

Ареф'єва О. В.
*доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри економіки повітряного транспорту
Національного авіаційного університету*

Arefieva O. V.
*Doctor of Economic Sciences, Professor,
Head of Air Transport Economy Department
National Aviation University*

КРОС-КУЛЬТУРНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ДЕТЕРМІНАНТА ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. У статті розкрито роль, значення та проблеми використання крос-культурного менеджменту в процесі стратегічного та корпоративного управління. Підкреслено, що крос-культурний менеджмент дає змогу створити конкурентні переваги під час реалізації стратегії. Доведено доцільність використання крос-культурних компетенцій під час здійснення корпоративного управління у крос-культурному полі, включаючи корпоративну культуру. Запропоновано системну архітектоніку крос-культурного менеджменту для створення неповторних конкурентних переваг для персоналу підприємства, що здійснює крос-культурну взаємодію.

Ключові слова: крос-культурний менеджмент, крос-культурні компетенції, конкурентоспроможність підприємства, стратегія, полікультурне середовище, менеджмент комунікацій, корпоративна культура.

Вступ та постановка проблеми. Підвищення конкурентоспроможності підприємства стає важливим елементом стратегічного управління, відображенням його ефективності, вдалої організації виробництва, високої якості продукції та послуг. Імплементация вибраної стратегії вимагає активного залучення висококваліфікованого персоналу, здатного її реалізувати, реагуючи на виклики зовнішнього та внутрішнього середовища, та вчасно виконувати визначені завдання. В умовах відкритого суспільства та економіки знань можливе залучення фахівців із різних країн із певним досвідом, тому дослідження особливостей менеджменту в крос-культурному аспекті необхідно здійснювати з урахуванням організаційно-культурних основ під час діяльності підприємства на підставі обґрунтування спільних цінностей із поєднанням корпоративної культури з підходами до менеджменту.

Для успішного управління такими цінностями та відповідними цілями доцільно сконцентрувати увагу на підвищенні конкурентоспроможності підприємства, що об'єднує спільне й особисте під час досягнення успіху, враховуючи особливості процесу крос-культурної взаємодії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням особливостей використання крос-культурного менеджменту в процесі стратегічного та корпоративного управління підприємством присвячено роботи таких закордонних учених, як: В. Буніна [1], С. Денні [2], А. Гуттермен [3], С. Мясосдов та Л. Борисова [4], Г. Перлмуттер [5], Р. Фермер та Б. Ріхман [6], Дж. Хофстеде та Дж.Дж. Хофстеде [7], Ф. Тромпенаарс та С. Хемпден-Тернер [8] та ін. Вітчизняні вчені, такі як А. Гордієнко [9], Д. Ліфінцев [10], Ю. Петрушенко [11], О. Приятельчук [12], Н. Тодорова [13], І. Шавкун та Я. Дибчинська [14] та ін., у своїх працях також досліджують можливості використання концепції крос-культурного менеджменту в корпоративному та стратегічному управлінні.

Однак дослідженню можливостей використання крос-культурного менеджменту для створення неповторних конкурентних переваг підприємства в процесі стратегічного та корпоративного управління приділено ще недостатньо уваги.

Метою даної роботи є дослідження та аналіз доцільності використання крос-культурного менеджменту в процесі стратегічного та корпоративного управління, визначення його ролі й значення у цьому процесі та розроблення системної архітектоніки крос-культурного менеджменту під час формування конкурентоспроможності підприємства.

Результати дослідження.

Системне уявлення процесу управління конкурентоспроможністю підприємства ґрунтується на певному узгодженні елементів співробітництва всередині колективу через змістовність та певну відокремленість їхніх функцій з органічним поєднанням спільної праці. Налаштування ефективних ділових комунікацій у полікультурному середовищі сприяє перетворенню підприємства на активного учасника ринкового середовища зі стійкими конкурентними перевагами.

Крос-культурний менеджмент є частиною загальної теорії менеджменту, у рамках якої формуються уявлення і вивчаються закономірності взаємодії представників різних культур у системах управління підприємствами як національного, так і мультинаціонального характеру, на основі якого можуть бути розроблені практичні рекомендації з управління мультинаціональними колективами та підвищення ефективності крос-культурної взаємодії.

Як зазначено в роботі [4, с. 9], використання крос-культурного менеджменту в процесі управління підприємством дає змогу вирішувати низку важливих управлінських завдань, а саме: проведення переговорів та встановлення взаємовигідних відносин із контрагентами; підвищення злагодженості роботи персоналу в мультинаціональному колективі; зниження кількості конфліктів; побудова ефективної системи управління персоналом, мотивації та лідерства.

Згідно з точкою зору Ю. Петрушенко [11, с. 146], основна мета крос-культурного менеджменту полягає у сприянні узгодженню дій у роботі та навчанні під час контактів, у яких національні культури як історично сформовані знання, цінності та досвід входять до спільної мультикультурної діяльності.

Словосполучення «крос-культурний менеджмент» означає «перетин культур», а особливе місце в його розвитку й успішному функціонуванні відіграють крос-культурні комунікації, які запобігають крос-культурному шоку [4; 15], та крос-культурна взаємодія, яка, на думку А. Солодкої [15], сприяє появі нових елементів і форм культурної активності, коригує ціннісні орієнтири, моделі поведінки та спосіб життя (універсальні та культурно-специфічні складники).

На нашу думку, під крос-культурними комунікаціями слід розуміти взаємодію представників різних культур, яка передбачає як безпосередні контакти між людьми та їх спільнотами, так і опосередковані форми комунікації. Варто зазначити, що від якості здійснення комунікантами цього процесу на крос-культурному полі залежить крос-культурна компетенція [4, с. 117].

Основними причинами порушення крос-культурних комунікацій у полікультурному середовищі, які відзначають вчені [4; 15], є такі проблеми:

1) сприйняття особистістю навколишньої реальності, яке властиве кожній людині;

2) стереотипи, які притаманні кожній особистості;

3) етноцентризм як відчуття переваги власної національної культури.

Саме крос-культурні комунікації стають основою для формування трудового потенціалу підприємства через ефективне комбінування переваг знань, освіти, досвіду кожного працівника у систему спільних цінностей у процесі стратегічного управління для підвищення конкурентоспроможності, спираючись на їхню єдність задля досягнення спільної мети, забезпечувати розвиток і зростання (кoeволюцію) [16].

Ефективність крос-культурних комунікацій безпосередньо пов'язана з розумінням національних, культурних особливостей представників різних країн і народів. Вона є одним із ключових показників у крос-культурному менеджменті, оскільки саме від неї залежить продуктивна співпраця транснаціональних компаній на міжнародному рівні.

Ефективні комунікації – це ті комунікації, які відповідають таким критеріям, як достовірність, своєчасність, об'єктивність, прозорість (доступність), наявність зворотного зв'язку, адресність.

Останні три критерії щодо міжкультурних контактів пов'язані з їх здійсненням у крос-культурному полі [17, с. 83], що можливо через трансформацію наявної системи за додавання ще критерію прозорості, толерантності й гнучкості без системних змін компонентів, що дасть змогу скоротити невизначеність впливів середовища.

Структурування відносин здійснюється у контексті крос-культурного менеджменту через розширення сприйняття значення, сутності й необхідності створення неповторних конкурентних переваг під час стратегічного та корпоративного управління. Це має відношення і до генерування знань у крос-культурному полі, яке здійснюється через взаємодію між співробітниками на підприємстві (рис. 1).

Елементи архітекτονіки крос-культурного менеджменту опосередковано визначають рівень конкурентоспроможності підприємства, що сформовані через систему причинно-наслідкових зв'язків між сторонами у крос-культурному полі. Так, полікультурне середовище включає політичні, соціально-психологічні бар'єри, соціокультурні цінності та особливості стилю життя, що значно визначає моделі поведінки на всіх рівнях спілкування та завдання до реалізації фахових комунікацій.

Успішне виконання крос-культурним менеджментом своїх основних завдань (а саме формування процесуальної компетентності, ефективних крос-культурних технологій, а отже, й результативної інтерактивної трансляції) дає змогу компанії виявляти, накопичувати та синтезувати культурно зумовлені знання, досягаючи синкретичних ефектів, коли інтелектуальний потенціал колективу виявляється більшим за суму потенціала

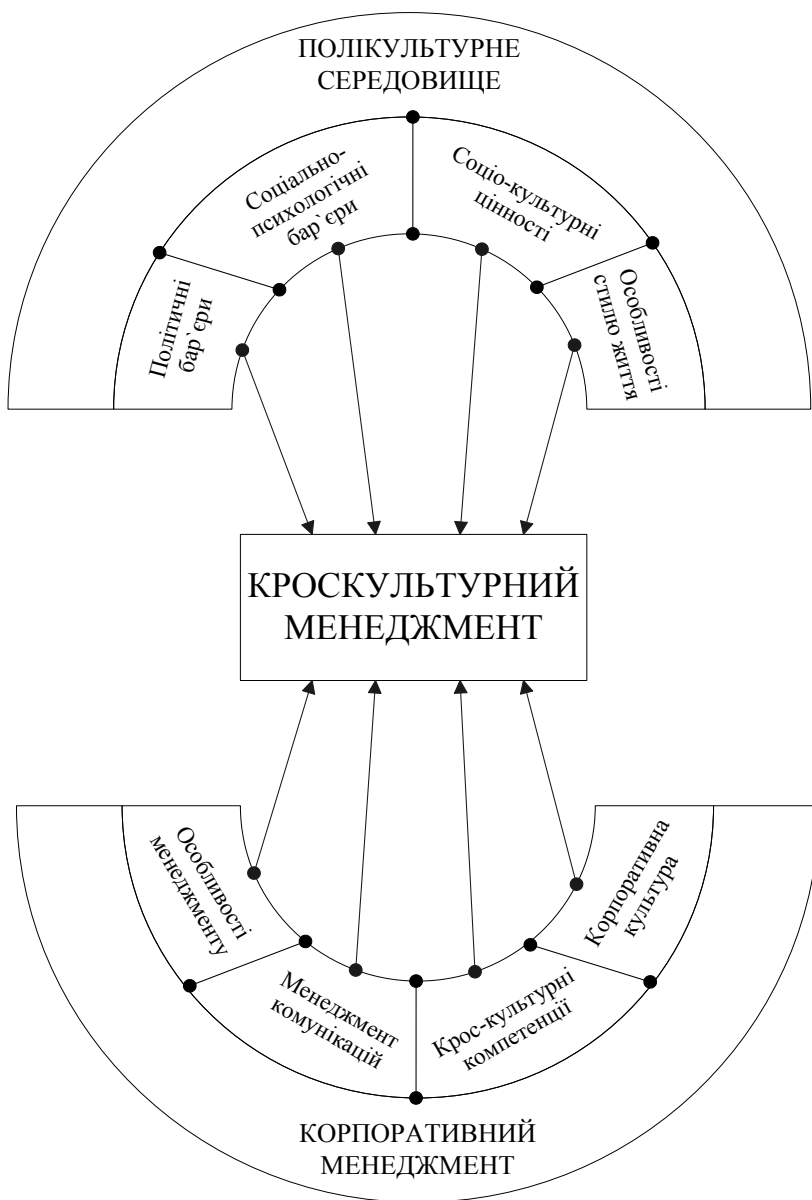


Рис. 1. Системна архітектоніка крос-культурного менеджменту

лів його окремих членів. Крос-культурна трансляція знань сприяє створенню нового унікального знання, тобто такого, який навряд чи може виникнути в штаб-квартирі корпорації. Здобуваючи нове знання першою, організація може разом із цим придбати унікальну конкурентну перевагу [11, с. 147].

Це також дає змогу здійснити проникнення у корпоративний менеджмент таких елементів, як особливості менеджменту та менеджмент комунікацій, крос-культурні компетенції і корпоративна культура, яка стає основою фахової реалізації на підприємстві кожного з учасників виробничо-комерційного процесу.

Корпоративна культура, яка базується на концепції крос-культурного менеджменту, – це унікальна система цінностей, принципів, норм поведінки [18], яка визначає всі бізнес-процеси в організації й вирізняє її з-поміж інших, серед яких: повага та толерантність до різних культур; рівне ставлення до працівників різних національностей; дотримання принципів корпоративної етики та корпоративної соціальної відповідальності, гнучка й ефективна мовна політика тощо зі спрямованістю на результат, який може принести культурне різноманіття; сприяння внутрішній інтеграції працівників та зовнішній адаптації організації; відкритість; орієнтованість на роботу на глобальних ринках; готовність до змін, динамізм, інноваційність; залучення менеджерів із досвідом роботи в мультикультурному середовищі [10].

В управлінні ж людським капіталом фокус переміщається на цінності та поведінкові установки кожної особистості. Відповідна технологія надає інструменти, тоді як цінності дають орієнтири та формують внутрішній компас. Цінності впливають на думки і вчинки людини, а під впливом системи особистих цінностей виникає ставлення до роботи, людей та технічного прогресу. Раніше цінності визначалися локально в кожній окремій культурі, а тепер вони звільнилися від географічних прив'язок та меж. У результаті глобалізаційних процесів міжнародний менеджер постійно стикається з різними системами цінностей, притаманних різним національним культурам. А отже, потрібне створення спеціальних методів та інструментів виявлення не тільки потреб споживачів як представників різних національних культур, а й життєвих позицій та цінностей, які формують їхній світогляд.

Взаємодія є основою сучасного економічного порядку, і вона відбувається як на регіональному, так і на міжнародному рівні. Як наслідок, відносини з будь-якою організацією можуть нести в собі елементи конкуренції, кооперації, поставок і закупівель. «У майбутньому правильну одиницю аналізу представлять не індивідуальні фірми, а взаємозв'язки і ланцюжки фірм, співпраця зі споживачами, постачальниками і конкурентами», – стверджують шведські вчені К. Нордстрем і Й. Риддерстрале [19]. Формування ж соціального капіталу немислимо без знання специфіки національної та організаційної ділової культури.

У реляційній економіці соціальних зв'язків «хто» виявляється набагато важливіше, ніж «де». Колосально важливим стає підбір людей не за професійними якостями, а за життєвими позиціями, що знову-таки вимагає проникнення у систему цінностей, культурні підстави бізнесу.

Для створення корпоративної культури, яка базується на концепції крос-культурного менеджменту, необхідні формування та розвиток крос-культурних компетенцій (знань, умінь та навичок крос-культурної взаємодії та відносин). Такі крос-культурні компетенції мають три основні рівні використання в полікультурному середовищі організації [20]. Так, на мікрорівні полікультурного середовища крос-культурні компетенції є необхідною умовою створення особистих контактів, вони впливають на корпоративну культуру підприємства. На мезорівні полікультурного середовища підприємства (рівні міжкорпоративної взаємодії) крос-культурні компетенції використовуються та впливають на інтеркорпоративні (міжкорпоративні) комунікації, взаємодію корпоративних культур та є необхідними для крос-культурної фасилітації персоналу цих компаній. А на макрорівні полікультурного середовища крос-культурні компетенції використовуються для взаємодії організації з іншим бізнес-середовищем у країні перебування, вони спрямовані на вдосконалення відповідних комунікацій у політичних, організаційних, адміністративних, громадських, освітніх процесах у цій країні.

Висновки. Таким чином, у дослідженні доведено, що для підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах сучасних процесів інтернаціоналізації та глобалізації бізнесу необхідно враховувати особливості управління цінностями особистості та відповідний вплив процесів крос-культурної взаємодії, які, своєю чергою, є однією з основних умов розвитку й успішного функціонування крос-культурного менеджменту. Також доведено, що саме налагодження ефективних крос-культурних комунікацій дасть змогу підприємству перетворитися на активного учасника ринкового середовища зі стійкими конкурентними перевагами в умовах полікультурного середовища. Також визначено та розкрито роль, значення та проблеми використання крос-культурного менеджменту в процесі стратегічного та корпоративного управління підприємства. Підкреслено, що крос-культурний менеджмент дає змогу створити конкурентні переваги під час реалізації стратегії підприємства, яке функціонує у полікультурному середовищі. Визначено особливості корпоративної культури організації, яка базується на концепції крос-культурного менеджменту. Доведено доцільність формування та використання крос-культурних компетенцій під час здійснення корпоративного управління у крос-культурному полі. Запропоновано системну архітектуру крос-культурного менеджменту задля створення неповторних конкурентних переваг для підприємства, персонал якого здійснює крос-культурну взаємодію.

Список використаних джерел:

1. Бунина В.Г. Кросс-культурный менеджмент и межкультурная коммуникация. М.: ГУУ, 2008. 128 с.
2. Denny S. Culture and its influence on management: A critique and an empirical test. In *International Management: Theories and Practices*. London: Pearson Education, 2003. 315 p.
3. Gutterman Alan S. Cross-Cultural Studies: A library of Resource for Growth-Oriented Entrepreneurs. URL: <http://alangutterman.typepad.com/files/ccs---cultural-dimensions.pdf>.
4. Мясоедов С.П., Борисова Л.Г. Кросс-культурный менеджмент: учебник для бакалавриата и магистратуры; 3-е изд. М.: Юрайт, 2016. 314 с.
5. Perlmutter H.V. The Tortuous Evolution of Multinational Enterprises. *Columbia Journal of World Business*. 1969. January February. P. 9–18.
6. Farmer R., Richman B. *Comparative Management and Economic Progress*. Homewood, IL: Irwin, 1965. 436 p.
7. Hofstede G., Hofstede G.J. *Cultures and organizations: Software of the mind, revised and expanded*; 2nd ed. New York: McGraw-Hill. 2005. 550 p.

8. Trompenaars F., HampdenTurner C. Riding the Waves of Culture. Understanding Cultural Diversity in Global Business. N.Y.: McGraw-Hill, 1998. 274 p.
9. Гордієнко А.В. Концепція мультикультуралізму в сучасному науковому дискурсі. URL: [http://lib.chdu.edu.ua/pdf/naukpraci/politics/2012/178\\$166\\$4.pdf](http://lib.chdu.edu.ua/pdf/naukpraci/politics/2012/178$166$4.pdf).
10. Ліфінцев Д.С. Формування корпоративної культури на основі концепції крос-культурного менеджменту. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/5_2015/6.pdf.
11. Петрушенко Ю.М. Крос-культурні аспекти підвищення ефективності міжнародного бізнесу. Вісник Хмельницького національного університету. 2009. № 5. Т. 1. С. 146–148.
12. Приятельчук О.А. Формування та розвиток системи крос-культурного менеджменту (на прикладі міжнародних корпорацій): автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.02.03; Київ. нац. ун-т ім. Т. Шевченка. К., 2006. 21 с.
13. Тодорова Н.Ю. Крос-культурний менеджмент. 2009. 330 с. URL: http://ea.donntu.edu.ua/bitstream/123456789/2021/1/CCM_Todorova.pdf.
14. Шавкун І.Г., Дибчинська Я.С. Організаційна культура як проблема крос-культурного менеджменту. Гуманітарний вісник ЗДА. 2014. № 58. С. 53–63.
15. Солодка А.К. Теоретико-методичні засади крос-культурної взаємодії учасників педагогічного процесу вищих навчальних закладів: автореф. дис. ... доктора пед. наук: 13.00.07; Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля. К., 2016. 42 с.
16. Калинина Е.Г. Кросс-культурные коммуникации: свежий взгляд. Вестник УГТУ-УПИ. 2015. № 9. С. 125–129.
17. Головлева Е.Л. Основы межкультурной коммуникации. М.: Феникс, 2014. 224 с.
18. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации; пер. с англ. под науч. ред. А.Г. Сеферяна. СПб.: Питер, 2007. 384 с.
19. Нордстрем К., Риддерстрале Й. Бизнес в стиле фанк: капитал пляшет под дудку таланта. СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2000. URL: http://en-business.com.ua/assets/files/nordstrom_fank.pdf.
20. Трифонов П.В. Проблемы развития кросс-культурного менеджмента на примере международных корпораций функционирующих в России. Транспортное дело России. 2012. № 6. С. 111–113.

КРОСС-КУЛЬТУРНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ КАК ДЕТЕРМИНАНТА ФОРМИРОВАНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Аннотация. В статье раскрыты роль, значение и проблемы использования кросс-культурного менеджмента в процессе стратегического и корпоративного управления. Подчеркнуто, что кросс-культурный менеджмент позволяет создать конкурентные преимущества при реализации стратегии. Доказана целесообразность использования кросс-культурных компетенций при осуществлении корпоративного управления в кросс-культурном поле, включая корпоративную культуру. Предложена системная архитектура кросс-культурного менеджмента для создания неповторимых конкурентных преимуществ для персонала предприятия, который осуществляет кросс-культурное взаимодействие.

Ключевые слова: кросс-культурный менеджмент, кросс-культурные компетенции, конкурентоспособность предприятия, стратегия, поликультурная среда, менеджмент коммуникаций, корпоративная культура.

CROSS-CULTURAL MANAGEMENT AS DETERMINANT FOR FORMATION COMPETITIVENESS OF ENTERPRISE

Summary. The role, significance and problems of using cross-cultural management in the process of strategic and corporate governance are revealed in the article. It is emphasized that cross-cultural management is allowed to create competitive advantages in implementing the strategy. The expediency of using cross-cultural competencies in corporate governance in the cross-cultural field, including corporate culture, has been proven. The system architect of cross-cultural management for creation of unique competitive advantages for personnel of an enterprise, which carries out cross-cultural interaction, is proposed.

Key words: cross-cultural management, cross-cultural competencies, enterprise competitiveness, strategy, multicultural environment, communication management, corporate culture.