714E-134	-0,982773
93	-2,87961E-135	-1,4721	2,23493E-135	-1,58415	-1,28883E-134	0,596175
94	-2,0516E-135	-0,10956	2,88271E-135	0,340375	2,76385E-135	1,88829
95	-1,20272E-135	1,18831	-5,78451E-137	-0,515477	-1,46132E-134	-0,546731
96	-1,45367E-136	1,28676	-9,01182E-136	1,00554	-1,00379E-134	0,656291
97	-3,79257E-136	1,32207	5,89939E-136	-1,32444	1,03902E-135	-0,0738723
98	-3,12149E-135	0,872242	3,73398E-135	0,59483	-1,83107E-135	0,302155
99	3,06101E-135	0,131457	-3,45552E-135	0,692981	3,70378E-135	-0,578017
100	-1,34087E-135	0,713093	1,96491E-135	-0,261253	2,55479E-135	0,45411
101	1,49365E-135	-0,62255	-6,39573E-136	-0,657765	1,14962E-134	0,604014
102	-4,44696E-135	-0,225254	5,05087E-135	-0,804368	-5,09588E-135	-0,798987
103	-1,60445E-135	1,45385	2,43846E-135	0,36202	3,86523E-135	0,502017
104	2,88542E-135	0,477101	-3,49275E-135	0,964803	1,31162E-135	-0,7813
105	8,7092E-136	-0,970693	-2,32554E-136	-0,294567	8,0027E-135	1,25518
106	-3,12149E-135	-0,949295	3,73398E-135	1,63217	-1,83107E-135	0,122239
107	-1,95687E-136	-0,832928	6,19239E-136	-0,598386	3,45084E-135	0,088626
108	2,78514E-135	0,927073	-4,02438E-135	-0,363862	-4,77941E-135	1,07524
109	2,59686E-135	-0,719059	-4,04522E-135	-1,57141	-7,16783E-135	-0,736913
110	-2,77933E-135	2,21154	2,76656E-135	0,765793	-6,79732E-135	0,252349
111	-1,9763E-135	0,353239	2,38831E-135	-0,592643	-9,35019E-136	2,3907
112	-2,86261E-135	-0,171723	3,26888E-135	0,6029	-3,11812E-135	-0,917192
113	1,11279E-135	0,662167	-1,73161E-135	1,20642	-3,05457E-135	0,311728
114	-1,78802E-135	0,199636	2,40916E-135	-1,61657	1,45341E-135	-0,42048
115	1,31807E-135	0,189186	-6,76806E-136	-0,297713	9,10408E-135	-2,49268
116	-1,082E-135	-0,259266	1,49981E-135	-0,687215	1,26775E-135	-1,5665
117	-2,23517E-135	-0,22827	2,85341E-135	-1,21838	3,52024E-136	0,867628
118	6,90627E-136	0,187554	-2,61331E-136	-0,0853263	5,63394E-135	1,43625
119	-1,16529E-135	-0,246352	2,00214E-135	-0,137274	4,94695E-135	-1,6393

Продовження додатку Б

120	2,53856E-135	-0,0614272	-2,51687E-135	-0,818225	6,30126E-135	0,256876
121	2,01611E-135	1,91228	-1,57822E-135	1,14284	8,89875E-135	0,543793
122	-2,67434E-135	2,56192	3,28973E-135	-1,19882	-7,29691E-136	0,724138
123	-3,79257E-136	0,029745	5,89939E-136	0,980016	1,03902E-135	0,652638
124	-1,082E-135	-1,46314	1,49981E-135	-0,402486	1,26775E-135	0,438066
125	1,50527E-135	0,135516	-4,21946E-135	-1,19885	-2,15096E-134	0,0131878
126	-6,42836E-136	0,943718	1,06349E-135	0,188836	2,34946E-135	-0,282403
127	-1,29526E-135	0,597773	4,5294E-136	-1,8577	-1,09106E-134	0,498478
128	-2,01828E-135	-1,07988	3,28329E-136	-0,370675	-2,04951E-134	0,742527
129	-2,35716E-135	-1,26151	1,29628E-135	1,88619	-1,54858E-134	-0,196053
130	1,43194E-136	1,35736	-3,48709E-136	-0,6159	-1,55847E-135	-1,31378
131	-9,01708E-136	0,956921	1,52859E-135	3,03013	3,6365E-135	0,0298541
132	-1,34087E-135	0,214722	1,96491E-135	-0,270314	2,55479E-135	-2,90646
133	-2,23517E-135	-0,82738	2,85341E-135	1,25035	3,52024E-136	-0,573181
134	6,07341E-136	-0,144771	2,40998E-136	1,34167	9,31314E-135	-0,487529
135	-3,48535E-135	-0,0592002	3,6759E-135	-0,397945	-6,61166E-135	-1,77733
136	-3,82423E-135	-0,355899	4,64385E-135	-0,975346	-1,60234E-135	0,44079
137	-1,78802E-135	1,57138	2,40916E-135	-0,240465	1,45341E-135	1,18316
138	5,90344E-136	-0,641248	-7,92961E-136	-0,360858	-4,57088E-136	1,17858
139	-1,52915E-135	1,18281	1,94406E-135	1,2682	1,66363E-136	-1,31807
140	2,36297E-135	-1,09828	-2,5541E-135	-0,515946	3,90911E-135	-0,671095
141	6,65645E-136	1,0062	-1,28736E-135	-2,03778	-4,15596E-135	-1,79552
142	1,05449E-135	-0,968229	-2,03254E-136	1,72362	1,04145E-134	0,266662
143	6,07341E-136	0,834035	2,40998E-136	1,38375	9,31314E-135	0,415532
144	7,65929E-136	0,128345	-7,55727E-136	-0,725107	1,93507E-135	0,612999
145	-9,01708E-136	1,36805	1,52859E-135	-0,829641	3,6365E-135	-1,12887
146	2,43827E-135	-0,67594	-3,0485E-135	1,07618	2,10237E-136	0,786531
147	1,11279E-135	-1,49153	-1,73161E-135	-0,00479189	-3,05457E-135	-0,710576
148	1,31807E-135	-0,479778	-6,76806E-136	0,20871	9,10408E-135	-1,91993
149	1,05449E-135	1,04127	-2,03254E-136	0,508297	1,04145E-134	-1,53011
150	-1,16529E-135	2,28255	2,00214E-135	1,19517	4,94695E-135	0,739532
151	-2,41546E-135	1,47594	2,82463E-135	0,0264155	-2,01673E-135	0,851773
152	-7,18138E-136	0,788734	1,55789E-135	-0,602209	6,04833E-135	0,856354
153	1,75723E-135	0,0921066	-1,11312E-135	-0,605508	1,01858E-134	0,610883
154	-2,44045E-135	-0,114262	1,79861E-135	-0,907226	-1,18066E-134	0,769945
155	-7,18138E-136	0,735544	1,55789E-135	0,48527	6,04833E-135	0,621418
156	-1,60445E-135	-0,324124	2,43846E-135	-0,472142	3,86523E-135	-0,918825
157	9,54206E-136	-0,185634	-7,34883E-136	-0,515412	4,3235E-135	0,411453
158	1,31807E-135	-0,768575	-6,76806E-136	-0,0284255	9,10408E-135	0,00867222
159	-1,9763E-135	1,91045	2,38831E-135	0,215158	-9,35019E-136	1,64434
160	-4,44696E-135	-0,814307	5,05087E-135	0,198331	-5,09588E-135	0,685877
161	-2,67434E-135	-0,766015	3,28973E-135	-1,02832	-7,29691E-136	0,853584
162	1,75723E-135	1,3273	-1,11312E-135	0,743391	1,01858E-134	1,09301
163	1,05449E-135	-1,16518	-2,03254E-136	0,244525	1,04145E-134	1,04314
164	2,1577E-135	-1,2541	-3,60891E-135	0,51944	-8,24955E-135	0,403668
165	-4,89411E-135	-0,723891	5,49512E-135	1,12157	-6,19727E-135	-0,321812
166	2,75545E-135	0,700048	-5,04195E-135	-0,21679	-1,45459E-134	0,537008
167	-1,89301E-135	-0,234101	1,88598E-135	-0,6198	-4,61422E-135	-0,121485
168	-1,39554E-135	-0,295726	-7,86891E-137	0,173426	-1,70016E-134	-0,116469
169	1,68176E-136	-0,64466	6,77317E-136	-0,87561	8,23143E-135	-0,565249
170	2,96072E-135	0,341454	-3,98715E-135	2,50908	-2,38725E-135	-0,635014
171	1,49365E-135	2,48464	-6,39573E-136	0,39301	1,14962E-134	0,953189
172	4,45278E-135	1,02472	-6,30869E-135	1,04954	-6,48084E-135	-1,29826
173	-4,84248E-136	-0,139701	6,67659E-137	0,915751	-5,02861E-135	-0,228142
174	1,81083E-135	1,5483	-2,63302E-135	0,568532	-3,2599E-135	-0,856886
175	1,43194E-136	-0,879271	-3,48709E-136	-1,35969	-1,55847E-135	-0,888398
176	-1,34087E-135	1,08817	1,96491E-135	-0,532605	2,55479E-135	-1,61611
177	1,75723E-135	-1,48847	-1,11312E-135	-0,132967	1,01858E-134	-0,0540161
178	1,05449E-135	1,19372	-2,03254E-136	-1,31081	1,04145E-134	-0,745623
179	1,57694E-135	-0,365142	-1,1419E-135	-1,02307	7,81704E-135	0,739266
180	-4,81083E-135	-1,85071	4,99279E-135	0,793869	-9,87647E-135	0,031962
181	-2,78973E-136	0,122567	1,12157E-135	-0,272212	7,13004E-135	0,72665
182	1,55196E-135	-0,826588	-2,16793E-135	1,42069	-1,97286E-135	-0,442805
183	1,12979E-135	-0,0269612	-6,9765E-136	-1,82727	6,71565E-135	-0,688058
184	-1,52915E-135	-0,501779	1,94406E-135	1,53286	1,66363E-136	-0,00684752
185	-2,0516E-135	-0,700717	2,88271E-135	1,31093	2,76385E-135	0,855123

Продовження додатку Б

186	-4,0078E-135	-0,241999	4,61455E-135	-0,512269	-4,01417E-135	-0,574364
187	3,40787E-135	1,03478	-4,4314E-135	-0,212879	-1,28587E-135	0,600931
188	4,85353E-136	-0,755322	-1,31613E-135	-0,198562	-6,52471E-135	-0,792892
189	2,62184E-135	2,14226	-3,0192E-135	0,688333	2,62206E-135	-1,55524
190	1,1881E-135	-2,47401	-2,22601E-135	0,984398	-6,75344E-135	-0,797376
191	4,97523E-135	0,85118	-7,24734E-135	1,22314	-9,07833E-135	0,808139
192	-2,0516E-135	0,144377	2,88271E-135	-0,355722	2,76385E-135	0,185658
193	1,21308E-135	-0,775886	-1,19998E-135	-0,597781	3,03645E-135	-0,810615
194	-2,77933E-135	-0,874132	2,76656E-135	0,182745	-6,79732E-135	-2,16546
195	1,57694E-135	-0,789454	-1,1419E-135	-0,628764	7,81704E-135	0,759976
196	4,60371E-136	-2,63279	-2,34216E-135	0,00296515	-1,63146E-134	1,15865
197	-1,03168E-135	2,15841	-2,06117E-137	-0,303877	-1,2221E-134	-0,935265
198	-1,37056E-135	-1,37077	9,47337E-136	-0,376374	-7,21171E-135	-1,0993
199	-1,95687E-136	-1,42472	6,19239E-136	-0,0411212	3,45084E-135	-0,0367689
200	1,05449E-135	1,43329	-2,03254E-136	0,206236	1,04145E-134	-0,149142
201	2,01611E-135	0,334636	-1,57822E-135	-0,314358	8,89875E-135	-0,411066
202	1,39337E-135	-1,05165	-1,1712E-135	-0,164426	5,40521E-135	0,881556
203	1,57694E-135	0,226975	-1,1419E-135	0,347773	7,81704E-135	-0,226514
204	-1,60445E-135	-0,294166	2,43846E-135	-0,554203	3,86523E-135	-0,264441
205	4,61137E-135	-0,529079	-7,30542E-135	-0,557395	-1,38589E-134	1,11452
206	1,65224E-135	-0,6363	-1,6363E-135	-0,380821	4,11817E-135	2,33913
207	1,05449E-135	2,27639	-2,03254E-136	-0,0747385	1,04145E-134	0,0163477
208	3,2243E-135	-0,112723	-4,4607E-135	-0,0390586	-3,69769E-135	0,797058
209	-2,49875E-135	-0,635482	3,32696E-135	2,15254	1,66247E-135	-0,0865164
210	2,01611E-135	-0,208242	-1,57822E-135	-0,506123	8,89875E-135	-0,300303
211	1,12979E-135	-0,13715	-6,9765E-136	-0,572632	6,71565E-135	-2,09105
212	2,27969E-135	0,249206	-2,05177E-135	-0,262673	7,58831E-135	-0,592253
213	1,39337E-135	1,65431	-1,1712E-135	0,760295	5,40521E-135	0,589955
214	-9,01708E-136	-1,60952	1,52859E-135	1,29504	3,6365E-135	0,66852
215	-1,78802E-135	0,280402	2,40916E-135	-0,44034	1,45341E-135	0,453139
216	-2,70403E-135	0,623662	2,27216E-135	0,138589	-1,04962E-134	1,03972
217	-1,52915E-135	1,44279	1,94406E-135	-0,665219	1,66363E-136	-1,09433
218	6,1896E-136	-1,34815	-3,33889E-135	1,44827	-2,36927E-134	0,0461041
219	1,57694E-135	-0,215232	-1,1419E-135	-0,777994	7,81704E-135	-0,576179
220	2,27969E-135	-0,198675	-2,05177E-135	1,1038	7,58831E-135	1,32045
221	-9,01708E-136	-0,126155	1,52859E-135	0,232207	3,6365E-135	1,24446
222	5,90344E-136	-1,3853	-7,92961E-136	-0,0772813	-4,57088E-136	0,888381
223	-2,0516E-135	-0,132683	2,88271E-135	0,452381	2,76385E-135	-0,397036
224	3,30759E-135	-0,929224	-4,96303E-135	1,43194	-7,37689E-135	-1,04434
225	-2,34016E-135	-2,21205	2,33024E-135	0,793055	-5,7156E-135	1,49304
226	8,7092E-136	0,0705569	-2,32554E-136	-0,129783	8,0027E-135	-0,0183848
227	6,90627E-136	0,0926239	-2,61331E-136	-0,656482	5,63394E-135	0,474981
228	-6,42836E-136	0,272993	1,06349E-135	-0,161611	2,34946E-135	-0,323576
229	2,17469E-135	0,0943119	-2,57495E-135	0,220184	1,52068E-135	-0,111919
230	-8,18422E-136	0,503368	1,02626E-135	-1,20345	-4,26983E-137	-0,662027
231	-2,93792E-135	-0,118922	3,76328E-135	-1,87237	5,80753E-136	0,152889
232	5,07057E-136	0,788315	-2,90632E-136	0,47961	3,22211E-135	0,324312
233	-1,53944E-137	-0,58797	6,48017E-136	0,441399	5,8196E-135	-0,901835
234	-6,42836E-136	-0,530122	1,06349E-135	0,14465	2,34946E-135	-1,16079
235	6,65645E-136	1,20907	-1,28736E-135	-0,815478	-4,15596E-135	0,257764
236	-1,60445E-135	-0,286076	2,43846E-135	-0,0983787	3,86523E-135	-1,40414
237	-1,60445E-135	0,147651	2,43846E-135	0,45508	3,86523E-135	0,141821
238	-2,49875E-135	-0,660947	3,32696E-135	-2,02062	1,66247E-135	-0,697313
239	-2,67434E-135	1,76061	3,28973E-135	-0,086636	-7,29691E-136	-0,762564
240	1,68176E-136	0,708223	6,77317E-136	0,22292	8,23143E-135	0,619832
241	1,75723E-135	-1,09748	-1,11312E-135	1,74774	1,01858E-134	-0,585094
242	-4,73553E-135	-0,868865	4,4984E-135	0,928186	-1,35753E-134	0,106357
243	-2,45744E-135	-0,230731	7,64648E-136	-1,18161	-2,15769E-134	0,668528
244	-4,27138E-135	0,0364621	5,0881E-135	-0,240056	-2,70373E-135	-0,113047
245	2,01611E-135	-1,35636	-1,57822E-135	-1,02401	8,89875E-135	1,73086
246	-9,31397E-136	-0,080942	5,11018E-136	1,85016	-6,12999E-135	0,649014
247	2,53856E-135	0,0163813	-2,51687E-135	-0,40115	6,30126E-135	1,32677
248	-3,38507E-135	0,402705	4,20753E-135	-0,206008	-5,20629E-136	-0,558692
249	-8,18422E-136	0,533321	1,02626E-135	0,0288428	-4,26983E-137	0,81049
250	1,75723E-135	-0,911517	-1,11312E-135	-0,0118292	1,01858E-134	-0,444286
251	-6,09513E-136	-1,42117	-1,49089E-135	0,307643	-2,09095E-134	0,664386

Продовження додатку Б

252	1,65224E-135	0,388788	-1,6363E-135	1,18235	4,11817E-135	1,33155
253	-1,53944E-137	0,248048	6,48017E-136	0,514445	5,8196E-135	-0,741548
254	1,18212E-136	-1,53864	-1,37473E-135	0,492662	-1,13484E-134	-1,30599

	Set-Variable	Set-Variable	Set-Variable	Set-Variable	Set-Variable	Set-Variable
Row	1-16	2-16	1-17	2-17	1-18	2-18
1	-1,#IND	-0,881235	-1,#IND	1,65391	-1,#IND	5,10365E-7
2	-1,#IND	0,733029	-1,#IND	0,723474	-1,#IND	-2,6077E-8
3	-1,#IND	-0,808413	-1,#IND	0,91912	-1,#IND	3,94881E-7
4	-1,#IND	-0,0206933	-1,#IND	1,21538	-1,#IND	
5	-1,#IND	-0,648996	-1,#IND	0,16069	-1,#IND	-1,49012E-7
6	-1,#IND	1,08621	-1,#IND	-0,65153	-1,#IND	7,1153E-7
7	-1,#IND	-1,76026	-1,#IND	1,02701	-1,#IND	8,79169E-7
8	-1,#IND	-0,351334	-1,#IND	0,166547	-1,#IND	
9	-1,#IND	1,51075	-1,#IND	-0,308164	-1,#IND	-4,13507E-7
10	-1,#IND	-1,13497	-1,#IND	-0,512897	-1,#IND	8,56817E-8
11	-1,#IND	1,21483	-1,#IND	-0,650229	-1,#IND	3,59491E-7
12	-1,#IND	1,7543	-1,#IND	-1,06006	-1,#IND	3,35276E-7
13	-1,#IND	0,727354	-1,#IND	1,66144	-1,#IND	-7,07805E-7
14	-1,#IND	-0,284132	-1,#IND	-0,576835	-1,#IND	7,6741E-7
15	-1,#IND	1,13415	-1,#IND	0,427741	-1,#IND	0,00000127964
16	-1,#IND	-0,0010938	-1,#IND	-0,416946	-1,#IND	6,29574E-7
17	-1,#IND	-0,299943	-1,#IND	0,916696	-1,#IND	-5,99772E-7
18	-1,#IND	-0,357743	-1,#IND	-2,59992	-1,#IND	
19	-1,#IND	-1,57539	-1,#IND	0,935721	-1,#IND	
20	-1,#IND	-0,500133	-1,#IND	-0,426571	-1,#IND	1,93715E-7
21	-1,#IND	3,53729	-1,#IND	1,60648	-1,#IND	
22	-1,#IND	-0,656771	-1,#IND	0,445912	-1,#IND	1,75089E-7
23	-1,#IND	0,884442	-1,#IND	0,713883	-1,#IND	
24	-1,#IND	0,599039	-1,#IND	1,33376	-1,#IND	2,79397E-7
25	-1,#IND	-0,852381	-1,#IND	2,74082	-1,#IND	6,22123E-7
26	-1,#IND	-0,133843	-1,#IND	-2,652	-1,#IND	0,00000252947
27	-1,#IND	1,40204	-1,#IND	-0,184592	-1,#IND	0,00000132993
28	-1,#IND	1,44268	-1,#IND	2,5145	-1,#IND	-3,39001E-7
29	-1,#IND	0,289235	-1,#IND	-0,636882	-1,#IND	
30	-1,#IND	-1,16289	-1,#IND	0,5226	-1,#IND	1,63913E-7
31	-1,#IND	0,676992	-1,#IND	1,51599	-1,#IND	-6,81728E-7
32	-1,#IND	0,606022	-1,#IND	1,11641	-1,#IND	
33	-1,#IND	-0,111071	-1,#IND	-0,642628	-1,#IND	
34	-1,#IND	-0,941911	-1,#IND	-0,552161	-1,#IND	
35	-1,#IND	-1,32911	-1,#IND	-0,624192	-1,#IND	3,42727E-7
36	-1,#IND	-0,50883	-1,#IND	0,761799	-1,#IND	
37	-1,#IND	0,716983	-1,#IND	-0,913966	-1,#IND	1,14553E-7
38	-1,#IND	0,281874	-1,#IND	1,18468	-1,#IND	1,78814E-7
39	-1,#IND	-0,206656	-1,#IND	-0,222091	-1,#IND	-7,35745E-7
40	-1,#IND	1,67484	-1,#IND	0,280955	-1,#IND	9,10833E-7
41	-1,#IND	-0,533183	-1,#IND	-1,02135	-1,#IND	0,00000157952
42	-1,#IND	-0,0802093	-1,#IND	1,08924	-1,#IND	-9,87202E-7
43	-1,#IND	0,436151	-1,#IND	0,769324	-1,#IND	-7,89762E-7
44	-1,#IND	-0,384083	-1,#IND	-0,315505	-1,#IND	-5,36442E-7
45	-1,#IND	-0,00944334	-1,#IND	-0,0970724	-1,#IND	0,00000103563
46	-1,#IND	0,353838	-1,#IND	-0,495825	-1,#IND	0,00000156835
47	-1,#IND	0,110897	-1,#IND	0,112249	-1,#IND	0,00000108033
48	-1,#IND	1,73633	-1,#IND	-0,421828	-1,#IND	0,00000109524
49	-1,#IND	-0,21135	-1,#IND	-0,53342	-1,#IND	-3,72529E-8
50	-1,#IND	1,414	-1,#IND	-0,10884	-1,#IND	0,00000150502
51	-1,#IND	0,108122	-1,#IND	-1,24102	-1,#IND	0,00000177324
52	-1,#IND	0,700118	-1,#IND	2,08449	-1,#IND	0,00000138581
53	-1,#IND	2,72939	-1,#IND	-0,045731	-1,#IND	1,60187E-7
54	-1,#IND	-0,158806	-1,#IND	1,04008	-1,#IND	2,04891E-7
55	-1,#IND	-1,32275	-1,#IND	-0,237874	-1,#IND	4,80562E-7
56	-1,#IND	-1,63674	-1,#IND	1,00819	-1,#IND	0,00000245869
57	-1,#IND	1,99352	-1,#IND	1,41688	-1,#IND	-1,78814E-7
58	-1,#IND	-0,375486	-1,#IND	-0,972991	-1,#IND	-5,36442E-7
59	-1,#IND	1,31318	-1,#IND	1,39101	-1,#IND	
60	-1,#IND	-0,0776847	-1,#IND	0,65831	-1,#IND	9,0152E-7

Продовження додатку Б

61	-1,#IND	0,217523	-1,#IND	0,0182697	-1,#IND	0,00000100955
62	-1,#IND	-1,09653	-1,#IND	0,601515	-1,#IND	0,00000228174
63	-1,#IND	0,184809	-1,#IND	0,993898	-1,#IND	4,91738E-7
64	-1,#IND	-1,04566	-1,#IND	0,560361	-1,#IND	-3,7998E-7
65	-1,#IND	0,0474388	-1,#IND	-0,116083	-1,#IND	9,68575E-8
66	-1,#IND	0,921481	-1,#IND	-0,225494	-1,#IND	-9,79751E-7
67	-1,#IND	-0,0498358	-1,#IND	-0,228142	-1,#IND	-9,83477E-7
68	-1,#IND	-1,28394	-1,#IND	1,27307	-1,#IND	-2,42144E-7
69	-1,#IND	1,17617	-1,#IND	-0,158291	-1,#IND	-1,00583E-7
70	-1,#IND	-0,546268	-1,#IND	0,919861	-1,#IND	0,0000024233
71	-1,#IND	-0,312421	-1,#IND	0,206869	-1,#IND	3,44589E-7
72	-1,#IND	0,10359	-1,#IND	0,825483	-1,#IND	
73	-1,#IND	2,00761	-1,#IND	-1,18272	-1,#IND	2,27243E-7
74	-1,#IND	-0,418074	-1,#IND	-2,0431	-1,#IND	0,00000143051
75	-1,#IND	0,0327281	-1,#IND	-1,87349	-1,#IND	-2,75671E-7
76	-1,#IND	-1,0185	-1,#IND	0,290646	-1,#IND	0,00000307336
77	-1,#IND	0,108291	-1,#IND	1,08307	-1,#IND	2,75671E-7
78	-1,#IND	-0,264694	-1,#IND	0,456805	-1,#IND	-6,70552E-8
79	-1,#IND	-0,250453	-1,#IND	0,474624	-1,#IND	
80	-1,#IND	1,37522	-1,#IND	0,109418	-1,#IND	3,50177E-7
81	-1,#IND	1,82168	-1,#IND	-0,817634	-1,#IND	0,00000151061
82	-1,#IND	0,956041	-1,#IND	0,671521	-1,#IND	0,00000157207
83	-1,#IND	0,311317	-1,#IND	0,39903	-1,#IND	8,47504E-7
84	-1,#IND	-0,387642	-1,#IND	-0,339963	-1,#IND	-7,45058E-9
85	-1,#IND	-0,889541	-1,#IND	-0,299827	-1,#IND	-3,241E-7
86	-1,#IND	-0,768025	-1,#IND	0,757003	-1,#IND	-5,39236E-7
87	-1,#IND	-0,702448	-1,#IND	-0,649247	-1,#IND	8,60542E-7
88	-1,#IND	-0,219891	-1,#IND	-0,717793	-1,#IND	-1,19209E-7
89	-1,#IND	2,09832	-1,#IND	-1,52572	-1,#IND	-4,54485E-7
90	-1,#IND	1,13303	-1,#IND	0,733038	-1,#IND	-6,96629E-7
91	-1,#IND	0,492889	-1,#IND	-0,701182	-1,#IND	0,0000013113
92	-1,#IND	-0,0808217	-1,#IND	-0,813636	-1,#IND	-4,80562E-7
93	-1,#IND	-1,38844	-1,#IND	0,358216	-1,#IND	8,18633E-7
94	-1,#IND	-1,01316	-1,#IND	-0,038902	-1,#IND	0,00000176951
95	-1,#IND	-1,06312	-1,#IND	-0,551931	-1,#IND	-1,63913E-7
96	-1,#IND	-1,00052	-1,#IND	0,612119	-1,#IND	4,99189E-7
97	-1,#IND	0,334091	-1,#IND	-0,993352	-1,#IND	1,11759E-7
98	-1,#IND	-1,28158	-1,#IND	1,70768	-1,#IND	4,69387E-7
99	-1,#IND	-1,03782	-1,#IND	0,773351	-1,#IND	-6,66827E-7
100	-1,#IND	-1,23211	-1,#IND	-1,99942	-1,#IND	4,54485E-7
101	-1,#IND	-0,915721	-1,#IND	0,933884	-1,#IND	0,00000109151
102	-1,#IND	-0,0323735	-1,#IND	-0,742681	-1,#IND	-6,23986E-7
103	-1,#IND	-0,829802	-1,#IND	-0,161605	-1,#IND	6,20261E-7
104	-1,#IND	-0,685271	-1,#IND	-0,77448	-1,#IND	-4,19095E-7
105	-1,#IND	1,65464	-1,#IND	-0,51263	-1,#IND	0,0000012964
106	-1,#IND	-0,11716	-1,#IND	0,905261	-1,#IND	-4,84288E-8
107	-1,#IND	0,750867	-1,#IND	-0,422024	-1,#IND	1,86265E-7
108	-1,#IND	1,7148	-1,#IND	0,60222	-1,#IND	0,00000153109
109	-1,#IND	0,0582801	-1,#IND	-1,33949	-1,#IND	-1,82539E-7
110	-1,#IND	-0,853003	-1,#IND	0,428808	-1,#IND	2,30968E-7
111	-1,#IND	-0,241792	-1,#IND	-1,12765	-1,#IND	0,00000240654
112	-1,#IND	0,833295	-1,#IND	-1,52463	-1,#IND	-8,19564E-7
113	-1,#IND	1,50189	-1,#IND	-1,24716	-1,#IND	4,47035E-8
114	-1,#IND	0,673163	-1,#IND	-0,624003	-1,#IND	-1,82539E-7
115	-1,#IND	-1,34864	-1,#IND	-1,74624	-1,#IND	
116	-1,#IND	-2,32935	-1,#IND	-0,634012	-1,#IND	
117	-1,#IND	0,621891	-1,#IND	1,81148	-1,#IND	0,00000114366
118	-1,#IND	0,00514882	-1,#IND	-0,272145	-1,#IND	0,00000134856
119	-1,#IND	0,630482	-1,#IND	-0,45901	-1,#IND	-0,0000012666
120	-1,#IND	-0,27858	-1,#IND	-0,412993	-1,#IND	5,25266E-7
121	-1,#IND	-1,13032	-1,#IND	-0,286858	-1,#IND	6,57979E-7
122	-1,#IND	-0,135649	-1,#IND	2,43937	-1,#IND	9,94653E-7
123	-1,#IND	-0,927971	-1,#IND	-0,246608	-1,#IND	9,22009E-7
124	-1,#IND	1,76784	-1,#IND	0,86505	-1,#IND	4,24683E-7
125	-1,#IND	2,65702	-1,#IND	-0,213206	-1,#IND	4,8615E-7
126	-1,#IND	-1,60734	-1,#IND	-0,679921	-1,#IND	-2,30968E-7

Продовження додатку Б

127	-1,#IND	-1,02366	-1,#IND	-1,97726	-1,#IND	7,48783E-7
128	-1,#IND	-1,0336	-1,#IND	0,579394	-1,#IND	0,00000117719
129	-1,#IND	-1,14156	-1,#IND	-0,617506	-1,#IND	-6,92904E-7
130	-1,#IND	2,69191	-1,#IND	-0,689893	-1,#IND	
131	-1,#IND	-0,318516	-1,#IND	-0,819116	-1,#IND	-7,45058E-8
132	-1,#IND	-0,869404	-1,#IND	1,26856	-1,#IND	
133	-1,#IND	-0,520462	-1,#IND	-1,09977	-1,#IND	-3,35276E-7
134	-1,#IND	-0,153852	-1,#IND	-0,375964	-1,#IND	-5,86733E-7
135	-1,#IND	1,03413	-1,#IND	-2,07625	-1,#IND	
136	-1,#IND	-0,282456	-1,#IND	0,138096	-1,#IND	8,19564E-7
137	-1,#IND	1,99707	-1,#IND	1,48892	-1,#IND	0,00000132248
138	-1,#IND	-1,79591	-1,#IND	-1,11147	-1,#IND	0,00000116602
139	-1,#IND	0,624132	-1,#IND	-0,742884	-1,#IND	
140	-1,#IND	-0,36324	-1,#IND	-1,86382	-1,#IND	-3,12924E-7
141	-1,#IND	0,224957	-1,#IND	-0,945906	-1,#IND	
142	-1,#IND	-0,629163	-1,#IND	-0,892602	-1,#IND	-7,45058E-8
143	-1,#IND	1,16229	-1,#IND	-0,140004	-1,#IND	2,98023E-7
144	-1,#IND	-0,746759	-1,#IND	0,0737254	-1,#IND	7,48783E-7
145	-1,#IND	-0,0776986	-1,#IND	-0,713187	-1,#IND	-9,42498E-7
146	-1,#IND	-1,76241	-1,#IND	0,167823	-1,#IND	8,00937E-7
147	-1,#IND	-1,8291	-1,#IND	0,0216664	-1,#IND	-5,58794E-7
148	-1,#IND	-0,5732	-1,#IND	2,10419	-1,#IND	
149	-1,#IND	-0,973476	-1,#IND	-0,841948	-1,#IND	-0,0000011865
150	-1,#IND	-0,204482	-1,#IND	2,29276	-1,#IND	6,98492E-7
151	-1,#IND	0,419539	-1,#IND	0,709683	-1,#IND	8,19564E-7
152	-1,#IND	-0,602872	-1,#IND	0,78339	-1,#IND	0,00000125915
153	-1,#IND	-0,218522	-1,#IND	0,76927	-1,#IND	0,00000106171
154	-1,#IND	1,37177	-1,#IND	-1,41145	-1,#IND	0,00000113621
155	-1,#IND	-1,32531	-1,#IND	0,321618	-1,#IND	7,45058E-7
156	-1,#IND	0,352263	-1,#IND	-0,95902	-1,#IND	-4,93601E-7
157	-1,#IND	-2,14067	-1,#IND	-0,260474	-1,#IND	6,7614E-7
158	-1,#IND	-1,51965	-1,#IND	-0,211411	-1,#IND	2,44007E-7
159	-1,#IND	-0,83419	-1,#IND	0,718286	-1,#IND	0,00000166707
160	-1,#IND	-0,968664	-1,#IND	0,742538	-1,#IND	8,97795E-7
161	-1,#IND	0,145313	-1,#IND	0,70557	-1,#IND	0,0000012815
162	-1,#IND	0,464543	-1,#IND	-1,56597	-1,#IND	0,00000112876
163	-1,#IND	0,46996	-1,#IND	-0,223496	-1,#IND	0,00000130571
164	-1,#IND	-1,7954	-1,#IND	0,339126	-1,#IND	4,60073E-7
165	-1,#IND	0,895391	-1,#IND	-2,2331	-1,#IND	-5,26197E-7
166	-1,#IND	0,78269	-1,#IND	-0,631564	-1,#IND	7,82311E-7
167	-1,#IND	-0,458189	-1,#IND	0,981067	-1,#IND	2,49594E-7
168	-1,#IND	-0,183479	-1,#IND	-0,724806	-1,#IND	-2,01166E-7
169	-1,#IND	1,48843	-1,#IND	1,01239	-1,#IND	-1,04308E-7
170	-1,#IND	0,315942	-1,#IND	-1,70397	-1,#IND	-9,90927E-7
171	-1,#IND	-0,0178852	-1,#IND	-1,02795	-1,#IND	6,85453E-7
172	-1,#IND	-0,909074	-1,#IND	-1,1083	-1,#IND	
173	-1,#IND	-0,38003	-1,#IND	0,235122	-1,#IND	-2,49594E-7
174	-1,#IND	-1,0839	-1,#IND	-0,376751	-1,#IND	-7,22706E-7
175	-1,#IND	0,250771	-1,#IND	0,868634	-1,#IND	-6,33299E-7
176	-1,#IND	-0,781234	-1,#IND	0,569478	-1,#IND	
177	-1,#IND	0,12273	-1,#IND	0,928045	-1,#IND	4,65661E-7
178	-1,#IND	0,182986	-1,#IND	1,70758	-1,#IND	-4,17233E-7
179	-1,#IND	1,18389	-1,#IND	1,02942	-1,#IND	0,00000102073
180	-1,#IND	0,586778	-1,#IND	-0,759911	-1,#IND	2,41213E-7
181	-1,#IND	-0,15078	-1,#IND	-0,607156	-1,#IND	5,94184E-7
182	-1,#IND	0,338086	-1,#IND	-1,25147	-1,#IND	-6,25849E-7
183	-1,#IND	-0,127455	-1,#IND	-0,340571	-1,#IND	-5,21075E-7
184	-1,#IND	-1,56694	-1,#IND	-0,00301562	-1,#IND	2,04891E-8
185	-1,#IND	-1,24893	-1,#IND	-1,24132	-1,#IND	8,17701E-7
186	-1,#IND	-2,21341	-1,#IND	0,230849	-1,#IND	-4,20958E-7
187	-1,#IND	-0,845909	-1,#IND	-0,116811	-1,#IND	8,49366E-7
188	-1,#IND	-1,65867	-1,#IND	-0,230605	-1,#IND	-5,96046E-7
189	-1,#IND	1,44318	-1,#IND	0,632891	-1,#IND	
190	-1,#IND	-0,221081	-1,#IND	-0,406143	-1,#IND	
191	-1,#IND	-0,109157	-1,#IND	-0,113787	-1,#IND	6,66827E-7
192	-1,#IND	0,848613	-1,#IND	-0,91361	-1,#IND	4,32134E-7

Продовження додатку Б

193	-1,#IND	-0,377207	-1,#IND	-2,41846	-1,#IND	-4,5076E-7
194	-1,#IND	0,353646	-1,#IND	2,14876	-1,#IND	
195	-1,#IND	0,591947	-1,#IND	-0,432555	-1,#IND	0,0000010049
196	-1,#IND	-0,131215	-1,#IND	1,04228	-1,#IND	0,00000121444
197	-1,#IND	0,362598	-1,#IND	0,256194	-1,#IND	
198	-1,#IND	0,289896	-1,#IND	-0,0833626	-1,#IND	
199	-1,#IND	0,0791296	-1,#IND	0,256382	-1,#IND	1,40164E-7
200	-1,#IND	-0,382542	-1,#IND	-1,07421	-1,#IND	-2,83122E-7
201	-1,#IND	-0,58832	-1,#IND	-0,137382	-1,#IND	-3,72529E-8
202	-1,#IND	-0,383581	-1,#IND	0,754315	-1,#IND	9,90927E-7
203	-1,#IND	0,852352	-1,#IND	-0,745231	-1,#IND	-3,27826E-7
204	-1,#IND	-0,299519	-1,#IND	-0,478979	-1,#IND	5,21541E-8
205	-1,#IND	0,0358438	-1,#IND	-0,511948	-1,#IND	0,00000128895
206	-1,#IND	-1,83259	-1,#IND	0,117831	-1,#IND	0,00000232086
207	-1,#IND	0,197633	-1,#IND	0,833469	-1,#IND	7,45058E-9
208	-1,#IND	-0,246684	-1,#IND	-0,594836	-1,#IND	9,0152E-7
209	-1,#IND	-0,429484	-1,#IND	-0,736543	-1,#IND	-4,47035E-8
210	-1,#IND	-0,521964	-1,#IND	-0,499169	-1,#IND	-8,19564E-8
211	-1,#IND	-0,732385	-1,#IND	2,03746	-1,#IND	
212	-1,#IND	-0,277132	-1,#IND	-0,178837	-1,#IND	-3,7998E-7
213	-1,#IND	0,470268	-1,#IND	0,390829	-1,#IND	5,99772E-7
214	-1,#IND	1,09736	-1,#IND	0,964481	-1,#IND	6,48201E-7
215	-1,#IND	1,13394	-1,#IND	1,33947	-1,#IND	7,32951E-7
216	-1,#IND	-1,04966	-1,#IND	0,987933	-1,#IND	9,46224E-7
217	-1,#IND	1,31156	-1,#IND	0,563327	-1,#IND	-6,6869E-7
218	-1,#IND	1,42494	-1,#IND	0,426698	-1,#IND	-1,93715E-7
219	-1,#IND	-0,238306	-1,#IND	-0,271798	-1,#IND	-1,86265E-7
220	-1,#IND	1,58655	-1,#IND	1,15318	-1,#IND	9,08971E-7
221	-1,#IND	0,943304	-1,#IND	0,304756	-1,#IND	0,00000104308
222	-1,#IND	0,705934	-1,#IND	-0,713747	-1,#IND	0,00000105053
223	-1,#IND	0,991531	-1,#IND	-0,0137529	-1,#IND	-2,64496E-7
224	-1,#IND	1,06686	-1,#IND	-0,120689	-1,#IND	-0,0000011865
225	-1,#IND	-0,0208625	-1,#IND	0,0540833	-1,#IND	0,00000137091
226	-1,#IND	0,293043	-1,#IND	-0,624819	-1,#IND	1,78814E-7
227	-1,#IND	-1,2725	-1,#IND	0,00859986	-1,#IND	4,73112E-7
228	-1,#IND	0,528431	-1,#IND	0,539489	-1,#IND	-5,9139E-8
229	-1,#IND	0,826061	-1,#IND	0,620943	-1,#IND	-1,39698E-7
230	-1,#IND	-1,03759	-1,#IND	0,281327	-1,#IND	-3,65078E-7
231	-1,#IND	0,230451	-1,#IND	0,353982	-1,#IND	8,73581E-7
232	-1,#IND	-1,13858	-1,#IND	-0,614988	-1,#IND	4,09782E-7
233	-1,#IND	-0,173923	-1,#IND	-0,605255	-1,#IND	-7,13393E-7
234	-1,#IND	-1,75822	-1,#IND	2,07488	-1,#IND	-0,0000010822
235	-1,#IND	-0,921303	-1,#IND	-1,2905	-1,#IND	3,50177E-7
236	-1,#IND	0,846848	-1,#IND	-0,043624	-1,#IND	
237	-1,#IND	-0,342407	-1,#IND	1,22785	-1,#IND	-1,22935E-7
238	-1,#IND	0,896625	-1,#IND	0,296835	-1,#IND	-1,15484E-7
239	-1,#IND	-0,787273	-1,#IND	-1,16738	-1,#IND	-5,99772E-7
240	-1,#IND	1,29379	-1,#IND	-0,657407	-1,#IND	7,37607E-7
241	-1,#IND	0,108713	-1,#IND	-0,610325	-1,#IND	-6,33299E-7
242	-1,#IND	0,139611	-1,#IND	-0,944542	-1,#IND	2,5332E-7
243	-1,#IND	1,51402	-1,#IND	-0,111048	-1,#IND	7,07805E-7
244	-1,#IND	-0,5026	-1,#IND	0,747259	-1,#IND	1,99303E-7
245	-1,#IND	0,952351	-1,#IND	-1,91249	-1,#IND	0,00000194833
246	-1,#IND	-0,0127297	-1,#IND	-0,110625	-1,#IND	3,241E-7
247	-1,#IND	0,104654	-1,#IND	-0,223292	-1,#IND	0,00000166148
248	-1,#IND	0,135215	-1,#IND	0,0622963	-1,#IND	-4,61936E-7
249	-1,#IND	0,0847863	-1,#IND	2,07501	-1,#IND	0,00000105053
250	-1,#IND	1,24637	-1,#IND	-0,827088	-1,#IND	-2,71946E-7
251	-1,#IND	-0,0907713	-1,#IND	-0,117926	-1,#IND	6,25849E-7
252	-1,#IND	-0,368144	-1,#IND	1,5902	-1,#IND	0,00000133179
253	-1,#IND	-0,308285	-1,#IND	0,957467	-1,#IND	-7,45058E-7
254	-1,#IND	0,535373	-1,#IND	-1,78546	-1,#IND	

The StatAdvisor

This table shows the values of each canonical variable when evaluated for each row of the data file.

Canonical Correlations

Variables in set 1:

x1
x2
x3
x4
x5
x6
x7
x8
x9
x10
x11
x12
x13
x14
x15
x16
x17
x18

Variables in set 2:

y1
y2
y3
y4
y5
y6
y7
y8
y9
y10
y11
y12
y13
y14
y15
y16
y17
y18

Number of complete cases: 52

Canonical Correlations

<i>Number</i>	<i>Eigenvalue</i>	<i>Canonical Correlation</i>	<i>Wilks Lambda</i>	<i>Chi-Square</i>	<i>D.F.</i>	<i>P-Value</i>
1	0,900338	0,948861	0,00000593923	391,103	324	0,0062
2	0,85731	0,92591	0,0000595936	316,159	289	0,1306
3	0,796412	0,892419	0,000417643	252,879	256	0,5434
4	0,739503	0,859943	0,00205141	201,15	225	0,8718
5	0,610386	0,781272	0,00787497	157,432	196	0,9802
6	0,599763	0,774444	0,0202122	126,798	169	0,9935
7	0,55293	0,743593	0,0505008	97,0374	144	0,9990
8	0,434372	0,659069	0,112959	70,8736	121	0,9999
9	0,379816	0,616292	0,199706	52,3545	100	1,0000
10	0,308341	0,555284	0,322011	36,828	81	1,0000
11	0,236987	0,486813	0,465564	24,8465	64	1,0000
12	0,191	0,437036	0,610165	16,0559	49	1,0000
13	0,127644	0,357273	0,754221	9,16728	36	1,0000
14	0,0769574	0,277412	0,864579	4,72914	25	1,0000
15	0,0402791	0,200696	0,936663	2,12655	16	1,0000
16	0,0147774	0,121562	0,975974	0,790383	9	0,9998
17	0,00845427	0,0919471	0,990613	0,306534	4	0,9894
18	0,00094116	0,0306783	0,999059	0,0306021	1	0,8611

Coefficients for Canonical Variables of the First Set

x1	98,2662	-92,3071	93,8517	61,2452	-61,1771	-42,95	175,425	-82,6002	95,8649	-87,2441	-202,962
x2	81,343	-75,9717	77,3202	50,6219	-50,8216	-36,0577	144,411	-68,0062	79,6057	-72,343	-167,171
x3	79,4746	-74,045	75,1004	49,0396	-48,6504	-34,2647	139,972	-65,5352	76,2347	-69,7868	-161,871
x4	58,5967	-55,308	56,2322	36,6612	-36,9495	-25,5473	103,73	-48,9249	57,2875	-51,2529	-120,925
x5	72,4912	-67,9025	68,9403	45,0714	-44,8961	-32,0255	129,512	-60,4976	70,4825	-64,6473	-149,865
x6	93,3476	-87,506	88,2326	58,1323	-57,7896	-40,3548	165,235	-77,9754	90,7414	-82,6442	-192,412
x7	80,6713	-76,2395	76,4417	50,0633	-49,6118	-35,3925	144,197	-68,0164	78,7425	-71,493	-166,628
x8	79,2209	-75,1257	75,6048	49,9796	-49,6696	-34,9214	141,633	-66,065	77,6194	-70,2312	-163,702
x9	90,602	-85,3633	85,8642	56,3308	-56,5637	-39,109	161,016	-75,1801	88,7282	-80,4856	-186,586
x10	72,2291	-67,5796	68,2691	44,832	-44,532	-31,6399	128,137	-60,0873	70,0774	-63,0052	-147,835
x11	73,0081	-68,4186	68,6731	45,3109	-45,2108	-32,5831	129,311	-61,005	70,979	-64,3603	-150,264
x12	73,9825	-69,3875	70,5398	45,8545	-46,0701	-32,0133	131,713	-61,25	72,3301	-65,3507	-152,863
x13	85,1751	-80,1922	81,6232	52,5897	-52,8939	-37,3474	151,476	-71,6413	83,3059	-75,4861	-176,24
x14	61,0783	-57,3723	58,08	38,0312	-37,8288	-27,0312	108,909	-50,8173	59,8671	-54,6035	-125,576
x15	93,2758	-87,8142	88,477	57,6984	-57,4921	-40,7021	165,139	-77,0765	90,3882	-82,687	-190,823
x16	80,4882	-75,4526	76,7203	50,711	-49,6487	-35,1421	143,134	-67,3976	79,0091	-70,9339	-166,672
x17	86,7264	-81,2515	82,2225	53,5839	-53,4055	-37,3539	153,9	-72,1315	84,3545	-76,4263	-178,094
x18	81,1548	-76,63	77,3115	50,8505	-50,7276	-35,4642	144,752	-68,3671	79,5681	-71,9907	-167,197

182,374	-112,726	-117,387	169,243	28,7462	59,4209	-92,6128
150,429	-92,7836	-96,4324	140,182	24,0135	48,6117	-75,6481
144,747	-89,7517	-93,206	134,911	23,9132	47,2753	-74,0756
108,016	-66,8108	-69,7578	101,0	17,1139	35,8764	-55,0555
134,556	-82,1473	-85,93	125,053	21,4357	43,9636	-67,4623
172,05	-106,458	-110,023	160,395	27,9967	55,9751	-87,6971
149,388	-92,6386	-96,2656	139,201	24,0387	49,0011	-75,4594
146,684	-91,0404	-94,253	136,832	23,9077	47,4161	-74,7094
167,009	-103,802	-107,42	155,152	26,6655	54,3904	-84,7741
133,628	-82,0982	-85,1572	124,426	20,9255	43,6308	-66,9789
134,534	-82,525	-86,3071	125,159	21,5318	43,6986	-68,2729
136,293	-84,5979	-88,1972	126,792	22,7811	44,6743	-69,9216
157,544	-97,1014	-100,57	146,615	25,5378	51,2632	-80,0569
112,534	-69,7805	-72,4275	105,099	17,9508	37,15	-57,8037
171,93	-105,964	-110,694	160,036	27,5289	55,7469	-87,2509
149,137	-92,0588	-95,9543	138,314	23,7335	49,0915	-75,1086
158,727	-98,5135	-102,478	149,032	25,7504	51,2647	-81,1658
151,067	-92,3287	-96,7599	139,44	23,9691	49,6047	-75,9754

Coefficients for Canonical Variables of the Second Set

y1	76,7901	63,6853	170,29	187,595	-252,158	108,969	-107,895	117,064	-35,0942	267,283	5,13906
y2	78,7353	65,2191	174,573	192,888	-260,675	111,326	-111,122	119,613	-35,9834	274,488	5,78252
y3	66,0323	55,3928	146,709	162,085	-218,697	93,2907	-92,7809	100,504	-30,1554	231,441	5,60796
y4	84,6041	71,0925	189,179	209,605	-281,508	120,516	-120,324	129,473	-39,2631	298,072	6,18801
y5	63,2248	53,0869	140,077	155,031	-208,565	89,4877	-89,4457	96,5805	-29,527	220,711	5,00396
y6	56,2238	46,3385	124,347	137,831	-185,289	79,6041	-78,9615	85,2731	-25,4371	196,246	5,15463
y7	68,6166	57,7532	153,431	168,751	-228,321	97,6189	-97,3517	105,31	-31,5954	241,392	5,67353
y8	67,4106	55,7872	148,97	165,144	-221,209	95,19	-94,3668	102,624	-30,7763	234,432	5,1825
y9	69,1468	56,8233	153,265	169,294	-228,313	97,3715	-97,2287	105,662	-31,6447	241,617	5,45622
y10	66,0817	54,9847	145,93	161,266	-217,657	93,3275	-92,8397	99,898	-30,4091	229,754	4,97962
y11	76,9687	64,2082	170,352	188,734	-253,494	108,691	-109,077	117,091	-35,1377	268,553	5,90798
y12	68,4384	56,9901	151,963	167,77	-225,649	96,3241	-96,2616	103,715	-32,1101	238,54	5,25109
y13	69,9069	58,3938	155,356	172,009	-232,157	99,4559	-98,9557	106,607	-32,2519	244,829	5,02619
y14	83,6764	69,7285	186,424	206,431	-277,711	118,537	-118,03	128,186	-38,2696	294,771	7,16609
y15	69,6995	57,8908	155,615	171,916	-231,722	99,5927	-99,4127	107,115	-32,2635	244,646	5,43285
y16	74,0107	61,6145	163,736	180,879	-243,425	104,379	-103,382	112,903	-33,562	256,654	5,63633
y17	74,5873	62,5476	165,47	183,087	-246,827	105,269	-105,44	113,38	-34,2491	261,486	5,27189
y18	77,3262	64,4343	171,641	189,034	-254,627	109,049	-109,202	116,701	-35,2088	269,023	5,82744

-105,226	-63,907	-39,6735	-29,4597	-99,8503	-78,5509	-156,288
-108,614	-65,7147	-40,5025	-30,2487	-102,391	-79,9058	-160,608
-91,4572	-55,4003	-34,207	-25,0453	-86,7624	-66,8557	-136,351
-116,892	-71,249	-44,0221	-32,2355	-110,815	-86,7658	-174,483
-87,1743	-52,6721	-32,4158	-23,5453	-82,158	-64,4964	-129,245
-77,5107	-46,8353	-28,7733	-21,3094	-73,1793	-57,8959	-115,119
-95,3647	-58,1378	-35,7931	-26,5606	-90,3654	-70,8667	-141,181
-92,6665	-56,7887	-35,1386	-25,5729	-88,0286	-68,4664	-137,55
-95,0622	-57,8294	-35,9673	-26,5176	-89,5806	-70,4354	-141,643
-89,894	-55,1165	-33,6611	-24,621	-86,1476	-66,9233	-134,258
-105,649	-64,0361	-39,7657	-29,668	-100,384	-78,2596	-157,392
-94,1447	-56,8211	-34,6561	-25,9027	-89,5568	-69,6393	-139,814
-96,4708	-58,4534	-36,975	-26,4869	-91,369	-71,7136	-143,944
-116,442	-70,3942	-43,6128	-31,4971	-110,255	-85,8938	-172,104
-96,6377	-58,5333	-35,8387	-26,5764	-91,5922	-71,372	-143,762
-101,1	-61,4276	-38,0459	-28,5578	-96,347	-75,8874	-150,867
-103,309	-62,9241	-38,2741	-27,9234	-97,8715	-76,1279	-153,246
-106,016	-64,6055	-39,9636	-28,8058	-100,52	-78,4194	-157,474

The StatAdvisor

This procedure finds the linear combinations of two sets of variables which have the highest correlation between them. In this case, 18 sets of linear combinations have been formed. The first set of linear combinations is

$$98,2662*x_1 + 81,343*x_2 + 79,4746*x_3 + 58,5967*x_4 + 72,4912*x_5 + 93,3476*x_6 + 80,6713*x_7 + 79,2209*x_8 + 90,602*x_9 + 72,2291*x_{10} + 73,0081*x_{11} + 73,9825*x_{12} + 85,1751*x_{13} + 61,0783*x_{14} + 93,2758*x_{15} + 80,4882*x_{16} + 86,7264*x_{17} + 81,1548*x_{18}$$

and

$$76,7901*y_1 + 78,7353*y_2 + 66,0323*y_3 + 84,6041*y_4 + 63,2248*y_5 + 56,2238*y_6 + 68,6166*y_7 + 67,4106*y_8 + 69,1468*y_9 + 66,0817*y_{10} + 76,9687*y_{11} + 68,4384*y_{12} + 69,9069*y_{13} + 83,6764*y_{14} + 69,6995*y_{15} + 74,0107*y_{16} + 74,5873*y_{17} + 77,3262*y_{18}$$

where the variables have first been standardized by subtracting their means and dividing by their standard deviations. The table shows the estimated correlation between each set of canonical variables. Since one of the P-values is less than 0,05, that set has a statistically significant correlation at the 95,0% confidence level.

Plot of Canonical Variables #1

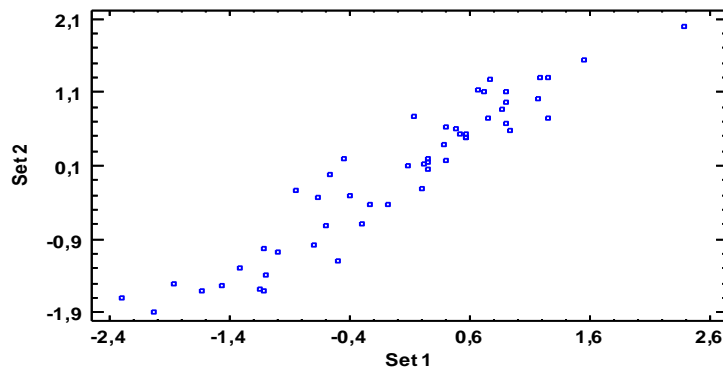


Table of Canonical Variables

	<i>Set-Variable</i>	<i>Set-Variable</i>	<i>Set-Variable</i>	<i>Set-Variable</i>	<i>Set-Variable</i>	<i>Set-Variable</i>	<i>Set-Variable</i>
<i>Row</i>	<i>1-1</i>	<i>2-1</i>	<i>1-2</i>	<i>2-2</i>	<i>1-3</i>	<i>2-3</i>	<i>1-4</i>
1	-0,856719	-0,230712	-0,0265596	-0,0266826	0,0720146	0,197634	-0,0649435
2	0,569488	0,540344	-0,1538	-0,630439	-0,994125	-0,435368	0,936123
3	0,660208	1,1243	-0,934049	-0,523762	-2,05695	-1,63258	-1,08013
4	-2,30289	-1,70049	-0,479385	-0,181701	0,970723	0,130309	-0,737542
5	2,38884	2,005	-0,200891	-0,242159	-1,51349	-1,26309	-0,846659
6	-1,6391	-1,60945	0,116834	0,857072	-0,593376	0,096437	0,455125
7	0,773573	1,27116	0,40406	0,418659	0,462403	0,362776	-0,0787458
8	0,899215	0,67937	1,17135	2,0054	0,292099	-0,112051	-0,46332
9	-0,673828	-0,335841	0,126218	-0,069406	1,26997	1,43533	-2,00046
10	-0,451406	0,203112	-0,822697	-0,736289	0,439516	-0,274164	1,30397
11	1,54738	1,54434	-1,32597	-0,895911	0,98529	-0,255626	1,80032
12	0,248568	0,184996	-1,29779	-1,9717	-0,218767	-0,437855	-1,64485
13	0,71098	1,11478	2,01001	1,44131	-0,219392	-0,257851	-1,09419
14	0,253687	0,147896	0,4943	0,490322	-1,21558	-1,2054	0,654362
15	-0,0840894	-0,416038	-1,06382	-1,178	0,291685	-0,116273	-0,172952
16	1,24387	1,28939	1,64832	1,42982	0,536868	0,53635	-0,503063
17	1,25574	0,749556	0,526288	0,83882	1,1963	1,84862	1,09839
18	0,24749	0,0476509	0,727615	-0,36215	-0,667463	-1,22562	-0,124182
19	1,18365	1,30435	0,915705	0,95699	0,617318	0,391865	0,283339
20	0,48771	0,601443	-1,43398	-0,941796	0,611548	0,674841	-0,811588
21	-0,597352	-0,712438	0,346862	0,701047	-0,695852	-0,245574	0,332622
22	-1,46091	-1,53381	0,305995	-0,0787264	2,35847	2,63538	1,57319
23	-2,03526	-1,89371	0,341456	-0,136146	-1,63665	-2,04112	1,58734
24	0,407829	0,175336	0,701778	0,374843	1,58896	1,64543	0,0644796
25	0,217829	0,113832	0,441501	0,490371	1,43267	1,27266	0,942106
26	-0,702774	-0,984035	-0,298175	-0,496523	-0,902515	-1,0428	-1,72268
27	0,1344	0,762472	-0,419389	-1,05614	0,837234	1,7397	-1,11441
28	0,571183	0,47676	1,57911	1,6122	-0,120606	-0,567658	0,52158
29	0,571183	0,47676	1,57911	1,6122	-0,120606	-0,567658	0,52158
30	0,927394	0,5723	-1,46109	-0,759602	0,85656	0,952519	-0,873153
31	1,1694	1,01024	1,15759	0,97873	1,09017	1,25308	-0,217285
32	0,392573	0,618999	0,996692	1,0656	0,182716	0,0840051	0,111774
33	-0,996334	-1,07361	1,20308	1,42864	0,3841	-0,0221129	-0,740557
34	0,898007	1,11829	0,656366	0,438733	-1,50948	-1,57708	0,554083
35	-1,09754	-1,38188	-0,770818	-0,671703	-0,404283	-0,539235	-0,308157
36	-1,12245	-1,03721	-1,04099	-1,06236	0,109285	-0,242202	-1,03261
37	-1,15139	-1,57894	-0,0740131	-0,386811	1,36102	1,17087	0,101002
38	-1,11415	-1,61066	0,94649	0,510991	-0,0574917	-0,191161	-0,260993
39	0,0880584	0,101452	-1,84018	-1,65374	0,688874	0,717946	-0,370266
40	0,864462	0,866528	-1,58173	-1,29165	-0,942117	-1,25266	1,07089
41	-0,498855	-1,18887	0,469966	0,464089	-2,40254	-2,04578	-0,547811
42	-1,31301	-1,28024	0,429069	0,577284	0,498024	1,07661	-0,906906
43	-1,86246	-1,51427	0,553692	0,802528	-1,64007	-0,914495	0,889291
44	0,3813	0,376309	-1,85638	-1,82443	-0,998901	0,188577	1,9607
45	-0,302976	-0,69048	-0,999156	-0,476852	0,413096	0,498166	-0,593058
46	-0,573133	-0,0162779	0,0181919	0,47619	-0,583898	-0,559032	0,96245
47	-0,23362	-0,420785	-0,324956	-0,752581	0,249688	0,199312	2,07786
48	0,754135	0,751361	-1,91373	-2,22752	0,659157	0,133935	-0,0582786
49	0,198403	-0,210983	-0,828665	-0,557602	0,235647	0,00685105	-0,188867
50	0,90559	0,966753	0,0872023	-0,301332	-0,443595	0,491009	1,01076
51	-0,394428	-0,298156	1,2676	1,41715	0,198203	-0,0449682	-0,16966
52	0,512515	0,523784	-0,0742537	0,104734	-0,951851	-0,670789	-2,08602

Продовження додатку Б

	<i>Set-Variable</i>	<i>Set-Variable</i>	<i>Set-Variable</i>	<i>Set-Variable</i>	<i>Set-Variable</i>	<i>Set-Variable</i>	<i>Set-Variable</i>
Row	2-4	1-5	2-5	1-6	2-6	1-7	2-7
1	0,336063	0,598531	1,35255	0,189701	0,785768	0,158408	0,620246
2	0,0697004	0,017313	0,461105	-0,23358	-0,619441	1,35007	1,31182
3	-0,947364	-0,738281	0,282959	1,00346	0,941898	-0,0695201	-0,133183
4	-0,748634	-1,11949	-0,845396	-1,16958	-1,40026	-0,951527	-0,456169
5	0,344966	-0,219255	1,00853	0,199536	1,55253	0,388922	-0,934937
6	0,800192	-2,05667	-1,66318	0,0384037	-0,413378	1,32215	0,0471172
7	0,450838	0,286918	0,266444	-1,20207	-0,808234	-0,840242	0,153772
8	-0,947942	0,494089	0,810622	0,724506	-0,660867	0,420433	0,243928
9	-2,07174	-2,82168	-2,61884	1,38035	0,873078	1,11861	0,600001
10	1,56899	0,493481	0,461552	-0,922255	0,00394043	1,13358	0,488299
11	1,64848	-0,968954	-1,09695	1,31983	1,46428	0,430077	0,286351
12	-0,824603	0,11509	-0,16072	1,98822	1,52608	-1,13561	-1,24898
13	-1,86974	0,371148	-0,431899	0,371474	0,859506	-0,831879	-0,19643
14	1,66362	-1,0165	-1,20553	0,54553	-0,263313	0,597152	1,40536
15	-0,442872	0,513916	-0,292122	1,25295	0,752989	0,850026	1,77111
16	-0,841302	0,558785	-0,706895	-1,00312	-1,4035	1,2509	0,60681
17	1,35913	-0,121662	-0,663289	0,0689877	0,460686	-0,396294	0,695163
18	0,254336	0,472157	0,0161764	-0,0489896	0,325484	1,03056	0,0566273
19	0,330949	-1,10466	0,800471	0,86546	0,818906	1,65312	1,53278
20	-0,756614	-1,48927	-1,4638	-0,748059	-1,23661	-0,62748	0,0514657
21	-0,351157	0,387836	0,92389	1,30801	1,26655	0,807762	1,30412
22	1,51316	-1,22372	-0,517581	-0,425034	0,464784	0,250192	0,495431
23	0,870487	0,335029	0,552245	-0,0727521	-0,327801	0,126097	-0,440451
24	0,12696	-0,449849	-0,623003	-0,00889548	-0,672795	-0,322699	-1,32578
25	0,713099	0,83231	0,616162	-1,43314	-1,78949	1,07223	-0,0155054
26	-2,20624	-0,967586	-0,802406	-2,01189	-1,26731	0,595361	-0,370156
27	-1,03283	0,706904	1,15535	0,0554977	-0,227227	-1,15876	-0,354008
28	0,658556	0,129752	-0,124403	1,25397	1,04595	-1,11728	-0,816503
29	0,658556	0,129752	-0,124403	1,25397	1,04595	-1,11728	-0,816503
30	-1,47868	1,33251	1,58608	-0,281039	-0,236999	-0,0523293	-1,00697
31	0,300174	-0,0142218	0,0151453	0,102623	-0,574905	-0,67158	-1,07054
32	0,137517	-0,76209	-0,0296078	-1,23611	-0,953105	-1,57364	-0,472711
33	-0,0392757	0,620384	0,0690935	-1,08115	0,423598	0,166191	0,0950463
34	0,0103041	-0,877632	-0,25072	-0,669868	-1,38884	0,941543	1,22373
35	-0,305847	0,982794	0,686452	1,4595	0,210529	-0,139119	-0,542695
36	-0,183261	1,17415	1,91185	-0,340557	-1,16157	-0,370074	0,257402
37	0,555484	-1,63204	-1,2772	0,262183	0,534769	-0,207705	-0,630532
38	-0,202543	1,17291	1,84966	0,0690742	-0,786268	1,69401	2,38843
39	-0,49488	0,19174	0,354833	0,330781	0,503223	-0,223218	-1,01925
40	0,362999	-0,65671	-0,793855	-1,05916	-0,812858	-0,541211	-1,08857
41	-0,718041	-2,20687	-1,98657	-0,524242	-0,246969	-2,78935	-1,37558
42	-1,08414	1,33723	0,886231	2,01184	2,05955	-0,0618275	-0,893682
43	1,80666	1,01313	-0,182687	-0,0138456	0,214522	0,445312	0,00462872
44	2,03858	0,98361	0,515379	0,101902	-0,824817	-0,491702	-0,210141
45	-1,02981	0,834258	0,389187	-0,0247385	1,60629	0,58499	2,11514
46	0,256605	0,467903	-0,884106	1,29853	1,34008	-0,390783	-0,793013
47	0,644319	0,0939526	0,849699	-0,251199	0,952023	-0,994429	-0,813944
48	0,113312	0,353483	-0,896505	0,50234	0,0000431218	0,127853	1,01103
49	0,338575	1,01045	0,938625	-2,30807	-2,20365	-1,11505	-0,862856
50	0,594433	-0,339659	-0,886499	-1,06758	-0,778816	-0,228852	-0,629644
51	-0,278561	1,87805	1,99307	-0,0889145	-0,275021	-2,20535	-2,16645
52	-1,67097	0,897237	-0,225189	-1,73279	-0,698931	2,10926	1,91937

Продовження додатку Б

	<i>Set-Variable</i>	<i>Set-Variable</i>	<i>Set-Variable</i>	<i>Set-Variable</i>	<i>Set-Variable</i>	<i>Set-Variable</i>	<i>Set-Variable</i>
<i>Row</i>	<i>1-8</i>	<i>2-8</i>	<i>1-9</i>	<i>2-9</i>	<i>1-10</i>	<i>2-10</i>	<i>1-11</i>
1	-0,078359	-0,527676	1,08573	1,70615	1,27463	-0,208647	-1,39323
2	0,415239	0,759093	0,549457	-1,28362	0,0715538	-0,500662	-0,940768
3	-1,55305	-0,502721	-0,907124	-0,373338	0,520176	0,51355	0,161718
4	-0,495221	-0,385013	0,599216	-0,0326252	-0,246092	-1,05044	-0,288318
5	0,405973	0,493245	-0,446069	-1,3272	0,456783	0,788401	1,15698
6	0,101125	-1,19342	0,230306	0,35808	-0,47459	-0,53821	-0,776474
7	0,366364	-0,379869	1,18226	0,870439	-0,476514	1,1729	0,0586796
8	0,00405233	-0,0499676	0,671476	0,857717	0,0221866	0,583616	-0,990148
9	-0,0409995	0,375513	-0,812828	-1,46318	-0,162103	0,871057	-0,87972
10	-0,499237	-0,220426	0,485051	-0,058509	0,403948	1,2165	0,290845
11	0,736543	1,04105	-2,54635	0,267261	1,01798	0,565675	-1,37868
12	1,20226	0,195503	-0,353592	-0,24127	-2,63542	-1,87671	-1,13946
13	0,292684	1,0383	0,30582	0,693269	0,871072	0,308348	0,516865
14	-1,62732	-1,15454	0,288802	0,350555	1,63889	-0,496192	-1,76937
15	-2,01765	-0,171096	-0,264663	-1,1836	-0,122299	-1,01043	1,16895
16	-0,594511	-1,08902	-0,719168	-0,859151	-1,20664	-0,763441	-0,498046
17	0,646848	1,23412	0,72121	0,932011	0,606988	-0,377364	1,01059
18	-0,19486	-1,39596	0,982089	1,97921	0,705173	0,994752	0,455709
19	0,672833	0,719975	0,898219	0,675618	-2,46725	-2,32366	0,156717
20	0,160036	-0,397187	-2,00697	-1,72595	1,65797	1,67747	2,47844
21	-0,682104	-0,984502	0,67135	1,30338	0,391247	1,17652	0,319853
22	-0,270376	0,0780218	-0,841226	-1,43887	-1,58896	0,0699378	0,44315
23	0,317341	1,28843	-0,114144	0,156457	0,0511592	0,82722	0,125237
24	-1,42716	-0,429181	1,21745	1,00417	0,495283	0,32495	-0,698844
25	1,37904	-0,100735	-2,08347	-0,840379	0,884228	-0,450416	-0,163092
26	-1,30193	0,0983376	-0,715872	1,43575	-0,357069	-0,802182	1,59533
27	0,819413	-0,175035	-1,65545	-0,602623	1,50651	1,33528	-0,114312
28	-0,938855	-1,02872	-0,931387	-1,68075	0,025679	0,206783	0,713848
29	-0,938855	-1,02872	-0,931387	-1,68075	0,025679	0,206783	0,713848
30	-1,03711	-0,0778554	0,773328	0,459497	-0,0487077	1,51227	-0,300214
31	0,158387	0,794842	0,85971	1,29556	0,0525284	-0,562552	0,187275
32	-0,684428	0,788846	1,09684	1,30159	-1,02859	0,263606	-0,351428
33	0,262936	0,279317	0,172499	-1,86666	0,534779	0,0595407	-0,476909
34	2,19195	0,756529	0,646919	0,0161013	-0,0819698	0,32605	0,906382
35	-0,116401	-0,705877	1,36812	0,214778	1,17697	2,71419	-0,515353
36	-0,689136	-0,495986	0,238487	-0,336325	0,659994	-1,25662	0,907178
37	-0,0936056	-1,04844	1,14894	1,71789	0,149904	0,46213	1,60742
38	1,46818	1,70508	-1,37009	-0,812462	0,108724	0,153636	1,13862
39	0,991909	2,05252	0,783965	0,465259	-0,292816	-1,82166	-0,0529651
40	0,488609	-0,956069	1,28093	-0,366413	0,230192	-1,15073	1,2729
41	1,38656	0,776513	-0,354136	0,0326397	-0,181971	-0,143618	-1,35842
42	1,47268	0,883551	0,155435	-0,210083	1,35604	-0,265749	-0,474577
43	0,197563	1,60084	-0,86031	-0,000448885	-0,25331	0,620916	0,507859
44	-1,25293	-1,33624	-0,766497	-0,00651704	-2,30352	-1,17017	0,372649
45	0,365634	-1,11962	0,802128	1,17566	-0,277192	-0,249192	0,463702
46	1,98143	1,73529	0,450053	0,367805	-1,24566	-1,06411	1,22499
47	-1,34329	-1,37319	-1,23018	-1,28026	0,329572	0,0110827	-2,33254
48	0,285837	0,343819	1,34795	0,933563	-0,493431	0,529079	-0,416832
49	1,98749	2,37128	-0,292452	-0,596174	0,0899656	0,834924	-1,79965
50	-0,779311	-0,226954	1,21945	0,405331	1,57711	0,312726	0,103509
51	-1,25692	-1,82563	-1,08571	-0,175608	-1,65744	-1,75442	0,72481
52	-0,845315	-1,03037	-0,944125	-0,532976	-1,29138	-0,802735	-1,67471

Продовження додатку Б

	<i>Set-Variable</i>	<i>Set-Variable</i>	<i>Set-Variable</i>	<i>Set-Variable</i>	<i>Set-Variable</i>	<i>Set-Variable</i>	<i>Set-Variable</i>
Row	2-11	1-12	2-12	1-13	2-13	1-14	2-14
1	-0,743244	-1,35773	-0,904711	0,867832	0,745678	0,686377	0,961407
2	-0,245719	-0,576729	-2,46008	0,0217624	0,744131	0,886983	-0,336352
3	-1,21379	-1,64738	-0,171564	-0,834883	-1,31685	-0,188947	-0,0287752
4	0,355679	-1,73752	-2,39883	-0,493725	-0,604582	-0,977855	-0,327378
5	0,496955	-0,0777485	-0,989653	0,990789	-0,0411656	-0,890384	1,59598
6	0,314744	0,0505898	0,367608	0,950836	-0,00429903	-0,303617	-1,66183
7	-0,695848	0,294812	0,459979	2,05656	0,669945	0,028977	-1,11418
8	-0,213512	-0,879968	-0,512987	0,948541	2,31338	0,965799	1,13656
9	0,124894	1,00246	-0,692246	1,14255	-0,150439	-1,53335	-0,164871
10	1,299	0,947326	0,766396	-0,53085	1,02659	0,553246	1,77593
11	-1,5457	-1,34412	-0,914953	-0,0169314	-0,443567	-0,434852	-0,70897
12	0,0247774	-0,459019	-0,403836	0,331861	-0,0253328	2,20298	-0,000265008
13	0,499325	-0,624964	-0,268361	1,08233	2,00143	1,60772	1,38216
14	-0,793739	2,83093	1,85908	0,0674791	1,01643	0,129856	0,526734
15	0,923344	-1,35837	-0,48061	-1,49003	0,273532	-0,181494	-0,190133
16	-0,484914	0,604408	1,39937	0,548318	-0,463631	-0,584904	0,00654932
17	0,754107	0,0189732	-1,53128	0,059802	0,200515	0,266455	-1,83213
18	2,5932	-1,44074	-0,79241	-0,208269	-0,421446	-1,26036	-2,20247
19	-0,720556	1,0225	0,792463	-1,68824	0,184086	-0,384688	-1,5726
20	2,49363	0,0421534	0,522579	0,197968	-0,426983	2,74362	0,00469483
21	2,17045	-0,616117	0,250937	-1,87746	-2,22348	-0,0649163	0,605835
22	0,442267	-1,6311	1,1597	0,379769	1,01559	0,0442209	0,619361
23	0,551335	2,10604	1,11485	-0,659004	-0,929619	0,635014	0,31418
24	-0,938968	-1,23828	-0,479789	0,275665	-0,247086	-0,405214	2,14927
25	-0,28883	0,0176622	-0,269532	-0,574989	-0,272124	-0,676416	1,36962
26	-0,125401	1,18353	0,809275	-0,141179	0,624994	-0,268128	-0,628767
27	-0,380342	1,58969	0,425	-2,03674	0,900142	-1,82419	-0,927522
28	1,07441	0,833592	0,316187	0,179563	0,142449	-0,442822	-0,335864
29	1,07441	0,833592	0,316187	0,179563	0,142449	-0,442822	-0,335864
30	-0,41413	0,737487	0,705684	0,0946955	0,793976	-0,325243	-1,6115
31	0,447115	0,338517	0,653634	-1,48985	-1,95211	0,975431	0,164617
32	0,122088	0,87869	0,120604	0,0534861	-2,33992	0,47795	0,888378
33	-1,48419	-0,700521	0,0889284	-2,44705	-0,890057	-0,238331	-0,604488
34	-0,0899668	-1,11576	0,969075	-0,74389	0,292748	0,289276	-0,139881
35	-1,49759	0,018272	-0,980849	-0,171902	0,716153	-0,296607	-0,473198
36	0,223546	0,48648	0,30467	1,25078	-0,510909	-0,196173	-0,359037
37	-0,929981	0,702132	-1,16383	-0,894201	0,661952	2,18849	1,36537
38	-0,287664	-0,335412	-0,623437	2,24415	-0,521777	-0,417173	0,379755
39	2,07022	0,574484	1,511	1,29158	1,93745	-0,976639	-0,0548551
40	-0,0100251	0,118913	0,67284	0,66283	0,0814881	0,354923	0,406776
41	-0,701231	-0,692134	0,545484	-0,417248	0,880198	-1,30695	0,70238
42	-0,735602	0,225905	2,15429	-0,434722	-1,73053	1,41226	0,555999
43	-0,439439	-0,764797	0,239014	1,28593	1,74001	0,112513	-1,19107
44	0,387479	-0,318643	-0,600284	-0,607255	-0,124858	0,0580932	1,762
45	0,59222	1,01364	0,285755	0,955472	0,150045	-1,33172	0,662472
46	0,130119	1,01089	-1,57456	-0,457113	-1,04216	-0,796362	0,406086
47	-1,79468	0,87142	0,261629	1,20664	-0,284468	1,32485	-0,890343
48	-1,78879	0,323047	1,90896	0,100761	-0,919663	-1,1335	-0,270252
49	0,431615	0,0661542	-0,450876	-1,15134	-0,65796	0,120366	-0,232193
50	-0,273599	-1,12429	-0,826306	0,357799	-0,843845	-1,09612	-1,32959
51	0,0318916	-0,696593	-0,567983	0,233661	0,656186	-0,903203	-1,01154
52	-0,791378	-0,00635544	-0,922214	-0,652098	-0,522685	1,81759	0,793792

Продовження додатку Б

	<i>Set-Variable</i>	<i>Set-Variable</i>	<i>Set-Variable</i>	<i>Set-Variable</i>	<i>Set-Variable</i>	<i>Set-Variable</i>	<i>Set-Variable</i>
<i>Row</i>	<i>1-15</i>	<i>2-15</i>	<i>1-16</i>	<i>2-16</i>	<i>1-17</i>	<i>2-17</i>	<i>1-18</i>
1	-0,979233	0,496515	0,17817	1,62217	1,30989	0,746356	-0,408996
2	0,190498	1,40734	-1,53738	-0,147397	-0,771513	1,71607	1,00836
3	1,58793	-0,161373	0,590635	0,471243	0,62734	-0,532052	-1,13256
4	0,778157	-0,442713	2,49795	-0,28412	-1,93094	-0,311682	0,954317
5	0,123209	0,280933	1,19094	1,29505	-1,22088	-0,0711213	1,57563
6	-1,21604	-0,154528	-0,258599	0,667613	-2,35936	0,304012	0,911083
7	-0,143739	1,02334	-0,0309945	-0,728169	-0,0596761	-1,78888	0,49523
8	-0,359801	-0,260235	0,438611	0,324981	0,0427802	0,999278	-0,749434
9	0,0504188	-0,849433	-1,01266	0,919065	2,07202	0,852234	-0,816626
10	-1,27695	-1,96267	0,23631	-1,41688	1,28749	1,287	1,00203
11	0,269331	0,906109	-1,23418	-1,55359	-0,46202	-0,53849	1,47634
12	0,079935	-1,66901	0,670354	-0,653617	-0,727659	-0,822452	-1,20816
13	0,717779	0,767029	-0,122088	0,674205	-0,903095	-0,316141	-0,0925693
14	1,83645	0,879239	-0,54827	0,532199	-0,194095	-0,901709	-0,10375
15	-1,71074	-0,910879	0,042758	1,67826	-0,428789	-0,91046	1,77105
16	0,53295	1,69151	2,85178	0,946647	0,52272	-1,32141	2,16718
17	-0,081558	-1,01052	1,67659	-1,12459	0,52949	0,436735	-0,250265
18	-0,792592	0,940555	-0,544002	0,351383	0,852673	0,545346	-0,146766
19	-0,614006	0,378299	1,17603	-0,410105	2,04694	0,632447	-0,168211
20	-0,650618	0,632402	0,52079	0,691422	1,59908	0,474042	0,281169
21	1,60464	1,28295	0,801235	-0,165062	-0,776969	-0,178272	-1,44556
22	2,14937	1,55785	-1,85704	-0,699702	-0,336106	-0,482643	0,0132611
23	1,50502	-0,730122	1,11558	-0,404397	0,337221	0,209894	1,24479
24	-1,01936	0,53719	0,834037	-2,13566	-0,423513	0,358824	-1,15669
25	-0,27686	-2,00059	-0,240715	1,2711	0,304704	-0,599671	-1,60108
26	-1,36186	0,842161	-0,493059	-0,528641	-0,418625	-0,214424	-1,39459
27	-0,469768	0,125576	0,226407	-0,783794	-2,09083	0,450825	0,46222
28	-0,342027	-0,163246	-0,144723	-1,01671	-0,64271	0,405753	-1,33257
29	-0,342027	-0,163246	-0,144723	-1,01671	-0,64271	0,405753	-1,33257
30	0,687354	-0,354491	-0,308825	-0,339949	-0,775229	0,491308	0,236412
31	0,321694	-1,19301	-1,95726	1,20805	-1,25878	-0,162597	1,01853
32	-2,131	-1,14919	-1,64764	0,428834	-0,561494	-0,422753	0,686639
33	-1,09605	0,316153	-0,432137	0,549199	0,0130644	-0,698354	-1,36496
34	-0,38778	-1,67459	-0,52064	-0,110243	-0,866874	-1,80579	-0,626787
35	-0,601664	-0,182942	-1,01224	-0,329964	1,00116	-2,53429	0,746254
36	0,14564	1,25511	-1,01334	-1,52118	0,517464	-0,203236	-0,539866
37	1,45833	0,464604	0,752145	0,99813	0,110428	-0,092388	0,331716
38	-0,0775982	-0,423893	0,286132	-0,582119	-0,276692	0,386588	-0,0363007
39	0,354471	-0,0413288	0,0232123	0,162809	0,0661012	-2,03508	-0,317278
40	0,599106	0,430554	-0,834324	-0,518681	-0,59488	1,48885	-0,460124
41	-0,822118	-0,223728	0,109746	-0,887446	1,51406	0,936263	1,31925
42	-0,973196	0,417891	0,0941769	-1,24073	0,702025	0,862406	1,7743
43	-0,257876	-0,854547	0,626801	0,846892	-0,553171	0,826583	-0,737919
44	-1,55517	0,629952	0,1655	0,0020762	0,653382	-0,438575	-0,249571
45	0,176374	-1,31225	-0,397983	0,227533	-0,375975	-0,565733	0,288526
46	0,14401	1,93745	-0,771882	0,358652	0,274289	-0,744676	-0,808621
47	-1,27025	-0,469591	1,333	1,55606	-0,334206	-0,723503	-1,07735
48	0,430692	0,0104235	0,684008	1,66117	-0,517375	3,13384	-0,85542
49	1,19993	1,85109	0,574826	1,29198	0,735687	0,218897	-1,01664
50	1,27417	-1,75686	-0,0328544	-0,942943	1,72634	-0,532525	-0,15543
51	1,65072	-0,501077	-1,32254	1,05903	1,63231	1,47751	1,60488
52	0,941684	-0,446177	-1,27763	-2,25335	0,0254923	0,302098	0,217506

Продовження додатку Б

	<i>Set-Variable</i>
<i>Row</i>	<i>2-18</i>
1	-1,21041
2	-0,831418
3	0,020164
4	0,105581
5	-0,171724
6	0,522954
7	0,539663
8	0,242579
9	-0,843726
10	-0,202687
11	-0,244061
12	0,562984
13	1,41731
14	0,929759
15	-0,241617
16	-0,92495
17	-0,795353
18	0,833727
19	1,47051
20	1,57893
21	0,146295
22	-0,0805787
23	0,707751
24	0,691565
25	0,523658
26	-1,56132
27	0,54385
28	-1,47122
29	-1,47122
30	0,638483
31	0,596109
32	-0,0678908
33	1,98337
34	-2,9161
35	0,373583
36	-1,1321
37	-1,3435
38	1,97387
39	0,237182
40	1,35525
41	0,717617
42	-1,49387
43	-0,237495
44	0,247466
45	-0,30192
46	0,560578
47	0,120835
48	-0,337955
49	-1,80651
50	0,16264
51	-0,158367
52	0,0417277

The StatAdvisor

This table shows the values of each canonical variable when evaluated for each row of the data file.

Canonical Correlations

Variables in set 1:

x1
x2
x3
x4
x5
x6
x7
x8
x9
x10
x11
x12
x13
x14
x15
x16
x17
x18

Variables in set 2:

y1
y2
y3
y4
y5
y6
y7
y8
y9
y10
y11
y12
y13
y14
y15
y16
y17
y18

Number of complete cases: 86

Canonical Correlations

		<i>Canonical</i>	<i>Wilks</i>			
<i>Number</i>	<i>Eigenvalue</i>	<i>Correlation</i>	<i>Lambda</i>	<i>Chi-Square</i>	<i>D.F.</i>	<i>P-Value</i>
1	0,607685	0,779541	0,00392398	368,453	324	0,0447
2	0,551267	0,742474	0,0100021	306,23	289	0,2325
3	0,518012	0,719731	0,0222897	252,942	256	0,5423
4	0,49677	0,704819	0,0462453	204,407	225	0,8341
5	0,385694	0,621042	0,0918969	158,741	196	0,9763
6	0,32208	0,567521	0,149595	126,338	169	0,9940
7	0,287644	0,536324	0,220667	100,488	144	0,9977
8	0,24679	0,496779	0,30977	77,9329	121	0,9992
9	0,205726	0,453571	0,411267	59,0861	100	0,9996
10	0,179821	0,424053	0,51779	43,7693	81	0,9998
11	0,154739	0,393369	0,631314	30,5868	64	0,9999
12	0,122815	0,350449	0,746886	19,4076	49	1,0000
13	0,0791574	0,281349	0,851457	10,6936	36	1,0000
14	0,0481477	0,219426	0,92465	5,2096	25	1,0000
15	0,0232973	0,152635	0,971422	1,92814	16	1,0000
16	0,00440835	0,0663954	0,994593	0,36053	9	1,0000
17	0,000934599	0,0305712	0,998997	0,0667268	4	0,9995
18	0,0000683729	0,00826879	0,999932	0,00454695	1	0,9462

Продовження додатку Б

Coefficients for Canonical Variables of the First Set

x1	6,05904	-11,4677	-25,2994	-258,147	-25,2311	-52,4645	171,085	-145,731	-197,21	-173,337	202,295
x2	5,74489	-9,41983	-21,2652	-224,046	-21,5594	-46,0965	148,224	-126,893	-171,894	-150,339	175,931
x3	5,46887	-9,67385	-22,2861	-232,746	-22,0846	-47,6473	154,442	-131,73	-178,316	-156,314	183,075
x4	3,96567	-6,84362	-15,1356	-157,977	-15,2872	-32,0174	105,218	-89,0704	-121,697	-106,182	124,04
x5	5,40376	-8,67789	-21,3591	-217,406	-21,2071	-44,3169	144,395	-123,377	-166,513	-146,143	170,547
x6	4,68453	-8,21735	-19,2918	-194,18	-18,4195	-39,5281	127,772	-109,824	-148,251	-130,106	152,082
x7	5,05778	-8,68236	-20,0063	-209,7	-20,7088	-42,4803	138,932	-118,487	-159,74	-140,108	164,354
x8	5,5608	-8,70968	-20,1748	-214,232	-20,718	-43,7193	141,776	-121,803	-163,884	-143,474	168,076
x9	5,47596	-9,0796	-21,846	-226,89	-22,2913	-46,6521	150,578	-128,413	-173,628	-152,891	178,81
x10	4,8317	-9,08667	-19,5406	-205,764	-20,1725	-41,551	136,129	-116,132	-157,391	-138,104	161,13
x11	4,70715	-7,93958	-18,4274	-194,102	-19,1058	-39,2297	128,366	-109,875	-148,545	-130,427	151,914
x12	4,94428	-8,28599	-19,4715	-200,22	-19,8968	-41,5078	132,869	-113,977	-154,028	-134,543	157,92
x13	6,04169	-9,74123	-22,2078	-229,126	-22,0247	-46,8444	151,844	-129,95	-175,047	-153,702	180,264
x14	5,4126	-8,71555	-20,2258	-207,789	-20,223	-41,8696	137,149	-117,377	-158,837	-139,927	163,047
x15	4,88804	-9,57162	-21,8112	-228,425	-22,0709	-46,401	151,29	-129,593	-174,793	-153,413	179,692
x16	4,09367	-7,32908	-17,3522	-177,876	-16,9902	-36,3111	118,086	-100,222	-135,553	-119,132	139,158
x17	4,95431	-8,34349	-20,6541	-217,251	-21,2123	-44,8368	143,507	-122,374	-165,768	-144,812	170,124
x18	5,36733	-9,60327	-21,1936	-217,514	-20,9363	-43,8166	144,315	-123,244	-167,102	-145,761	171,243

26,1647	297,032	221,323	219,206	-230,469	29,5107	14,4296
23,1087	257,626	191,649	190,887	-200,937	25,5443	13,2499
23,4664	268,814	200,231	198,097	-208,81	26,4897	13,1403
16,3811	182,27	135,266	133,767	-141,641	17,6969	9,23005
21,76	250,319	186,864	184,723	-194,937	24,3788	12,893
20,302	223,431	166,479	164,863	-173,716	21,7312	10,9192
21,8903	241,273	179,701	178,285	-188,168	23,8216	12,258
22,0433	246,255	183,643	182,011	-191,147	24,4695	12,1328
23,7003	261,327	194,573	192,904	-203,575	25,4028	12,9209
20,8826	236,541	176,709	174,769	-184,037	22,4841	11,9266
19,5929	223,352	165,707	164,735	-173,651	21,4699	10,6
20,848	231,676	172,618	170,9	-180,001	22,4404	11,6127
23,1239	264,238	196,3	194,477	-205,49	25,6864	13,4294
21,4384	239,314	177,989	176,633	-185,719	24,3211	12,6279
23,3033	262,786	195,689	193,981	-204,44	26,4253	13,5688
18,8568	204,68	151,917	151,029	-158,721	19,9045	10,5741
22,1282	249,168	185,636	183,663	-194,331	24,6872	12,4723
22,149	250,593	186,616	185,598	-194,388	24,3712	11,9649

Coefficients for Canonical Variables of the Second Set

y1	-7,27682	-3,80275	2,24404	-1,09362	-6,24996	-0,876523	3,49814	-9,57802	12,0442	-1,18714
y2	-6,97498	-3,25271	1,4224	-1,09743	-5,4972	-1,05435	2,53381	-8,79866	11,1469	-0,846309
y3	-6,90571	-3,12526	1,38104	-0,903306	-4,65425	-1,68567	2,62066	-9,0833	11,0896	-1,22349
y4	-6,89174	-3,53136	1,68067	-1,4438	-5,12312	-0,984231	3,1054	-9,54624	11,9217	-0,706807
y5	-5,51626	-2,99123	1,50268	-1,07841	-4,52363	-0,838182	2,20839	-7,95812	9,81239	-0,597152
y6	-6,90025	-2,67179	2,05916	-1,52172	-5,30277	-0,521083	2,4717	-9,57552	11,9667	-0,927358
y7	-6,67818	-3,61153	1,6525	-1,18522	-5,42227	-1,18115	2,57458	-9,42045	11,2872	-1,43477
y8	-6,02771	-2,90639	1,22976	-0,867162	-4,36969	-1,15858	3,06448	-8,24349	10,4159	-1,28917
y9	-5,68857	-2,71171	1,53802	-0,515058	-4,31755	-1,26566	2,4593	-7,48685	9,3955	-0,541014
y10	-7,32639	-3,45186	1,60198	-1,60591	-4,9307	-0,989611	2,74722	-8,61487	11,2144	-0,804155
y11	-6,49515	-3,18075	2,03104	-0,960498	-4,34801	-1,21268	2,56617	-8,76906	10,5941	-1,03275
y12	-6,65803	-3,1954	1,78218	-0,607137	-4,7267	-0,830177	2,32767	-9,03997	10,9452	-0,592235
y13	-6,25028	-3,02457	1,90997	-1,6554	-5,04307	-1,02697	2,87395	-8,82877	10,6846	-1,42262
y14	-6,09778	-3,1034	1,66084	-0,80196	-5,05427	-1,68614	2,84941	-8,78173	10,7815	-0,912579
y15	-6,19647	-2,87578	1,44162	-1,47743	-4,27118	-0,651745	2,99692	-8,70861	9,8279	-0,691836
y16	-7,19585	-2,88116	2,2538	-1,60599	-5,69758	-1,36414	2,61481	-9,17958	11,3595	-0,758579
y17	-6,9001	-3,31116	1,40357	-0,764079	-5,36687	-0,902852	2,97527	-9,45291	11,0943	-1,17981
y18	-8,37961	-3,73875	1,87064	-1,54845	-5,80258	-1,19253	2,7991	-10,3309	13,1255	-1,51106

3,49247	-1,0086	1,6162	-0,208443	-7,56353	-6,36064	2,42594	14,2955
2,56801	-0,969425	1,72725	-1,00844	-6,0576	-5,81453	2,2417	13,323
2,54266	-1,74766	1,26655	-0,0550315	-6,73134	-5,59389	2,17334	13,4239
3,23473	-1,70777	2,48104	-0,121451	-6,70245	-6,2292	2,06279	14,1931
2,22029	-0,294506	1,00508	-0,229569	-6,19616	-4,37019	2,02236	11,7235
2,71489	-1,30795	1,60916	-0,435716	-7,35251	-5,86804	2,12049	13,8739
3,11056	-1,20603	1,61704	-0,913373	-7,45443	-5,98554	1,68844	13,4327
3,10307	-0,737281	0,967196	-0,392636	-6,01302	-5,02801	1,6608	11,9989
2,63214	-0,971843	1,83135	-0,87125	-5,65398	-4,36792	2,05707	11,7745
2,86858	-1,42419	1,36779	-0,824383	-6,7353	-5,4252	1,82322	13,1159
2,41822	-0,756645	1,46248	-0,453891	-6,04627	-5,79658	1,58425	12,7389
3,14867	-1,1996	1,01535	-0,161326	-5,96722	-5,27094	2,33043	12,5384
2,23245	-1,27993	1,83544	-0,371146	-6,16243	-5,0073	2,05646	13,1985
2,52803	-1,03767	1,57315	-0,258361	-6,78193	-5,2166	2,11698	11,8452
2,64304	-0,96787	1,65684	-0,766394	-5,98981	-5,4063	2,04723	12,092
3,30956	-0,934092	1,14473	-0,709226	-6,89913	-5,97148	2,08406	14,0848
2,86499	-1,11199	1,7186	0,236285	-6,70485	-5,50324	1,38874	12,8296
3,56288	-0,892799	2,24342	-0,377254	-7,756	-6,45642	2,51076	15,6048

The StatAdvisor

This procedure finds the linear combinations of two sets of variables which have the highest correlation between them. In this case, 18 sets of linear combinations have been formed. The first set of linear combinations is

$$6,05904*x1 + 5,74489*x2 + 5,46887*x3 + 3,96567*x4 + 5,40376*x5 + 4,68453*x6 + 5,05778*x7 + 5,5608*x8 + 5,47596*x9 + 4,8317*x10 + 4,70715*x11 + 4,94428*x12 + 6,04169*x13 + 5,4126*x14 + 4,88804*x15 + 4,09367*x16 + 4,95431*x17 + 5,36733*x18$$

and

$$-7,27682*y1 - 6,97498*y2 - 6,90571*y3 - 6,89174*y4 - 5,51626*y5 - 6,90025*y6 - 6,67818*y7 - 6,02771*y8 - 5,68857*y9 - 7,32639*y10 - 6,49515*y11 - 6,65803*y12 - 6,25028*y13 - 6,09778*y14 - 6,19647*y15 - 7,19585*y16 - 6,9001*y17 - 8,37961*y18$$

where the variables have first been standardized by subtracting their means and dividing by their standard deviations. The table shows the estimated correlation between each set of canonical variables. Since one of the P-values is less than 0,05, that set has a statistically significant correlation at the 95,0% confidence level.

Plot of Canonical Variables #1

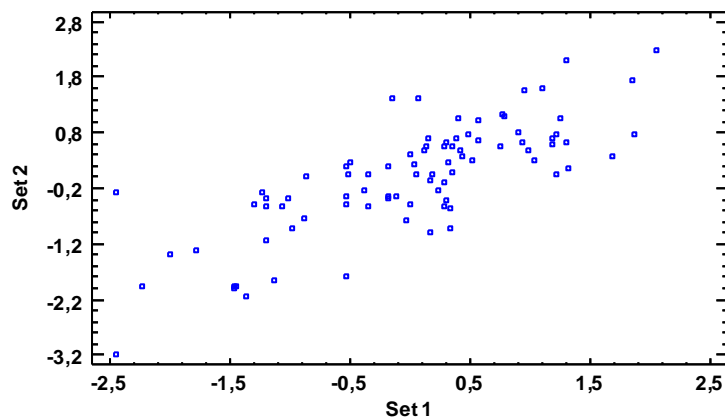


Table of Canonical Variables

Row	Set-Variable 1-1	Set-Variable 2-1	Set-Variable 1-2	Set-Variable 2-2	Set-Variable 1-3	Set-Variable 2-3	Set-Variable 1-4
1	-1,46723	-1,97134	1,98179	1,30825	0,35589	-0,316149	0,277264
2	-1,01091	-0,362779	0,344238	-0,14492	-0,125417	0,424308	-0,197535
3	1,21714	0,785562	0,566453	0,610847	-0,123546	-0,0773213	0,334777
4	0,109289	0,488724	1,09879	0,583137	0,265695	0,656598	-1,31647
5	0,0453649	0,0378699	-0,525648	0,793872	-1,93063	-2,72087	-0,201944
6	-0,535602	-1,8012	0,75237	0,468702	1,06619	1,25101	0,852183
7	0,16179	-0,0590067	0,317597	-0,899844	-0,648954	-0,228926	0,388015
8	0,476944	0,775078	0,616017	-0,697634	0,437871	-1,0853	-1,87517
9	0,295344	-0,425676	-0,243968	-0,748388	-0,141721	0,375587	-0,288177
10	0,18079	0,0489483	1,12224	0,417481	-0,732862	-1,20911	-0,199241
11	0,412121	0,487246	1,05482	0,694742	0,0142973	2,04128	-0,564909
12	1,85054	1,73765	-0,0324556	-0,0542099	-0,972145	-0,550959	2,88019
13	1,24674	1,07405	0,116296	0,00828889	0,994288	1,39994	1,59831
14	-0,343525	0,0471783	-2,57865	-2,36421	-0,809088	-0,470397	0,649597
15	-0,00217326	0,417015	-0,360693	0,491489	0,244675	0,437091	-0,300559
16	1,87477	0,75813	-0,178513	-0,623267	0,114357	0,302385	0,476301
17	1,29791	2,09038	-0,702969	0,196761	0,476125	0,478019	-1,42018
18	-0,540736	0,1815	1,52483	0,342883	0,612845	0,974453	-0,718796
19	0,305395	0,629474	-0,155169	-1,01396	0,148795	-0,0143891	-1,4949
20	1,3229	0,155252	0,813392	1,23662	-1,47642	-0,858735	0,26529
21	-0,188227	-0,339927	-0,0488575	0,828039	0,929367	1,03141	1,94222
22	0,759771	1,13577	0,366981	0,00587284	-1,16399	-1,13708	1,20399
23	0,781479	1,0865	2,17655	2,21208	-0,644418	-0,403624	-0,665358
24	0,352141	0,55692	-0,102445	0,510802	0,971343	0,319854	-0,738663
25	0,240551	-0,233271	-0,40324	-0,0196533	0,660358	0,171431	0,634539
26	-0,188124	-0,382948	-1,70126	-1,62515	-0,856415	-0,448344	-1,78007
27	0,990685	0,4889	0,379586	0,249874	-0,00823733	1,30244	-2,24767
28	-1,99353	-1,37389	0,553626	0,525256	-0,474262	-0,749513	-0,213273
29	0,938155	0,610855	0,0168222	-0,186126	-2,14654	-0,897115	-0,255616
30	-1,46136	-1,99298	2,07484	1,59876	-0,738685	-1,23176	1,21069
31	-1,29995	-0,488004	0,531859	-0,244492	-0,156798	0,472128	-0,653247
32	0,132505	0,563983	0,839101	1,0446	-0,218408	-0,548379	1,14115
33	1,19003	0,685457	-0,163442	0,503328	-0,537526	-1,2371	-1,28321
34	0,040047	0,243768	0,166762	1,4089	-0,232657	0,508793	0,444509
35	0,559009	0,677302	1,01582	1,49047	0,194987	1,1519	1,73222
36	-0,540736	-0,339927	1,52483	0,828039	0,612845	1,03141	-0,718796
37	-0,188227	0,1815	-0,0488575	0,342883	0,929367	0,974453	1,94222
38	1,21714	0,0489483	0,566453	0,417481	-0,123546	-1,20911	0,334777
39	1,29791	0,610855	-0,702969	-0,186126	0,476125	-0,897115	-1,42018
40	0,756811	0,558338	0,0367705	0,657823	-1,90911	-1,07824	-0,199134
41	-2,22648	-1,9468	0,597343	1,49153	-0,555032	-1,05876	-0,399527
42	-1,36666	-2,13138	0,314644	1,69536	-0,325358	-1,20358	-0,504044
43	0,288133	0,538922	-0,687403	0,229796	0,733633	1,34607	0,595492
44	-0,354081	-0,527103	-1,64784	-1,49339	-0,659592	-0,623534	-1,73931
45	0,33357	-0,561543	-0,0672019	-0,420553	1,09808	0,446334	-0,0792343
46	0,160563	-0,98215	-0,74375	-2,17271	-1,10656	-0,17114	0,399682
47	-0,381338	-0,233215	-0,462793	-0,73501	1,11921	0,425535	0,718335
48	-0,491688	0,25747	-0,513681	0,506584	-0,252489	-0,294907	1,10139
49	0,144006	0,699059	-0,300656	-0,250316	0,0423077	0,369023	0,219864
50	0,40523	1,06719	-0,275375	-0,753394	-0,953937	-0,947363	-0,300974
51	1,0991	1,58902	0,459852	1,05532	-0,992654	-0,18314	0,913976
52	-0,882124	-0,734839	-0,102004	-0,091608	-1,41697	-1,09785	1,52143
53	1,68941	0,370374	-1,81415	-1,28125	1,07693	-0,396245	1,78428
54	-1,06103	-0,513357	-0,0312014	0,975553	2,32716	1,73266	0,0936558
55	-0,0330104	-0,758159	0,778241	1,02121	0,426345	-0,311533	-0,263411
56	0,281033	-0,105848	0,437727	-0,11873	1,10116	1,40103	0,9735
57	0,94752	1,57024	-2,07802	-2,03834	-0,0612289	-0,941795	0,392902
58	-2,44863	-3,17182	-2,03095	-2,71934	1,32707	2,00208	0,795727
59	-0,990213	-0,912744	-1,78473	-1,02448	0,225632	1,45147	0,275284
60	-2,44863	-0,264318	-2,03095	-1,34705	1,32707	1,36814	0,795727
61	0,430391	0,391427	-0,881656	-1,53837	-0,855192	-1,1036	-0,473614
62	-1,19263	-1,14827	0,388259	-0,583812	0,265118	-0,684671	-0,365135
63	1,19051	0,59773	0,261439	0,69674	3,58175	1,93897	-0,539438

Продовження додатку Б

64	-1,19263	-0,367129	0,388259	-0,137982	0,265118	1,42439	-0,365135
65	0,0643185	1,42792	0,280245	0,090356	-1,78709	-1,18697	-0,310173
66	0,312228	0,253391	-2,31358	-2,06002	-0,486625	-0,89793	-0,340726
67	-1,23454	-0,284415	-2,33448	-0,710284	0,524643	-0,215363	-0,947851
68	0,893602	0,820576	0,500131	0,462756	1,29727	0,82129	-2,4397
69	-1,12853	-1,85593	-0,212677	0,0271783	0,0137325	-0,588086	0,0320246
70	-0,142614	1,42406	1,26648	0,610119	0,0557034	-0,558553	0,765599
71	-1,77882	-1,30687	0,36817	0,782939	-1,88353	-2,33806	-0,16051
72	-0,525248	-0,502951	0,037514	-1,26975	-0,598403	-0,819424	0,748296
73	-0,874358	0,00102086	0,398885	-0,701016	-0,366164	-0,60098	0,717667
74	0,279745	-0,535485	-1,24298	-1,3454	-0,346738	-0,493064	-0,0494324
75	-1,20217	-0,541557	0,838814	0,347357	-0,823671	-0,678402	-0,539392
76	-0,00163459	-0,505888	0,283237	-0,512274	0,311248	0,367387	-0,109083
77	0,358019	0,0711458	0,84689	0,232184	-1,19237	-0,44513	0,0319544
78	0,325174	-0,919633	-1,12262	-0,0118158	-1,59388	0,244795	-0,312225
79	0,56042	1,00696	-1,14341	-0,749178	0,328355	0,473601	-1,04815
80	0,391179	0,682856	-0,1086	0,492334	0,970219	-0,169629	1,17073
81	2,04481	2,27248	0,537303	-0,632135	1,21809	0,181253	0,79581
82	-0,123425	-0,347956	0,911497	1,66692	1,42234	1,32093	-1,54392
83	0,518644	0,314548	0,664605	-0,468718	1,97414	1,79994	-0,548688
84	-1,44619	-1,95962	0,230892	0,638831	-0,273411	-0,0216908	-0,531089
85	1,03528	0,317452	-0,409756	0,783798	-0,39214	1,2212	-1,10567
86	-0,519137	0,052913	0,940353	0,390767	0,556685	-0,239696	0,617951

Row	Set-Variable 2-4	Set-Variable 1-5	Set-Variable 2-5	Set-Variable 1-6	Set-Variable 2-6	Set-Variable 1-7	Set-Variable 2-7
1	-0,464571	-0,769132	-0,194296	-0,474893	-1,25334	-0,0697449	0,222155
2	0,149225	0,287271	0,262444	-0,0175236	0,588332	0,431033	1,45078
3	0,782116	-0,926938	-2,14991	0,0463456	0,00923679	-0,186826	-0,0537023
4	-1,016	1,79353	1,23196	-0,719788	0,125241	-0,813867	0,167716
5	-0,837417	-0,244884	1,1086	-0,394398	-0,735166	-0,102776	0,785166
6	0,371146	-1,36474	-2,94113	0,751458	0,215286	-0,698174	-1,28918
7	0,632939	-0,409721	-0,0600651	-0,105155	-0,618163	0,692505	0,780623
8	-2,49732	-0,758909	-0,135617	-0,842902	-1,61768	0,000995277	0,718667
9	-0,245061	0,576353	1,79355	-0,868803	0,585975	0,685097	0,152906
10	0,715	0,693201	-0,0924119	-1,42472	-0,618302	1,37205	-0,365487
11	-0,641318	0,642932	1,4416	-1,76518	-1,87423	0,0954895	-0,963368
12	2,52819	0,551961	0,369466	1,59478	-0,278832	-0,729532	0,0924191
13	1,57827	-2,10417	-1,11681	-0,592191	-0,256481	1,34518	1,45078
14	-0,133755	-0,121815	-0,0586577	1,43159	1,24539	1,1391	0,0842647
15	-0,205836	1,03026	0,834871	-1,9254	-1,06447	-0,335398	0,564935
16	0,183184	0,221448	1,42691	1,35874	1,79248	1,40127	0,536754
17	-1,39436	-0,352609	-2,37506	-1,08733	-1,30314	-0,646628	-0,627707
18	0,573391	0,304813	-1,05745	1,11914	0,899957	0,780179	0,526288
19	-0,886625	0,273958	-0,996504	-0,445526	-0,783868	0,728083	0,284919
20	-0,107671	-0,696218	-0,300427	0,389562	0,55974	1,44502	2,00851
21	0,812508	0,752479	0,732856	0,340412	1,07229	-0,996002	-0,785631
22	-0,0280311	-0,614365	0,493088	-0,71875	1,20638	-1,33366	-0,446316
23	-0,649865	-0,570802	-0,458963	0,647264	-0,422002	0,643373	0,736482
24	0,234588	-0,690649	-0,126922	0,471676	-0,742902	0,523835	0,154072
25	1,63241	1,67992	0,357542	-0,241125	0,282314	1,17299	0,460098
26	-1,72935	0,699188	0,717314	-0,619996	-0,0105949	-0,0886586	0,207697
27	-1,16222	0,992087	2,03616	-0,3416	-0,581756	-0,862934	0,492785
28	-0,867406	1,75987	0,668761	2,45246	1,87337	-0,875382	-0,141888
29	-0,113673	0,00619603	-0,300211	-1,34267	-0,0852159	-0,697249	-0,820902
30	0,824037	2,21715	1,38807	-1,06853	0,182019	-0,165248	-0,112996
31	-0,381101	-0,0989046	-1,65278	-1,19305	-0,996241	-1,57738	-1,58143
32	-0,372394	0,874692	0,176316	-0,243231	-0,402773	0,50182	0,660263
33	-0,389852	0,960885	-0,478687	-0,223722	-1,24935	0,397361	-0,443651
34	-1,26124	-0,655287	-0,459576	-1,17558	-1,46184	-0,362912	-1,4902
35	1,85099	0,0245615	-0,531577	-0,560679	-0,187243	-0,245312	0,0603194
36	0,812508	0,304813	0,732856	1,11914	1,07229	0,780179	-0,785631
37	0,573391	0,752479	-1,05745	0,340412	0,899957	-0,996002	0,526288
38	0,715	-0,926938	-0,0924119	0,0463456	-0,618302	-0,186826	-0,365487
39	-0,113673	-0,352609	-0,300211	-1,08733	-0,0852159	-0,646628	-0,820902

Продовження додатку Б

40	-0,370441	-0,101778	-0,483502	-1,31228	-1,06673	-0,745948	-0,674644
41	0,802291	1,69525	1,31237	2,33952	0,267679	-0,729511	0,0286219
42	0,582285	-0,0611872	1,22719	-1,03615	0,403376	-1,43425	-0,302271
43	-1,16066	1,68912	2,12067	0,367022	-0,417706	1,02277	0,702775
44	-1,63879	0,748774	0,521514	-0,784363	-0,224346	-0,174762	-0,0976693
45	0,0771485	0,515269	0,401516	0,354521	0,321595	0,423841	0,323228
46	1,14607	-1,07962	0,702204	0,0647552	0,121586	-2,56336	-2,98327
47	-0,484205	-1,32762	-0,0752285	1,29649	1,99032	-0,927604	-1,51335
48	0,471494	-0,914953	-0,983074	0,207209	0,460159	0,487205	0,374344
49	1,38544	1,17105	-0,25114	0,121529	0,813487	-1,06669	0,5445
50	-0,525978	1,37527	0,767916	-0,386186	1,40785	0,295991	-1,69315
51	0,955508	-0,784591	-0,342996	0,501548	1,90791	-0,257408	0,189699
52	1,85506	0,612032	0,842157	-2,33172	-1,95464	1,41138	2,04902
53	2,2758	0,955666	0,0884087	-0,82451	-0,531646	1,5767	-0,277816
54	0,342314	0,712274	0,404316	-0,0781737	-0,276581	0,04717	-0,859885
55	-1,10273	-0,580944	-0,912148	0,18738	0,598523	0,874251	0,688232
56	0,634334	-1,68765	0,301094	-0,230912	-0,862991	-2,0106	-0,665594
57	-0,635652	-1,32348	-1,17281	0,11777	0,685262	-0,514686	0,123455
58	1,11028	-0,772924	-1,29637	-0,991263	-1,59231	0,879159	1,50101
59	-0,280823	1,29636	1,30856	0,158483	-0,125785	-0,243812	0,225165
60	1,61793	-0,772924	0,836372	-0,991263	-1,2492	0,879159	0,171042
61	-0,922539	1,57186	0,601843	1,17396	-0,23462	0,176012	1,54771
62	-0,894374	-0,152204	0,0705856	0,596655	0,478722	-0,168455	0,167036
63	-1,6257	-0,243876	0,660464	0,968168	0,508117	0,735445	0,473642
64	-0,59571	-0,152204	0,319347	0,596655	0,757305	-0,168455	-0,366506
65	0,740314	-2,25652	-0,865364	1,60009	-1,25788	0,0533799	0,0986208
66	-0,00304688	0,0772171	-0,804013	1,68078	1,03774	-2,47713	0,219092
67	-0,59569	-0,686092	-0,592684	-0,326932	-0,0286463	0,402307	0,0692474
68	-1,64894	-1,23079	-0,44624	-0,139694	1,30265	0,136546	-0,16406
69	-0,322446	-1,86273	-1,32801	-0,0732807	-0,566602	-0,536903	-1,07916
70	1,08873	0,243432	0,526632	0,869655	1,6442	0,447255	-1,13424
71	-0,00590625	-1,02014	-0,594575	-0,0236145	1,35357	1,40824	1,00418
72	-0,140294	0,196992	0,633985	-1,29205	-0,962362	1,86283	2,1076
73	-0,712495	-0,117266	-0,925285	-1,02181	-0,744968	0,806826	-2,61376
74	0,208079	1,84839	1,31125	1,16543	-0,315751	-1,24554	-2,56699
75	-0,578093	-1,08708	-0,277913	1,05677	-0,729939	1,1237	0,946308
76	0,595158	0,111505	-0,470481	1,3548	1,81926	0,461909	0,792518
77	-0,396795	0,223703	-0,511403	2,04929	0,992113	1,21279	0,633506
78	-0,121975	-1,57497	-2,45862	-0,0336734	-0,0954291	0,635723	0,548637
79	0,551958	-1,04948	0,00883376	1,11465	2,24863	1,07393	0,683627
80	1,83599	0,333175	0,931101	-0,935217	-1,9513	0,219229	-0,0134554
81	0,508618	1,64836	1,56555	0,21801	-1,81332	-1,4068	-0,803568
82	-0,627393	-0,714031	-0,356606	0,404106	0,443789	-0,0821943	0,047761
83	-1,22793	0,0921813	-0,700932	-1,06221	0,159711	0,41991	2,55029
84	-1,2069	-0,561857	-0,416856	0,625079	-0,132142	-0,0634773	-0,800945
85	-1,43005	0,813871	0,773835	1,28835	0,183207	-0,162596	-0,991895
86	1,00057	-1,10878	-0,80671	-1,23264	-0,135012	-3,6119	-1,23907

Row	Set-Variable 1-8	Set-Variable 2-8	Set-Variable 1-9	Set-Variable 2-9	Set-Variable 1-10	Set-Variable 2-10	Set-Variable 1-11
1	1,47897	1,06889	0,974626	0,59062	1,26565	0,873872	-0,775633
2	1,49848	0,26494	0,890979	1,27002	-0,200684	-0,39257	-0,391422
3	0,276734	0,352588	0,373359	0,791003	0,671787	-1,09021	0,726117
4	-0,735265	-1,25973	0,703163	-0,921452	1,42347	0,606418	-0,380921
5	0,622513	-1,2177	-1,24109	0,115601	0,553395	-0,118819	0,630202
6	1,71661	1,27189	1,27272	-0,205171	-1,10419	0,536366	-0,719671
7	0,619645	-0,245451	0,75788	-0,959391	0,407083	-1,0886	0,0827677
8	-0,18951	-0,347072	-0,0895277	-0,499001	-1,78071	0,29667	0,0109155
9	1,06585	-0,101838	1,12596	1,54471	-1,07246	-1,28533	1,09783
10	1,03228	1,71799	-1,60994	-0,604664	0,426993	0,0427913	-0,0421485
11	0,141613	0,879833	-0,00930165	-0,227544	-0,530401	-0,914012	1,28133
12	-1,2385	-1,17983	0,810409	-0,742657	0,564594	0,661549	0,30474
13	-0,122666	-0,633993	-2,00711	-0,44824	-1,13072	-0,333328	-1,54319
14	-1,47161	0,125358	-2,83339	-1,69068	0,658537	0,293887	-1,66648
15	0,616492	-0,948919	1,8554	1,53448	0,155744	-0,329155	-2,12374

Продовження додатку Б

16	-0,990505	0,539445	0,104223	0,478176	-1,16804	1,06165	1,56504
17	0,530997	0,664755	-0,9705	-0,999035	-0,858806	-0,936655	1,2784
18	1,26986	0,568612	-1,46213	0,723711	-0,481425	-0,649787	0,158258
19	-0,0968932	0,813141	0,732164	0,4021	1,08222	0,109358	-0,369553
20	1,02014	0,57147	0,186387	-1,01084	0,54504	-0,149317	0,267561
21	0,0265364	-0,854154	-1,32896	-2,13419	-0,900575	0,185054	-0,923624
22	-0,421253	0,162721	0,575914	0,475092	0,0113573	-1,01566	2,34832
23	-0,367078	-0,141424	-0,94514	-0,395045	-0,701079	-1,38799	-0,404887
24	0,43989	0,728745	1,12298	1,61777	2,00008	2,9763	0,418796
25	0,0808337	-0,598943	-0,71821	-1,46635	0,308972	0,7371	-0,468097
26	1,24948	0,569737	-0,337485	-1,08982	1,2387	1,89416	-0,867751
27	0,0462411	0,127519	-0,276851	1,08566	-0,971631	0,0283606	0,0716543
28	-1,44432	-1,39672	0,145588	1,10807	-0,536433	-0,802914	-0,139276
29	-2,40931	-2,13857	0,920749	-0,249181	-0,857231	-1,16543	-1,56699
30	0,552204	0,174594	0,787261	0,353553	-0,863841	-0,267605	-0,568059
31	-1,23516	0,246448	-0,460194	-0,19424	0,970359	0,95421	-0,775131
32	-0,763753	0,678297	0,170001	0,0245983	1,14403	0,296346	1,54129
33	-1,77152	-1,09641	0,471214	0,278057	-0,136703	0,222632	0,110668
34	0,614435	-0,159848	-0,322189	1,08725	0,487536	0,81361	0,121557
35	0,455907	0,627855	0,36907	0,14613	-0,127826	1,17044	1,23644
36	1,26986	-0,854154	-1,46213	-2,13419	-0,481425	0,185054	0,158258
37	0,0265364	0,568612	-1,32896	0,723711	-0,900575	-0,649787	-0,923624
38	0,276734	1,71799	0,373359	-0,604664	0,671787	0,0427913	0,726117
39	0,530997	-2,13857	-0,9705	-0,249181	-0,858806	-1,16543	1,2784
40	-2,64119	-1,1843	0,755843	0,317321	-0,838541	0,346574	-1,49083
41	-1,24883	0,0612386	0,322371	0,362037	-0,676109	-0,323843	-0,410262
42	-0,991865	0,233282	-0,616971	0,413	0,840596	-0,0996792	-0,902667
43	0,0190069	0,207692	-0,67754	1,03719	0,458545	-0,116323	-0,763379
44	1,32181	0,525277	-0,452384	-0,966623	1,10371	2,01904	-0,517079
45	-0,678029	0,97657	-0,961263	-0,593115	-0,615273	-2,06395	-1,7982
46	0,042158	0,562024	0,336433	-0,0117347	0,866982	0,643991	0,383839
47	1,04791	0,506917	-0,07007	0,167857	1,17781	-1,33858	-1,86645
48	1,66125	-0,621996	1,62876	1,2862	2,80249	2,186	-0,556543
49	0,929702	1,61008	0,214753	0,917548	-1,28762	1,41487	0,104184
50	0,0982071	-0,15334	0,308207	1,50221	-0,313162	0,080929	1,2508
51	-0,492	-1,2688	0,1138	-0,510986	0,653092	1,43559	-0,197903
52	0,572607	2,07614	-0,896499	-0,432073	1,66469	0,445985	0,400715
53	-1,3016	-1,55728	0,77979	0,691845	0,569501	0,963139	-0,238295
54	0,110468	-0,614516	1,12904	-0,65444	-0,86021	0,206498	2,03642
55	-0,0417733	-0,442676	-1,08975	0,226287	0,196146	0,22285	-0,104772
56	0,2095	-0,492817	-1,00176	-1,00124	-1,71238	0,472361	-0,68664
57	-0,165945	0,075314	1,8722	0,609404	-1,93129	-0,43276	-0,551245
58	-1,7211	-3,24823	1,60255	3,51924	-0,353648	-1,06468	0,57733
59	1,81308	1,44202	-0,609942	-1,90031	0,123108	-1,1918	0,268977
60	-1,7211	0,786492	1,60255	-1,12387	-0,353648	-0,653824	0,57733
61	2,00405	1,22451	1,23264	-0,129488	-1,08966	-0,779255	0,136217
62	-1,0264	-1,84339	-0,709366	-0,842601	1,20268	0,896501	1,51916
63	-0,165476	1,61618	1,65332	1,06439	-0,0317386	0,205671	-0,165696
64	-1,0264	0,163885	-0,709366	1,05138	1,20268	1,966	1,51916
65	0,491923	-0,122684	-0,141072	0,889744	0,437652	1,53935	-1,91035
66	1,35045	0,814828	-0,139375	-0,223823	0,416145	0,379123	1,22901
67	0,437567	0,654831	-0,775383	-1,00694	-1,34138	-1,91164	1,19406
68	-0,787786	0,696419	1,53745	1,55428	0,933508	-0,208647	-1,83363
69	-0,031266	0,459943	-1,20751	0,411135	-0,378092	0,636132	1,705
70	0,890922	-0,605423	1,55087	0,5315	-0,272034	-0,50832	0,377936
71	-0,590269	1,04154	0,360946	0,261852	-2,49438	0,211389	0,26104
72	0,796742	0,618677	0,0287667	0,188675	-2,11925	0,457637	-0,913665
73	0,372356	-0,0675308	-0,677567	-0,488786	0,0185585	-0,16476	-0,959579
74	0,556831	0,6135	0,0119416	-0,193578	-0,27598	0,167457	-1,4663
75	-1,06566	-2,02687	-0,696637	-1,35821	-0,906119	-1,41068	0,594014
76	-1,08982	-0,00767939	-1,02571	-0,0796113	0,824436	0,282822	0,627493
77	-0,197375	0,454193	2,36842	0,493925	0,618096	-1,76889	-0,173449
78	0,523066	0,747337	0,153678	-0,0260006	-0,328775	-1,43583	1,17676

Продовження додатку Б

79	0,0817601	-0,241402	-0,773459	0,272568	0,893664	-0,266347	-0,154245
80	0,930097	0,376014	-0,76494	-0,062559	0,151032	-1,40973	-0,776405
81	-0,681032	-0,648522	-0,994245	0,789725	0,340616	-0,560831	1,13469
82	-0,38739	-0,683551	0,514761	-1,40424	-0,880456	-0,0775677	-0,847989
83	-1,90187	-1,52452	-1,09312	-2,49729	2,05654	1,58094	0,188573
84	-0,886052	-1,28293	-0,0744618	-1,08081	1,05137	0,904027	1,55473
85	0,130733	0,0675903	0,0169882	0,693648	-0,569272	-0,647718	-0,222198
86	0,245575	0,897882	-0,287514	-0,17122	0,101578	-1,47525	-0,0741477

	<i>Set-Variable</i>	<i>Set-Variable</i>	<i>Set-Variable</i>	<i>Set-Variable</i>	<i>Set-Variable</i>	<i>Set-Variable</i>	<i>Set-Variable</i>
<i>Row</i>	<i>2-11</i>	<i>1-12</i>	<i>2-12</i>	<i>1-13</i>	<i>2-13</i>	<i>1-14</i>	<i>2-14</i>
1	0,107106	0,285696	1,03914	-0,0326322	-0,657714	0,034448	-1,12235
2	-0,143429	0,189435	0,366904	0,991617	0,486316	0,48804	0,0541194
3	0,0198369	0,504804	1,03078	0,517049	-0,26653	-0,498048	1,91607
4	2,83436	-0,343149	-0,922503	0,713447	1,33105	1,03857	-0,164803
5	0,345115	0,431252	-1,13961	2,38061	1,05941	0,81655	2,04093
6	-0,314112	-0,808285	0,824607	0,136136	0,657622	0,968707	0,877317
7	0,0515211	-0,682214	-0,860469	-0,279545	-2,53138	-1,11857	-1,34029
8	-0,179315	0,542497	-0,33526	0,0980403	-0,206573	-0,461441	-2,28827
9	0,00925848	0,0149232	-0,563786	1,28947	-0,574303	-0,4007	1,69826
10	1,94166	1,21262	1,3959	-1,17678	0,724354	0,568626	1,16517
11	0,366489	0,693805	0,618206	0,760706	1,15298	-0,883554	-0,69805
12	-0,869794	1,23038	1,21058	1,21983	1,29693	-0,964176	-0,419722
13	-0,460177	1,59804	0,34288	0,861523	0,599986	-1,99449	0,65385
14	-1,87381	0,290376	0,147784	0,294336	0,595442	-0,571656	-1,03553
15	-2,16677	0,301855	1,59039	0,118038	-0,537559	2,09501	1,31118
16	0,482398	1,09812	2,91194	1,05235	0,425075	0,927768	-0,133424
17	-0,627493	0,664393	-1,04487	-0,302537	-0,161989	0,0349542	0,702276
18	-0,969853	0,747273	0,740541	-0,393652	0,44547	0,0180178	-0,983321
19	1,01438	-0,929916	-0,689751	1,40213	-0,186986	-0,943056	-2,0004
20	-0,031702	-0,263496	-1,76144	0,781716	0,137827	-1,08288	-1,98535
21	0,940119	-0,75273	-1,08992	0,608456	0,596792	0,184415	0,797985
22	0,307962	-1,06115	-0,356791	0,595345	0,454593	2,3159	1,55811
23	-0,939201	-0,244232	-0,372501	-0,0511229	-0,729341	1,6685	-0,579658
24	0,0761692	1,26512	-0,293591	-0,382745	-0,320562	-0,234748	-1,07374
25	-0,00869216	2,1299	1,13037	-1,24072	-3,2441	1,98349	-0,201376
26	-1,75918	-0,584634	0,482517	0,216863	-0,129244	-0,907211	1,3874
27	-0,0690951	-0,209162	0,376689	-0,577643	1,11233	-1,03221	-0,0165606
28	-1,04922	0,610423	0,184018	0,783292	-0,749961	-0,363395	-0,226005
29	0,174155	1,60288	1,1647	-0,682916	0,272419	-0,42556	-0,774643
30	-0,596623	-0,438895	0,455586	-1,96585	-0,622572	-1,99118	-0,18259
31	-0,833201	-0,614616	0,756168	0,383559	1,5207	0,281518	1,89367
32	0,461166	1,26295	1,0256	-0,986006	0,0122165	0,506483	1,10935
33	0,507488	-0,748283	-0,75124	-0,409072	-0,658502	0,682479	0,0914078
34	-0,177467	-0,394562	-0,735623	-0,0989446	-0,381137	-1,13961	-1,63807
35	0,82518	-0,677604	-0,320484	-0,505315	-1,60638	-0,908457	-0,000520958
36	0,940119	0,747273	-1,08992	-0,393652	0,596792	0,0180178	0,797985
37	-0,969853	-0,75273	0,740541	0,608456	0,44547	0,184415	-0,983321
38	1,94166	0,504804	1,3959	0,517049	0,724354	-0,498048	1,16517
39	0,174155	0,664393	1,1647	-0,302537	0,272419	0,0349542	-0,774643
40	0,492208	1,27505	-1,03598	-0,815304	-0,57691	-0,486594	0,113761
41	-0,668355	0,867862	0,491211	0,789442	-0,836938	-0,371529	-0,0416136
42	-0,685739	-0,759635	0,221114	0,416798	-0,549286	0,219876	-0,256513
43	0,213403	1,58063	0,450265	-1,53566	0,926881	1,8659	0,126508
44	-1,98692	-0,314073	0,417488	0,20111	-0,208403	-1,17266	1,19212
45	-0,645711	-0,617205	-1,26377	-0,955108	-0,867626	1,75554	-0,126553
46	-1,0286	0,873955	-0,434248	-1,01597	0,316622	2,82344	-1,0768
47	-0,46277	1,15239	0,659703	-1,84682	-0,250288	-1,02734	0,576111

Продовження додатку Б

48	0,47464	0,422733	-1,00539	-1,14345	1,19158	0,504338	-0,119023
49	0,219804	0,356824	-0,644734	1,08625	2,68102	0,601661	-0,378405
50	0,0598325	-0,104987	-0,599463	-1,77948	-1,77004	0,063558	-0,320342
51	0,0197412	-3,01846	0,610724	-0,826708	-1,31689	-0,928352	-2,01171
52	-0,0483077	-0,970575	-0,867035	0,548749	0,820319	0,97404	-0,447628
53	-1,95004	-0,952102	-0,974677	-1,65184	0,667992	-1,10055	-0,0434281
54	-0,158677	-1,00731	-1,00129	0,435249	-0,753797	1,37109	0,258362
55	0,908016	0,373314	0,76394	1,17753	0,293714	1,1254	-0,99279
56	-0,245924	0,225637	0,175468	-0,954125	-1,26066	0,384714	0,457934
57	0,599615	0,789175	0,261618	1,65217	-0,301192	0,220749	0,00571513
58	1,50301	-0,0942641	-0,354477	0,248727	0,755001	-0,0507618	-0,129104
59	0,282426	-0,0899682	-0,147901	-0,262396	0,18305	-0,868553	-1,19987
60	0,279318	-0,0942641	0,106871	0,248727	0,00419992	-0,0507618	0,0009841
61	-1,15744	1,38375	1,36363	-0,404666	-0,16699	0,0411771	-0,344332
62	1,7792	0,767196	0,599633	-0,0664055	-0,579452	-1,1181	1,19366
63	0,705797	-0,403263	-0,634507	-0,707863	-0,467891	0,00264513	1,11983
64	1,32872	0,767196	0,914071	-0,0664055	-3,11237	-1,1181	0,590753
65	-0,766826	-0,0301207	-0,0116096	-1,05554	-1,34391	1,39918	1,99123
66	2,8433	-1,45218	-0,331809	-1,549	-0,0157924	-0,442818	-0,49926
67	1,46919	1,21516	1,1078	-1,7707	-0,395732	-0,457223	-0,275157
68	-1,43136	-0,222096	0,990539	0,56581	1,06941	-1,42842	-1,15582
69	-0,133258	-0,359982	-1,63002	0,697755	0,834196	0,741894	-1,14959
70	0,426577	1,43219	0,188491	1,56768	1,57953	-0,489691	-1,07494
71	1,14153	-1,1667	-0,551041	-0,876095	1,09997	-0,794738	0,183323
72	-0,758372	-1,24594	-1,65264	-1,08301	-0,833249	0,155755	0,514045
73	-0,289633	-1,55928	-0,40892	2,02307	-0,120551	0,617293	0,296495
74	1,03998	-0,562217	-0,217554	2,6983	0,27637	0,253985	0,136522
75	0,412265	-2,02557	1,15495	-1,48452	1,16965	0,507141	0,51008
76	-0,507166	0,00861222	-3,1739	0,793926	0,307289	-1,01024	1,33137
77	-1,14461	-0,740545	-1,77542	-0,83423	0,401837	0,28869	1,19974
78	0,916787	0,381258	1,44797	0,354465	-1,43969	0,651193	0,794204
79	0,0822084	-2,17277	-0,166734	0,380755	-0,275297	1,30217	-0,304204
80	-0,311563	-0,477514	0,759083	1,82261	0,209383	-1,75827	-0,734271
81	0,416039	-2,73884	-0,320179	-0,989402	0,18985	-0,476581	0,465273
82	-2,01307	-0,747078	-0,757518	0,429633	1,01724	0,557982	1,35991
83	-0,0615068	0,315966	0,156981	0,448904	-0,258604	1,1182	0,291008
84	-0,859152	0,832375	1,37254	-0,0538225	1,77856	-1,05035	-1,69806
85	1,07816	-1,25189	-1,73525	-0,581237	-0,444952	-0,765342	-0,19156
86	-0,858075	1,07001	-1,28672	-0,826239	-0,982875	-1,01253	-0,735581

	Set-Variable	Set-Variable	Set-Variable	Set-Variable	Set-Variable	Set-Variable	Set-Variable
Row	1-15	2-15	1-16	2-16	1-17	2-17	1-18
1	0,489011	-0,519412	-1,20046	-0,927015	2,32428	-0,286121	0,307211
2	0,41233	-1,16816	0,93378	0,129278	0,594233	-1,37151	-1,365
3	0,194959	-0,0463121	-0,158664	0,733588	-0,273033	1,20076	0,27208
4	-0,485847	0,887266	1,15422	-0,0946111	0,334953	-0,874885	-0,935448
5	0,193361	0,668604	-0,752104	-0,211987	-2,19026	0,262465	-1,0967
6	-0,0846452	0,557655	-1,56939	0,530315	-0,293771	0,63425	-0,258416
7	-0,585658	0,982383	0,77353	-0,178476	-1,35589	-0,195449	-0,0886744
8	-0,00974134	0,0377036	0,289254	-0,659511	-0,571478	-0,332604	0,749492
9	0,0839033	-0,183027	-0,306496	1,20052	0,62017	-0,937045	0,809816
10	-0,0340419	-1,15848	1,44692	1,59939	1,80357	-1,01665	0,33007
11	0,207916	0,664364	-0,980481	0,976945	-1,60263	-0,244272	-0,330861
12	0,53632	-0,880518	1,21765	-0,633798	-1,09057	-1,86243	-0,114065
13	-1,57321	1,93179	0,6553	-1,36447	2,02652	-0,595765	-0,807165
14	-3,20804	-2,43834	-1,7361	1,0496	-0,121193	-1,8218	-1,22158
15	-1,67948	-0,83695	1,11381	1,95234	-0,116927	-1,33858	0,698091
16	1,66109	-0,652207	-0,706274	-1,20389	-1,51735	0,955098	0,839713

Продовження додатку Б

17	-0,293619	-2,81508	-0,160723	-1,16447	0,141399	-0,566794	0,1455
18	0,133145	0,107346	-0,786729	0,117389	-0,671795	-1,02534	-0,955792
19	0,0158706	-0,342816	0,434649	-0,641814	0,256926	-1,60997	-1,23993
20	-0,42159	-0,471439	-1,36464	0,133456	0,951697	0,730759	1,42237
21	1,02551	-1,98098	-0,18021	-0,0153345	-0,13406	1,49894	2,34021
22	-0,603159	0,314793	-0,59641	-1,07542	2,40031	0,419076	-1,91575
23	-0,163178	-1,78956	-0,115291	0,517176	-0,194434	1,77838	0,574722
24	1,21643	0,219861	-0,152858	0,0952668	0,0534691	0,478742	0,639334
25	-1,3772	0,383789	-1,9935	-1,30273	0,312721	0,598295	-0,61878
26	1,31452	-0,590536	-0,314813	-0,785727	0,664371	0,765641	-0,300325
27	-0,517322	0,717659	0,0936566	0,0659576	-0,32176	0,766267	0,788898
28	1,70323	0,983097	0,0480135	0,603868	0,588359	0,427789	-1,67381
29	1,35742	0,757722	-2,07245	-0,308015	1,18279	-0,501867	0,310183
30	-0,533222	-0,425367	-1,3141	-0,0864973	-0,884917	-0,74869	0,0066698
31	-0,961188	1,56917	-0,295346	-0,00748998	-1,39536	0,192919	1,0575
32	-0,845858	0,112171	1,7445	-1,22145	-0,294951	1,74889	0,780916
33	-0,435437	0,872669	1,18376	0,308028	-2,23893	0,967291	-0,345648
34	-0,183619	-0,951677	0,520429	-1,01228	-0,227686	-1,15474	0,486901
35	-0,502436	0,842362	0,737057	-0,970137	-0,243175	0,410669	-0,727228
36	0,133145	-1,98098	-0,786729	-0,0153345	-0,671795	1,49894	-0,955792
37	1,02551	0,107346	-0,18021	0,117389	-0,13406	-1,02534	2,34021
38	0,194959	-1,15848	-0,158664	1,59939	-0,273033	-1,01665	0,27208
39	-0,293619	0,757722	-0,160723	-0,308015	0,141399	-0,501867	0,1455
40	1,24611	0,964477	-2,20549	0,184951	1,03845	1,03325	-0,01433
41	1,66526	-0,454698	0,164989	-0,377163	0,717784	-0,882682	-1,5769
42	-1,41443	-0,633444	0,0892554	0,00680439	-1,47751	-0,661581	0,877369
43	-1,55651	0,670961	-1,40261	0,0797597	0,382976	0,66719	-1,20306
44	1,43437	-0,292737	-0,663434	-0,773875	0,711755	0,574624	-0,114071
45	1,72563	1,12122	1,49857	-0,272218	0,627077	-0,233047	1,91548
46	-0,336919	-1,16308	1,21124	-1,33382	0,467436	-0,303763	-0,110881
47	1,31529	1,1892	1,69137	-0,675696	-1,91241	0,642032	-1,22511
48	0,396674	0,185957	-0,208762	-0,892017	-1,06145	-1,49663	1,25843
49	0,657893	0,543097	0,540303	-0,535683	-0,651193	0,483135	-0,21556
50	0,0796244	-1,07344	1,56156	-0,138158	0,351188	-0,0304899	0,525241
51	-1,05552	-0,741199	1,24122	0,618239	0,549396	2,10864	-0,980313
52	1,11408	0,457048	-0,15482	-0,233234	0,328536	0,0456524	0,216267
53	0,96064	0,728312	1,05707	1,80527	0,471692	-0,240574	-1,033
54	-0,340361	0,798533	-1,36369	1,17098	0,922865	-2,07318	1,12291
55	0,292107	1,50296	1,59148	1,36599	1,1007	1,09597	-0,351646
56	0,403998	0,766736	0,749737	1,98727	-1,17279	-1,71947	-0,728418
57	0,494565	-0,331357	0,481833	0,735496	0,984198	-0,815525	1,04149
58	-0,463746	-2,76885	-0,0444438	-1,08146	-0,0547117	2,24997	0,0187768
59	1,73859	0,854976	1,18227	1,27101	1,65619	1,02524	-0,277933
60	-0,463746	0,0490235	-0,0444438	1,34639	-0,0547117	1,47703	0,0187768
61	-2,58565	0,250331	1,12685	1,60381	-0,223063	2,22093	1,0879
62	-0,649056	-0,485463	0,158893	1,27319	0,268351	-0,0985198	1,12411
63	-1,06692	-1,30841	-1,28158	-0,850215	-0,0941358	-0,32468	-1,27414
64	-0,649056	0,729794	0,158893	-0,891134	0,268351	-0,901654	1,12411
65	0,743824	0,0521277	0,188064	1,41316	1,21692	0,751246	0,48555
66	-1,12107	0,746518	-2,01274	0,550526	0,421508	0,0808791	-0,840809
67	1,65702	1,21071	0,242322	-1,58531	-0,541764	-0,449554	0,664676
68	-0,210668	-0,337715	-0,486769	0,552052	0,413475	1,18611	-0,00532881
69	0,0278788	0,909326	0,11136	1,77713	0,0209738	0,404581	-1,39356
70	-0,0106906	0,595176	-0,621724	0,633572	-0,15701	0,185305	0,01617
71	-1,02991	-1,14363	1,17996	-0,112646	-0,38242	-0,586673	-1,25236
72	0,455207	1,25868	-0,485784	-1,07601	-1,61405	-0,202861	-0,40165
73	0,643667	0,649199	-0,365508	0,410605	-0,454864	1,40494	-0,697996
74	-2,13424	0,131581	0,669625	-2,36879	-0,312447	-0,0880189	0,936388

Продовження додатку Б

75	-0,265375	-0,44861	0,225652	-1,27048	0,474581	-1,1563	1,84208
76	-0,927397	0,949958	0,627849	0,64102	1,34272	0,0310231	2,51289
77	0,0270645	0,590767	-1,02933	-0,817642	-1,07711	-1,19564	0,0876106
78	0,509283	0,220082	0,389485	-0,303858	-0,470051	-0,92396	-1,63071
79	0,945889	1,34298	-1,88409	-0,425466	-1,53413	-0,437276	1,44956
80	-0,12065	-0,245153	-0,0249224	-1,03559	-0,0045022	0,925888	-0,405269
81	1,07321	0,168692	-1,37632	-0,437584	1,62623	-0,0809766	-0,782925
82	-0,735886	0,41007	1,59361	-2,57203	1,89565	0,230159	-1,20084
83	1,47573	-0,894665	0,557486	0,979728	-1,77305	-0,66248	-1,52818
84	-0,559367	1,32111	0,235572	0,13523	0,556747	0,052585	0,847669
85	0,16375	-0,940557	1,48616	1,89267	-0,513568	-0,695018	-0,308482
86	-0,656691	-1,19177	-0,659396	0,0837929	-0,856904	1,07736	0,0135271

	<i>Set-Variable</i>
Row	2-18
1	-0,82466
2	-2,20378
3	-1,08085
4	0,454773
5	0,484487
6	-0,790743
7	-0,253801
8	0,780744
9	-1,52286
10	1,89617
11	0,755349
12	1,0053
13	-0,426992
14	0,779924
15	-0,675532
16	-0,418803
17	-0,00729274
18	-0,0178268
19	-0,555828
20	0,931534
21	-1,21167
22	1,01339
23	0,184418
24	-0,263067
25	0,23327
26	1,05282
27	-0,785106
28	-0,56573
29	-0,223125
30	0,394109
31	0,343574
32	0,442951
33	-0,380623
34	-0,444639
35	0,567075
36	-1,21167
37	-0,0178268
38	1,89617
39	-0,223125
40	-0,433925
41	0,304154
42	0,424968
43	-0,734697
44	1,18284
45	0,980766
46	-1,70044
47	0,835428
48	-0,646075

49	-0,195833
50	0,211909
51	0,628485
52	-0,121686
53	-1,45973
54	2,04805
55	-0,0951144
56	2,15425
57	-0,37518
58	3,69282
59	0,66115
60	-1,84712
61	0,394413
62	-1,91114
63	-0,357607
64	0,122282
65	0,684552
66	-0,329
67	0,244158
68	-0,0430078
69	-0,650409
70	1,66056
71	-0,191588
72	-0,491556
73	0,231964
74	-0,473259
75	-1,97577
76	-0,300084
77	0,711618
78	-1,24069
79	0,86446
80	-1,22702
81	-0,197066
82	1,16254
83	-0,803108
84	0,0494677
85	0,0261673
86	-0,586415

The StatAdvisor

This table shows the values of each canonical variable when evaluated for each row of the data file.

Canonical Correlations

Variables in set 1:

x1
x2
x3
x4
x5
x6
x7
x8
x9
x10
x11
x12
x13
x14
x15
x16
x17
x18

Variables in set 2:

y1
y2
y3
y4
y5
y6
y7
y8
y9
y10
y11
y12
y13
y14
y15
y16
y17

Number of complete cases: 221

Canonical Correlations

		<i>Canonical</i>	<i>Wilks</i>			
<i>Number</i>	<i>Eigenvalue</i>	<i>Correlation</i>	<i>Lambda</i>	<i>Chi-Square</i>	<i>D.F.</i>	<i>P-Value</i>
1	0,804185	0,896764	0,0213036	777,474	306	0,0000
2	0,528512	0,726988	0,108795	448,095	272	0,0000
3	0,346666	0,588783	0,230747	296,219	240	0,0078
4	0,224174	0,47347	0,353184	210,235	210	0,4825
5	0,210084	0,458349	0,455236	158,962	182	0,8902
6	0,152235	0,390173	0,576309	111,324	156	0,9973
7	0,107751	0,328255	0,679799	77,9636	132	0,9999
8	0,0973296	0,311977	0,761894	54,9336	110	1,0000
9	0,0578329	0,240485	0,844044	34,2492	90	1,0000
10	0,0380258	0,195002	0,895854	22,2155	72	1,0000
11	0,0327363	0,180932	0,931266	14,3845	56	1,0000
12	0,0189562	0,137681	0,962784	7,66109	42	1,0000
13	0,0116342	0,107862	0,981387	3,79518	30	1,0000
14	0,00706057	0,0840272	0,992939	1,43129	20	1,0000
15	0,0	0,0	1,0	-0,0	12	1,0000
16	0,0	0,0	1,0	-0,0	6	1,0000
17	0,0	0,0	1,0	-0,0	2	1,0000

Продовження додатку Б

Coefficients for Canonical Variables of the First Set

x1	-2,21797E-15	-9,70807E-16	1,93638E-15	8,65293E-16	-2,54738E-15	1,93827E-15	-2,65988E-15
x2	0,202383	0,177361	-0,116626	-0,156663	0,51499	-0,272559	0,137455
x3	-0,104562	0,127804	0,2213	-0,0449005	0,394799	-0,0695834	-0,278067
x4	0,405486	-0,0637151	0,173899	-0,164064	-0,210166	0,1278	0,516385
x5	-0,0787288	0,0651323	0,214569	-0,00900838	0,174721	0,271959	0,113539
x6	0,214323	-0,294834	-0,233967	-0,174625	-0,137293	-0,211004	0,0125726
x7	0,079053	-0,309305	0,43329	0,493464	-0,153775	0,190004	-0,0919665
x8	0,37652	0,204799	-0,426706	0,338008	-0,0428435	-0,352674	-0,213731
x9	-0,427855	-0,264407	0,113012	-0,0350848	-0,0111999	-0,0820829	-0,154637
x10	-0,2239	0,252382	-0,122562	0,0187723	0,0717129	0,335346	-0,140201
x11	-0,347142	0,1071	0,296833	0,0029717	-0,278121	-0,568513	0,00661534
x12	0,0708346	0,102311	0,145743	-0,112105	-0,274914	0,137105	-0,109517
x13	-0,112379	0,491629	-0,211492	-0,0673963	-0,660763	0,211843	-0,210688
x14	-0,443533	-0,313074	-0,282967	-0,28301	-0,330121	-0,149371	0,250499
x15	0,0619662	-0,445724	-0,0168323	-0,465725	-0,161111	0,27961	-0,43189
x16	-0,302616	-0,483362	-0,255836	-0,243113	0,00236908	-0,0683657	-0,295515
x17	-0,291397	0,210417	-0,0687621	-0,32417	0,0314476	0,298634	0,0677947
x18	-0,252038	-0,25526	-0,475791	0,346695	0,0104553	0,244203	0,21169

-3,45531E-15	9,06864E-16	-4,51492E-15	1,59958E-15	4,02456E-15	1,61622E-15	2,70451E-15	-1, #INF
0,301796	-0,124791	0,312785	-0,123268	-0,312329	-0,214434	-0,13439	1, #INF
-0,192705	-0,0916646	-0,449778	0,031653	0,227405	0,00798265	0,144135	-1, #INF
-0,31768	-0,164331	0,159074	0,0154566	0,474696	-0,0453579	0,245381	-1, #INF
-0,435589	0,303415	-0,202592	-0,212586	-0,20708	-0,161999	-0,0665558	1, #INF
0,101476	0,306139	-0,417253	0,124305	-0,189275	0,188837	-0,449784	1, #INF
0,141875	0,139419	0,290784	0,288515	-0,0289021	-0,432297	0,132854	1, #INF
-0,0788	0,104523	0,160468	-0,205705	0,0281679	0,124488	0,00855109	1, #INF
-0,101995	-0,113219	0,0579986	-0,558558	-0,66354	0,472449	-0,442021	1, #INF
-0,200699	0,0487115	0,0622969	0,675722	-0,263618	0,197745	-0,00781736	-1, #INF
0,147327	0,133079	-0,0160281	0,338081	0,0894915	0,157645	0,33023	1, #INF
0,363381	-0,594885	-0,106479	0,120812	0,00419628	0,117182	0,473469	-1, #INF
0,0553053	-0,159256	0,284355	-0,0578818	0,0572118	-0,204929	0,231854	1, #INF
-0,103748	-0,157873	0,0502504	0,282313	0,140946	-0,376387	0,131659	-1, #INF
0,226099	0,0476945	0,0503647	0,120392	-0,0755429	0,137427	0,502486	1, #INF
-0,245786	-0,0520063	0,459331	0,20702	0,7153	-0,158532	0,157559	1, #INF
0,507386	0,52182	0,131722	-0,0981701	0,33175	-0,0254934	-0,08863	1, #INF
0,314254	-0,120948	-0,0383053	-0,0490805	0,352824	0,159855	0,697544	-1, #INF

1, #INF	-1, #INF
1, #INF	1, #INF
1, #INF	-1, #INF
1, #INF	1, #INF
-1, #INF	-1, #INF
-1, #INF	-1, #INF
1, #INF	1, #INF
-1, #INF	1, #INF
-1, #INF	-1, #INF
-1, #INF	-1, #INF
-1, #INF	1, #INF
-1, #INF	1, #INF
1, #INF	1, #INF
1, #INF	1, #INF
1, #INF	1, #INF
-1, #INF	1, #INF
-1, #INF	1, #INF
-1, #INF	1, #INF

Продовження додатку Б

Coefficients for Canonical Variables of the Second Set

y1	0,334992	0,330988	0,559495	-0,053533	0,227862	0,1951	0,697144	-0,700251
y2	0,111371	0,0247183	0,967356	0,757164	0,23156	-0,524637	0,0407219	-0,0690801
y3	0,39814	0,17826	0,462639	0,436207	0,937674	0,17973	-0,45848	0,0338095
y4	0,626011	0,462098	0,170597	0,549258	0,4769	-0,552863	0,16516	0,00054802
y5	0,143841	0,659203	0,485582	0,108038	-0,0322841	0,0932733	-0,137329	0,0916728
y6	-0,107405	0,621239	0,488104	0,0330999	0,328349	-0,417144	-0,0746137	-0,477054
y7	0,0980308	0,851227	0,207955	0,433637	-0,0926355	0,244023	-0,119119	-0,18844
y8	0,0263668	0,394455	0,122415	-0,0213244	0,532591	-0,0686753	-0,388699	0,0405784
y9	0,460125	0,322379	0,509646	0,294524	0,366968	0,112322	-0,246019	-0,0465614
y10	0,160171	0,226885	0,407637	-0,0288707	0,705005	0,00830241	-0,205218	-0,212992
y11	0,238003	0,659124	0,46686	0,0419222	0,367604	-0,49873	0,312807	0,0801316
y12	-0,0169079	0,424482	0,500369	0,703171	0,763025	0,221188	0,181747	-0,428433
y13	0,323621	0,203016	0,357004	0,249721	0,296788	-0,122214	-0,128479	-0,428654
y14	0,181714	0,286607	0,264463	0,612762	0,431735	0,0223034	-0,174463	-0,373964
y15	0,843123	0,547791	0,630134	0,235876	0,256722	-0,410948	-0,0867101	-0,522754
y16	0,00101343	0,662715	0,326656	0,313822	0,77283	0,0727242	0,440822	0,208553
y17	0,351791	0,201669	0,672143	0,441768	0,336066	0,261161	0,315865	0,222439

-0,839997	0,156793	-0,142214	0,144793	-0,0415196	0,188188	0,0926222	0,294995
-0,619444	-0,119023	0,237507	0,139595	-0,0206307	0,182912	-0,0497531	0,384748
-0,681168	0,397368	0,0872873	-0,219325	-0,322097	0,0941525	-0,0816175	-0,119974
-0,351071	0,213041	-0,535178	-0,176845	0,162603	-0,116861	-0,0861983	0,385407
-0,428129	-0,053166	-0,220693	0,384344	0,221499	0,263464	-0,337754	-0,305288
-0,133451	0,647099	-0,0584657	0,0767241	0,104171	-0,384266	-0,0336224	0,0474146
-0,589075	0,414553	0,137027	-0,187424	-0,403355	0,145741	0,163462	0,410962
-0,896415	0,156407	-0,193003	-0,0728832	0,122288	0,186422	0,599484	0,121826
-0,150835	-0,203669	-0,308164	0,263815	0,147956	-0,132215	0,465066	0,65726
-0,264779	0,199542	0,251647	-0,104018	-0,000190001	0,281883	-0,395108	0,637733
-0,252351	-0,155141	-0,154279	-0,00179396	-0,604802	0,359594	0,226902	0,00161432
-0,178972	-0,19331	-0,029431	-0,426095	0,0972063	0,360054	0,169025	-0,174767
-0,742439	-0,00890394	0,0735776	0,395664	-0,503641	-0,677398	-0,184662	0,0712489
-0,302053	0,65197	-0,241487	0,628136	-0,104318	0,5851	0,0904214	0,237124
-0,702252	0,236069	0,508422	0,00850624	0,125563	0,123448	0,268362	0,00764095
-0,752315	-0,0220848	0,415935	0,207609	0,220278	-0,119652	0,141604	0,285501
-0,315834	0,541903	-0,239609	-0,153449	-0,348106	0,0643721	0,408929	0,126084

-0,0815898
0,0762988
0,293692
-0,166755
-0,263925
0,07176
-0,0349543
-0,543428
0,140819
-0,45277
-0,0257657
-0,0111694
-0,307503
-0,317249
-0,407786
0,109615
-0,570485

The StatAdvisor

This procedure finds the linear combinations of two sets of variables which have the highest correlation between them. In this case, 17 sets of linear combinations have been formed. The first set of linear combinations is

$$-2,21797E-15*x1 + 0,202383*x2 - 0,104562*x3 + 0,405486*x4 - 0,0787288*x5 + 0,214323*x6 + 0,079053*x7 + 0,37652*x8 - 0,427855*x9 - 0,2239*x10 - 0,347142*x11 + 0,0708346*x12 - 0,112379*x13 - 0,443533*x14 + 0,0619662*x15 - 0,302616*x16 - 0,291397*x17 - 0,252038*x18$$

and

$$0,334992*y1 + 0,111371*y2 + 0,39814*y3 + 0,626011*y4 + 0,143841*y5 - 0,107405*y6 + 0,0980308*y7 + 0,0263668*y8 + 0,460125*y9 + 0,160171*y10 + 0,238003*y11 - 0,0169079*y12 + 0,323621*y13 + 0,181714*y14 + 0,843123*y15 + 0,00101343*y16 + 0,351791*y17$$

where the variables have first been standardized by subtracting their means and dividing by their standard deviations. The table shows the estimated correlation between each set of canonical variables. Since 3 of the P-values are less than 0,05, those sets have statistically significant correlations at the 95,0% confidence level.

Plot of Canonical Variables #1

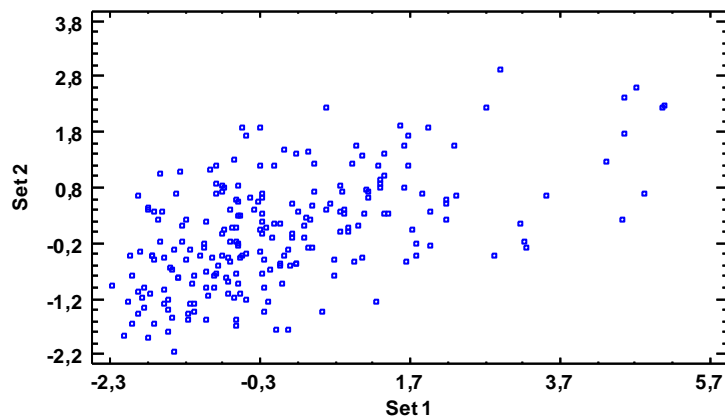


Table of Canonical Variables

	Set-Variable	Set-Variable	Set-Variable	Set-Variable	Set-Variable	Set-Variable	Set-Variable
Row	1-1	2-1	1-2	2-2	1-3	2-3	1-4
1	-0,589906	0,827959	-0,578268	-0,0457783	-1,53713	-0,725088	-0,367896
2	-0,308597	1,20542	0,443112	0,149538	-1,46624	-1,51772	0,721677
3	-1,4021	-0,80413	-0,991402	0,590838	-1,24276	1,47573	-0,0615032
4	-0,794047	0,839886	1,00241	0,157304	-2,28073	-0,681482	0,220011
5	4,31533	1,27871	2,0241	0,244867	1,67745	-0,148447	1,98623
6	-1,04725	-0,21786	-1,52229	-0,6896	1,12881	1,08571	1,37251
7	-0,937804	-0,456026	-0,719059	0,186654	-1,33649	1,32	-0,500688
8	1,96664	-0,254779	-1,36742	-0,0755306	-1,03887	-1,93712	1,69362
9	-1,08881	-0,406072	0,488745	0,964865	-0,0343103	-0,0221472	-1,00148
10	-0,881111	0,861441	-0,630677	0,129211	-1,5657	-0,398782	-0,292796
11	-1,75994	-1,09271	0,588664	-1,70404	-1,2384	0,623245	0,780663
12	-0,642113	1,30393	-0,366063	-0,112175	-1,30053	-0,356853	-0,296489
13	-0,906015	-0,771408	1,53408	-0,298996	-1,4041	-2,32636	-0,307848
14	-1,43166	0,683213	-0,10265	0,57291	-0,52722	-0,717661	0,381296
15	-0,489197	1,7317	1,40089	0,3481	-0,61627	0,126177	-0,623612
16	-1,52349	-1,78715	0,230128	-0,179592	-0,37284	-0,753903	0,938374
17	-0,613087	0,598608	-1,56467	-0,247626	-1,59774	0,039339	-1,07696
18	4,70086	2,58751	1,94053	2,82908	3,15454	0,476337	0,678241
19	-0,790216	0,783497	-0,560951	-0,440807	-1,54751	-0,465002	-0,31424
20	-0,879596	1,20206	-0,546711	0,773414	-1,61738	1,5044	-0,902682
21	-1,63546	1,04639	1,80101	0,51445	0,154814	0,843697	-1,49819
22	0,810627	0,408357	-0,720469	-0,7341	-0,988298	-0,0809988	-0,553625
23	-1,53033	-1,19843	0,335362	0,26189	-0,26555	-0,29197	-0,229934
24	-2,11901	-1,88006	0,343554	-0,453763	-0,552945	-0,228156	-0,792844
25	-0,133345	-0,11253	0,838379	-0,308002	1,15204	0,75428	1,13845
26	-1,79809	0,41171	-0,00889008	0,765842	0,162874	-0,740393	-1,69668

Продовження додатку Б

27	-0,609404	-0,164682	-0,635424	-0,22613	-0,00352169	-0,345742	0,123992
28	-0,582903	-0,939762	-1,66831	0,780556	0,619417	1,00328	-0,0199872
29	-1,33033	0,11224	2,02404	1,07563	-0,621121	-0,176547	-0,387559
30	0,351754	-0,262828	0,575743	0,189876	-0,0822117	-1,45547	2,35748
31	1,25266	-1,24091	1,66191	-0,905548	1,10136	-0,108967	1,51933
32	-1,99713	-1,65347	1,52006	0,726949	-0,0537051	0,950449	-0,594296
33	0,0713632	-0,298053	2,71166	2,22339	-0,981365	-0,249892	-0,343996
34	-1,17857	-1,28906	1,30673	0,822683	-2,01628	-1,73599	-0,330774
35	-1,72925	-0,435817	-1,88542	-0,826645	-0,339646	-0,763848	0,489149
36	-1,45403	-2,15764	-0,254419	-0,267787	-0,732243	0,125583	-0,72956
37	-2,27123	-0,966072	-0,216869	0,0219563	-0,614398	0,650857	0,355132
38	-0,261317	0,705246	-1,42548	-1,63678	-0,158736	-0,252906	-1,15547
39	-0,161662	-0,675361	-1,80983	0,517517	-0,57568	-0,828032	-0,670138
40	-1,57526	-0,474383	0,0344934	1,60836	1,06831	1,01333	-1,18647
41	1,26948	1,18004	0,632322	0,294114	-1,17662	-0,0905771	-1,46246
42	-0,488664	-1,20384	-2,32328	-1,05151	0,67948	0,934715	0,187219
43	-0,587039	0,530251	-1,34349	-2,18464	-0,461047	-0,191404	-1,08881
44	-0,67402	0,0879315	-2,20469	0,0582418	-0,497419	-1,51041	-1,38796
45	1,57853	1,91091	2,18594	1,83161	-1,9568	0,259087	0,329701
46	5,08972	2,28962	1,03648	0,942371	-0,585519	-0,78583	1,52385
47	-1,57741	-1,29276	-1,66585	0,170095	0,720684	1,46682	-0,406634
48	0,918262	1,227	3,94323	0,383998	2,44532	0,274061	0,935237
49	0,215229	0,360424	1,44026	-0,23029	0,463499	2,02274	1,70597
50	-1,16902	-0,780147	0,75413	1,89004	0,658086	0,718146	2,02073
51	-1,70551	0,373143	1,78568	-0,407231	-1,42484	-0,166931	0,166333
52	-1,01648	-0,705712	1,37425	1,97798	-1,87722	-0,711927	0,626538
53	-0,482695	-0,401059	-3,68195	-0,765331	0,719692	1,58625	0,585743
54	-1,25008	-1,57345	1,53851	1,08738	0,575067	0,244009	-1,11126
55	-0,186989	-1,23421	1,50023	-0,510632	-1,20814	0,703863	-0,62061
56	-0,731566	-0,895663	1,34855	-0,540334	-0,106003	-0,656073	-1,72172
57	1,62081	1,56861	-2,55919	-0,64614	-0,850528	-1,76017	-1,90181
58	-0,557466	0,291854	-0,322545	0,265811	-1,31284	-1,50953	-0,892757
59	-1,45617	-0,328279	-0,324905	-0,240043	-0,529808	0,392592	0,930204
60	-0,4211	0,636494	0,426013	0,487328	-0,748534	-0,63947	-0,0389816
61	-1,85494	-1,00528	1,31989	1,00272	1,02456	0,345327	0,175817
62	-0,246622	-0,482183	-2,40901	-1,30293	2,17507	-0,837962	0,170515
63	-0,99249	-1,13347	1,29999	1,67033	-0,799224	1,1993	-1,19579
64	-0,248444	-0,984457	0,622635	0,732157	0,198973	0,427439	-0,00739902
65	-0,0970634	-1,76255	-1,91489	-0,412937	-0,746452	-0,309671	-0,314643
66	0,877934	0,0132655	-2,00819	-0,793289	-2,64475	-1,04232	0,831115
67	1,29735	0,788807	2,73643	0,107093	-0,621556	-0,480834	-1,68107
68	-1,83838	-1,36416	-1,20736	-0,441381	0,244719	0,390194	0,513732
69	1,30834	0,856891	-1,4824	-0,58112	-0,513163	-1,01225	2,64374
70	-0,742156	-0,813429	-1,44761	-0,778568	-1,04788	-0,133269	0,505003
71	-0,329699	0,5357	0,00531245	-0,477934	-1,56211	-1,12206	1,31674
72	-0,886825	0,681462	-1,00513	-0,35036	-0,605593	-1,74736	1,19622
73	0,106149	-0,606119	1,78588	-0,0923818	0,376568	0,700462	-1,98518
74	0,811386	0,340687	-2,60821	-1,50183	-0,175566	0,958632	1,32665
75	0,191449	-0,573461	0,532241	0,0676078	-1,97683	-1,59932	0,155309
76	-0,645917	-1,18721	-1,9328	-1,46747	0,221628	0,269439	1,07923
77	-1,34892	-0,171871	0,0476852	-1,19301	-0,860396	-0,588247	0,588534
78	-1,87921	-1,16215	0,434375	0,377874	-0,836873	0,329556	-0,515131
79	-0,248523	-1,42539	1,15872	0,52323	-0,459304	-0,314816	0,0754545
80	-1,49235	-0,630488	0,731972	-1,05273	0,17346	0,766892	-0,815435
81	-1,22978	-1,27211	-1,49967	-0,061174	1,46118	0,71608	1,1008
82	1,66773	1,72489	-2,93145	-1,62001	1,17665	-0,772348	-1,44303
83	-0,885965	-0,751286	-0,98539	0,497893	-0,29801	-0,0830572	1,15241
84	-0,598787	-0,21352	-1,97717	1,56706	-0,920378	0,108177	-1,62205
85	-1,17805	-1,44927	2,6894	-0,17551	1,71028	0,725123	0,884529
86	-0,620633	-1,5904	1,85461	1,69047	-0,667219	-1,62338	0,193126
87	-0,0325411	-0,614643	1,41849	0,733331	1,88383	1,02056	0,691534
88	-0,0238784	-0,57795	-1,55999	-1,28225	1,2702	1,473	0,751836
89	-1,38617	-0,836736	1,58117	1,6311	1,22166	-0,450744	0,257959
90	-0,102015	0,159441	-0,339545	-0,325058	-0,4534	-0,653795	-0,794087
91	0,084997	-1,75892	2,20485	1,52434	-1,6149	0,155517	1,38438

Продовження додатку Б

92	-0,625859	-1,69245	0,509423	-0,528863	-0,0674927	-0,462469	-0,458469
93	0,944551	-0,522826	-0,337736	0,296827	-0,471306	-1,05933	2,07522
94	-0,0184905	-0,914936	0,261877	0,68532	-0,00881455	1,17278	1,97876
95	-1,21443	-0,927433	0,155788	0,0221821	-0,483922	-0,718861	-0,272299
96	-1,65213	0,231348	1,09133	-1,24323	1,54365	-0,752859	-0,947276
97	-1,78683	0,447599	0,17892	-1,3175	1,4758	0,636142	-0,256773
98	-0,299744	1,86536	0,0850668	-0,320004	-1,10038	-1,02288	-2,1738
99	-2,02243	-0,421294	-0,566669	-1,73852	-0,465064	-1,82696	-0,275193
100	2,17616	0,513319	1,55933	0,610683	-2,46017	-2,57446	-0,208474
101	0,171196	-0,563328	0,935891	0,882764	-1,12235	-0,199869	0,411169
102	-1,74559	-0,420074	0,287772	-0,00440654	-0,335076	1,14891	-0,0692334
103	-0,596636	-0,227625	2,54579	2,72421	0,707126	1,85431	-0,83113
104	-0,614136	-0,744257	1,11261	-0,551872	-1,90774	-0,27868	0,156177
105	-0,56415	-1,10791	1,50458	0,746962	-1,59013	-0,480255	0,988874
106	-1,7851	-1,91347	1,48265	0,89306	0,150982	-0,25485	-0,958386
107	1,78403	-0,219019	-1,35883	0,291633	-1,67387	0,844112	-0,225183
108	0,687433	-0,795606	-2,09192	-1,77386	-0,838345	-0,499974	1,64677
109	-0,276808	-0,0367026	-0,316699	-1,34195	-1,17061	-0,0942209	0,0461483
110	-1,01202	0,196891	0,178494	0,0359645	-1,65756	-2,23148	-0,532197
111	0,130584	-0,0137577	0,406237	1,59226	-0,815824	1,68514	2,27736
112	1,09356	0,32975	-1,58864	-1,08783	-0,391473	-0,0318942	0,838212
113	-1,04523	-0,272307	0,148541	0,595614	-1,22299	-1,21465	1,46036
114	-1,93875	-1,06918	1,2316	-0,282192	-0,191897	-0,559783	0,504501
115	1,66129	1,18336	-0,536767	-0,0882182	-3,22754	-2,13679	0,618657
116	-1,01227	-1,01132	-1,63765	-0,919647	-0,827561	0,57226	-0,675889
117	-1,36988	1,0884	2,35578	1,21337	1,2019	2,18766	0,843394
118	4,53309	0,239765	-2,61764	-1,71302	0,209414	1,2737	0,23145
119	-1,90265	-0,356388	-0,701794	0,959222	0,323718	0,432395	1,44502
120	-1,02175	-1,56775	1,931	0,470724	-1,1532	-0,51168	0,121772
121	-2,06382	-1,24215	-0,320257	-0,264774	-0,536721	-1,3746	0,298375
122	-0,21664	0,0673307	-2,49799	-0,613491	0,523982	1,72024	-0,0272677
123	4,55823	1,78863	0,753713	1,70314	1,59285	-0,27298	1,89037
124	0,684846	-0,491663	3,2057	1,50358	0,222031	-0,467348	1,56196
125	0,115418	-0,0879617	1,67347	0,488703	1,4921	1,61368	-0,12566
126	-0,261581	0,187687	1,80062	1,21482	0,00990026	0,7295	0,283886
127	2,30535	0,659037	-0,760037	1,87366	0,65804	-1,3578	-1,68145
128	-0,719367	-1,10183	-0,538967	-0,571833	1,67549	-0,155434	-1,44976
129	0,53875	-1,44721	-0,70085	-0,200706	0,194597	-1,68919	0,116223
130	0,76588	0,832031	2,79956	1,04478	-1,12184	-0,995288	0,0581412
131	-0,818231	-0,417758	-1,16464	0,700249	-0,810458	-1,42347	0,441746
132	1,0586	1,39143	1,23021	0,115663	0,736309	-0,958946	-1,19406
133	0,568031	0,411043	-0,880987	-0,794374	-0,785141	-1,158	-1,76622
134	0,0299317	-0,434947	-0,650875	0,394283	-0,63887	-0,552097	-2,60596
135	1,64477	-0,517178	-2,46217	-0,0461835	-0,477534	-0,758683	-1,26703
136	-1,27627	0,235527	-1,29097	0,876332	-0,958568	-0,12324	-0,535885
137	0,591832	2,23533	0,399385	-0,521678	0,169772	0,394249	-1,65779
138	1,97965	0,37143	-0,11599	-0,594398	3,16537	1,56703	1,34381
139	2,81126	-0,425977	-0,265346	0,949772	-0,212923	-0,501436	-1,20683
140	-1,99416	-0,784797	0,801527	-0,557673	1,47061	0,933598	-0,275243
141	-0,38815	0,392342	0,0727008	0,0238121	1,43686	-0,591034	-1,47045
142	5,06897	2,24203	0,964648	0,686232	1,16236	0,559295	-0,611655
143	-0,614603	0,0725658	0,0258348	-0,293799	-0,529849	0,250218	-0,876525
144	1,34038	1,40074	1,38774	1,0353	2,3289	0,39965	0,964405
145	0,98938	1,55795	-1,07096	-1,26079	1,20696	0,590335	-0,643371
146	-0,10573	1,20027	-0,957065	-1,7117	0,473568	-0,669755	1,35811
147	-1,57445	-1,02561	0,18279	0,0747025	0,381716	-0,657741	-0,861026
148	2,16882	0,219215	1,1113	-1,28544	0,272117	-0,0624349	-2,18402
149	0,284282	-0,111636	2,46702	-0,602921	-0,877426	0,4406	0,212009
150	-0,808077	-0,0185352	-1,5985	-0,424186	0,732762	1,01096	0,516631
151	-1,25646	-1,48236	0,596083	0,142159	-0,127702	-0,391469	1,16962
152	0,755151	0,354389	-0,121002	-0,0215672	3,38408	0,621397	-0,00645938
153	-0,305123	-0,340208	0,397752	0,507473	1,69171	0,45067	0,420705
154	-1,51662	-1,3878	0,684393	2,08428	0,937659	0,369449	-0,559129
155	-1,6103	0,380206	1,35904	-0,232652	-0,977248	0,0563786	0,0996345
156	3,1608	0,135526	0,0388653	-1,79096	3,213	0,563926	-0,731304

Продовження додатку Б

157	-0,549194	-0,419427	0,113907	0,865973	0,919512	0,749854	1,67386
158	-1,23645	-0,331004	2,06124	-0,0941624	0,102807	-0,367842	0,0593472
159	1,77479	-0,418404	2,57756	0,547781	-1,0822	-1,97385	-0,354483
160	-0,566097	-0,454998	-0,310982	0,200095	1,82091	-0,164961	-0,237471
161	0,330566	1,46311	0,582799	1,10955	0,28874	0,241446	-1,16329
162	1,35987	0,318867	0,119906	-1,55357	1,22663	0,791233	1,65161
163	1,31183	0,960491	0,117183	1,22058	0,569384	1,6156	-0,758741
164	0,86159	0,0893741	1,62236	-0,570521	1,17189	2,46044	0,399363
165	1,85292	0,704806	-2,68433	0,936546	-1,1729	0,371748	1,29253
166	0,134839	0,507058	1,80231	1,53795	1,038	2,10505	0,911826
167	-1,46446	-1,54241	0,795077	0,298914	-0,012727	-1,13319	0,231062
168	2,2746	1,57335	-2,1832	-1,15926	2,52009	1,4774	-0,446165
169	4,8072	0,701202	-1,76002	1,07546	1,6228	1,25269	0,565268
170	0,415285	1,23902	-1,86008	-1,50804	-0,630077	1,90981	-1,2862
171	-0,279668	0,625198	-0,51104	-0,100997	0,891232	-0,0154851	-1,44894
172	0,402143	-0,278305	-0,182623	0,0865912	-0,545558	-0,667797	1,58675
173	1,93624	1,86406	-2,08165	-0,767742	-0,40632	-0,330524	-0,619463
174	-0,727721	-0,449815	0,866285	0,459451	0,73021	-1,21551	1,14004
175	1,41725	0,314372	0,5769	0,234848	-1,51646	0,0444085	0,775912
176	0,284044	0,12534	-1,68518	0,170892	-1,9467	-1,12225	0,0256452
177	1,1018	0,776436	-0,351857	-0,691227	-1,05242	-1,0713	-1,89825
178	2,18664	0,579997	-1,93994	-0,606284	1,15141	-0,215985	0,845629
179	0,394433	0,491361	-1,04502	-0,0174306	0,784133	1,6631	-1,86538
180	1,36401	1,01899	1,99026	0,669728	0,87116	1,13981	1,65365
181	-0,906511	-0,998043	1,00505	0,98253	0,712079	0,858345	-1,6723
182	0,643748	0,509968	-0,710818	-1,26701	0,447326	0,786312	-1,72905
183	-0,975235	1,13345	0,0381728	-0,740679	-0,0846563	-0,032848	-1,47314
184	1,14116	0,634166	-2,96351	-2,12253	-0,597521	-0,971559	2,19145
185	1,05713	-0,471753	-2,1598	-2,04298	1,98921	0,174663	-0,216901
186	-0,769707	0,0317584	0,32102	-0,848916	2,17104	2,17462	-0,935576
187	-0,695191	0,410958	1,47144	0,588543	2,64708	1,36928	1,14104
188	-1,92969	0,658201	-0,87768	-1,90304	-0,324634	0,543159	-0,20709
189	-0,541368	1,89217	0,67194	-0,523311	-0,574823	-0,171619	0,195963
190	1,1428	0,731077	-0,650736	0,546306	-0,564028	-0,705834	-1,4382
191	-0,59929	0,299328	-1,36774	-1,93523	0,0687191	1,0228	0,0762862
192	0,37565	0,210766	0,295612	0,40874	-0,42167	0,909189	-1,18401
193	0,182446	1,39679	-2,76961	-1,82641	0,702929	0,952872	0,957324
194	2,88859	2,92059	1,91395	2,51156	1,34682	-0,223062	0,874853
195	-1,72445	-1,63592	1,40102	0,879587	0,0175546	-1,32157	-0,244693
196	-1,47265	-0,690756	-0,939973	-0,779446	-0,121871	0,226972	-0,805278
197	2,7075	2,24028	2,28635	1,51186	-0,107956	1,44688	1,84014
198	3,21583	-0,189509	-0,671462	-1,16635	3,05708	0,659963	0,594369
199	4,5557	2,43552	-0,539391	-0,134191	-1,26278	-1,11874	1,69935
200	0,99529	0,10554	-1,3591	-0,471003	-1,44726	-1,15154	0,533408
201	0,799276	0,737336	-0,887126	0,729919	-1,3679	-0,569885	0,65936
202	0,422797	0,742212	1,2873	1,44808	0,566447	-0,945773	-1,76468
203	-0,30278	0,0432937	-0,664846	-0,361419	-0,607104	-0,175765	-1,43988
204	-1,64322	-0,181582	0,803057	0,569947	1,03231	-0,617398	0,213637
205	1,63237	0,795125	1,30698	0,098372	0,811277	-0,621558	1,49066
206	0,0313445	1,47152	1,39508	-0,154194	-0,260212	-0,266881	-0,959523
207	-0,871802	-0,594196	0,114743	-1,68012	0,849612	0,676674	-0,730325
208	3,25914	-0,277771	-2,7525	-0,985682	-0,26514	0,0573979	-0,782431
209	-1,28837	-0,503706	0,981011	-0,137659	0,300565	1,43141	1,49772
210	-0,711968	-0,154122	-1,30557	-0,430708	-0,589452	0,273081	1,16286
211	-0,793658	0,738141	0,10405	0,326368	-0,292936	-2,07469	-1,39296
212	-0,281347	0,320993	-2,58915	-0,625462	-0,465331	-0,929019	-0,404577
213	1,72503	0,0345625	1,04637	1,51371	2,04897	1,1231	-0,829971
214	3,52391	0,645641	-2,36356	-1,14453	2,0743	0,979963	-0,300239
215	-0,0245493	0,151537	0,223112	-0,0497885	0,418942	1,53378	-0,852381
216	0,760494	0,00592845	-1,43409	-2,21763	0,50262	0,368642	-0,69163
217	-0,282304	-0,73399	-0,35502	-0,388474	3,11765	1,5508	0,622682
218	-1,7083	-0,502976	-0,206012	-1,2809	-0,00237917	-0,104689	-0,657812
219	-0,710559	-0,537614	-1,96256	-0,133199	1,9699	0,331219	1,1356
220	0,301778	0,246779	-0,390817	-0,499944	0,604747	-0,0756448	1,62226
221	-1,92407	-1,46952	-0,0239598	0,229605	-0,32217	0,000229414	-1,10826

Продовження додатку Б

	Set-Variable	Set-Variable	Set-Variable	Set-Variable	Set-Variable	Set-Variable	Set-Variable
Row	2-4	1-5	2-5	1-6	2-6	1-7	2-7
1	0,202947	-2,3232	0,0366534	1,16822	1,29539	-0,491665	0,114267
2	0,728818	-1,44264	-0,152704	-0,433212	-0,595954	0,858129	0,748199
3	-1,28077	-1,78598	-0,559693	1,43086	0,477058	-0,63584	-1,08126
4	-0,0421245	0,438899	0,0187528	-0,0131239	1,08309	-0,421687	0,692564
5	-0,236069	-1,45692	-0,729726	-0,152957	0,294068	1,95837	0,646581
6	0,248101	-1,19886	-1,25817	0,725441	-0,359437	-0,0439254	0,885792
7	0,00561051	-1,51457	-0,759328	1,02216	1,14838	-1,00413	-1,67592
8	1,21281	0,543093	-1,43529	0,48477	0,373578	1,73113	0,648944
9	0,776117	-0,0335298	0,845873	-0,67901	-1,27467	1,29376	1,86762
10	0,250796	-2,18604	-0,14682	0,986426	0,990822	-0,482648	0,71855
11	0,811916	-1,15864	1,115	0,110507	0,379914	-0,0374016	-1,68049
12	0,364206	-2,25068	0,16462	1,28485	1,46993	-0,764068	0,328082
13	-1,01592	-0,803629	-0,0986486	-1,00585	1,1261	0,631002	-1,26623
14	-0,847404	0,123935	0,69171	-0,118906	-1,65282	1,33854	-0,402868
15	0,298584	-0,630956	0,317205	0,152694	0,256545	1,40579	-0,801693
16	0,293601	-1,67301	-0,96958	-0,37631	-1,15515	0,0106321	-1,85548
17	-0,310744	1,20911	1,60533	0,0557643	0,454739	-0,853602	-1,02899
18	-0,356737	0,808648	0,144394	1,39655	1,04828	0,720294	-0,586449
19	0,0568759	-1,91139	0,411589	0,997408	1,18534	-0,832696	0,848937
20	0,0481585	-2,52609	-0,780715	0,730008	-0,617041	-0,0397816	-0,796438
21	-0,920989	-0,935502	-1,29327	0,213086	-0,573253	-0,423746	-0,154242
22	-0,615732	0,446533	-1,63809	-3,15571	-1,48375	-0,72249	-0,345063
23	0,830208	0,876249	0,127166	0,046419	0,0442738	0,305388	0,403674
24	-0,0408413	0,473055	1,02646	0,138003	0,285137	0,497251	0,28351
25	-0,469742	0,935306	0,454252	1,87273	0,735647	0,498354	1,39911
26	-2,63637	0,776255	-0,119917	-1,04663	-0,653696	-0,248367	0,268242
27	1,7022	1,56356	1,0695	0,115328	-2,37443	0,0289258	0,848846
28	-0,370677	1,47052	0,456656	0,0923926	-0,646361	1,74902	0,35826
29	-1,33929	0,753469	-0,31249	1,6702	0,625566	-0,168536	-1,16235
30	-0,104101	-0,360453	-0,74962	-0,0909582	0,52694	1,05513	0,702092
31	0,562213	2,65975	-0,0819298	-1,07982	-0,141066	-1,09146	-1,12364
32	-2,33815	-0,0101043	-1,36729	-0,570458	-0,309225	-0,0541115	-0,159158
33	0,0517732	0,268638	1,32332	1,40193	0,808631	0,808982	1,18342
34	-0,562027	-0,296832	0,14992	0,142745	1,92422	-0,372806	0,706583
35	0,22474	0,00278393	0,672603	1,6797	-1,25289	-0,474963	0,315625
36	0,842947	0,834688	0,497551	1,43266	0,298476	-0,147495	0,568107
37	1,51503	0,965357	0,493833	0,531217	0,226779	0,414345	0,659537
38	-0,750611	0,940862	-0,82966	0,895844	-0,207295	-0,905211	-0,667245
39	0,0435091	-1,31171	-1,41801	-0,397457	-0,807012	-0,732512	-1,25306
40	-1,06764	-0,336511	1,93037	0,657507	0,158753	-2,02785	-0,623613
41	-1,6556	0,923703	0,364436	-0,1516	-0,386779	0,374532	0,389094
42	-0,224664	0,0332221	-0,515808	0,167453	0,894823	0,195242	0,122867
43	-0,542795	0,696633	0,733545	2,05585	-0,0545739	-1,15241	-1,98358
44	-0,139761	0,29469	0,955087	1,06536	0,117244	0,965574	1,46291
45	-0,0710456	-0,715574	-0,0657309	1,14513	-1,92631	-0,18964	-0,529526
46	-0,887114	-0,179771	-0,698788	-1,03594	0,228654	-0,645164	-0,0167988
47	-0,479256	1,55582	1,13665	0,148206	0,466952	-0,847928	0,597878
48	-1,81803	0,237191	-1,32509	1,01686	1,58424	0,122476	1,25494
49	-0,268209	0,000600771	0,449098	-2,00486	-0,884811	0,291351	0,602479
50	2,3546	-0,406774	0,0713499	-0,982151	-0,565625	0,444269	1,06235
51	-0,6453	-1,48225	-0,350922	0,320565	1,00505	-0,252247	-1,164
52	0,909263	-1,15809	0,0491203	1,05285	0,524668	0,537086	0,391796
53	0,733417	-0,385947	1,31114	0,71929	0,908785	0,111685	-1,43176
54	-0,296572	0,62156	1,01114	-0,738049	-0,171421	0,0082632	1,16839
55	0,276663	1,16032	-0,0734943	-0,812673	-0,841565	0,18186	-0,557647
56	0,282222	1,07649	-1,52357	-0,136315	1,20572	0,883028	0,443051
57	0,909909	0,759309	-1,482	-0,904745	-0,773044	0,924393	0,857371
58	0,0895472	0,429655	-0,571286	1,50328	1,02553	-1,49718	-1,29003
59	-0,220442	0,356047	-1,37634	0,259962	-0,58872	-0,262669	0,139746
60	0,00836061	0,35878	1,57142	2,12787	1,62282	-1,71085	-0,312731
61	-0,554211	0,017335	-1,69119	-0,470454	0,761441	-0,292367	0,999229
62	0,00435182	-1,60919	-1,06457	-0,447836	1,72784	1,20619	0,927474
63	0,0872107	0,493054	-0,169363	1,10753	-0,366553	-0,513602	-0,148561
64	0,670394	0,471377	-0,428576	1,48021	-0,0115112	-1,39166	-0,477494

Продовження додатку Б

65	0,240134	-0,579996	-1,23893	0,945792	0,150944	-1,37392	-1,09621
66	0,905278	-1,26968	-0,785079	0,16104	0,717279	-0,607266	-0,230105
67	0,90014	1,17787	-1,2747	1,47295	0,129697	1,23024	1,20825
68	0,733658	1,07899	0,901681	0,94344	-0,961811	0,463387	-0,0102567
69	2,43148	0,120369	-0,0571951	1,13199	-0,404907	-1,29919	-1,49479
70	0,112192	-1,01446	0,850559	-1,86976	0,734822	-0,00140695	1,01449
71	1,7569	1,90178	0,188675	-1,3969	-0,161452	-0,419609	-1,95206
72	1,12567	1,94465	0,552782	-0,530996	0,578877	0,840578	-0,129177
73	-0,979303	-1,27102	1,49017	0,127612	0,475233	1,53309	0,0590757
74	-1,11237	-0,0379273	-0,892572	0,874332	-0,509136	-0,680106	-0,997561
75	-2,15803	0,657889	1,4271	1,14349	0,749073	1,64592	1,32554
76	-0,320746	0,851375	-0,0197231	-1,86898	-0,662201	-0,00317373	-0,26279
77	-0,0179373	-0,467351	-0,228688	1,56129	0,875749	0,358086	1,07402
78	-0,284306	-0,619466	-0,541244	-0,482875	0,159994	-0,29913	0,0357267
79	0,0102503	-0,732119	-1,19837	-0,0456963	0,0284301	-0,915836	-0,838005
80	-0,156418	-0,268251	-1,00195	-1,05471	-0,374928	-0,130904	0,220737
81	-0,280859	-0,181514	0,492994	-1,33655	-1,50807	-0,788867	-0,325208
82	0,383062	-1,80875	-1,13844	-0,649177	-1,7866	0,27162	0,339948
83	-0,504799	-1,65789	-1,75413	-0,378731	1,83336	-0,538294	-0,808814
84	-1,45708	0,911362	0,834361	0,0788854	-0,436055	-1,05483	-0,780918
85	1,49949	-0,179227	-1,01293	1,6869	-0,309284	-0,556482	0,353775
86	0,289423	0,589008	-0,547936	0,0780265	0,71677	-0,140165	0,258181
87	-1,415	0,454057	-0,357582	0,00726793	-0,389388	1,85288	0,246917
88	0,0128071	1,97857	0,437762	-0,662017	-0,756981	0,221327	-0,0901718
89	0,707392	-1,99889	0,124456	0,0613411	-1,53924	-0,531574	0,68965
90	-2,05012	2,63112	1,78409	-0,0449441	-0,548477	-1,37671	-1,72543
91	1,1425	0,493251	0,390709	-0,736186	0,823939	-0,675629	0,00482068
92	0,276305	0,165747	0,178225	-0,190459	1,28299	-1,45937	-0,0140454
93	0,846833	-1,33609	-0,148977	1,16351	0,212194	0,824307	1,05609
94	1,30564	0,341627	-0,642199	0,829681	-0,0180147	-0,572309	-0,969937
95	0,21153	1,27453	-1,01266	0,00736896	0,649922	0,429875	-0,42035
96	-0,298687	1,95482	1,78046	-0,112734	-1,68243	-0,14881	0,38157
97	-0,00367536	-0,8513	0,684366	0,0136903	1,29495	-0,24629	-0,802851
98	-1,07397	-0,7607	1,29504	0,620366	-0,116965	0,0843945	0,765243
99	0,915469	0,378981	-0,219716	0,0813147	0,179274	-0,544865	-1,48017
100	-0,391178	1,24108	0,0876725	-1,08442	-1,84098	-1,21554	-1,20821
101	-0,934558	1,29754	1,61213	0,290489	-0,94465	-0,0645146	0,670431
102	0,0798701	-0,861209	-0,600654	-1,00937	-0,658944	-0,457823	-0,748792
103	0,335813	0,199407	-0,0052119	0,546114	1,68459	0,372106	0,673338
104	0,714799	-1,08128	-0,284473	-0,925928	0,429717	-0,418614	1,16274
105	1,16763	0,502674	-1,20604	0,821482	-0,672965	-0,590149	-0,714198
106	0,738573	-0,341007	-1,41652	-1,20361	-0,252819	-0,388545	0,56298
107	-0,42036	0,684242	1,6529	-1,0261	0,644488	0,368815	0,69184
108	0,788396	-1,30151	-0,263922	1,19291	-0,477158	0,298944	1,06691
109	1,10296	0,767394	0,369763	-0,19223	-0,800213	1,29649	0,489562
110	0,698956	-1,09815	-0,0121899	0,965999	1,51955	-1,08777	-1,6752
111	1,78011	0,310229	0,969548	-0,804574	-1,70776	0,859579	1,6336
112	0,147336	-0,887359	-0,178755	1,26036	-0,512076	1,23965	1,4596
113	-0,720755	-2,00433	0,670628	-0,845135	-0,117871	0,468278	1,25372
114	-0,19246	-0,00542178	-0,348761	-0,848164	0,0250769	0,571572	1,66593
115	1,14586	0,643199	2,32093	-0,144207	0,160524	1,92998	-1,21061
116	-1,12899	-2,38401	-0,629733	-0,192396	-0,584025	0,683811	0,212858
117	0,606102	-0,70712	-1,66009	0,528578	-0,763123	0,419495	-0,218777
118	-0,0376114	0,528627	0,95092	0,263331	2,21307	1,20502	-1,33939
119	1,69551	-0,867384	0,483934	-0,305526	-0,994497	0,409881	0,560379
120	0,447441	-0,643685	-0,1467	-1,40967	-1,9907	-0,0662843	-0,488841
121	0,909613	1,07843	-0,425586	-0,630129	0,569643	-0,10084	0,503558
122	0,297245	0,884899	0,563778	1,1017	-0,855202	2,00332	-0,510741
123	2,26318	-1,41906	-0,0831009	-1,48122	-0,712101	0,502267	-0,874368
124	1,51158	0,0496512	-0,384234	0,283216	-1,20193	-0,206284	-0,816778
125	0,296108	1,70733	0,658981	0,806579	0,0750909	-1,34001	-1,78485
126	-0,299052	1,64366	2,03118	0,372587	0,177125	0,408273	0,757289
127	-1,61467	1,11249	0,621405	-1,24086	-0,611316	-0,00064595	-0,270195
128	-1,01214	0,978764	0,428145	0,511095	-0,938005	0,260101	-1,01756
129	0,100987	0,9667	1,61973	2,14579	1,23105	0,194021	-0,969968

Продовження додатку Б

130	-0,174902	-1,22539	2,30366	-0,269896	-0,333565	-0,253589	1,14488
131	-0,717538	-0,247009	-0,821339	1,40046	0,809071	-0,160273	-0,524292
132	-2,15669	1,06832	1,97913	-0,438871	0,392148	0,760803	0,345525
133	-1,91042	0,514747	0,574368	0,0656485	1,48883	0,402302	0,468945
134	-0,542791	1,32328	0,598881	-0,982589	-1,07263	-0,940649	-2,0426
135	-0,401609	0,0288631	-0,337051	-1,32888	-0,826092	0,904949	0,113567
136	-1,74687	-1,79042	0,803449	0,538179	-0,286833	-1,61717	-1,49243
137	-0,638796	1,2113	-1,12558	-1,57471	-0,338526	0,812481	1,28975
138	-0,517722	1,63948	0,255354	-0,410462	-0,225085	0,794452	-1,08705
139	0,16212	0,676242	-0,949349	2,05296	2,09025	1,61946	0,55436
140	0,767338	0,72188	1,07058	-0,309701	0,862097	-0,509966	-1,70495
141	0,186118	0,44327	-0,0185434	0,0967339	1,05645	-1,18044	-0,801415
142	0,0752361	2,09509	0,7969	-0,265844	2,47143	1,34004	-1,54203
143	-0,703879	-2,42087	0,71893	-0,732931	-1,3054	-0,283717	-1,084
144	1,61283	1,52325	-0,174386	-0,170601	1,17129	-1,0396	-0,895767
145	0,369905	0,164705	0,195968	-0,652938	1,0551	-1,5044	-1,06841
146	1,22205	2,26901	1,66407	0,0307596	-0,879509	-1,00696	-0,164736
147	-1,94094	0,282093	-0,662739	-0,927421	-1,15117	1,15269	2,99518
148	-2,33151	-1,07886	0,0465023	-0,766347	-1,09655	0,922681	-0,179812
149	1,882	0,580378	1,0926	-1,44072	-1,11877	-0,909353	-1,50792
150	0,70497	-0,38499	-0,672197	0,696488	0,609116	-1,77558	-0,135111
151	1,05795	-1,60193	0,608059	-1,094	-1,48553	0,950021	-0,204991
152	0,851684	1,37099	1,22772	-1,19668	-1,78555	-1,13937	-2,19441
153	0,687286	2,87316	1,83732	1,71084	2,40819	0,371325	-0,237333
154	-0,246096	1,15915	1,81256	-0,514189	0,15825	0,0868494	0,26811
155	0,0365018	-1,54165	-1,17398	0,627563	0,603048	0,573348	-0,847874
156	-0,8497	1,14832	-0,401218	0,130953	1,15705	0,937182	0,488246
157	0,0975856	-0,227915	1,10135	0,637414	1,85697	-0,526999	-1,29238
158	2,25777	-1,35956	-0,897311	0,829942	-0,438057	-0,0543987	1,27872
159	-0,609951	1,70038	0,425883	-0,200183	-0,802684	-1,68618	-1,05579
160	1,181	-1,54574	-0,571189	0,484697	0,609022	0,104336	0,235389
161	1,01988	1,39885	0,0178741	-0,540237	0,369171	0,0713918	0,630899
162	0,841525	2,33967	-1,00814	1,88782	0,500653	1,9729	2,24465
163	-0,159875	0,270611	-1,49367	0,443993	0,372375	-0,183499	-2,16863
164	0,238305	2,30671	1,58028	-0,322208	-0,230987	0,479818	-0,333736
165	1,10183	0,231879	1,34201	-1,43735	0,641417	0,187924	2,38621
166	-0,527616	-0,535616	-1,49019	1,80109	-0,976197	2,85682	-0,406153
167	-0,603999	-1,44191	-1,06161	1,37399	-1,66156	0,776501	-0,560969
168	-1,63096	0,969964	-1,72886	-0,903678	-0,537963	-0,404755	-0,499764
169	0,45653	0,517425	-0,623037	-0,714568	-0,66692	-0,224333	0,176473
170	0,576947	-1,99301	-1,32081	-0,0971875	1,55603	0,874577	1,27098
171	-0,667856	0,508289	-0,850807	-1,16697	-0,74848	1,44538	0,24307
172	-0,420679	0,577363	-0,0948493	-0,0953697	-0,765678	1,02199	1,24179
173	-0,996354	-0,573528	-0,0558812	-2,45692	-2,32158	-0,970646	-1,0549
174	-0,551849	-1,23145	0,0674546	-0,336396	-0,103192	0,0390155	-0,921925
175	-0,57303	-0,35719	0,381591	-2,20644	-2,46297	-1,36881	0,320471
176	0,692147	-1,59864	-2,26407	-0,46908	-0,639895	-0,00986363	-0,79276
177	-0,417297	1,47244	-0,545281	-1,61433	-1,66976	-1,0993	-0,146731
178	0,532974	-0,424445	-0,48822	-0,923856	-0,0138615	-0,3169	-1,68985
179	-1,13422	1,51975	1,25746	-0,187215	0,374903	-0,573166	2,34945
180	-0,301042	-0,633962	0,0200271	-0,497516	1,6346	-1,40137	-1,89917
181	-0,174035	-0,974839	0,12959	0,255012	-0,818471	0,403465	-0,452413
182	-1,03261	-1,05003	-0,61579	-2,05633	-0,81949	0,652752	-0,54183
183	0,59152	-0,0451084	0,145529	-1,05993	-2,07066	-0,667288	0,999617
184	-0,457789	-1,45321	-0,538962	-1,10621	-1,13707	1,37335	0,233563
185	-1,35644	0,373954	0,799312	-0,28161	-0,498089	0,0647726	0,442725
186	0,159692	0,940886	0,714191	-0,898424	0,700124	-1,65158	0,600285
187	0,744182	0,843785	0,703137	-0,78333	-0,849732	-0,754312	0,443175
188	0,694318	-0,405422	-0,421571	-0,260235	0,192502	-0,40196	0,288708
189	2,93141	1,47351	0,663232	-2,53932	-0,482276	0,138152	1,39303
190	0,466006	-1,6953	0,0106775	-1,5794	0,192356	1,24281	0,322193
191	-1,73054	-2,42446	-0,677298	-0,0687352	-0,43463	-0,518957	-0,06216
192	0,0371833	-1,46426	-1,06703	-0,183917	-1,46176	-0,862157	0,0999758
193	1,03246	2,20549	2,40911	0,449382	1,56894	-0,421536	1,12481
194	-0,404815	1,15518	-1,67512	1,19584	0,552455	0,544833	0,421311

Продовження додатку Б

195	-2,51783	0,0216707	-1,26706	0,152823	-0,166619	-0,168123	0,682592
196	-1,57628	0,028031	-0,251916	0,551385	1,25174	-0,229077	1,58928
197	-0,888937	-2,53396	-1,64627	-0,916709	-0,629581	-0,66712	-0,0700087
198	0,0258225	0,360613	1,697	-0,299575	-1,43123	1,02526	0,452757
199	1,07176	-0,273265	-0,41291	0,253034	0,559428	-1,10763	0,870502
200	0,398793	-1,55575	1,19198	-0,0143057	0,129335	-1,28449	1,2437
201	0,954085	-0,734425	0,655649	0,488724	1,54861	0,1035	0,468976
202	-2,19678	0,401871	0,359468	0,293334	-1,20788	-1,27748	1,22919
203	-0,246292	0,0278351	-1,57817	-0,808868	0,0281041	-1,71836	-1,25727
204	1,10621	-0,222758	-0,505786	1,05408	0,0616035	-0,875248	-0,355896
205	0,0986097	-0,644416	0,015163	-0,107139	0,955413	0,631441	0,566483
206	1,0879	-1,55748	-1,42365	-1,41173	0,641362	-0,30792	0,214762
207	-0,862841	-1,46283	1,32686	-0,71905	0,177027	-0,19465	-0,161267
208	0,143722	0,688141	-1,94474	-1,33974	1,02592	0,297605	0,9353
209	0,365305	-0,715228	-0,335539	1,6247	1,11799	1,27197	0,732315
210	-1,11599	0,369608	-0,151742	0,0684468	0,147665	0,141121	0,503
211	-0,227297	1,47876	1,63061	1,27419	0,20089	-0,712353	-1,32662
212	0,0581179	-0,956844	-2,50495	1,89887	-0,0803568	-0,230669	0,469262
213	-1,60108	3,43702	0,911616	0,469986	-0,211397	-0,80678	0,0614105
214	1,30421	0,263242	0,364616	-0,645207	-1,47442	0,65353	2,78798
215	-0,298851	-0,554987	-0,571969	1,2202	-0,116446	-0,539731	0,96819
216	-0,68581	-2,65719	-0,0513541	0,750118	1,36171	1,96741	0,857465
217	0,983594	-1,1784	-0,686711	-0,127746	1,16422	1,08616	-0,550076
218	-1,9262	0,86376	1,21216	0,154824	0,431775	0,975754	0,334758
219	0,618384	-0,898349	-0,509963	-0,611561	0,741308	0,278759	-1,89933
220	1,89877	0,780799	0,972621	-0,618235	-0,918435	0,0426969	-0,245081
221	-0,667239	-1,30619	-1,92781	0,542064	1,61801	-0,579684	0,914639

Row	Set-Variable 1-8	Set-Variable 2-8	Set-Variable 1-9	Set-Variable 2-9	Set-Variable 1-10	Set-Variable 2-10	Set-Variable 1-11
1	1,67681	0,572301	-0,37791	1,36575	0,835929	-0,043107	0,815607
2	-0,479615	0,384791	0,871829	1,89755	0,750985	0,406865	-0,156857
3	1,04419	-0,00175086	-0,245641	-0,530482	0,777554	-0,394788	-0,0282386
4	-0,0157491	0,456096	-0,0980506	1,58125	1,02467	-0,0282461	-1,85506
5	-1,51598	0,0818214	0,676893	1,19389	-1,17654	-1,11323	0,457881
6	-0,0333439	-0,367178	0,316954	0,996033	0,636863	-0,253016	-0,593746
7	1,49921	-0,351088	-0,289044	0,149396	0,782987	0,267007	1,20862
8	-0,571863	-0,860631	-0,922121	-0,24028	0,00297178	-0,182502	0,798105
9	-0,257225	0,094278	-0,823218	-0,725133	1,54476	0,812084	1,0063
10	1,38817	0,72793	0,0560704	1,53064	0,93491	-0,219696	0,831926
11	0,905818	-1,17501	-0,163668	0,499709	0,881925	1,88537	-0,109915
12	1,7493	1,02444	-0,36828	1,24168	0,698729	-0,578242	0,344648
13	0,572882	-0,0607135	-0,987039	-1,55472	1,45079	1,23296	-1,14524
14	-1,30468	-0,224056	-0,158038	0,656726	0,13126	1,21537	-0,14181
15	1,14708	-1,33236	-1,29203	1,53051	0,722028	-0,305308	0,333269
16	1,47072	0,360954	0,125764	1,30709	0,434018	0,237822	-1,0074
17	0,935693	-0,767496	-0,223857	0,513465	0,481704	-1,02516	0,635582
18	-1,39286	-0,790353	-2,0914	-1,67403	-1,27661	1,4208	0,273127
19	1,97831	0,0895946	-0,41777	1,30637	0,617071	0,118678	0,827175
20	1,6808	-0,647665	-0,0953059	-0,930797	0,716564	-0,137336	1,01109
21	0,210441	0,587965	-0,587288	-0,653833	0,433316	0,309998	0,488581
22	-0,0176536	-0,485738	1,08016	-0,0697792	0,317743	2,69233	-0,775747
23	0,303758	0,144193	-0,692371	-0,717719	0,0715704	-1,058	0,2772
24	-1,05402	-0,902712	-0,183726	-0,497167	0,139504	0,285088	-0,528996
25	-1,64882	-0,281266	1,3889	0,489486	-0,83319	1,82037	0,367293
26	0,098808	-0,164827	0,555866	1,10115	-0,165889	0,948678	-0,851029
27	1,1118	0,642136	-0,919049	-0,0696471	0,211522	-0,28847	-1,72704
28	-0,639878	-0,0563547	0,863405	-0,854891	-0,719165	-1,1649	-0,648523
29	0,280525	-1,85696	-0,734897	-0,0512987	-0,925216	-0,0679414	0,144143
30	-2,93882	-2,22237	-0,534628	0,129758	-0,701876	0,73842	0,0554426
31	0,368577	1,38917	0,376301	0,982381	0,725184	-1,21525	0,188226
32	0,0341139	-0,003459	-0,0321065	-0,8759	0,482466	-0,467111	1,35933
33	0,667204	0,934406	-0,518106	-1,3807	1,51208	-1,33844	-0,20646
34	0,566458	-0,832293	-1,25938	0,441602	-0,0570227	0,670798	-1,10507
35	-0,213429	-0,719757	0,0891741	0,36039	0,316748	-1,94732	0,73313

Продовження додатку Б

36	0,740571	1,57801	-0,776145	1,62377	-0,00649519	-0,692736	-0,167188
37	-0,623636	1,91205	-0,596719	0,81988	-0,380909	-0,357165	0,419776
38	0,672866	1,45514	1,31392	0,418798	0,183961	-0,0122783	2,29828
39	0,902547	0,350291	1,18959	-0,827456	1,12432	-1,40255	-1,46535
40	0,0458766	-0,803855	-0,318115	0,86599	-0,205527	0,269743	0,211244
41	-0,290239	1,34247	0,885484	0,940711	-0,890584	0,48345	1,39654
42	-0,530706	-0,525902	1,16993	0,0964633	-0,0628763	0,651586	-0,919106
43	-0,311149	0,682262	-0,0000559919	-1,31529	-0,263359	-0,223098	0,390852
44	0,478619	0,090787	0,685542	-0,472523	1,28441	0,517245	0,327831
45	-0,342046	-0,932884	1,6531	-1,08729	1,56275	0,797289	0,276691
46	0,813978	-0,126655	-0,631388	0,176673	-1,19844	-1,72658	-2,21687
47	0,0624447	0,922064	-0,723199	-1,22069	-1,19127	0,190901	-0,624721
48	-0,572467	1,92728	1,27815	-0,295805	0,903212	-0,284485	1,10638
49	-1,22467	-1,96942	-0,233228	-1,41883	-0,347317	0,972899	-2,60929
50	0,904671	0,799476	0,488721	-0,300689	-0,78503	-0,383266	-0,896382
51	0,726324	0,473667	-0,742051	0,205305	0,555864	-2,27942	-0,535467
52	-0,741434	-0,437689	-0,424678	-1,43641	1,06814	1,13428	-0,344233
53	0,0979565	-0,0386222	0,118337	0,492684	-0,0207091	1,32519	-0,0665349
54	0,342974	0,0880636	-0,550929	-0,258552	0,155767	0,727653	1,37518
55	0,918048	-0,217159	-1,08938	1,23321	0,069571	-0,339135	-0,0144334
56	-0,371669	0,32258	-0,756548	0,708373	0,00535568	-1,3512	0,947812
57	0,221414	-0,364375	1,70773	-0,494894	-0,0683641	0,737096	-0,662657
58	-1,90519	-2,26983	-0,118948	0,0179873	-0,416975	0,407865	0,304706
59	-0,932212	-0,403383	0,964878	-0,450174	-0,523838	-0,594952	-1,29924
60	-1,52488	-0,320458	0,0171412	-0,647235	-0,0951961	-0,932363	-0,763739
61	-0,328409	-0,45649	1,64329	-0,277285	-0,310086	1,0963	-0,942069
62	0,589315	0,684818	-2,10561	0,558979	0,18526	1,03477	-0,397225
63	-1,20558	1,64685	-0,737877	-1,83596	0,460344	-0,722635	0,226935
64	-0,75731	-1,47862	-0,849359	-1,35473	-0,198952	-0,301129	-0,596963
65	-0,50802	-0,792806	-0,0168284	0,0972995	-0,565211	-0,0159518	-0,532276
66	-0,0673864	-0,661864	1,03863	-0,691767	0,121667	-0,145763	-0,572181
67	-0,388208	0,419829	-0,881917	0,719542	0,29141	2,42132	0,717322
68	-0,13882	-0,48705	0,935273	0,913603	0,0992512	0,322529	-0,0875824
69	-2,03058	1,70203	0,0304711	-0,963139	0,0163149	1,0601	-1,49095
70	-0,260808	1,69882	0,582886	0,694367	1,38872	0,161691	-0,859833
71	-2,18109	-0,374294	0,562009	-1,08626	0,447454	-0,0109204	-0,811065
72	-2,49763	-1,53991	-0,659787	0,687322	-0,0560349	-0,642978	0,307906
73	-0,970456	-1,40257	-1,01852	0,0415757	1,18299	0,67263	0,665979
74	-1,3011	-1,30482	0,733711	0,421892	-0,480582	0,637113	-1,0804
75	-1,63278	-1,18695	0,341141	-0,993907	-0,0927974	-1,1286	-2,08063
76	0,525032	0,604671	1,94437	0,228938	0,317707	0,252191	-0,91985
77	0,617984	-0,81509	-1,08399	-0,350737	1,00688	-0,373239	0,42141
78	1,68147	0,810371	-0,339995	-0,447852	0,600125	1,07112	0,507399
79	1,83376	0,00474769	-1,95565	-0,103505	1,18009	1,48278	1,99257
80	0,829742	1,08082	0,114033	2,13056	0,872282	0,219436	-0,566709
81	-0,929008	-0,470759	-0,0324182	0,343911	-1,04589	0,866285	-0,466538
82	-2,1786	-0,754239	-0,129997	-0,716032	-0,0368061	-0,436987	1,28322
83	-0,831838	-1,53664	-0,435329	0,222355	1,49638	-1,77722	1,14543
84	-0,545688	-1,35496	1,75503	0,359077	-0,727415	-0,808948	0,289877
85	-0,0382389	-1,3574	0,530368	0,713943	-0,737687	1,75005	0,382137
86	0,500506	0,157289	-0,451167	-1,31863	-0,214045	-1,3725	0,539521
87	0,23564	-0,108396	-0,3154	-0,970576	0,0616278	0,257697	-0,172082
88	-1,32922	-0,342583	1,73296	0,804229	-0,0855178	-0,283546	-1,3118
89	1,73364	0,68906	-0,729675	-0,0868579	-0,609517	-0,0738367	-0,0130945
90	0,316817	-0,569249	-0,994924	1,47441	-0,789707	-0,354187	-0,615467
91	-0,457334	-0,337712	-0,747952	-1,46296	0,0341967	-1,3882	-0,328855
92	-0,18285	-0,62423	-1,01941	0,90496	-1,02625	-1,84812	1,78192
93	0,83926	1,32268	1,57502	-0,784419	-1,22256	1,11092	-1,01625
94	-0,503948	-0,20715	1,79906	0,118495	0,430949	-0,747674	-1,1149
95	1,44823	1,652	-0,486834	-0,559054	-0,0483081	1,58048	1,58266
96	-0,18017	2,08748	1,39396	-0,729119	-0,607673	-0,836888	0,163953
97	-0,627781	-0,199041	0,0251799	-2,19359	0,216829	1,54113	0,672074
98	-0,170474	-0,91236	-0,284977	-0,924228	0,618129	2,0068	0,269801
99	-1,10451	-0,805377	0,105672	0,427155	-0,603958	0,784307	-0,685172
100	-0,121441	0,356924	0,67014	0,359794	-0,388649	-0,563236	-0,129007

Продовження додатку Б

101	-0,81739	-1,46461	-0,975945	0,900933	-1,57324	-0,0768397	1,15479
102	0,347971	0,0642796	-0,663172	-0,202406	0,351659	-2,34113	0,921189
103	-1,2052	-0,6195	-0,595412	1,96244	-0,804997	0,00472322	0,301649
104	0,589384	-1,15043	-0,0916034	0,606243	1,24921	0,901803	-0,0454936
105	0,0513335	0,163188	0,196421	-0,0828145	1,46267	1,46954	-2,08259
106	-0,680928	-0,21653	-0,865626	-0,665677	-0,152837	0,110694	1,79787
107	0,490873	1,17392	1,71785	-1,00723	0,373579	1,40404	-1,19715
108	0,609975	-0,661963	0,848243	-0,183102	0,301257	-0,424815	-1,00392
109	1,79577	1,02603	-0,146786	0,352717	-1,61809	-1,02612	0,427978
110	0,341877	1,71568	-0,218201	0,582983	-0,363021	0,192936	-0,738616
111	-0,0498273	-0,115804	0,376865	1,24196	1,41287	0,151069	0,324071
112	0,167931	0,789817	0,806519	0,50901	-1,3465	0,616007	-1,3889
113	-0,667562	0,451339	-0,545478	-1,95984	1,34678	-0,317569	-0,684398
114	0,643613	-0,761785	-0,477147	-0,130432	-0,13337	-0,294924	0,965626
115	0,056787	0,829693	0,544639	0,406997	0,761547	0,81054	-1,84243
116	0,941253	-0,589188	-0,564205	-0,334736	-0,108216	-0,868553	-0,405823
117	0,150103	-0,73046	0,650303	0,716779	-1,10898	0,494954	-1,79017
118	-0,276723	-0,245606	-0,987502	-2,08938	-0,974044	-1,95047	1,12498
119	0,210048	0,067511	0,614932	0,0452451	0,436846	-1,03638	-0,880192
120	0,0113948	-0,390122	-1,05772	0,972556	0,767041	0,094771	0,746556
121	-0,823157	0,465495	0,476992	-1,65145	0,422077	-0,438013	-0,0808526
122	-1,52124	-0,20391	0,174998	1,48124	-0,666978	0,295781	-1,56616
123	0,711259	0,333519	-1,55974	-0,685921	1,54815	-1,20593	-1,60528
124	2,96407	0,0570597	0,371395	0,529363	-0,326345	0,465938	0,554745
125	-0,250998	1,34725	0,905246	-0,879269	0,735517	1,56718	-1,51479
126	0,492191	-0,16503	-0,140244	0,105269	-0,128158	0,533902	-0,615198
127	-2,04752	0,500412	-0,573467	1,06532	-0,87529	-0,774631	-1,14415
128	-1,44909	0,307169	2,15615	1,06825	0,216169	1,11439	1,24048
129	-0,88437	-1,24128	2,18942	-0,487868	-0,827673	0,598111	1,74943
130	1,79144	-0,958895	-0,390575	-0,993742	1,01836	0,0603302	1,28925
131	1,57519	0,626548	0,124413	0,296194	0,40811	1,37014	-0,415586
132	-0,244849	-0,221702	-0,0949586	-0,161972	-1,65542	-1,40382	-1,22291
133	0,633116	-1,45061	1,89415	0,806927	-2,03678	-0,622731	0,242242
134	0,109034	-0,215984	-0,576826	-0,636329	-0,958286	1,91217	1,06637
135	0,904395	0,544981	2,11361	1,28111	0,351557	-0,233708	0,822389
136	1,12055	1,43526	-0,583493	-0,952378	0,746231	-1,27737	-0,51985
137	-1,82548	0,482346	0,118692	0,99004	0,852636	0,699221	-1,88076
138	-2,36176	0,154994	-1,61697	-1,02445	-0,880854	1,48911	-1,39124
139	0,590975	1,59879	0,724828	0,694135	-0,452341	-1,66955	-2,02092
140	-0,224312	2,80503	0,774643	-0,280581	0,43667	0,0508195	1,46087
141	-1,28504	0,582573	1,33968	0,860527	-2,60644	-2,17495	-0,10202
142	0,662798	-0,458498	-0,153432	0,69631	-0,859379	-0,565677	-2,74262
143	1,40155	1,83176	-1,11174	-0,133393	-0,988624	-0,873739	2,05863
144	1,25421	0,199431	-0,750628	0,659359	0,66413	-0,44172	-0,645099
145	-0,847088	0,385316	-1,19143	-1,31771	-1,2359	-2,01159	-0,0685282
146	0,0716227	1,3437	-0,0951535	-0,198931	0,196384	-0,406107	1,47909
147	-0,0865565	-0,178487	0,88488	-0,437341	-1,54649	-1,20188	-0,324787
148	0,398154	-0,111032	-0,177568	0,0426329	-0,805614	-1,62753	0,215729
149	-0,362556	-0,983472	1,54919	1,07189	0,722556	-0,961189	-1,13471
150	0,304454	-0,561872	-0,501241	1,11568	0,204043	-0,964197	-0,389996
151	1,00616	0,220018	-0,846137	-0,041602	0,349942	-0,229066	-0,356179
152	-1,34777	-0,623492	-0,716455	0,16609	-1,0697	-0,988915	0,641294
153	-0,166537	0,56494	1,90395	2,02498	-0,619181	2,13408	0,439576
154	-0,117908	0,266922	-1,17502	0,793151	-0,398035	0,35574	0,708042
155	0,692093	2,60577	0,0683888	-0,942257	0,938179	-0,478847	0,684857
156	1,24242	0,609066	-1,10776	-1,11381	0,0709459	0,268259	-0,184626
157	0,987325	1,15056	-0,206751	-1,79526	-0,592825	1,39784	1,02574
158	-0,707787	-0,896347	1,23104	0,28436	-1,35011	-1,76858	0,782821
159	0,188794	0,151693	0,708263	1,94061	1,20968	1,49506	0,734385
160	1,91731	0,297299	-0,00966317	-1,89158	0,152255	0,508855	0,14399
161	-0,227412	-1,98062	0,365183	0,836789	0,0289004	-0,172919	1,4684
162	-1,77582	-1,24722	0,845107	0,228724	-1,3416	-0,880216	0,709031
163	1,31837	1,47778	-0,436801	0,739201	0,640346	1,5864	2,64202
164	0,475875	1,10134	1,10631	1,22212	-0,221574	-2,11709	1,83405
165	-0,715198	0,124558	0,433504	1,08765	0,0502562	0,944388	-2,24741

Продовження додатку Б

166	0,128523	1,68294	0,427443	0,248769	-0,256415	-0,222276	-1,35503
167	0,256748	0,709229	0,630242	-0,41754	-0,642434	-1,09045	-0,412329
168	-2,07129	0,0654407	-0,946474	-0,930852	0,00564034	0,207259	0,983263
169	-1,93119	-1,24137	-0,131506	-1,1128	-1,44709	-1,21219	0,0253835
170	0,186353	0,167727	0,191576	1,03995	-0,086547	0,301337	-0,810164
171	-0,030243	-0,614345	-0,587103	-1,77137	-0,836785	-1,66371	2,34638
172	1,05536	-1,37926	1,53125	0,320916	0,924383	-1,2023	-0,0954055
173	0,395343	-0,437919	-1,12957	1,1323	0,476134	1,01796	1,01677
174	-3,02361	-1,58598	0,037834	2,09496	1,16491	-1,25316	1,82687
175	-0,685215	1,1095	-1,6499	-0,474543	0,0163271	1,14941	-1,82541
176	1,27749	2,028	0,0419416	-0,200343	0,165466	-0,297739	-0,639547
177	1,51045	0,684693	-0,983374	-1,38431	0,331312	0,416715	-0,364188
178	-1,79063	0,151235	0,392112	1,71581	-0,686168	-1,05147	1,50224
179	1,7336	1,85263	0,691091	-0,249127	-0,850562	0,569026	-0,70138
180	-0,449462	-1,16727	1,98859	1,86221	1,49809	1,07973	0,0417197
181	-0,486643	-0,113244	-1,27306	-0,644513	0,309017	0,318188	1,49172
182	-0,195122	-1,09351	1,51528	-0,284626	-0,487619	-0,544904	0,139234
183	1,21509	-1,24604	-1,1705	-1,50096	-0,216313	-0,411411	1,43709
184	-1,56484	-0,368705	-0,813582	0,0716014	0,183356	1,18716	-0,630428
185	0,892498	1,53593	0,467892	1,01982	0,460013	0,987043	0,426118
186	-1,06046	-0,606695	1,47877	-1,27502	-1,80439	-1,43243	0,685532
187	0,800636	-0,826792	-0,0267871	-1,10139	0,680061	0,401539	1,39981
188	0,0349267	-0,743422	1,13698	0,18547	-0,229378	0,0744809	-0,547437
189	-0,075914	-0,21365	-0,125024	-1,21362	0,336103	0,727968	1,53543
190	1,62866	-0,0671874	0,0189353	-1,61495	1,00087	0,421611	1,63001
191	0,374696	-0,209784	-3,11523	-0,497598	0,379528	0,119706	0,690306
192	1,4184	0,143025	-0,302705	0,971812	-1,89716	1,04052	1,07092
193	-0,120484	0,0634919	0,878988	-1,97952	-0,117715	-0,327566	-0,9934
194	1,90072	1,41609	-0,783589	0,648699	0,334045	-0,569374	2,11402
195	0,46906	1,29089	0,342292	0,31325	-1,22334	0,460577	-0,667541
196	0,578273	2,13453	-0,616704	1,3817	-1,14346	-0,757003	1,20996
197	1,41545	1,40293	-0,0623399	-0,45998	-0,95959	-0,815218	-1,56293
198	-0,584178	-0,878345	-1,03016	-0,809321	-0,120357	-0,326202	-0,461893
199	-0,0126903	0,796423	-1,34044	-1,3513	-0,678682	1,26006	0,244717
200	-0,675261	2,61265	0,321449	1,39178	0,357423	0,862431	-0,244759
201	-0,0499785	-2,42254	1,00269	1,33588	0,738855	-0,0831837	-0,636824
202	1,24782	-0,584439	-1,45509	0,596275	1,34551	0,310525	-1,36052
203	0,203009	-1,83927	0,675975	-0,0383018	-0,727783	-0,856393	0,134556
204	-0,867924	-1,90682	0,297432	-0,239947	-0,0410578	-0,248925	-0,0940247
205	-2,91272	0,577882	1,17742	1,63485	-0,838313	-0,0786977	-0,698108
206	0,880382	-0,80476	-0,518326	-0,331656	1,51923	0,381166	-0,00244903
207	-0,741389	-1,06764	-2,94256	-0,980237	1,19585	1,79121	0,768045
208	-2,00572	-1,06199	0,715347	-1,6782	0,649973	1,43708	-1,05538
209	0,21103	-0,689734	-0,0502127	-1,13319	-0,306186	-0,40079	-0,193051
210	-0,259313	-1,04753	1,45026	0,612265	-0,381062	-1,30043	-2,05412
211	0,247994	-0,284837	-1,28676	-1,585	-0,0394234	-0,00315855	-0,554847
212	0,70428	0,668409	1,08685	-0,98196	-0,215719	-0,495988	-1,07875
213	0,238738	-0,0767921	1,69647	0,533408	-0,566097	0,678203	-0,409869
214	0,120343	-0,615694	-0,345382	2,33959	-0,325185	0,0541694	0,623135
215	-1,56269	-0,682405	-2,08807	-1,00616	0,114856	-0,00421573	0,685737
216	0,876283	0,136702	-0,816242	-0,522145	0,37634	0,716813	0,409299
217	-0,4619	-0,277149	2,01631	1,13323	-0,785796	0,0109653	0,853612
218	0,0799188	0,51171	-1,47368	-0,505333	0,411912	-1,15863	-0,173896
219	-0,749647	-0,177923	0,863267	0,75438	-0,54	1,0519	-0,175429
220	1,83654	1,38785	-1,88887	-1,07236	0,203224	-1,30791	0,612053
221	1,35144	0,0367866	-0,265458	-1,4753	0,0547976	1,4413	2,46554

Row	Set-Variable 2-11	Set-Variable 1-12	Set-Variable 2-12	Set-Variable 1-13	Set-Variable 2-13	Set-Variable 1-14	Set-Variable 2-14
1	0,916769	1,81896	0,443547	0,310548	0,0153199	2,74847	-0,567993
2	-0,383697	3,05595	0,731745	-0,788529	-0,0462815	1,0776	-0,685631
3	-0,16232	0,752918	-0,857778	0,765111	0,539413	1,58789	0,592367
4	1,03849	1,17165	0,335833	-0,385833	-0,506187	0,0585049	-0,294181
5	1,43156	-2,79786	0,523498	0,249975	-0,746829	-1,52625	-0,740434
6	2,22164	-1,31015	-1,05494	-0,694308	0,792504	0,136702	-3,03424

Продовження додатку Б

7	-0,930075	1,51309	0,329113	0,340688	1,15234	2,39532	0,265532
8	0,520343	-0,638718	-0,0157305	-0,145378	-0,644165	-0,320917	-0,467744
9	-1,30587	0,621809	1,2349	-0,162999	-0,270976	-0,0824863	-0,0331753
10	1,04119	1,61676	0,443853	0,42759	-0,481294	2,38893	-0,12939
11	-0,312161	0,810357	-0,93273	0,14209	-0,418054	0,758788	0,579137
12	0,901537	1,44803	0,474322	0,428927	-0,477459	2,7685	-0,383032
13	-0,592299	0,717558	1,3138	-0,704115	0,195184	0,126697	-0,591098
14	0,177546	2,54427	0,341128	-0,0899835	-0,270324	0,93517	-0,602233
15	0,711682	3,25827	1,26661	-1,38439	-0,576696	2,28952	0,257187
16	-1,15665	-0,141639	0,774519	1,05769	1,83164	0,516286	-0,0829979
17	0,173082	0,219082	1,06878	0,472051	-0,168917	0,700496	1,31114
18	0,388092	-2,8193	-1,0931	0,61894	1,32891	0,926453	-0,0820619
19	1,52644	1,47995	0,0590464	0,369986	-0,936581	2,64753	-0,320234
20	-1,35341	1,52842	-0,189808	0,0748593	0,397697	2,11368	-0,113515
21	-1,28812	0,644125	-0,592628	-0,750103	0,776421	0,525346	-0,0647268
22	-1,09179	1,3061	0,0762437	-0,0880681	0,515103	-0,0891133	0,755317
23	0,67573	1,4442	-1,24334	-0,315962	-1,24811	0,210276	0,462326
24	0,292634	1,26715	1,74807	0,499746	0,335634	-0,0581542	-0,30638
25	-0,696558	0,077228	1,37708	-0,838823	-0,0571845	-1,2556	0,278639
26	0,602362	0,239645	0,533533	-0,0467965	-0,0959575	-0,188435	0,434594
27	-1,52096	0,209055	0,58163	0,103157	-0,474618	-0,0946052	-0,372261
28	0,280213	1,52464	-1,46907	-1,14882	-1,5569	-1,06209	-0,223574
29	-1,48244	-1,16289	0,10988	0,417662	-0,740806	0,345971	-1,03048
30	-0,0664265	-0,900811	-1,71567	0,507011	1,25433	-0,0694463	1,52657
31	-0,352723	-0,508238	1,35633	-0,996157	0,683384	-1,41372	-1,05128
32	0,0270032	0,785476	0,591619	-0,593279	-0,0291933	-0,277658	-0,595084
33	0,0458539	1,08753	-1,08571	-0,888725	-1,11494	0,766957	-0,654772
34	0,676768	-1,24025	0,939625	0,786127	-0,857872	-0,843674	-0,365558
35	0,0516228	0,895384	-0,508588	-0,798535	1,13973	0,792472	2,08613
36	-0,271121	0,479163	-0,905033	0,085402	1,28688	0,887026	1,73481
37	0,482845	0,131892	-1,01791	0,237295	1,83092	0,60747	0,967615
38	-0,0557776	0,283472	-0,896942	-0,809116	-3,47515	-0,963912	-2,27657
39	1,97615	0,360485	0,29039	-0,177353	-0,400678	-0,854238	-0,24388
40	0,0851734	0,635952	-0,390653	1,38465	1,3365	0,865479	1,47545
41	1,03057	1,14601	1,29853	-0,22048	0,910296	-1,17974	1,02915
42	-1,0518	0,463864	1,25901	-1,71824	0,997664	-0,794538	-1,20638
43	1,25042	0,93076	1,51493	-0,0723581	-0,596654	0,223616	-0,662721
44	-1,15941	-0,290283	-0,668143	-0,148553	1,30934	-0,937075	-3,07234
45	1,18363	2,60724	0,368064	-0,505384	-0,0973151	1,62056	2,89309
46	-2,35353	-3,07681	-1,97813	1,61004	-0,365023	-0,289554	-0,229283
47	-0,072409	0,0348257	0,868737	1,38813	1,03082	0,683296	0,192496
48	1,38324	-0,676274	-0,874846	-0,96414	1,71313	-0,543926	0,0375892
49	0,71701	-2,98828	-0,328364	-0,440396	-0,0614425	-1,64434	-0,507386
50	-0,626605	0,439324	-0,711245	0,436135	1,21303	0,712727	-0,198603
51	-0,0863576	0,114453	-0,726608	0,356388	-1,36618	0,346607	1,39197
52	-1,44168	1,57972	1,20216	-0,122684	1,45603	1,28919	-0,63841
53	-1,19672	0,220157	-1,63689	0,417518	1,55222	1,43166	1,07735
54	-0,597682	1,03997	0,312352	-0,617242	-1,18111	0,512841	-0,560215
55	-1,11438	1,98705	0,719377	-0,386051	0,981598	0,717662	0,945673
56	-1,63737	0,632023	-1,26205	-0,15215	-1,65753	-0,852131	1,54891
57	0,0497417	1,23079	-0,350876	-0,692665	0,273305	-0,75163	0,729911
58	-1,35107	0,36046	0,561088	-0,336012	-0,469694	-0,428342	-0,601851
59	-0,0922493	0,157263	-0,342312	-0,312133	3,01519	-0,650102	0,384706
60	-0,18033	0,150923	1,27	0,197305	0,55507	-0,440999	0,335941
61	-1,84556	-0,77605	-1,72503	0,124864	-0,0844214	-1,01285	0,947538
62	-0,171811	-1,24427	-1,30431	-0,0466993	-0,764912	1,62335	1,90965
63	-0,129724	0,764561	0,52684	-0,824033	-1,02793	0,0764601	-0,126724
64	-0,502031	0,303465	1,19958	1,17021	-1,09719	0,588421	0,719089
65	1,50894	-2,36393	-0,536357	0,609861	-0,53133	-1,29481	-0,473311
66	0,101596	1,64658	-0,549536	-0,571751	2,009	0,817486	2,18698
67	0,844188	1,0369	0,141524	-1,04984	0,842384	0,491312	-1,52314
68	0,393929	-1,59444	-0,364233	-0,0575904	1,15833	-0,460507	0,417951
69	0,319553	-0,0933344	-1,36928	0,445486	-0,784826	0,28488	0,454624
70	-0,720624	1,28853	0,75346	-0,375783	-0,630112	0,925107	-0,213118
71	0,377849	-0,228514	1,55607	0,405326	0,851359	-1,5998	-1,1888

Продовження додатку Б

72	0,729916	-0,104307	0,97652	-0,195436	1,80635	0,120605	-0,491609
73	0,582862	2,46031	0,834104	-0,947474	0,046988	0,846931	-1,47896
74	-0,433471	0,226244	-0,267126	-0,676998	0,620055	0,576495	-0,336989
75	0,0988974	-0,0885305	-1,01685	-0,238901	-0,55338	-0,656667	-1,53376
76	0,159325	0,119984	1,31823	0,173453	-0,0726779	-1,38719	-0,898804
77	-2,40369	0,882457	-0,592035	-0,66204	-1,2118	0,907116	0,480962
78	1,71479	0,572343	-0,329538	1,05035	-0,0601441	1,67407	-1,09068
79	1,67512	0,296878	-0,807694	0,325626	-0,0963441	2,53669	-0,518827
80	-0,415699	1,18445	1,67537	-1,59127	-0,0383747	0,268328	-1,74743
81	0,577791	0,00807581	0,875187	0,443254	-0,78325	-0,79831	-0,441503
82	-0,81598	0,0353019	-0,580513	0,442681	-0,206133	-0,394278	0,237797
83	-0,322495	-0,0485095	-0,147832	0,025793	1,11777	0,404559	-1,36553
84	0,767478	-0,332901	-0,261907	0,604139	0,318772	-1,30904	-1,43395
85	0,916874	-1,74602	0,19052	-0,233911	-0,654027	-0,808033	-0,280313
86	-0,0542485	2,21569	-0,32131	0,618403	-1,15493	1,12171	0,598193
87	-0,65017	-1,148859	0,562172	-0,944471	-0,751994	-1,08795	0,752795
88	-1,4642	-1,66266	-0,536391	-1,03082	-0,908149	-3,39215	-0,769092
89	-0,467725	-1,09517	-0,438945	1,45971	1,62123	0,551266	1,28309
90	-0,427259	-0,496831	-0,86572	1,48676	0,22687	-0,68291	-0,321689
91	0,489525	-0,550301	0,466099	-0,537501	-0,204115	0,389643	0,103351
92	1,18439	1,60878	1,98484	1,50363	1,35535	2,23187	-0,0948246
93	-1,26448	-1,66229	0,282043	0,592185	1,27238	-0,827175	0,900359
94	-0,178282	-1,68742	-0,295897	0,854704	-0,777758	-1,4248	-0,468542
95	-0,172904	-0,282434	0,39588	-0,502146	0,557765	1,33253	0,3951
96	-0,408957	-1,48862	-1,43563	0,732817	-1,22556	-0,859404	0,00101746
97	1,61292	0,435012	-0,0217618	-0,104262	0,761139	-0,216323	1,54917
98	-1,00852	0,767162	-1,20147	-0,141263	0,539847	-1,21639	-1,33334
99	-0,751864	0,0807055	-0,706711	0,699494	0,320756	-0,26992	0,487041
100	-0,470004	-0,456182	-0,00208418	0,359208	0,0211445	-2,22844	0,424174
101	0,0765951	0,688849	0,132103	-0,564503	0,0878417	0,361724	-0,132383
102	0,276321	0,990473	1,16975	0,597348	0,377325	-0,00240652	1,49045
103	-0,3498	-0,182021	-0,135566	-0,131226	0,405899	-0,587848	-0,144796
104	-0,194628	-0,136495	-1,45626	0,187648	0,897007	-0,866268	1,67979
105	0,394476	-1,04603	0,625172	0,866331	0,341008	-1,00937	-0,0393571
106	0,0336112	0,783405	-0,284464	-0,305962	-0,453493	0,0811851	-1,29533
107	0,0893561	-0,292756	-0,666034	-1,19832	1,92705	-2,60901	-0,618721
108	-1,27161	-1,1698	0,862615	-0,160492	0,0519845	0,248393	-0,266033
109	0,297651	-1,14826	-0,585534	1,07429	0,674479	-0,811985	-0,0348708
110	-1,05457	-0,0208192	0,564624	0,153357	0,638237	-0,0305266	1,19947
111	1,68916	-1,21111	-0,90872	1,10226	0,092395	0,0983351	1,03768
112	-0,363384	-1,59924	2,07199	1,14565	-0,106889	-0,719617	-0,11287
113	-0,329886	1,62073	0,632375	-0,499411	-1,93584	1,30977	0,452581
114	0,0895291	1,1538	0,114038	0,340899	-0,249563	1,51439	2,11388
115	-1,26553	0,85705	-0,778562	-0,640862	-0,586505	-1,07941	-0,109058
116	-0,72341	1,81236	-0,832658	0,483179	-2,04324	2,03325	-0,699327
117	0,771904	-1,45458	-1,86603	0,621143	-1,56594	0,120707	-1,50847
118	0,440045	-0,189791	-0,266428	-1,38925	0,709238	0,364478	0,180723
119	0,153939	-0,219035	-1,91273	-0,47264	-0,952023	0,0368068	0,670147
120	-0,305039	1,79263	-0,542132	-1,18482	-0,829272	1,17136	0,503302
121	0,23991	-0,358328	0,525885	0,296473	0,478783	-0,892163	0,914154
122	-0,123843	-0,12772	-0,239374	-1,00734	-0,244208	-1,60862	-1,32545
123	1,01232	-0,859761	1,21893	0,582823	1,29797	0,338124	0,29879
124	-0,825033	-0,384635	-1,02184	0,642975	1,06154	0,943376	-2,03504
125	-0,435132	-3,25979	0,991411	0,536686	-0,715351	-1,82363	1,32305
126	0,0742722	1,71823	-1,07207	-0,713276	2,2221	1,18612	-0,949216
127	1,73496	-2,18117	-0,756217	-0,369347	0,747136	-1,79998	-0,121873
128	1,11878	0,256763	-0,232707	0,0875492	0,869118	-0,856701	-0,63141
129	1,87774	-0,945115	-0,965969	-1,37167	0,634765	-0,149539	0,157888
130	-1,24187	-0,40231	0,842755	0,396512	-0,654458	1,14194	0,201141
131	1,14057	-0,379164	-0,569713	-0,0948934	-0,0246073	-0,627441	-0,136398
132	0,84441	-5,4006	-0,403365	1,19406	1,58417	-3,14595	0,629396
133	-0,633822	0,0805866	0,77121	-0,223022	0,0281869	-0,0328321	0,942743
134	1,35855	-0,120231	-0,332381	-0,295915	-1,85987	-0,844964	1,86904
135	0,303103	1,02163	1,41805	-0,928481	0,255582	-0,622835	-0,0800214
136	0,269072	-0,0882504	2,54597	1,30475	-0,915208	1,01613	-0,879021

Продовження додатку Б

137	-0,486588	-0,457275	0,43945	-0,0438552	-0,36782	-2,31362	0,134391
138	-0,572418	-1,40237	0,960526	-0,472301	-0,180884	-0,428771	0,921125
139	-2,34604	-0,984666	-1,92147	-0,512628	1,94504	-0,184638	-0,19919
140	-0,456458	0,153895	0,640191	-0,664777	0,68863	-0,406272	-0,653928
141	-0,965554	-1,87428	0,174017	0,784409	1,9179	-0,97393	-1,08714
142	-0,629697	-0,396096	-0,80076	1,00872	-2,2684	0,214431	0,393887
143	1,71239	1,57407	0,048911	0,375238	0,647924	1,99127	-0,425424
144	-1,37092	-0,356624	1,31271	-1,67609	-1,42218	0,234013	0,566567
145	-1,15576	-1,87866	-0,625547	-0,369556	0,653553	-1,95357	-1,10239
146	1,06898	0,217867	0,000243557	-0,359327	-0,306439	-0,213132	-1,74483
147	0,953858	-0,691212	-0,735393	0,426069	0,403009	-1,39426	-0,602987
148	-1,12191	-2,86705	-0,570564	-0,776314	0,817053	-1,11035	0,806329
149	-0,186299	1,40307	0,318501	-0,594348	-1,56819	-0,189879	-0,00485981
150	-0,286841	0,82955	-2,78279	0,238674	0,229248	0,858669	0,375779
151	1,06773	-1,19011	-1,80214	1,31564	0,141765	0,451858	-1,96253
152	0,586577	-1,93962	0,483571	1,28156	0,980186	-1,61863	1,3413
153	0,360904	-2,11965	0,302863	-0,768845	-1,38383	-1,65966	0,441897
154	-1,0641	0,37034	-0,588906	-0,207204	-0,310893	-0,261098	-0,351655
155	1,28944	1,21313	-2,42017	-1,18242	0,467306	0,963552	1,01473
156	1,98719	0,601044	0,256505	-1,44607	1,2352	0,0814214	0,282576
157	-0,525679	1,8064	0,000735377	-0,68611	-0,424479	2,13979	-1,86446
158	0,20041	0,0735093	0,354975	0,142064	-1,12992	0,725412	0,595525
159	-2,70743	-0,464386	-0,00214401	-0,0766198	-0,41603	0,471678	-0,86812
160	0,976189	-1,06905	-0,484934	-1,15419	-3,07803	1,3656	-0,073958
161	1,71626	1,62936	1,54689	-1,95028	-1,41386	0,878721	-0,53921
162	1,83129	0,6203	1,86413	-0,148036	-0,0145801	-0,279656	0,299026
163	0,911549	0,552312	-0,781593	-1,41905	-0,742914	1,58219	1,17726
164	-0,675189	1,39067	-0,0414093	-0,615864	-0,243937	0,854528	-0,00545696
165	-0,96614	-0,461332	0,877356	0,88886	-0,957491	-0,384046	-0,800194
166	-0,283912	-1,25936	0,99328	-1,25149	-0,453023	-0,256436	-0,21599
167	0,451524	-2,42745	1,22042	-0,244038	-0,718107	-0,0707929	0,622538
168	-0,0117239	0,0697172	-0,285101	0,433972	0,194073	0,0842714	1,14767
169	0,100145	0,762477	2,14159	0,727389	-0,353964	0,388556	0,817469
170	-0,567306	0,487298	2,51541	1,55113	0,0296788	-0,71713	1,09229
171	-1,20328	2,22191	-1,34473	-0,42395	-1,40537	0,496458	-0,517195
172	2,46121	1,44939	0,861046	-2,4822	0,439351	0,308877	0,634092
173	-0,352557	-1,24292	-0,142716	0,345694	-0,0239563	0,150478	-0,679099
174	-1,66436	0,275805	0,313354	-1,1685	-1,11437	-0,314607	0,848389
175	-0,0743373	-1,86318	-2,23945	0,623811	-0,811535	-1,91374	0,217005
176	-0,564979	2,01026	0,232856	0,70854	1,32572	1,84282	0,974324
177	0,0609512	0,320289	0,172855	-0,0602509	1,81316	-0,424996	-2,56196
178	2,09115	-2,56992	-0,663066	0,303557	-0,951364	-0,697487	0,416922
179	-0,230454	-1,90863	0,462996	2,14817	-0,386508	-1,86579	0,806051
180	0,244734	0,535479	-2,6138	0,00516641	0,500889	-1,52644	-0,491489
181	0,776421	2,38961	0,0163249	-0,298852	-0,975989	1,70496	-0,523989
182	0,572134	1,7037	-0,354006	-0,466997	0,535609	-0,83008	0,0127708
183	1,25228	0,441878	0,77947	0,724161	1,66179	0,363776	-0,321633
184	-1,46309	-0,68205	0,0355763	-0,0154282	-1,02949	-0,490143	1,22892
185	-0,355975	1,92811	-1,14746	-1,01636	-0,539151	1,26693	0,00219993
186	-1,17872	-0,683256	-0,172283	0,865238	-0,203464	-1,26037	-1,09782
187	0,201913	-2,04632	0,448294	0,239033	0,0959483	-0,712209	1,67636
188	-0,273019	0,790424	-0,10413	-0,474597	0,813428	-0,546711	1,62884
189	0,63925	0,423921	-0,0486533	-0,0600848	0,626886	-0,543176	-0,402682
190	-1,25581	1,82933	1,5606	-1,52686	-0,308418	-0,0709676	0,246814
191	-1,30527	-0,476679	1,21419	1,09588	-0,166429	1,85316	-1,09508
192	1,06761	1,44362	0,503195	0,53581	-1,50638	0,735845	1,91525
193	-0,507403	-0,997555	-1,27401	-0,3515	-1,17461	-0,662805	0,135528
194	0,0123123	1,45524	0,925039	-0,598021	-0,347016	2,01783	1,18608
195	0,840644	-0,573468	0,277633	0,696367	-0,502036	-0,555385	0,279973
196	0,551962	2,10755	-0,385719	0,594215	-0,965576	1,90621	0,0466564
197	-0,176712	-2,15246	1,14273	1,90311	1,22648	0,0292971	-2,56136
198	-0,24084	-1,25578	-0,111604	-1,51576	-1,34974	1,6961	0,335242
199	1,03437	1,14023	0,551822	1,7396	-0,287336	2,40365	0,0394731
200	0,221784	-2,16679	-0,907808	1,12543	-1,84404	-1,37085	-0,158412
201	1,58206	0,5691	0,999318	-2,08742	-0,0337749	-1,4113	-0,511747

Продовження додатку Б

202	-2,11494	-0,548431	1,08733	1,24942	0,406946	-0,163138	1,27175
203	1,90454	-0,956199	-2,2524	1,52735	-1,21935	-2,36867	-1,56626
204	-1,29328	-1,61333	-0,749864	1,53958	0,284909	0,303024	-2,05153
205	1,10658	-3,27115	0,332251	0,258302	-0,501816	-3,10234	-0,298582
206	-0,30498	-2,86827	-1,95888	0,71648	1,11213	-1,58479	0,129099
207	1,06059	-0,1991	-0,341057	-0,249575	0,301632	0,733546	1,28314
208	0,519451	-1,17511	-0,129937	0,470672	-1,46312	-2,57198	-0,638706
209	-0,932194	-1,1792	-0,440232	-0,209252	-0,896127	0,176389	-0,480981
210	-0,555965	0,0711901	-0,300634	-0,104769	-0,354174	-1,67578	2,12064
211	1,18668	-0,279011	-0,538794	1,52573	-0,204559	0,143916	-0,172812
212	-1,8503	0,0218254	0,89459	0,379724	-0,522405	0,506494	-0,0605106
213	-0,294454	-2,00886	0,195621	0,37607	0,0987589	-1,76326	1,75466
214	-0,0295886	0,465375	-1,53656	-0,926673	1,24928	0,265018	-0,615662
215	-1,27132	1,28362	-0,372223	1,25393	1,66514	0,549662	-1,65984
216	0,318247	1,51782	0,180614	0,0892906	0,123018	2,42152	2,306255
217	-0,621017	-1,60838	2,21313	-0,186231	-0,291059	-2,08379	-0,500321
218	1,61721	0,248989	-0,221099	0,429323	0,995216	0,0323459	0,251738
219	-1,35242	-0,834499	1,27998	0,67045	0,134258	-1,23013	-1,08752
220	-0,343859	0,181475	0,782146	-1,0902	0,0830972	2,00895	0,283507
221	1,63224	1,90505	0,0901131	-0,0284466	0,18698	2,16369	0,541567

Row	Set-Variable 1-15	Set-Variable 2-15	Set-Variable 1-16	Set-Variable 2-16	Set-Variable 1-17	Set-Variable 2-17
1	-1, #IND	0,814493	-1, #IND	-0,539578	-1, #IND	-1,21687
2	-1, #IND	-1,52925	-1, #IND	-1,14765	-1, #IND	-1,17744
3	-1, #IND	-0,0430929	-1, #IND	-0,114175	-1, #IND	1,87696
4	-1, #IND	0,401339	-1, #IND	-0,762237	-1, #IND	-1,17305
5	-1, #IND	0,400982	-1, #IND	-0,935948	-1, #IND	-1,21601
6	-1, #IND	-0,511755	-1, #IND	0,0261666	-1, #IND	0,983171
7	-1, #IND	-1,03585	-1, #IND	2,30468	-1, #IND	-0,322343
8	-1, #IND	-0,300385	-1, #IND	-0,47744	-1, #IND	-0,67789
9	-1, #IND	1,28084	-1, #IND	0,10899	-1, #IND	0,64371
10	-1, #IND	0,396703	-1, #IND	-0,714879	-1, #IND	-1,38758
11	-1, #IND	0,120727	-1, #IND	-0,31387	-1, #IND	-0,28794
12	-1, #IND	0,44983	-1, #IND	-0,914655	-1, #IND	-1,13
13	-1, #IND	-1,20169	-1, #IND	-0,476039	-1, #IND	0,928954
14	-1, #IND	0,456477	-1, #IND	-0,946494	-1, #IND	2,7611
15	-1, #IND	-0,0535712	-1, #IND	0,545686	-1, #IND	-1,70984
16	-1, #IND	-1,96582	-1, #IND	-0,290426	-1, #IND	-0,27971
17	-1, #IND	1,34551	-1, #IND	1,18179	-1, #IND	-1,27734
18	-1, #IND	-1,08761	-1, #IND	-0,5734	-1, #IND	1,1815
19	-1, #IND	0,739109	-1, #IND	-0,432257	-1, #IND	-0,740788
20	-1, #IND	-2,43167	-1, #IND	0,146337	-1, #IND	1,88698
21	-1, #IND	-1,99346	-1, #IND	0,427349	-1, #IND	1,92759
22	-1, #IND	0,483907	-1, #IND	0,264387	-1, #IND	-0,466709
23	-1, #IND	0,127083	-1, #IND	0,893081	-1, #IND	-0,952467
24	-1, #IND	-0,530782	-1, #IND	0,59859	-1, #IND	-0,628977
25	-1, #IND	1,82665	-1, #IND	0,0538796	-1, #IND	0,439835
26	-1, #IND	-0,969104	-1, #IND	-0,462553	-1, #IND	2,22588
27	-1, #IND	-0,375261	-1, #IND	-0,43296	-1, #IND	1,2966
28	-1, #IND	-0,39701	-1, #IND	1,06013	-1, #IND	-0,0470311
29	-1, #IND	0,004737	-1, #IND	1,76929	-1, #IND	-1,41273
30	-1, #IND	0,555864	-1, #IND	0,0376258	-1, #IND	-1,10769
31	-1, #IND	0,880775	-1, #IND	0,895165	-1, #IND	0,510112
32	-1, #IND	-1,60807	-1, #IND	0,0751277	-1, #IND	-0,729067
33	-1, #IND	0,829984	-1, #IND	1,35034	-1, #IND	-0,364
34	-1, #IND	-1,64067	-1, #IND	-0,218401	-1, #IND	2,63291
35	-1, #IND	-0,253728	-1, #IND	0,472896	-1, #IND	-0,286929
36	-1, #IND	0,869958	-1, #IND	-0,173652	-1, #IND	0,320183
37	-1, #IND	-1,21361	-1, #IND	-0,290293	-1, #IND	-1,24744
38	-1, #IND	-0,577685	-1, #IND	0,303031	-1, #IND	0,529987
39	-1, #IND	0,38186	-1, #IND	0,0546622	-1, #IND	-0,25498
40	-1, #IND	1,38301	-1, #IND	0,946315	-1, #IND	-0,462417
41	-1, #IND	0,28542	-1, #IND	-0,231328	-1, #IND	-0,628691

Продовження додатку Б

42	-1, #IND	0,764962	-1, #IND	0,305798	-1, #IND	0,944895
43	-1, #IND	-0,28366	-1, #IND	1,63243	-1, #IND	-0,858671
44	-1, #IND	0,726451	-1, #IND	0,0334946	-1, #IND	0,986653
45	-1, #IND	-0,984989	-1, #IND	1,07758	-1, #IND	-0,458853
46	-1, #IND	0,653291	-1, #IND	1,70424	-1, #IND	-0,427885
47	-1, #IND	-0,784572	-1, #IND	0,223304	-1, #IND	-1,13905
48	-1, #IND	-0,421349	-1, #IND	0,349275	-1, #IND	-0,889326
49	-1, #IND	0,887256	-1, #IND	0,057298	-1, #IND	-1,45034
50	-1, #IND	-1,79803	-1, #IND	-0,585671	-1, #IND	0,379889
51	-1, #IND	1,41039	-1, #IND	0,909121	-1, #IND	1,66208
52	-1, #IND	0,984638	-1, #IND	0,757092	-1, #IND	0,892026
53	-1, #IND	0,178481	-1, #IND	0,0777444	-1, #IND	-0,0125219
54	-1, #IND	1,4067	-1, #IND	-0,228874	-1, #IND	-0,0979866
55	-1, #IND	0,690126	-1, #IND	-1,71641	-1, #IND	1,79599
56	-1, #IND	1,12284	-1, #IND	-1,23239	-1, #IND	0,445159
57	-1, #IND	0,38421	-1, #IND	0,428016	-1, #IND	-0,807382
58	-1, #IND	-2,29189	-1, #IND	1,76432	-1, #IND	-0,527362
59	-1, #IND	-0,926649	-1, #IND	-2,5182	-1, #IND	-0,877345
60	-1, #IND	2,03725	-1, #IND	-1,09019	-1, #IND	-0,533986
61	-1, #IND	-0,224937	-1, #IND	-0,449528	-1, #IND	-0,935901
62	-1, #IND	-0,845783	-1, #IND	1,56896	-1, #IND	0,462283
63	-1, #IND	-0,736404	-1, #IND	-1,88172	-1, #IND	-0,439467
64	-1, #IND	-0,142662	-1, #IND	0,804593	-1, #IND	0,352595
65	-1, #IND	-0,127277	-1, #IND	0,120029	-1, #IND	-0,532856
66	-1, #IND	0,31096	-1, #IND	0,751515	-1, #IND	0,0646303
67	-1, #IND	0,264239	-1, #IND	-0,203155	-1, #IND	1,22955
68	-1, #IND	0,107128	-1, #IND	-2,13809	-1, #IND	-0,766746
69	-1, #IND	0,249258	-1, #IND	0,225965	-1, #IND	0,254959
70	-1, #IND	2,01504	-1, #IND	0,287028	-1, #IND	0,150269
71	-1, #IND	0,360481	-1, #IND	1,72869	-1, #IND	-0,125657
72	-1, #IND	-1,18929	-1, #IND	0,735342	-1, #IND	0,0627836
73	-1, #IND	-0,342603	-1, #IND	1,22346	-1, #IND	-1,72468
74	-1, #IND	1,40319	-1, #IND	-0,482086	-1, #IND	0,461284
75	-1, #IND	-0,340506	-1, #IND	-0,274678	-1, #IND	0,632286
76	-1, #IND	0,818414	-1, #IND	-0,609046	-1, #IND	0,611459
77	-1, #IND	0,0417171	-1, #IND	-1,99108	-1, #IND	-0,904467
78	-1, #IND	0,552745	-1, #IND	0,590608	-1, #IND	-1,44738
79	-1, #IND	1,18581	-1, #IND	-0,133097	-1, #IND	-0,325591
80	-1, #IND	-0,29461	-1, #IND	2,18832	-1, #IND	0,982692
81	-1, #IND	0,460257	-1, #IND	-0,16884	-1, #IND	-0,728679
82	-1, #IND	0,895674	-1, #IND	-0,675055	-1, #IND	-0,505208
83	-1, #IND	0,981825	-1, #IND	-0,807137	-1, #IND	0,354398
84	-1, #IND	1,17412	-1, #IND	-0,965501	-1, #IND	-0,785328
85	-1, #IND	-0,52206	-1, #IND	-0,900083	-1, #IND	-0,639147
86	-1, #IND	-0,424388	-1, #IND	-1,87829	-1, #IND	0,261871
87	-1, #IND	0,165486	-1, #IND	1,98725	-1, #IND	-0,118936
88	-1, #IND	0,182692	-1, #IND	0,0654852	-1, #IND	-0,735378
89	-1, #IND	-0,766206	-1, #IND	1,90498	-1, #IND	0,225114
90	-1, #IND	0,859427	-1, #IND	-0,829693	-1, #IND	0,790124
91	-1, #IND	0,975668	-1, #IND	-0,824335	-1, #IND	1,24051
92	-1, #IND	-1,47355	-1, #IND	0,150917	-1, #IND	0,726984
93	-1, #IND	1,15901	-1, #IND	1,16949	-1, #IND	0,812238
94	-1, #IND	0,764113	-1, #IND	0,0367771	-1, #IND	-0,745116
95	-1, #IND	1,13131	-1, #IND	1,59653	-1, #IND	0,686397
96	-1, #IND	-0,512065	-1, #IND	0,0828048	-1, #IND	0,460914
97	-1, #IND	0,585377	-1, #IND	0,0639477	-1, #IND	0,0350311
98	-1, #IND	0,221435	-1, #IND	-1,22318	-1, #IND	0,478339
99	-1, #IND	-0,881804	-1, #IND	1,18122	-1, #IND	-0,148991
100	-1, #IND	-0,616106	-1, #IND	0,726785	-1, #IND	-0,974813
101	-1, #IND	1,06216	-1, #IND	-1,83997	-1, #IND	0,735627
102	-1, #IND	-0,94063	-1, #IND	-1,77488	-1, #IND	-1,74239
103	-1, #IND	-0,81107	-1, #IND	-0,406572	-1, #IND	-0,163132
104	-1, #IND	-2,59422	-1, #IND	1,3992	-1, #IND	-0,155685
105	-1, #IND	1,48948	-1, #IND	-0,540632	-1, #IND	-0,11551
106	-1, #IND	0,674526	-1, #IND	-0,66598	-1, #IND	0,0898208

Продовження додатку Б

107	-1, #IND	-1,87022	-1, #IND	-0,268606	-1, #IND	-1,43369
108	-1, #IND	-0,174132	-1, #IND	0,0821921	-1, #IND	-0,577714
109	-1, #IND	1,17348	-1, #IND	-1,95427	-1, #IND	-0,346922
110	-1, #IND	-1,40905	-1, #IND	0,814677	-1, #IND	1,94448
111	-1, #IND	0,346816	-1, #IND	0,559835	-1, #IND	1,56783
112	-1, #IND	-0,316277	-1, #IND	0,0346205	-1, #IND	2,41168
113	-1, #IND	-0,464521	-1, #IND	0,676793	-1, #IND	-1,1086
114	-1, #IND	1,04468	-1, #IND	-1,61289	-1, #IND	-0,872665
115	-1, #IND	-0,496822	-1, #IND	-1,37584	-1, #IND	-1,05293
116	-1, #IND	0,0330658	-1, #IND	-1,02017	-1, #IND	0,427365
117	-1, #IND	-0,279027	-1, #IND	-0,273151	-1, #IND	-0,465311
118	-1, #IND	-0,722477	-1, #IND	-1,0222	-1, #IND	0,290847
119	-1, #IND	0,0907599	-1, #IND	1,18475	-1, #IND	-0,547613
120	-1, #IND	0,354328	-1, #IND	0,128011	-1, #IND	0,0155095
121	-1, #IND	-1,03976	-1, #IND	0,498819	-1, #IND	0,267681
122	-1, #IND	1,00992	-1, #IND	1,31758	-1, #IND	-0,840811
123	-1, #IND	0,676153	-1, #IND	0,94138	-1, #IND	0,859565
124	-1, #IND	1,04498	-1, #IND	0,889334	-1, #IND	0,582541
125	-1, #IND	0,239124	-1, #IND	-0,772239	-1, #IND	0,904582
126	-1, #IND	0,334489	-1, #IND	2,75354	-1, #IND	-0,544391
127	-1, #IND	0,660789	-1, #IND	0,644466	-1, #IND	0,158802
128	-1, #IND	-0,0104307	-1, #IND	0,410266	-1, #IND	-1,5709
129	-1, #IND	-0,369031	-1, #IND	-0,521969	-1, #IND	-0,414535
130	-1, #IND	0,926641	-1, #IND	-0,75815	-1, #IND	0,365711
131	-1, #IND	1,32528	-1, #IND	0,225875	-1, #IND	-1,91763
132	-1, #IND	0,602186	-1, #IND	1,22318	-1, #IND	-1,00443
133	-1, #IND	0,801882	-1, #IND	0,729192	-1, #IND	-0,446878
134	-1, #IND	-0,46067	-1, #IND	0,0329795	-1, #IND	-0,687085
135	-1, #IND	1,76813	-1, #IND	0,368478	-1, #IND	0,459098
136	-1, #IND	-0,870807	-1, #IND	-1,63824	-1, #IND	0,369377
137	-1, #IND	2,59469	-1, #IND	0,152214	-1, #IND	0,139547
138	-1, #IND	0,418439	-1, #IND	-1,86747	-1, #IND	0,65507
139	-1, #IND	0,547556	-1, #IND	-1,54244	-1, #IND	0,32359
140	-1, #IND	0,634771	-1, #IND	-0,748743	-1, #IND	0,638731
141	-1, #IND	0,464742	-1, #IND	-1,32596	-1, #IND	-1,38028
142	-1, #IND	-1,99953	-1, #IND	0,377651	-1, #IND	0,731876
143	-1, #IND	1,49246	-1, #IND	-0,194693	-1, #IND	0,81552
144	-1, #IND	0,902122	-1, #IND	-0,0669711	-1, #IND	-1,89716
145	-1, #IND	-0,216671	-1, #IND	2,10429	-1, #IND	-0,882398
146	-1, #IND	-1,91369	-1, #IND	0,97615	-1, #IND	-0,680501
147	-1, #IND	-0,713493	-1, #IND	0,949601	-1, #IND	0,659503
148	-1, #IND	-1,72749	-1, #IND	-0,288988	-1, #IND	0,697629
149	-1, #IND	-0,916139	-1, #IND	1,18035	-1, #IND	0,650762
150	-1, #IND	2,04943	-1, #IND	0,526683	-1, #IND	0,810343
151	-1, #IND	-0,102864	-1, #IND	-1,09372	-1, #IND	1,54589
152	-1, #IND	0,930699	-1, #IND	-0,936856	-1, #IND	0,750758
153	-1, #IND	-1,78832	-1, #IND	1,04438	-1, #IND	0,889108
154	-1, #IND	0,514553	-1, #IND	-0,281378	-1, #IND	-0,742153
155	-1, #IND	-0,124705	-1, #IND	-0,906099	-1, #IND	-0,0803467
156	-1, #IND	0,0967216	-1, #IND	0,465962	-1, #IND	0,38355
157	-1, #IND	0,924075	-1, #IND	-0,208707	-1, #IND	1,08533
158	-1, #IND	0,0215215	-1, #IND	0,145767	-1, #IND	0,773063
159	-1, #IND	0,424632	-1, #IND	-0,389816	-1, #IND	-0,804518
160	-1, #IND	0,663721	-1, #IND	-0,827999	-1, #IND	-0,420126
161	-1, #IND	-0,239611	-1, #IND	-0,640655	-1, #IND	1,4159
162	-1, #IND	-0,633083	-1, #IND	0,677911	-1, #IND	0,126278
163	-1, #IND	-1,51259	-1, #IND	-2,28942	-1, #IND	0,0698974
164	-1, #IND	-0,433965	-1, #IND	0,836926	-1, #IND	0,103935
165	-1, #IND	-1,3381	-1, #IND	-2,23031	-1, #IND	-0,00597858
166	-1, #IND	0,857864	-1, #IND	1,25816	-1, #IND	0,144045
167	-1, #IND	-1,51302	-1, #IND	-0,410179	-1, #IND	0,0775328
168	-1, #IND	0,0268147	-1, #IND	-1,1578	-1, #IND	-0,0752062
169	-1, #IND	0,980316	-1, #IND	1,72468	-1, #IND	1,16491
170	-1, #IND	-0,448402	-1, #IND	-0,620658	-1, #IND	0,972733
171	-1, #IND	-1,32571	-1, #IND	-0,416637	-1, #IND	-0,515923

Продовження додатку Б

172	-1, #IND	-1,46062	-1, #IND	-1,38491	-1, #IND	-0,218624
173	-1, #IND	0,787454	-1, #IND	-1,11084	-1, #IND	1,32281
174	-1, #IND	-0,566134	-1, #IND	-0,482649	-1, #IND	0,401647
175	-1, #IND	-0,514598	-1, #IND	1,19666	-1, #IND	-0,0352479
176	-1, #IND	-0,645674	-1, #IND	-0,203171	-1, #IND	-1,69809
177	-1, #IND	-0,135347	-1, #IND	-0,942632	-1, #IND	0,45485
178	-1, #IND	-0,979103	-1, #IND	1,62001	-1, #IND	2,56477
179	-1, #IND	-1,47318	-1, #IND	0,041002	-1, #IND	0,288103
180	-1, #IND	-0,687005	-1, #IND	-0,151639	-1, #IND	1,72096
181	-1, #IND	-0,587146	-1, #IND	2,05446	-1, #IND	-0,72792
182	-1, #IND	1,6763	-1, #IND	-0,87781	-1, #IND	1,11379
183	-1, #IND	-0,054863	-1, #IND	0,470474	-1, #IND	-1,03838
184	-1, #IND	-0,723225	-1, #IND	-0,666358	-1, #IND	-0,638489
185	-1, #IND	-0,00403979	-1, #IND	0,430074	-1, #IND	-0,224061
186	-1, #IND	-0,0956555	-1, #IND	-0,459002	-1, #IND	0,373872
187	-1, #IND	0,290827	-1, #IND	-1,09473	-1, #IND	2,65633
188	-1, #IND	1,22503	-1, #IND	-0,934747	-1, #IND	1,41206
189	-1, #IND	-0,0635254	-1, #IND	0,615622	-1, #IND	-0,538986
190	-1, #IND	1,78055	-1, #IND	1,9261	-1, #IND	1,32289
191	-1, #IND	-0,404395	-1, #IND	1,01229	-1, #IND	-1,39412
192	-1, #IND	0,379859	-1, #IND	0,355427	-1, #IND	-1,58825
193	-1, #IND	-1,12812	-1, #IND	-1,10767	-1, #IND	-0,391955
194	-1, #IND	0,455165	-1, #IND	0,0447865	-1, #IND	0,548536
195	-1, #IND	-0,0996248	-1, #IND	0,570934	-1, #IND	-0,798873
196	-1, #IND	0,398268	-1, #IND	1,47378	-1, #IND	0,895639
197	-1, #IND	-0,0979768	-1, #IND	-0,170898	-1, #IND	-1,65817
198	-1, #IND	-0,526984	-1, #IND	0,186433	-1, #IND	-1,26057
199	-1, #IND	-0,136109	-1, #IND	-0,726242	-1, #IND	0,347328
200	-1, #IND	-1,10843	-1, #IND	0,800007	-1, #IND	0,346117
201	-1, #IND	-0,868962	-1, #IND	0,0270539	-1, #IND	1,00791
202	-1, #IND	-2,45512	-1, #IND	-0,938695	-1, #IND	-0,201144
203	-1, #IND	-0,882093	-1, #IND	-0,963122	-1, #IND	0,912425
204	-1, #IND	1,28622	-1, #IND	0,666988	-1, #IND	0,304058
205	-1, #IND	0,37508	-1, #IND	-0,752239	-1, #IND	-1,14432
206	-1, #IND	2,11698	-1, #IND	-0,0229905	-1, #IND	-1,51007
207	-1, #IND	-0,298313	-1, #IND	0,424024	-1, #IND	-0,48861
208	-1, #IND	0,78119	-1, #IND	-0,13189	-1, #IND	0,324483
209	-1, #IND	0,948171	-1, #IND	0,934617	-1, #IND	-0,812739
210	-1, #IND	1,40801	-1, #IND	1,16073	-1, #IND	1,26903
211	-1, #IND	0,494597	-1, #IND	-1,68227	-1, #IND	0,952527
212	-1, #IND	0,478311	-1, #IND	1,4045	-1, #IND	0,476942
213	-1, #IND	0,863532	-1, #IND	-0,738454	-1, #IND	-2,43179
214	-1, #IND	-1,6467	-1, #IND	0,871411	-1, #IND	-0,0691636
215	-1, #IND	-2,19835	-1, #IND	-0,613921	-1, #IND	0,0267069
216	-1, #IND	1,138	-1, #IND	-0,550961	-1, #IND	0,709058
217	-1, #IND	-1,58019	-1, #IND	-0,832986	-1, #IND	-1,37669
218	-1, #IND	0,253242	-1, #IND	0,562814	-1, #IND	1,69727
219	-1, #IND	-0,835506	-1, #IND	-0,690882	-1, #IND	-2,3917
220	-1, #IND	-0,215072	-1, #IND	-1,10785	-1, #IND	-1,37159
221	-1, #IND	-0,587924	-1, #IND	0,273315	-1, #IND	0,238946

The StatAdvisor

This table shows the values of each canonical variable when evaluated for each row of the data file.

Canonical Correlations

Variables in set 1:

x1
x2
x3
x4
x5
x6
x7
x8
x9
x10
x11
x12
x13
x14
x15
x16
x17
x18

Variables in set 2:

y1
y2
y3
y4
y5
y6
y7
y8
y9
y10
y11
y12
y13
y14
y15
y16
y17
y18

Number of complete cases: 100

Canonical Correlations

		<i>Canonical</i>	<i>Wilks</i>			
<i>Number</i>	<i>Eigenvalue</i>	<i>Correlation</i>	<i>Lambda</i>	<i>Chi-Square</i>	<i>D.F.</i>	<i>P-Value</i>
1	8,73864E-272	2,95612E-136	1,0	-0,0	324	1,0000
2	8,69834E-272	2,9493E-136	1,0	-0,0	289	1,0000
3	8,04633E-272	2,83661E-136	1,0	-0,0	256	1,0000
4	3,39172E-272	1,84166E-136	1,0	-0,0	225	1,0000
5	6,80896E-273	8,25165E-137	1,0	-0,0	196	1,0000
6	4,93491E-273	7,02489E-137	1,0	-0,0	169	1,0000
7	3,5009E-273	5,91684E-137	1,0	-0,0	144	1,0000
8	7,60525E-274	2,75776E-137	1,0	-0,0	121	1,0000
9	5,6789E-274	2,38304E-137	1,0	-0,0	100	1,0000
10	4,62064E-274	2,14957E-137	1,0	-0,0	81	1,0000
11	4,4683E-274	2,11384E-137	1,0	-0,0	64	1,0000
12	3,60105E-274	1,89764E-137	1,0	-0,0	49	1,0000
13	2,97825E-274	1,72576E-137	1,0	-0,0	36	1,0000
14	1,56439E-274	1,25075E-137	1,0	-0,0	25	1,0000
15	7,79845E-275	8,83088E-138	1,0	-0,0	16	1,0000
16	7,73253E-275	8,79348E-138	1,0	-0,0	9	1,0000
17	1,5887E-275	3,98585E-138	1,0	-0,0	4	1,0000
18	4,38043E-276	2,09295E-138	1,0	-0,0	1	1,0000

Продовження додатку Б

Coefficients for Canonical Variables of the Second Set

y1	0,141281	-0,280827	0,174161	-0,310369	-0,241674	0,110009	-0,152705	813,765
y2	0,0726007	0,123432	0,0503183	0,0446651	0,0298744	-0,0204952	-0,267693	837,67
y3	-0,0140742	0,0589263	0,240121	-0,249962	0,102096	0,188843	0,618917	738,583
y4	-0,0921781	-0,482226	-0,136714	-0,25249	0,20595	-0,106671	0,0239386	697,779
y5	-0,284398	0,376941	-0,0975313	-0,292692	0,246905	0,0521373	-0,125276	662,645
y6	0,108185	-0,25821	-0,044666	0,354028	-0,0469519	-0,107982	0,511073	633,805
y7	-0,104093	-0,133718	-0,0740481	0,295958	0,0605432	0,250567	0,175248	722,268
y8	0,200142	0,148479	-0,0151858	0,194237	0,155522	-0,0722495	-0,207273	670,313
y9	-0,101365	-0,361315	-0,0601177	0,145665	0,26361	0,413386	-0,49055	677,133
y10	0,149357	0,126077	-0,116104	0,150276	0,523562	-0,33962	-0,126482	674,837
y11	0,414587	0,0245446	0,0880146	-0,0280187	-0,80332	-0,0076745	-0,156318	678,651
y12	0,0571829	0,111144	-0,301284	0,0805933	-0,046294	0,240776	0,263459	678,952
y13	0,11158	0,260938	-0,333368	-0,22068	-0,565504	0,00599942	0,0445585	663,013
y14	0,22633	0,0797281	0,0652329	-0,184387	0,944969	-0,00689329	0,0607577	698,478
y15	-0,264978	0,169492	0,204871	0,182141	-0,378114	0,143956	-0,082562	728,821
y16	-0,147687	-0,512331	0,0823424	-0,0144765	-0,17841	-0,359036	-0,0287525	715,66
y17	-0,368641	0,111592	-0,0896249	-0,0228722	-0,313802	-0,289105	0,0173904	735,437
y18	-0,0707988	0,426136	0,243346	0,175385	0,0834816	-0,103103	-0,0170463	771,7

0,367439	-0,164115	-0,277185	0,175113	0,207824	0,263545	-0,160462	-0,59759
0,274553	0,192867	0,344114	0,236298	-0,276172	-0,519088	0,507503	0,0520483
-0,0218803	0,00031576	0,46385	0,126444	-0,078486	0,14939	-0,115196	0,525163
-0,407769	-0,0570323	-0,260756	-0,0315255	-0,00987538	-0,150275	0,411175	0,356925
-0,434267	0,151313	0,0379371	0,119608	-0,0926461	-0,253133	-0,083966	-0,640019
-0,161647	-0,44484	-0,170111	0,181601	0,261172	-0,36499	0,162212	-0,345077
0,0843765	-0,0633912	-0,303166	-0,0477772	-0,694746	0,149689	-0,27507	-0,208466
-0,447644	0,133378	0,0727358	0,189365	0,119485	0,664775	-0,439161	0,155673
0,0370442	-0,21739	0,120707	0,0132974	0,221391	-0,233158	-0,184101	0,438174
0,200054	-0,250283	0,329198	0,0222599	-0,0731911	0,317159	0,185451	-0,0403086
-0,267606	0,433809	-0,235538	-0,092394	-0,203632	-0,122419	0,130456	0,173469
0,181188	0,986739	0,145259	-0,110137	0,3368	0,031139	0,0999653	-0,160529
0,0988426	-0,915815	0,200481	-0,131957	-0,00717007	-0,0952943	-0,220394	0,123041
0,117932	-0,0302779	-0,368864	-0,264909	-0,00408155	0,142295	0,107619	-0,0164647
-0,136262	-0,348171	0,141301	-0,205988	0,137315	0,576049	0,601414	-0,191341
0,0130187	0,328112	0,535537	-0,22308	-0,0498382	-0,0869633	-0,386486	-0,253184
0,307657	0,266485	-0,521601	0,139485	0,0491992	0,315935	-0,0296797	0,478616
0,0199114	-0,0613443	-0,247538	-0,136636	0,208186	-0,725857	-0,358085	0,149212

-0,111798	0,191944
-0,207574	-0,310534
0,093051	0,0920463
-0,284578	0,25724
0,216728	0,00844387
0,15816	-0,189008
-0,0953956	0,103969
-0,236855	-0,198782
0,252607	-0,0108846
0,192249	0,531366
0,282842	0,0943575
-0,103787	0,105937
-0,0877062	-0,144574
0,0888948	-0,414253
-0,0401175	-0,0426163
0,0174696	-0,18967
0,158436	-0,157459
-0,19111	0,271379

The StatAdvisor

This procedure finds the linear combinations of two sets of variables which have the highest correlation between them. In this case, 18 sets of linear combinations have been formed. The first set of linear combinations is

$$-1,30822E-135*x_1 + 0,0*x_2 + 0,0*x_3 + 0,0*x_4 + 0,0*x_5 + 0,0*x_6 + 0,0*x_7 + 0,0*x_8 + 0,0*x_9 + 0,0*x_{10} + 0,0*x_{11} + 0,0*x_{12} + 0,0*x_{13} + 0,0*x_{14} + 0,0*x_{15} + 0,0*x_{16} + 0,0*x_{17} + 0,0*x_{18}$$

and

Продовження додатку Б

$$0,141281*y_1 + 0,0726007*y_2 - 0,0140742*y_3 - 0,0921781*y_4 - 0,284398*y_5 + 0,108185*y_6 - 0,104093*y_7 + 0,200142*y_8 - 0,101365*y_9 + 0,149357*y_{10} + 0,414587*y_{11} + 0,0571829*y_{12} + 0,11158*y_{13} + 0,22633*y_{14} - 0,264978*y_{15} - 0,147687*y_{16} - 0,368641*y_{17} - 0,0707988*y_{18}$$

where the variables have first been standardized by subtracting their means and dividing by their standard deviations. The table shows the estimated correlation between each set of canonical variables. Since none of the P-values are less than 0,05, none of the sets has a statistically significant correlations at the 95,0% confidence level.

Plot of Canonical Variables #1

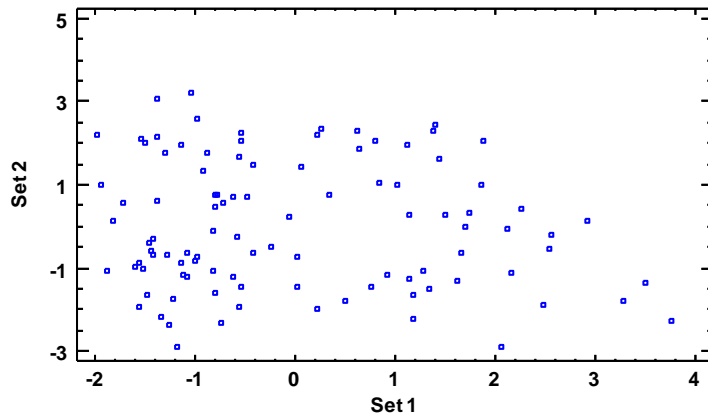


Table of Canonical Variables

	Set-Variable	Set-Variable	Set-Variable	Set-Variable	Set-Variable	Set-Variable
Row	1-1	2-1	1-2	2-2	1-3	2-3
1	-3,36972E-136	0,16412	-3,36972E-136	-0,203245	-3,36972E-136	-1,19365
2	-2,76324E-135	-0,992064	-2,76324E-135	-1,48236	-2,76324E-135	-0,0743426
3	-1,79448E-135	-0,436668	-1,79448E-135	-2,07172	-1,79448E-135	-1,4502
4	1,11617E-135	0,343121	1,11617E-135	-0,00735799	1,11617E-135	0,863175
5	6,3179E-136	-0,551945	6,3179E-136	-3,19281	6,3179E-136	-1,11345
6	1,35618E-135	-0,25209	1,35618E-135	-0,81479	1,35618E-135	0,501651
7	8,71798E-136	0,0480959	8,71798E-136	0,863046	8,71798E-136	-0,261754
8	1,11617E-135	0,475139	1,11617E-135	0,821844	1,11617E-135	-0,344707
9	1,35618E-135	1,6703	1,35618E-135	-1,60355	1,35618E-135	0,0379056
10	1,11617E-135	-0,912777	1,11617E-135	0,753737	1,11617E-135	-0,0740088
11	-2,51887E-135	0,148495	-2,51887E-135	-0,567295	-2,51887E-135	0,477457
12	-8,25717E-136	1,1313	-8,25717E-136	0,303738	-8,25717E-136	0,457205
13	6,3179E-136	1,75396	6,3179E-136	1,19972	6,3179E-136	0,673679
14	-1,06573E-135	0,533923	-1,06573E-135	-0,297157	-1,06573E-135	0,761664
15	8,71798E-136	0,66526	8,71798E-136	1,04984	8,71798E-136	0,246459
16	3,87417E-136	-0,896449	3,87417E-136	-0,658172	3,87417E-136	1,67563
17	1,35618E-135	0,308769	1,35618E-135	0,701806	1,35618E-135	1,39317
18	-8,25717E-136	-1,939	-8,25717E-136	-0,111145	-8,25717E-136	-1,05089
19	3,87417E-136	-0,929732	3,87417E-136	0,205733	3,87417E-136	-0,0333827
20	3,87417E-136	-1,46228	3,87417E-136	1,41936	3,87417E-136	-1,55531
21	-1,55011E-135	-0,254073	-1,55011E-135	0,415308	-1,55011E-135	-0,954509
22	1,35618E-135	-0,161378	1,35618E-135	0,136557	1,35618E-135	1,24688
23	-2,03449E-135	-0,37875	-2,03449E-135	1,02516	-2,03449E-135	-1,81167
24	1,35618E-135	-0,702164	1,35618E-135	-0,159816	1,35618E-135	-1,50317
25	-1,55011E-135	-0,562962	-1,55011E-135	0,0177891	-1,55011E-135	-0,6887
26	1,47409E-136	0,835586	1,47409E-136	-1,35537	1,47409E-136	0,465355
27	1,11617E-135	1,2525	1,11617E-135	0,668924	1,11617E-135	0,756724
28	-8,25717E-136	1,90759	-8,25717E-136	0,269359	-8,25717E-136	-1,47052
29	1,35618E-135	-0,311729	1,35618E-135	-0,0482754	1,35618E-135	-0,398872
30	-1,3101E-135	0,247238	-1,3101E-135	-0,502306	-1,3101E-135	-0,561486
31	1,11617E-135	1,09588	1,11617E-135	0,790173	1,11617E-135	0,436246
32	3,87417E-136	-0,26638	3,87417E-136	-0,979132	3,87417E-136	-0,382549
33	-5,81344E-136	0,888369	-5,81344E-136	-0,953129	-5,81344E-136	-1,79904
34	-1,55011E-135	-1,98177	-1,55011E-135	1,41103	-1,55011E-135	0,857563

Продовження додатку Б

35	-1,3101E-135	-1,20956	-1,3101E-135	0,280983	-1,3101E-135	1,73712
36	-2,76324E-135	-0,656871	-2,76324E-135	-1,46307	-2,76324E-135	-0,350255
37	8,71798E-136	0,931095	8,71798E-136	0,148486	8,71798E-136	-0,843273
38	-3,36972E-136	1,01132	-3,36972E-136	-0,26523	-3,36972E-136	-0,881147
39	1,35618E-135	0,48973	1,35618E-135	1,02089	1,35618E-135	-0,466592
40	1,35618E-135	-0,0622783	1,35618E-135	-0,340351	1,35618E-135	0,074053
41	3,87417E-136	-0,298087	3,87417E-136	0,447385	3,87417E-136	0,368733
42	1,35618E-135	-1,92675	1,35618E-135	2,07323	1,35618E-135	0,677528
43	-2,76324E-135	0,523944	-2,76324E-135	0,174198	-2,76324E-135	-1,30867
44	-2,76324E-135	-0,673932	-2,76324E-135	-0,647183	-2,76324E-135	-0,885457
45	3,87417E-136	-0,456852	3,87417E-136	-0,904717	3,87417E-136	-0,109208
46	3,87417E-136	1,61051	3,87417E-136	1,22828	3,87417E-136	-0,0136509
47	1,35618E-135	-0,586839	1,35618E-135	1,53427	1,35618E-135	1,74422
48	1,35618E-135	1,28483	1,35618E-135	-1,49703	1,35618E-135	0,101704
49	1,35618E-135	-1,24597	1,35618E-135	0,502279	1,35618E-135	1,24337
50	6,3179E-136	1,00833	6,3179E-136	0,727611	6,3179E-136	-1,19728
51	-9,69635E-137	0,409395	-9,69635E-137	1,39726	-9,69635E-137	0,31766
52	1,35618E-135	0,299981	1,35618E-135	-0,117283	1,35618E-135	1,79545
53	3,87417E-136	2,1591	3,87417E-136	1,0031	3,87417E-136	-0,950097
54	-1,79448E-135	0,821214	-1,79448E-135	-1,33038	-1,79448E-135	0,364961
55	-3,36972E-136	-1,38666	-3,36972E-136	1,27637	-3,36972E-136	-0,26521
56	-5,81344E-136	-1,14596	-5,81344E-136	-0,763758	-5,81344E-136	0,770825
57	1,11617E-135	0,104294	1,11617E-135	0,165243	1,11617E-135	0,869698
58	-5,81344E-136	-0,27916	-5,81344E-136	-1,17246	-5,81344E-136	0,819807
59	-8,25717E-136	-1,44291	-8,25717E-136	-0,364348	-8,25717E-136	-0,0836379
60	1,11617E-135	1,0898	1,11617E-135	-0,731656	1,11617E-135	-1,31148
61	1,35618E-135	0,403194	1,35618E-135	0,704814	1,35618E-135	1,44356
62	1,35618E-135	-0,00931176	1,35618E-135	-0,429626	1,35618E-135	0,14371
63	-1,06573E-135	1,20921	-1,06573E-135	1,2218	-1,06573E-135	0,987855
64	1,35618E-135	0,45434	1,35618E-135	0,266771	1,35618E-135	0,850345
65	8,71798E-136	0,367113	8,71798E-136	-0,0805559	8,71798E-136	-1,20428
66	-5,81344E-136	0,946272	-5,81344E-136	-1,33316	-5,81344E-136	1,55456
67	8,71798E-136	-0,0388843	8,71798E-136	0,438525	8,71798E-136	1,72034
68	-2,03449E-135	-1,27505	-2,03449E-135	-1,40146	-2,03449E-135	-0,325554
69	-1,3101E-135	0,932894	-1,3101E-135	-2,70968	-1,3101E-135	0,721333
70	1,35618E-135	0,583854	1,35618E-135	0,628208	1,35618E-135	-0,293229
71	1,35618E-135	0,585595	1,35618E-135	1,24328	1,35618E-135	0,274164
72	3,87417E-136	-0,130501	3,87417E-136	0,493297	3,87417E-136	-0,52322
73	1,35618E-135	-1,76214	1,35618E-135	-0,833489	1,35618E-135	1,05543
74	1,35618E-135	0,519127	1,35618E-135	0,268832	1,35618E-135	0,574222
75	1,35618E-135	-0,166704	1,35618E-135	-0,476706	1,35618E-135	0,839623
76	-2,51887E-135	-2,66683	-2,51887E-135	-0,209176	-2,51887E-135	-1,00523
77	1,35618E-135	2,1737	1,35618E-135	0,658749	1,35618E-135	-0,89363
78	-2,03449E-135	-1,81594	-2,03449E-135	-0,553421	-2,03449E-135	1,51256
79	1,35618E-135	-0,180742	1,35618E-135	-0,808611	1,35618E-135	0,242893
80	1,47409E-136	-0,341953	1,47409E-136	-0,497702	1,47409E-136	-0,468863
81	-9,69635E-137	1,26597	-9,69635E-137	-0,738336	-9,69635E-137	0,30593
82	-9,69635E-137	-0,133862	-9,69635E-137	1,75673	-9,69635E-137	-0,48846
83	1,35618E-135	0,336392	1,35618E-135	-1,28735	1,35618E-135	-1,74942
84	1,35618E-135	-1,22497	1,35618E-135	1,14052	1,35618E-135	-0,205189
85	1,11617E-135	-1,73493	1,11617E-135	0,23318	1,11617E-135	-0,405827
86	1,35618E-135	0,993235	1,35618E-135	0,387546	1,35618E-135	1,00435
87	-1,55011E-135	-0,112291	-1,55011E-135	0,176379	-1,55011E-135	0,588684
88	-1,55011E-135	0,437791	-1,55011E-135	-0,264221	-1,55011E-135	-1,53522
89	-3,36972E-136	1,8628	-3,36972E-136	-0,365751	-3,36972E-136	0,937875
90	1,11617E-135	0,402028	1,11617E-135	0,242849	1,11617E-135	0,982275
91	-5,81344E-136	0,273302	-5,81344E-136	-0,732772	-5,81344E-136	0,293306
92	-2,51887E-135	0,542081	-2,51887E-135	0,844775	-2,51887E-135	-0,417305
93	-2,03449E-135	-0,803363	-2,03449E-135	-1,27337	-2,03449E-135	-0,788319
94	-5,81344E-136	-0,968463	-5,81344E-136	-0,805891	-5,81344E-136	-1,10632
95	-1,55011E-135	-0,490212	-1,55011E-135	0,283806	-1,55011E-135	1,50414
96	-8,25717E-136	-0,510377	-8,25717E-136	1,90488	-8,25717E-136	-1,88443
97	-9,69635E-137	0,528565	-9,69635E-137	-0,436611	-9,69635E-137	1,76137
98	-1,3101E-135	-0,574846	-1,3101E-135	1,80173	-1,3101E-135	-2,14266
99	1,35618E-135	0,0531313	1,35618E-135	1,16418	1,35618E-135	-1,0641
100	-3,36972E-136	-0,778374	-3,36972E-136	-0,0505826	-3,36972E-136	0,854994

Продовження додатку Б

	Set-Variable	Set-Variable	Set-Variable	Set-Variable	Set-Variable	Set-Variable
Row	1-4	2-4	1-5	2-5	1-6	2-6
1	-3,36972E-136	1,64295	3,36972E-136	-0,613752	-3,36972E-136	-0,421913
2	-2,76324E-135	-0,00540132	2,76324E-135	1,35537	-2,76324E-135	1,36999
3	-1,79448E-135	1,69892	1,79448E-135	0,555078	-1,79448E-135	0,457754
4	1,11617E-135	-0,427135	-1,11617E-135	1,21938	1,11617E-135	0,444804
5	6,3179E-136	1,20331	-6,3179E-136	1,34851	6,3179E-136	-1,07865
6	1,35618E-135	1,83408	-1,35618E-135	-0,716696	1,35618E-135	-0,318888
7	8,71798E-136	1,99613	-8,71798E-136	0,90166	8,71798E-136	-1,92103
8	1,11617E-135	1,0197	-1,11617E-135	1,61098	1,11617E-135	-0,540316
9	1,35618E-135	-1,52676	-1,35618E-135	-0,905887	1,35618E-135	0,266955
10	1,11617E-135	1,91485	-1,11617E-135	0,237054	1,11617E-135	-1,08001
11	-2,51887E-135	0,296321	2,51887E-135	0,394402	-2,51887E-135	-0,5491
12	-8,25717E-136	-0,0967004	8,25717E-136	0,942743	-8,25717E-136	0,405056
13	6,3179E-136	0,879358	-6,3179E-136	1,02346	6,3179E-136	-0,484321
14	-1,06573E-135	1,25439	1,06573E-135	0,0523104	-1,06573E-135	-0,343061
15	8,71798E-136	-1,1996	-8,71798E-136	-1,32576	8,71798E-136	-0,142973
16	3,87417E-136	0,317888	-3,87417E-136	-1,57409	3,87417E-136	0,385824
17	1,35618E-135	-0,760309	-1,35618E-135	0,301027	1,35618E-135	0,548552
18	-8,25717E-136	-0,221465	8,25717E-136	0,323195	-8,25717E-136	0,922662
19	3,87417E-136	-0,0613456	-3,87417E-136	1,1431	3,87417E-136	-0,369118
20	3,87417E-136	-0,0142348	-3,87417E-136	0,31039	3,87417E-136	0,354652
21	-1,55011E-135	-1,36351	1,55011E-135	-0,346367	-1,55011E-135	2,11176
22	1,35618E-135	1,40535	-1,35618E-135	-1,02595	1,35618E-135	-0,42487
23	-2,03449E-135	-0,616297	2,03449E-135	0,206392	-2,03449E-135	1,0107
24	1,35618E-135	-0,815871	-1,35618E-135	1,09554	1,35618E-135	0,867897
25	-1,55011E-135	-1,10085	1,55011E-135	0,336763	-1,55011E-135	-1,84308
26	1,47409E-136	0,360997	-1,47409E-136	-1,84951	1,47409E-136	-1,45872
27	1,11617E-135	-0,95923	-1,11617E-135	0,662946	1,11617E-135	0,136216
28	-8,25717E-136	0,107103	8,25717E-136	0,940125	-8,25717E-136	0,881553
29	1,35618E-135	1,97617	-1,35618E-135	-0,619414	1,35618E-135	1,77718
30	-1,3101E-135	1,24975	1,3101E-135	-1,50551	-1,3101E-135	-0,317813
31	1,11617E-135	0,73163	-1,11617E-135	1,02248	1,11617E-135	1,30825
32	3,87417E-136	-0,180731	-3,87417E-136	2,23981	3,87417E-136	-0,703899
33	-5,81344E-136	0,809058	5,81344E-136	-0,697691	-5,81344E-136	-0,767997
34	-1,55011E-135	0,496826	1,55011E-135	-0,0617001	-1,55011E-135	-0,106291
35	-1,3101E-135	0,184906	1,3101E-135	0,843749	-1,3101E-135	-0,729499
36	-2,76324E-135	-0,0449843	2,76324E-135	-0,12286	-2,76324E-135	0,464952
37	8,71798E-136	-0,36334	-8,71798E-136	-0,571804	8,71798E-136	0,922231
38	-3,36972E-136	0,40647	3,36972E-136	1,15601	-3,36972E-136	-0,512792
39	1,35618E-135	-0,181446	-1,35618E-135	-2,3406	1,35618E-135	0,0797545
40	1,35618E-135	-0,222411	-1,35618E-135	-1,65033	1,35618E-135	1,38827
41	3,87417E-136	-0,557975	-3,87417E-136	-0,148815	3,87417E-136	-0,36912
42	1,35618E-135	0,351838	-1,35618E-135	0,0571966	1,35618E-135	0,57495
43	-2,76324E-135	-0,0765688	2,76324E-135	-0,471363	-2,76324E-135	-0,0107952
44	-2,76324E-135	-2,14483	2,76324E-135	-1,59001	-2,76324E-135	-0,972558
45	3,87417E-136	0,956201	-3,87417E-136	-0,970354	3,87417E-136	0,235301
46	3,87417E-136	-0,159694	-3,87417E-136	0,383007	3,87417E-136	-0,732382
47	1,35618E-135	-0,403821	-1,35618E-135	-0,557295	1,35618E-135	0,766658
48	1,35618E-135	-0,115652	-1,35618E-135	0,109457	1,35618E-135	1,73696
49	1,35618E-135	-1,74068	-1,35618E-135	1,01035	1,35618E-135	0,609332
50	6,3179E-136	-1,32018	-6,3179E-136	-1,96544	6,3179E-136	0,733128
51	-9,69635E-137	-0,0389302	9,69635E-137	-0,833041	-9,69635E-137	-0,74585
52	1,35618E-135	0,414167	-1,35618E-135	-0,775578	1,35618E-135	0,737137
53	3,87417E-136	0,0125698	-3,87417E-136	0,713615	3,87417E-136	1,40154
54	-1,79448E-135	0,505904	1,79448E-135	-0,584257	-1,79448E-135	-1,2768
55	-3,36972E-136	-0,197572	3,36972E-136	2,32152	-3,36972E-136	-0,746695
56	-5,81344E-136	-0,404535	5,81344E-136	-0,296683	-5,81344E-136	-0,740721
57	1,11617E-135	1,28774	-1,11617E-135	1,07221	1,11617E-135	1,39006
58	-5,81344E-136	-1,80298	5,81344E-136	-0,652818	-5,81344E-136	-1,83986
59	-8,25717E-136	1,52705	8,25717E-136	0,888322	-8,25717E-136	2,06593
60	1,11617E-135	1,14415	-1,11617E-135	-0,0280199	1,11617E-135	-0,813939
61	1,35618E-135	0,993324	-1,35618E-135	-1,15722	1,35618E-135	1,32834
62	1,35618E-135	-0,334465	-1,35618E-135	0,141709	1,35618E-135	-0,81082
63	-1,06573E-135	-1,37529	1,06573E-135	1,02037	-1,06573E-135	-0,52888
64	1,35618E-135	0,396907	-1,35618E-135	-0,0594324	1,35618E-135	-1,84574

Продовження додатку Б

65	8,71798E-136	-1,13992	-8,71798E-136	-1,53608	8,71798E-136	0,810131
66	-5,81344E-136	-0,814266	5,81344E-136	0,0584148	-5,81344E-136	1,44059
67	8,71798E-136	-0,297801	-8,71798E-136	1,06357	8,71798E-136	1,31692
68	-2,03449E-135	-1,22396	2,03449E-135	0,65687	-2,03449E-135	-0,550399
69	-1,3101E-135	-0,740834	1,3101E-135	1,30298	-1,3101E-135	1,07063
70	1,35618E-135	-0,577076	-1,35618E-135	0,139217	1,35618E-135	-0,818325
71	1,35618E-135	1,12683	-1,35618E-135	-0,430763	1,35618E-135	-0,836626
72	3,87417E-136	-2,84928	-3,87417E-136	-1,00519	3,87417E-136	-0,184173
73	1,35618E-135	-0,586466	-1,35618E-135	-0,604735	1,35618E-135	1,27688
74	1,35618E-135	1,28971	-1,35618E-135	-0,341487	1,35618E-135	-1,88477
75	1,35618E-135	0,719855	-1,35618E-135	-1,02183	1,35618E-135	-1,11796
76	-2,51887E-135	-0,14417	2,51887E-135	-2,01188	-2,51887E-135	-0,351734
77	1,35618E-135	-0,706789	-1,35618E-135	-0,879477	1,35618E-135	-0,959953
78	-2,03449E-135	-1,65357	2,03449E-135	0,0184143	-2,03449E-135	-0,134239
79	1,35618E-135	-0,558713	-1,35618E-135	-0,213911	1,35618E-135	-2,11355
80	1,47409E-136	0,0483587	-1,47409E-136	0,52616	1,47409E-136	0,97288
81	-9,69635E-137	-2,10678	9,69635E-137	0,960549	-9,69635E-137	-0,685442
82	-9,69635E-137	1,44008	9,69635E-137	-2,18345	-9,69635E-137	1,60236
83	1,35618E-135	0,88477	-1,35618E-135	-0,0924262	1,35618E-135	1,53009
84	1,35618E-135	0,425988	-1,35618E-135	-1,02238	1,35618E-135	-0,761689
85	1,11617E-135	0,974649	-1,11617E-135	0,0788602	1,11617E-135	0,96829
86	1,35618E-135	0,273996	-1,35618E-135	1,66966	1,35618E-135	-1,01954
87	-1,55011E-135	0,0315153	1,55011E-135	-1,07778	-1,55011E-135	0,432732
88	-1,55011E-135	0,0940484	1,55011E-135	-0,960662	-1,55011E-135	0,472807
89	-3,36972E-136	0,654327	3,36972E-136	0,328703	-3,36972E-136	1,45034
90	1,11617E-135	-0,335865	-1,11617E-135	-0,35075	1,11617E-135	0,728407
91	-5,81344E-136	-0,902417	5,81344E-136	0,940258	-5,81344E-136	0,698661
92	-2,51887E-135	0,745554	2,51887E-135	-0,464227	-2,51887E-135	-0,893788
93	-2,03449E-135	-0,0305809	2,03449E-135	0,0253973	-2,03449E-135	-1,48967
94	-5,81344E-136	-1,30412	5,81344E-136	0,0929484	-5,81344E-136	-0,224793
95	-1,55011E-135	-0,221827	1,55011E-135	-0,29526	-1,55011E-135	-0,21364
96	-8,25717E-136	-0,655103	8,25717E-136	1,06552	-8,25717E-136	-0,334126
97	-9,69635E-137	0,476618	9,69635E-137	0,080597	-9,69635E-137	-0,393384
98	-1,3101E-135	0,00846952	1,3101E-135	1,83808	-1,3101E-135	-0,477591
99	1,35618E-135	-1,41301	-1,35618E-135	0,126217	1,35618E-135	-0,77388
100	-3,36972E-136	0,526565	3,36972E-136	0,905164	-3,36972E-136	-0,688288

Row	Set-Variable 1-7	Set-Variable 2-7	Set-Variable 1-8	Set-Variable 2-8	Set-Variable 1-9	Set-Variable 2-9
1	3,36972E-136	-0,432266	3,36972E-136	0,00476783	-3,36972E-136	0,909285
2	2,76324E-135	-1,13622	2,76324E-135	-0,299773	-2,76324E-135	-1,06265
3	1,79448E-135	0,872732	1,79448E-135	-0,353638	-1,79448E-135	-1,1802
4	-1,11617E-135	0,93404	-1,11617E-135	-2,35433	1,11617E-135	-0,725636
5	-6,3179E-136	-0,348748	-6,3179E-136	-0,226137	6,3179E-136	0,211496
6	-1,35618E-135	-0,419513	-1,35618E-135	-0,908872	1,35618E-135	-1,33826
7	-8,71798E-136	0,215382	-8,71798E-136	0,912532	8,71798E-136	-0,0983112
8	-1,11617E-135	1,71499	-1,11617E-135	1,49252	1,11617E-135	0,517275
9	-1,35618E-135	0,705179	-1,35618E-135	2,42249	1,35618E-135	-1,04681
10	-1,11617E-135	0,0610908	-1,11617E-135	1,02863	1,11617E-135	-0,119084
11	2,51887E-135	-1,71558	2,51887E-135	0,659934	-2,51887E-135	-0,48956
12	8,25717E-136	-1,13566	8,25717E-136	0,226389	-8,25717E-136	0,771482
13	-6,3179E-136	1,16311	-6,3179E-136	-0,730915	6,3179E-136	-0,503554
14	1,06573E-135	-0,852094	1,06573E-135	1,12699	-1,06573E-135	-0,24505
15	-8,71798E-136	-0,282173	-8,71798E-136	-0,445539	8,71798E-136	-1,94835
16	-3,87417E-136	-0,99952	-3,87417E-136	-0,0440337	3,87417E-136	0,226084
17	-1,35618E-135	1,05069	-1,35618E-135	1,79314	1,35618E-135	-0,611372
18	8,25717E-136	-0,00396667	8,25717E-136	-0,536762	-8,25717E-136	-1,35562
19	-3,87417E-136	0,306407	-3,87417E-136	0,984723	3,87417E-136	-0,590205
20	-3,87417E-136	-1,04327	-3,87417E-136	0,800413	3,87417E-136	-1,14448
21	1,55011E-135	0,711708	1,55011E-135	-0,658205	-1,55011E-135	0,594095
22	-1,35618E-135	-0,633489	-1,35618E-135	-0,970737	1,35618E-135	-0,954609
23	2,03449E-135	-1,09223	2,03449E-135	0,298268	-2,03449E-135	-0,0579821
24	-1,35618E-135	-2,14993	-1,35618E-135	0,683639	1,35618E-135	0,395318
25	1,55011E-135	-0,00439789	1,55011E-135	-0,233543	-1,55011E-135	0,375424
26	-1,47409E-136	-0,694281	-1,47409E-136	-2,56163	1,47409E-136	0,273976
27	-1,11617E-135	-0,724608	-1,11617E-135	1,68041	1,11617E-135	-1,11985

Продовження додатку Б

28	8,25717E-136	0,0973339	8,25717E-136	-0,0880585	-8,25717E-136	0,710543
29	-1,35618E-135	-0,203969	-1,35618E-135	0,165285	1,35618E-135	0,980195
30	1,3101E-135	2,19484	1,3101E-135	-1,31796	-1,3101E-135	-0,577998
31	-1,11617E-135	-0,110935	-1,11617E-135	-0,58338	1,11617E-135	-1,25491
32	-3,87417E-136	2,00598	-3,87417E-136	0,127293	3,87417E-136	1,76855
33	5,81344E-136	0,967677	5,81344E-136	-1,02267	-5,81344E-136	-0,805998
34	1,55011E-135	-0,0674026	1,55011E-135	-0,258434	-1,55011E-135	-0,71193
35	1,3101E-135	-0,631788	1,3101E-135	1,37273	-1,3101E-135	1,45661
36	2,76324E-135	1,64904	2,76324E-135	0,789488	-2,76324E-135	-0,234232
37	-8,71798E-136	-0,538583	-8,71798E-136	0,876584	8,71798E-136	1,0195
38	3,36972E-136	1,2446	3,36972E-136	-0,355048	-3,36972E-136	-1,84494
39	-1,35618E-135	0,930837	-1,35618E-135	-0,184711	1,35618E-135	0,856714
40	-1,35618E-135	0,958571	-1,35618E-135	-0,227548	1,35618E-135	1,06217
41	-3,87417E-136	-1,26755	-3,87417E-136	2,00382	3,87417E-136	2,73184
42	-1,35618E-135	1,71031	-1,35618E-135	0,92051	1,35618E-135	-1,08673
43	2,76324E-135	-1,36737	2,76324E-135	0,7992	-2,76324E-135	0,489898
44	2,76324E-135	2,11182	2,76324E-135	0,733862	-2,76324E-135	0,0743015
45	-3,87417E-136	-1,64155	-3,87417E-136	0,0574887	3,87417E-136	-0,672453
46	-3,87417E-136	-0,514401	-3,87417E-136	0,927958	3,87417E-136	-1,22457
47	-1,35618E-135	-0,603415	-1,35618E-135	1,5949	1,35618E-135	-0,457393
48	-1,35618E-135	-1,88446	-1,35618E-135	0,104382	1,35618E-135	0,363665
49	-1,35618E-135	-0,67037	-1,35618E-135	0,155186	1,35618E-135	1,79362
50	-6,3179E-136	-0,34478	-6,3179E-136	-0,0209128	6,3179E-136	-0,808962
51	9,69635E-137	0,0633335	9,69635E-137	-0,553302	-9,69635E-137	0,246052
52	-1,35618E-135	1,12665	-1,35618E-135	0,571243	1,35618E-135	-1,47802
53	-3,87417E-136	0,17451	-3,87417E-136	-0,185773	3,87417E-136	-0,654682
54	1,79448E-135	0,586457	1,79448E-135	1,18656	-1,79448E-135	-0,975846
55	3,36972E-136	-1,334	3,36972E-136	-0,243286	-3,36972E-136	-1,66887
56	5,81344E-136	0,693027	5,81344E-136	-0,797986	-5,81344E-136	-1,757
57	-1,11617E-135	-0,00826412	-1,11617E-135	-0,0577318	1,11617E-135	1,07098
58	5,81344E-136	-0,0159711	5,81344E-136	0,327533	-5,81344E-136	0,412646
59	8,25717E-136	2,32004	8,25717E-136	-0,755378	-8,25717E-136	0,387935
60	-1,11617E-135	-0,37985	-1,11617E-135	1,54942	1,11617E-135	0,425693
61	-1,35618E-135	-0,177544	-1,35618E-135	-0,820457	1,35618E-135	0,0268079
62	-1,35618E-135	-1,01485	-1,35618E-135	-0,216025	1,35618E-135	-0,0946625
63	1,06573E-135	0,397312	1,06573E-135	-0,157279	-1,06573E-135	-0,178579
64	-1,35618E-135	0,283527	-1,35618E-135	1,09687	1,35618E-135	0,520271
65	-8,71798E-136	-0,209786	-8,71798E-136	-0,859616	8,71798E-136	0,795006
66	5,81344E-136	1,20213	5,81344E-136	1,83271	-5,81344E-136	-0,306148
67	-8,71798E-136	0,126036	-8,71798E-136	-1,63781	8,71798E-136	0,738685
68	2,03449E-135	0,272451	2,03449E-135	0,507326	-2,03449E-135	0,716943
69	1,3101E-135	-0,871883	1,3101E-135	-0,693191	-1,3101E-135	-0,125219
70	-1,35618E-135	-1,45174	-1,35618E-135	-0,511086	1,35618E-135	0,521768
71	-1,35618E-135	-0,733043	-1,35618E-135	-0,923072	1,35618E-135	0,375978
72	-3,87417E-136	0,969892	-3,87417E-136	-1,41792	3,87417E-136	1,2314
73	-1,35618E-135	-1,31033	-1,35618E-135	-1,27682	1,35618E-135	-1,36549
74	-1,35618E-135	-0,588988	-1,35618E-135	-0,83963	1,35618E-135	-0,494266
75	-1,35618E-135	-1,14284	-1,35618E-135	0,714959	1,35618E-135	1,49081
76	2,51887E-135	-1,69068	2,51887E-135	-0,736798	-2,51887E-135	-1,64751
77	-1,35618E-135	-0,15415	-1,35618E-135	-1,73779	1,35618E-135	0,485583
78	2,03449E-135	0,741183	2,03449E-135	0,221836	-2,03449E-135	-0,0618202
79	-1,35618E-135	0,918655	-1,35618E-135	0,506082	1,35618E-135	0,510232
80	-1,47409E-136	1,13684	-1,47409E-136	-0,275133	1,47409E-136	1,51342
81	9,69635E-137	0,37007	9,69635E-137	-0,474955	-9,69635E-137	-2,26271
82	9,69635E-137	1,48122	9,69635E-137	1,57519	-9,69635E-137	0,628571
83	-1,35618E-135	0,54444	-1,35618E-135	1,64176	1,35618E-135	-0,0246415
84	-1,35618E-135	-0,0620141	-1,35618E-135	-0,499248	1,35618E-135	0,517954
85	-1,11617E-135	-0,380634	-1,11617E-135	-0,597733	1,11617E-135	0,188037
86	-1,35618E-135	0,759664	-1,35618E-135	-2,44724	1,35618E-135	1,31108
87	1,55011E-135	0,830435	1,55011E-135	-0,136061	-1,55011E-135	1,73862
88	1,55011E-135	-0,713135	1,55011E-135	-0,196086	-1,55011E-135	1,38309
89	3,36972E-136	-1,38268	3,36972E-136	-0,621265	-3,36972E-136	0,726677
90	-1,11617E-135	1,66989	-1,11617E-135	-0,420869	1,11617E-135	-1,36984
91	5,81344E-136	-1,62077	5,81344E-136	-0,293609	-5,81344E-136	-0,147738
92	2,51887E-135	-0,532118	2,51887E-135	1,69383	-2,51887E-135	-0,904971
93	2,03449E-135	0,422421	2,03449E-135	-0,181884	-2,03449E-135	1,32254

Продовження додатку Б

94	5,81344E-136	0,710791	5,81344E-136	0,599853	-5,81344E-136	-0,331996
95	1,55011E-135	0,308606	1,55011E-135	-1,18675	-1,55011E-135	1,50863
96	8,25717E-136	-0,0800072	8,25717E-136	-1,78459	-8,25717E-136	1,03583
97	9,69635E-137	-0,545704	9,69635E-137	-0,69086	-9,69635E-137	0,57059
98	1,3101E-135	0,392722	1,3101E-135	-0,831309	-1,3101E-135	-0,237024
99	-1,35618E-135	-0,723998	-1,35618E-135	0,36503	1,35618E-135	-0,94952
100	3,36972E-136	0,530858	3,36972E-136	0,307652	-3,36972E-136	1,28438

Row	Set-Variable I-10	Set-Variable 2-10	Set-Variable I-11	Set-Variable 2-11	Set-Variable I-12	Set-Variable 2-12
1	3,36972E-136	-0,824387	-3,36972E-136	-0,151507	3,36972E-136	0,622584
2	2,76324E-135	0,377801	-2,76324E-135	1,47209	2,76324E-135	-1,76881
3	1,79448E-135	-0,143795	-1,79448E-135	-0,568938	1,79448E-135	0,257135
4	-1,11617E-135	0,628046	1,11617E-135	0,483214	-1,11617E-135	1,35098
5	-6,3179E-136	-0,0287615	6,3179E-136	0,901656	-6,3179E-136	0,611875
6	-1,35618E-135	-0,00995314	1,35618E-135	0,747758	-1,35618E-135	-1,64513
7	-8,71798E-136	-0,871679	8,71798E-136	0,194327	-8,71798E-136	0,096943
8	-1,11617E-135	0,393749	1,11617E-135	1,27294	-1,11617E-135	-1,0265
9	-1,35618E-135	0,536978	1,35618E-135	-0,373462	-1,35618E-135	-1,13347
10	-1,11617E-135	-0,310934	1,11617E-135	-1,19174	-1,11617E-135	-0,90239
11	2,51887E-135	-0,0196956	-2,51887E-135	1,36508	2,51887E-135	-1,06836
12	8,25717E-136	-0,523453	-8,25717E-136	-0,858069	8,25717E-136	-0,931537
13	-6,3179E-136	-0,512014	6,3179E-136	-0,00122266	-6,3179E-136	-0,185086
14	1,06573E-135	0,170434	-1,06573E-135	-0,626973	1,06573E-135	-1,12597
15	-8,71798E-136	-1,41252	8,71798E-136	1,97337	-8,71798E-136	-0,531775
16	-3,87417E-136	-0,332043	3,87417E-136	-2,24148	-3,87417E-136	-0,466659
17	-1,35618E-135	-0,0652008	1,35618E-135	0,00183204	-1,35618E-135	1,47643
18	8,25717E-136	3,28622	-8,25717E-136	-0,922	8,25717E-136	0,951529
19	-3,87417E-136	1,16677	3,87417E-136	1,53412	-3,87417E-136	1,07702
20	-3,87417E-136	0,803587	3,87417E-136	0,500597	-3,87417E-136	-0,716928
21	1,55011E-135	-1,04881	-1,55011E-135	0,495694	1,55011E-135	-0,200684
22	-1,35618E-135	0,424365	1,35618E-135	1,90373	-1,35618E-135	-0,157227
23	2,03449E-135	0,408401	-2,03449E-135	-1,15255	2,03449E-135	-1,23307
24	-1,35618E-135	-1,15661	1,35618E-135	1,35495	-1,35618E-135	1,11158
25	1,55011E-135	-1,42509	-1,55011E-135	1,82014	1,55011E-135	-1,0674
26	-1,47409E-136	0,235437	1,47409E-136	-0,047458	-1,47409E-136	0,19281
27	-1,11617E-135	-0,13755	1,11617E-135	0,552295	-1,11617E-135	1,37963
28	8,25717E-136	-0,324309	-8,25717E-136	0,831413	8,25717E-136	-0,53825
29	-1,35618E-135	2,07686	1,35618E-135	-0,691258	-1,35618E-135	1,02238
30	1,3101E-135	0,857827	-1,3101E-135	1,09498	1,3101E-135	0,201328
31	-1,11617E-135	1,16818	1,11617E-135	1,67249	-1,11617E-135	-0,424294
32	-3,87417E-136	0,0166813	3,87417E-136	-0,00571564	-3,87417E-136	-0,520862
33	5,81344E-136	1,67407	-5,81344E-136	-0,388614	5,81344E-136	0,250105
34	1,55011E-135	2,02641	-1,55011E-135	0,792996	1,55011E-135	0,905655
35	1,3101E-135	-0,340111	-1,3101E-135	1,22917	1,3101E-135	0,55298
36	2,76324E-135	-0,718915	-2,76324E-135	0,928478	2,76324E-135	1,48153
37	-8,71798E-136	1,67975	8,71798E-136	-0,477705	-8,71798E-136	-1,3589
38	3,36972E-136	-0,805436	-3,36972E-136	-2,56018	3,36972E-136	-0,357481
39	-1,35618E-135	0,544907	1,35618E-135	-0,499034	-1,35618E-135	-0,320408
40	-1,35618E-135	-1,15702	1,35618E-135	0,222839	-1,35618E-135	-2,41081
41	-3,87417E-136	-0,284162	3,87417E-136	0,24433	-3,87417E-136	-1,25735
42	-1,35618E-135	0,209309	1,35618E-135	-0,147506	-1,35618E-135	0,89741
43	2,76324E-135	1,31662	-2,76324E-135	1,63261	2,76324E-135	1,00476
44	2,76324E-135	0,981323	-2,76324E-135	-1,08897	2,76324E-135	-1,17425
45	-3,87417E-136	-0,409822	3,87417E-136	-0,270739	-3,87417E-136	1,12453
46	-3,87417E-136	0,0600605	3,87417E-136	0,377084	-3,87417E-136	-0,383616
47	-1,35618E-135	-0,670576	1,35618E-135	-0,416247	-1,35618E-135	1,68204
48	-1,35618E-135	-0,464266	1,35618E-135	0,501894	-1,35618E-135	-0,171356
49	-1,35618E-135	0,127269	1,35618E-135	-0,952069	-1,35618E-135	0,107578
50	-6,3179E-136	-0,545126	6,3179E-136	-0,173789	-6,3179E-136	1,13549
51	9,69635E-137	0,396652	-9,69635E-137	0,968527	9,69635E-137	-1,98605
52	-1,35618E-135	-1,8385	1,35618E-135	-0,867429	-1,35618E-135	-0,136281
53	-3,87417E-136	0,216809	3,87417E-136	-1,18971	-3,87417E-136	-0,931669
54	1,79448E-135	0,115128	-1,79448E-135	-0,559009	1,79448E-135	1,23041
55	3,36972E-136	0,874611	-3,36972E-136	-0,885642	3,36972E-136	-0,108485
56	5,81344E-136	-2,01591	-5,81344E-136	0,491687	5,81344E-136	0,300475

Продовження додатку Б

57	-1,11617E-135	-0,677331	1,11617E-135	1,38317	-1,11617E-135	-0,888225
58	5,81344E-136	1,10923	-5,81344E-136	0,259688	5,81344E-136	0,984877
59	8,25717E-136	-0,759096	-8,25717E-136	0,128568	8,25717E-136	1,11644
60	-1,11617E-135	-1,021	1,11617E-135	0,601322	-1,11617E-135	0,688434
61	-1,35618E-135	-0,35258	1,35618E-135	0,249188	-1,35618E-135	0,746491
62	-1,35618E-135	-0,870698	1,35618E-135	0,886163	-1,35618E-135	-0,772049
63	1,06573E-135	-0,552017	-1,06573E-135	-2,12227	1,06573E-135	0,271505
64	-1,35618E-135	0,243258	1,35618E-135	-0,676718	-1,35618E-135	1,14416
65	-8,71798E-136	0,325667	8,71798E-136	1,01208	-8,71798E-136	1,81673
66	5,81344E-136	1,59763	-5,81344E-136	0,61997	5,81344E-136	0,56439
67	-8,71798E-136	1,47681	8,71798E-136	-0,60694	-8,71798E-136	0,361194
68	2,03449E-135	0,220269	-2,03449E-135	0,124715	2,03449E-135	-1,20445
69	1,3101E-135	-0,601253	-1,3101E-135	-0,729316	1,3101E-135	-0,146967
70	-1,35618E-135	-2,6879	1,35618E-135	-0,557948	-1,35618E-135	1,623
71	-1,35618E-135	0,440558	1,35618E-135	-1,4401	-1,35618E-135	-0,559902
72	-3,87417E-136	1,15883	3,87417E-136	1,12112	-3,87417E-136	0,654242
73	-1,35618E-135	0,212402	1,35618E-135	-1,05768	-1,35618E-135	-1,52244
74	-1,35618E-135	-0,215054	1,35618E-135	-1,04483	-1,35618E-135	-0,170048
75	-1,35618E-135	0,935926	1,35618E-135	-0,278372	-1,35618E-135	0,262919
76	2,51887E-135	-2,29139	-2,51887E-135	0,337604	2,51887E-135	0,35701
77	-1,35618E-135	0,120518	1,35618E-135	0,385808	-1,35618E-135	0,327363
78	2,03449E-135	-0,631946	-2,03449E-135	-0,364749	2,03449E-135	-1,53731
79	-1,35618E-135	0,880522	1,35618E-135	-0,634607	-1,35618E-135	-0,937522
80	-1,47409E-136	-0,966478	1,47409E-136	0,496756	-1,47409E-136	-2,45429
81	9,69635E-137	-0,316264	-9,69635E-137	-1,43993	9,69635E-137	-0,189018
82	9,69635E-137	-1,62881	-9,69635E-137	0,614078	9,69635E-137	0,115868
83	-1,35618E-135	-0,924824	1,35618E-135	-0,910756	-1,35618E-135	0,1486
84	-1,35618E-135	0,260183	1,35618E-135	-0,558255	-1,35618E-135	-2,0248
85	-1,11617E-135	0,739892	1,11617E-135	-1,71733	-1,11617E-135	-0,0361684
86	-1,35618E-135	-0,283395	1,35618E-135	0,537385	-1,35618E-135	1,02874
87	1,55011E-135	-1,20413	-1,55011E-135	-1,4829	1,55011E-135	0,685208
88	1,55011E-135	0,337727	-1,55011E-135	-0,548798	1,55011E-135	1,37017
89	3,36972E-136	1,40787	-3,36972E-136	-0,656466	3,36972E-136	0,363893
90	-1,11617E-135	-0,17176	1,11617E-135	1,40619	-1,11617E-135	-1,37571
91	5,81344E-136	-0,818078	-5,81344E-136	-1,8049	5,81344E-136	0,612574
92	2,51887E-135	1,29605	-2,51887E-135	-0,80168	2,51887E-135	0,15626
93	2,03449E-135	0,93314	-2,03449E-135	-0,777833	2,03449E-135	-0,0382967
94	5,81344E-136	-0,923928	-5,81344E-136	0,27972	5,81344E-136	2,16551
95	1,55011E-135	-0,139838	-1,55011E-135	-0,258368	1,55011E-135	0,667046
96	8,25717E-136	-0,566449	-8,25717E-136	-0,181968	8,25717E-136	0,0992815
97	9,69635E-137	0,372985	-9,69635E-137	2,11848	9,69635E-137	0,326576
98	1,3101E-135	-1,47969	-1,3101E-135	-0,822671	1,3101E-135	0,313127
99	-1,35618E-135	1,72895	1,35618E-135	1,04311	-1,35618E-135	-0,690314
100	3,36972E-136	-0,0921008	-3,36972E-136	-0,382997	3,36972E-136	0,791749

Row	Set-Variable 1-13	Set-Variable 2-13	Set-Variable 1-14	Set-Variable 2-14	Set-Variable 1-15	Set-Variable 2-15
1	3,36972E-136	0,961041	3,36972E-136	-0,0775341	3,36972E-136	1,2231
2	2,76324E-135	-1,19503	2,76324E-135	0,155078	2,76324E-135	0,965923
3	1,79448E-135	-0,259858	1,79448E-135	-1,07978	1,79448E-135	0,319535
4	-1,11617E-135	-1,07437	-1,11617E-135	0,438512	-1,11617E-135	0,0650727
5	-6,3179E-136	0,825352	-6,3179E-136	1,52473	-6,3179E-136	0,562298
6	-1,35618E-135	0,172498	-1,35618E-135	0,530176	-1,35618E-135	-0,250913
7	-8,71798E-136	0,854993	-8,71798E-136	0,0635961	-8,71798E-136	0,37922
8	-1,11617E-135	0,586295	-1,11617E-135	1,20974	-1,11617E-135	-1,31518
9	-1,35618E-135	1,11656	-1,35618E-135	1,38928	-1,35618E-135	-0,775813
10	-1,11617E-135	-0,289771	-1,11617E-135	1,53688	-1,11617E-135	-1,2686
11	2,51887E-135	1,65687	2,51887E-135	2,29508	2,51887E-135	-0,53234
12	8,25717E-136	1,85052	8,25717E-136	0,912673	8,25717E-136	-1,67635
13	-6,3179E-136	-1,8842	-6,3179E-136	1,89338	-6,3179E-136	0,651512
14	1,06573E-135	0,743725	1,06573E-135	-1,35009	1,06573E-135	-0,732122
15	-8,71798E-136	-0,118773	-8,71798E-136	-0,767311	-8,71798E-136	-1,84525
16	-3,87417E-136	1,08153	-3,87417E-136	0,377513	-3,87417E-136	0,451385
17	-1,35618E-135	0,588274	-1,35618E-135	0,476069	-1,35618E-135	0,330626
18	8,25717E-136	0,897579	8,25717E-136	-1,19434	8,25717E-136	-1,92175
19	-3,87417E-136	0,174562	-3,87417E-136	-1,08986	-3,87417E-136	-1,4477

Продовження додатку Б

20	-3,87417E-136	2,07222	-3,87417E-136	-0,525244	-3,87417E-136	-1,17093
21	1,55011E-135	-1,22043	1,55011E-135	0,967116	1,55011E-135	-0,331919
22	-1,35618E-135	0,339868	-1,35618E-135	-0,498562	-1,35618E-135	-0,174838
23	2,03449E-135	-0,423482	2,03449E-135	1,34929	2,03449E-135	-0,171152
24	-1,35618E-135	-0,156837	-1,35618E-135	0,930731	-1,35618E-135	-0,549568
25	1,55011E-135	-0,488881	1,55011E-135	-0,512064	1,55011E-135	0,681856
26	-1,47409E-136	-0,241172	-1,47409E-136	-1,20776	-1,47409E-136	-0,456018
27	-1,11617E-135	0,785342	-1,11617E-135	-1,16404	-1,11617E-135	0,317949
28	8,25717E-136	-0,811723	8,25717E-136	-1,13586	8,25717E-136	1,24098
29	-1,35618E-135	0,513746	-1,35618E-135	0,0594647	-1,35618E-135	0,436923
30	1,3101E-135	-0,0876995	1,3101E-135	-1,87263	1,3101E-135	0,117553
31	-1,11617E-135	0,885941	-1,11617E-135	0,0570791	-1,11617E-135	1,636
32	-3,87417E-136	-0,872346	-3,87417E-136	-0,337629	-3,87417E-136	-0,570049
33	5,81344E-136	0,529694	5,81344E-136	0,606411	5,81344E-136	-0,651603
34	1,55011E-135	-1,72083	1,55011E-135	0,502151	1,55011E-135	-0,133781
35	1,3101E-135	0,260197	1,3101E-135	0,265266	1,3101E-135	-0,696725
36	2,76324E-135	-0,378134	2,76324E-135	0,677015	2,76324E-135	-2,46569
37	-8,71798E-136	-1,10039	-8,71798E-136	-1,44252	-8,71798E-136	0,347332
38	3,36972E-136	1,09323	3,36972E-136	-0,740844	3,36972E-136	-0,807483
39	-1,35618E-135	-2,24862	-1,35618E-135	1,23103	-1,35618E-135	-1,18473
40	-1,35618E-135	0,0464165	-1,35618E-135	-0,414889	-1,35618E-135	0,528345
41	-3,87417E-136	0,18693	-3,87417E-136	-0,99948	-3,87417E-136	0,567327
42	-1,35618E-135	-1,67198	-1,35618E-135	0,118518	-1,35618E-135	1,44065
43	2,76324E-135	0,435865	2,76324E-135	-0,912861	2,76324E-135	0,86475
44	2,76324E-135	0,958803	2,76324E-135	-0,717597	2,76324E-135	0,245445
45	-3,87417E-136	-1,50998	-3,87417E-136	-0,538488	-3,87417E-136	0,635653
46	-3,87417E-136	-1,76248	-3,87417E-136	-1,85155	-3,87417E-136	-0,527352
47	-1,35618E-135	0,166292	-1,35618E-135	0,715389	-1,35618E-135	1,13908
48	-1,35618E-135	-1,05132	-1,35618E-135	0,188236	-1,35618E-135	0,438027
49	-1,35618E-135	0,686225	-1,35618E-135	-1,58783	-1,35618E-135	0,345174
50	-6,3179E-136	-1,14218	-6,3179E-136	0,43723	-6,3179E-136	-0,00434477
51	9,69635E-137	0,536261	9,69635E-137	-0,612019	9,69635E-137	0,69879
52	-1,35618E-135	1,53024	-1,35618E-135	-0,85128	-1,35618E-135	1,47947
53	-3,87417E-136	0,629537	-3,87417E-136	-1,2536	-3,87417E-136	-0,530226
54	1,79448E-135	-1,71086	1,79448E-135	0,623226	1,79448E-135	1,72939
55	3,36972E-136	-1,51092	3,36972E-136	-0,565639	3,36972E-136	0,267395
56	5,81344E-136	0,887737	5,81344E-136	-1,16347	5,81344E-136	-0,149161
57	-1,11617E-135	-1,71739	-1,11617E-135	-1,9734	-1,11617E-135	0,54053
58	5,81344E-136	-0,3357	5,81344E-136	0,0482454	5,81344E-136	0,269019
59	8,25717E-136	0,575716	8,25717E-136	0,0241959	8,25717E-136	0,795228
60	-1,11617E-135	-1,83795	-1,11617E-135	0,588071	-1,11617E-135	0,318297
61	-1,35618E-135	1,55402	-1,35618E-135	-0,131668	-1,35618E-135	0,372382
62	-1,35618E-135	0,703256	-1,35618E-135	0,887431	-1,35618E-135	1,91143
63	1,06573E-135	0,178044	1,06573E-135	-0,0841718	1,06573E-135	0,721576
64	-1,35618E-135	0,607085	-1,35618E-135	-0,53135	-1,35618E-135	-0,0672368
65	-8,71798E-136	0,93839	-8,71798E-136	-0,0574621	-8,71798E-136	-0,379128
66	5,81344E-136	-0,220263	5,81344E-136	-0,109525	5,81344E-136	1,24722
67	-8,71798E-136	1,29472	-8,71798E-136	-0,432864	-8,71798E-136	0,670834
68	2,03449E-135	-0,397427	2,03449E-135	1,13016	2,03449E-135	1,68726
69	1,3101E-135	-0,881777	1,3101E-135	0,546069	1,3101E-135	-1,38812
70	-1,35618E-135	0,85487	-1,35618E-135	-0,0943975	-1,35618E-135	-0,219971
71	-1,35618E-135	-1,3328	-1,35618E-135	0,942069	-1,35618E-135	2,00971
72	-3,87417E-136	0,37738	-3,87417E-136	1,94034	-3,87417E-136	-0,108471
73	-1,35618E-135	-1,44236	-1,35618E-135	0,409125	-1,35618E-135	0,123737
74	-1,35618E-135	-1,11312	-1,35618E-135	-0,417292	-1,35618E-135	-1,75625
75	-1,35618E-135	-0,480123	-1,35618E-135	-1,42044	-1,35618E-135	-1,79523
76	2,51887E-135	0,217123	2,51887E-135	0,123394	2,51887E-135	0,581339
77	-1,35618E-135	0,21738	-1,35618E-135	1,11585	-1,35618E-135	1,02735
78	2,03449E-135	-0,909663	2,03449E-135	0,921983	2,03449E-135	-0,0426676
79	-1,35618E-135	-1,43583	-1,35618E-135	-1,02686	-1,35618E-135	-0,490835
80	-1,47409E-136	0,812057	-1,47409E-136	-0,336015	-1,47409E-136	-0,137008
81	9,69635E-137	0,540458	9,69635E-137	-0,371269	9,69635E-137	0,650173
82	9,69635E-137	-0,605086	9,69635E-137	-0,623961	9,69635E-137	0,0840361
83	-1,35618E-135	0,622419	-1,35618E-135	-0,175498	-1,35618E-135	-0,68295
84	-1,35618E-135	0,714318	-1,35618E-135	0,157589	-1,35618E-135	-0,438939
85	-1,11617E-135	0,657639	-1,11617E-135	2,12278	-1,11617E-135	0,648985

Продовження додатку Б

86	-1,35618E-135	0,610857	-1,35618E-135	1,77406	-1,35618E-135	0,485268
87	1,55011E-135	-0,864803	1,55011E-135	0,45344	1,55011E-135	-1,1826
88	1,55011E-135	-0,287798	1,55011E-135	1,10834	1,55011E-135	-0,795326
89	3,36972E-136	0,350919	3,36972E-136	0,0432976	3,36972E-136	-0,311238
90	-1,11617E-135	0,331579	-1,11617E-135	1,28508	-1,11617E-135	-1,42409
91	5,81344E-136	-1,53246	5,81344E-136	-1,20667	5,81344E-136	-1,30547
92	2,51887E-135	0,993503	2,51887E-135	2,58719	2,51887E-135	0,738623
93	2,03449E-135	1,10554	2,03449E-135	-1,65685	2,03449E-135	3,27363
94	5,81344E-136	0,677967	5,81344E-136	-0,8923	5,81344E-136	0,789708
95	1,55011E-135	1,40053	1,55011E-135	-0,118005	1,55011E-135	-1,39928
96	8,25717E-136	0,367113	8,25717E-136	-1,31686	8,25717E-136	-0,0285071
97	9,69635E-137	0,892641	9,69635E-137	-0,498027	9,69635E-137	-1,36598
98	1,3101E-135	0,608526	1,3101E-135	-0,115101	1,3101E-135	-0,33555
99	-1,35618E-135	-0,270612	-1,35618E-135	0,135986	-1,35618E-135	0,386025
100	3,36972E-136	-1,66096	3,36972E-136	0,179209	3,36972E-136	-1,44271

Row	Set-Variable 1-16	Set-Variable 2-16	Set-Variable 1-17	Set-Variable 2-17	Set-Variable 1-18	Set-Variable 2-18
1	-3,36972E-136	1,38818	-3,36972E-136	0,894592	-3,36972E-136	-0,862153
2	-2,76324E-135	-0,226633	-2,76324E-135	-0,440038	-2,76324E-135	-0,95335
3	-1,79448E-135	0,21761	-1,79448E-135	-1,03299	-1,79448E-135	-0,90601
4	1,11617E-135	0,248553	1,11617E-135	1,50691	1,11617E-135	-1,76866
5	6,3179E-136	-0,7523	6,3179E-136	0,416677	6,3179E-136	0,712941
6	1,35618E-135	-0,278031	1,35618E-135	0,613584	1,35618E-135	1,45953
7	8,71798E-136	-0,00131348	8,71798E-136	0,0998476	8,71798E-136	-0,402623
8	1,11617E-135	-1,06328	1,11617E-135	-1,22475	1,11617E-135	0,285067
9	1,35618E-135	0,109222	1,35618E-135	0,063966	1,35618E-135	-0,487522
10	1,11617E-135	-0,0795975	1,11617E-135	-0,310782	1,11617E-135	-0,165724
11	-2,51887E-135	-0,062921	-2,51887E-135	0,188651	-2,51887E-135	2,01419
12	-8,25717E-136	-0,100607	-8,25717E-136	0,350741	-8,25717E-136	1,22685
13	6,3179E-136	0,138337	6,3179E-136	0,22075	6,3179E-136	-0,0637751
14	-1,06573E-135	0,527355	-1,06573E-135	0,28083	-1,06573E-135	-1,36987
15	8,71798E-136	-0,106195	8,71798E-136	1,63608	8,71798E-136	-0,713439
16	3,87417E-136	1,62488	3,87417E-136	0,61124	3,87417E-136	-0,578095
17	1,35618E-135	-0,151412	1,35618E-135	0,839637	1,35618E-135	-1,6867
18	-8,25717E-136	-0,724251	-8,25717E-136	-0,769933	-8,25717E-136	1,20659
19	3,87417E-136	1,41949	3,87417E-136	0,693429	3,87417E-136	-1,86247
20	3,87417E-136	0,0471816	3,87417E-136	-0,398232	3,87417E-136	0,149485
21	-1,55011E-135	0,977679	-1,55011E-135	1,77442	-1,55011E-135	2,91005
22	1,35618E-135	1,23903	1,35618E-135	0,272473	1,35618E-135	-0,995326
23	-2,03449E-135	1,04584	-2,03449E-135	1,09948	-2,03449E-135	-0,82297
24	1,35618E-135	1,47653	1,35618E-135	-0,935845	1,35618E-135	1,31789
25	-1,55011E-135	2,379	-1,55011E-135	-0,912519	-1,55011E-135	0,587018
26	1,47409E-136	-1,93185	1,47409E-136	-1,10809	1,47409E-136	1,32891
27	1,11617E-135	-0,472272	1,11617E-135	-0,410848	1,11617E-135	2,25342
28	-8,25717E-136	1,45776	-8,25717E-136	0,0832902	-8,25717E-136	-0,14557
29	1,35618E-135	0,756133	1,35618E-135	-0,644909	1,35618E-135	0,66598
30	-1,3101E-135	0,121686	-1,3101E-135	-1,47149	-1,3101E-135	-0,675499
31	1,11617E-135	0,249552	1,11617E-135	0,0247566	1,11617E-135	-1,27831
32	3,87417E-136	0,358227	3,87417E-136	2,38815	3,87417E-136	0,707209
33	-5,81344E-136	-0,6186	-5,81344E-136	1,24066	-5,81344E-136	-0,399581
34	-1,55011E-135	0,352933	-1,55011E-135	-1,01246	-1,55011E-135	1,10983
35	-1,3101E-135	-0,630953	-1,3101E-135	-0,477685	-1,3101E-135	-0,171174
36	-2,76324E-135	0,474754	-2,76324E-135	0,720679	-2,76324E-135	-1,44286
37	8,71798E-136	-0,30531	8,71798E-136	-1,30293	8,71798E-136	-0,517683
38	-3,36972E-136	1,41071	-3,36972E-136	0,0943535	-3,36972E-136	0,0569731
39	1,35618E-135	0,513722	1,35618E-135	-0,840362	1,35618E-135	-1,1773
40	1,35618E-135	-0,850665	1,35618E-135	1,06328	1,35618E-135	-0,529933
41	3,87417E-136	-1,34694	3,87417E-136	-0,351235	3,87417E-136	-0,689154
42	1,35618E-135	-0,716638	1,35618E-135	1,75237	1,35618E-135	0,396513
43	-2,76324E-135	1,21908	-2,76324E-135	1,67025	-2,76324E-135	0,272467
44	-2,76324E-135	-0,461779	-2,76324E-135	1,1924	-2,76324E-135	-0,511523
45	3,87417E-136	-0,08755	3,87417E-136	1,83111	3,87417E-136	-1,01163
46	3,87417E-136	-1,15466	3,87417E-136	-0,655412	3,87417E-136	-0,229375
47	1,35618E-135	-0,408435	1,35618E-135	0,0174248	1,35618E-135	0,39488
48	1,35618E-135	-1,21981	1,35618E-135	0,540648	1,35618E-135	-1,27846

Продовження додатку Б

49	1,35618E-135	-0,469504	1,35618E-135	1,38332	1,35618E-135	-1,01991
50	6,3179E-136	-0,327148	6,3179E-136	-1,36915	6,3179E-136	1,6844
51	-9,69635E-137	-2,50528	-9,69635E-137	-0,48568	-9,69635E-137	0,283944
52	1,35618E-135	1,73836	1,35618E-135	0,0838045	1,35618E-135	-0,0552298
53	3,87417E-136	-0,120068	3,87417E-136	0,425219	3,87417E-136	1,24724
54	-1,79448E-135	1,02874	-1,79448E-135	-0,636573	-1,79448E-135	1,13087
55	-3,36972E-136	-0,425158	-3,36972E-136	-1,46444	-3,36972E-136	-0,00849071
56	-5,81344E-136	0,16156	-5,81344E-136	-1,894	-5,81344E-136	-0,726689
57	1,11617E-135	1,22482	1,11617E-135	0,322177	1,11617E-135	1,62587
58	-5,81344E-136	-0,489829	-5,81344E-136	1,73211	-5,81344E-136	0,552282
59	-8,25717E-136	-0,281507	-8,25717E-136	1,13669	-8,25717E-136	2,14719
60	1,11617E-135	-0,741202	1,11617E-135	0,402276	1,11617E-135	-0,28003
61	1,35618E-135	0,0750796	1,35618E-135	-0,507334	1,35618E-135	-0,585986
62	1,35618E-135	-0,984022	1,35618E-135	-1,8072	1,35618E-135	-0,854668
63	-1,06573E-135	1,12421	-1,06573E-135	-1,18621	-1,06573E-135	0,476929
64	1,35618E-135	1,96833	1,35618E-135	0,184439	1,35618E-135	0,637818
65	8,71798E-136	-0,259917	8,71798E-136	0,01696	8,71798E-136	-0,408831
66	-5,81344E-136	-1,27924	-5,81344E-136	0,248201	-5,81344E-136	-1,21501
67	8,71798E-136	0,291233	8,71798E-136	-0,870198	8,71798E-136	-0,671276
68	-2,03449E-135	0,629634	-2,03449E-135	-1,79828	-2,03449E-135	-0,834822
69	-1,3101E-135	0,521346	-1,3101E-135	-0,445192	-1,3101E-135	-1,18113
70	1,35618E-135	0,409381	1,35618E-135	0,12361	1,35618E-135	-0,177782
71	1,35618E-135	-0,16492	1,35618E-135	0,92184	1,35618E-135	-0,768223
72	3,87417E-136	1,29059	3,87417E-136	-0,686385	3,87417E-136	0,837949
73	1,35618E-135	-0,29852	1,35618E-135	1,55471	1,35618E-135	1,033
74	1,35618E-135	-1,28845	1,35618E-135	0,302688	1,35618E-135	0,501256
75	1,35618E-135	0,982442	1,35618E-135	1,13197	1,35618E-135	1,10348
76	-2,51887E-135	-0,675282	-2,51887E-135	0,991702	-2,51887E-135	-0,373407
77	1,35618E-135	0,62231	1,35618E-135	-0,419118	1,35618E-135	-0,214479
78	-2,03449E-135	0,576785	-2,03449E-135	-0,908937	-2,03449E-135	-0,208359
79	1,35618E-135	2,44765	1,35618E-135	0,367158	1,35618E-135	1,21434
80	1,47409E-136	-1,42457	1,47409E-136	0,546695	1,47409E-136	0,41888
81	-9,69635E-137	-2,15434	-9,69635E-137	0,825232	-9,69635E-137	1,82513
82	-9,69635E-137	-0,535337	-9,69635E-137	-1,26908	-9,69635E-137	1,46041
83	1,35618E-135	-0,0996501	1,35618E-135	-1,54169	1,35618E-135	-0,498248
84	1,35618E-135	0,585835	1,35618E-135	0,692522	1,35618E-135	0,120269
85	1,11617E-135	0,213957	1,11617E-135	-1,87529	1,11617E-135	0,134207
86	1,35618E-135	-0,630481	1,35618E-135	-0,283589	1,35618E-135	-0,192969
87	-1,55011E-135	-0,585854	-1,55011E-135	-1,34542	-1,55011E-135	-1,00497
88	-1,55011E-135	-0,355251	-1,55011E-135	-0,257516	-1,55011E-135	-0,57973
89	-3,36972E-136	-0,169091	-3,36972E-136	0,216587	-3,36972E-136	0,847056
90	1,11617E-135	0,54627	1,11617E-135	-1,06975	1,11617E-135	0,183391
91	-5,81344E-136	0,47155	-5,81344E-136	-1,4426	-5,81344E-136	-0,107131
92	-2,51887E-135	-1,26479	-2,51887E-135	1,84336	-2,51887E-135	-0,278294
93	-2,03449E-135	-0,121362	-2,03449E-135	-0,705447	-2,03449E-135	1,22651
94	-5,81344E-136	-2,3125	-5,81344E-136	-0,608572	-5,81344E-136	0,48005
95	-1,55011E-135	0,570842	-1,55011E-135	-0,38901	-1,55011E-135	-0,776654
96	-8,25717E-136	-1,16039	-8,25717E-136	1,21399	-8,25717E-136	-1,38328
97	-9,69635E-137	-0,16279	-9,69635E-137	-0,0361145	-9,69635E-137	0,76116
98	-1,3101E-135	-0,254429	-1,3101E-135	0,413781	-1,3101E-135	-1,18939
99	1,35618E-135	0,915902	1,35618E-135	-1,01053	1,35618E-135	-1,36531
100	-3,36972E-136	-2,85737	-3,36972E-136	-0,649897	-3,36972E-136	-0,332394

The StatAdvisor

This table shows the values of each canonical variable when evaluated for each row of the data file.

Canonical Correlations

Variables in set 1:

x1
x2
x3
x4
x5
x6
x7
x8
x9
x10
x11
x12
x13
x14
x15
x16
x17
x18

Variables in set 2:

y1
y2
y3
y4
y5
y6
y7
y8
y9
y10
y11
y12
y13
y14
y15
y16
y17
y18

Number of complete cases: 76

Canonical Correlations

		<i>Canonical</i>	<i>Wilks</i>			
<i>Number</i>	<i>Eigenvalue</i>	<i>Correlation</i>	<i>Lambda</i>	<i>Chi-Square</i>	<i>D.F.</i>	<i>P-Value</i>
1	0,73734	0,858685	0,00042773	438,272	324	0,0000
2	0,689802	0,830543	0,00162846	362,737	289	0,0021
3	0,645798	0,803615	0,00524973	296,601	256	0,0412
4	0,533878	0,73067	0,0148213	237,961	225	0,2640
5	0,514034	0,716962	0,031797	194,834	196	0,5101
6	0,449436	0,6704	0,0654304	154,062	169	0,7886
7	0,37899	0,615621	0,118842	120,343	144	0,9249
8	0,340632	0,583636	0,19137	93,4255	121	0,9703
9	0,31513	0,561364	0,290232	69,8948	100	0,9904
10	0,233136	0,482842	0,423776	48,5081	81	0,9984
11	0,183084	0,427883	0,552609	33,5104	64	0,9994
12	0,141036	0,375548	0,676458	22,085	49	0,9997
13	0,0923919	0,30396	0,787528	13,4954	36	0,9998
14	0,0638418	0,252669	0,867696	8,01814	25	0,9995
15	0,0423432	0,205775	0,926869	4,29079	16	0,9983
16	0,0269657	0,164212	0,967851	1,84627	9	0,9937
17	0,00524892	0,0724494	0,994673	0,301788	4	0,9897
18	0,0000786416	0,00886801	0,999921	0,00444342	1	0,9469

Продовження додатку Б

Coefficients for Canonical Variables of the First Set

x1	-67,1788	57,8215	134,878	86,487	75,4371	-74,2548	23,6708	82,6606	-89,8053	95,3867	-147,09
x2	-60,6462	51,8188	122,632	78,5967	68,7553	-68,455	21,1231	74,4482	-81,5441	87,5614	-133,583
x3	-60,2737	51,9487	122,667	78,0745	68,4637	-67,4788	21,5608	74,5624	-81,0619	87,3953	-133,386
x4	-48,9343	41,947	99,4261	63,3536	54,9726	-55,0534	17,4966	60,86	-66,8293	70,8892	-107,743
x5	-50,9265	44,1214	103,828	66,0302	57,9799	-57,8787	17,9126	63,798	-68,6244	73,7362	-113,495
x6	-62,7607	53,4982	127,048	80,7448	70,3743	-70,0021	21,65	77,1436	-83,7498	90,1645	-137,419
x7	-60,8579	52,5018	123,272	78,5769	69,0924	-67,9609	21,1905	75,4452	-81,3467	86,6822	-133,577
x8	-61,3152	51,7936	123,391	78,8766	69,4189	-68,5826	21,1824	75,1243	-81,6759	87,4576	-134,615
x9	-61,4803	52,1919	124,501	79,4664	70,2394	-68,7163	21,7962	76,0849	-82,5641	88,3801	-134,641
x10	-59,379	51,647	120,019	77,0962	67,3889	-66,4616	20,9659	73,0465	-79,9806	85,0755	-130,801
x11	-53,888	46,4335	109,463	69,7189	61,2951	-61,1731	19,0723	66,6042	-72,6002	77,2953	-118,89
x12	-56,0248	47,5267	113,538	72,6558	63,5849	-62,9702	20,3015	69,4739	-74,8003	80,6571	-123,145
x13	-62,542	53,343	125,855	79,8533	70,3532	-69,8662	21,9396	76,8789	-83,5321	89,6729	-136,893
x14	-54,1794	46,554	110,038	70,741	61,7835	-60,9451	18,4712	67,5042	-73,7491	77,931	-120,222
x15	-47,6646	41,3138	96,598	61,523	54,5851	-53,039	16,4475	58,7384	-64,277	68,2806	-104,888
x16	-55,9779	47,4654	113,728	72,281	62,6672	-62,0152	20,0174	69,2745	-75,0184	80,0606	-122,844
x17	-62,5394	53,6536	127,152	81,1302	70,8128	-70,5088	21,5777	77,4615	-83,6294	90,1763	-137,329
x18	-52,1955	44,9249	104,779	67,1042	58,7689	-57,9313	18,1617	64,4095	-69,6167	75,0305	-114,673

-104,154	-142,4	-17,161	-52,6769	-245,695	90,2763	19,4718
-94,6302	-129,924	-15,7489	-47,4597	-223,874	82,1397	17,3256
-94,3273	-129,976	-15,5557	-48,3849	-223,068	82,1423	17,8006
-76,3161	-105,358	-13,0343	-38,253	-180,784	66,4972	14,574
-80,4485	-109,955	-12,9306	-40,1832	-189,315	69,9336	15,4291
-97,286	-133,689	-16,2097	-49,4385	-229,969	85,5804	18,2558
-94,6778	-130,92	-15,3133	-47,3676	-224,224	82,5987	17,8271
-95,0289	-130,868	-16,0768	-48,3722	-224,997	82,5532	18,445
-95,9381	-131,106	-15,8126	-48,0505	-226,379	83,3283	17,9705
-93,0235	-127,421	-15,2852	-46,1565	-218,972	80,8259	17,9892
-84,5353	-115,927	-14,613	-42,7947	-199,112	73,5642	15,7768
-86,8617	-119,728	-14,1822	-44,0625	-205,833	75,7881	16,7987
-97,4583	-133,913	-15,7663	-49,0269	-228,938	84,5915	18,1661
-84,9647	-116,706	-13,8735	-42,9804	-200,288	73,9442	15,5892
-74,4012	-101,827	-12,1186	-37,2887	-175,205	63,6393	14,1343
-87,032	-119,495	-14,6095	-43,1628	-205,476	75,8341	16,336
-98,0472	-134,609	-15,9398	-49,5164	-231,296	84,5515	18,7182
-80,8602	-111,078	-14,2707	-40,7155	-191,267	70,3241	15,2265

Coefficients for Canonical Variables of the Second Set

y1	212,798	-100,506	-152,999	233,637	-56,5877	-74,3372	-48,9761	-107,267	129,688	-202,503	-196,9
y2	176,554	-82,9102	-126,902	193,778	-46,4265	-62,5164	-40,4416	-89,0484	108,496	-168,211	-164,19
y3	198,501	-93,8934	-142,919	218,261	-53,0596	-69,8175	-45,1499	-100,782	122,123	-188,8	-185,233
y4	218,771	-103,515	-157,774	240,749	-58,6768	-76,9819	-50,3259	-110,898	134,631	-208,938	-203,888
y5	172,956	-81,7761	-124,818	189,938	-46,0911	-60,9593	-39,844	-88,131	106,285	-164,629	-160,254
y6	182,939	-86,1387	-131,346	200,662	-48,3175	-64,3795	-42,4686	-92,9051	112,5	-174,061	-169,463
y7	212,39	-100,605	-153,088	233,831	-56,2288	-75,0599	-49,2423	-107,602	130,005	-202,475	-197,613
y8	186,94	-88,8799	-134,464	205,181	-49,6987	-65,1161	-42,9781	-94,6216	114,899	-177,989	-173,463
y9	173,383	-81,8028	-124,916	189,52	-46,186	-61,1121	-39,231	-87,5042	106,168	-164,487	-161,143
y10	198,473	-92,8593	-142,61	217,809	-52,9836	-69,4536	-45,7739	-100,716	121,841	-188,748	-184,295
y11	193,045	-91,5425	-138,602	212,221	-51,1295	-67,9729	-44,2116	-98,5182	118,349	-183,786	-179,862
y12	188,442	-88,9829	-135,834	206,707	-49,7345	-65,9068	-43,2537	-96,0183	115,994	-179,512	-175,394
y13	187,02	-88,248	-134,505	204,916	-50,1863	-66,3505	-42,7454	-94,9801	114,538	-178,034	-173,233
y14	199,177	-94,5462	-143,547	219,041	-53,2287	-69,8424	-45,5291	-100,955	121,863	-190,287	-185,255
y15	167,882	-79,0706	-120,377	183,701	-44,9828	-59,2083	-39,1306	-84,9575	102,718	-160,009	-156,117
y16	200,12	-94,4825	-143,551	219,507	-53,1613	-70,4851	-46,2909	-101,578	123,013	-189,828	-185,422
y17	185,69	-87,7851	-133,116	204,232	-49,5489	-65,4193	-42,4287	-94,0906	114,027	-177,43	-172,635
y18	220,613	-103,975	-158,229	242,125	-58,2257	-77,637	-50,8964	-111,711	135,227	-209,364	-204,89

163,117	9,73592	-6,43649	161,425	-76,902	46,2154	-61,1098
135,148	8,34473	-5,71171	134,158	-63,3503	38,8568	-50,2982
151,919	10,0018	-6,35507	150,72	-71,5054	43,1559	-58,1851
168,103	9,94926	-7,62781	166,101	-78,9034	48,1075	-63,2737
132,681	7,94566	-5,42743	132,215	-62,3921	38,2226	-50,3715

139,53	8,28541	-6,3549	138,883	-65,3633	39,7643	-53,4549
163,306	9,95753	-6,12502	161,524	-76,1189	46,2235	-61,6894
143,831	9,17069	-5,38817	142,182	-67,3792	40,8375	-54,0363
132,626	7,79171	-5,60649	131,568	-61,7732	38,0501	-49,734
152,185	9,43753	-6,00026	150,542	-71,1314	43,151	-56,9484
148,24	9,17533	-6,68455	147,152	-69,4257	41,9953	-55,8369
144,408	8,58795	-5,66047	143,155	-68,5964	40,9972	-54,5718
143,043	9,18722	-6,76173	141,64	-66,9449	40,801	-54,0895
152,294	9,35498	-5,56661	151,461	-71,4636	43,9242	-58,0464
128,636	7,86164	-5,55952	127,769	-60,3074	36,9087	-48,2407
152,896	9,06669	-6,26829	152,25	-71,8515	42,9017	-57,2943
142,856	8,57964	-5,38909	140,884	-67,2476	40,6209	-54,1666
169,097	10,3295	-6,92552	167,027	-79,1942	48,7989	-63,3377

The StatAdvisor

This procedure finds the linear combinations of two sets of variables which have the highest correlation between them. In this case, 18 sets of linear combinations have been formed. The first set of linear combinations is

$-67,1788*x_1 - 60,6462*x_2 - 60,2737*x_3 - 48,9343*x_4 - 50,9265*x_5 - 62,7607*x_6 - 60,8579*x_7 - 61,3152*x_8 - 61,4803*x_9 - 59,379*x_{10} - 53,888*x_{11} - 56,0248*x_{12} - 62,542*x_{13} - 54,1794*x_{14} - 47,6646*x_{15} - 55,9779*x_{16} - 62,5394*x_{17} - 52,1955*x_{18}$

and

$212,798*y_1 + 176,554*y_2 + 198,501*y_3 + 218,771*y_4 + 172,956*y_5 + 182,939*y_6 + 212,39*y_7 + 186,94*y_8 + 173,383*y_9 + 198,473*y_{10} + 193,045*y_{11} + 188,442*y_{12} + 187,02*y_{13} + 199,177*y_{14} + 167,882*y_{15} + 200,12*y_{16} + 185,69*y_{17} + 220,613*y_{18}$

where the variables have first been standardized by subtracting their means and dividing by their standard deviations. The table shows the estimated correlation between each set of canonical variables. Since 3 of the P-values are less than 0,05, those sets have statistically significant correlations at the 95,0% confidence level.

Plot of Canonical Variables #1

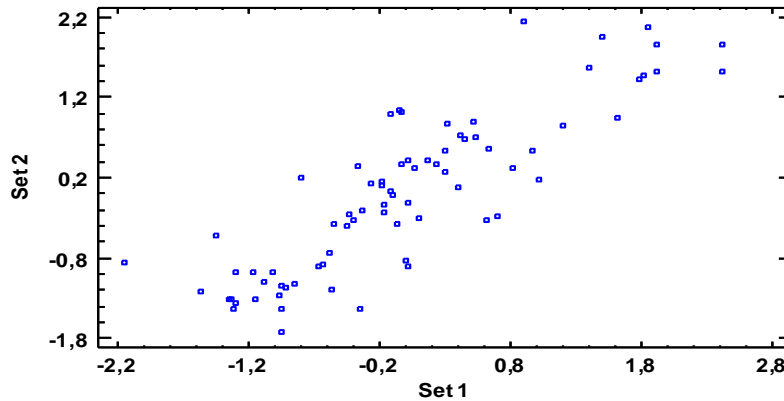


Table of Canonical Variables

	Set-Variable	Set-Variable	Set-Variable	Set-Variable	Set-Variable	Set-Variable	Set-Variable
Row	1-1	2-1	1-2	2-2	1-3	2-3	1-4
1	1,85358	2,08286	0,449843	0,0312808	0,855307	1,00098	0,756791
2	0,303713	0,534664	-0,0763552	0,055592	0,651151	0,818967	0,766954
3	-0,0345321	1,02285	-0,858209	-1,46507	-0,533542	-0,74242	0,0555659
4	-0,338395	-0,219237	-1,04478	-1,44605	0,913341	0,216183	-0,484122
5	-0,348628	-1,43123	-0,104307	-0,510187	0,717479	1,2092	0,0465713
6	1,77952	1,413	1,28669	1,41935	0,0381461	1,07207	0,905368
7	0,0176576	-0,100252	-0,0853612	-0,137551	-0,746629	-0,466459	-0,821728
8	-0,0605664	-0,368381	-1,17893	-0,456249	-0,138352	-1,06307	0,786228
9	-0,543487	-0,376444	-0,269173	-0,0732424	0,437227	0,0853879	0,354311
10	0,226594	0,363555	-1,70466	-1,25038	0,18318	0,0538323	1,25016
11	-0,274277	0,134245	-1,72061	-1,72266	0,683872	-0,0551429	-0,384217
12	-0,944296	-1,7128	-1,26571	-1,35643	1,40399	0,963149	-0,636495

Продовження додатку Б

13	-0,110197	0,0313432	-2,53031	-1,85661	0,422177	0,493276	0,921067
14	-1,15632	-1,31828	2,32477	2,53967	0,67164	0,639032	-2,54073
15	-0,162752	-0,147456	-1,42952	-1,01636	0,102241	0,838765	0,170673
16	-0,166794	-0,232449	-0,762226	-0,487495	-0,68974	0,156531	-0,919061
17	-1,29169	-1,36934	-0,582965	-1,17864	-0,68303	-0,41988	1,41511
18	1,91876	1,53179	-0,31576	-0,204182	-0,207404	-0,0951362	-0,330129
19	-0,911163	-1,17931	0,11948	-0,0171134	-0,00125113	-0,674375	-0,723309
20	0,905687	2,13463	-0,0628276	0,514123	-0,56879	-0,717597	-1,03304
21	2,41946	1,84736	0,0229622	-0,216146	-0,176776	-0,0212547	0,456487
22	-0,674078	-0,912808	0,118177	-0,925777	-1,05452	-0,456767	-0,153468
23	1,81354	1,47824	-0,833324	-0,910972	-0,167926	-0,350771	-0,0949355
24	-0,633555	-0,881558	0,447937	0,539347	-0,569667	-0,88998	0,323401
25	-0,439501	-0,245351	-0,182213	-0,271864	0,830233	0,94387	-1,05366
26	-1,07823	-1,09288	2,00557	1,49085	0,124337	0,327416	0,833056
27	0,070808	0,326315	-0,700917	-1,15716	-0,663843	-0,46793	-0,366083
28	0,534349	0,703243	1,51059	1,57484	2,094	1,16792	-1,13757
29	-1,1687	-0,979463	-0,236652	-1,05321	1,36926	0,743821	-0,807959
30	1,61768	0,934258	-0,0634968	0,768496	1,43011	2,26184	-1,88163
31	0,0119635	-0,90601	0,783849	0,259901	1,87812	0,903023	0,221985
32	-0,796917	0,197501	-1,31676	-1,36331	0,347111	0,174137	-0,506329
33	-1,35452	-1,3158	-0,416161	-0,537738	-0,571099	-0,335644	-1,46885
34	-0,448253	-0,391833	0,0653859	-0,455176	0,62805	0,0172343	1,20533
35	0,306919	0,282247	-1,12292	-1,2204	-0,872432	-0,384478	-0,448031
36	1,91876	1,84736	-0,31576	-0,216146	-0,207404	-0,0212547	-0,330129
37	2,41946	1,53179	0,0229622	-0,204182	-0,176776	-0,0951362	0,456487
38	-0,0345321	0,363555	-0,858209	-1,25038	-0,533542	0,0538323	0,0555659
39	-1,29169	-0,979463	-0,582965	-1,05321	-0,68303	0,743821	1,41511
40	-0,971761	-1,25345	-0,114759	-0,354393	0,904476	-0,292036	-1,23439
41	0,524924	0,901582	1,45259	0,644196	2,38074	2,31595	-0,900093
42	-0,0426784	1,03922	0,843207	1,17439	1,87276	2,21798	0,220812
43	-0,362193	0,350259	0,137456	-1,31323	0,031373	-0,435438	-1,47695
44	-0,954969	-1,14079	1,87847	1,62999	0,0821507	0,382206	0,797064
45	1,39218	1,55896	0,110076	-0,186966	-1,00781	-0,733325	1,08592
46	-1,3288	-1,31367	0,844172	1,87313	0,145984	-0,347313	2,25479
47	0,0142984	0,413749	0,657605	0,33789	-0,228523	-0,38683	1,71706
48	-0,00386888	-0,841596	1,64773	0,351328	-0,4807	0,402517	0,340551
49	0,451427	0,676234	-0,744587	0,10439	0,213524	-1,48759	0,667556
50	-0,944459	-1,43214	-0,0165026	0,396128	-1,05184	-1,72992	-0,271518
51	0,309346	0,882011	0,743855	0,151038	-2,077	-1,37434	-1,34797
52	-0,101814	-0,00580827	0,613379	0,20977	0,618037	0,497193	0,433922
53	-2,15457	-0,863822	0,189988	0,821001	-1,78321	-0,923897	-1,27264
54	-0,178861	0,158821	-0,769106	0,498216	0,781792	1,00683	0,210009
55	0,971251	0,528833	-1,06752	-0,789864	-0,336638	-1,3803	-0,168712
56	0,639244	0,554254	1,48719	1,04022	-0,421329	-0,00267903	0,549209
57	-1,02432	-0,979463	-1,65141	-1,05321	0,27069	0,743821	-0,7964
58	1,02332	0,165238	1,28429	1,33242	0,16736	-0,699352	0,66915
59	-0,55902	-1,20039	-1,08967	-0,18306	-1,92254	-0,423722	-0,607636
60	0,158771	0,417376	0,275255	-0,45439	0,955144	1,2272	0,157375
61	0,102304	-0,308205	0,00403689	0,313835	0,531763	0,205354	0,813143
62	0,4216	0,72262	2,39183	1,50246	-2,15853	-3,17421	0,0698462
63	-0,841847	-1,12033	-0,260491	0,65544	-0,374325	0,109287	-0,271094
64	1,20449	0,842406	0,147134	0,4337	1,31633	1,25587	-1,39725
65	-0,39192	-0,31641	0,388144	0,999775	1,38947	1,47444	-1,57167
66	-0,118186	0,984847	0,805476	1,65307	0,00251621	-0,378757	1,30534
67	-1,44799	-0,508044	1,70841	1,69343	-0,224185	0,769994	1,11319
68	-0,590255	-0,739189	0,233804	1,11116	-0,937639	-1,96004	-0,938963
69	1,49289	1,96071	-0,343681	0,344363	-0,347002	-0,679544	-0,396729
70	-0,188418	0,104517	-0,472623	-1,52741	0,108725	-0,259802	0,958527
71	0,620023	-0,328642	0,0388738	-0,181468	-0,291406	-0,209822	1,67446
72	0,810741	0,325435	-0,911716	-0,187608	-1,12078	-0,103676	1,10075
73	0,393943	0,0832562	1,41959	1,12115	-3,35317	-2,91483	-1,65244
74	-1,56823	-1,21302	0,453351	1,18649	0,390347	0,285253	2,15817
75	0,706301	-0,26908	-0,500569	0,125745	-1,14086	-0,98879	-0,885652
76	-1,31829	-1,43672	-0,350417	-0,652692	0,559095	0,365328	0,618516

Продовження додатку Б

	<i>Set-Variable</i>	<i>Set-Variable</i>	<i>Set-Variable</i>	<i>Set-Variable</i>	<i>Set-Variable</i>	<i>Set-Variable</i>	<i>Set-Variable</i>
<i>Row</i>	2-4	1-5	2-5	1-6	2-6	1-7	2-7
1	1,7262	0,384662	0,105756	0,743752	0,69305	-0,482226	-0,869776
2	0,40616	-0,252926	-0,187733	1,96546	2,10543	0,996826	-0,161001
3	1,44104	0,162533	0,773896	-0,143998	0,221105	-0,118382	0,358544
4	-1,22106	-1,0582	-1,36711	0,400557	-0,355847	-0,560921	-1,34963
5	-0,573306	-1,85592	-1,59887	0,0975319	-0,0871594	1,32755	0,0639257
6	0,706419	1,81375	0,916633	0,0251595	-0,749456	0,342326	0,739515
7	-0,677882	-0,604868	0,00920721	0,552241	0,264895	0,666982	0,572489
8	0,65417	0,323293	-1,82291	-0,520543	-1,45018	-0,129692	-1,21507
9	0,159596	0,359503	-0,232814	1,28467	2,4793	0,915398	0,214477
10	0,532777	-1,21485	-0,696052	0,757783	0,0189483	-0,419101	0,756968
11	-0,925612	-0,0600356	-0,025459	-0,233818	-0,393072	0,832434	0,67164
12	-0,971666	0,95133	0,660262	-0,405824	-1,24992	1,19415	1,75146
13	0,163964	-0,0673493	0,171927	-1,50932	-0,324057	2,28863	1,65443
14	-1,1895	-1,49915	-1,31975	-0,986682	-1,16884	0,772076	0,645024
15	-0,107622	-1,8255	-1,16556	1,61059	0,436531	1,46491	1,33754
16	-0,487949	1,17598	1,31406	0,633407	2,03813	0,334912	-1,68853
17	2,16521	0,583056	-0,904697	-0,405355	-0,855578	-0,688704	-0,65083
18	0,609547	-0,253394	0,848176	0,481574	-0,396611	-1,13912	0,60484
19	0,594211	-1,40725	-0,00553613	0,266593	0,668698	0,677832	-0,398835
20	-1,03199	-1,41463	-1,49834	-0,295989	-0,602146	-0,557301	-0,241946
21	-0,299809	0,190024	-0,587377	-0,38105	-0,284309	0,594298	-1,59662
22	0,845156	1,98234	1,01827	0,775124	0,341897	-0,819866	-0,470784
23	-0,716264	-0,372298	-0,61452	-1,04051	-0,688338	-1,35492	-0,886581
24	-0,934126	0,477917	-0,0449382	1,22731	1,74104	-0,56353	0,709087
25	-1,24959	0,0742331	0,767141	0,896529	0,851462	0,0794882	0,00777715
26	0,599222	-2,00251	-2,30133	0,102448	0,0852739	-0,0325405	-0,244608
27	-0,378027	-0,889444	-0,521001	-0,706317	1,30078	-1,80803	-0,497458
28	-1,32329	1,52434	0,958408	1,12803	-0,162615	-0,934646	-1,00283
29	-0,635163	0,255585	1,36419	-1,90094	-1,96897	0,0151226	-0,776266
30	-0,587719	0,258284	0,866125	-0,167218	0,479336	0,0325424	0,277553
31	0,846129	-0,0795446	-0,00212592	-1,36449	-1,5792	0,221346	1,33177
32	0,3792	1,00941	-0,0640698	1,61054	0,904258	-0,251414	-0,757948
33	-0,879339	-0,56881	-0,0661548	-0,238657	-0,353652	-0,0421026	-0,0391924
34	1,24651	0,22071	0,623027	-0,7639	-0,394368	0,782873	-1,02218
35	-0,357677	1,0739	1,05565	0,390399	1,24702	0,410549	0,928513
36	-0,299809	-0,253394	-0,587377	0,481574	-0,284309	-1,13912	-1,59662
37	0,609547	0,190024	0,848176	-0,38105	-0,396611	0,594298	0,60484
38	0,532777	0,162533	-0,696052	-0,143998	0,0189483	-0,118382	0,756968
39	-0,635163	0,583056	1,36419	-0,405355	-1,96897	-0,688704	-0,776266
40	-0,890897	0,343883	0,093389	-1,88659	-0,411769	-0,0466918	-0,111193
41	-0,34654	1,41914	0,85574	1,31025	0,613809	-0,777311	0,192085
42	-0,581063	-0,330911	0,823164	-1,21208	0,383218	0,424639	0,0927497
43	-0,426004	-0,183504	-0,593157	1,11368	1,5881	-0,268383	-0,603398
44	0,722525	-1,75826	-2,0709	0,256666	-0,288885	-0,0965344	0,021334
45	1,05053	-0,103395	-0,0563621	-0,000289173	-0,251609	-0,285989	0,721114
46	1,5272	1,62592	2,58394	0,567421	0,322397	-1,15004	-0,140119
47	0,970535	0,622497	2,03734	-0,0714274	-0,521968	0,559522	-0,802505
48	0,296684	-0,298228	-0,0506715	1,63468	0,499615	0,496208	0,334613
49	0,591581	-0,0132278	0,498676	1,09304	0,951982	0,583346	1,08469
50	0,67225	0,341787	1,57754	1,56701	1,1106	-1,09751	-1,39604
51	-2,64735	-0,348071	0,732929	-1,03365	-0,712474	-0,770499	-1,20604
52	-0,761184	-1,11673	-1,01512	0,806517	1,81616	2,11852	2,66622
53	-1,07609	0,80118	-0,143937	0,391233	-0,576136	1,88787	2,87427
54	1,14794	-0,39268	-0,753222	-0,570703	-0,514635	0,203183	-0,373853
55	-1,304	0,209799	-0,605511	-0,217299	0,0526669	-0,168785	1,72046
56	0,206714	-0,511692	-0,0081286	-1,32787	-0,152154	-1,34555	0,495847
57	-0,635163	0,973687	1,36419	-2,70041	-1,96897	-1,08112	-0,776266
58	-0,389236	2,15088	0,861902	-1,62823	0,606372	0,962964	0,163449
59	0,658734	0,692869	0,0922209	-1,88277	-1,53662	0,187845	-0,358969
60	-0,00782461	0,810537	-0,422461	-0,699526	-0,211072	-0,376575	0,989527
61	2,09804	-0,677158	0,406716	-0,520915	-0,470558	0,236294	1,57941
62	0,118563	0,133528	-0,282155	-1,44966	-1,12939	1,29594	0,449187

Продовження додатку Б

63	0,242253	0,933312	0,564767	1,20814	2,06401	0,459783	0,424569
64	-0,793539	-1,04634	-1,19741	0,700136	0,291355	1,44458	0,147417
65	-2,38177	1,98014	1,21167	0,223248	-0,520296	-2,02843	-1,51727
66	1,93698	-0,472695	-0,280318	-0,975928	-1,32142	-0,12093	-0,133945
67	0,282982	-0,966179	-0,99437	-0,92341	-0,543708	0,296597	0,0378748
68	-1,59953	0,390193	0,69524	1,87895	-0,302646	0,0908461	-0,250529
69	0,166089	-0,734898	-1,00171	-1,19307	-1,78546	0,796893	-0,0136306
70	0,705423	-0,450577	0,708495	0,670099	-0,252715	0,20119	0,0475423
71	1,18891	0,0110618	0,608663	0,0189418	-0,519701	0,46378	0,174593
72	0,568735	0,341846	-0,371692	0,864746	0,548355	0,543483	-0,0560248
73	-1,19658	1,19784	0,962584	0,0849216	0,358712	1,03299	0,856121
74	1,649	-0,415352	-0,628206	0,148705	1,41651	-1,92261	-2,14887
75	-1,07233	-3,16495	-2,05732	0,386199	0,869882	-3,34017	-2,12224
76	0,572161	-0,0716357	-1,50183	-0,0670218	0,316547	-2,10519	-0,806563

	Set-Variable	Set-Variable	Set-Variable	Set-Variable	Set-Variable	Set-Variable	Set-Variable
Row	1-8	2-8	1-9	2-9	1-10	2-10	1-11
1	0,860735	0,0596248	1,19241	1,42233	-1,49967	-0,763845	0,493067
2	0,259685	-0,0518883	0,248948	-1,25861	-0,926672	-1,60998	0,159155
3	1,04022	0,85381	0,331191	0,0639861	-0,474997	-1,25192	0,723113
4	-1,02607	-1,00024	1,48649	0,463813	0,298706	0,215581	-0,336365
5	1,30912	1,38991	0,434702	1,37929	1,15627	-0,119178	1,04175
6	-0,0268828	0,431783	-0,459753	-0,392508	-1,551	0,0476018	0,250325
7	0,648057	0,052517	0,74542	-0,694146	-0,669164	-0,146287	0,80179
8	-0,88392	0,00850651	-0,786511	0,623259	-1,45567	-1,1706	0,777158
9	0,0916896	-1,99337	-1,22743	-0,462311	0,156441	-0,184354	0,172856
10	1,22407	1,01968	-0,22212	1,22904	1,13395	2,4674	-0,76862
11	-0,624294	-1,8729	0,382845	-0,706071	1,21118	2,41845	1,6276
12	2,03975	1,01393	-0,639263	-0,785542	0,808816	0,313865	-1,99317
13	0,908812	0,383339	-2,71394	-1,22756	-2,33435	-1,76872	0,4131
14	0,103704	0,39265	-2,67644	-2,69353	-1,00099	0,979723	1,11258
15	-2,11901	-2,5775	0,569943	0,576656	-1,70224	-0,815916	0,865995
16	0,644277	0,518507	-0,533123	-1,68395	-0,177389	0,518457	-0,611168
17	-0,720124	1,36903	-1,76483	-1,64388	0,668054	0,565573	1,00929
18	-0,0122919	-0,0459484	-0,108447	-0,226445	0,13826	-1,48056	1,32913
19	-0,339488	0,673901	0,930105	-0,458682	-1,15039	-0,447179	0,306792
20	2,60492	2,18343	-0,12018	0,0796251	-0,346499	-0,937016	0,0512707
21	-1,55664	-0,210508	-0,936968	-1,94339	0,0491475	0,267349	-1,37909
22	1,25291	1,25039	0,654626	0,273138	0,357019	0,412873	0,425766
23	1,49368	1,33943	0,470293	-0,39767	-0,475486	0,0500581	-1,21118
24	0,273406	0,0404733	0,825074	1,29083	-1,517	-0,289601	0,910604
25	-0,818082	0,16895	-1,25212	-0,660548	0,844028	1,09849	0,932957
26	-0,368224	-0,341585	-0,0492216	-0,831074	0,364132	0,811314	-0,594936
27	-1,55574	-1,66274	-0,676442	-0,620836	0,179264	-0,292712	0,756894
28	-0,325331	-0,82617	0,0253622	0,752414	-0,604612	-1,13304	-1,11507
29	0,12299	-0,0123405	0,469235	-0,156581	-1,42976	-0,671578	-1,06636
30	-0,945048	0,398964	0,642782	1,20492	1,56455	1,05231	0,432547
31	-0,808576	-0,346262	0,396912	0,344966	-0,0221319	0,303731	-0,0537232
32	0,893206	1,48976	0,128413	0,0993151	0,896844	0,619961	0,118498
33	-0,803689	0,498935	0,877663	1,08377	-0,116438	-0,266626	-0,513486
34	0,717878	-0,930028	-0,505183	1,56737	0,591459	-0,485661	-0,445296
35	0,201746	0,411162	0,377285	0,965007	0,58565	0,599698	0,714888
36	-0,0122919	-0,210508	-0,108447	-1,94339	0,13826	0,267349	1,32913
37	-1,55664	-0,0459484	-0,936968	-0,226445	0,0491475	-1,48056	-1,37909
38	1,04022	1,01968	0,331191	1,22904	-0,474997	2,4674	0,723113
39	-0,720124	-0,0123405	-1,76483	-0,156581	0,668054	-0,671578	1,00929
40	-0,329762	0,398947	0,812757	1,17734	-1,73635	-0,330371	-0,538681
41	-0,248416	0,278514	-0,0913906	1,06843	-0,885746	0,837562	-1,11155
42	-0,647177	0,395582	0,0365757	1,31753	0,0540833	1,02252	-0,0844221
43	-1,15212	-1,63358	-0,968804	-0,701475	0,275421	-0,133435	1,06121
44	-0,667245	-0,418134	-0,156287	-0,277509	0,460407	0,678232	-0,0432862
45	-1,40224	-0,429954	-0,0267788	-0,303493	-1,40159	-0,0226082	-2,94046
46	1,12252	-0,267784	-0,378954	-1,78083	-0,0149732	0,457977	-0,593881
47	-0,2716	-0,484655	0,327405	-0,349823	-1,58864	0,45849	0,0200366

Продовження додатку Б

48	1,20904	0,688962	1,38473	1,37882	-0,987794	-2,19758	0,564085
49	-1,12325	1,57218	-0,745315	-0,42023	0,423031	-1,35252	0,0711083
50	-0,102927	-0,644556	-0,206397	1,0532	0,932482	0,207171	-0,395104
51	1,04587	0,775311	1,12115	0,175996	-0,779157	-0,537501	-0,901476
52	1,29697	2,57823	1,45611	-0,928017	1,83226	0,864002	-1,38884
53	-1,43687	-1,048	0,343731	-0,168825	-0,59252	-2,29081	-1,35634
54	1,65033	1,62272	-0,538175	0,621155	-0,169191	-0,271465	-0,221808
55	-0,165896	-0,287507	0,429517	0,181184	-1,60621	-0,376435	1,32364
56	0,156237	0,172542	0,0931255	0,308238	0,175873	-1,11266	2,41927
57	-0,559032	-0,0123405	0,482408	-0,156581	0,756941	-0,671578	-0,0111433
58	-1,04168	-0,629818	1,66605	1,1066	1,33933	-0,00396641	1,62282
59	0,162335	-0,394362	2,28521	0,716976	-0,365747	0,143245	0,0575583
60	-0,191077	-1,53653	-1,23193	-1,49485	1,04232	0,622785	-0,57608
61	0,557543	-0,913828	0,290132	-0,888401	1,15931	0,706379	-0,00552063
62	2,63988	1,12607	-1,42533	-0,111368	1,31022	0,316127	-0,276179
63	0,0227274	-0,985663	-0,357758	0,493141	-0,534384	-0,337642	-1,98408
64	0,774859	0,164272	-0,645098	-0,338496	0,151939	-1,38945	0,317385
65	0,862264	-0,181751	-0,799029	-1,24597	1,2683	0,0356643	0,995174
66	-0,841877	-0,799563	-0,156068	-1,18458	0,908174	0,293648	0,588507
67	-0,454886	-0,791676	0,90345	1,77414	0,119522	-0,410024	0,364982
68	-0,119908	0,794951	1,32464	0,914812	-0,0130773	0,854464	1,37074
69	-0,765592	-2,21898	2,45995	2,39025	1,74235	1,46454	-0,800056
70	-1,35773	-0,432681	-0,104473	0,134182	2,01483	1,2724	-0,923671
71	0,644251	-0,531377	-0,202654	-0,389652	-1,07072	0,294515	0,92907
72	0,0744756	-0,0717791	0,139773	0,0616611	2,03524	1,39611	-0,542768
73	-1,57137	-0,85499	-1,59037	0,0588356	0,580206	1,50644	-0,713348
74	-0,276049	1,50054	0,764786	0,564981	-0,218092	0,236194	0,166852
75	0,376442	-0,544388	-1,86993	-0,271074	-0,0857104	0,0795852	-1,61168
76	-0,377648	-0,782997	1,13457	0,0346827	-0,462135	-1,80027	-1,87316

Row	Set-Variable 2-11	Set-Variable 1-12	Set-Variable 2-12	Set-Variable 1-13	Set-Variable 2-13	Set-Variable 1-14	Set-Variable 2-14
1	-1,52601	0,640222	0,0259843	-0,365348	-0,079531	1,22674	1,50639
2	0,932986	0,221879	0,719185	0,427468	-0,334488	-0,444385	1,09538
3	1,24965	-0,0883915	-0,30833	-0,838051	0,0800455	-0,0628706	1,0281
4	-0,833423	-0,205317	1,12196	-1,48373	-1,78451	-0,375971	-0,104091
5	-0,980846	0,275019	-0,306104	0,0180556	0,998309	-0,752945	-0,109262
6	0,768281	-1,06465	-1,13368	-1,23867	-1,55982	1,41639	0,763559
7	-0,331234	-0,886807	0,800615	0,598966	1,95699	-0,248784	1,21581
8	-0,90136	-1,35868	0,865996	0,605393	1,09626	0,0565275	0,417956
9	0,829165	-1,33504	0,8989	-0,659766	0,884009	0,896184	0,459434
10	0,506501	0,509146	2,17267	1,56981	-1,31229	-0,448301	0,959435
11	0,0960088	-0,933633	-0,486546	0,0457826	-0,195089	-0,498258	-1,41472
12	-0,461302	0,408184	0,753293	-1,67011	-1,51256	-1,35748	-0,840831
13	-0,0425074	2,20962	0,308953	0,995881	-0,323921	-0,637787	-1,2815
14	1,17067	1,96126	1,49764	0,613234	-0,469377	-0,021254	-0,0572823
15	1,29052	0,341167	-0,105515	0,53356	0,568072	2,69014	-0,127343
16	0,925153	-0,358247	0,849387	-0,863118	-1,37864	-0,429055	-0,821921
17	1,7472	-1,14397	-1,51512	-0,230372	0,0410806	0,0740762	0,328426
18	0,775817	0,315602	0,822509	0,438126	-0,305586	-1,78405	-1,04571
19	0,914398	-0,486695	0,817249	-1,26287	-0,356368	-0,740374	1,60384
20	-0,62527	-0,484176	-0,0460898	-1,10065	0,844556	0,751078	-0,80806
21	-1,96277	0,111882	-0,685724	-0,0412512	-1,42798	0,611259	0,592068
22	0,234341	0,248215	0,551949	0,499997	0,517569	1,7227	-1,67709
23	0,742654	-0,780741	-2,12827	-0,377752	1,52708	0,00207114	-0,380217
24	0,637846	0,208074	-1,7053	-1,3181	-1,56584	-0,0283977	0,0222304
25	-0,160205	1,46613	-0,0222979	-0,0127192	0,375912	1,072	0,452253
26	-0,261828	-0,901893	0,0621725	-0,664723	0,221957	-0,450151	-1,48809
27	-0,270049	-1,70284	-0,490373	-0,125519	0,106977	-0,394793	-1,4396
28	0,286221	0,648389	-0,194177	0,553223	1,18705	-2,17144	-0,350848
29	-0,333854	0,156221	0,718041	1,61974	0,163996	1,71066	0,969813
30	-1,01552	-1,37258	-0,0503566	1,76377	0,662266	0,129922	-0,0419308
31	-0,0307304	-1,1806	-0,868871	-0,753949	-1,19147	0,961734	-0,685224
32	0,0950896	0,219868	-0,802732	0,612137	0,20354	-0,0931857	-0,777602

Продовження додатку Б

33	-0,0770227	-1,71578	-1,3217	-0,074051	0,479166	-0,404739	1,33011
34	-0,432729	-1,27229	-1,55498	-0,422892	-0,748302	0,0205359	0,507066
35	0,257101	-0,476309	-1,1121	0,687464	-0,9698	-0,357153	-0,781129
36	-1,96277	0,315602	-0,685724	0,438126	-1,42798	-1,78405	0,592068
37	0,775817	0,111882	0,822509	-0,0412512	-0,305586	0,611259	-1,04571
38	0,506501	-0,0883915	2,17267	-0,838051	-1,31229	-0,0628706	0,959435
39	-0,333854	-1,14397	0,718041	-0,230372	0,163996	0,0740762	0,969813
40	-0,242448	0,373658	-1,58105	2,06003	0,3128	1,64789	1,14077
41	-0,935194	0,667401	0,0494619	0,743305	0,723527	-2,05007	-0,0861904
42	-0,916328	-1,17896	-0,295641	-0,578428	0,511029	0,805655	-0,108719
43	-0,00542687	1,69735	-0,228503	0,334236	0,132048	0,662865	-1,38888
44	-0,506829	-0,737504	-0,034253	-0,373877	0,256696	-0,411179	-1,48845
45	-0,916775	-0,344106	1,39862	0,306576	2,18	0,411958	-1,6345
46	-2,27015	-0,0911983	0,0039399	0,20853	-0,689745	1,42336	1,26034
47	0,357359	0,482712	0,943689	0,428187	0,591213	-2,10393	-1,91703
48	-0,11846	-0,0217547	-0,158856	-0,685986	-2,28066	1,44588	0,259369
49	-0,738116	-0,223035	0,273873	0,148327	-1,81115	-0,362162	-1,58009
50	0,781248	-1,26194	0,369144	1,64599	0,235727	-0,0255689	0,108593
51	0,660015	-1,14258	-0,956494	0,240842	-1,06206	-0,199578	-0,38043
52	-1,30282	-0,0778834	-0,0866644	0,786463	0,836739	0,861111	0,314767
53	-1,34368	-0,129207	-0,217604	0,599961	-0,281058	-0,110372	0,720109
54	0,0891146	-0,366075	-0,771792	-1,79752	-0,537971	-0,431648	-1,52761
55	0,57208	-1,18353	-0,622443	0,735541	1,37498	-0,392345	1,68645
56	1,27368	2,35617	2,43501	-0,737292	0,444885	-0,257114	0,115703
57	-0,333854	1,9813	0,718041	-2,85522	0,163996	0,52089	0,969813
58	1,80553	0,391905	1,07251	-0,156235	-0,149652	-0,851386	-0,540476
59	-0,592458	-0,0906765	-0,109514	1,97638	0,930476	-1,87352	-1,56263
60	1,46044	-0,914383	-0,904989	-0,562192	-0,823537	-1,01269	1,19227
61	-0,441507	-0,690997	-1,67543	-0,232613	-0,0137288	0,122055	0,179581
62	-1,22406	0,163401	0,760377	1,59308	0,939726	0,470366	0,0810448
63	-2,6896	-0,0751314	-0,553198	-1,78083	0,551679	-0,910982	-0,765945
64	1,77812	-0,897068	-0,00636015	-0,0930768	0,922367	-0,210421	1,50162
65	0,974152	-0,729039	0,520798	1,02442	1,00315	2,13252	-0,545132
66	1,04136	-0,676595	-1,56704	0,329876	-0,333794	0,523449	1,11061
67	1,2318	0,0129678	-1,43131	1,51678	-0,910581	-1,98672	-1,13278
68	1,69335	0,862371	-0,721255	-1,56797	0,0560063	0,000941742	-1,3344
69	0,0978782	1,84988	1,65525	-1,28206	-1,45044	1,42171	0,242632
70	-0,6113	1,38543	-0,787398	-0,263423	1,79476	-0,82308	0,622446
71	0,296556	0,63914	-0,728481	-0,128609	2,13967	-0,457402	-0,643602
72	1,28329	2,01075	-0,366038	1,93405	1,62093	1,09831	1,52184
73	-1,13348	0,778881	0,388923	-1,70406	-0,335464	-0,046145	1,71367
74	0,697399	1,42087	0,97814	-0,0362304	0,396937	0,252471	0,997686
75	-0,553696	0,43599	-0,940707	0,135934	-0,963401	0,39333	0,344259
76	-1,41584	1,93413	2,00152	0,679702	0,00643437	-0,157522	0,0582652

Row	Set-Variable 1-15	Set-Variable 2-15	Set-Variable 1-16	Set-Variable 2-16	Set-Variable 1-17	Set-Variable 2-17	Set-Variable 1-18
1	-0,833094	1,72094	-0,490285	0,80206	-1,26881	0,411277	-0,870844
2	-1,46766	-0,703827	0,183935	0,887873	-0,0903496	0,479436	-0,457987
3	0,326764	-0,708457	0,81814	-1,42341	0,15744	1,10239	-0,391034
4	-2,64303	-0,923752	0,0223974	-0,455185	0,347633	-1,25175	1,27507
5	-0,0527633	-1,39496	1,52436	-0,830787	1,15034	1,45559	0,0876196
6	-0,988294	-1,49015	-1,34879	-0,756943	1,3033	0,0707004	-0,400416
7	1,1155	0,103597	1,5578	-1,0287	-0,534928	-2,48318	-0,131584
8	0,686385	1,80109	0,505426	0,832378	-0,105155	-0,133964	0,0562365
9	-0,351913	-2,05193	-0,104405	-0,680229	-0,07972	-0,0566165	-1,38298
10	0,187445	0,0849331	-1,79927	-0,0266685	-0,873323	0,557222	0,457422
11	0,154234	-1,09349	0,242754	1,93477	0,575888	-0,485578	-0,785506
12	-0,20828	1,58038	0,352347	1,2091	2,02847	0,0844428	-0,241356
13	-1,17212	0,0306411	0,229768	-1,06553	-1,38356	-1,2018	-0,558144
14	0,797748	0,299129	1,15087	1,18057	-1,45339	-0,340196	1,00963
15	-0,82749	0,98459	1,3338	0,854842	0,369342	0,898536	1,55933
16	2,01539	1,76104	-0,0775861	-0,302636	1,66257	2,33998	0,0814482
17	-0,128167	-0,46508	-1,00278	0,937432	-0,0236274	-2,15424	-0,323243

Продовження додатку Б

18	0,637001	0,328738	-0,537959	0,97502	0,296847	-0,322588	0,0673312
19	-1,51067	-0,358193	0,718322	1,09928	-0,488238	-1,61539	-0,608165
20	0,955822	0,191305	0,242894	1,18584	0,312203	-0,900143	-1,44469
21	0,44146	-0,814399	1,25117	-0,878791	-0,601168	-0,414857	-0,238885
22	-3,72308	-0,974217	0,205284	-1,11148	-0,531519	0,540394	-0,255266
23	0,0127082	0,145217	-1,15928	1,48989	1,45124	0,0167657	1,53199
24	1,88133	0,988769	0,142292	0,942443	-0,889212	-0,279814	-0,0233634
25	0,529775	2,30997	-2,82875	-2,08155	1,03595	-2,09996	1,10939
26	-0,176978	1,72348	-1,13305	-1,33778	-0,050739	0,827987	-1,94746
27	0,212047	-0,395806	0,370137	0,792946	0,425147	1,28977	-0,577505
28	-1,01421	-0,819442	0,657205	-0,506272	-0,254475	0,982985	-0,711533
29	0,515553	-0,0950183	-1,20061	-0,262142	1,71244	0,791588	-1,94746
30	0,679885	0,16361	-0,87447	0,869057	0,384116	0,192311	-1,61315
31	0,00925183	-0,937374	0,976411	-1,12215	-0,998259	0,803126	1,80926
32	1,38904	0,68808	0,801198	-0,725667	-1,57828	1,17806	1,97438
33	0,573638	-0,729746	0,295343	-0,642103	1,03735	0,0228085	1,61682
34	-0,0311708	0,686058	-0,546925	2,07521	-0,72804	-1,50854	-0,347367
35	-0,740371	0,835012	0,777837	-0,725524	-0,744328	-2,6833	-0,540769
36	0,637001	-0,814399	-0,537959	-0,878791	0,296847	-0,414857	0,0673312
37	0,44146	0,328738	1,25117	0,97502	-0,601168	-0,322588	-0,238885
38	0,326764	0,0849331	0,81814	-0,0266685	0,15744	0,557222	-0,391034
39	-0,128167	-0,0950183	-1,00278	-0,262142	-0,0236274	0,791588	-0,323243
40	0,506476	-0,934614	-0,517402	-0,670241	1,17904	-0,148856	-1,87078
41	-0,901672	0,339975	0,58245	0,640964	-0,262621	-0,0596818	-0,715919
42	-0,101861	0,027954	1,11568	1,01396	-1,04997	0,164442	1,94959
43	0,239652	-0,425485	-2,10041	0,608895	0,727228	1,08734	1,16289
44	0,135957	1,84966	-0,753203	-1,23299	-0,469213	0,73172	-2,24739
45	0,826163	-0,806436	-1,04282	-0,760183	-0,25564	-1,85349	1,27352
46	-0,712828	-0,491988	-0,600983	0,35205	0,263342	0,523167	1,82356
47	1,61977	-0,736641	-0,459525	-1,54686	0,256382	0,184865	0,268335
48	2,89838	-0,0484248	0,240591	0,272653	-0,560103	-0,524594	0,523998
49	-0,958409	-0,652909	0,743304	0,671579	1,15337	1,24587	-0,62623
50	1,12421	0,375814	-0,115023	-0,44743	-0,886018	-0,451502	-0,0763303
51	-1,50937	2,28216	0,975111	-0,0506545	-0,813137	-0,0225455	-0,246314
52	-0,000594031	-0,815454	-0,816231	1,0795	-1,31735	0,172388	-0,170772
53	0,187645	-0,534954	-1,31549	-0,140994	-0,870162	0,902858	-1,09267
54	0,410445	-0,516824	0,372618	-1,5265	1,06537	0,923057	0,532616
55	0,141721	1,05383	-0,127945	-1,94178	0,507622	1,68658	0,60756
56	-0,762408	-0,558702	0,0822839	-0,458541	1,93338	-0,837261	-0,354531
57	0,591883	-0,0950183	-0,945852	-0,262142	-2,6686	0,791588	-0,431666
58	0,282096	1,59827	-1,20986	-1,06858	-1,316	0,217779	0,775313
59	-1,36519	-0,92794	-0,663267	1,1111	-1,24751	0,517839	1,07356
60	0,811713	-1,2693	0,566531	0,230175	-1,79165	-0,340754	-0,552534
61	-0,630453	0,989637	0,425389	-1,32931	0,96332	-0,368986	-0,00291639
62	-0,245396	-0,53776	-0,10966	-0,25278	-0,153599	0,0696284	1,17863
63	0,12921	0,183571	-0,251595	-0,758474	0,615289	-1,92399	0,036773
64	-1,1022	-0,115005	-2,88556	-0,613923	-0,00102959	0,192699	2,25488
65	0,0462624	-0,303945	2,26967	0,48518	0,0911047	-1,10378	0,149538
66	0,042639	2,18669	0,919706	0,095991	0,415484	0,402651	-0,0224609
67	-0,35145	-1,0478	0,229573	0,252857	1,85425	-0,879866	1,09361
68	-0,0916738	-1,12113	-1,00823	0,00303797	-0,8056	-0,652439	-1,20262
69	0,612541	-0,709901	-0,233215	-0,463208	0,265519	-0,423544	-0,588899
70	0,0566481	0,748108	1,28496	-0,318221	-0,663574	0,247404	-0,0736486
71	0,482253	-0,158558	0,209203	2,52463	-0,469311	1,56336	-0,59271
72	0,453116	0,366126	1,27848	-0,0966169	1,32388	0,101914	-1,32891
73	-1,07463	-0,126577	1,18929	1,74766	1,77714	1,21281	0,736332
74	-0,532736	-1,33838	0,371005	0,925964	0,351736	-0,112614	0,0958084
75	-1,08311	-1,17125	-0,502439	-0,940035	-1,67414	0,654781	-0,373114
76	1,29644	1,4682	1,01875	0,950704	1,12913	-0,615662	1,08251

	Set-Variable
Row	2-18
1	1,28356
2	-0,36944

Продовження додатку Б

3	-0,525782
4	0,731331
5	-0,953595
6	1,9325
7	0,537776
8	1,3506
9	-1,52324
10	-0,113765
11	0,936035
12	-1,69641
13	0,620354
14	-0,857548
15	-2,35976
16	1,03433
17	-1,61402
18	0,228204
19	1,5964
20	0,0128103
21	-1,92351
22	-0,966025
23	-1,75611
24	0,77511
25	0,0571622
26	0,231004
27	0,589199
28	-0,140609
29	0,338024
30	-0,846461
31	1,38289
32	0,548933
33	0,0632091
34	-0,401343
35	-0,057286
36	-1,92351
37	0,228204
38	-0,113765
39	0,338024
40	-0,0164308
41	-0,938477
42	-0,911617
43	0,585787
44	0,28482
45	-0,0162381
46	-0,19359
47	0,657856
48	-0,0519619
49	0,943982
50	-1,73745
51	-0,805135
52	1,15144
53	-1,58748
54	-0,321622
55	-0,368571
56	-0,581911
57	0,338024
58	-1,21553
59	0,990853
60	0,409723
61	-0,513608
62	0,108078
63	0,470682
64	1,42759
65	1,6133
66	0,0497297

Продовження додатку Б

67	1,27822
68	-0,187245
69	-0,602622
70	1,03809
71	-0,546085
72	2,04669
73	0,704979
74	-1,48807
75	0,903028
76	0,407303

The StatAdvisor

This table shows the values of each canonical variable when evaluated for each row of the data file.

Canonical Correlations

Variables in set 1:

x1
x2
x3
x4
x5
x6
x7
x8
x9
x10
x11
x12
x13
x14
x15
x16
x17
x18

Variables in set 2:

y1
y2
y3
y4
y5
y6
y7
y8
y9
y10
y11
y12
y13
y14
y15
y16
y17
y18

Number of complete cases: 54

Canonical Correlations

	<i>Canonical</i>	<i>Wilks</i>				
<i>Number</i>	<i>Eigenvalue</i>	<i>Correlation</i>	<i>Lambda</i>	<i>Chi-Square</i>	<i>D.F.</i>	<i>P-Value</i>
1	0,905811	0,951741	0,00000362531	432,201	324	0,0001
2	0,877952	0,936991	0,0000384897	350,697	289	0,0075
3	0,814101	0,902276	0,000315364	278,131	256	0,1634
4	0,715715	0,845999	0,00169643	220,083	225	0,5801
5	0,683932	0,827002	0,00596735	176,69	196	0,8354
6	0,638829	0,799268	0,0188799	136,953	169	0,9664
7	0,493915	0,702791	0,0522743	101,818	144	0,9969
8	0,367288	0,606043	0,103292	78,3219	121	0,9991
9	0,341617	0,58448	0,163252	62,5299	100	0,9988
10	0,333715	0,577681	0,247959	48,1099	81	0,9986
11	0,283593	0,532535	0,372152	34,1017	64	0,9992
12	0,243549	0,493507	0,51947	22,5957	49	0,9996
13	0,161789	0,40223	0,68672	12,9661	36	0,9999
14	0,0792805	0,281568	0,819269	6,87733	25	0,9999
15	0,0634684	0,251929	0,889814	4,02764	16	0,9989
16	0,0353334	0,187972	0,950116	1,7654	9	0,9947
17	0,0104864	0,102403	0,984917	0,524343	4	0,9711
18	0,00464573	0,0681596	0,995354	0,160651	1	0,6886

Coefficients for Canonical Variables of the First Set

x1	-111,793	137,971	-10,4511	-191,827	137,127	-16,3318	119,744	25,6285	-117,384	-24,6241	-181,273
x2	-80,6051	99,182	-7,54837	-138,727	98,3785	-12,314	86,9966	18,722	-84,5892	-18,2457	-130,627
x3	-85,7613	105,115	-7,69546	-146,01	103,967	-12,4679	91,9932	19,1018	-89,9417	-18,8955	-138,189
x4	-49,4338	61,2576	-4,72832	-85,1407	60,3238	-7,42632	53,3707	11,6221	-52,2593	-11,0384	-80,2447
x5	-88,9635	109,066	-8,21549	-152,864	108,806	-12,6691	95,631	20,3136	-93,7648	-20,0262	-143,844
x6	-85,0416	105,121	-7,45993	-146,131	104,379	-12,7695	91,3896	19,7278	-89,0854	-18,9708	-138,13
x7	-79,8164	98,4735	-7,65932	-136,505	98,0474	-11,428	85,7491	17,8696	-83,057	-17,908	-129,324

Продовження додатку Б

x8	-72,1138	88,8128	-7,46949	-123,882	88,2649	-11,1758	77,6149	16,7549	-75,9227	-16,1844	-117,503
x9	-101,905	124,691	-9,69576	-174,598	124,263	-15,799	108,659	23,3536	-106,676	-22,6589	-164,458
x10	-66,5393	82,184	-5,84116	-113,986	81,639	-9,19741	71,7844	14,4917	-69,0562	-15,3339	-107,729
x11	-72,7263	89,4176	-6,6332	-123,981	88,7621	-11,05	77,8341	16,3415	-75,6814	-16,3671	-116,828
x12	-78,3385	95,3546	-7,12269	-133,536	94,7707	-11,3439	83,5527	18,2067	-81,4805	-17,0227	-126,199
x13	-90,5364	111,438	-8,46447	-155,829	110,092	-13,3147	96,9634	20,6779	-94,9244	-19,4915	-146,34
x14	-71,6321	87,6167	-6,19472	-122,639	87,6756	-10,9952	76,4347	15,9216	-75,2155	-15,6451	-116,263
x15	-105,825	129,689	-9,72451	-180,531	128,564	-15,6409	112,968	23,7724	-111,0	-24,0536	-171,19
x16	-70,158	87,2829	-6,44712	-121,223	86,5422	-10,459	75,6448	15,7149	-73,8259	-15,9562	-114,087
x17	-85,1934	104,855	-8,36052	-145,336	103,955	-12,8385	90,9544	20,3659	-89,5524	-18,6141	-137,264
x18	-100,073	123,126	-9,41771	-172,148	122,349	-14,5243	108,437	21,8342	-104,613	-22,3266	-162,281

-158,501	-16,6911	255,871	-220,009	-13,2372	153,206	-121,168
-113,824	-11,9875	185,402	-158,991	-9,94464	111,409	-87,9775
-120,674	-13,3914	195,399	-168,341	-9,79386	117,6	-92,6186
-70,5817	-6,93716	113,577	-97,3891	-5,1697	67,5541	-53,3803
-126,18	-13,7003	204,718	-175,407	-10,4365	122,489	-96,8017
-120,956	-14,0417	195,773	-167,846	-9,93846	117,55	-92,8453
-113,307	-12,1177	182,747	-157,043	-9,12099	110,328	-86,89
-102,091	-11,0829	166,044	-142,649	-8,54572	99,3163	-78,7454
-143,804	-15,9091	232,372	-200,075	-11,6253	139,951	-110,351
-94,3629	-10,2073	152,873	-130,382	-7,21173	90,8047	-72,4395
-103,117	-11,083	166,724	-142,486	-8,65936	99,3498	-78,8955
-110,363	-12,0622	178,147	-153,668	-8,79829	107,344	-85,0114
-128,34	-13,9515	208,057	-178,364	-10,7008	124,809	-98,3937
-101,222	-10,4685	164,081	-140,628	-8,6284	98,6141	-77,7032
-149,358	-16,1045	241,57	-207,123	-12,7551	145,083	-114,364
-100,314	-10,5627	161,68	-138,983	-7,84882	96,9302	-77,478
-119,688	-13,4055	194,724	-166,631	-9,81544	117,377	-92,5818
-142,755	-15,0282	229,311	-197,201	-11,7258	136,963	-108,924

coefficients for Canonical Variables of the Second Set

y1	0,1546	0,528178	-1,40517	-0,544114	-1,36926	1,91329	-2,4164	2,93131	5,15941
y2	0,0609373	0,332117	-0,683106	0,12048	-1,33003	1,37451	-1,82963	3,23302	4,79688
y3	-0,19037	0,300795	-0,468302	0,366237	-0,690661	2,17547	-1,51274	2,16406	3,59633
y4	0,542546	0,569408	-1,10459	0,438783	-1,62532	1,70458	-1,89326	2,70298	5,70381
y5	0,268417	0,421796	-0,280808	0,217839	-1,05471	1,28254	-2,46229	2,78199	3,94457
y6	0,019287	0,338599	-1,02168	0,69665	-1,13201	1,44739	-2,20915	2,29234	4,24252
y7	-0,445415	0,295298	-0,402076	0,113139	-0,925169	1,81438	-2,18301	2,18565	4,45629
y8	0,124013	0,605494	-0,918881	-0,00830435	-0,138504	1,58604	-1,6841	1,81851	3,73323
y9	-0,361246	0,296736	-0,894361	0,457142	-1,24749	1,48142	-2,30903	2,1732	4,44492
y10	-0,336036	0,806032	-0,654128	-0,131187	-1,12892	0,960491	-1,75205	2,80293	4,24959
y11	0,47826	0,723414	-0,634854	0,225591	-1,43644	1,43288	-1,76809	2,81592	5,16673
y12	-0,0611709	0,66834	-0,681427	0,558528	-1,36719	1,73909	-1,65158	2,44177	3,66524
y13	0,123337	0,413507	-0,890686	0,228566	-0,692915	1,60877	-1,4852	2,41615	5,45492
y14	-0,285884	0,420063	-1,34198	0,80781	-0,862451	2,27278	-2,60343	2,97357	5,16331
y15	0,449703	-0,162724	-0,732141	0,0285801	-1,76565	1,66201	-1,92871	2,48698	4,39317
y16	-0,496429	0,181946	-1,23631	0,104522	-0,992495	1,64653	-1,57645	2,74817	4,76693
y17	0,164489	0,452369	-0,609033	-0,237367	-1,07518	1,67589	-2,43953	2,65882	5,20451
y18	0,235819	1,43711	-0,805097	-0,0801377	-1,35114	1,57026	-2,16368	2,99865	5,47769

-5,12777	-3,08865	2,83053	-3,46032	-8,30639	-10,1941	-6,21665	-10,5957	2,21313
-4,94693	-2,5087	2,33365	-3,37029	-8,48165	-10,6303	-6,64712	-10,5691	1,54581
-3,94125	-1,81726	1,97196	-3,16086	-5,87451	-7,75345	-6,00878	-7,79766	1,44051
-4,23773	-2,96347	2,65448	-3,85643	-6,88086	-10,6839	-7,24985	-10,2696	1,66658
-3,96532	-2,58581	2,13244	-3,04218	-6,5152	-7,85122	-5,34094	-8,04109	1,90768
-3,96262	-1,90354	2,08943	-3,55406	-7,13031	-8,0956	-5,99799	-8,98986	1,79079
-3,70992	-1,71241	1,91558	-2,84001	-6,42067	-7,7976	-5,40608	-8,73723	1,09963
-3,98977	-2,20718	1,59556	-2,87725	-5,50307	-7,59472	-5,5226	-8,29863	1,1858
-4,76724	-2,45791	2,36417	-3,17226	-7,00061	-9,45717	-5,96681	-9,21116	1,03598
-3,45421	-2,1282	1,90699	-3,55621	-6,05798	-8,07226	-5,76644	-8,23606	1,53215
-5,17493	-2,32285	2,26378	-3,38454	-7,12567	-9,59536	-6,40635	-9,95995	2,0518
-4,00108	-2,67621	1,72526	-3,20449	-6,59244	-8,65716	-5,54255	-9,04022	2,01662
-4,06761	-3,00968	2,33035	-3,47482	-7,29256	-9,40734	-6,68874	-9,04458	1,43002
-4,68725	-2,2084	2,04241	-3,32449	-6,9921	-9,67192	-7,27291	-10,0517	1,69395
-4,83622	-2,68477	1,56567	-3,53528	-7,42398	-8,94649	-5,67727	-9,76331	1,27787
-4,70099	-3,05645	3,07327	-3,40675	-7,79834	-9,24286	-6,61278	-10,4939	1,69826
-4,47917	-2,48154	1,9862	-3,50803	-7,13269	-10,1227	-6,98592	-9,68487	2,75178
-4,47418	-3,06243	2,83586	-3,76693	-8,04018	-10,5729	-8,25966	-10,4205	2,24727

The StatAdvisor

This procedure finds the linear combinations of two sets of variables which have the highest correlation between them. In this case, 18 sets of linear combinations have been formed. The first set of linear combinations is

$$-111,793*x_1 - 80,6051*x_2 - 85,7613*x_3 - 49,4338*x_4 - 88,9635*x_5 - 85,0416*x_6 - 79,8164*x_7 - 72,1138*x_8 - 101,905*x_9 - 66,5393*x_{10} - 72,7263*x_{11} - 78,3385*x_{12} - 90,5364*x_{13} - 71,6321*x_{14} - 105,825*x_{15} - 70,158*x_{16} - 85,1934*x_{17} - 100,073*x_{18}$$

and

$$0,1546*y_1 + 0,0609373*y_2 - 0,19037*y_3 + 0,542546*y_4 + 0,268417*y_5 + 0,019287*y_6 - 0,445415*y_7 + 0,124013*y_8 - 0,361246*y_9 - 0,336036*y_{10} + 0,47826*y_{11} - 0,0611709*y_{12} + 0,123337*y_{13} - 0,285884*y_{14} + 0,449703*y_{15} - 0,496429*y_{16} + 0,164489*y_{17} + 0,235819*y_{18}$$

where the variables have first been standardized by subtracting their means and dividing by their standard deviations. The table shows the estimated correlation between each set of canonical variables. Since 2 of the P-values are less than 0,05, those sets have statistically significant correlations at the 95,0% confidence level.

Plot of Canonical Variables #1

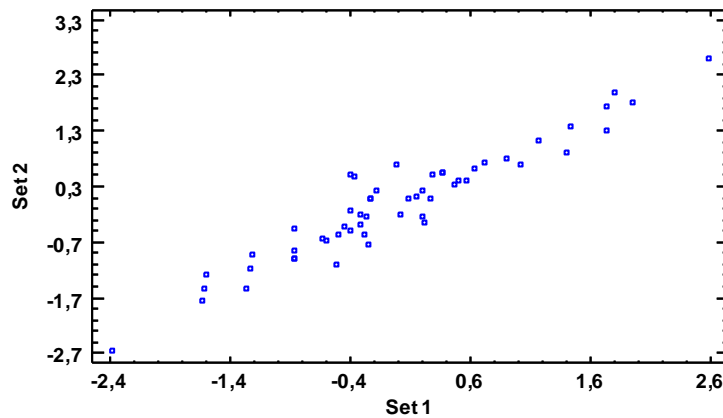


Table of Canonical Variables

Row	Set-Variable 1-1	Set-Variable 2-1	Set-Variable 1-2	Set-Variable 2-2	Set-Variable 1-3	Set-Variable 2-3	Set-Variable 1-4
1	-1,61981	-1,54404	0,182347	-0,904959	0,136099	0,375756	0,719492
2	-0,309076	-0,20882	-0,391093	-0,358879	-1,18285	-1,44839	1,04242
3	-1,24096	-1,17764	-1,35619	-0,754924	0,851324	1,37546	0,74327
4	-0,228495	0,0687495	0,109894	0,265223	0,742497	0,665689	-0,504161
5	-0,865184	-0,856976	1,55814	1,68763	-0,853328	-0,919316	0,153489
6	-0,596907	-0,675487	1,06053	1,355	0,890863	0,104641	-0,953294
7	-0,865184	-0,988326	1,55814	1,63223	-0,853328	-0,636854	0,153489
8	1,73246	1,75208	1,0736	0,802863	-0,319708	0,331585	-1,66974
9	-0,397738	-0,486703	0,0941709	-0,10791	-0,685077	0,474669	-0,203641
10	0,288389	0,501968	1,30105	1,37906	-3,24339	-3,29607	1,14633
11	-0,397738	0,519674	0,0941709	0,402871	-0,685077	-0,983584	-0,203641
12	0,563734	0,399046	-1,26041	-1,66452	-0,305606	-0,0424835	0,921721
13	-0,507722	-0,567042	0,595289	0,673465	0,362824	0,108041	-0,766846
14	0,638416	0,620125	0,752764	0,356694	-0,162419	-0,113106	-2,03534
15	1,17298	1,12733	1,17979	0,959236	-1,64699	-1,6165	1,91594
16	-2,38167	-2,64021	-0,097055	0,440476	-0,120762	-0,368691	0,0626009
17	-0,0190386	0,689219	-0,771086	-0,471469	0,387623	0,688881	1,54716
18	-0,187092	0,244754	-0,499474	-0,493905	-0,548997	-0,874298	-1,15366
19	0,899884	0,818706	-0,623513	-0,671539	0,18393	-0,767405	-1,14375
20	-1,21961	-0,935103	0,103389	-0,0766007	1,24906	1,38252	1,02149
21	0,498386	0,395875	1,13663	1,37876	2,26912	1,20509	1,54866
22	-0,36483	0,497191	-1,36645	-1,24273	-0,188855	-0,277781	-1,00222
23	0,193958	-0,246397	-0,56383	-0,590452	-0,45399	-0,630985	0,0331666
24	1,40415	0,918806	-1,01509	-0,298829	-0,950769	-0,637811	-0,0282044
25	-0,314272	-0,394437	0,269985	0,568779	-1,23364	-1,48037	-2,16209
26	0,0761921	0,071282	0,246038	-0,143036	-0,348765	-0,115626	-0,296595
27	0,203562	0,218759	0,218812	0,131945	0,269575	0,952725	1,24637
28	-1,59365	-1,26633	-1,08733	-1,3353	-0,0367058	0,260408	0,384259
29	-0,865184	-0,988326	1,55814	1,63223	-0,853328	-0,636854	0,153489
30	0,374903	0,567249	1,29964	1,09734	1,89654	1,7016	0,360974

Продовження додатку Б

31	0,374903	0,567249	1,29964	1,09734	1,89654	1,7016	0,360974
32	-0,626027	-0,629781	1,27543	1,64893	-0,485227	-0,33142	-0,401434
33	0,0233104	-0,213036	1,05045	0,795615	0,918646	1,28938	-1,68371
34	0,216852	-0,341254	-0,0288061	-0,155384	0,861058	1,31725	-1,61722
35	-0,228495	0,0687495	0,109894	0,265223	0,742497	0,665689	-0,504161
36	-1,26834	-1,54404	-1,47984	-0,904959	0,704077	0,375756	0,794376
37	0,712609	0,718032	-0,0430069	-0,625446	-0,558467	-1,12756	-0,201143
38	0,267545	0,0926008	0,0154534	0,0476238	-0,250303	-0,5556	0,473815
39	1,80693	1,99291	-2,50141	-2,09443	-0,307155	-0,568091	-1,51351
40	-0,25253	-0,739602	-1,61774	-1,12021	-0,795412	-0,549732	0,899128
41	-0,522717	-1,09781	-0,835056	-0,75427	-0,740282	-0,773796	-0,138734
42	-0,392099	-0,125094	0,185595	0,827938	-0,179105	0,577066	0,334365
43	-0,268804	-0,239938	-1,61408	-1,7904	0,996992	1,11026	0,208522
44	0,459932	0,345698	-0,973552	-0,779531	0,0686402	0,531846	-1,95341
45	1,43168	1,36455	-1,08058	-1,39949	-0,802345	-0,513379	1,74592
46	1,74038	1,29195	0,152969	0,0682423	-0,336607	-0,765991	1,14976
47	-0,447546	-0,421463	-0,619929	-1,06177	-1,00838	-0,713669	0,0400079
48	1,0105	0,700079	-1,41589	-1,50065	1,32003	0,719899	0,394525
49	1,94678	1,81976	0,881625	0,674963	-0,335384	0,01936	0,0412079
50	-0,868249	-0,451391	0,0736687	-0,310283	-0,692403	-0,879738	-0,326826
51	0,150983	0,122522	-0,418054	-0,625323	1,63631	0,659218	0,462571
52	-0,288328	-0,547323	1,37999	0,961769	0,639146	0,370803	0,436127
53	2,57699	2,59462	0,866619	1,46123	1,57192	2,12554	0,716201
54	-1,62912	-1,76294	-0,0243946	-0,375475	0,569356	0,534393	-0,748496

Row	Set-Variable 2-4	Set-Variable 1-5	Set-Variable 2-5	Set-Variable 1-6	Set-Variable 2-6	Set-Variable 1-7	Set-Variable 2-7
1	0,718026	-0,778049	0,529056	0,306428	-0,632469	0,489068	0,726624
2	0,356776	0,502912	1,00398	-0,63319	-1,02822	0,444066	0,94795
3	0,0749711	0,921138	0,547927	-1,33591	-0,753253	0,3229	0,171894
4	-0,234351	0,764561	1,09809	-0,207073	0,0133877	-1,71724	-1,37846
5	0,161772	-1,04621	-1,29026	1,3169	1,69164	-0,909208	-1,36262
6	-1,35488	0,564156	-0,816174	-0,237518	-0,157451	2,28519	0,962959
7	0,203256	-1,04621	-0,688209	1,3169	0,991445	-0,909208	-0,450591
8	-1,1133	0,550654	0,754779	-0,919173	-0,0522648	-0,666788	-0,680401
9	-0,540141	-0,853117	-1,12733	-0,228469	0,324304	0,0569464	-0,780593
10	0,735909	0,518706	0,426725	-1,10656	-0,136562	0,893203	-0,260304
11	0,265064	-0,853117	-0,269717	-0,228469	-1,27977	0,0569464	0,582979
12	1,66227	2,81409	1,74911	1,67957	1,2886	0,44041	-1,02328
13	-1,08105	0,114474	-0,26118	0,292463	-0,0305147	0,846152	-0,28568
14	-2,04604	1,06984	1,05013	0,104132	0,748229	0,874448	1,87513
15	1,54148	0,628838	0,298635	-0,484847	-1,74723	-1,30405	-1,12317
16	1,09938	0,620416	0,292143	-0,443056	-1,01749	-0,00841699	0,503746
17	1,86712	-0,180489	0,0865596	-0,707073	0,054193	-0,566039	-1,55251
18	-1,43778	0,734797	0,225349	-0,758814	-0,507902	-1,72507	-2,18025
19	-0,522231	0,0432226	0,44287	0,696376	0,563641	0,726578	1,20676
20	1,08102	-0,514898	-0,134251	1,30942	1,66241	0,978018	1,07583
21	0,526016	-1,73783	-2,01341	0,654763	1,15071	-0,456036	0,25183
22	-0,767528	0,702745	0,225185	1,45592	1,19435	0,330647	0,0423152
23	-0,0701784	-1,45561	-0,950604	0,113338	0,246514	-0,0131436	0,179489
24	-0,569878	0,943576	1,56147	1,95487	0,497215	0,401758	0,70173
25	-2,09348	1,70273	2,28932	-0,145328	-0,312154	-0,123095	0,712006
26	-1,13454	-1,59775	-1,75408	-0,698108	-0,593375	1,00474	0,626815
27	1,0468	0,0578239	-1,08667	1,13573	-0,397943	-0,901752	-0,0426864
28	-0,285937	-0,311531	-0,555399	0,306006	-0,17103	0,770131	0,684014
29	0,203256	-1,04621	-0,688209	1,3169	0,991445	-0,909208	-0,450591
30	0,848692	0,682	0,809247	0,743257	0,635159	1,02317	0,569508
31	0,848692	0,682	0,809247	0,743257	0,635159	1,02317	0,569508
32	-0,2314	-0,544946	-0,621642	-0,0463275	0,477646	-0,112755	-0,543936
33	-0,85423	0,111333	-0,277777	-0,827172	-1,76021	-0,782105	-0,758774
34	-1,07739	-0,798402	-0,0829233	-2,18416	-1,54416	-0,593949	-1,14315
35	-0,234351	0,764561	1,09809	-0,207073	0,0133877	-1,71724	-1,37846
36	0,718026	0,926009	0,529056	-1,5438	-0,632469	-0,0639365	0,726624
37	0,233291	0,472089	-0,604634	0,161085	0,214946	-0,924785	-0,978689
38	0,602875	-0,33167	0,488996	0,598396	1,14152	-0,676156	0,566225
39	-0,271313	-2,61939	-2,24092	0,315959	0,233603	1,77235	1,00621
40	0,589359	0,000118776	1,01565	1,77559	2,08079	0,435172	-1,35281
41	1,29511	-1,53939	-1,77557	-0,336007	-0,763148	-0,268212	-0,0088603
42	0,544777	0,186258	0,172256	-2,18639	-2,17942	0,865046	1,01089

Продовження додатку Б

43	-0,0909288	-0,922707	-0,847893	-1,17117	-1,24523	0,637964	0,781888
44	-2,48824	-0,37157	-1,56172	1,97378	1,24548	-0,589854	-0,28897
45	1,69869	0,846243	0,126594	-0,202367	0,574995	-0,102752	1,48492
46	1,2573	0,440475	-0,59078	-1,87937	-1,30667	0,421812	0,818434
47	-0,163776	-0,790788	-0,527083	0,147459	1,70686	-0,283871	0,402866
48	-1,17562	0,434365	1,09451	-0,578054	-1,17844	-1,34079	-2,03357
49	-0,0166888	-0,630501	-0,00788108	-0,454338	-0,419755	0,624274	0,123253
50	-1,15723	-0,861233	-0,643729	-0,86461	-1,15115	0,200083	0,69558
51	0,751992	-0,866964	-0,437485	-0,415599	-0,425844	-2,22097	-2,44649
52	0,392526	0,950585	1,3659	-0,299186	-0,576315	2,98761	1,09331
53	0,353036	-0,0220566	0,262528	0,4327	0,455097	-0,0819122	0,972541
54	-0,665	1,96991	1,50213	0,477995	1,16772	-0,94332	0,431014

Row	Set-Variable 1-8	Set-Variable 2-8	Set-Variable 1-9	Set-Variable 2-9	Set-Variable 1-10	Set-Variable 2-10	Set-Variable 1-11
1	-1,87459	-1,34958	-1,03732	0,661312	-0,477508	-0,730373	-0,830441
2	0,337335	-0,652738	-1,58037	-1,00701	0,708567	0,588204	-0,817776
3	0,277639	-0,441597	0,778402	0,578545	-0,843581	-1,06452	0,135095
4	-0,211448	0,746271	1,09432	1,53338	1,17525	1,77753	-0,98463
5	0,604353	1,05726	0,74786	1,42672	-1,49347	-2,57889	-0,483489
6	-1,4558	-0,563434	-1,02245	-0,0202407	-0,197854	-0,67767	-0,68873
7	0,604353	-0,0208659	0,74786	-0,579859	-1,49347	-0,621348	-0,483489
8	0,048665	1,34893	-1,42068	-0,955985	0,529311	-0,981023	-1,01008
9	0,254437	0,664415	-0,37648	-0,625138	-0,14777	1,57718	-0,264767
10	-0,140694	0,0369751	0,364413	1,01696	-0,735159	0,534305	-0,23838
11	0,254437	1,39576	-0,37648	-1,19408	-0,14777	-0,63803	-0,264767
12	0,519192	0,89858	-0,0676322	-1,76089	-0,209746	-0,647934	-0,11006
13	0,942844	-0,0801137	0,283406	-0,0462656	1,3349	1,84502	0,0931525
14	-0,570667	-0,794344	1,57455	-0,0239281	-2,22076	-0,307814	-0,453723
15	1,34037	0,667736	1,57088	0,680308	0,901653	0,632953	2,2381
16	0,836008	0,819925	-0,660866	-0,0657292	1,15089	2,54905	-0,613436
17	-2,05293	-2,54409	0,401198	-0,844469	0,584908	-0,443987	1,54315
18	1,17356	-0,623796	-2,06979	-1,80471	-0,54652	-0,0838869	1,48319
19	0,180163	1,36974	-0,839488	-0,577568	-1,67452	-1,31731	2,85463
20	0,0494014	0,913492	-1,04126	-0,664916	0,610928	2,16055	2,21928
21	-0,310611	0,801657	-0,378621	-0,72412	1,30154	0,92586	0,850141
22	-0,630521	-0,913178	-1,91532	0,596333	-1,3259	-0,469538	0,266823
23	-0,213171	-0,28266	-1,26943	-0,448294	0,423403	0,564078	-0,351728
24	-2,36934	-0,822096	1,00432	0,693604	-0,33675	0,0167083	2,07883
25	1,04205	0,20491	-0,0782841	-0,16119	1,88518	0,13882	-0,41923
26	1,0796	0,901386	-0,103306	-0,753013	2,28119	0,0551396	1,20619
27	-0,881761	-1,02603	-1,54108	-1,49686	0,00879273	0,264262	-1,041
28	-1,30173	-0,483626	2,17743	1,94146	1,18199	-0,324562	-0,272014
29	0,604353	-0,0208659	0,74786	-0,579859	-1,49347	-0,621348	-0,483489
30	0,935099	0,38077	0,432594	0,200053	0,475427	0,0112205	-0,528178
31	0,935099	0,38077	0,432594	0,200053	0,475427	0,0112205	-0,528178
32	-0,909755	0,132259	0,067869	0,747577	0,0924508	-1,08041	0,451628
33	0,206262	-0,396131	-0,410021	-0,137433	-0,0667695	0,0672704	0,78657
34	-0,976064	-0,451183	-0,0155883	0,155683	0,273961	-0,132308	1,83814
35	-0,211448	0,746271	1,09432	1,53338	1,17525	1,77753	-0,98463
36	0,451957	-1,34958	0,557227	0,661312	-0,564665	-0,730373	0,176627
37	-0,451941	-0,260932	1,43487	2,83303	0,397816	0,935831	0,65831
38	-1,11969	-2,17002	0,864184	0,631008	0,794504	-0,0631711	-0,0756312
39	0,438572	-0,174059	1,62077	-0,230951	1,06283	1,20551	-1,60166
40	1,04045	1,02947	-1,39225	-0,752665	0,551214	-0,218946	-0,633058
41	0,255975	0,17706	-0,978573	0,162644	-0,240808	-0,999827	-0,101535
42	-0,94602	1,00532	0,413414	-0,316526	-1,05786	-0,644848	-0,270299
43	3,01979	2,46048	1,24085	1,62758	-2,16065	-1,01974	0,993815
44	-0,475527	-1,03122	0,921229	0,108885	0,317763	0,0138856	-0,411487
45	1,31562	1,6483	0,217341	1,25033	0,521546	-0,894531	-0,872605
46	-2,07515	-0,959699	-0,836051	-1,57865	-0,401462	0,501737	-0,974666
47	-0,205755	-0,142304	-0,250629	-0,8193	-0,0909039	1,18534	0,11484
48	0,084806	1,53777	-0,0842548	-0,244501	-0,888226	0,0353153	-1,77626
49	-0,273838	-1,57372	-0,391664	1,02788	0,701873	1,23092	0,17838
50	0,253362	-0,0827004	-0,531975	-1,28049	-0,017018	-0,571083	-0,585077
51	-0,71744	-1,25103	0,513954	-0,324897	-1,47718	-1,42879	-0,935283
52	0,199571	-0,768102	0,902614	0,441033	-0,592969	-0,553694	-0,233071
53	1,30894	-0,278765	-1,37769	0,0818523	-0,81499	-0,634853	-0,349467
54	-0,218365	0,182942	-0,158789	-1,47339	0,799148	-0,124618	0,505421

Продовження додатку Б

Row	Set-Variable 2-11	Set-Variable 1-12	Set-Variable 2-12	Set-Variable 1-13	Set-Variable 2-13	Set-Variable 1-14	Set-Variable 2-14
1	-0,0475715	2,35076	1,14888	-1,30602	-0,768493	-0,449837	0,0184065
2	-1,64477	0,361985	-1,14265	0,961812	0,386371	-0,972158	-1,06334
3	-1,20519	1,52676	1,38596	-0,630826	-0,315115	0,621902	0,324959
4	-0,591183	0,562961	0,108202	1,54072	0,143788	-0,00898138	0,529333
5	-0,978238	0,15055	0,179869	-0,270877	-0,642344	-0,795475	-2,63956
6	-1,1124	0,531099	0,493169	1,3458	-0,119118	-0,925891	-1,12949
7	0,10746	0,15055	-0,561669	-0,270877	0,835627	-0,795475	0,417068
8	-1,29434	0,210959	-0,308093	-0,270643	-0,267406	0,0137007	-0,859489
9	-2,03125	-1,23447	-1,38702	-0,221001	-0,337984	0,247288	0,839291
10	0,446999	1,66032	2,09367	-0,243128	-1,36203	0,9773	1,44325
11	-1,06824	-1,23447	0,976798	-0,221001	-0,812432	0,247288	0,781398
12	-0,566186	-0,4312	1,08926	1,25534	-0,148022	-0,336861	0,821902
13	-1,72803	0,342441	0,257588	-1,09935	0,310746	0,425457	0,542622
14	-0,738475	0,743277	1,05314	0,995518	1,79371	-0,482799	-0,838978
15	0,870627	1,46333	-0,217746	0,789558	-0,223614	1,40742	-1,504
16	0,564478	-0,582538	-0,594265	-0,703983	-0,382003	-1,03653	-0,0643585
17	1,22988	-0,258766	-0,534168	-0,486438	0,517741	-2,58006	-1,66484
18	1,93196	-0,766469	-0,103787	-0,561801	-0,965884	-0,342304	-0,411546
19	0,664365	1,76532	-0,568001	0,0469325	-0,980687	-0,30368	1,54117
20	-0,718835	0,28227	1,23723	0,04771	1,00144	-0,351481	-1,1134
21	1,59901	0,0383327	1,20985	-0,229617	0,730569	1,28062	0,8086
22	0,854951	-0,400765	-1,50505	0,384635	1,76649	1,72782	0,323051
23	0,416148	-0,990872	-0,74292	1,8347	-1,53924	0,930115	-0,685013
24	1,56674	-1,03953	0,486048	-0,979446	-0,69174	-0,149806	-0,618387
25	-0,29194	-1,11627	0,737698	-0,00402402	1,46798	-1,07211	-0,582631
26	0,720734	0,744999	-1,07667	1,00842	1,234	-0,948612	0,596338
27	0,14951	0,5995	0,90448	1,56219	1,17301	0,23038	0,321881
28	-0,240737	-0,829956	-0,11267	1,13049	0,195925	-0,206384	-0,279314
29	0,10746	0,15055	-0,561669	-0,270877	0,835627	-0,795475	0,417068
30	0,303974	-0,275599	-0,553097	-1,76785	-2,29418	-0,573479	-0,187428
31	0,303974	-0,275599	-0,553097	-1,76785	-2,29418	-0,573479	-0,187428
32	1,02705	-0,365501	-0,0981331	-0,211365	1,14393	0,515821	0,683433
33	1,03865	1,97201	1,89621	-0,114366	0,445383	0,246519	0,592168
34	1,65114	0,0897529	1,05346	0,788085	0,132754	-0,320254	0,893873
35	-0,591183	0,562961	0,108202	1,54072	0,143788	-0,00898138	0,529333
36	-0,0475715	1,51455	1,14888	-0,701256	-0,768493	0,111295	0,0184065
37	0,97261	-0,852651	-1,02742	-0,20766	1,24744	-1,53379	0,060626
38	-1,36823	-1,17925	-1,96815	0,992425	-0,512271	-0,170329	1,60956
39	-0,121402	2,04533	0,877507	-0,0375363	0,61562	0,780364	-1,12275
40	0,440826	0,709333	-0,287405	0,00816864	1,03699	0,45215	1,59865
41	-1,09968	-0,917007	0,318109	-0,0459964	0,069481	-0,104973	-1,6585
42	0,541705	-0,636346	-2,11473	-0,281119	-0,176776	1,46612	0,443709
43	1,11029	-2,08318	-1,37661	0,486001	0,180572	-0,735862	-0,125225
44	-0,335396	0,00108855	-0,513034	-1,49582	-2,74348	0,0872004	1,12736
45	-0,391133	0,231934	1,14628	-1,07678	0,808088	0,469458	1,13644
46	-0,619317	-0,861394	-1,50029	-1,03322	0,0229833	-1,25288	0,263287
47	1,57721	-0,115127	1,1564	0,435899	-1,34357	-0,53853	-1,57315
48	-0,818997	0,356465	-0,10408	-1,23275	0,130357	-1,23784	-1,96307
49	-0,83456	-1,59618	-0,356993	-2,18418	-0,406938	1,80522	-0,11527
50	0,148132	-0,669333	0,751959	-0,772797	-0,745364	0,156312	1,4583
51	-1,91555	-0,794942	0,170373	0,593988	0,710656	2,22684	1,4639
52	1,10024	-1,5424	-0,824552	1,81762	1,31701	1,27275	0,190003
53	0,0422201	0,196706	0,324559	1,916	0,581661	-0,932876	-0,420435
54	0,912073	-0,266256	-1,61981	-0,782269	-0,138378	2,83785	-0,987823

Row	Set-Variable 1-15	Set-Variable 2-15	Set-Variable 1-16	Set-Variable 2-16	Set-Variable 1-17	Set-Variable 2-17	Set-Variable 1-18
1	0,412576	-0,0450251	0,707555	0,419854	1,35224	0,194434	0,960185
2	-0,878141	-0,194883	1,43638	-0,424896	-0,776888	-0,401061	-0,659445
3	0,299944	-0,361751	0,552405	0,882156	-0,693136	0,834608	-0,729613
4	-1,32153	-0,590589	-0,292457	0,738774	0,450707	-0,422385	-0,333439
5	-0,870644	-3,43653	-0,390658	-1,92953	-0,297732	-2,57085	0,132819
6	-0,819677	0,500632	-0,922732	1,31606	0,569239	1,397	-0,7765
7	-0,870644	0,554057	-0,390658	0,715868	-0,297732	1,51019	0,132819
8	0,680485	-0,0186362	2,87425	0,181902	-1,3101	2,07251	1,59127
9	0,96144	0,655867	0,298096	-0,900173	0,304629	0,0885939	-0,737969
10	-0,701859	1,80992	1,10145	-0,841741	0,298625	-0,417593	1,97229

Продовження додатку Б

11	0,96144	1,03515	0,298096	1,93447	0,304629	-1,91876	-0,737969
12	0,229412	-0,586655	0,00378503	-0,638749	0,311448	0,928027	0,174456
13	2,3862	-1,00544	-0,923101	1,71339	1,02135	-0,894597	3,44489
14	1,32231	0,307937	-0,166992	0,466999	-1,36304	-1,1356	-0,66449
15	0,879233	0,71509	-0,805745	-0,0534792	0,511636	0,466349	-1,1645
16	0,420895	-1,18511	0,454578	-1,85245	-0,0237361	0,976945	0,0657697
17	-0,132272	-0,298445	1,52041	1,37518	0,73123	-0,439367	0,140237
18	-0,214687	-0,0105558	-1,2752	-0,799144	-1,26348	0,536265	0,677807
19	-0,870553	-1,00959	-0,18084	0,567966	-0,894663	0,20015	0,261523
20	-1,2752	0,0970176	0,178023	-1,24409	0,378328	0,706705	-1,16457
21	0,891335	0,573646	1,9732	-0,436324	-1,50055	-0,592899	0,691861
22	0,851971	0,910202	-0,962415	-1,50087	-0,182641	-0,469726	-0,173647
23	0,575591	-1,25129	0,298371	1,87141	-0,212898	1,38275	-0,251926
24	0,0273093	-0,656977	0,243262	-0,485273	0,606108	0,729788	0,611998
25	-0,986606	0,528048	0,491315	-0,317592	-0,0404343	-0,27124	-0,00384135
26	-0,360688	0,393462	-0,39659	-0,621992	0,262952	-0,433895	-0,704223
27	-0,986329	-0,969054	0,33891	1,3451	-2,50953	-1,35009	0,917453
28	-0,483983	0,887122	-2,00358	-1,52017	-1,62429	1,17913	2,36999
29	-0,870644	0,554057	-0,390658	0,715868	-0,297732	1,51019	0,132819
30	0,25075	0,896353	-0,943546	-0,205462	-0,912749	-0,0533853	-0,359457
31	0,25075	0,896353	-0,943546	-0,205462	-0,912749	-0,0533853	-0,359457
32	0,829422	0,585066	-0,635564	0,422451	1,46716	1,82291	-0,904548
33	0,51624	0,158259	0,165406	-1,25073	0,28051	-0,920682	-0,499958
34	-0,553308	-0,198769	-1,53009	-0,701457	-0,71634	-1,16977	0,0829058
35	-1,32153	-0,590589	-0,292457	0,738774	0,450707	-0,422385	-0,333439
36	0,258018	-0,0450251	0,534416	0,419854	-0,716539	0,194434	-0,490227
37	1,58195	-0,407615	1,6018	1,64996	-0,180119	0,789784	-0,838715
38	2,07015	0,746908	-0,515215	-1,53472	-0,943748	-0,857526	0,485691
39	-0,550214	-0,704351	-0,0526066	-0,900829	0,326831	0,818877	0,397086
40	0,0476618	0,0814643	-0,394091	1,22377	-0,450715	-1,52305	-0,61797
41	1,05153	2,98491	-0,187456	0,511821	0,0804258	-0,733264	-0,0685394
42	1,09472	-0,40919	-0,326837	-0,283964	-1,00576	-0,298262	-0,559983
43	-1,44989	-0,0477776	1,51961	1,04959	0,603332	-0,378791	2,0679
44	-0,850153	0,917564	2,15565	-0,0208366	0,994565	-1,03637	-1,5979
45	-0,142711	-0,603766	-1,26378	-0,0448194	0,113851	0,173305	-0,986599
46	-1,63267	-0,388781	-1,24527	-0,707436	1,42012	-1,27023	0,73181
47	1,19589	0,586827	-0,849003	0,492675	0,254211	-0,511234	-0,788907
48	1,22403	1,40711	-0,726133	-0,667345	-0,302298	-0,0751925	-0,637432
49	-2,44271	-1,46332	-0,755148	1,14499	-1,43384	0,219538	-0,593023
50	0,215495	-2,54247	-0,504127	-0,704877	1,53081	1,40609	-1,26821
51	-0,717562	0,0522868	0,247598	-1,02745	0,913783	1,16185	-0,164663
52	0,01377	-0,346645	1,74168	-0,190452	0,311802	-0,954604	-1,26449
53	0,859066	0,324488	-0,689467	-0,777116	2,98253	0,77844	1,07054
54	-1,05537	0,209023	0,219722	0,890544	2,02968	-0,502698	1,32152

Row	Set-Variable
1	1,19624
2	-0,951506
3	1,51661
4	-0,572657
5	0,874452
6	-0,933483
7	0,0418652
8	-1,06605
9	1,83061
10	0,355888
11	1,90123
12	0,756189
13	-1,01484
14	-0,877025
15	-0,918727
16	-0,487482
17	-1,51918
18	0,310936
19	-0,340594
20	-0,451483
21	-0,035257

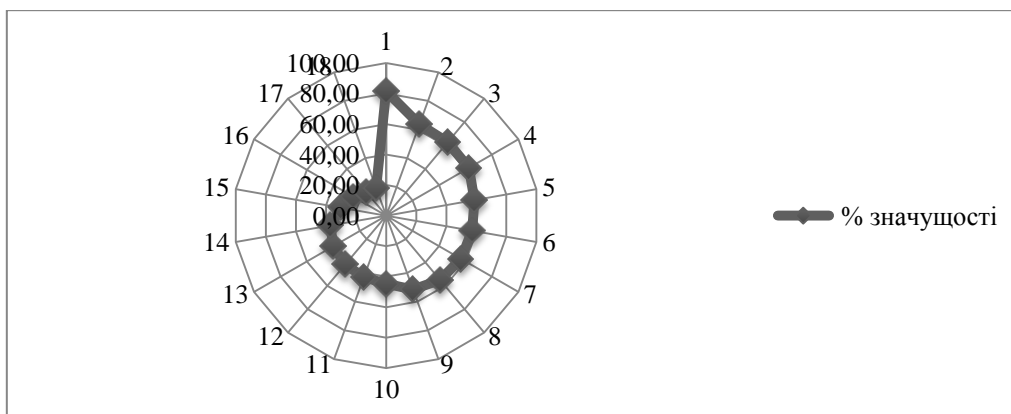
Продовження додатку Б

22	0,174452
23	1,33734
24	0,375611
25	1,43316
26	1,74124
27	0,42557
28	-0,320797
29	0,0418652
30	0,303559
31	0,303559
32	0,0740865
33	-0,647078
34	0,285517
35	-0,572657
36	1,19624
37	1,848
38	-0,387113
39	0,880383
40	-1,22947
41	-1,67816
42	-0,639366
43	-0,661822
44	-1,55531
45	-1,36165
46	0,756582
47	-0,758831
48	0,163139
49	-0,0171121
50	-2,34262
51	-0,0203065
52	-0,499604
53	0,831482
54	0,904364

The StatAdvisor

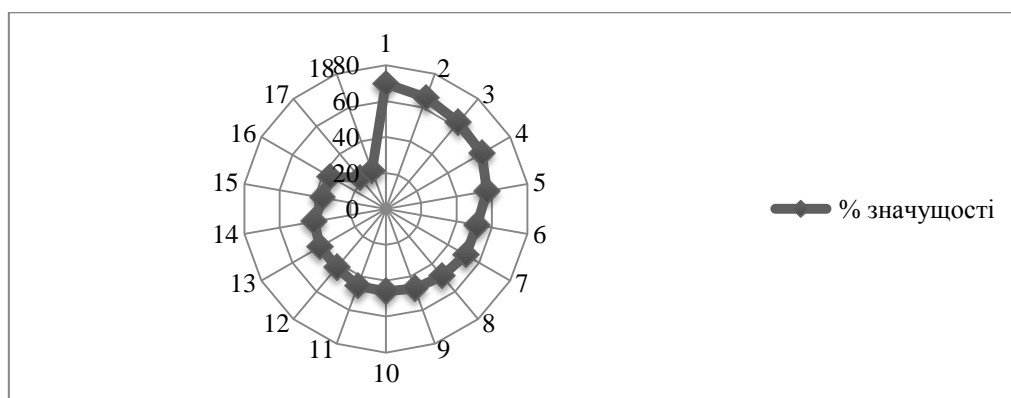
This table shows the values of each canonical variable when evaluated for each row of the data file.

Додаток В



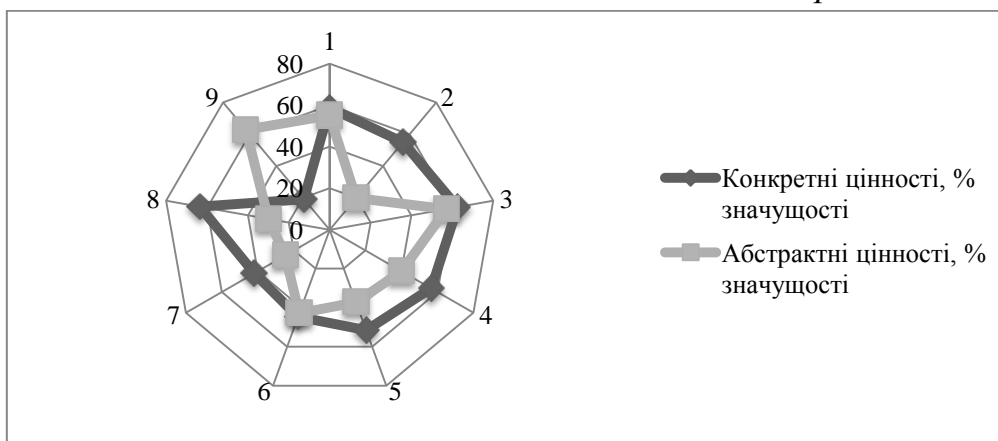
1	здоров'я	10	суспільне визнання
2	прагнення краси	11	свобода
3	внутрішня гармонія	12	продуктивне життя
4	цікава робота	13	пізнання
5	активне й діяльне життя	14	розвиток
6	любов	15	щастя інших
7	матеріально забезпечене й комфортне життя	16	щасливе сімейне життя
8	життєва мудрість	17	творчість
9	справжня дружба	18	задоволення

Рис. В.1. Ціннісний профіль термінальних цінностей поколінської культури українських бебі-бумерів



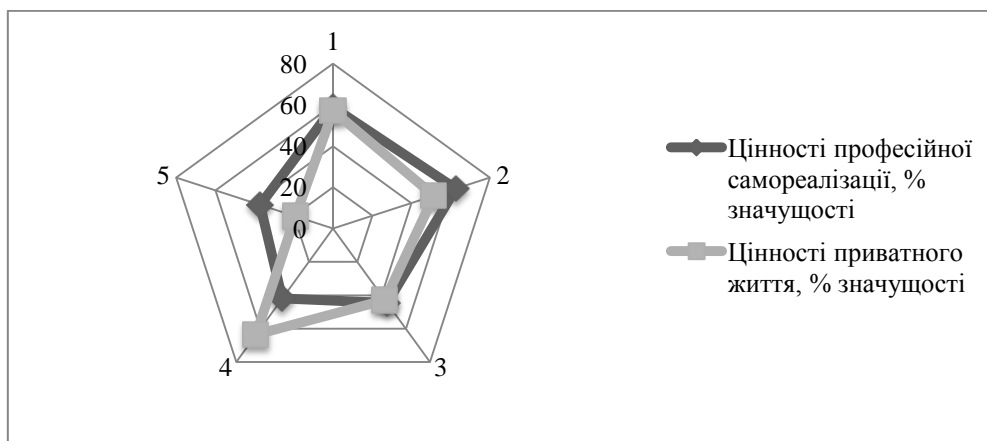
1	відповідальність	10	незалежність
2	чесність	11	ефективність в справах
3	інтелект і освіченість	12	широта поглядів
4	старанність	13	раціоналізм
5	вихованість й ввічливість	14	чуйність
6	життєрадісність	15	смівливість у відстоюванні своєї думки, поглядів
7	акуратність (охайність)	16	тверда воля
8	терпимість	17	високі запити
9	самоконтроль	18	непримиренність до недоліків у собі та інших

Рис. В.2. Ціннісний профіль інструментальних цінностей поколінської культури українських бебі-бумерів



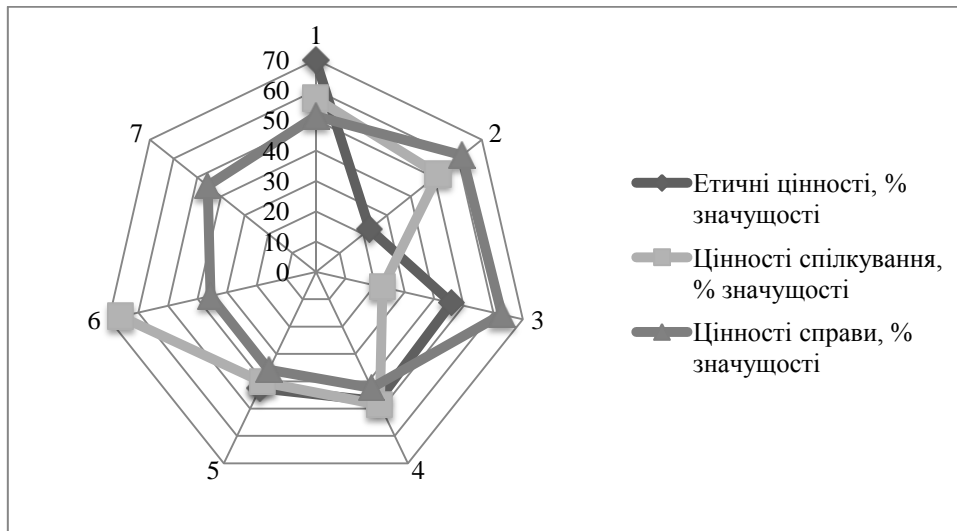
Конкретні цінності		Абстрактні цінності	
1	активне (цікаве) й діяльне життя	1	життєва мудрість
2	здоров'я	2	прагнення краси
3	цікава робота	3	любов
4	матеріально забезпечене й комфортне життя	4	пізнання
5	справжня дружба	5	розвиток
6	Суспільне визнання	6	свобода
7	продуктивне життя	7	щастя інших
8	щасливе сімейне життя	8	творчість
9	задоволення	9	внутрішня гармонія

Рис. В.3. Структура термінальних цінностей поколінської культури українських бебі-бумерів за рівнем узагальненості



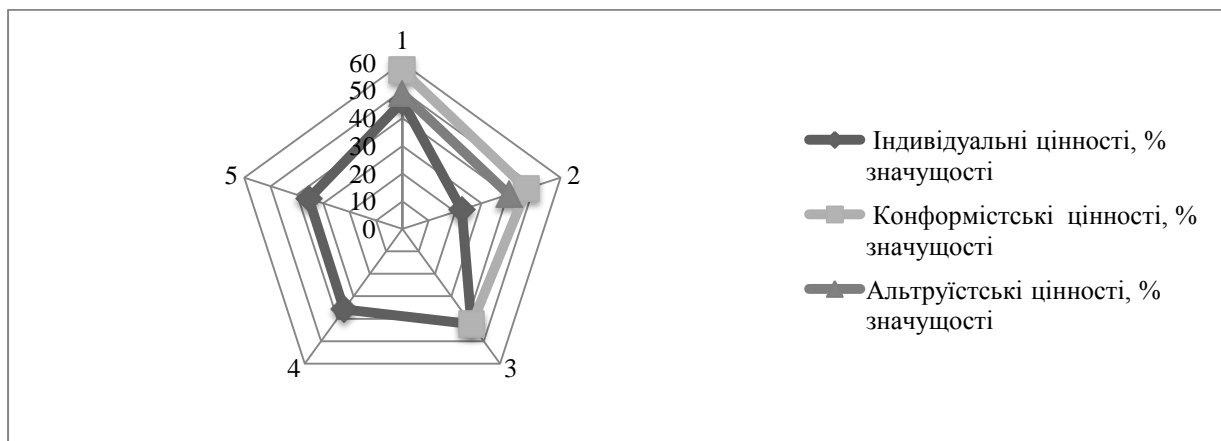
Цінності професійної самореалізації		Цінності приватного життя	
1	активне (цікаве) й діяльне життя	1	любов
2	цікава робота	2	справжня дружба
3	суспільне визнання	3	свобода
4	продуктивне життя	4	щасливе сімейне життя
5	розвиток	5	задоволення

Рис. В.4. Структура термінальних цінностей поколінської культури українських бебі-бумерів за роллю в житті



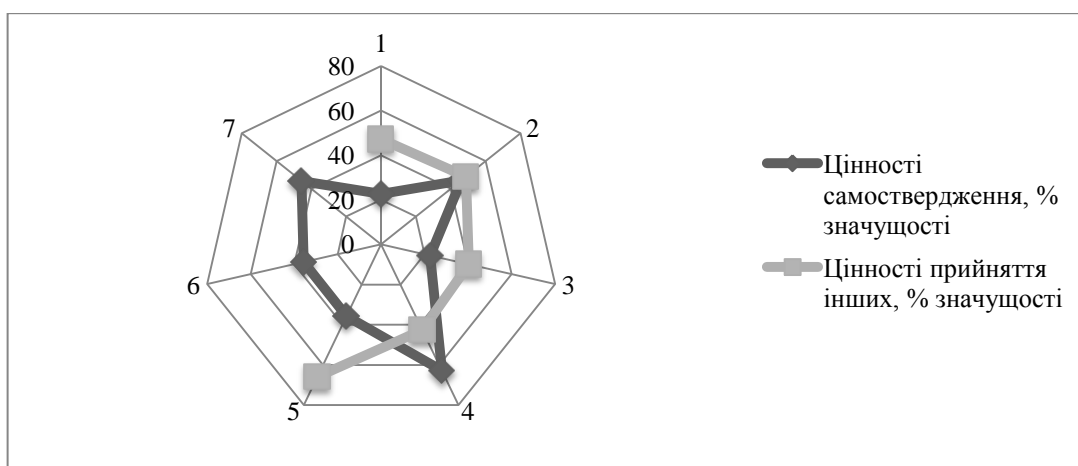
Етичні цінності		Цінності спілкування		Цінності справи	
1	відповідальність	1	вихованість й ввічливість	1	акуратність (охайність)
2	високі запити	2	життєрадісність	2	старанність
3	незалежність	3	непримиренність до недоліків у собі та інших	3	інтелект і освіченість
4	самоконтроль	4	терпимість	4	Раціоналізм
5	широка поглядів	5	чуйність	5	впливність у відстоюванні своєї думки, поглядів
		6	чесність	6	тверда воля
				7	ефективність в справах

Рис. В.5. Структура інструментальних цінностей поколінської культури українських бебі-бумерів за спрямованістю



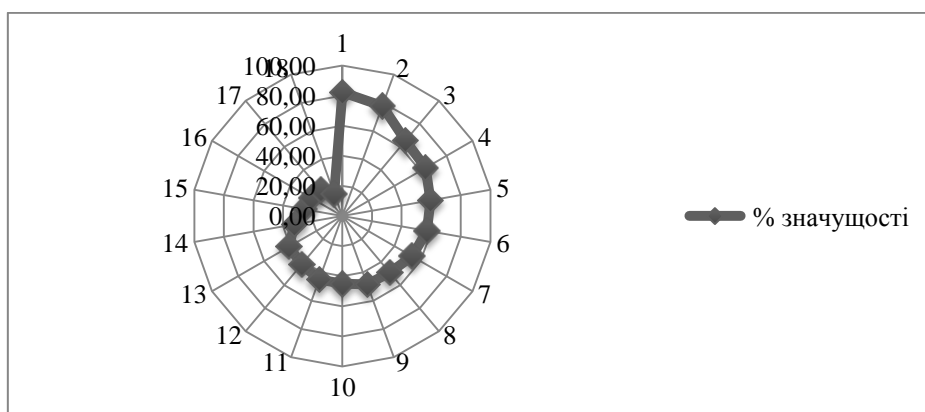
Індивідуальні цінності		Конформістські цінності		Альтруїстські цінності	
1	незалежність	1	вихованість й ввічливість	1	терпимість
2	непримиренність до недоліків у собі та інших	2	самоконтроль	2	чуйність
3	раціоналізм	3	широка поглядів		
4	сміливість у відстоюванні своєї думки, поглядів				
5	тверда воля				

Рис. В.6. Структура інструментальних цінностей поколінської культури українських бебі-бумерів за рівнем міжособистісного визнання



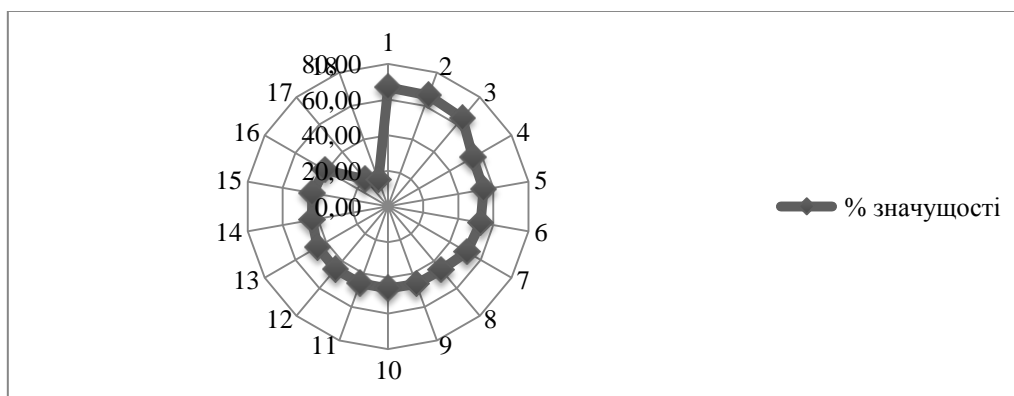
Цінності самоствердження		Цінності прийняття інших	
1	високі запити	1	самоконтроль
2	незалежність	2	терпимість
3	непримиренність до недоліків у собі та інших	3	чуйність
4	інтелект і освіченість	4	широта поглядів
5	сміливість у відстоюванні своєї думки, поглядів	5	чесність
6	тверда воля		
7	ефективність в справах		

Рис. В.7. Структура інструментальних цінностей покоління українських бебі-бумерів за метою засвоєння



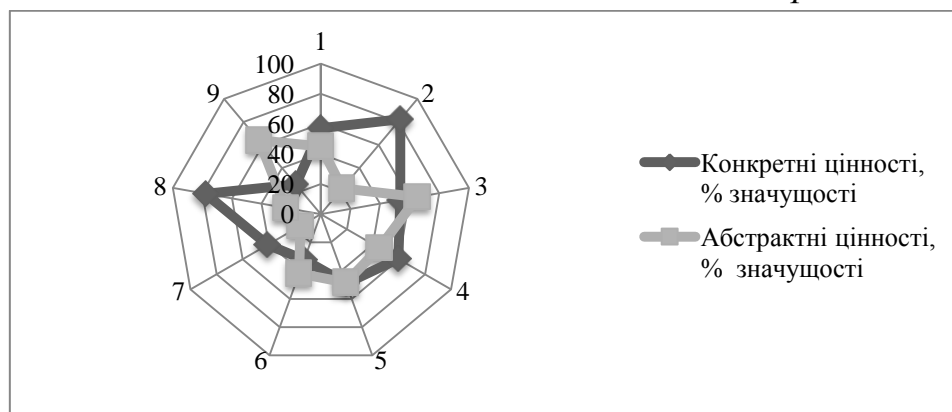
1	здоров'я	10	пізнання
2	щасливе сімейне життя	11	життєва мудрість
3	любов	12	свобода
4	внутрішня гармонія	13	продуктивне життя
5	матеріально забезпечене й комфортне життя	14	суспільне визнання
6	активне (цікаве) й діяльне життя	15	задоволення
7	цікава робота	16	творчість
8	справжня дружба	17	прагнення краси
9	розвиток	18	щастя інших

Рис. В.8. Ціннісний профіль термінальних цінностей покоління української культури українського покоління X



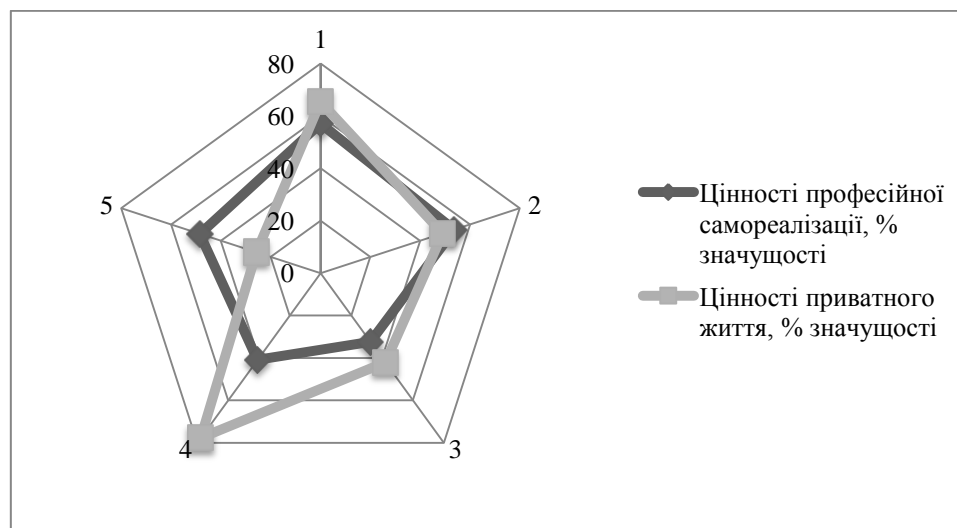
1	чесність	10	самоконтроль
2	інтелект і освіченість	11	сміливість у відстоюванні своєї думки, поглядів
3	відповідальність	12	тверда воля
4	незалежність	13	старанність
5	раціоналізм	14	широта поглядів
6	вихованість й ввічливість	15	терпимість
7	життєрадісність	16	акуратність (охайність)
8	чуйність	17	високі запити
9	ефективність в справах	18	непримиренність до недоліків у собі та інших

Рис.В.9. Ціннісний профіль інструментальних цінностей покоління української культури українського покоління X



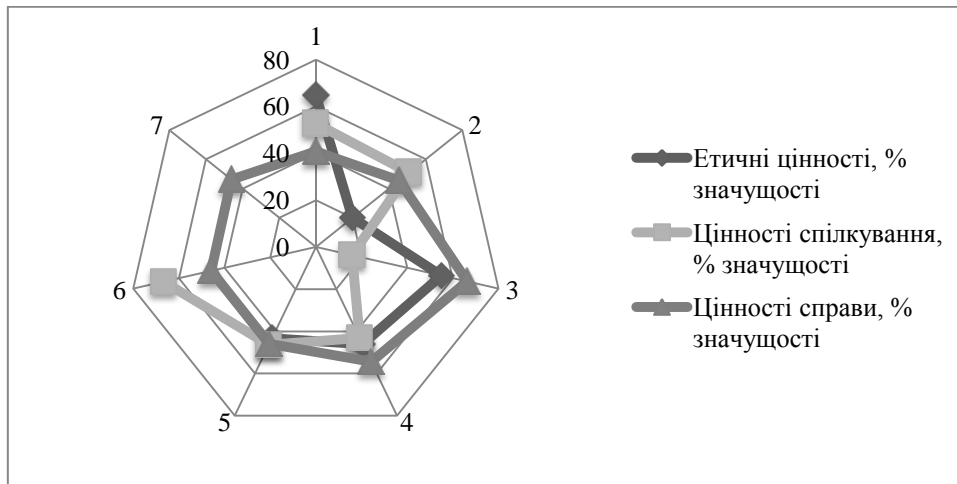
Конкретні цінності		Абстрактні цінності	
1	активне (цікаве) й діяльне життя	1	життєва мудрість
2	здоров'я	2	прагнення краси
3	цікава робота	3	любов
4	матеріально забезпечене й комфортне життя	4	пізнання
5	справжня дружба	5	розвиток
6	суспільне визнання	6	свобода
7	продуктивне життя	7	щастя інших
8	щасливе сімейне життя	8	творчість
9	задоволення	9	внутрішня гармонія

Рис. В.10. Структура термінальних цінностей поколінської культури українського покоління X за рівнем узагальненості



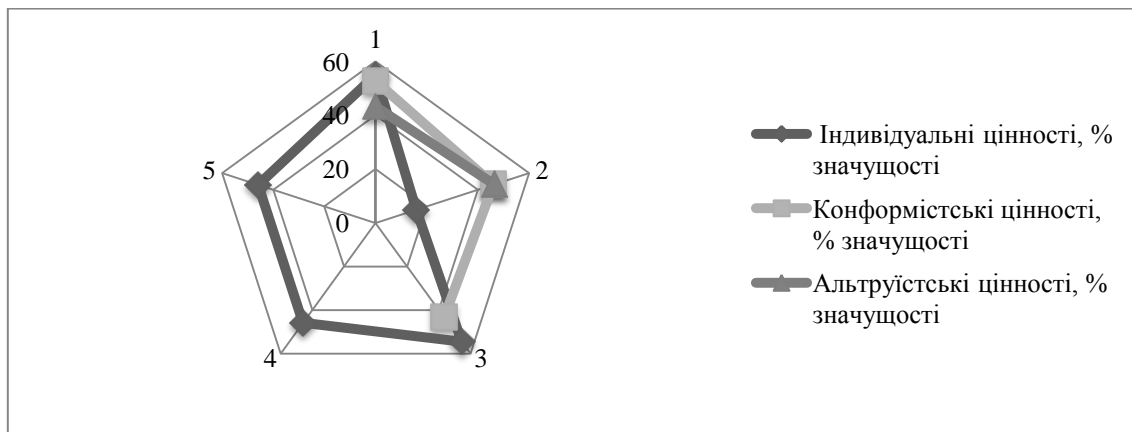
Цінності професійної самореалізації		Цінності приватного життя	
1	активне (цікаве) й діяльне життя	1	любов
2	цікава робота	2	справжня дружба
3	суспільне визнання	3	свобода
4	продуктивне життя	4	щасливе сімейне життя
5	розвиток	5	задоволення

Рис. В.11. Структура термінальних цінностей поколінської культури українського покоління X за роллю в житті



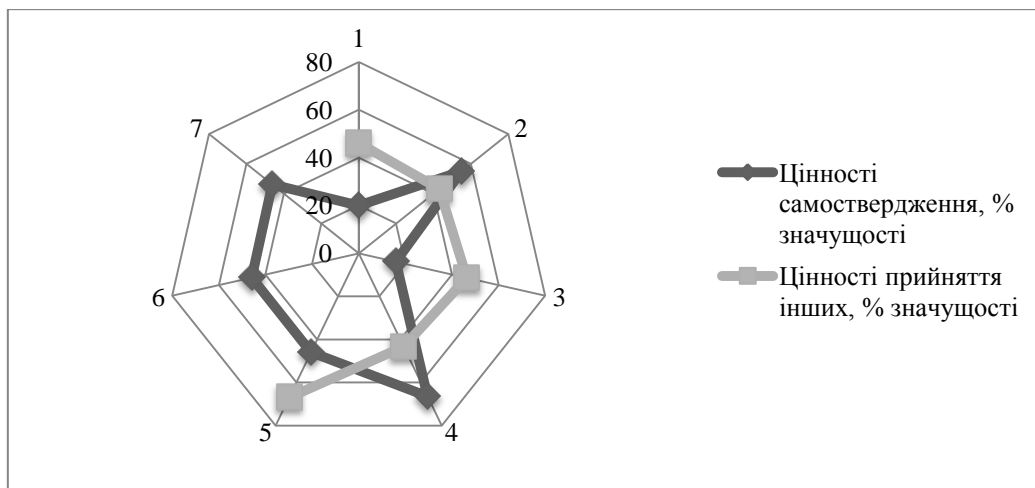
Етичні цінності		Цінності спілкування		Цінності справи	
1	відповідальність	1	вихованість й ввічливість	1	акуратність (охайність)
2	високі запити	2	життєрадісність	2	старанність
3	незалежність	3	непримиренність до недоліків у собі та інших	3	інтелект і освіченість
4	самоконтроль	4	терпимість	4	раціоналізм
5	широка поглядів	5	чуйність	5	сміливість у відстоюванні своєї думки, поглядів
		6	чесність	6	тверда воля
		7		7	ефективність в справах

Рис. В.12. Структура інструментальних цінностей поколінської культури українського покоління X за спрямованістю



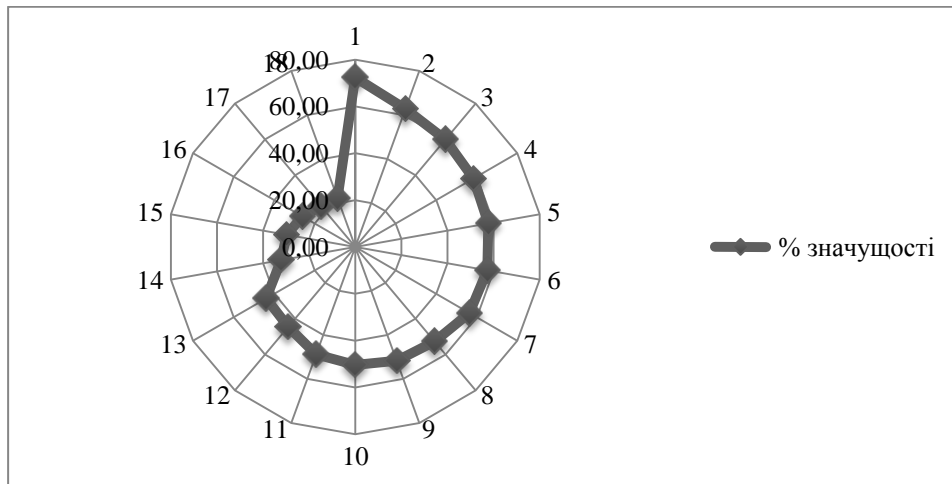
Індивідуальні цінності		Конформістські цінності		Альтруїстські цінності	
1	незалежність	1	вихованість й ввічливість	1	терпимість
2	непримиренність до недоліків у собі та інших	2	самоконтроль	2	чуйність
3	раціоналізм	3	широка поглядів		
4	сміливість у відстоюванні своєї думки, поглядів				
5	тверда воля				

Рис. В.13. Структура інструментальних цінностей поколінської культури українського покоління X за рівнем міжособистісного визнання



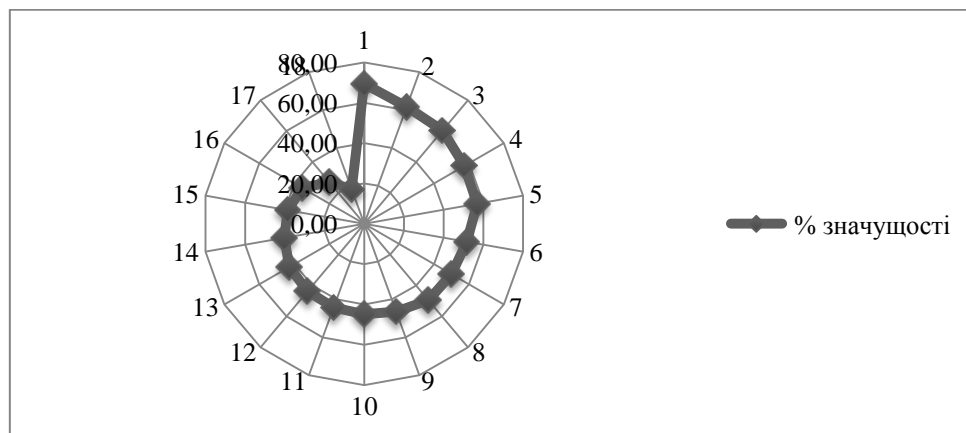
Цінності самоствердження		Цінності прийняття інших	
1	високі запити	1	самоконтроль
2	незалежність	2	терпимість
3	непримиренність до недоліків у собі та інших	3	чуйність
4	інтелект і освіченість	4	широта поглядів
5	сміливість у відстоюванні своєї думки, поглядів	5	чесність
6	тверда воля		
7	ефективність в справах		

Рис. В.14. Структура інструментальних цінностей поколінської культури українського покоління X за метою засвоєння



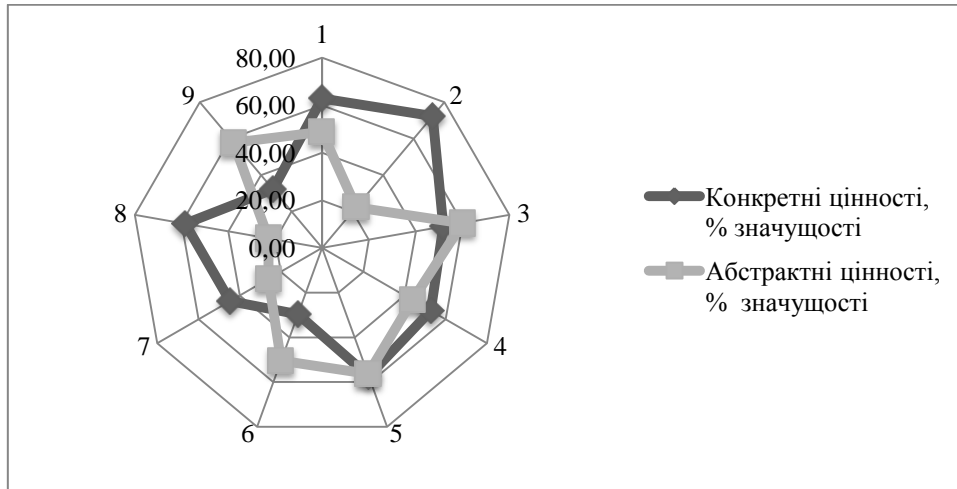
1	здоров'я	10	свобода
2	активне, діяльне життя	11	життєва мудрість
3	любов	12	продуктивне життя
4	щасливе сімейне життя	13	пізнання
5	внутрішня гармонія	14	задоволення
6	справжня дружба	15	суспільне визнання
7	розвиток	16	щастя інших
8	матеріально забезпечене й комфортне життя	17	творчість
9	цікава робота	18	прагнення краси

Рис. В.15. Ціннісний профіль термінальних цінностей поколінської рівня культури українського покоління Y



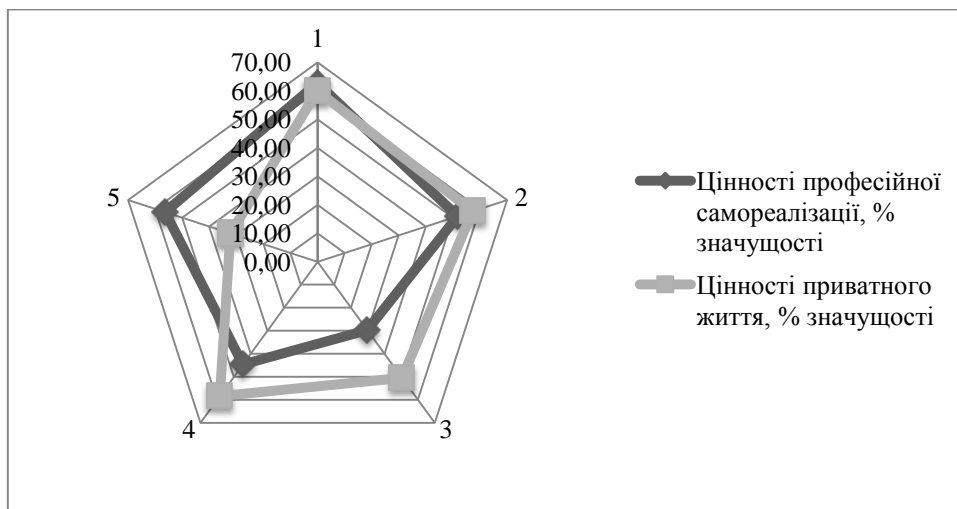
1	інтелект і освіченість	10	ефективність в справах
2	чесність	11	тверда воля
3	вихованість й ввічливість	12	самоконтроль
4	життєрадісність	13	сміливість у відстоюванні своєї думки, поглядів
5	відповідальність	14	широта поглядів
6	раціоналізм	15	чуйність
7	акуратність (охайність)	16	терпимість
8	незалежність	17	високі запити
9	старанність	18	непримиренність до недоліків у собі та інших

Рис. В.16. Ціннісний профіль інструментальних цінностей поколінської рівня культури українського покоління Y



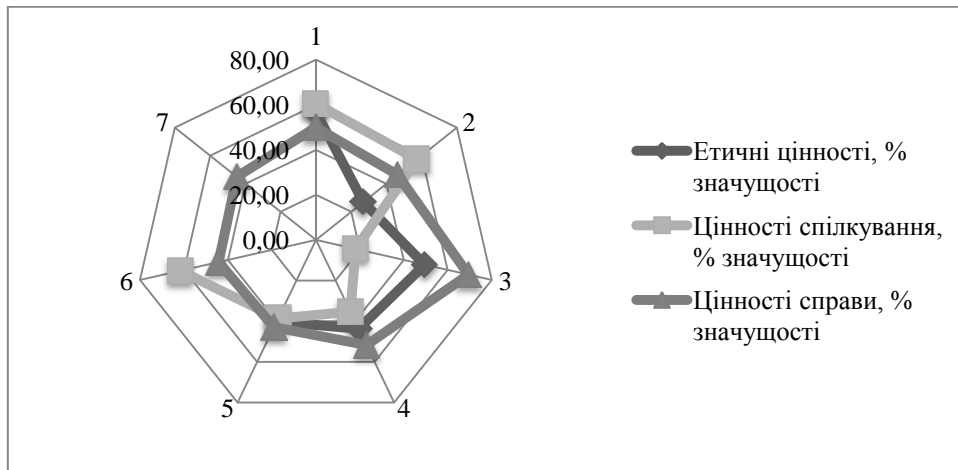
Конкретні цінності		Абстрактні цінності	
1	активне (цікаве) й діяльне життя	1	життєва мудрість
2	здоров'я	2	прагнення краси
3	цікава робота	3	любов
4	матеріально забезпечене й комфортне життя	4	пізнання
5	справжня дружба	5	розвиток
6	суспільне визнання	6	свобода
7	продуктивне життя	7	щастя інших
8	щасливе сімейне життя	8	творчість
9	задоволення	9	внутрішня гармонія

Рис. В.17. Структура термінальних цінностей поколінської культури українського покоління Y за рівнем узагальненості



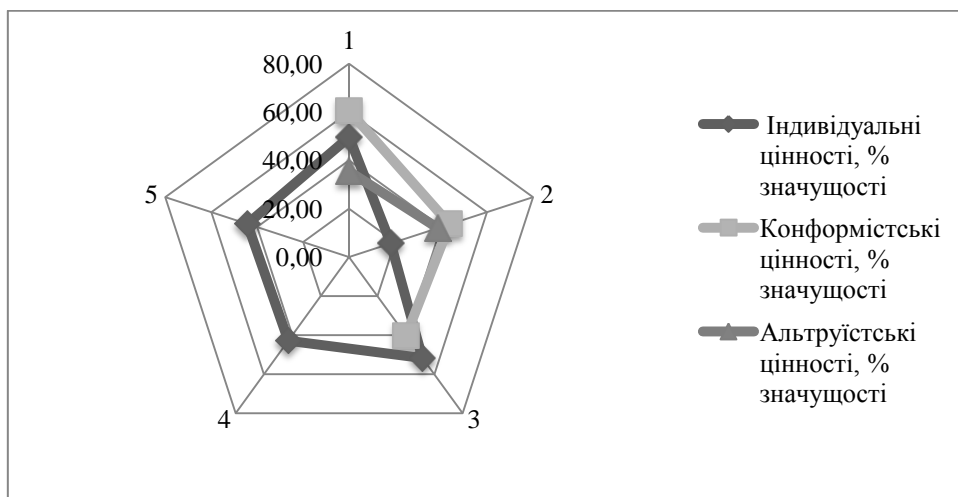
Цінності професійної самореалізації		Цінності приватного життя	
1	активне (цікаве) й діяльне життя	1	любов
2	цікава робота	2	справжня дружба
3	суспільне визнання	3	свобода
4	продуктивне життя	4	щасливе сімейне життя
5	розвиток	5	задоволення

Рис. В.18. Структура термінальних цінностей поколінської культури українського покоління Y за роллю в житті



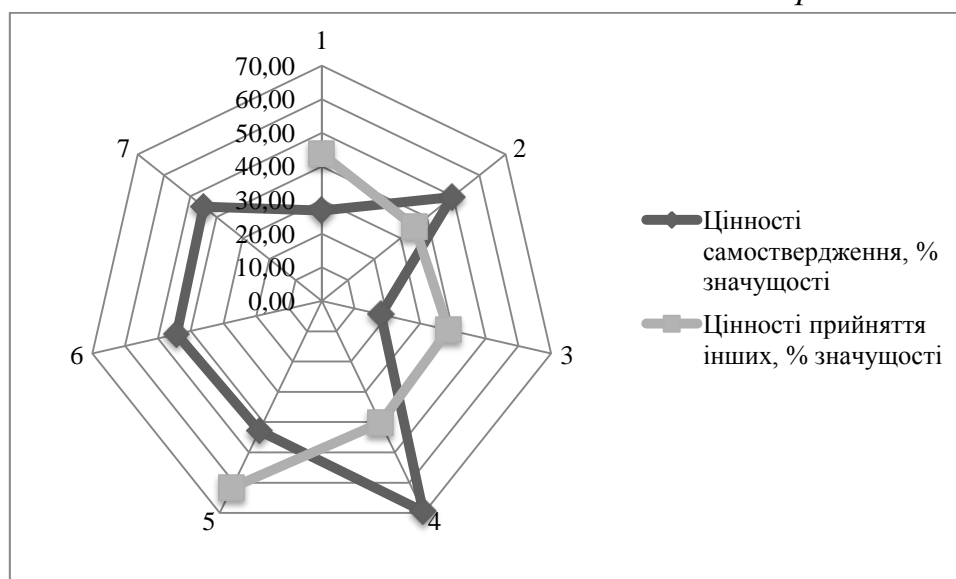
Етичні цінності		Цінності спілкування		Цінності справи	
1	відповідальність	1	вихованість й ввічливість	1	акуратність (охайність)
2	високі запити	2	життєрадісність	2	старанність
3	незалежність	3	непримиренність до недоліків у собі та інших	3	інтелект і освіченість
4	самоконтроль	4	терпимість	4	раціоналізм
5	широта поглядів	5	чуйність	5	сміливість у відстоюванні своєї думки, поглядів
		6	чесність	6	тверда воля
				7	ефективність в справах

Рис. В.19. Структура інструментальних цінностей поколінської культури українського покоління Y за спрямованістю



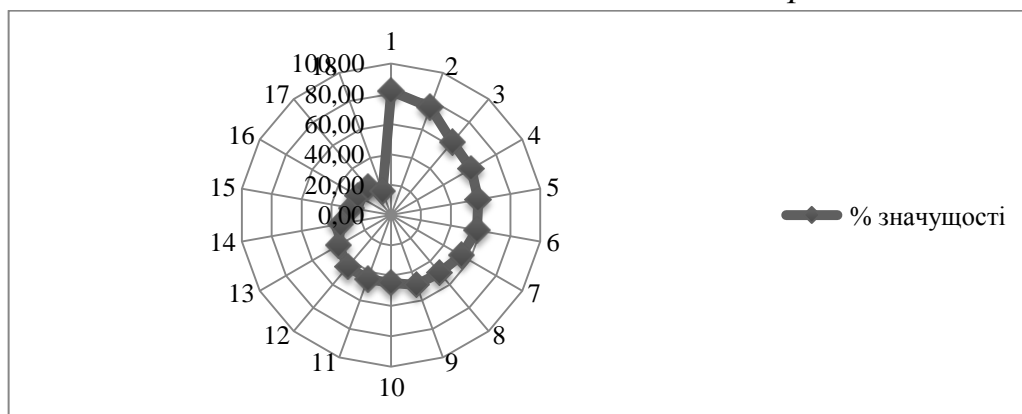
Індивідуальні цінності		Конформістські цінності		Альтруїстські цінності	
1	незалежність	1	вихованість й ввічливість	1	терпимість
2	непримиренність до недоліків у собі та інших	2	самоконтроль	2	чуйність
3	раціоналізм	3	широта поглядів		
4	сміливість у відстоюванні своєї думки, поглядів				
5	тверда воля				

Рис. В.20. Структура інструментальних цінностей поколінської культури українського покоління Y за рівнем міжособистісного визнання



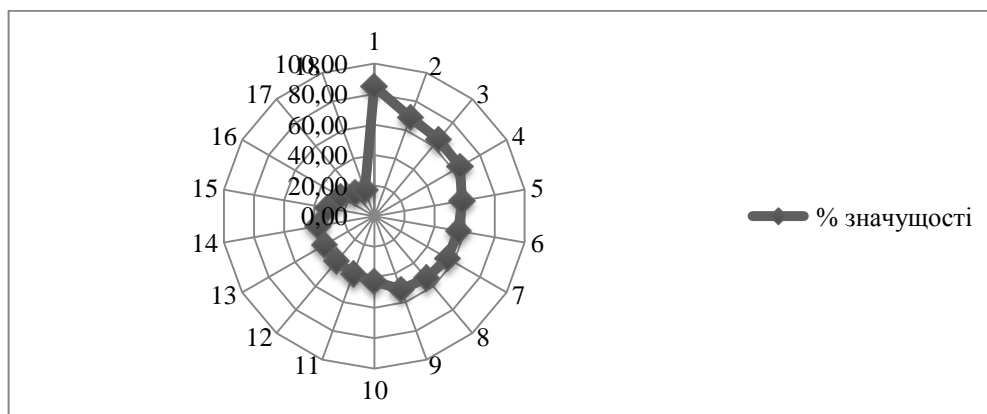
Цінності самоствердження		Цінності прийняття інших	
1	високі запити	1	самоконтроль
2	незалежність	2	терпимість
3	непримиренність до недоліків у собі та інших	3	чуйність
4	інтелект і освіченість	4	широता поглядів
5	сміливість у відстоюванні своєї думки, поглядів	5	чесність
6	тверда воля		
7	ефективність в справах		

Рис. В.21. Структура інструментальних цінностей поколінської культури українського покоління Y за метою засвоєння



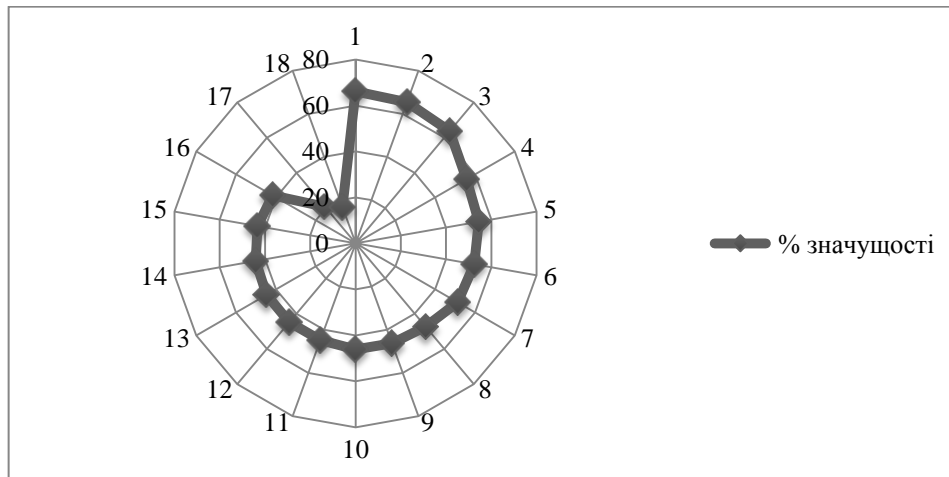
1	здоров'я	10	пізнання
2	щасливе сімейне життя	11	життєва мудрість
3	любов	12	свобода
4	внутрішня гармонія	13	продуктивне життя
5	матеріально забезпечене й комфортне життя	14	суспільне визнання
6	активне (цікаве) й діяльне життя	15	задоволення
7	цікава робота	16	творчість
8	справжня дружба	17	прагнення краси
9	розвиток	18	щастя інших

Рис. В.22. Ціннісний профіль термінальних цінностей організаційної культури ХНЕУ ім. Семена Кузнеця



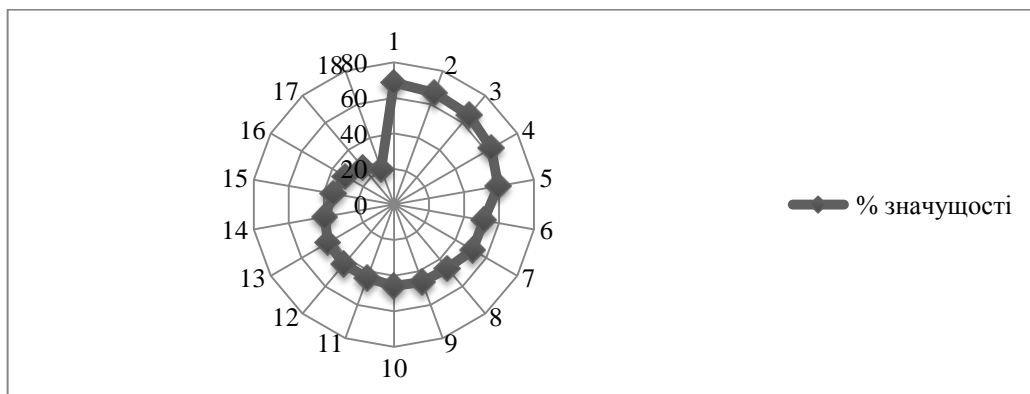
1	здоров'я	10	розвиток
2	внутрішня гармонія	11	суспільне визнання
3	любов	12	свобода
4	цікава робота	13	продуктивне життя
5	матеріально забезпечене й комфортне життя	14	пізнання
6	життєва мудрість	15	творчість
7	щасливе сімейне життя	16	задоволення
8	справжня дружба	17	прагнення краси
9	активне (цікаве) й діяльне життя	18	щастя інших

Рис. В.23. Ціннісний профіль термінальних цінностей організаційної культури ХНУРЕ



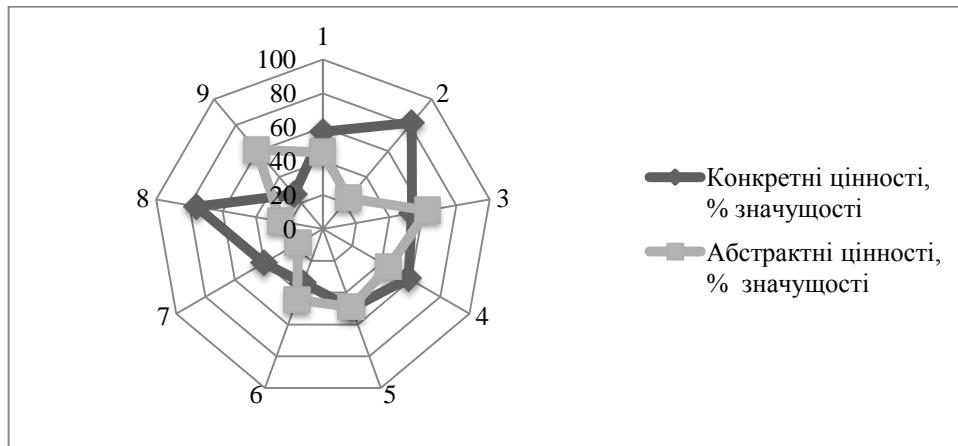
1	інтелект і освіченість	10	сміливість у відстоюванні своєї думки, поглядів
2	чесність	11	ефективність в справах
3	відповідальність	12	старанність
4	незалежність	13	терпимість
5	раціоналізм	14	широта поглядів
6	життєрадісність	15	чуйність
7	вихованість й ввічливість	16	акуратність (охайність)
8	тверда воля	17	високі запити
9	самоконтроль	18	непримиренність до недоліків у собі та інших

Рис. В.24. Ціннісний профіль інструментальних цінностей організаційної культури ХНЕУ ім. Семена Кузнеця



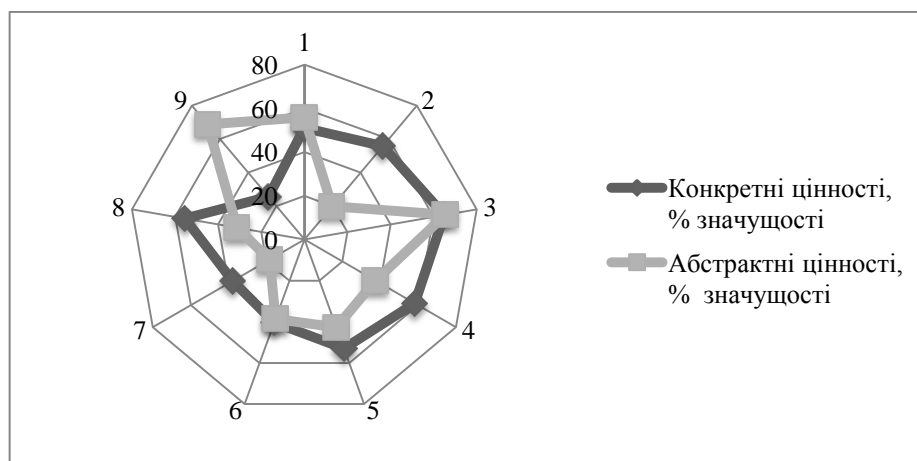
1	інтелект і освіченість	10	акуратність (охайність)
2	відповідальність	11	широта поглядів
3	чесність	12	раціоналізм
4	старанність	13	ефективність в справах
5	вихованість й ввічливість	14	чуйність
6	терпимість	15	тверда воля
7	життєрадісність	16	сміливість у відстоюванні своєї думки, поглядів
8	самоконтроль	17	високі запити
9	незалежність	18	непримиренність до недоліків у собі та інших

Рис. В.25. Ціннісний профіль інструментальних цінностей організаційної культури ХНУРЕ



Конкретні цінності		Абстрактні цінності	
1	активне (цікаве) й діяльне життя	1	життєва мудрість
2	здоров'я	2	прагнення краси
3	цікава робота	3	любов
4	матеріально забезпечене й комфортне життя	4	пізнання
5	справжня дружба	5	розвиток
6	суспільне визнання	6	вобода
7	продуктивне життя	7	щастя інших
8	щасливе сімейне життя	8	творчість
9	задоволення	9	внутрішня гармонія

Рис. В.26. Структура термінальних цінностей організаційної культури ХНЕУ ім. Семена Кузнеця за рівнем узагальненості



Конкретні цінності		Абстрактні цінності	
1	активне (цікаве) й діяльне життя	1	життєва мудрість
2	здоров'я	2	прагнення краси
3	цікава робота	3	любов
4	матеріально забезпечене й комфортне життя	4	пізнання
5	справжня дружба	5	розвиток
6	суспільне визнання	6	свобода
7	продуктивне життя	7	щастя інших
8	щасливе сімейне життя	8	творчість
9	задоволення	9	внутрішня гармонія

Рис. В.27. Структура термінальних цінностей організаційної культури ХНУРЕ за рівнем узагальненості

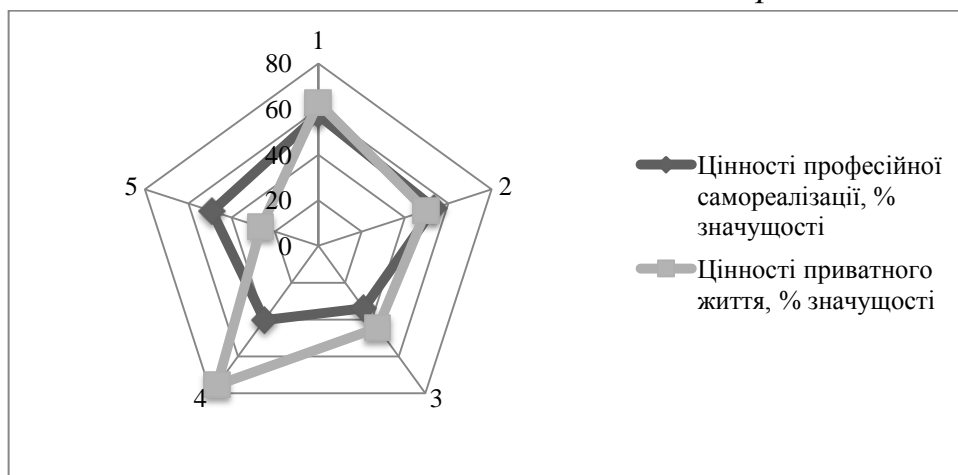


Рис. В.28. Структура термінальних цінностей організаційної культури
ХНЕУ ім. Семена Кузнеця за роллю в житті

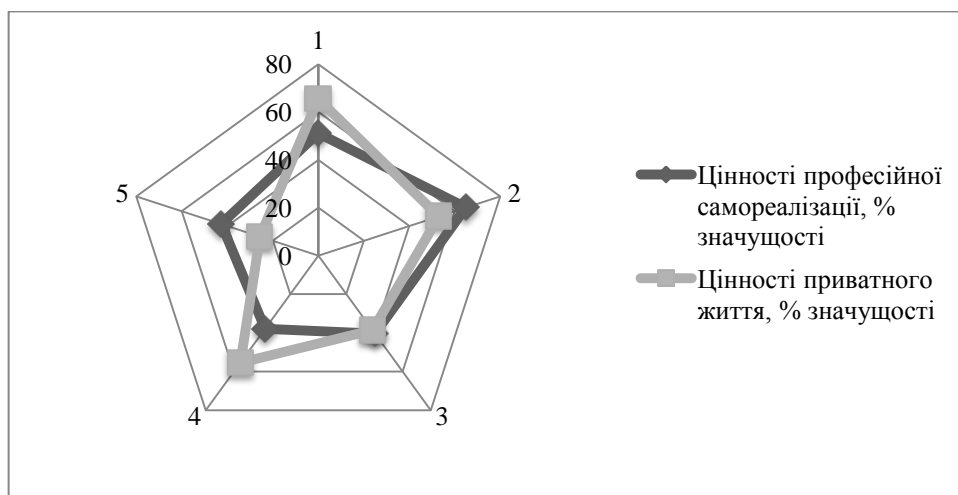
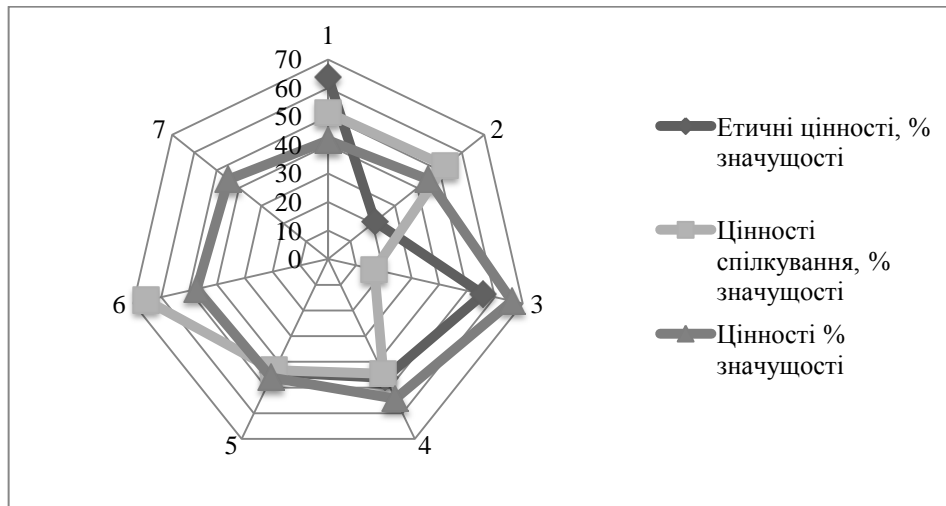
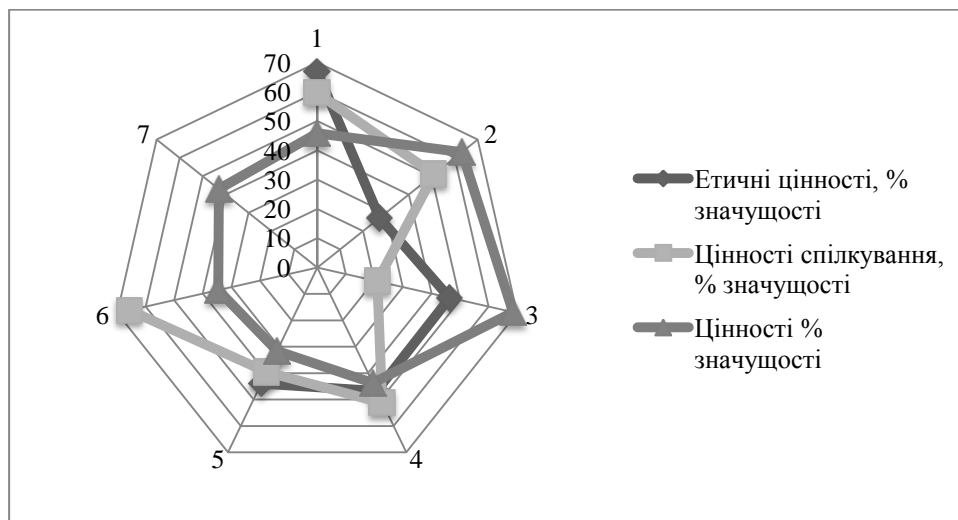


Рис. В.29. Структура термінальних цінностей організаційної культури
ХНУРЕ за роллю в житті



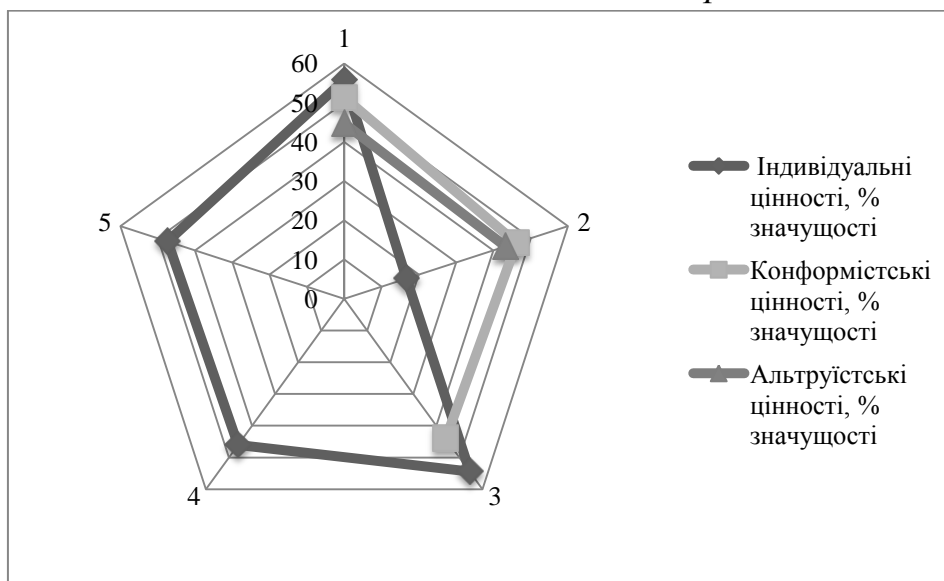
Етичні цінності		Цінності спілкування		Цінності справи	
1	відповідальність	1	вихованість й ввічливість	1	акуратність (охайність)
2	високі запити	2	життєрадісність	2	старанність
3	незалежність	3	непримиренність до недоліків у собі та інших	3	інтелект і освіченість
4	самоконтроль	4	терпимість	4	раціоналізм
5	широта поглядів	5	чуйність	5	сміливість у відстоюванні своєї думки, поглядів
		6	чесність	6	тверда воля
				7	ефективність в справах

Рис. В.30. Структура інструментальних цінностей організаційної культури ХНЕУ ім. Семена Кузнеця за спрямованістю



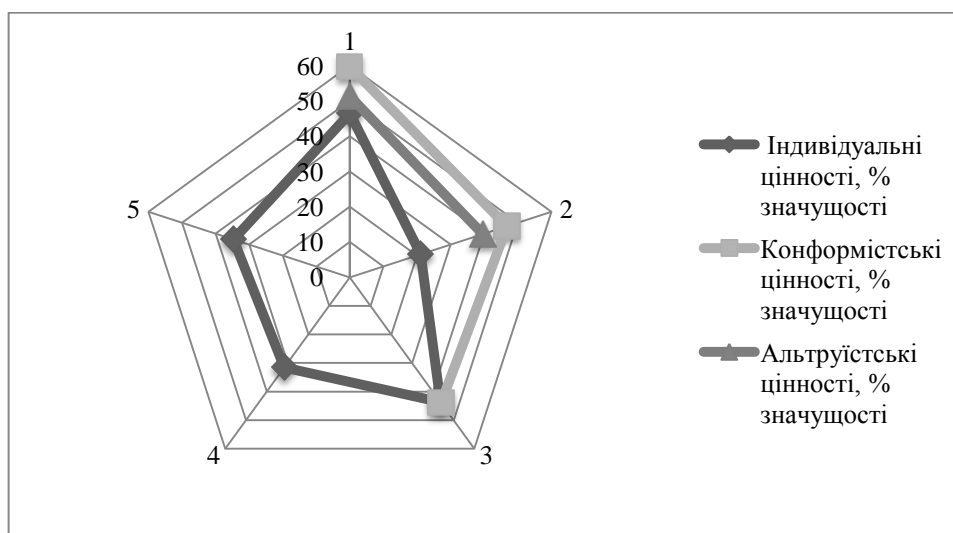
Етичні цінності		Цінності спілкування		Цінності справи	
1	відповідальність	1	вихованість й ввічливість	1	акуратність (охайність)
2	високі запити	2	життєрадісність	2	старанність
3	незалежність	3	непримиренність до недоліків у собі та інших	3	інтелект і освіченість
4	самоконтроль	4	терпимість	4	раціоналізм
5	широта поглядів	5	чуйність	5	сміливість у відстоюванні своєї думки, поглядів
		6	чесність	6	тверда воля
				7	ефективність в справах

Рис. В.31. Структура інструментальних цінностей організаційної культури ХНУРЕ за спрямованістю



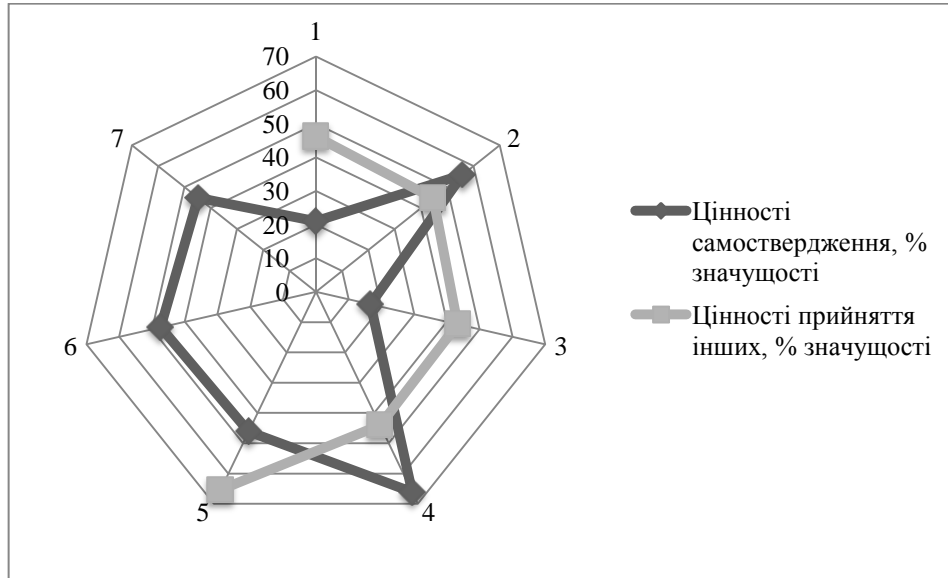
Індивідуальні цінності		Конформістські цінності		Альтруїстські цінності	
1	незалежність	1	вихованість й ввічливість	1	терпимість
2	непримиренність до недоліків у собі та інших	2	самоконтроль	2	чуйність
3	раціоналізм	3	широта поглядів		
4	сміливість у відстоюванні своєї думки, поглядів				
5	тверда воля				

Рис. В.32. Структура інструментальних цінностей організаційної культури ХНЕУ ім. Семена Кузнеця за рівнем міжособистісного визнання



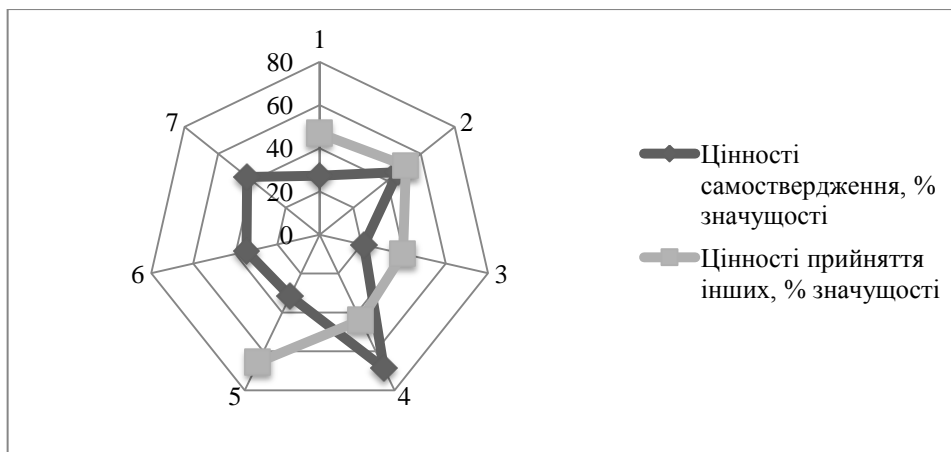
Індивідуальні цінності		Конформістські цінності		Альтруїстські цінності	
1	незалежність	1	вихованість й ввічливість	1	терпимість
2	непримиренність до недоліків у собі та інших	2	самоконтроль	2	чуйність
3	раціоналізм	3	широта поглядів		
4	сміливість у відстоюванні своєї думки, поглядів				
5	тверда воля				

Рис. В.33. Структура інструментальних цінностей організаційної культури ХНУРЕ за рівнем міжособистісного визнання



Цінності самоствердження		Цінності прийняття інших	
1	високі запити	1	самоконтроль
2	незалежність	2	терпимість
3	непримиренність до недоліків у собі та інших	3	чуйність
4	інтелект і освіченість	4	широта поглядів
5	смівливість у відстоюванні своєї думки, поглядів	5	чесність
6	тверда воля		
7	ефективність в справах		

Рис. В.34. Структура інструментальних цінностей організаційної культури ХНЕУ ім. Семена Кузнеця за метою засвоєння



Цінності самоствердження		Цінності прийняття інших	
1	високі запити	1	самоконтроль
2	незалежність	2	терпимість
3	непримиренність до недоліків у собі та інших	3	чуйність
4	інтелект і освіченість	4	широта поглядів
5	смівливість у відстоюванні своєї думки, поглядів	5	чесність
6	тверда воля		
7	ефективність в справах		

Рис. В.35. Структура інструментальних цінностей організаційної культури ХНУРЕ за метою засвоєння

Додаток Д

Методичні підходи до оцінки готовності до крос-культурної взаємодії

№ з/п	Назва	Автори	Сутність	Концептуальний підхід*
Методичні підходи оцінки етнічної ідентичності (визначення установок ідентичності)				
1	тест «Хто я?» (Тест «Двадцяти висловлювань»)	М. Кун та Т. Макпартленд	методика самоопису, яка створена для вивчення установок індивіда на себе й використовується для виявлення змістовних характеристик ідентичності: когнітивних, ціннісно-мотиваційних, афективних та поведінкових	emic-підхід
2	Модифікація тесту «Хто я?»	Т. Румянцева та Л. Зурхер	методика самоопису, яка є схемою аналізу характеристик «Я», отриманих за допомогою тесту «Хто я?» й визначає тип ідентичності як окремий компонент особистісної рефлексії	emic-підхід
3	Універсальна шкала етнічної ідентичності та етичної самоідентифікації	Дж. Фінні	шкальний опитувальник, який виявляє ступінь прояву етнічної ідентичності через етнічну приналежність до етнічної групи й ставлення до неї	emic-підхід
4	Методика «Етнічна ідентичність»	О. Романова	шкальний опитувальник, який дозволяє визначити самоідентифікацію через усвідомлення особливостей власної етнічної групи і суб'єктивної значущості членства в даній етнічній групі для людини	emic-підхід
5	Шкала експрес-оцінки почуттів, пов'язаних з етнічною приналежністю	Н. Лебедева	шкальний опитувальник, який дозволяє оцінити емоційну забарвленість (валентність) етнічної ідентичності. Побудова шкали направлена на оцінку позитивності етнічної ідентичності	emic-підхід
6	Методика оцінки позитивності і невизначеності етнічної ідентичності	Н. Лебедева та А. Татарко	шкальний опитувальник, який оцінює ступінь позитивності етнічної ідентичності та ступінь невизначеності етнічної ідентичності та включає дві шкали: оцінку емоційного компоненту етнічної ідентичності – валентності (емоційної забарвленості) етнічної ідентичності; оцінку відчуття належності респондента до власної культури	emic-підхід
Методичні підходи до оцінки толерантності як прояву етнічної ідентичності				
1	Методика «Інтолерантність – толерантність» (ІНТОЛ)	Л. Почебут	шкальний опитувальник, який оцінює рівень толерантності особистості.	etic-підхід

Продовження додатку Д

№ з/п	Назва	Автори	Сутність	Концептуальний підхід*
2	Методика «Крос-культурна і етнічна толерантність – інтолерантність» (КЕТІ)	Г. Бардієр	проективна методика, яка призначена для вивчення проявів толерантності – інтолерантності в області міжкультурних та міжетнічних відносин	etic-підхід
3	Методика «Життєві діалоги» (ЖД)	Г. Бардієр	проективна методика, яка визначає рівень толерантності – інтолерантності особистості на основі аналізу людських реакцій на реальні життєві ситуації, зафіксовані автором	etic-підхід
4	Методика «Види і компоненти толерантності– інтолерантності» (ВІКТІ)	Г. Бардієр	шкальний опитувальник, який дозволяє визначити види та компоненти толерантності, будуються три субшкали – етнічна толерантність, соціальна толерантність та толерантність як риса особистості	etic-підхід
5	Методика вимірювання етноцентризму	М. Стадніков	шкальний опитувальник, який визначає рівень етноцентризму особистості як тенденції оцінювати світ за допомогою власних культурних фільтрів	etic-підхід
6	Експрес-опитувальник «Індекс толерантності»	Г. Солдатова, О. Кравцова, О. Хухлаєв та Л. Шайгерова	шкальний опитувальник для діагностики загального рівня толерантності та етнічної толерантності – інтолерантності (ставлення до людей іншої етнічної групи, до власної етнічної групи, оцінки культурної дистанції)	etic-підхід
7	Шкала довіри	Д. Йек та Б. Ротштейн	шкальний опитувальник, призначений для вимірювання довіри особистості	etic-підхід
Методичні підходи до комплексної оцінки етнічної ідентичності та толерантності				
1	Методика «Культурний шок» (КШ – CSH)	Г. Бардієр	контент-аналіз культурного шоку як відображення культурних відмінностей	emic-підхід etic-підхід
2	Шкала соціальної дистанції	Е. Богардус	шкальний опитувальник для вимірювання дистанції, пов'язаної з расовою чи національною приналежністю, яка характеризує динаміку установок на взаємодію з іншими спільнотами	emic-підхід etic-підхід

Продовження додатку Д

№ з/п	Назва	Автори	Сутність	Концептуальний підхід*
3	Методика дослідження фрустраційної толерантності («Метод малюнової фрустрації»)	С. Розенцвейг	проективна методика, яка призначена для дослідження вивчення особливого аспекту особистості – реакцій на фрустрацію (фрустрація з лат. обман, розлад), тобто реакцій на невдачу і способів виходу з ситуацій, що перешкоджають діяльності або задоволенню потреб особистості	emic-підхід etic-підхід
4	Опитувальник емоційної емпатії (Emotional Empathic Tendency Scale, EETS)	А. Мехраб'ян та Н. Епстайн (Ю. Орлов, Ю. Ємельянов (російськомовна адаптація)	шкальний опитувальник, призначений для визначення рівня емпатичних тенденцій та здатності до емпатії як особистісної риси	emic-підхід etic-підхід
5	Визначення життєвих цінностей особистості (Must-тест)	П. Іванов та Е. Колобова	вербальна проективна методика, що дозволяє визначити п'ятнадцять життєвих цілей-цінностей особистості	emic-підхід etic-підхід
6	Методика дослідження життєвих цінностей	М. Рокіч	вербальна проективна методика, що дозволяє досліджувати спрямованість особистості і визначити її ставлення до навколишнього світу, до інших людей, до себе самої	emic-підхід etic-підхід
7	Методика «Особистісна готовність до змін» («Personal change-readiness survey») (PCRS)	А. Ролнік, С. Хезер, М. Голд та К. Халл	шкальний опитувальник для визначення особливостей протистояння змінам за показниками: пристрасність, винахідливість, оптимізм, сміливість, адаптивність, впевненість, толерантність до двозначності	emic-підхід etic-підхід
8	Методика «Толерантність до невизначеності»	С. Баднер	шкальний опитувальник для визначення толерантності до невизначеності як особистісної риси, що визначає ставлення індивідуума до неоднозначних, невизначених, які непокоять ситуацій незалежно від емоційного знака цієї невизначеності	emic-підхід etic-підхід
9	Діагностичний тест відносин (ДТВ)	Г. Солдатова	проективна методика, яка досліджує емоційно-оцінковий компонент етнічного стереотипу	emic-підхід etic-підхід
10	Модифікований тест особистісних конструктів	Дж.Келли, модифікований Г. Солдатовою	репертуарний тест (тест репертуарних решіток), який дозволяє виявити латентні змінні «імплицитних теорій» не тільки окремої особистості, а й цілої етнічної групи	emic-підхід etic-підхід

Продовження додатку Д

№ з/п	Назва	Автори	Сутність	Концептуальний підхід*
11	Методика «Етнічна аффіліація»	Г. Солдатова та С. Рижова	проективна методика, яка досліджує етноаффіліативні тенденції (мотивацію або потребу в спілкуванні), з використанням трьох критеріїв визначення аллоцентрічного типу особистості: підпорядкування індивідуальних цілей груповим, виражена ідентифікація зі своєю етнічною групою, сприйняття себе як частини групи, а групи як продовження самого себе	emic-підхід etic-підхід
12	Методика «Культурно-ціннісний диференціал» (КЦД)	Г. Солдатова, І. Кузнецов та С. Рижова	шкальний опитувальник, який вимірює в межах психологічної універсалії «індивідуалізм-колективізм» групових ціннісних орієнтацій в чотирьох сферах життєвої активності: орієнтації на групу, орієнтації на владу, орієнтації друг на друга і орієнтації на зміни	emic-підхід etic-підхід
13	Методика «Рівень комунікативної толерантності»	В. Бойко	шкальний опитувальник для діагностування толерантних та інтолерантних установок особистості, які проявляються в процесі спілкування	emic-підхід etic-підхід
14	Тест на авторитаризм (F-шкала)	Р. Сенфорд, Т. Адорно, Е. Френкель-Брунsvік та Д. Левінсон	шкальний опитувальник для визначення авторитарної особистості, який вимірює різні компоненти авторитаризму: конвенціоналізм, підпорядкування авторитету, авторитарна агресія, анти-інтрацепція, забобони і стереотипи, влада і «твердість», деструктивність і цинізм, проекція і секс	emic-підхід etic-підхід
15	Опитувальник «Типи етнічної ідентичності»	Г. Солдатова та С. Рижова	шкальний опитувальник, який дозволяє діагностувати етнічну самосвідомість і її трансформації в умовах міжетнічної напруженості, одним з показників трансформації етнічної ідентичності є зростання етнічної нетерпимості (інтолерантності)	emic-підхід etic-підхід

* Авторський підхід

Додаток Е

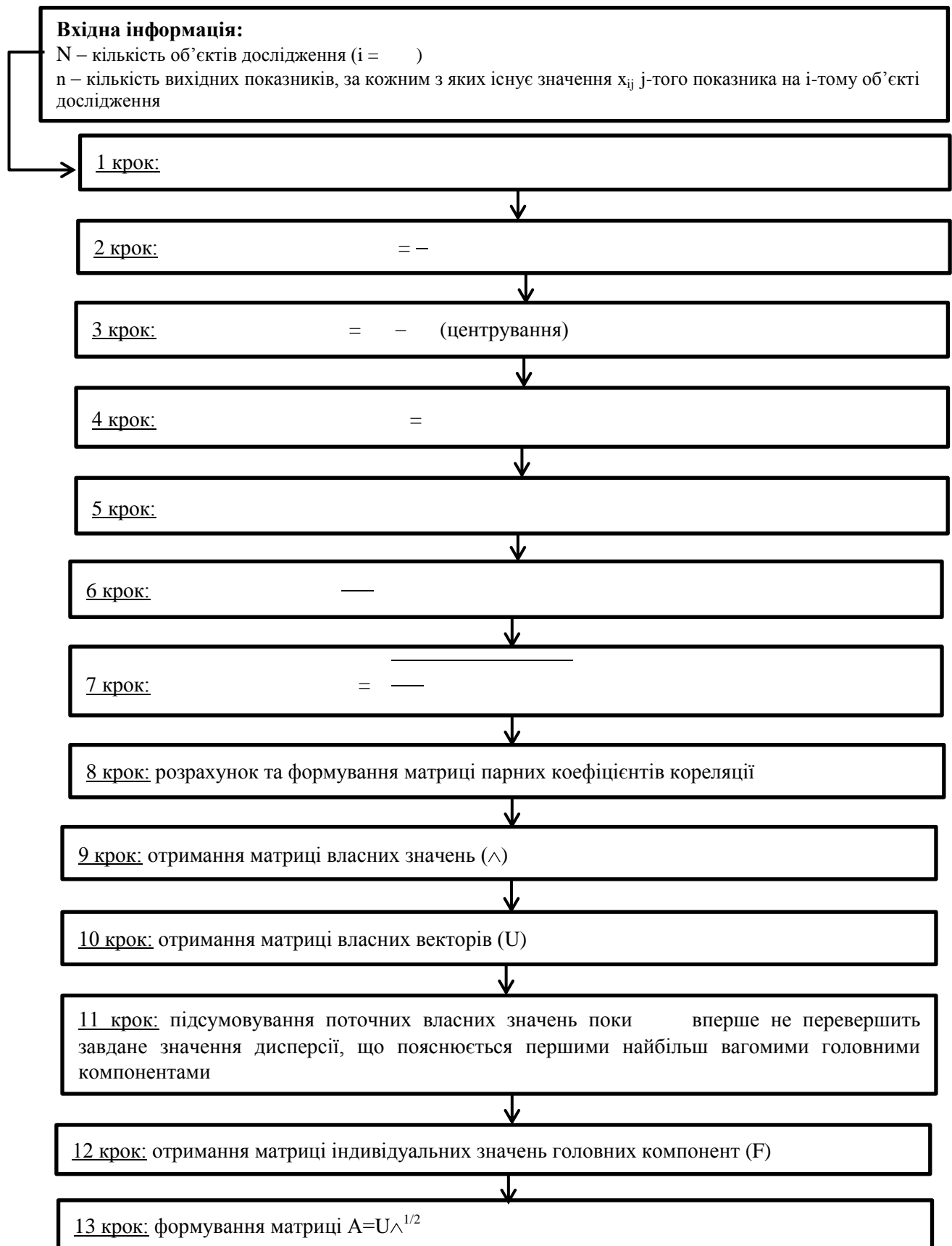


Рис. Е.1. Алгоритм визначення інтегральних показників ІПРП та ІПРА
 методом головних компонент

Додаток Ж

Таблиця Ж.1

Анкета для оцінки рівня компетентностей співробітників МНК

Компетентність	Рівень набутих компетентностей		
	низький	середній	високий
Здатність до ефективного вирішення професійних проблем			
Здатність до володіння сучасними технологіями в сфері менеджменту, методичними прийомами і їх постійне вдосконалення			
Наявність творчих, проєктувальних, дослідницьких умінь і навичок			
Здатність до ефективного конструювання прямого і зворотного зв'язку з іншою людиною			
Здатність до встановлення контакту з колегами по роботі			
Уміння виробляти стратегію, тактику і техніку взаємодій з людьми, організувати їх спільну діяльність для досягнення цілей			
Уміння переконувати, аргументувати свою позицію			
Володіння ораторським мистецтвом, грамотністю усного та писаного мовлення, публічним представленням результатів своєї роботи, відбором адекватних форм і методів презентації			
Здатність до ефективного пошуку, структурування інформації, її адаптації до особливостей діяльності компанії			
Здатність до використання комп'ютерних та мультимедійних технологій в діяльності			
Здатність до ефективного використання в професійній діяльності законодавчих та інших нормативних правових документів			
Сума позитивних відповідей			

Анкета для визначення рівня прихильності співробітників МНК

Мотиваційний фактор	Рівень задоволеності		
	низький	середній	високий
Матеріальний			
Близькість місця роботи до дому			
Можливість професійного росту			
Можливість підвищення кваліфікації			
Гнучкий (зручний) графік роботи			
Можливість самореалізації			
Комфортні умови праці			
Сприятливі відносини з безпосереднім керівником			
Визнання заслуг колегами і керівництвом, відчуття значущості в колективі			
Робота за фахом, відповідно до освіти			
Робота у відповідності зі своїми інтересами / здібностями			
Сприятливий психологічний клімат в колективі			
Сума позитивних відповідей			

Анкета для визначення стадії життєвого циклу МНК

№ з/п	Твердження	Відповідь (так/ні)
Стадія народження		
1. 2. 3. 4. 5. 6. 7.	Відсутність жорстких законів і традицій як всередині компанії, так і в її поведінці на ринку. Відсутність місії та стратегії розвитку компанії. Значна доля дилетантизму. Ентузіазм є чільною мотивацією персоналу. Відсутність організаційної культури компанії. Набір персоналу. Придбання основних фондів.	
Стадія зростання		
1. 2. 3. 4. 5. 6. 7.	Активне освоєння ринку. Зростання інтеграції. Усвідомлення місії і формування стратегії розвитку компанії. Формування базису організаційної культури. Збільшення числа співробітників. Поділ праці і зростання спеціалізації. Формування правил взаємного співіснування як членів організації між собою, так і по відношенню до суб'єктів зовнішнього середовища.	
Стадія зрілості		
1. 2. 3. 4. 5. 6.	Розширення асортименту продукції, що випускається і комплексу послуг, що надаються. Створення нових підрозділів. Організаційна структура компанії стає більш складною і ієрархічною. Успішна робота на основі вже використовуваних технологій, форм і методів менеджменту. Стабільні обсяги збуту і прибутку. Низька плинність кадрів.	
Стадія занепаду		
1. 2. 3. 4. 5. 6.	Уповільнення зростання і структурних змін. Падіння збуту. Зниження прибутку. Висока плинність кадрів. Висока ймовірність банкрутства компанії. Реорганізація компанії.	

Опитувальник «Типи етнічної ідентичності»

№ з/п	Я – людина, яка	Згоден	Скоріше згоден	В чомусь згоден, в чомусь ні	Скоріше не згоден	Не згоден
1	... віддає перевагу способу життя свого народу, але з великим інтересом ставиться до інших народів					
2	... вважає, що міжнаціональні шлюби руйнують народ					
3	... часто відчуває перевагу людей іншої національності					
4	... вважає, що права нації завжди вище прав людини					
5	... вважає, що в повсякденному спілкуванні національність не має значення					
6	... віддає перевагу способу життя тільки свого народу					
7	... зазвичай не приховує своєї національності					
8	... вважає, що справжня дружба може бути тільки між людьми однієї національності					
9	... часто відчуває сором за людей своєї національності					
10	... вважає, що будь-які засоби підходять для захисту інтересів свого народу					
11	... не віддає переваги будь-якій національній культурі, включаючи і свою власну					
12	... нерідко відчуває перевагу свого народу над іншими					
13	... любить свій народ, але поважає мову та культури інших народів					
14	... вважає дуже необхідним зберігати чистоту нації					
15	... важко уживається з людьми своєї національності					
16	... вважає, що взаємодія з людьми інших національностей часто буває джерелом неприємностей					

Продовження додатку Ж
Продовження додатку Ж.4

17	... байдуже ставиться до своєї національної приналежності					
18	... відчуває напругу, коли чує навколо себе чужу мову					
19	... готовий мати справу з представником будь-якого народу, не дивлячись на національні відмінності					
20	... вважає, що її народ має право вирішувати свої проблеми за рахунок інших народів					
21	... часто відчуває неповноцінність через свою національну приналежність					
22	... вважає свій народ більш обдарованим і розвиненим порівняно з іншими народами					
23	... вважає, що люди інших національностей повинні бути обмежені в праві проживання на її національній території					
24	... дратується при близькому спілкуванні з людьми інших національностей					
25	... завжди знаходить можливість мирно домовитися в міжнаціональній суперечці					
26	... вважає за необхідне «очищення» культури свого народу від впливу інших культур					
27	... не поважає свій народ					
28	... вважає, що на його землі все права користування природними і соціальними ресурсами повинні належати тільки його народу					
29	... ніколи серйозно не сприймав міжнаціональні проблеми					
30	... вважає, що його народ не краще і не гірше за інших народів					

Визначення категорії поведінкової стратегії в процесі ККВ на основі домінуючих типів етнічної ідентичності

Поведінкова стратегія / Тип домінуючої етнічної ідентичності	Етніонігілізм	Етнічна індиферентність	Норма (позитивна етнічна ідентичність)	Етногеоїзм	Етноізоляціонізм	Етнофанатизм
Активні «посередники»	-	-	+	-	-	-
Пасивні «посередники»	-	+	+	-	-	-
	-	+	-	-	-	-
Активні «націонали»	-	-	-	+	-	-
	-	-	-	-	+	-
	-	-	-	-	-	+
	-	-	-	+	+	-
	-	-	-	+	-	+
	-	-	-	-	+	+
	-	-	-	+	+	+
Пасивні «націонали»	-	-	+	+	-	-
	-	-	+	-	+	-
	-	-	+	-	-	+
	-	-	+	+	+	-
	-	-	+	+	-	+
	-	-	+	+	+	+
	-	-	+	+	+	+
	-	-	+	+	+	+
	-	-	+	+	+	+
	-	-	+	+	+	+
	-	+	-	+	-	-
	-	+	-	-	+	-
	-	+	-	-	-	+
	-	+	-	-	+	-
	-	+	-	-	+	-
	-	+	-	+	+	-
	-	+	-	+	-	+
	-	+	-	+	+	+
	1	2	3	4	5	6
«Невротики-етнофоби»	+	-	-	-	-	-
	+	+	-	-	-	-
	+	-	-	+	-	-
	+	-	-	-	+	-
	+	-	-	-	-	+
	+	-	-	+	+	-
	+	-	-	+	-	+
	+	-	-	-	+	+

Додаток 3

Таблиця 3.1

Результати оцінки рівня компетентності співробітників МНК

Респондент №	Рівень компетентності			Респондент №	Рівень компетентності		
	низький	середній	високий		низький	середній	високий
ТОВ «СЕМ-ЕМЗ»				6	5	4	2
1	0	4	7	7	0	5	6
2	0	3	8	8	4	5	2
3	0	11	0	9	0	2	9
4	0	2	9	10	1	5	5
5	0	0	11	ТОВ «Губний завод»			
6	1	7	3	1	1	7	3
7	1	4	6	2	0	11	0
8	3	7	1	3	0	5	6
9	1	7	3	4	0	1	10
10	2	8	1	5	1	9	1
11	1	7	3	6	11	0	0
12	0	11	0	7	2	8	1
Компанія «WeeTeam»				8	2	7	2
1	5	5	1	9	0	4	7
2	0	6	5	10	8	3	0
3	0	5	6	АК «АПУ»			
4	1	8	2	1	0	1	10
5	0	6	5	2	0	6	5
6	1	8	2	3	2	8	1
7	0	6	5	4	2	7	2
8	0	5	6	5	0	2	9
9	0	4	7	6	2	1	8
10	2	5	4	7	1	6	4
ТОВ «Мелісс»				8	1	9	1
1	4	3	4	9	2	7	2
2	1	8	2	10	0	4	7
3	0	11	0	Холдінг «Шунхлай» груп			
4	0	1	10	1	0	6	5
5	4	6	1	2	0	7	4
6	3	5	3	3	1	2	8
7	3	4	4	4	0	6	5
8	0	11	0	5	0	7	4
9	3	4	4	6	0	0	11
10	0	8	3	7	0	7	4
ТОВ «Укрфармінг»				8	1	6	4
1	0	2	9	9	0	7	4
2	2	1	8	10	0	7	4
3	0	7	4	ХНЕУ ім. С. Кузнеця			
4	3	5	3	1	0	5	6
5	3	4	4	2	0	4	7
6	0	11	0	3	0	4	7
7	2	4	5	4	0	7	4
8	2	1	8	5	2	8	1
9	1	4	6	6	1	3	7
10	11	0	0	7	2	4	5
ТОВ «Укragрозапчастина»				8	0	9	2
1	1	7	3	9	1	6	4
2	0	1	10	10	7	3	1
3	0	5	6	11	3	6	2
4	1	6	4	12	2	6	3
5	0	11	0	13	2	7	2

*Продовження додатку 3
Продовження таблиці 3.1*

ХНУРЕ			
1	3	6	2
2	2	5	4
3	0	4	7
4	0	1	10
5	3	6	2
6	3	5	4
7	0	4	7
8	0	3	8
9	0	4	7
10	0	4	7
Технологічний університет Люлео			
1	0	1	10
2	0	0	11
3	0	2	9
4	0	2	9
5	0	3	8
6	0	1	10
7	0	3	8
8	0	3	8
9	0	4	7
10	0	3	8

Результати оцінки рівня прихильності співробітників МНК

Респондент №	Рівень прихильності			Респондент №	Рівень прихильності		
	низький	середній	високий		низький	середній	високий
ТОВ «СЕМ-ЕМЗ»				6	0	5	7
1	1	3	8	7	2	1	9
2	1	6	5	8	2	5	5
3	0	5	7	9	0	4	8
4	1	2	9	10	1	2	9
5	2	3	7	ТОВ «Тубний завод»			
6	0	5	7	1	1	9	2
7	1	5	6	2	0	6	6
8	5	6	2	3	1	10	1
9	0	4	8	4	1	1	10
10	2	8	2	5	3	0	9
11	0	4	8	6	12	0	0
12	0	3	9	7	6	6	0
Компанія «WeeTeam»				8	4	8	0
1	2	6	4	9	1	3	8
2	0	3	9	10	10	2	0
3	1	5	6	АК «АПУ»			
4	0	6	6	1	0	1	11
5	0	4	8	2	2	7	3
6	1	8	3	3	0	3	9
7	0	3	9	4	1	7	4
8	1	5	6	5	0	8	4
9	0	1	11	6	0	3	9
10	2	5	5	7	0	9	3
ТОВ «Мелісс»				8	0	5	7
1	4	5	3	9	0	7	5
2	0	10	2	10	2	8	2
3	0	12	0	Холдінг «Шунхлай» груп			
4	0	5	7	1	0	8	4
5	0	9	3	2	0	2	10
6	0	8	4	3	2	4	6
7	0	5	7	4	0	3	9
8	0	12	0	5	2	7	3
9	3	5	4	6	0	1	11
10	0	7	5	7	0	7	5
ТОВ «Укрфармінг»				8	0	4	8
1	2	6	4	9	0	5	7
2	1	2	9	10	2	4	6
3	1	10	1	ХНЕУ ім. С. Кузнеця			
4	2	5	5	1	1	5	6
5	2	6	4	2	1	5	6
6	3	2	7	3	3	7	2
7	1	6	5	4	0	10	2
8	4	4	4	5	3	3	6
9	0	4	8	6	1	2	9
10	4	6	2	7	4	4	4
ТОВ «Украгрозапчастина»				8	0	4	8
1	1	6	5	9	7	4	1
2	0	4	8	10	5	4	3
3	0	4	8	11	5	1	6
4	2	3	7	12	2	4	6
5	1	5	6	13	1	5	6
ХНУРЕ							

Продовження додатку 3
Продовження додатку 3.2

1	2	7	3
2	3	5	4
3	0	5	7
4	0	7	5
5	2	7	3
6	3	5	4
7	0	5	7
8	0	8	4
9	0	7	5
10	0	5	7
Технологічний університет Люлео			
1	0	7	5
2	5	7	2
3	0	2	10
4	0	8	4
5	0	7	5
6	3	6	3
7	0	6	6
8	0	3	9
9	0	5	7
10	0	8	4

Рівень розвитку, компетентності та прихильності співробітників МНК

Респондент №	Рівень			Респондент №	Рівень		
	компетентності	прихильності	розвитку		компетентності	прихильності	розвитку
ТОВ «СЕМ-ЕМЗ»				10	середній	середній	D3
1	високий	високий	D4	ТОВ «Укрфармінг»			
2	середній	високий	D4	1	середній	високий	D4
3	високий	середній	D3	2	високий	високий	D4
4	високий	високий	D4	3	середній	середній	D3
5	високий	високий	D4	4	середній	середній	D3
6	високий	середній	D3	5	середній	середній	D3
7	високий	високий	D4	6	високий	середній	D3
8	середній	середній	D3	7	середній	високий	D4
9	високий	середній	D3	8	високий	високий	D4
10	середній	середній	D3	9	високий	високий	D4
11	високий	середній	D3	10	низький	низький	D2
12	високий	середній	D3	ТОВ «Украгрозахпастина»			
Компанія «WeeTeam»				1	середній	середній	D3
1	високий	середній	D3	2	високий	високий	D4
2	середній	середній	D3	3	високий	високий	D4
3	високий	високий	D4	4	високий	середній	D3
4	середній	середній	D3	5	високий	середній	D3
5	високий	середній	D3	6	високий	низький	D1
6	середній	середній	D3	7	високий	високий	D4
7	високий	середній	D3	8	середній	середній	D3
8	високий	високий	D4	9	високий	високий	D4
9	високий	високий	D4	10	високий	високий	D4
10	середній	середній	D3	ТОВ «Тубний завод»			
ТОВ «Мелісс»				1	середній	середній	D3
1	середній	високий	D4	2	середній	середній	D3
2	середній	середній	D3	3	середній	високий	D4
3	середній	середній	D3	4	високий	високий	D4
4	високий	високий	D4	5	високий	середній	D3
5	середній	середній	D3	6	низький	низький	D2
6	середній	середній	D3	7	середній	середній	D3
7	високий	високий	D4	8	середній	середній	D3
8	середній	середній	D3	9	високий	високий	D4
9	середній	середній	D3	10	низький	низький	D2
АК «АПУ»				7	високий	високий	D4
1	високий	високий	D4	8	середній	високий	D4

Продовження додатку 3
Продовження таблиці 3.3

2	середній	середній	D3	9	середній	високий	D4
3	високий	середній	D3	10	високий	високий	D4
4	середній	середній	D3	Технологічний університет Люлео			
5	середній	високий	D4	1	середній	високий	D4
6	високий	високий	D4	2	середній	високий	D4
7	середній	середній	D3	3	високий	високий	D4
8	високий	середній	D3	4	середній	високий	D4
9	середній	середній	D3	5	середній	високий	D4
10	середній	середній	D3	6	середній	високий	D4
Холдінг «Шунхлай» груп				7	середній	високий	D4
1	середній	середній	D3	8	високий	високий	D4
2	високий	середній	D3	9	високий	високий	D4
3	високий	високий	D4	10	середній	високий	D4
4	високий	середній	D3				
5	середній	середній	D3				
6	високий	високий	D4				
7	середній	середній	D3				
8	високий	середній	D3				
9	високий	середній	D3				
10	високий	середній	D3				
ХНЕУ ім. С. Кузнеця							
1	високий	високий	D4				
2	високий	високий	D4				
3	середній	високий	D4				
4	середній	середній	D3				
5	високий	середній	D3				
6	високий	високий	D4				
7	високий	високий	D4				
8	високий	середній	D3				
9	низький	високий	D4				
10	низький	низький	D2				
11	високий	середній	D3				
12	високий	середній	D3				
13	високий	середній	D3				
ХНУРЕ							
1	середній	середній	D3				
2	середній	середній	D3				
3	високий	високий	D4				
4	середній	високий	D4				
5	середній	середній	D3				
6	середній	середній	D3				

**Вхідна інформація для розрахунку інтегральних показників
розвитку персоналу МНК**

Респондент №	Рівень компетентності співробітника	Рівень прихильності співробітника	Рівень розвитку співробітника
1	2	3	4
ТОВ «СЕМ-ЕМЗ»			
1	3	3	4
2	2	3	4
3	3	2	3
4	3	3	4
5	3	3	4
6	3	2	3
7	3	3	4
8	2	2	3
9	3	2	3
10	2	2	3
11	3	2	3
12	3	2	3
Компанія «WeeTeam»			
1	3	2	3
2	2	2	3
3	3	3	4
4	2	2	3
5	3	2	3
6	2	2	3
7	3	2	3
8	3	3	4
9	3	3	4
10	2	2	3
ТОВ «Мелісс»			
1	2	3	4
2	2	2	3
3	2	2	3
4	3	3	4
5	2	2	3
6	2	2	3
7	3	3	4
8	2	2	3
9	2	2	3
10	2	2	3
ТОВ «Укрфармінг»			
1	3	3	4
2	2	3	4
3	2	2	3
4	3	2	3
5	2	2	3
6	3	2	3
7	2	3	4
8	3	3	4
9	3	3	4
10	1	1	2
ТОВ «Украгрозапчастина»			
1	2	2	3
2	3	3	4
3	3	3	4

Продовження додатку 3

4	3	2	3
5	3	2	3
6	3	1	1
7	3	3	4
8	2	2	3
9	3	3	4
10	3	3	4
ТОВ «Губний завод»			
1	2	2	3
2	2	2	3
3	2	3	4
4	3	3	4
5	3	2	3
6	1	1	2
7	2	2	3
8	2	2	3
9	3	3	4
10	1	1	2
АК «АПУ»			
1	3	3	4
2	2	2	3
3	3	2	3
4	2	2	3
5	2	3	4
6	3	3	4
7	2	2	3
8	3	2	3
9	2	2	3
10	2	2	3
Холдінг «Шунхлай» груп			
1	2	2	3
2	3	2	3
3	3	3	4
4	3	2	3
5	2	2	3
6	3	3	4
7	2	2	3
8	3	2	3
9	3	2	3
10	3	2	3
ХНЕУ ім. С. Кузнеця			
1	3	3	4
2	3	3	4
3	2	3	4
4	2	2	3
5	3	2	3
6	3	3	4
7	3	3	4
8	3	2	3
9	1	3	4
10	1	1	2
11	3	2	3
12	3	2	3
13	3	2	3
ХНУРЕ			
1	2	2	3
2	2	2	3
3	3	3	4
4	2	3	4

Продовження додатку 3

5	2	2	3
6	2	2	3
7	3	3	4
8	2	3	4
9	2	3	4
10	3	3	4
Технологічний університет Люлео			
1	2	3	4
2	2	3	4
3	3	3	4
4	2	3	4
5	2	3	4
6	2	3	4
7	2	3	4
8	3	3	4
9	2	3	4
10	2	3	4

Додаток И

Principal Components Analysis

Data variables:

x1
x2
x3

Data input: observations

Number of complete cases: 12

Missing value treatment: listwise

Standardized: yes

Number of components extracted: 1

Principal Components Analysis

Component Number	Eigenvalue	Percent of Variance	Cumulative Percentage
1	2,0187	67,290	67,290
2	0,981302	32,710	100,000
3	8,60063E-17	0,000	100,000

The StatAdvisor

This procedure performs a principal components analysis. The purpose of the analysis is to obtain a small number of linear combinations of the 3 variables which account for most of the variability in the data. In this case, one component has been extracted, since only one component had an eigenvalue greater than or equal to 1,0. It accounts for 67,2899% of the variability in the original data.

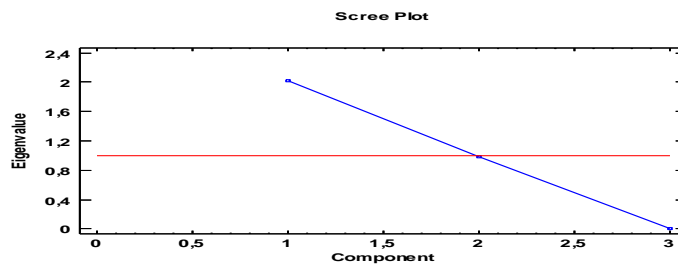


Table of Component Weights

	Component 1
x1	0,134253
x2	0,700705
x3	0,700705

The StatAdvisor

This table shows the equations of the principal components. For example, the first principal component has the equation

$$0,134253 \cdot x_1 + 0,700705 \cdot x_2 + 0,700705 \cdot x_3$$

where the values of the variables in the equation are standardized by subtracting their means and dividing by their standard deviations.

Table of Principal Components

Row	Component 1
1	1,66179
2	1,36494
3	-1,05977
4	1,66179
5	1,66179
6	-1,05977
7	1,66179
8	-1,35662
9	-1,05977
10	-1,35662
11	-1,05977
12	-1,05977

The StatAdvisor

This table shows the values of the principal components for each row of your data file.

Principal Components Analysis

Data variables:

- x1
- x2
- x3

Data input: observations

Number of complete cases: 10

Missing value treatment: listwise

Standardized: yes

Number of components extracted: 1

Principal Components Analysis

Component Number	Eigenvalue	Percent of Variance	Cumulative Percentage
1	2,40633	80,211	80,211
2	0,593673	19,789	100,000
3	0,0	0,000	100,000

The StatAdvisor

This procedure performs a principal components analysis. The purpose of the analysis is to obtain a small number of linear combinations of the 3 variables which account for most of the variability in the data. In this case, one component has been extracted, since only one component had an eigenvalue greater than or equal to 1,0. It accounts for 80,2109% of the variability in the original data.

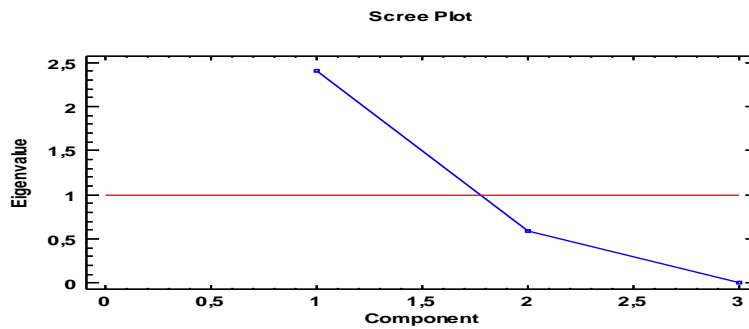


Table of Component Weights

	Component 1
x1	0,473457
x2	0,622832
x3	0,622832

The StatAdvisor

This table shows the equations of the principal components. For example, the first principal component has the equation

$$0,473457 \cdot x_1 + 0,622832 \cdot x_2 + 0,622832 \cdot x_3$$

where the values of the variables in the equation are standardized by subtracting their means and dividing by their standard deviations.

Table of Principal Components

Row	Component 1
1	-0,406892
2	-1,32374
3	2,17188
4	-1,32374
5	-0,406892
6	-1,32374
7	-0,406892
8	2,17188
9	2,17188
10	-1,32374

The StatAdvisor

This table shows the values of the principal components for each row of your data file.

Principal Components Analysis

Data variables:

x1
x2
x3

Data input: observations

Number of complete cases: 10

Missing value treatment: listwise

Standardized: yes

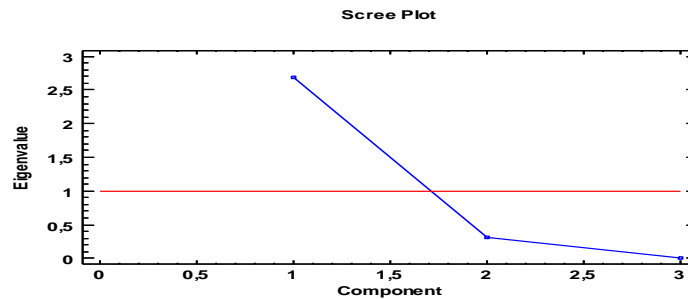
Number of components extracted: 1

Principal Components Analysis

Component Number	Eigenvalue	Percent of Variance	Cumulative Percentage
1	2,69024	89,675	89,675
2	0,309762	10,325	100,000
3	4,43121E-17	0,000	100,000

The StatAdvisor

This procedure performs a principal components analysis. The purpose of the analysis is to obtain a small number of linear combinations of the 3 variables which account for most of the variability in the data. In this case, one component has been extracted, since only one component had an eigenvalue greater than or equal to 1,0. It accounts for 89,6746% of the variability in the original data.

**Table of Component Weights**

	Component 1
x1	0,538477
x2	0,595836
x3	0,595836

The StatAdvisor

This table shows the equations of the principal components. For example, the first principal component has the equation

$$0,538477*x1 + 0,595836*x2 + 0,595836*x3$$

where the values of the variables in the equation are standardized by subtracting their means and dividing by their standard deviations.

Table of Principal Components

Row	Component 1
1	1,47148
2	-0,995521
3	-0,995521
4	2,74859
5	-0,995521
6	-0,995521
7	2,74859
8	-0,995521
9	-0,995521
10	-0,995521

The StatAdvisor

This table shows the values of the principal components for each row of your data file.

Principal Components Analysis

Data variables:

x1
x2
x3

Data input: observations

Number of complete cases: 10

Missing value treatment: listwise

Standardized: yes

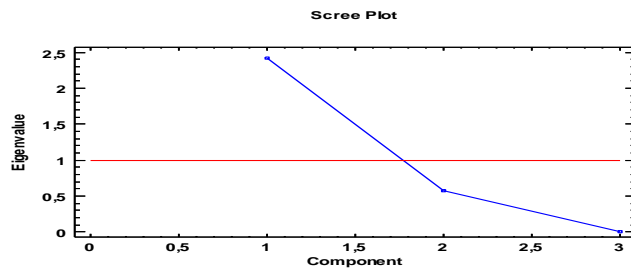
Number of components extracted: 1

Principal Components Analysis

Component Number	Eigenvalue	Percent of Variance	Cumulative Percentage
1	2,41926	80,642	80,642
2	0,580739	19,358	100,000
3	1,2928E-16	0,000	100,000

The StatAdvisor

This procedure performs a principal components analysis. The purpose of the analysis is to obtain a small number of linear combinations of the 3 variables which account for most of the variability in the data. In this case, one component has been extracted, since only one component had an eigenvalue greater than or equal to 1,0. It accounts for 80,642% of the variability in the original data.

**Table of Component Weights**

	Component 1
x1	0,477538
x2	0,621272
x3	0,621272

The StatAdvisor

This table shows the equations of the principal components. For example, the first principal component has the equation

$$0,477538 \cdot x_1 + 0,621272 \cdot x_2 + 0,621272 \cdot x_3$$

where the values of the variables in the equation are standardized by subtracting their means and dividing by their standard deviations.

Table of Principal Components

Row	Component 1
1	1,47603
2	0,793058
3	-0,98402
4	-0,301048
5	-0,98402
6	-0,301048
7	0,793058
8	1,47603
9	1,47603
10	-3,44407

The StatAdvisor

This table shows the values of the principal components for each row of your data file.

Principal Components Analysis

Data variables:

x1
x2
x3

Data input: observations

Number of complete cases: 10

Missing value treatment: listwise

Standardized: yes

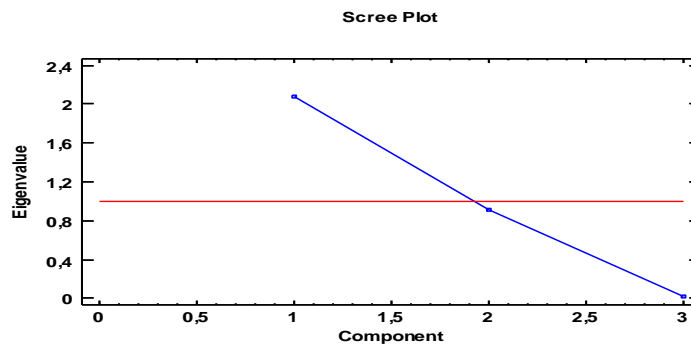
Number of components extracted: 1

Principal Components Analysis

Component Number	Eigenvalue	Percent of Variance	Cumulative Percentage
1	2,074	69,133	69,133
2	0,907358	30,245	99,379
3	0,0186373	0,621	100,000

The StatAdvisor

This procedure performs a principal components analysis. The purpose of the analysis is to obtain a small number of linear combinations of the 3 variables which account for most of the variability in the data. In this case, one component has been extracted, since only one component had an eigenvalue greater than or equal to 1,0. It accounts for 69,1335% of the variability in the original data.

**Table of Component Weights**

	Component 1
x1	0,295654
x2	0,68517
x3	0,66568

The StatAdvisor

This table shows the equations of the principal components. For example, the first principal component has the equation

$$0,295654 * x_1 + 0,68517 * x_2 + 0,66568 * x_3$$

where the values of the variables in the equation are standardized by subtracting their means and dividing by their standard deviations.

Table of Principal Components

Row	Component 1
1	-1,16344
2	1,21938
3	1,21938
4	-0,462236
5	-0,462236
6	-2,84554
7	1,21938
8	-1,16344
9	1,21938
10	1,21938

The StatAdvisor

This table shows the values of the principal components for each row of your data file.

Principal Components Analysis

Data variables:

x1
x2
x3

Data input: observations

Number of complete cases: 10

Missing value treatment: listwise

Standardized: yes

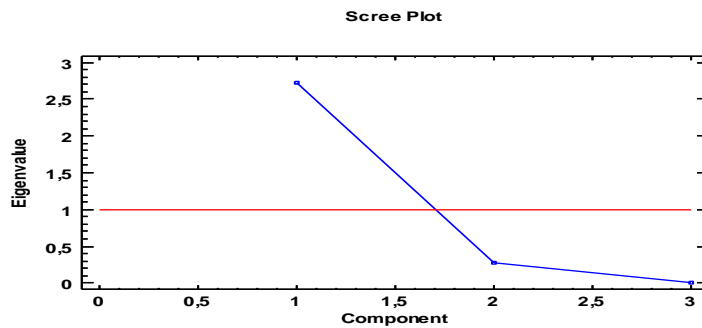
Number of components extracted: 1

Principal Components Analysis

Component Number	Eigenvalue	Percent of Variance	CumulativePercentage
1	2,73165	91,055	91,055
2	0,268346	8,945	100,000
3	2,31806E-16	0,000	100,000

The StatAdvisor

This procedure performs a principal components analysis. The purpose of the analysis is to obtain a small number of linear combinations of the 3 variables which account for most of the variability in the data. In this case, one component has been extracted, since only one component had an eigenvalue greater than or equal to 1,0. It accounts for 91,0551% of the variability in the original data.

**Table of Component Weights**

	Component 1
x1	0,544996
x2	0,592866
x3	0,592866

The StatAdvisor

This table shows the equations of the principal components. For example, the first principal component has the equation

$$0,544996*x1 + 0,592866*x2 + 0,592866*x3$$

where the values of the variables in the equation are standardized by subtracting their means and dividing by their standard deviations.

Table of Principal Components

Row	Component 1
1	-0,234559
2	-0,234559
3	1,37242
4	2,11103
5	0,504054
6	-2,58015
7	-0,234559
8	-0,234559
9	2,11103
10	-2,58015

The StatAdvisor

This table shows the values of the principal components for each row of your data file.

Principal Components Analysis

Data variables:

x1
x2
x3

Data input: observations

Number of complete cases: 10

Missing value treatment: listwise

Standardized: yes

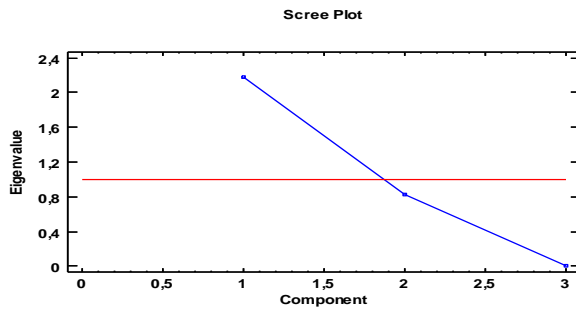
Number of components extracted: 1

Principal Components Analysis

Component Number	Eigenvalue	Percent of Variance	CumulativePercentage
1	2,18139	72,713	72,713
2	0,818615	27,287	100,000
3	1,35349E-16	0,000	100,000

The StatAdvisor

This procedure performs a principal components analysis. The purpose of the analysis is to obtain a small number of linear combinations of the 3 variables which account for most of the variability in the data. In this case, one component has been extracted, since only one component had an eigenvalue greater than or equal to 1,0. It accounts for 72,7128% of the variability in the original data.

**Table of Component Weights**

	Component 1
x1	0,364829
x2	0,658369
x3	0,658369

The StatAdvisor

This table shows the equations of the principal components. For example, the first principal component has the equation

$$0,364829 \cdot x_1 + 0,658369 \cdot x_2 + 0,658369 \cdot x_3$$

where the values of the variables in the equation are standardized by subtracting their means and dividing by their standard deviations.

Table of Principal Components

Row	Component 1
1	-1,15327
2	-0,398003
3	2,72492
4	-0,398003
5	-1,15327
6	2,72492
7	-1,15327
8	-0,398003
9	-0,398003
10	-0,398003

The StatAdvisor

This table shows the values of the principal components for each row of your data file.

Principal Components Analysis

Data variables:

x1
x2
x3

Data input: observations

Number of complete cases: 10

Missing value treatment: listwise

Standardized: yes

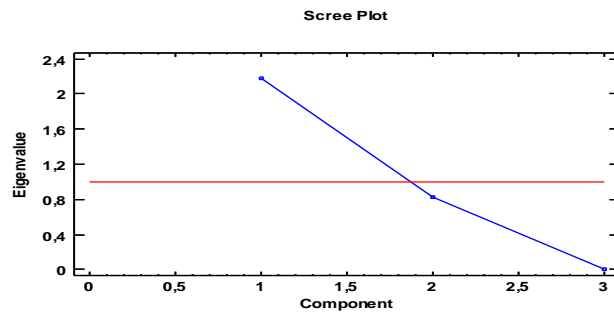
Number of components extracted: 1

Principal Components Analysis

Component Number	Eigenvalue	Percent of Variance	Cumulative Percentage
1	2,18139	72,713	72,713
2	0,818615	27,287	100,000
3	1,35349E-16	0,000	100,000

The StatAdvisor

This procedure performs a principal components analysis. The purpose of the analysis is to obtain a small number of linear combinations of the 3 variables which account for most of the variability in the data. In this case, one component has been extracted, since only one component had an eigenvalue greater than or equal to 1,0. It accounts for 72,7128% of the variability in the original data.

**Table of Component Weights**

	Component 1
x1	0,364829
x2	0,658369
x3	0,658369

The StatAdvisor

This table shows the equations of the principal components. For example, the first principal component has the equation

$$0,364829 \cdot x_1 + 0,658369 \cdot x_2 + 0,658369 \cdot x_3$$

where the values of the variables in the equation are standardized by subtracting their means and dividing by their standard deviations.

Table of Principal Components

Row	Component 1
1	-1,15327
2	-0,398003
3	2,72492
4	-0,398003
5	-1,15327
6	2,72492
7	-1,15327
8	-0,398003
9	-0,398003
10	-0,398003

The StatAdvisor

This table shows the values of the principal components for each row of your data file.

Principal Components Analysis

Data variables:

x1
x2
x3

Data input: observations

Number of complete cases: 13

Missing value treatment: listwise

Standardized: yes

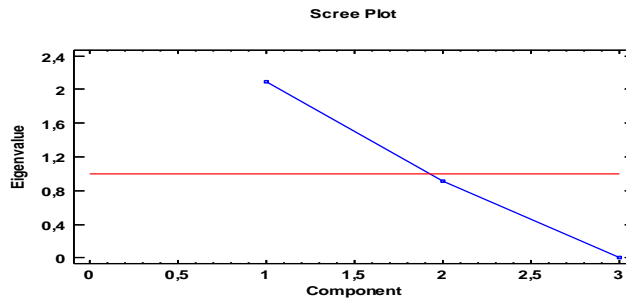
Number of components extracted: 1

Principal Components Analysis

<i>Component Number</i>	<i>Eigenvalue</i>	<i>Percent of Variance</i>	<i>Cumulative Percentage</i>
1	2,0858	69,527	69,527
2	0,914197	30,473	100,000
3	1,28619E-16	0,000	100,000

The StatAdvisor

This procedure performs a principal components analysis. The purpose of the analysis is to obtain a small number of linear combinations of the 3 variables which account for most of the variability in the data. In this case, one component has been extracted, since only one component had an eigenvalue greater than or equal to 1,0. It accounts for 69,5268% of the variability in the original data.

**Table of Component Weights**

	<i>Component 1</i>
x1	0,270621
x2	0,680722
x3	0,680722

The StatAdvisor

This table shows the equations of the principal components. For example, the first principal component has the equation

$$0,270621 \cdot x_1 + 0,680722 \cdot x_2 + 0,680722 \cdot x_3$$

where the values of the variables in the equation are standardized by subtracting their means and dividing by their standard deviations.

Table of Principal Components

<i>Row</i>	<i>Component 1</i>
1	1,44897
2	1,44897
3	1,10034
4	-0,99276
5	-0,644134
6	1,44897
7	1,44897
8	-0,644134
9	0,751714
10	-3,43449
11	-0,644134
12	-0,644134
13	-0,644134

The StatAdvisor

This table shows the values of the principal components for each row of your data file.

Principal Components Analysis

Data variables:

x1
x2
x3

Data input: observations

Number of complete cases: 10

Missing value treatment: listwise

Standardized: yes

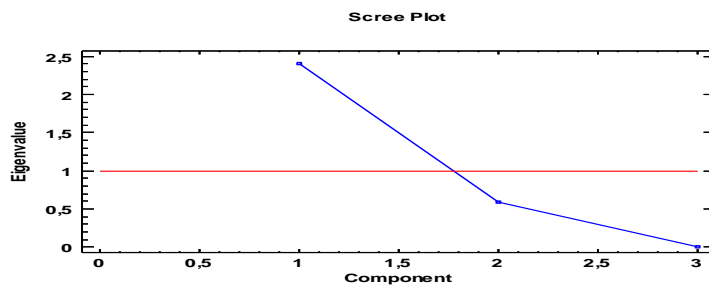
Number of components extracted: 1

Principal Components Analysis

Component Number	Eigenvalue	Percent of Variance	CumulativePercentage
1	2,40633	80,211	80,211
2	0,593673	19,789	100,000
3	6,7077E-17	0,000	100,000

The StatAdvisor

This procedure performs a principal components analysis. The purpose of the analysis is to obtain a small number of linear combinations of the 3 variables which account for most of the variability in the data. In this case, one component has been extracted, since only one component had an eigenvalue greater than or equal to 1,0. It accounts for 80,2109% of the variability in the original data.

**Table of Component Weights**

	Component 1
x1	0,473457
x2	0,622832
x3	0,622832

The StatAdvisor

This table shows the equations of the principal components. For example, the first principal component has the equation

$$0,473457 * x_1 + 0,622832 * x_2 + 0,622832 * x_3$$

where the values of the variables in the equation are standardized by subtracting their means and dividing by their standard deviations.

Table of Principal Components

Row	Component 1
1	-1,74137
2	-1,74137
3	1,65099
4	0,670842
5	-1,74137
6	-1,74137
7	1,65099
8	0,670842
9	0,670842
10	1,65099

The StatAdvisor

This table shows the values of the principal components for each row of your data file.

Principal Components Analysis

Data variables:

x1
x2
x3

Data input: observations

Number of complete cases: 9

Missing value treatment: listwise

Standardized: yes

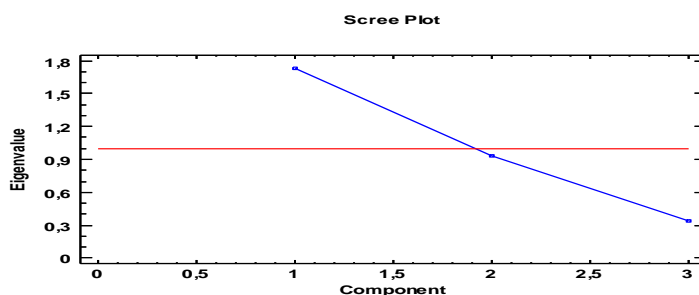
Number of components extracted: 1

Principal Components Analysis

Component Number	Eigenvalue	Percent of Variance	Cumulative Percentage
1	1,72917	57,639	57,639
2	0,935525	31,184	88,823
3	0,3353	11,177	100,000

The StatAdvisor

This procedure performs a principal components analysis. The purpose of the analysis is to obtain a small number of linear combinations of the 3 variables which account for most of the variability in the data. In this case, one component has been extracted, since only one component had an eigenvalue greater than or equal to 1,0. It accounts for 57,6392% of the variability in the original data.

**Table of Component Weights**

	Component 1
x1	-0,683012
x2	-0,291803
x3	0,669586

The StatAdvisor

This table shows the equations of the principal components. For example, the first principal component has the equation

$$-0,683012 \cdot x_1 - 0,291803 \cdot x_2 + 0,669586 \cdot x_3$$

where the values of the variables in the equation are standardized by subtracting their means and dividing by their standard deviations.

Table of Principal Components

Row	Component 1
1	0,470133
2	1,34554
3	-1,07879
4	0,470133
5	0,470133
6	0,470133
7	0,470133
8	-3,08755
9	0,470133

The StatAdvisor

This table shows the values of the principal components for each row of your data file.

Додаток К

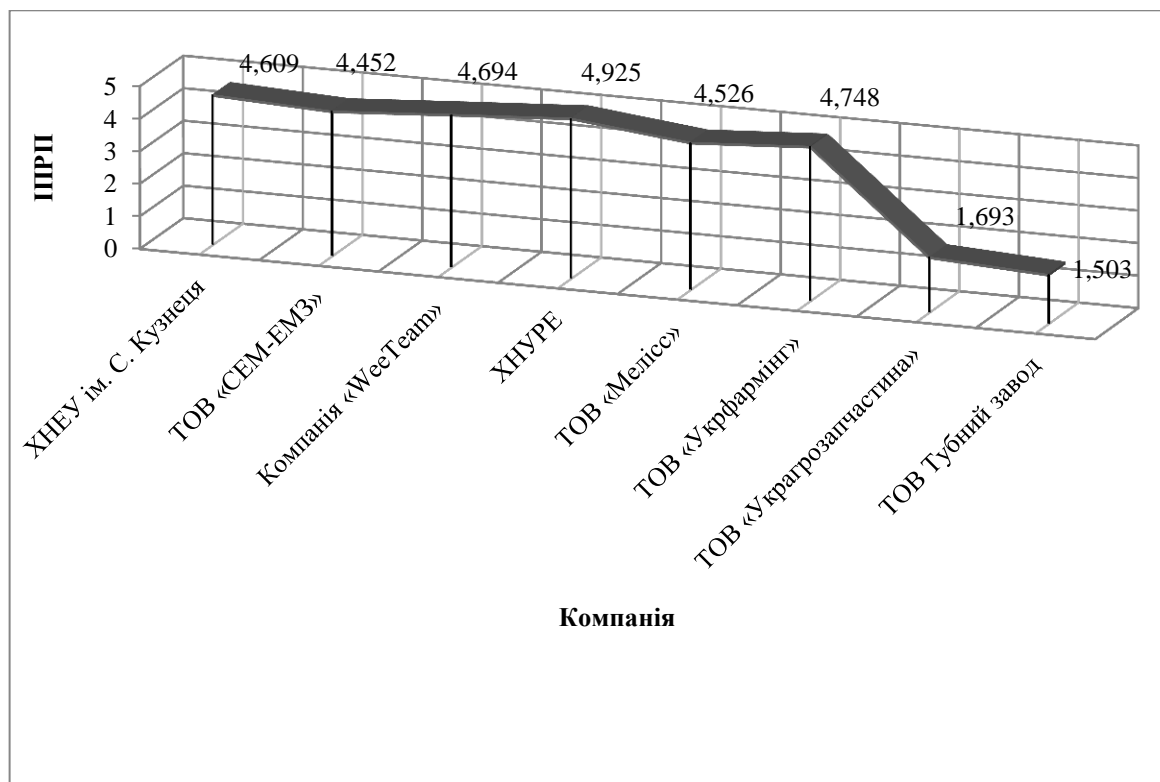


Рис. К.1. ІПРІ українських МНК

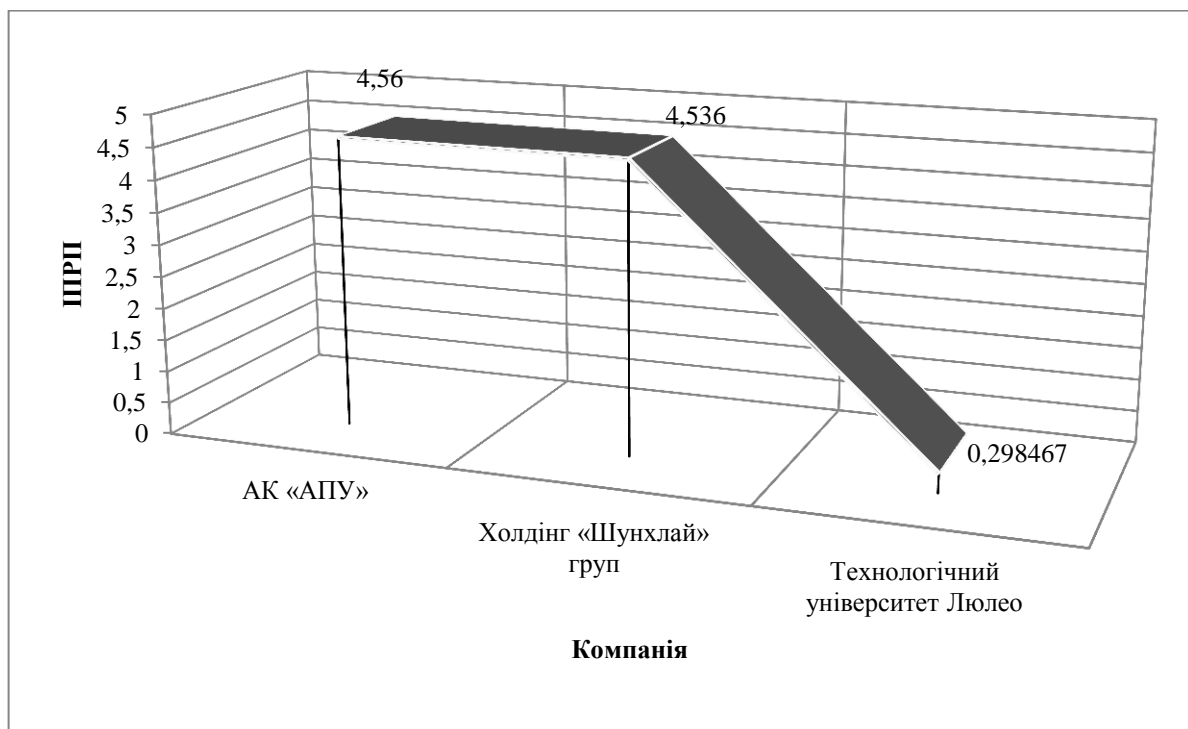


Рис. К.2. ІПРІ іноземних МНК

Додаток Л

Таблиця Л.1

**Результати анкетування провідних менеджерів та співробітників
МНК для визначення стадії життєвого циклу МНК**

№ твердження	Респондент № МНК ХНЕУ ім. С. Кузнеця												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Стадія народження													
1	+	+	+	+	-	-	-	+	+	-	-	+	+
2	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3	-	+	-	-	+	-	-	-	-	-	+	-	-
4	-	+	+	+	-	-	+	+	+	-	+	+	+
5	-	+	-	+	-	-	-	-	+	-	-	-	+
6	+	-	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-	-
7	+	+	-	+	-	+	-	-	-	-	-	-	+
Стадія зростання													
1	+	+	+	-	+	+	-	-	-	-	+	+	-
2	-	-	+	-	+	+	+	+	+	-	+	+	+
3	+	-	+	-	+	+	+	+	-	-	+	+	-
4	+	+	+	-	+	-	-	+	+	-	+	+	+
5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
6	+	+	-	-	-	+	+	-	-	-	+	-	+
7	+	-	+	-	-	+	+	+	-	-	-	+	-
Стадія зрілості													
1	-	-	-	+	+	-	+	-	+	-	+	-	+
2	+	-	-	-	-	-	+	-	+	-	-	-	+
3	-	-	+	+	-	-	-	-	+	-	+	-	+
4	-	+	-	-	-	-	-	+	-	-	+	-	-
5	-	-	-	-	-	+	-	+	-	-	+	+	-
6	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-	+	-	+
Стадія занепаду													
1	-	+	-	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
2	-	-	-	+	+	-	+	+	+	+	+	+	-
3	-	+	+	+	+	-	+	+	+	+	+	+	+
4	-	+	-	-	+	-	-	+	+	+	+	+	-
5	-	-	-	-	+	-	-	-	+	-	+	+	-
6	-	-	-	-	+	+	+	-	-	+	-	+	-
№ твердження	ТОВ «СЕМ-ЕМЗ»												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Стадія народження													
1	-	-	+	-	-	-	-	+	+	+	-	-	-
2	-	-	+	-	-	-	-	+	-	-	-	-	-
3	-	-	+	-	-	-	-	+	-	-	-	-	-
4	+	+	+	-	-	-	-	+	-	+	+	-	-
5	-	-	+	-	-	-	-	+	-	-	-	-	-
6	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
7	-	+	+	+	+	+	-	-	-	-	+	-	-
Стадія зростання													
1	+	+	+	+	+	+	+	-	-	+	+	+	+
2	+	+	+	+	+	+	-	+	-	-	+	+	+
3	+	+	+	+	+	+	-	-	+	+	+	+	+
4	+	+	+	+	+	+	-	-	+	+	+	+	+
5	+	-	+	+	+	+	-	+	+	+	-	-	+
6	+	+	+	+	+	+	-	+	+	+	-	-	+
7	+	+	+	+	-	+	-	+	+	-	-	-	+
Стадія зрілості													
1	-	-	+	-	-	+	+	-	-	+	-	-	-
2	-	-	+	+	+	-	-	-	-	+	-	-	-
3	-	-	+	+	+	+	-	-	+	+	-	-	-
4	-	-	+	+	+	+	-	+	+	+	+	-	-
5	-	-	+	+	+	+	+	+	+	+	+	-	+
6	-	-	+	+	+	+	+	+	+	+	-	-	+
7	-	-	+	+	+	+	+	+	+	+	-	-	+
Стадія занепаду													
1	-	-	+	-	-	-	+	+	-	-	+	-	-
2	-	-	+	-	-	-	+	-	-	-	+	-	-
3	-	-	+	-	-	-	+	-	-	-	+	-	-
4	-	-	+	-	-	-	+	-	-	-	+	-	-
5	-	-	+	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-
6	-	-	+	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-
№ твердження	Компанія «WeeTeam»												

Продовження додатку Л

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Стадія народження										
1	+	-	-	-	-	-	-	-	+	-
2	-	+	-	+	+	+	+	-	-	-
3	+	-	-	+	-	-	-	-	-	-
4	+	+	-	+	+	+	+	-	-	-
5	+	+	-	+	+	-	+	-	-	-
6	+	+	-	-	-	+	+	-	+	+
7	-	+	-	+	-	+	+	-	+	+
Стадія зростання										
1	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
2	+	+	+	+	+	+	+	+	+	-
3	+	+	+	-	-	+	+	+	+	+
4	+	-	+	-	+	+	-	+	+	-
5	+	-	+	-	+	+	-	+	+	+
6	+	+	+	+	+	+	+	+	+	-
7	+	-	+	+	-	+	-	+	+	+
Стадія зрілості										
1	+	+	+	-	+	-	+	+	+	-
2	+	+	+	-	+	-	+	+	+	-
3	-	+	+	-	-	-	+	+	+	-
4	+	+	+	-	+	+	+	+	+	-
5	+	+	+	+	+	-	+	+	+	+
6	+	-	+	+	+	+	-	+	+	+
Стадія занепаду										
1	-	+	-	+	-	+	+	-	-	-
2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+
3	-	+	-	-	-	-	+	-	-	-
4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
6	-	+	-	+	-	-	+	-	-	-
№ твердження	ХНУРЕ									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Стадія народження										
1	-	-	+	-	-	-	+	-	-	+
2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3	+	-	-	-	+	-	-	-	-	-
4	-	-	+	+	-	-	+	+	+	+
5	+	-	-	-	+	-	-	-	-	-
6	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
7	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Стадія зростання										
1	+	-	+	-	+	-	+	+	-	+
2	+	+	-	-	+	+	-	+	-	-
3	+	+	+	-	+	+	+	+	-	+
4	+	-	+	+	+	-	+	+	+	+
5	-	+	+	-	-	+	+	-	-	+
6	-	+	-	-	-	+	-	+	-	-
7	-	-	-	-	-	-	-	+	-	-
Стадія зрілості										
1	-	-	+	+	-	-	+	+	+	+
2	+	-	+	+	+	-	+	+	+	+
3	+	+	-	-	+	+	-	-	-	-
4	-	+	-	+	-	+	-	+	+	-
5	+	-	-	+	+	-	-	+	+	-
6	-	+	-	+	-	+	-	+	+	-
Стадія занепаду										
1	+	+	+	-	+	+	+	-	-	+
2	+	+	-	-	+	+	-	-	-	-
3	+	+	+	-	+	+	+	-	-	+
4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
6	+	-	+	-	+	-	+	-	-	+
№ твердження	ТОВ «Мелісс»									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Стадія народження										
1	+	+	+	-	-	-	-	+	-	-
2	-	+	+	-	-	-	+	-	-	-
3	-	-	-	-	-	-	-	-	+	-
4	+	-	+	-	+	+	-	-	-	-
5	-	-	-	-	+	+	-	-	+	+
6	-	+	-	-	+	+	+	+	-	+
7	-	-	+	-	+	+	+	-	-	+

Продовження додатку Л

Стадія зростання											
1	-	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
2	+	+	+	+	+	+	-	-	+	+	+
3	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
4	+	+	-	+	+	+	-	-	+	+	-
5	-	+	-	+	-	-	+	+	-	-	+
6	+	-	-	+	+	+	-	+	-	-	-
7	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	-
Стадія зрілості											
1	-	+	-	+	+	-	+	+	+	+	+
2	+	+	-	+	+	-	-	+	+	+	+
3	+	-	-	+	+	+	-	+	+	+	+
4	-	+	+	+	+	+	+	-	-	-	+
5	+	+	-	+	+	+	-	-	-	-	+
6	-	+	-	+	+	+	-	+	-	-	+
Стадія занепаду											
1	-	-	-	-	-	+	+	-	-	-	-
2	-	+	-	-	-	+	-	-	+	-	-
3	+	+	-	-	-	+	-	-	-	-	-
4	-	-	+	-	-	+	+	-	-	-	-
5	+	-	+	-	-	-	-	-	+	-	-
6	-	-	+	-	+	-	-	-	+	-	-
№ твердження	ТОВ «Укрфармінг»										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Стадія народження											
1	-	+	+	+	+	-	-	+	+	+	+
2	-	+	-	-	+	-	-	+	-	-	-
3	-	+	+	-	-	+	-	-	-	-	+
4	+	-	-	-	+	+	+	-	-	-	-
5	-	+	+	+	-	-	-	-	+	-	+
6	+	-	+	-	-	+	+	+	+	+	-
7	+	+	+	-	-	+	-	+	-	-	+
Стадія зростання											
1	+	-	+	+	+	+	-	+	-	-	-
2	+	-	-	+	-	+	-	-	-	-	+
3	+	-	+	+	+	+	-	+	+	-	-
4	-	+	-	+	-	+	-	-	-	-	+
5	-	+	+	+	-	+	-	+	-	-	-
6	+	+	+	-	+	+	-	+	+	+	+
7	-	-	-	+	+	+	+	+	-	-	-
Стадія зрілості											
1	+	+	+	-	-	+	+	-	+	+	+
2	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	-
3	-	-	+	-	+	+	+	+	+	+	+
4	+	+	-	+	-	+	+	-	+	-	-
5	+	-	+	-	+	+	-	-	+	+	+
6	-	+	+	-	+	+	-	-	-	-	+
№ твердження	ТОВ «Укразопапчастина»										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Стадія народження											
1	-	+	-	+	+	+	+	+	-	-	-
2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3	-	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-
4	-	+	+	-	-	+	+	-	+	+	+
5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
6	+	+	-	+	+	+	-	+	+	+	+
7	+	+	+	+	-	-	-	-	-	-	-
Стадія зростання											
1	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
2	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
3	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
4	+	+	+	+	+	+	+	-	+	+	+
5	+	+	+	+	+	+	+	-	+	+	+
6	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
7	+	+	+	+	+	-	+	+	+	+	+

Продовження додатку Л

Стадія зрілості											
1	+	+	+	+	-	+	+	+	+	+	+
2	+	+	+	-	-	+	+	-	+	-	-
3	+	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-
4	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
5	+	+	+	-	-	+	+	+	+	+	+
6	+	-	+	-	-	-	-	-	+	+	+
Стадія занепаду											
1	-	-	-	-	-	-	+	-	-	-	-
2	-	-	-	+	+	-	-	-	-	-	-
3	-	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-
4	-	+	-	+	+	+	-	+	-	-	-
5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
6	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-	-
№ твердження	ТОВ «Тубний завод»										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Стадія народження											
1	-	-	+	-	-	-	-	+	-	-	-
2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4	+	-	+	+	-	+	-	+	+	-	-
5	-	-	-	-	-	+	+	-	-	-	-
6	+	+	+	+	-	+	+	+	+	-	-
7	-	+	+	+	-	+	+	+	+	-	-
Стадія зростання											
1	-	+	+	+	-	+	+	+	+	+	-
2	+	+	+	+	-	-	+	+	+	+	-
3	+	+	+	+	+	+	-	+	+	+	+
4	+	-	+	+	-	-	-	+	+	-	-
5	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
6	+	+	+	+	+	-	+	+	+	+	+
7	+	-	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Стадія зрілості											
1	-	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
2	-	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
3	-	-	+	-	+	+	-	-	+	+	+
4	-	+	+	+	+	-	+	+	+	+	+
5	+	+	+	+	+	-	+	+	+	+	+
6	-	-	+	-	+	+	+	-	+	-	-
Стадія занепаду											
1	-	-	-	+	-	+	+	-	+	+	+
2	-	-	-	-	-	+	-	-	+	-	-
3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4	-	+	-	+	-	-	-	-	-	-	-
5	-	-	-	-	-	+	-	-	+	-	-
6	-	-	-	+	-	-	+	-	-	-	+
№ твердження	АК «АПУ»										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Стадія народження											
1	+	+	-	+	+	+	+	-	+	+	+
2	+	-	+	-	+	+	-	+	-	-	+
3	-	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-
4	+	+	+	+	+	-	-	-	+	-	-
5	-	-	+	-	+	-	-	+	-	-	+
6	-	-	+	-	+	-	-	+	-	-	+
7	-	-	+	+	-	-	-	+	+	-	-
Стадія зростання											
1	-	+	-	+	+	-	+	-	+	+	+
2	+	+	-	-	+	+	+	-	-	-	+
3	-	+	-	+	-	-	+	-	+	-	-
4	+	+	+	+	-	+	+	+	+	-	-
5	-	-	+	-	-	-	-	+	-	-	-
6	+	-	-	+	+	+	-	-	+	-	+
7	+	-	+	+	+	+	-	+	+	+	+
Стадія зрілості											
1	-	+	+	+	+	-	+	+	+	+	+
2	-	+	+	+	+	-	+	+	+	+	+
3	+	-	+	+	+	+	-	+	+	+	+
4	-	+	+	+	+	-	+	+	+	+	+
5	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
6	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Стадія занепаду											
1	-	-	-	+	-	-	-	-	+	-	-

Продовження додатку Л

2	-	-	+	+	-	-	-	+	+	-
3	-	-	+	+	-	-	-	+	+	-
4	-	-	+	+	-	-	-	+	+	-
5	-	-	+	+	-	-	-	+	+	-
6	-	-	+	-	-	-	-	+	-	-
№ твердження	Холдінг «Шунлай» груп									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Стадія народження										
1	+	-	+	-	-	+	+	-	-	-
2	+	+	-	-	-	-	+	+	-	+
3	+	-	+	-	-	-	+	-	-	-
4	+	+	-	+	+	+	+	+	-	+
5	+	-	+	+	-	-	-	-	+	-
6	-	-	+	+	-	+	-	-	+	-
7	+	+	-	+	-	+	+	+	+	+
Стадія зростання										
1	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
2	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
3	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
4	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
5	+	-	+	+	+	+	+	+	+	+
6	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
7	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Стадія зрілості										
1	+	+	+	+	-	+	-	+	-	+
2	+	+	+	+	-	+	-	+	-	+
3	+	-	-	+	+	+	+	-	+	-
4	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
5	+	-	+	+	+	-	+	-	+	-
6	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Стадія занепаду										
1	+	+	-	+	-	+	+	+	-	+
2	-	-	+	-	-	-	-	-	-	-
3	-	-	+	-	+	-	-	-	+	-
4	-	-	+	+	+	-	-	-	+	-
5	-	-	+	-	+	-	-	-	+	-
6	-	+	+	-	+	+	+	+	+	+
№ твердження	Технологічний університет Люлео									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Стадія народження										
1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2	-	-	+	-	+	+	+	+	-	+
3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4	+	-	+	-	+	+	+	+	-	+
5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
6	+	-	+	-	+	+	+	+	-	+
7	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Стадія зростання										
1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2	+	-	-	+	+	-	+	-	+	-
3	+	+	+	-	+	+	-	+	-	+
4	+	-	+	+	+	-	+	+	+	-
5	-	-	+	-	-	-	-	-	-	-
6	-	-	+	+	-	-	+	+	+	-
7	-	-	+	-	-	-	-	+	-	-
Стадія зрілості										
1	-	-	+	-	-	+	+	+	+	+
2	-	-	+	-	-	+	+	+	+	+
3	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
4	+	+	+	+	+	+	+	-	+	-
5	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
6	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Стадія занепаду										
1	-	+	+	-	-	-	+	-	-	-
2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3	+	-	-	+	+	+	-	+	-	+
4	-	-	-	-	+	-	-	-	-	-
5	-	-	-	-	-	+	-	+	-	+
6	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

1) кожна позитивна відповідь на твердження позначена «+», а негативна «-»;

2) номери тверджень відповідають номерам тверджень у анкеті, яка наведена у додатку Ж

**Позитивні відповіді респондентів за кожною з груп тверджень щодо стадії життєвого циклу МНК
(у відсотках)**

Стадія циклу	Респондент № МНК												
	ХНЕУ ім. Семена Кузнеця												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Народження	14,81	18,52	7,41	14,81	3,70	7,41	3,70	7,41	11,11	0,00	7,41	7,41	14,81
Зростання	71,43	42,86	71,43	0,00	57,14	71,43	57,14	57,14	28,57	0,00	71,43	71,43	42,86
Зрілість	16,67	16,67	16,67	50,00	16,67	16,67	33,33	33,33	50,00	0,00	83,33	16,67	66,67
Занепад	0,00	50,00	16,67	50,00	100,00	33,33	66,67	66,67	83,33	83,33	83,33	100,00	33,33
Стадія циклу	ТОВ «СЕМ-ЕМЗ»												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
	Народження	28,57	42,86	100,00	28,57	28,57	28,57	14,29	85,71	28,57	42,86	42,86	14,29
Зростання	100,00	85,71	100,00	100,00	85,71	100,00	14,29	57,14	71,43	71,43	57,14	100,00	
Зрілість	0,00	0,00	100,00	83,33	83,33	83,33	50,00	50,00	66,67	100,00	16,67	33,33	
Занепад	0,00	0,00	100,00	0,00	0,00	0,00	100,00	16,67	0,00	0,00	66,67	0,00	
Стадія циклу	Компанія «WeeTeam»												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
	Народження	71,43	71,43	0,00	71,43	42,86	57,14	71,43	0,00	42,86	28,57		
Зростання	100,00	57,14	100,00	57,14	71,43	100,00	57,14	100,00	100,00	57,14			
Зрілість	83,33	83,33	100,00	33,33	83,33	33,33	83,33	100,00	100,00	33,33			
Занепад	0,00	50,00	0,00	33,33	0,00	16,67	50,00	0,00	0,00	16,67			
Стадія циклу	ХНУРЕ												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
	Народження	28,57	0,00	28,57	14,29	28,57	0,00	28,57	14,29	14,29	28,57		
Зростання	57,14	57,14	57,14	14,29	57,14	57,14	57,14	85,71	14,29	57,14			
Зрілість	50,00	50,00	33,33	83,33	50,00	50,00	33,33	83,33	83,33	33,33			
Занепад	66,67	50,00	50,00	0,00	66,67	50,00	50,00	0,00	0,00	50,00			
Стадія циклу	ТОВ «Мелісе»												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
	Народження	28,57	42,86	57,14	0,00	57,14	57,14	42,86	28,57	28,57	42,86		
Зростання	71,43	85,71	57,14	100,00	85,71	85,71	57,14	71,43	71,43	57,14			
Зрілість	50,00	83,33	16,67	100,00	100,00	66,67	33,33	66,67	50,00	100,00			
Занепад	33,33	33,33	50,00	0,00	16,67	66,67	33,33	0,00	50,00	0,00			
Стадія циклу	ТОВ «Укрфармінг»												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
	Народження	28,57	42,86	57,14	0,00	57,14	57,14	42,86	28,57	28,57	42,86		
Зростання	71,43	85,71	57,14	100,00	85,71	85,71	57,14	71,43	71,43	57,14			
Зрілість	50,00	83,33	16,67	100,00	100,00	66,67	33,33	66,67	50,00	100,00			
Занепад	33,33	33,33	50,00	0,00	16,67	66,67	33,33	0,00	50,00	0,00			

*Продовження додатку Л
Прожовження таблиці Л.2*

Народження	42,86	71,43	71,43	28,57	42,86	57,14	28,57	57,14	42,86	57,14
Зростання	57,14	42,86	57,14	85,71	57,14	100,00	14,29	71,43	28,57	42,86
Зрілість	66,67	66,67	83,33	33,33	66,67	100,00	66,67	33,33	83,33	66,67
Занепад	66,67	33,33	100,00	50,00	33,33	0,00	66,67	100,00	50,00	33,33
Стадія циклу	ТОВ «Украгрозахпастина»									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Народження	28,57	57,14	28,57	42,86	42,86	42,86	28,57	28,57	28,57	28,57
Зростання	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	85,71	100,00	71,43	100,00	100,00
Зрілість	100,00	66,67	83,33	33,33	33,33	66,67	66,67	50,00	83,33	66,67
Занепад	0,00	16,67	0,00	50,00	50,00	16,67	16,67	16,67	0,00	0,00
Стадія циклу	ТОВ «Тубний завод»									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Народження	28,57	42,86	57,14	42,86	0,00	57,14	42,86	57,14	42,86	0,00
Зростання	85,71	71,43	100,00	100,00	57,14	57,14	71,43	100,00	100,00	57,14
Зрілість	16,67	66,67	100,00	66,67	100,00	66,67	83,33	66,67	100,00	83,33
Занепад	0,00	16,67	0,00	50,00	0,00	50,00	33,33	0,00	50,00	33,33
Стадія циклу	АК «АПУ»									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Народження	42,86	28,57	71,43	42,86	85,71	28,57	14,29	57,14	42,86	57,14
Зростання	57,14	57,14	42,86	71,43	57,14	57,14	57,14	42,86	71,43	57,14
Зрілість	50,00	83,33	100,00	100,00	100,00	50,00	83,33	100,00	100,00	100,00
Занепад	0,00	0,00	83,33	83,33	0,00	0,00	0,00	83,33	83,33	0,00
Стадія циклу	Холдінг «Шунхлай» груп									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Народження	85,71	42,86	57,14	57,14	14,29	57,14	71,43	42,86	42,86	42,86
Зростання	100,00	85,71	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Зрілість	100,00	66,67	83,33	83,33	66,67	83,33	66,67	66,67	66,67	66,67
Занепад	16,67	33,33	83,33	33,33	66,67	33,33	33,33	33,33	66,67	33,33
Стадія циклу	Технологічний університет Люлео									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Народження	28,57	0,00	42,86	0,00	42,86	42,86	42,86	42,86	0,00	42,86
Зростання	42,86	14,29	71,43	42,86	42,86	14,29	42,86	57,14	42,86	14,29
Зрілість	66,67	66,67	100,00	66,67	66,67	83,33	100,00	83,33	100,00	83,33
Занепад	16,67	16,67	16,67	16,67	33,33	33,33	16,67	33,33	16,67	33,33

Визначення стадії життєвого циклу, яка отримала найбільший відсоток позитивних відповідей

Респондент №	Стадія циклу ¹	Респондент №	Стадія циклу ¹	Респондент №	Стадія циклу ¹	Респондент №	Стадія циклу ¹	Респондент №	Стадія циклу ¹
ХНЕУ ім. Семена Кузнеця		Компанія «WeeTeam»		5	С3	10	С2	4	С2
1	С2	1	С2	6	С2	ТОВ «Тубний завод»		5	С2
2	С1	2	С3	7	С2	1	С2	6	С2
3	С2	3	С2	8	С2	2	С2	7	С2
4	С1	4	С1	9	С2	3	С2	8	С2
5	С3	5	С3	10	С3	4	С2	9	С2
6	С2	6	С2	ТОВ «Укрфармінг»		5	С3	10	С2
7	С3	7	С3	1	С2	6	С3	Технологічний університет Люлео	
8	С4	8	С2	2	С3	7	С3	1	С3
9	С3	9	С2	3	С4	8	С2	2	С3
10	С4	10	С2	4	С2	9	С2	3	С3
11	С3	ХНУРЕ		5	С3	10	С3	4	С3
12	С4	1	С4	6	С2	АК «АПУ»		5	С3
13	С3	2	С2	7	С3	1	С2	6	С3
ТОВ «СЕМ-ЕМЗ»		3	С2	8	С4	2	С3	7	С3
1	С2	4	С3	9	С3	3	С3	8	С3
2	С2	5	С4	10	С3	4	С3	9	С3
3	С2	6	С2	ТОВ «Украгрозапчастина»		5	С3	10	С3
4	С2	7	С2	1	С2	6	С2		
5	С2	8	С2	2	С2	7	С3		
6	С2	9	С3	3	С2	8	С3		
7	С4	10	С2	4	С2	9	С3		
8	С1	ТОВ «Мелісс»		5	С2	10	С3		
9	С2	1	С2	6	С2	Холдінг «Шунхлай» груп			
10	С3	2	С2	7	С2	1	С2		
11	С2	3	С2	8	С2	2	С2		
12	С2	4	С2	9	С2	3	С2		

¹ С1 - стадія народження; С2 – стадія зростання; С3 – стадія зрілості; С4 – стадія занепаду

**Частота відзначення респондентами кожної зі стадій життєвого
циклу МНК**

Компанія	Стадії життєвого циклу			
	Народження	Зростання	Зрілість	Занепад
ТОВ «СЕМ-ЕМЗ»	0,0833	0,7500	0,0833	0,0833
Компанія «WeeTeam»	0,1000	0,6000	0,3000	-
ТОВ «Мелісс»	-	0,8000	0,2000	-
ТОВ «Укрфармінг»	-	0,3000	0,5000	0,2000
ТОВ «Украгрозапчастина»	-	-	1,0000	-
ТОВ «Губний завод»	-	0,6000	0,4000	-
АК «АПУ»	-	0,1000	0,9000	-
Холдінг «Шунхлай» груп	-	1,0000	-	-
ХНЕУ ім. Семе́на Кузне́ця	0,1538	0,2307	0,5385	0,0769
ХНУРЕ	-	0,6000	0,2000	0,2000
Технологічний університет Люлео	-	-	1,0000	-

Вхідна інформація для розрахунку інтегральних показників розвитку МНК

Респондент №	Стадія життєвого циклу	Респондент №	Стадія життєвого циклу
ХНЕУ ім. С. Кузнеця		ТОВ «Укragроззапчастина»	
1	2	1	2
2	1	2	2
3	2	3	2
4	1	4	2
5	3	5	2
6	2	6	2
7	4	7	2
8	3	8	2
9	4	9	2
10	3	10	2
11	3	ТОВ «Тубний завод»	
12	4	1	2
13	3	2	2
ТОВ «СЕМ-ЕМЗ»		3	2
1	2	4	2
2	2	5	3
3	2	6	3
4	2	7	3
5	2	8	2
6	2	9	2
7	4	10	3
8	1	АК «АПУ»	
9	2	1	2
10	3	2	3
11	2	3	3
12	2	4	3
Компанія «WeeTeam»		5	3
1	2	6	3
2	3	7	3
3	2	8	3
4	1	9	3
5	3	10	3
6	2	Холдінг «Шунхлай» груп	
7	3	1	2
8	2	2	2
9	2	3	2
10	2	4	2
ХНУРЕ		5	2
1	4	6	2
2	2	7	2
3	2	8	2
4	3	9	2
5	4	10	2
6	2	Технологічний університет Люлео	
7	2	1	3
8	2	2	3
9	3	3	3
10	2	4	3
ТОВ «Мелісс»		5	3
1	2	6	3
2	2	7	3
3	2	8	3
4	2	9	3
5	3	10	3
6	2		
7	2		
8	2		
9	2		
10	3		
ТОВ «Укрфармінг»			
1	2		
2	3		
3	4		
4	2		
5	3		
6	2		
7	3		
8	4		
9	3		
10	3		

Додаток М

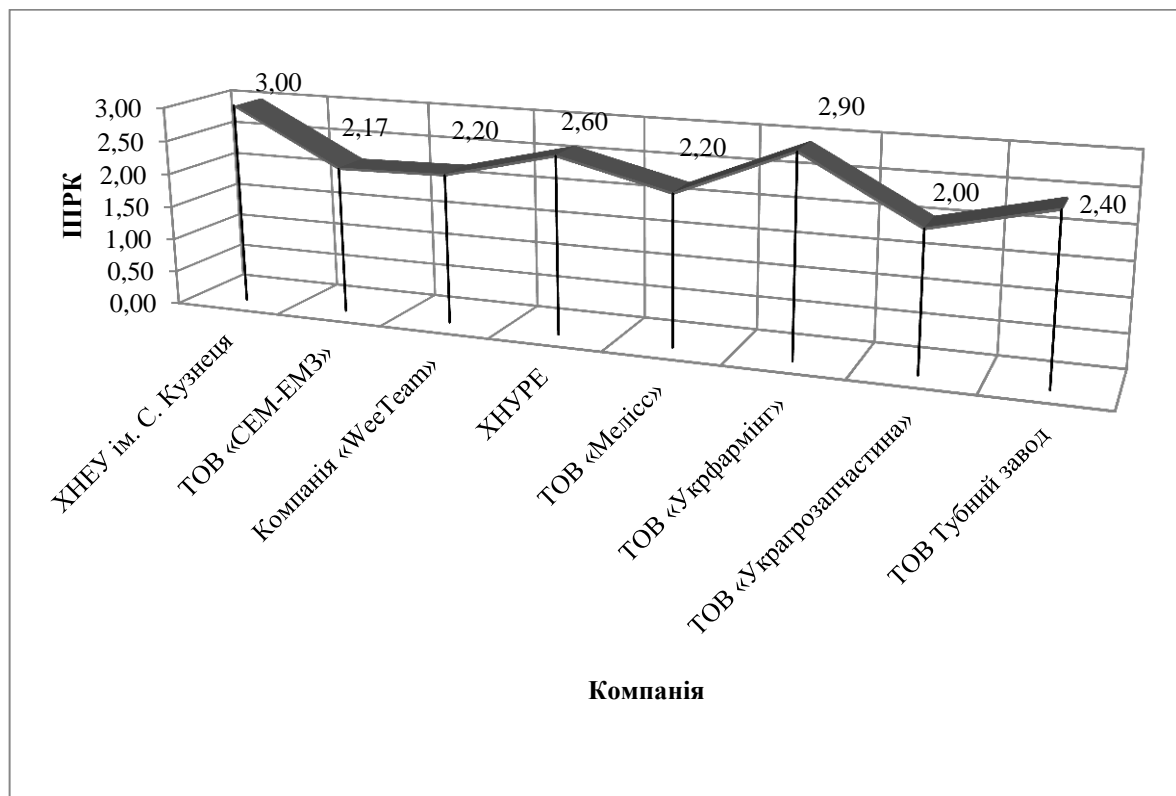


Рис. М.1. ІПРК українських МНК

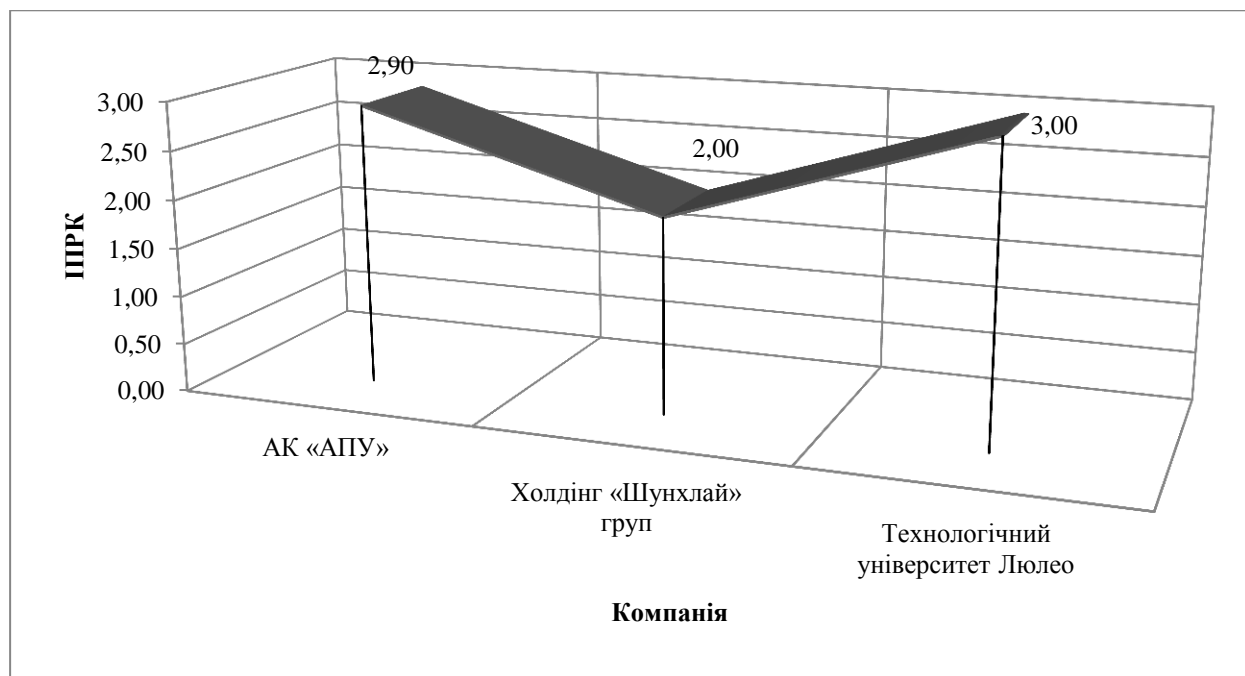


Рис. М.2. ІПРК іноземних МНК

Додаток Н

Таблиця Н.1

Результати опитування провідних співробітників МНК щодо оцінки їх етнічної ідентичності

Респондент №	Тип етнічної ідентичності					
	Етніонілізм	Етнічна індивідуальність	Норма (позитивна етнічна ідентичність)	Етногеоїзм	Етноізоляціонізм	Етнофанатизм
ХНЕУ ім. С. Кузнеця						
1	9	11	12	10	9	9
2	4	11	19	2	6	5
3	2	4	17	10	12	15
4	4	13	18	5	5	6
5	3	15	16	5	4	6
6	5	12	10	14	2	16
7	4	9	11	9	2	2
8	2	11	18	5	4	4
9	7	15	20	2	0	2
10	2	9	15	5	6	5
11	3	16	19	3	2	4
12	8	8	16	11	6	8
13	2	12	19	0	2	0
ТОВ «СЕМ-ЕМЗ»						
1	7	9	18	4	8	6
2	4	11	19	5	4	7
3	9	9	15	11	9	9
4	4	11	12	2	3	6
5	2	9	20	2	4	7
6	5	14	17	6	1	8
7	0	10	20	5	4	4
8	2	8	18	3	3	9
9	5	9	19	4	6	7
10	8	13	15	6	5	8
11	2	15	18	5	5	9
12	6	12	17	6	8	7
Компанія «WeeTeam»						
1	4	13	17	5	5	8
2	5	13	16	2	0	5
3	3	15	15	5	4	8
4	0	16	15	2	0	4
5	4	7	12	0	2	4
6	0	12	16	0	2	7
7	6	13	16	3	0	5
8	3	15	15	5	4	9
9	5	8	20	0	1	1
10	1	10	16	3	0	3
ХНУРЕ						
1	7	12	15	5	4	5

Продовження додатку Н
Прожовження таблиці Н.1

2		15	18	0	4	2
3	7	10	18	7	8	9
4	0	5	11	8	0	7
5	7	12	15	5	5	5
6	1	15	18	0	4	2
7	7	8	18	7	8	9
8	0	6	11	9	0	7
9	0	5	11	8	0	7
10	7	10	18	7	8	9
ТОВ «Мелісс»						
1	2	11	17	2	0	3
2	0	15	19	1	1	3
3	5	14	13	6	5	6
4	3	14	20	7	4	3
5	0	12	19	0	0	0
6	0	6	19	2	0	2
7	0	7	15	12	9	8
8	9	10	12	10	9	7
9	9	8	12	11	12	8
10	0	10	15	4	8	5
ТОВ «Укрфармінг»						
1	0	14	14	2	3	3
2	0	13	19	1	0	0
3	9	10	18	9	7	9
4	9	7	13	7	11	8
5	5	12	19	3	3	9
6	5	14	15	5	2	4
7	3	6	15	1	4	5
8	0	11	16	4	0	2
9	6	14	18	1	3	6
10	2	3	17	3	2	10
ТОВ «Украгрозахистина»						
1	3	11	16	5	3	5
2	4	7	15	11	6	9
3	3	9	17	1	2	5
4	2	9	19	3	6	6
5	11	14	10	3	1	8
6	7	5	20	9	10	8
7	8	7	13	9	7	7
8	7	14	16	6	6	5
9	1	15	18	3	0	3
10	9	11	19	1	2	1
ТОВ «Губний завод»						
1	3	10	18	6	4	6
2	6	8	13	4	4	8
3	0	10	13	6	5	7

*Продовження додатку Н
Прожовження таблиці Н.1*

4	4	4	12	2	2	3
5	1	10	11	5	7	4
6	8	5	20	7	6	6
7	6	6	16	8	10	11
8	5	6	15	8	10	11
9	4	4	14	4	4	3
10	3	5	15	9	7	11
АК «АПУ»						
1	0	11	20	2	1	6
2	7	9	14	5	3	9
3	9	12	12	14	9	11
4	7	10	11	3	8	8
5	6	11	18	8	10	15
6	0	12	18	3	1	6
7	7	9	13	5	5	9
8	11	9	12	13	10	8
9	8	10	11	3	9	9
10	7	10	18	7	9	15
Холдінг «Шунхлай» груп						
1	15	12	13	10	10	12
2	2	10	18	5	1	7
3	11	4	18	5	6	13
4	4	10	10	2	1	1
5	3	16	10	1	1	6
6	4	11	18	4	0	5
7	11	11	12	9	8	12
8	2	10	16	5	1	7
9	4	10	11	3	1	2
10	10	9	12	10	7	11
Технологічний університет Люлео						
1	0	9	16	2	0	4
2	0	13	15	0	0	2
3	6	12	18	2	3	8
4	1	9	15	2	1	4
5	2	8	12	4	3	4
6	3	12	13	0	1	2
7	1	13	13	1	2	2
8	6	12	14	3	5	7
9	2	7	14	2	1	6
10	1	12	12	2	4	2

Результати визначення домінуючих типів етнічної ідентичності провідних співробітників МНК

Тип ідентичності	Респондент № МНК												
	ХНЕУ ім. С. Кузнеця												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Етніцизм	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Етнічна індиферентність	-	-	-	+	+	-	-	-	+	-	+	-	-
Норма	-	+	+	+	+	-	-	+	+	+	+	+	+
Етноогоїзм	-	-	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-	-
Етноізоляціонізм	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Етнофанатизм	-	-	+	-	-	+	-	-	-	-	-	-	-
Тип ідентичності	ТОВ «СЕМ-ЕМЗ»												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Етніцизм	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Етнічна індиферентність	-	-	-	-	-	+	-	-	-	-	+	-	
Норма	+	+	+	-	+	+	+	+	+	+	+	+	
Етноогоїзм	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Етноізоляціонізм	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Етнофанатизм	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Тип ідентичності	Компанія «WeeTeam»												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
Етніцизм	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-			
Етнічна індиферентність	+	+	+	+	-	-	+	+	-	-			
Норма	+	+	+	+	-	+	+	+	+	+			
Етноогоїзм	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-			
Етноізоляціонізм	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-			
Етнофанатизм	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-			
Тип ідентичності	ХНУРЕ												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
Етніцизм	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-			
Етнічна індиферентність	-	+	-	-	-	+	-	-	-	-			
Норма	+	+	+	-	+	+	+	-	-	+			
Етноогоїзм	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-			
Етноізоляціонізм	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-			
Етнофанатизм	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-			
Тип ідентичності	ТОВ «Мелісс»												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
Етніцизм	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-			
Етнічна індиферентність	-	+	+	+	-	-	-	-	-	-			
Норма	+	+	+	+	+	+	-	-	-	+			
Етноогоїзм	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-			
Етноізоляціонізм	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-			
Етнофанатизм	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-			
Тип ідентичності	ТОВ «Укрфармінг»												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
Етніцизм	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-			
Етнічна індиферентність	+	+	-	-	-	+	-	-	+	-			

Продовження додатку Н
Прожовження таблиці Н.2

Норма	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Етноогоїзм	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Етноізоляціонізм	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Етнофанатизм	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Тип ідентичності	ТОВ «Укragроззапчастина»										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Етнoніглізм	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Етнічна індиферентність	-	-	-	-	+	-	-	+	+	-	-
Норма	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Етноогоїзм	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Етноізоляціонізм	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Етнофанатизм	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Тип ідентичності	ТОВ Тубий завод										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Етнoніглізм	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Етнічна індиферентність	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Норма	+	+	+	-	-	+	+	+	+	+	+
Етноогоїзм	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Етноізоляціонізм	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Етнофанатизм	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Тип ідентичності	АК «АПУ»										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Етнoніглізм	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Етнічна індиферентність	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Норма	+	+	-	-	+	+	+	-	-	+	-
Етноогоїзм	-	-	+	-	-	-	-	+	-	-	-
Етноізоляціонізм	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Етнофанатизм	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+
Тип ідентичності	Холдінг «Шунхлай» груп										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Етнoніглізм	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Етнічна індиферентність	-	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-
Норма	+	+	+	-	-	+	+	+	-	-	-
Етноогоїзм	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Етноізоляціонізм	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Етнофанатизм	-	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-
Тип ідентичності	Технологічний університет Люлео										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Етнoніглізм	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Етнічна індиферентність	-	+	-	-	-	-	+	-	-	-	-
Норма	+	+	+	+	-	+	+	+	+	-	-
Етноогоїзм	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Етноізоляціонізм	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Етнофанатизм	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

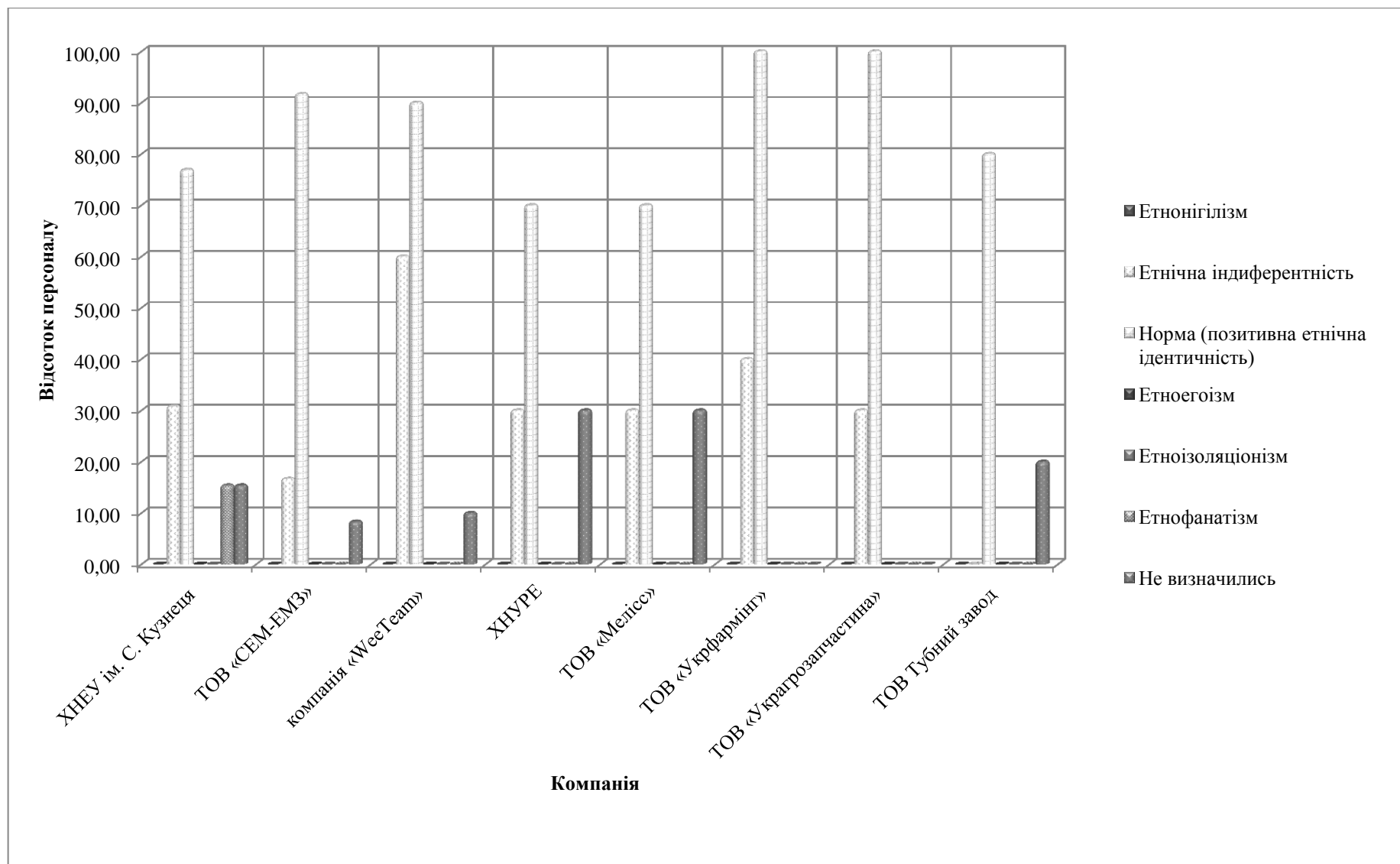


Рис. Н.1. Домінуючі типи етнічної ідентичності у персоналу українських МНК

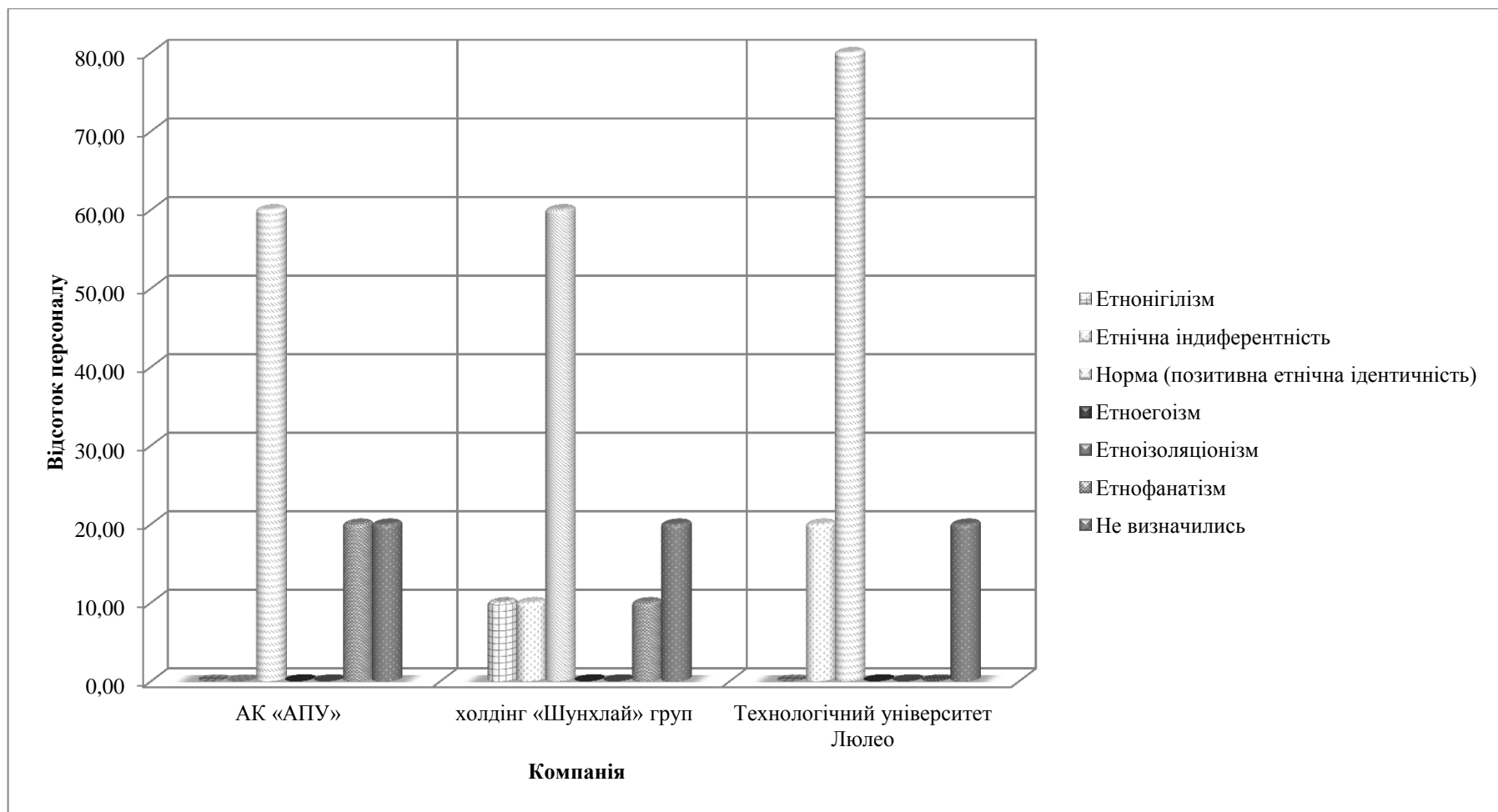


Рис. Н.2. Домінуючі типи етнічної ідентичності у персоналу іноземних МНК

Класифікація респондентів за поведінковими стратегіями в процесі ККВ

Поведінкова стратегія	Респондент № МНК												
	ХНЕУ ім. С. Кузнеця												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Активні «посередники»	-	+	-	-	-	-	-	+	-	+	-	+	+
Пасивні «посередники»	-	-	-	+	+	-	-	-	+	-	+	-	-
Активні «націонали»	-	-	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-	-
Пасивні «націонали»	-	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
«Невротики-етнофоби»	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Поведінкова стратегія	ТОВ «СЕМ-ЕМЗ»												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
	Активні «посередники»	+	+	+	-	+	-	+	+	+	+	-	+
Пасивні «посередники»	-	-	-	-	-	+	-	-	-	-	+	-	
Активні «націонали»	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Пасивні «націонали»	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
«Невротики-етнофоби»	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Поведінкова стратегія	Компанія «WeeTeam»												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
	Активні «посередники»	-	-	-	-	-	+	-	-	+	+		
Пасивні «посередники»	+	+	+	+	-	-	+	+	-	-			
Активні «націонали»	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-			
Пасивні «націонали»	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-			
«Невротики-етнофоби»	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-			
Поведінкова стратегія	ХНУРЕ												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
	Активні «посередники»	+	-	+	-	+	-	+	-	-	+		
Пасивні «посередники»	-	+	-	-	-	+	-	-	-	-			
Активні «націонали»	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-			
Пасивні «націонали»	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-			
«Невротики-етнофоби»	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-			
Поведінкова стратегія	ТОВ «Мелісе»												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
	Активні «посередники»	+	-	-	-	+	+	-	-	-	+		
Пасивні «посередники»	-	+	+	+	-	-	-	-	-	-			
Активні «націонали»	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-			
Пасивні «націонали»	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-			
«Невротики-етнофоби»	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-			
Поведінкова стратегія	ТОВ «Укрфармінг»												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
	Активні «посередники»	-	-	+	+	+	-	+	+	-	+		
Пасивні «посередники»	+	+	-	-	-	+	-	-	+	-			
Активні «націонали»	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-			
Пасивні «націонали»	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-			

Продовження додатку Н
Прожовження таблиці Н.3

«Невротики-етнофоби»	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Поведінкова стратегія	ТОВ «Укргрозахпчастина»									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Активні «посередники»	+	+	+	+	-	+	+	-	-	+
Пасивні «посередники»	-	-	-	-	+	-	-	+	+	-
Активні «націонали»	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Пасивні «націонали»	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
«Невротики-етнофоби»	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Поведінкова стратегія	ТОВ «Тубний завод»									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Активні «посередники»	+	+	+	-	-	+	+	+	+	+
Пасивні «посередники»	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Активні «націонали»	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Пасивні «націонали»	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
«Невротики-етнофоби»	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Поведінкова стратегія	АК «АПУ»									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Активні «посередники»	+	+	-	-	-	+	+	-	-	-
Пасивні «посередники»	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Активні «націонали»	-	-	+	-	+	-	-	+	-	+
Пасивні «націонали»	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
«Невротики-етнофоби»	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Поведінкова стратегія	Холдінг «Шунхлай» груп									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Активні «посередники»	-	+	-	-	-	+	+	+	-	-
Пасивні «посередники»	-	-	-	-	+	-	-	-	-	-
Активні «націонали»	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Пасивні «націонали»	-	-	+	-	-	-	-	-	-	-
«Невротики-етнофоби»	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Поведінкова стратегія	Технологічний університет Люлео									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Активні «посередники»	+	-	+	+	-	+	-	+	+	-
Пасивні «посередники»	-	+	-	-	-	-	+	-	-	-
Активні «націонали»	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Пасивні «націонали»	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
«Невротики-етнофоби»	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Вхідна інформація для розрахунку ІПРА проаналізованих МНК

Респондент №	Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Z6
ХНЕУ ім. С. Кузнеця						
1	9	11	12	10	9	9
2	4	11	19	2	6	5
3	2	4	17	10	12	15
4	4	13	18	5	5	6
5	3	15	16	5	4	6
6	5	12	10	14	2	16
7	4	9	11	9	2	2
8	2	11	18	5	4	4
9	7	15	20	2	0	2
10	2	9	15	5	6	5
11	3	16	19	3	2	4
12	8	8	16	11	6	8
13	2	12	19	0	2	0
ТОВ «СЕМ-ЕМЗ»						
1	7	9	18	4	8	6
2	4	11	19	5	4	7
3	9	9	15	11	9	9
4	4	11	12	2	3	6
5	2	9	20	2	4	7
6	5	14	17	6	1	8
7	0	10	20	5	4	4
8	2	8	18	3	3	9
9	5	9	19	4	6	7
10	8	13	15	6	5	8
11	2	15	18	5	5	9
12	6	12	17	6	8	7
Компанія «WeeTeam»						
1	4	13	17	5	5	8
2	5	13	16	2	0	5
3	3	15	15	5	4	8
4	0	16	15	2	0	4
5	4	7	12	0	2	4
6	0	12	16	0	2	7
7	6	13	16	3	0	5
8	3	15	15	5	4	9
9	5	8	20	0	1	1
10	1	10	16	3	0	3
ХНУРЕ						
1	7	12	15	5	4	5
2	1	15	18	0	4	2
3	7	10	18	7	8	9
4	0	5	11	8	0	7
5	7	12	15	5	5	5
6	1	15	18	0	4	2
7	7	8	18	7	8	9
8	0	6	11	9	0	7
9	0	5	11	8	0	7
10	7	10	18	7	8	9
ТОВ «Мелісс»						
1	2	11	17	2	0	3
2	0	15	19	1	1	3
3	5	14	13	6	5	6
4	3	14	20	7	4	3
5	0	12	19	0	0	0
6	0	6	19	2	0	2
7	0	7	15	12	9	8
8	9	10	12	10	9	7
9	9	8	12	11	12	8
10	0	10	15	4	8	5
ТОВ «Укрфармінг»						
1	0	14	14	2	3	3
2	0	13	19	1	0	0
3	9	10	18	9	7	9
4	9	7	13	7	11	8
5	5	12	19	3	3	9

*Продовження додатку Н
Прожовження таблиці Н.4*

6	5	14	15	5	2	4
7	3	6	15	1	4	5
8	0	11	16	4	0	2
9	6	14	18	1	3	6
10	2	3	17	3	2	10
ТОВ «Украгрозапчастина»						
1	3	11	16	5	3	5
2	4	7	15	11	6	9
3	3	9	17	1	2	5
4	2	9	19	3	6	6
5	11	14	10	3	1	8
6	7	5	20	9	10	8
7	8	7	13	9	7	7
8	7	14	16	6	6	5
9	1	15	18	3	0	3
10	9	11	19	1	2	1
ТОВ «Тубний завод»						
1	3	10	18	6	4	6
2	6	8	13	4	4	8
3	0	10	13	6	5	7
4	4	4	12	2	2	3
5	1	10	11	5	7	4
6	8	5	20	7	6	6
7	6	6	16	8	10	11
8	5	6	15	8	10	11
9	4	4	14	4	4	3
10	3	5	15	9	7	11
АК «АПУ»						
1	0	11	20	2	1	6
2	7	9	14	5	3	9
3	9	12	12	14	9	11
4	7	10	11	3	8	8
5	6	11	18	8	10	15
6	0	12	18	3	1	6
7	7	9	13	5	5	9
8	11	9	12	13	10	8
9	8	10	11	3	9	9
10	7	10	18	7	9	15
Холдінг «Шухлай» груп						
1	15	12	13	10	10	12
2	2	10	18	5	1	7
3	11	4	18	5	6	13
4	4	10	10	2	1	1
5	3	16	10	1	1	6
6	4	11	18	4	0	5
7	11	11	12	9	8	12
8	2	10	16	5	1	7
9	4	10	11	3	1	2
10	10	9	12	10	7	11
Технологічний університет Люлео						
1	0	9	16	2	0	4
2	0	13	15	0	0	2
3	6	12	18	2	3	8
4	1	9	15	2	1	4
5	2	8	12	4	3	4
6	3	12	13	0	1	2
7	1	13	13	1	2	2
8	6	12	14	3	5	7
9	2	7	14	2	1	6
10	1	12	12	2	4	2

Додаток П

Аналіз головних компонент (Z1, Z2, Z3, Z4, Z5, Z6)

ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Principal Components Analysis

Data variables:

z1
z2
z3
z4
z5
z6

Data input: observations

Number of complete cases: 13

Missing value treatment: listwise

Standardized: yes

Number of components extracted: 2

Principal Components Analysis

Component Number	Eigenvalue	Percent of Variance	Cumulative Percentage
1	3,12762	52,127	52,127
2	1,39927	23,321	75,448
3	0,748539	12,476	87,924
4	0,482055	8,034	95,958
5	0,203317	3,389	99,347
6	0,0391958	0,653	100,000

The StatAdvisor

This procedure performs a principal components analysis. The purpose of the analysis is to obtain a small number of linear combinations of the 6 variables which account for most of the variability in the data. In this case, 2 components have been extracted, since 2 components had eigenvalues greater than or equal to 1,0. Together they account for 75,4482% of the variability in the original data.

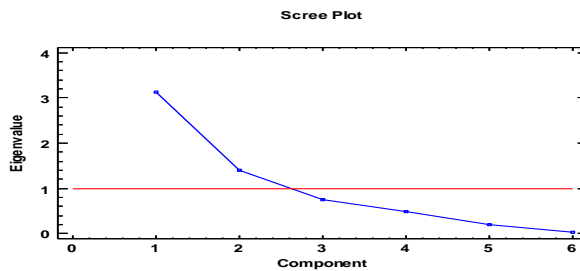


Table of Component Weights

	Component 1	Component 2
z1	-0,180955	-0,561563
z2	0,396154	-0,463357
z3	0,40341	0,397176
z4	-0,525849	-0,239525
z5	-0,373366	0,503683
z6	-0,48131	0,0336115

The StatAdvisor

This table shows the equations of the principal components. For example, the first principal component has the equation

$$-0,180955*z1 + 0,396154*z2 + 0,40341*z3 - 0,525849*z4 - 0,373366*z5 - 0,48131*z6$$

where the values of the variables in the equation are standardized by subtracting their means and dividing by their standard deviations.

Table of Principal Components

Row	Component 1	Component 2
1	-2,1448	-1,11492
2	0,845097	0,876328
3	-2,79787	2,63186
4	0,600377	0,153961
5	0,786947	-0,289277
6	-2,38051	-1,81113
7	-0,498814	-0,842816
8	0,826256	0,740384
9	2,2119	-1,21847
10	-0,113185	0,975577
11	1,95778	-0,275412
12	-1,62433	-0,496202
13	2,33115	0,670116

The StatAdvisor

This table shows the values of the principal components for each row of your data file.

Аналіз головних компонент (Z1, Z2, Z3, Z4, Z5, Z6)
ТОВ «СЕМ-ЕМЗ»

Principal Components Analysis

Data variables:

z1
z2
z3
z4
z5
z6

Data input: observations

Number of complete cases: 12

Missing value treatment: listwise

Standardized: yes

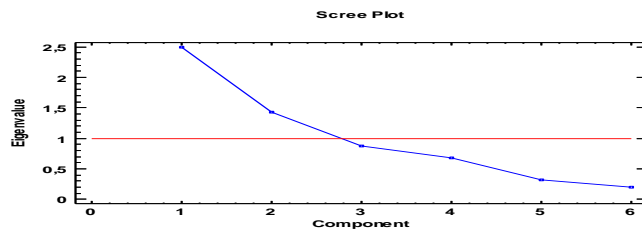
Number of components extracted: 2

Principal Components Analysis

Component Number	Eigenvalue	Percent of Variance	Cumulative Percentage
1	2,48897	41,483	41,483
2	1,43042	23,840	65,323
3	0,871563	14,526	79,849
4	0,675271	11,255	91,104
5	0,327148	5,452	96,556
6	0,206626	3,444	100,000

The StatAdvisor

This procedure performs a principal components analysis. The purpose of the analysis is to obtain a small number of linear combinations of the 6 variables which account for most of the variability in the data. In this case, 2 components have been extracted, since 2 components had eigenvalues greater than or equal to 1,0. Together they account for 65,323% of the variability in the original data.

**Table of Component Weights**

	Component 1	Component 2
z1	-0,57178	0,0915693
z2	-0,0989888	-0,681192
z3	0,348535	0,334617
z4	-0,514846	0,0518096
z5	-0,409529	0,538792
z6	-0,330168	-0,350205

The StatAdvisor

This table shows the equations of the principal components. For example, the first principal component has the equation

$$-0,57178*z1 - 0,0989888*z2 + 0,348535*z3 - 0,514846*z4 - 0,409529*z5 - 0,330168*z6$$

where the values of the variables in the equation are standardized by subtracting their means and dividing by their standard deviations.

Table of Principal Components

Row	Component 1	Component 2
1	-0,389358	1,69031
2	0,555525	0,00396072
3	-3,60253	1,00134
4	0,557333	-1,04951
5	1,85918	0,619584
6	-0,00416483	-2,05073
7	2,25788	1,02187
8	1,11885	-0,0395889
9	0,303099	1,07555
10	-1,57911	-1,02387
11	0,0352797	-1,66203
12	-1,11199	0,413117

The StatAdvisor

This table shows the values of the principal components for each row of your data file.

Аналіз головних компонент (Z1, Z2, Z3, Z4, Z5, Z6)
Компанія «WeeTeam»

Principal Components Analysis

Data variables:

z1
z2
z3
z4
z5
z6

Data input: observations

Number of complete cases: 10

Missing value treatment: listwise

Standardized: yes

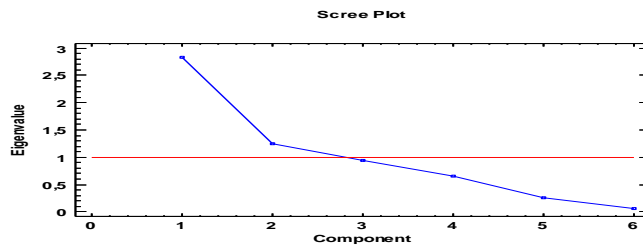
Number of components extracted: 2

Principal Components Analysis

Component Number	Eigenvalue	Percent of Variance	CumulativePercentage
1	2,83556	47,259	47,259
2	1,25405	20,901	68,160
3	0,936279	15,605	83,765
4	0,655495	10,925	94,690
5	0,250041	4,167	98,857
6	0,0685752	1,143	100,000

The StatAdvisor

This procedure performs a principal components analysis. The purpose of the analysis is to obtain a small number of linear combinations of the 6 variables which account for most of the variability in the data. In this case, 2 components have been extracted, since 2 components had eigenvalues greater than or equal to 1,0. Together they account for 68,1602% of the variability in the original data.

**Table of Component Weights**

	Component 1	Component 2
z1	0,085237	0,74491
z2	-0,44871	-0,152268
z3	0,164437	0,551704
z4	-0,502793	0,242131
z5	-0,445453	0,242393
z6	-0,559576	-0,0128278

The StatAdvisor

This table shows the equations of the principal components. For example, the first principal component has the equation

$$0,085237*z1 - 0,44871*z2 + 0,164437*z3 - 0,502793*z4 - 0,445453*z5 - 0,559576*z6$$

where the values of the variables in the equation are standardized by subtracting their means and dividing by their standard deviations.

Table of Principal Components

Row	Component 1	Component 2
1	-1,90065	1,28793
2	0,597687	0,396615
3	-2,17348	0,157115
4	0,0877018	-1,77462
5	1,36588	-0,737194
6	0,132549	-1,29329
7	0,394574	0,863116
8	-2,39315	0,152079
9	2,80783	1,67051
10	1,08105	-0,722267

The StatAdvisor

This table shows the values of the principal components for each row of your data file.

Аналіз головних компонент (Z1, Z2, Z3, Z4, Z5, Z6)
ХНУРЕ

Principal Components Analysis

Data variables:

z1
z2
z3
z4
z5
z6

Data input: observations

Number of complete cases: 10

Missing value treatment: listwise

Standardized: yes

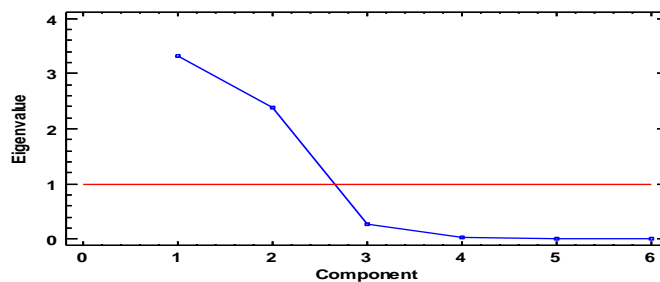
Number of components extracted: 2

Principal Components Analysis

Component Number	Eigenvalue	Percent of Variance	Cumulative Percentage
1	3,32557	55,426	55,426
2	2,37354	39,559	94,985
3	0,272978	4,550	99,535
4	0,0225426	0,376	99,910
5	0,00319077	0,053	99,964
6	0,00218132	0,036	100,000

The StatAdvisor

This procedure performs a principal components analysis. The purpose of the analysis is to obtain a small number of linear combinations of the 6 variables which account for most of the variability in the data. In this case, 2 components have been extracted, since 2 components had eigenvalues greater than or equal to 1,0. Together they account for 94,9851% of the variability in the original data.

Scree Plot**Table of Component Weights**

	Component 1	Component 2
z1	0,261466	0,514415
z2	0,516706	-0,186383
z3	0,502518	0,194204
z4	-0,442527	0,376941
z5	0,388175	0,451464
z6	-0,256158	0,563044

The StatAdvisor

This table shows the equations of the principal components. For example, the first principal component has the equation

$$0,261466*z1 + 0,516706*z2 + 0,502518*z3 - 0,442527*z4 + 0,388175*z5 - 0,256158*z6$$

where the values of the variables in the equation are standardized by subtracting their means and dividing by their standard deviations.

Table of Principal Components

Row	Component 1	Component 2
1	0,688134	0,0197296
2	2,10218	-2,05272
3	0,696484	1,93371
4	-2,50435	-0,67996
5	0,806435	0,157318
6	2,10218	-2,05272
7	0,422031	2,03271
8	-2,50523	-0,611818
9	-2,50435	-0,67996
10	0,696484	1,93371

The StatAdvisor

This table shows the values of the principal components for each row of your data file.

Аналіз головних компонент (Z1, Z2, Z3, Z4, Z5, Z6)
ТОВ «Меліс»

Principal Components Analysis

Data variables:

z1
z2
z3
z4
z5
z6

Data input: observations

Number of complete cases: 10

Missing value treatment: listwise

Standardized: yes

Number of components extracted: 1

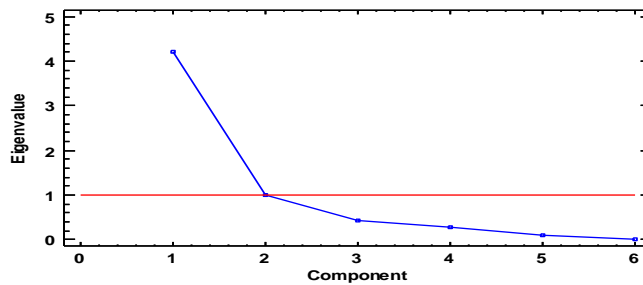
Principal Components Analysis

Component Number	Eigenvalue	Percent of Variance	CumulativePercentage
1	4,19719	69,953	69,953
2	0,987749	16,462	86,416
3	0,425054	7,084	93,500
4	0,267629	4,460	97,960
5	0,0979677	1,633	99,593
6	0,0244084	0,407	100,000

The StatAdvisor

This procedure performs a principal components analysis. The purpose of the analysis is to obtain a small number of linear combinations of the 6 variables which account for most of the variability in the data. In this case, one component has been extracted, since only one component had an eigenvalue greater than or equal to 1,0. It accounts for 69,9532% of the variability in the original data.

Scree Plot

**Table of Component Weights**

	Component 1
z1	0,367768
z2	-0,194738
z3	-0,441471
z4	0,448953
z5	0,461345
z6	0,466401

The StatAdvisor

This table shows the equations of the principal components. For example, the first principal component has the equation

$$0,367768*z1 - 0,194738*z2 - 0,441471*z3 + 0,448953*z4 + 0,461345*z5 + 0,466401*z6$$

where the values of the variables in the equation are standardized by subtracting their means and dividing by their standard deviations.

Table of Principal Components

Row	Component 1
1	-1,33607
2	-2,07201
3	0,78196
4	-0,92756
5	-2,60312
6	-1,6771
7	1,80754
8	2,56868
9	3,27684
10	0,180829

The StatAdvisor

This table shows the values of the principal components for each row of your data file.

Аналіз головних компонент (Z1, Z2, Z3, Z4, Z5, Z6)
ТОВ «Укрфармінг»

Principal Components Analysis

Data variables:

z1
z2
z3
z4
z5
z6

Data input: observations

Number of complete cases: 10

Missing value treatment: listwise

Standardized: yes

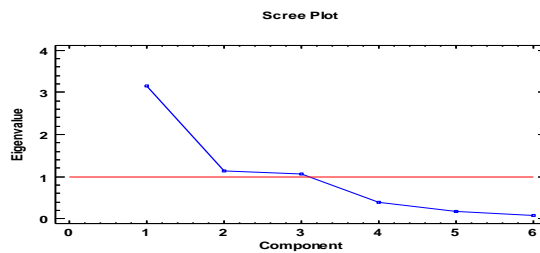
Number of components extracted: 3

Principal Components Analysis

Component Number	Eigenvalue	Percent of Variance	CumulativePercentage
1	3,15205	52,534	52,534
2	1,14799	19,133	71,667
3	1,05267	17,545	89,212
4	0,394536	6,576	95,787
5	0,183063	3,051	98,838
6	0,069692	1,162	100,000

The StatAdvisor

This procedure performs a principal components analysis. The purpose of the analysis is to obtain a small number of linear combinations of the 6 variables which account for most of the variability in the data. In this case, 3 components have been extracted, since 3 components had eigenvalues greater than or equal to 1,0. Together they account for 89,2118% of the variability in the original data.

**Table of Component Weights**

	Component 1	Component 2	Component 3
z1	0,493155	0,223017	-0,308104
z2	-0,271435	0,11651	-0,815714
z3	-0,167832	0,872833	0,0199329
z4	0,441032	0,00977871	-0,3313
z5	0,513183	-0,195358	-0,13332
z6	0,443946	0,369581	0,334291

The StatAdvisor

This table shows the equations of the principal components. For example, the first principal component has the equation

$$0,493155 * z1 - 0,271435 * z2 - 0,167832 * z3 + 0,441032 * z4 + 0,513183 * z5 + 0,443946 * z6$$

where the values of the variables in the equation are standardized by subtracting their means and dividing by their standard deviations.

Table of Principal Components

Row	Component 1	Component 2	Component 3
1	-1,29521	-1,39133	-0,479421
2	-2,64362	0,483206	-0,27574
3	2,49161	1,15935	-0,814976
4	3,26254	-1,34391	-0,245118
5	0,110109	1,58977	0,0195823
6	-0,201963	-0,479379	-1,13939
7	-0,131207	-0,871741	1,23284
8	-1,51516	-0,583058	-0,0494966
9	-0,528967	0,966316	-0,553944
10	0,451877	0,470771	2,30567

The StatAdvisor

This table shows the values of the principal components for each row of your data file.

Аналіз головних компонент (Z1, Z2, Z3, Z4, Z5, Z6)
ТОВ «Укragрозапчастина»

Principal Components Analysis

Data variables:

z1
z2
z3
z4
z5
z6

Data input: observations

Number of complete cases: 10

Missing value treatment: listwise

Standardized: yes

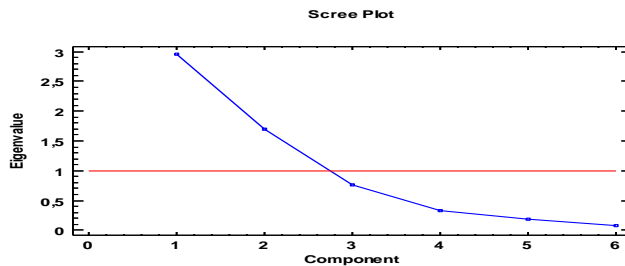
Number of components extracted: 2

Principal Components Analysis

Component Number	Eigenvalue	Percent of Variance	CumulativePercentage
1	2,94918	49,153	49,153
2	1,69941	28,324	77,477
3	0,761153	12,686	90,162
4	0,338792	5,647	95,809
5	0,181572	3,026	98,835
6	0,0698889	1,165	100,000

The StatAdvisor

This procedure performs a principal components analysis. The purpose of the analysis is to obtain a small number of linear combinations of the 6 variables which account for most of the variability in the data. In this case, 2 components have been extracted, since 2 components had eigenvalues greater than or equal to 1,0. Together they account for 77,4766% of the variability in the original data.

**Table of Component Weights**

	Component 1	Component 2
z1	-0,105018	0,532958
z2	0,466406	0,288488
z3	0,0624711	-0,721423
z4	-0,52065	0,0369564
z5	-0,516421	-0,211302
z6	-0,479341	0,257422

The StatAdvisor

This table shows the equations of the principal components. For example, the first principal component has the equation

$$-0,105018*z1 + 0,466406*z2 + 0,0624711*z3 - 0,52065*z4 - 0,516421*z5 - 0,479341*z6$$

where the values of the variables in the equation are standardized by subtracting their means and dividing by their standard deviations.

Table of Principal Components

Row	Component 1	Component 2
1	0,546149	-0,247622
2	-2,20928	0,0899893
3	1,04287	-0,628636
4	-0,0272084	-1,40139
5	0,618428	3,12706
6	-2,63967	-1,1746
7	-1,85406	0,902306
8	0,1962	0,45551
9	2,37442	-0,728996
10	1,95215	-0,393624

The StatAdvisor

This table shows the values of the principal components for each row of your data file.

Аналіз головних компонент (Z1, Z2, Z3, Z4, Z5, Z6)
ТОВ Тубний завод

Principal Components Analysis

Data variables:

z1
z2
z3
z4
z5
z6

Data input: observations

Number of complete cases: 10

Missing value treatment: listwise

Standardized: yes

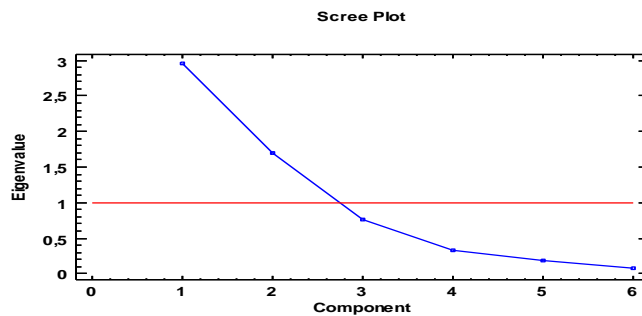
Number of components extracted: 2

Principal Components Analysis

Component Number	Eigenvalue	Percent of Variance	CumulativePercentage
1	2,94918	49,153	49,153
2	1,69941	28,324	77,477
3	0,761153	12,686	90,162
4	0,338792	5,647	95,809
5	0,181572	3,026	98,835
6	0,0698889	1,165	100,000

The StatAdvisor

This procedure performs a principal components analysis. The purpose of the analysis is to obtain a small number of linear combinations of the 6 variables which account for most of the variability in the data. In this case, 2 components have been extracted, since 2 components had eigenvalues greater than or equal to 1,0. Together they account for 77,4766% of the variability in the original data.

**Table of Component Weights**

	Component 1	Component 2
z1	-0,105018	0,532958
z2	0,466406	0,288488
z3	0,0624711	-0,721423
z4	-0,52065	0,0369564
z5	-0,516421	-0,211302
z6	-0,479341	0,257422

The StatAdvisor

This table shows the equations of the principal components. For example, the first principal component has the equation

$$-0,105018*z1 + 0,466406*z2 + 0,0624711*z3 - 0,52065*z4 - 0,516421*z5 - 0,479341*z6$$

where the values of the variables in the equation are standardized by subtracting their means and dividing by their standard deviations.

Table of Principal Components

Row	Component 1	Component 2
1	0,546149	-0,247622
2	-2,20928	0,0899893
3	1,04287	-0,628636
4	-0,0272084	-1,40139
5	0,618428	3,12706
6	-2,63967	-1,1746
7	-1,85406	0,902306
8	0,1962	0,45551
9	2,37442	-0,728996
10	1,95215	-0,393624

The StatAdvisor

This table shows the values of the principal components for each row of your data file.

Аналіз головних компонент (Z1, Z2, Z3, Z4, Z5, Z6)
АК «АПУ»

Principal Components Analysis

Data variables:

z1
z2
z3
z4
z5
z6

Data input: observations

Number of complete cases: 10

Missing value treatment: listwise

Standardized: yes

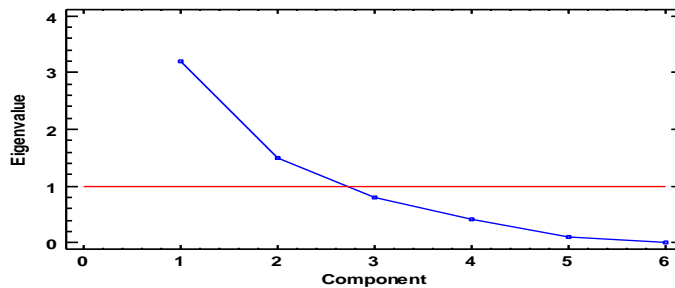
Number of components extracted: 2

Principal Components Analysis

Component Number	Eigenvalue	Percent of Variance	CumulativePercentage
1	3,19444	53,241	53,241
2	1,48633	24,772	78,013
3	0,794232	13,237	91,250
4	0,40912	6,819	98,069
5	0,111654	1,861	99,930
6	0,00422663	0,070	100,000

The StatAdvisor

This procedure performs a principal components analysis. The purpose of the analysis is to obtain a small number of linear combinations of the 6 variables which account for most of the variability in the data. In this case, 2 components have been extracted, since 2 components had eigenvalues greater than or equal to 1,0. Together they account for 78,0128% of the variability in the original data.

Scree Plot**Table of Component Weights**

	Component 1	Component 2
z1	0,548454	-0,146844
z2	-0,232523	0,541771
z3	-0,374267	0,49114
z4	0,404436	0,29262
z5	0,503036	0,209251
z6	0,297391	0,560616

The StatAdvisor

This table shows the equations of the principal components. For example, the first principal component has the equation

$$0,548454*z1 - 0,232523*z2 - 0,374267*z3 + 0,404436*z4 + 0,503036*z5 + 0,297391*z6$$

where the values of the variables in the equation are standardized by subtracting their means and dividing by their standard deviations.

Table of Principal Components

Row	Component 1	Component 2
1	-3,17524	0,100578
2	-0,200241	-1,13538
3	1,59306	1,2112
4	0,330209	-1,1242
5	0,6134	2,06956
6	-3,06247	0,350685
7	0,183716	-1,16405
8	2,26716	-0,809857
9	0,714872	-0,93338
10	0,735537	1,43485

The StatAdvisor

This table shows the values of the principal components for each row of your data file.

Аналіз головних компонент (Z1, Z2, Z3, Z4, Z5, Z6)
Холдінг «Шунхлай» груп

Principal Components Analysis

Data variables:

z1
z2
z3
z4
z5
z6

Data input: observations

Number of complete cases: 10

Missing value treatment: listwise

Standardized: yes

Number of components extracted: 2

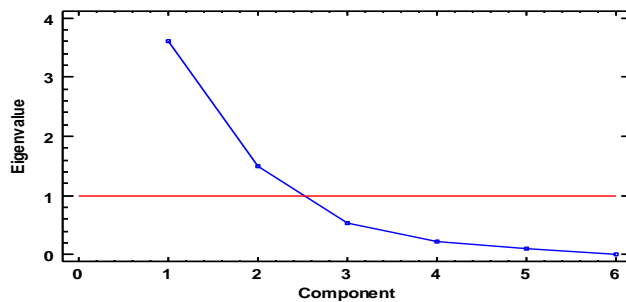
Principal Components Analysis

Component Number	Eigenvalue	Percent of Variance	CumulativePercentage
1	3,61456	60,243	60,243
2	1,50422	25,070	85,313
3	0,544467	9,074	94,387
4	0,219715	3,662	98,049
5	0,111075	1,851	99,901
6	0,00596186	0,099	100,000

The StatAdvisor

This procedure performs a principal components analysis. The purpose of the analysis is to obtain a small number of linear combinations of the 6 variables which account for most of the variability in the data. In this case, 2 components have been extracted, since 2 components had eigenvalues greater than or equal to 1,0. Together they account for 85,313% of the variability in the original data.

Scree Plot

**Table of Component Weights**

	Component 1	Component 2
z1	0,49271	-0,155049
z2	-0,194754	-0,612795
z3	0,0660135	0,737775
z4	0,474912	-0,076654
z5	0,50663	-0,201872
z6	0,482426	0,0974764

The StatAdvisor

This table shows the equations of the principal components. For example, the first principal component has the equation

$$0,49271*z1 - 0,194754*z2 + 0,0660135*z3 + 0,474912*z4 + 0,50663*z5 + 0,482426*z6$$

where the values of the variables in the equation are standardized by subtracting their means and dividing by their standard deviations.

Table of Principal Components

Row	Component 1	Component 2
1	2,80119	-1,16414
2	-0,863507	1,27429
3	1,84103	2,08906
4	-1,92691	-0,61459
5	-2,01132	-1,69183
6	-1,22733	1,03224
7	2,00658	-0,910674
8	-0,902802	0,835127
9	-1,64775	-0,395868
10	1,93082	-0,453615

The StatAdvisor

This table shows the values of the principal components for each row of your data file.

Аналіз головних компонент (Z1, Z2, Z3, Z4, Z5, Z6)
Технологічний університет Люлео

Principal Components Analysis

Data variables:

z1
z2
z3
z4
z5
z6

Data input: observations

Number of complete cases: 10

Missing value treatment: listwise

Standardized: yes

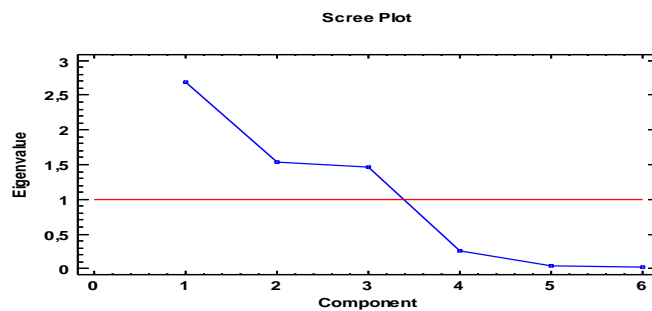
Number of components extracted: 3

Principal Components Analysis

Component Number	Eigenvalue	Percent of Variance	CumulativePercentage
1	2,68208	44,701	44,701
2	1,52994	25,499	70,200
3	1,46159	24,360	94,560
4	0,264179	4,403	98,963
5	0,0436339	0,727	99,690
6	0,0185759	0,310	100,000

The StatAdvisor

This procedure performs a principal components analysis. The purpose of the analysis is to obtain a small number of linear combinations of the 6 variables which account for most of the variability in the data. In this case, 3 components have been extracted, since 3 components had eigenvalues greater than or equal to 1,0. Together they account for 94,5602% of the variability in the original data.

**Table of Component Weights**

	Component 1	Component 2	Component 3
z1	0,515529	-0,296931	-0,195856
z2	-0,114991	-0,532932	-0,579228
z3	0,168925	-0,574696	0,492188
z4	0,445238	0,501875	0,0718956
z5	0,435716	0,132709	-0,545681
z6	0,551711	-0,167483	0,284518

The StatAdvisor

This table shows the equations of the principal components. For example, the first principal component has the equation

$$0,515529*z1 - 0,114991*z2 + 0,168925*z3 + 0,445238*z4 + 0,435716*z5 + 0,551711*z6$$

where the values of the variables in the equation are standardized by subtracting their means and dividing by their standard deviations.

Table of Principal Components

Row	Component 1	Component 2	Component 3
1	-0,729677	0,087008	1,75447
2	-2,24603	-1,23588	0,0733867
3	2,45721	-2,1238	0,507268
4	-0,329251	0,336882	1,08176
5	0,923566	2,33553	-0,0586882
6	-1,41536	-0,708361	-0,778287
7	-1,3172	-0,192953	-1,12455
8	2,7245	-0,257579	-1,2544
9	0,412732	0,840216	1,50821
10	-0,480504	0,91893	-1,70916

The StatAdvisor

This table shows the values of the principal components for each row of your data file.

Додаток Р

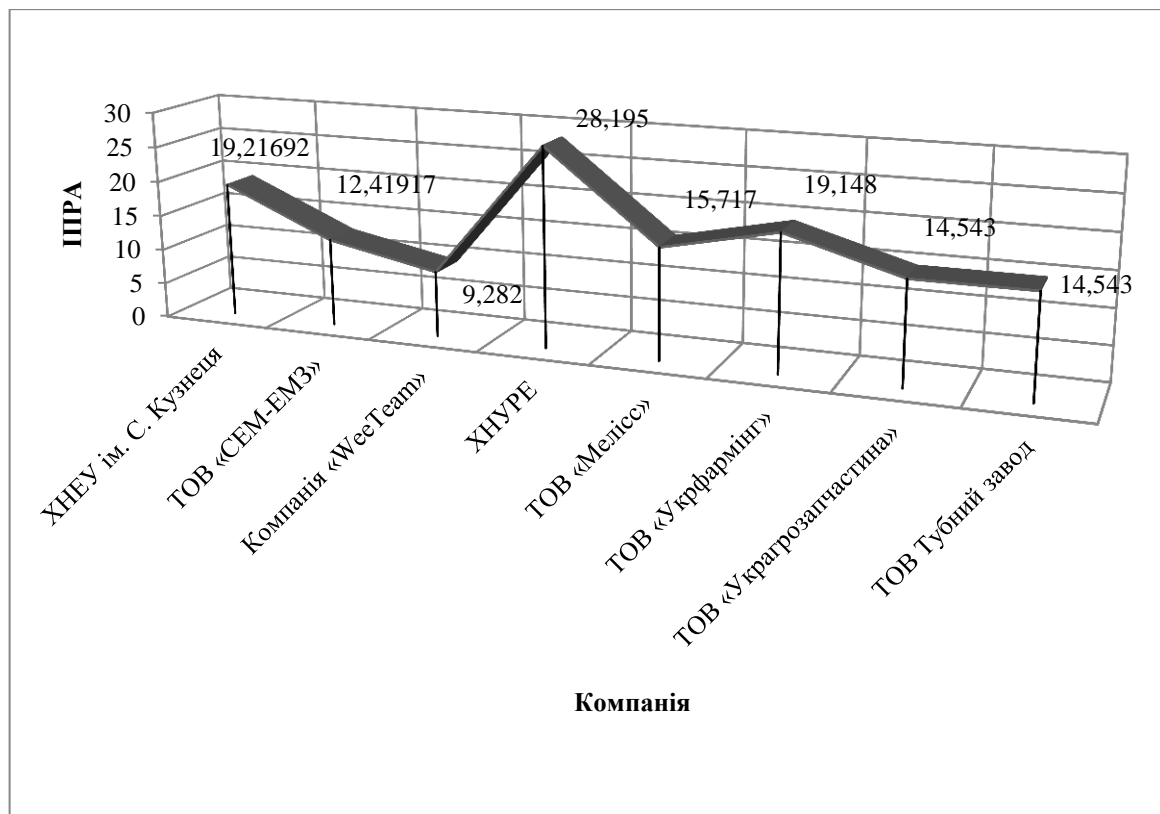


Рис. Р.1. ІПРА українських МНК

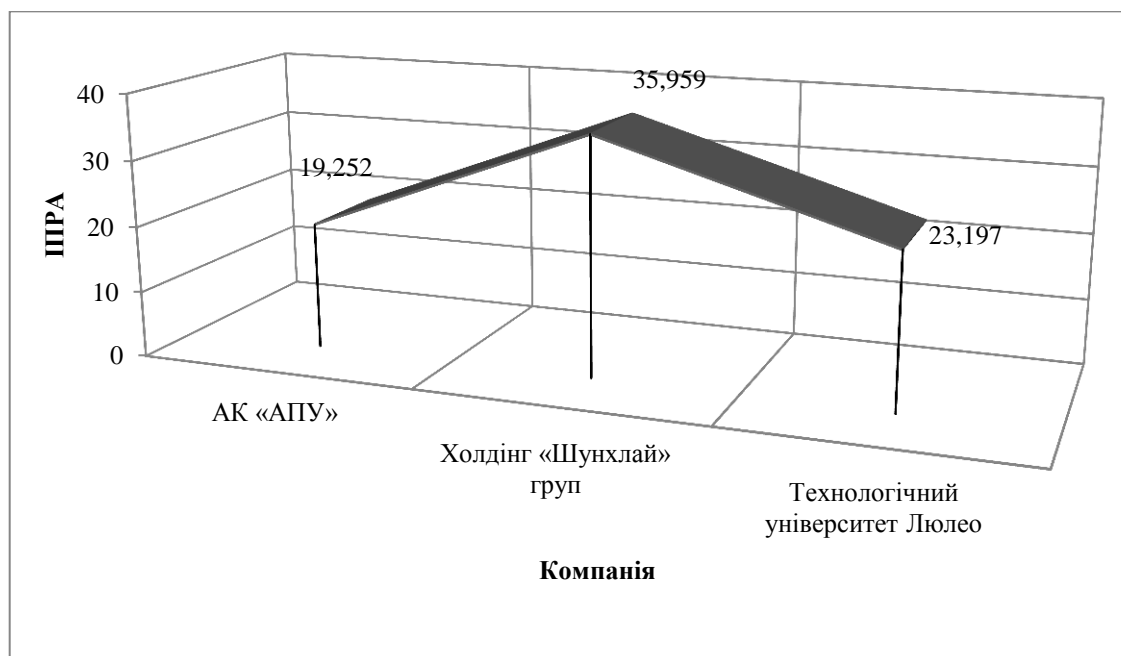


Рис. Р.2. ІПРА іноземних МНК

Додаток С

**НАУКОВІ ПРАЦІ, В ЯКИХ ОПУБЛІКОВАНІ ОСНОВНІ
НАУКОВІ РЕЗУЛЬТАТИ ДИСЕРТАЦІЇ**

Монографії

1. Близнюк Т. П. Особливості крос-культурного управління на українських підприємствах / Т. П. Близнюк // *Методологія і технологія управління сучасними підприємствами: теоретичний та практичний аспекти* : монографія / під заг. ред. док. ек. наук, проф. Т. І. Лепейко. – Харків : Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. – С. 171–195.
2. Близнюк Т. П. Крос-культурні особливості менеджменту сучасної мультинаціональної організації: монографія / Т. П. Близнюк. – Харків: ФОП Лібуркіна Л.М., 2017. – 296 с.

Статті у наукових фахових виданнях

3. Близнюк Т. П. Крос-культурні особливості комунікацій в Україні / Т. П. Близнюк // *Економіка розвитку*. – 2011. – № 1 (57). – С. 72–74.
4. Близнюк Т. П. Крос-культурні особливості української ділової культури / Т. П. Близнюк // *Бізнес-Інформ*. – 2012. – № 11. – С. 259–263.
5. Близнюк Т. П. Кросс-культурное взаимодействие: понятие культуры / Т. П. Близнюк // *Учет и статистика*. – 2012. – № 4 [28]. – С. 36–40.
6. Blyznyuk T. The Generation Theory: A Cross-Cultural Approach / T. Blyznyuk, M. Ueberwimmer // *Економіка розвитку*. – 2016. – № 2 (78). – Р. 44–48.
7. Близнюк Т. П. Крос-культурні особливості управління персоналом компанії: вплив національної культури / Т. П. Близнюк // *Науковий погляд: економіка та управління* (правонаступник наукового журналу *Вісник Академії митної служби України*. Серія: Економіка). – 2019. – № 1 (63). – С. 74–84.

Статті у наукових періодичних виданнях інших держав та у виданнях

України, які включені до міжнародних наукометричних баз

8. Lereuko T. Generational theory: value-oriented approach / T. Lereuko, T. Blyznyuk // *Business Inform*. – 2016. – № 11. – Р. 24–30. (Index Copernicus).

9. Близнюк Т. П. Теория поколений в управлении персоналом / Т. П. Близнюк // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності: збірник наукових праць. – Маріуполь: ДВНЗ «ПДТУ», 2016. – Вип. 14. – С. 112–117. (Index Copernicus).
10. Близнюк Т. П. Генезис парадигм управління персоналом [Електронний ресурс] / Т. П. Близнюк / Глобальні та національні проблеми економіки: електронне наукове фахове видання. – 2017. – Випуск 15. – С. 174–178. – Режим доступу до ресурсу: <http://global-national.in.ua/issue-15-2017>. (Index Copernicus).
11. Blyznyuk T. Comparative characteristics of basic values of Ukrainian generations X and Y / T. Blyznyuk // Економіка і фінанси. – 2017. – № 7. – С. 55–62. (Index Copernicus, РИНЦ, ULRICH'S).
12. Wackowski K. Modern Ukrainian and Polish business cultures: G. Hofstede's classification / K. Wackowski, T. Blyznyuk // Economic Annals-XXI. – 2017. – № 165 (5-6). – P. 71–74. (Scopus).
13. Blyznyuk T. Generational Values of Generation Y: Survey of Ukrainian Senior School Pupils and Students / T. Blyznyuk // Economics and Sociology. – 2017. – Vol. 10, № 3. – P. 153–166. (Web of Science).
14. Близнюк Т. П. Оцінка поколінських цінностей покоління бебі-бумерів та покоління Х в Україні / Т. П. Близнюк // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Збірник наукових праць. Серія: Економіка і менеджмент. – Одеса: МГУ, 2017. – Випуск 27. Частина 1. – С. 118–122. (Index Copernicus).
15. Близнюк Т. П. Оценка поколенческой культуры украинских беби-бумеров / Т. П. Близнюк // Економіка і фінанси. – 2017. – № 9. – С. 59–67. (Index Copernicus, РИНЦ, ULRICH'S).
16. Близнюк Т. П. Поколінська культура поколінь Х та Y в Україні: ціннісний аналіз / Т. П. Близнюк // Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка. – 2017. – Том 22. – Випуск 7 (60). – С. 52–56. (Index Copernicus).

17. Близнюк Т. П. Сущность дефиниции «мультинациональная компания»: кросс-культурный поход / Т. П. Близнюк // *Бізнес навігатор*. – 2017. – Випуск 4–1 (43). – С. 122–125. (Index Copernicus).
18. Близнюк Т. П. Взаємозв'язок між стадією життєвого циклу компанії та типом її організаційної культури / Т. П. Близнюк // *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. – 2018. – Вип. 30, Частина 1. – С. 76–79. (Index Copernicus).
19. Lepeyko T. National culture and attitude to ecology: on the example of Ukraine and Mongolia / T. Lepeyko, T. Blyznyuk, B. Gavaa // *International Journal Environmental Technology and Management*. – 2018. – Vol. 21, Nos. 5/6. – P. 340–353. (Scopus).
20. Blyznyuk T. Assessment of professional culture of University students and professors: the value-based approach [Електронний ресурс] / Т. Blyznyuk // *Економіка та суспільство*. – 2018. – № 15. – С. 224–231. – Режим доступу до журналу: <http://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal-15>. (Index Copernicus).
21. Близнюк Т. П. Концептуальні засади крос-культурних досліджень в крос-культурному менеджменті / Т. П. Близнюк // *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. – 2018. – Випуск 18, Частина 1. – С. 49–53. (Index Copernicus).
22. Близнюк Т. П. Оценка развития персонала мультинациональной компании [Електронний ресурс] / Т. П. Близнюк // *Інфраструктура ринку: електронний науково-практичний журнал*. – 2018. – Вип. 19. – С. 108–112. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.market-infr.od.ua/uk/19-2018>. (Index Copernicus).
23. Близнюк Т. П. Оценка готовности к кросс-культурному взаимодействию индивида / Т. П. Близнюк // *Причорноморські економічні студії*. – 2018. – Вип. 28, Частина 1. – С. 27–30. (Index Copernicus).

24. Близнюк Т. П. Ціннісний профіль покоління бебі-бумерів, поколінь Х та У в Україні / Т. П. Близнюк // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2018. – № 3 (102). – С. 59–65. (Index Copernicus).

25. Blyznyuk T. P. Assessing readiness of staff in Ukrainian and Mongolian multicultural companies for cross-cultural interaction / T. P. Blyznyuk // Науковий вісник Полісся. – 2018. – № 3 (15). – С. 32–37. (Index Copernicus).

26. Blyznyuk T. P. Study of behavioral strategies of personnel in the process of cross-cultural interaction: Ukrainian and Mongolian enterprises / T. P. Blyznyuk // Financial and credit activity: problems of theory and practice. – 2018. – Vol. 3, № 26 – С. 452–461. (Web of Science).

Публікації за матеріалами конференцій

27. Lepeyko T. Cross-cultural communication in Ukraine / T. Lepeyko, T. Blyznyuk // Upper Austria University of Applied Science, Conference Day 2010: Global Business Management (Steyr, 5th of May 2010). – Steyr, 2010. – P. 151–155. (Очна участь)

28. Близнюк Т. П. Крос-культурні особливості української ділової культури / Т. П. Близнюк // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика» (Харків 15-16 листопада 2010 р.). – Харків: ХНЕУ, 2010. – Матеріали з оптичного диска. (Очна участь)

29. Близнюк Т. П. Взаємозв'язок між національною та організаційною культурою / Т. П. Близнюк // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика» (Харків, 26-27 березня 2015 р.). – Дніпропетровськ: Середняк Т. К., 2015. – С. 59–60. – Матеріали з оптичного диска. (Очна участь)

30. Близнюк Т. П. Теорія поколінь в сучасному українському бізнес-середовищі / Т. П. Близнюк // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика»

(Харків, 24-25 березня 2016 р.). – Харків: Видавництво «НТМТ» 2016. – С. 34–35.
– Матеріали з оптичного диска. (Очна участь)

31. Lepeyko T. Profile of modern Ukrainian manager / Т. Lepeyko, Т. Blyznyuk // Proceedings Cross-Cultural Business Conference 2016. (Steyr, Austria, 19th-20th of May 2016). – Austria, Steyr: School of Management, Steyr Campus, 2016. – P. 256–266. (electronic document). (Очна участь)

32. Близнюк Т. П. Теорія поколінь: Україна та Західна Європа / Т. П. Близнюк // The International Scientific and Practical Web-Congress of Economists and Jurists «ECONOMICS, LAW, SOCIETY: resume of 2016», professional scientific publication, – ed. dep. (Winterthur, Switzerland, October 27–28, 2016). – Geneva (Switzerland), Minsk (Republic of Belarus), Odessa (Ukraine), St. Petersburg (Russian Federation), 2016. – P.78–82. (Дистанційна участь)

33. Blyznyuk T. Features of formation cross-cultural management as an independent science / Т. Blyznyuk // Collection of scientific articles «Development strategy of science and education», (Namur, 30 March 2017). – Fidelite editions, Namur, Belgique, 2017. – P. 268–272. (Дистанційна участь)

34. Близнюк Т. П. Ціннісні профілі покоління Y та X / Т. П. Близнюк // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика» (Харків, 30-31 березня 2017 р.). – Харків: Видавець ФОП Панов А.М., 2017. – С. 31–33. – матеріали з оптичного диску. (Очна участь)

35. Близнюк Т. П. Ціннісний підхід в крос-культурному менеджменті / Т. П. Близнюк // Матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції з економічної теорії «Наукові засади розвитку знань економічної теорії» (Черкаси, 21-23 квітня 2017 р.). – Черкаси: ЧДТУ, 2017. – С. 25–27. (Дистанційна участь)

36. Близнюк Т. П. Сущность категории «культура» в контексте кросс-культурного менеджмента / Т. П. Близнюк // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Фінансово-економічні та соціальні фактори розвитку

міжнародних економічних відносин» (Дніпро, 16-17 червня 2017 р.). – Дніпро: НО «Перспектива», 2017. – Ч. 1. – С. 6–8. (Дистанційна участь)

37. Близнюк Т. П. Покоління Х в Україні: ціннісний підхід / Т. П. Близнюк // Матеріали доповідей Міжнародної науково-практичної конференції «Модернізація економіки та фінансової системи країни: актуальні проблеми та перспективи» (Запоріжжя, 26 травня 2017 р.). – Запоріжжя: Класичний приватний університет, 2017. – С. 43–46. (Дистанційна участь)

38. Близнюк Т. П. Крос-культурні особливості українського менеджменту / Т. П. Близнюк // Collection of scientific articles «Topical issues of contemporary science» (Valencia, 26 May 2017). – С.Е.І.М., Valencia, Venezuela, 2017. – P. 150–153. (Дистанційна участь)

39. Близнюк Т. П. Базові цінності українського покоління Y / Т. П. Близнюк // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні шляхи стабілізації фінансово-економічного стану країн» (Львів, 26-27 травня 2017 р.). – ГО «Львівська економічна фундація», Львів: ЛЕФ, 2017. – Ч. 1. – С. 58–62. (Дистанційна участь)

40. Близнюк Т. П. Особливості професійної культури викладачів університету: ціннісний підхід / Т. П. Близнюк // International Scientific Conference «From the Baltic to the Black Sea: the Formation of Modern Economic Area». Conference Proceedings. (Riga, August 19th, 2017). – Riga, Latvia: Baltija Publishing, 2017. – С. 98–101. (Дистанційна участь)

41. Близнюк Т. П. Ценностные ориентации студентов университета / Т. П. Близнюк // Збірник тез наукових робіт XI Міжнародної науково-практичної конференції «Науковий диспут: питання економіки та фінансів» (Київ–Будапешт–Відень, 29 вересня 2017 р.). – Київ, ГО «Фінансово-економічна наукова рада», 2017. – С. 42–46. (Дистанційна участь)

42. Blyznyuk T. Generational culture of baby boomers in Ukraine: value-oriented approach / T. Blyznyuk // Collection of scientific articles «Science and society»

(Roma, 24 November 2017). – Edizioni Magi, Roma, Italia, 2017. – P. 41–47.
(Дистанційна участь)

43. Близнюк Т. П. Ціннісний профіль сучасного українця / Т. П. Близнюк // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика» (Харків, 29-30 березня 2018 р.). – Харків: Видавець ФОП Мезіна, 2018. – С. 40–41. – Матеріали з оптичного диска.
(Очна участь)

44. Близнюк Т. П. Характеристики української ділової культури / Т. П. Близнюк // Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції «Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики»: збірник наукових праць. (Полтава, 19 квітня 2018 р.). – Полтава: ПП «Астроя», 2018. – С. 42–44.
(Дистанційна участь)

45. Близнюк Т. П. Порівняльна характеристика національних культур: Україна та Польща / Т. П. Близнюк // Матеріали доповідей Міжнародної науково-практичної конференції «Економічні, політичні та культурологічні аспекти європейської інтеграції України в умовах нових глобалізаційних викликів» (Ужгород, 16–17 квітня 2018 р.). – Ужгород: Видавничий дім «Гельветика», 2018 – С. 10–13. (Дистанційна участь)

46. Близнюк Т. П. Професійна культура студентів ХНЕУ імені Семена Кузнеця / Т. П. Близнюк // Тези доповідей Міжнародної науково-практичної конференції «Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця» (Харків, 31 травня – 1 червня 2018 р.). – Х. : ХНЕУ імені Семена Кузнеця, 2018. – С. 280–281.
(Очна участь)

47. Лепейко Т. І. Покоління Y – майбутнє України / Т. І. Лепейко, Т. П. Близнюк // Україна 2030: Консолідація мислення – консолідація дій. – К.: видавництво «СПД В. Павленко», 2018. – С. 111–113. (Очна участь)

48. Близнюк Т. П. Крос-культурна взаємодія персоналу мультинаціональної компанії: оцінка рівня готовності / Т. П. Близнюк // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні проблеми управління

підприємствами: теорія та практика» (Харків – Торунь, 18-19 березня 2019 р.). – Харків: Видавець ФОП Панов А.М., 2019. – С. 45–46. – Матеріали з оптичного диска. (Очна участь)

49. Lepeyko T. Cross-Cultural Interaction: Ukrainian, Swedish and Mongolian Multicultural Companies / T. Lepeyko, T. Blyznyuk, B. Gavaa // Proceedings «Cross-Cultural Business Conference 2019» (Austria, May 16th-17th, 2019). – Austria: University of Applied Science Upper Austria, School of Management, Steyr Campus, 2019. – P. 25–35. (Очна участь)

50. Лепейко Т. Організаційна культура сучасної організації: ціннісний підхід / Т. Лепейко, Т. Близнюк // Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції «Актуальні проблеми менеджменту в умовах інноваційного розвитку економіки» з міжнародною участю (Тернопіль, 17 квітня 2019 р.). – Тернопіль: ТНЕУ, 2019. – С. 148–152. (Дистанційна участь)

APU COMPANY

Absolute. Pure. Unique.

APU JOINT STOCK COMPANY

14 Chinggis Avenue,
Ulaanbaatar - 17040, Mongolia
Tel: +976 - 11 - 342418
Fax: +976 - 11 - 343063
info@apu.mn, www.apu.mn

Date: 14.05.2018Ref: 01/379**СПРАВКА**

про использование результатов
диссертационного исследования
Близнюк Татьяны Павловны,
предоставленных в диссертации на
получение степени доктора
экономических наук на тему
«Методология управления персоналом
в мультинациональной компании»,
по специальности 073 «Менеджмент»

Представленный в диссертационной работе методологический подход к управлению персоналом для компаний, находящийся в кросс-культурной среде, был выполнен на основе проведения анализа и обобщения опыта управления ряда мультинациональных компаний, в том числе и АК «АПУ». Диссертантом были детально проанализированы особенности функционирования компании в кросс-культурной среде и разработаны практические рекомендации по адаптации персонала мультинациональной компании к процессу кросс-культурного взаимодействия.

Практические и методические рекомендации, а также концепция управления персоналом мультинациональной компании изучены и используются в деятельности компании. На основе обоснованного диссертантом методического подхода по построению кросс-культурного профиля персонала мультинациональной компании были получены практические рекомендации по подготовке персонала к кросс-культурному взаимодействию. Практический интерес вызывают предложения диссертанта по учету особенностей ценностного профиля персонала компании для разработки мероприятий по управлению персоналом. Указанный методологический подход внедрен в работу компании в 2018 году.

Справка дана без финансовых обязательств перед диссертантом.

ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР  Ц.ЭРДЭНЭБИЛЭГ





Товариство з обмеженою відповідальністю «Украгрозапчастина»

Адреса: вул. Матросова, 1А, м. Харків, Україна, 61124

Тел./факс (057) 7198-588, 7198-599

E-mail: info@ukragro.kharkov.ua

www.ukragrozapchast.ua

Код ЄДРПОУ 25188223

П/р 26003220348172 в АТ «ПРОКРЕДИТ БАНК»

МФО 320984, ІПН 251882220345



Вих. 374/04/18

Від 19.03.2018 р.

ДОВІДКА

про використання результатів та окремих пропозицій
Близнюк Тетяни Павлівни, поданих в дисертації на здобуття
наукового ступеня доктора економічних наук на тему:
«Методологія управління персоналом у мультинаціональній
компанії»

Представлена в дисертаційній роботі концепція управління персоналом мультинаціональної компанії, була розроблена дисертантом на основі результатів дослідження й аналізу діяльності ряду мультинаціональних компаній, в тому числі й ТОВ «Украгрозапчастина». Дисертантом також був детально проаналізований досвід та особливості процесу крос-культурної взаємодії персоналу компанії.

На основі обґрунтованого дисертантом методичного підходу щодо оцінки рівня розвитку персоналу компанії були розроблені практичні рекомендації щодо підвищення рівня компетентності співробітників компанії відповідно до умов крос-культурного середовища. За участю автора дисертаційної роботи та провідних фахівців ТОВ «Украгрозапчастина» в діяльність компанії була впроваджена концепція управління персоналом мультинаціональної компанії, яка дозволила підвищити ефективність адаптації персоналу компанії до процесу крос-культурної взаємодії та підвищити якість цієї взаємодії в умовах крос-культурного середовища.

Всі означені пропозиції й рекомендації були впроваджені в діяльність компанії в 2018 році.

Довідка видана без фінансових зобов'язань компанії перед автором.

Генеральний директор



О. І. Корчмар



Товариство з обмеженою відповідальністю «УкрФармінг»

ЄДРПОУ 39902478

Юр. адреса: 61124, м. Харків, вул. Матросова 1А

Р/р 26000210364170 в АТ «ПроКредит Банк», м. Київ, Україна

МФО 320984, ПІН 399024720320

Вих.№ 472/7

Від «11» 05 2018 р.

ДОВІДКА

про використання результатів та окремих пропозицій
Близнюк Тетяни Павлівни, поданих в дисертації на здобуття
наукового ступеня доктора економічних наук на тему:
«Методологія управління персоналом у мультинаціональній компанії»

Представлений в дисертаційній роботі методологічний підхід щодо управління персоналом компаній, які функціонують в крос-культурному середовищі, був розроблений на основі результатів систематизації, дослідження та аналізу досвіду українських, монгольських та європейських мультинаціональних компаній, в тому числі й ТОВ «УкрФармінг».

За участю автора дисертаційної роботи в ТОВ «УкрФармінг» впроваджені та використовуються практичні рекомендації щодо адаптації персоналу до процесу крос-культурної взаємодії, які були отримані на основі результатів використання обґрунтованого дисертантом методичного підходу щодо побудови ціннісного профілю персоналу мультинаціональної компанії. На основі використання обґрунтованого дисертантом методичного підходу щодо визначення стадії життєвого циклу компанії та відповідної організаційної культури були розроблені практичні рекомендації щодо підвищення ефективності організаційної культури компанії. Використання цих пропозицій у діяльності компанії забезпечить підвищення ефективності управління персоналом мультинаціональної компанії.

Всі означені пропозиції й рекомендації були впроваджені в роботу компанії в 2018 році.

Довідка видана без фінансових зобов'язань компанії перед автором.

Директор



Куркацишвілі О. Г.



WEETEAM.NET

№ 248/8 від 19.04.2018**ДОВІДКА**

про використання результатів та окремих пропозицій
Близнюк Тетяни Павлівни, поданих в дисертації на здобуття
наукового ступеня доктора економічних наук на тему:
«Методологія управління персоналом у мультинаціональній компанії»

Представлені в дисертаційній роботі розробки по управлінню персоналом мультинаціональної компанії були виконані на підставі узагальнення, аналізу та узагальнення досвіду господарювання мультинаціональних компаній на території України, Франції та Монголії та проведення відповідних розрахунків.

Автором докладно вивчені особливості управління персоналом мультинаціональної компанії в умовах крос-культурного середовища. Також побудований ціннісний профіль співробітників компанії згідно з належністю до відповідного покоління, що дозволило розробити відповідні практичні та методичні рекомендації щодо управління персоналом компанії «Weeteam», які використовуються у діяльності компанії. За участю Близнюк Т. П. в діяльність компанії впроваджені та використовуються методичні рекомендації щодо оцінювання персоналу мультинаціональної компанії, що дозволило обґрунтувати комплекс практичних заходів для підвищення ефективності управління персоналом компанії та підвищення рівня його готовності до крос-культурної взаємодії. Використання цих пропозицій у діяльності підприємства забезпечить підвищення ефективності управління персоналом з урахуванням особливостей впливу крос-культурного середовища.

Всі означені пропозиції й рекомендації впроваджені в роботу компанії у 2018 році.

Довідка видана без фінансових зобов'язань компанії перед автором.

Комерційний директор

А. М. Самойленко

SAS «Weeteam»,
814 774 816 R.C.S. Paris
27 rue Louis Vicat 75015, Paris

+33 970 463 990
www.weeteam.net

**Товариство з обмеженою відповідальністю
«СИЛОВІ ЕНЕРГЕТИЧНІ МАШИНИ-ЕМЗ»**

Україна, м. Харків, пр Московський, 199

Тел./факс: 728-21-22

Тел./факс: 728-21-09

21.05.2018 № 378/1

ДОВІДКА

про використання результатів та окремих пропозицій
Близнюк Тетяни Павлівни, поданих в дисертації на здобуття
наукового ступеня доктора економічних наук на тему:
«Методологія управління персоналом у мультинаціональній
компанії»

Представлені в дисертаційній роботі розробки по проблемам визначення готовності персоналу мультинаціональної компанії до крос-культурної взаємодії були виконані автором на основі результатів дослідження досвіду українських та іноземних мультинаціональних компаній, в тому числі й ТОВ «Силові енергетичні машини-ЕМЗ» Автором було докладно досліджено та проаналізовано особливості процесу крос-культурної взаємодії персоналу компанії та зроблено обґрунтовані висновки щодо можливих напрямків підвищення ефективності цього процесу.

На основі використання обґрунтованого автором комплексного методичного підходу оцінки етнічної ідентичності та аналізу стратегій поведінки персоналу в процесі крос-культурної взаємодії було оцінено готовність персоналу компанії до крос-культурної взаємодії та визначені поведінкові стратегії, притаманні персоналу ТОВ «Силові енергетичні машини-ЕМЗ» в процесі крос-культурної взаємодії.

Практичний інтерес викликають пропозиції та рекомендації, які розроблені автором на основі запропонованої концепції управління персоналом мультинаціональних компаній з урахуванням готовності їх персоналу до крос-культурної взаємодії. Зазначені рекомендації впроваджені в діяльність підприємства в 2018 році.

Довідка видана без фінансових зобов'язань підприємства перед автором.

**Генеральний директор
ТОВ «СЕМ-ЕМЗ»**

І. М. Колодій





УКРАЇНА

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ

61166, м. Харків, пр. Науки, 9-А, тел. (057) 702-03-04, факс: (057) 702-07-17
 E-mail: post@hneu.edu.ua, http://www.hneu.edu.ua

№ 18/86-23-171 від 18.06.18

На № _____ від _____

ДОВІДКА

про використання результатів дослідження
 Близнюк Тетяни Павлівни, поданих в дисертації на
 здобуття наукового ступеня доктора економічних наук на тему:
 «Методологія управління персоналом у мультинаціональній компанії»

Основні теоретичні та практичні положення дисертаційної роботи Близнюк Т.П. використані в навчальному процесі кафедри менеджменту та бізнесу Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця для студентів кваліфікаційного рівня «Бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Зокрема, при викладанні дисципліни «Крос-культурний менеджмент» використовуються:

результати дослідження та систематизації концептуальних засад крос-культурного менеджменту, а саме, концептуальні підходи, притаманні крос-культурному менеджменту, ключові напрями досліджень, які проводилися в контексті крос-культурного менеджменту на кожному з етапів його формування та проблеми менеджменту, притаманних кожній з ер розвитку міжнародного бізнесу, основні парадигми, які були домінуючими в крос-культурному менеджменті на різних етапах його формування, концепції типологізації національних культур, які були створені в контексті крос-культурного менеджменту;

методологічний підход до управління персоналом компаній, які функціонують в крос-культурному середовищі, що ґрунтується на концепції управління персоналом мультинаціональної компанії.

Завідувач кафедри менеджменту та бізнесу
 д.е.н., професор

Т. І. Лепейко

Заступник керівника
 (проректор з науково-педагогічної роботи)
 Харківського національного економічного
 університету імені Семена Кузнеця
 д.е.н., професор



В. І. Отенко

150792



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЧЕРКАСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЧДТУ

бул. Шевченка, 460, м. Черкаси, 18006, тел. (0472) 71-00-92, факс (0472) 71-00-94
 E-mail : chdtu-cherkasy@ukr.net Код ЄДРПОУ 05390336

25.05.2012 № 890/01-10.01 На № _____ від _____

ДОВІДКА ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ

результатів наукового дослідження кандидата економічних наук, доцента,
 докторанта кафедри менеджменту та бізнесу Харківського національного
 економічного університету імені Семена Кузнеця

Близнюк Т.П.

Теоретичні положення докторської дисертаційної роботи Близнюк Тетяна Павлівни на тему «Методологія управління персоналом у мультинаціональній компанії», що розкривають особливості управління персоналом мультинаціональної компанії використані у навчальному процесі Черкаського державного технологічного університету при підготовці методичних матеріалів та викладанні навчальних дисциплін «Національна економіка», «Економіка сучасної України», «Управління трудовими ресурсами».

Ректор ЧДТУ



О.О. Григор

011419

Журба І.О.
 0931072287