

КРОСКУЛЬТУРНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ІНКЛЮЗИВНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

CROSS CULTURAL MANAGEMENT AS A TOOL OF INCLUSIVE ENTREPRENEURSHIP

Жуковська А.Ю.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу,
Західноукраїнський національний університет

Zhukovska Alina

West Ukrainian National University

У статті визначено, що в умовах глобальної міграції трудові колективи сучасних підприємств стають мультикультурними та етнічно неоднорідними, що вимагає від їх керівників та співробітників наявності спеціальних знань та вмінь у сфері кроскультурного менеджменту. Детально проаналізовано найбільш поширені визначення поняття «кроскультурний менеджмент» та об'єднано їх у п'ять груп. Під кроскультурним менеджментом запропоновано розуміти новий вид управління, який спрямований на створення та підтримку на підприємстві доброзичливого мультикультурного середовища, що сприяє реалізації потенціалу кожного співробітника незалежно від його національності, приводить до підвищення ефективності роботи трудового колективу та зростання прибутковості підприємства. Запропоновано структуру парадигми кроскультурного менеджменту.

Ключові слова: кроскультурний менеджмент, інклюзивні підприємства, міжкультурна взаємодія, міжкультурні комунікації, мультикультурні колективи.

В статье определено, что в условиях глобальной миграции трудовые коллективы современных предприятий становятся мультикультурными и этнически неоднородными, что требует от их руководителей и сотрудников наличия специальных знаний и умений в сфере кроскультурного менеджмента. Подробно проанализированы наиболее распространенные определения понятия «кроскультурный менеджмент» и объединены в пять групп. Под кроскультурным менеджментом предложено понимать новый вид управления, который направлен на создание и поддержку на предприятии доброжелательной мультикультурной среды, способствующей реализации потенциала каждого сотрудника независимо от его национальности, приводит к повышению эффективности работы трудового коллектива и росту прибыльности предприятия. Предложена структура парадигмы кроскультурного менеджмента.

Ключевые слова: кроскультурный менеджмент, инклюзивные предприятия, межкультурное взаимодействие, межкультурные коммуникации, мультикультурные коллективы.

The article defines that in the conditions of global migration the labor collectives of modern enterprises become multicultural and ethnically heterogeneous, which requires their managers and employees to have special knowledge and skills in the field of cross-cultural management. The genesis of the concept of cross-cultural management is analyzed in detail. The most common definitions of "cross-cultural management" are analyzed in detail and grouped into five groups: the definition of cross-cultural management as a science, as a type of management, as co-operation, as a competence and as a relationship management. Cross-cultural management is proposed to mean a new type of management, which aims to create and maintain a friendly cross-cultural environment, which contributes to the potential of each employee regardless of nationality, leads to increased efficiency and increase profitability. To better understand cross-cultural management as a scientific category and practical tool, the concept of "paradigm" is used, which is proposed to mean a set of principles, tasks, functions, tools and other structural elements of cross-cultural management that reflect its basic content and purpose and are characteristic of most multicultural enterprises. The central place in the structure of the cross-cultural management paradigm belongs to the subject and the object. The subject of cross-cultural management is the management and managers of multicultural enterprises, and the object – their workforce, which is formed by: locals, emigrants, workers, repatriates, freelancers, international experts, foreign partners, etc. There are a number of barriers that multicultural workers face: stereotypes, verbal language, verbal language, traditions, values and social rules. Four results of cross-cultural interaction are singled

out: integration, assimilation, division and marginalization. The main tools of cross-cultural management are determined: organization of cultural events, foreign language courses for employees; teaching the basics of cross-cultural management, organization of guest lectures, trainings and master classes.

Key words: cross-cultural management, inclusive enterprises, intercultural interaction, intercultural communications, multicultural groups.

Постановка проблеми. Одним із найважливіших викликів XXI століття є глобальна міграція, яка поглиблює міжнаціональну взаємодію та прискорює процес змішування культур, релігій та національностей. За даними Департаменту з економічних та соціальних питань ООН (*Department of Economic and Social Affairs, DESA*) [33], у 2019 році кількість міжнародних мігрантів у світі досягла орієнтовної позначки у 272 мільйони людей, що на 51 мільйон більше за рівень 2010 року. Мігранти сьогодні складають 3,5% населення світу (для порівняння, у 2000 році – 2,8%). Також у світі продовжує зростати вимушене переселення внаслідок воєн та інших подібних обставин. З 2010 до 2017 років кількість біженців і шукачів притулку зросла на 13 мільйонів, що становить чверть додаткових мігрантів за цей час.

В умовах глобальної міграції суспільства багато країн стають мультикультурними та етнічно неоднорідними. Такі тенденції вимагають від урядів розроблення та впровадження політики протидії дискримінації за будь-якими ознаками, створення однакових можливостей для всіх членів суспільства, визнання множинності культурних ідентичностей на противагу асиміляції, підтримки репрезентації цих ідентичностей у суспільстві, сприйняття етнічного плюралізму, побудови середовища взаєморозуміння та взаємоповаги.

Трудові колективи більшості сучасних підприємств об'єднують представників різних національних культур. Такі підприємства можна назвати інклюзивними, тобто такими, які створюють можливості для реалізації потенціалу всіх членів суспільства незалежно від їхніх фізичних, інтелектуальних, культурних, мовних, національних та інших особливостей, в тому числі соціально вразливих верств населення, зокрема малозабезпечених, молоді, людей з інвалідністю, осіб похилого віку, жителів сільської місцевості, представників національних меншин, ЛГБТ-осіб, мігрантів та внутрішньо переміщених осіб, учасників та ветеранів АТО.

Культурне різноманіття персоналу інклюзивних підприємств, з одного боку, може підвищити результативність роботи колективу й, відповідно, ефективність діяльності всього підприємства, а з іншого боку, може спричинити міжкультурні конфлікти, які знизять результативність роботи колективу та підприємства загалом. Саме тому успішне функціонування інклюзивних підприємств потребує володіння керівниками й співробітниками інструментарієм кроскультурного менеджменту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження кроскультурного менеджменту як інструменту інклюзивного підприємництва є комплексним та багатоаспектним, його слід проводити на основі вивчення двох економічних категорій, таких як «кроскультурний менеджмент» та «інклюзивне підприємництво».

Основоположними дослідженнями у сфері кроскультурного менеджменту є праці голландського вченого Герта Хофстеде (*G. Hofstede*) [23], який вперше здійснив фундаментальний аналіз цінностей, пов'язаних з роботою, в культурах різних народів; його співвітчизників, а саме Фонса Тромпенаарса (*Fons Trompenaars*) та Чарльза Хемпден-Тернера (*Charles Hampden-Turner*) [15], які запропонували сім критеріїв для класифікації ділових культур; американського науковця Едварда Т. Холла (*Edward T. Hall*) [22], який розробив теорію високо- та низькоконтекстуарних культур; англійського вченого Річарда Д. Льюїса (*Richard D. Lewis*) [9], який запропонував теорію моноактивних, поліактивних і реактивних культур; Ненсі Дж. Адлер (*Nancy J. Adler*) [28], яка вивчала моделі поведінки людей в організаціях різних країн, порівняла ці моделі між собою та розробила рекомендації щодо покращення взаємодії між співробітниками, клієнтами, постачальниками й партнерами, які належать до різних країн і культур; Девіда С. Томаса (*David C. Tomas*) [35], який досліджував основні концепції кроскультурного менеджменту та вплив культури на міжособистісну взаємодію в організаціях; американських психологів Ерлі П. Крістофера (*Earley P. Christopher*) та Крістіни Б. Гібсон (*Cristina B. Gibson*) [19], які запропонували модель роботи багатонаціональних колективів, що ґрунтується на врахуванні культурних особливостей їх членів та взаємодії в колективі; Пола Ілеса (*Paul Iles*) та Крістел Л. Чжан (*Crystal L. Zhang*) [29], які детально вивчали специфіку управління людськими ресурсами в міжнародних організаціях та особливості управління персоналом у різних країнах і регіонах; Річарда Р. Гестеланда (*Richard R. Gesteland*) [31], який розробив логічні моделі, за допомогою яких підприємства, що працюють на міжнародних ринках, можуть успішно спілкуватись із представниками різних культур; Рея Френча (*Ray French*) [30], який досліджував міжкультурні особливості працівників, що впливають на їх поведінку на робочому місці, а також міжкультурні компетенції, які необхідні керівникам мультикультурних підприємств.

Серед вітчизняних дослідників слід відзначити Н.Ю. Тодорову [14], яка вивчала вплив

культури на організаційну поведінку, джерела й параметри культурних розходжень на робочому місці; В.В. Корженко та Ж.А. Писаренко [5], які досліджували окремі методики кроскультурного менеджменту та обґрунтували вплив національної культури на формування моделі управління організації; Д.С. Ліфінцеву [8], І.Г. Шавкуна та Я.С. Дибчинську [18], які вивчали різні аспекти взаємовпливу кроскультурного менеджменту та організаційної культури; О.В. Ареф'єву [1], яка досліджувала значення кроскультурного менеджменту у формуванні конкурентоспроможності підприємства; В.О. Кравченко [6], Л.С. Філатову та І.І. Околіту [16], які вивчали особливості здійснення кроскультурного менеджменту в міжнародному бізнесі; Н.В. Попову та В.Г. Шинкаренку [12], які розглядали кроскультурний менеджмент як механізм адаптації підприємств до мінливих умов зовнішнього середовища.

Поняття «інклюзивне підприємництво» значно скромніше представлено в наукових публікаціях як зарубіжних, так і вітчизняних учених. Серед зарубіжних науковців слід відзначити Г. Шахіна (*G. Shaheen*) та М. Тіхіч (*M. Tihic*) [32], які вперше ввели в науковий обіг досліджуване нами поняття, а серед вітчизняних – І.М. Репіну [13], яка розглядала інклюзивне підприємництво як прикладний інструмент подолання бідності, та О.В. Ляха, В.І. Ляшенко, Н.В. Кузьменко [10], які вивчали інституційні аспекти підтримки інклюзивного підприємництва на регіональному рівні.

Незважаючи на численну кількість публікацій з проблем кроскультурного менеджменту, у вітчизняній та зарубіжній науковій літературі відсутні дослідження щодо визначення ролі кроскультурного менеджменту у функціонуванні інклюзивних підприємств. Малодослідженими залишаються прикладні аспекти використання інструментів кроскультурного менеджменту в діяльності досліджуваних підприємств. Сутність невирішених методологічних і прикладних проблем обумовила мету та завдання дослідження.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження генезису виникнення концепції кроскультурного менеджменту, теоретичний аналіз наукових підходів до трактування поняття «кроскультурний менеджмент», визначення парадигми кроскультурного менеджменту інклюзивних підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Вперше термін «кроскультурність» прозвучав у 1969 році в праці американських учених Джорджа П. Мердока (*George P. Murdock*) та Дугласа Р. Уайна «Стандартна кроскультурна вибірка» (*“Standard Cross-Cultural Sample”*) [27], у якій автори провели масштабне кроскультурне дослідження та об'єднали всі культури світу у 186 етнографічних груп, кожна з яких включала кілька споріднених культур.

Оксфордський словник (*The Pocket Oxford Russian Dictionary*) трактує термін «кроскультурність» (*crosscultural intercourse*) як «перетин

культур, взаємопроникнення, взаємозв'язок, зіставлення культур, синтез культур, міжкультурні відмінності» [34, с. 356].

У словнику Міппіам Вебстер (*Merriam-Webster's Collegiate Dictionary*) поняття «кроскультурний» (*cross-cultural*) визначається як «той, що має справу з або пропонує порівняння між двома або більше різними культурами або культурними сферами» [26, с. 298].

Сьогодні у науковій літературі використовуються поняття «кроскультурне зіставлення», «кроскультурне дослідження», «кроскультурне спілкування», «кроскультурна комунікація», «кроскультурний менеджмент» тощо. У дослідженні ми зосереджуємо увагу на вивченні генезису концепції та етимології поняття «кроскультурний менеджмент».

Періодом зародження терміна «кроскультурний менеджмент» вважається кінець 80-х – початок 90-х років, коли в Європі та США були вперше опубліковані дослідження голландців Герта Гофстеде і Фонса Тромпенаарса [23] та американця Найджела Холдена [17], які сьогодні стали класиками та авторитетами кроскультурного менеджменту.

З того часу світова та вітчизняна наука напружувала значку кількість визначень поняття «кроскультурний менеджмент». Теоретичний аналіз найбільш поширених з них дав змогу згрупувати їх у 5 груп: визначення кроскультурного менеджменту як науки, як виду менеджменту, як співпраці, як компетенції і як управління відносинами (табл. 1).

З табл. 1 видно, що найбільш чисельною є група, яка трактує кроскультурний менеджмент як один із видів менеджменту, що покликаний вирішувати специфічні завдання. На нашу думку, кроскультурний менеджмент – це новий вид управління, який спрямований на створення та підтримку на підприємстві доброзичливого міжкультурного середовища, що сприяє реалізації потенціалу кожного співробітника незалежно від його національності, приводить до підвищення ефективності роботи трудового колективу та зростання прибутковості підприємства.

Для кращого розуміння кроскультурного менеджменту як наукової категорії та практичного інструменту пропонуємо використати поняття «парадигма», яке ввів в обіг американський історик Томас С. Кун (*Thomas S. Kuhn*) [36] та вперше застосував його до наукового пізнання. Загалом парадигма – це сукупність історично сформованих методологічних, світоглядних, наукових, управлінських та інших установок, прийнятих в суспільстві як зразок, норма, стандарт вирішення проблеми [7, с. 24]. Відповідно, можна сформулювати визначення поняття «парадигма кроскультурного менеджменту». Отже, парадигма кроскультурного менеджменту – це сукупність принципів, завдань, функцій, інструментів та інших структурних елементів системи кроскультурного

Групування наукових підходів до визначення поняття «кроскультурний менеджмент»

ПІБ автора	Визначення
Як наука	
А. Фунакава	Кроскультурний менеджмент – це наука, яка вивчає те, як люди та організації в глобальному середовищі враховують культурні розбіжності, що виходять за межі однієї країни [20].
О.В. Долженков, О.М. Сакалюк	Кроскультурний менеджмент – це галузь управлінської науки, предметом якої є управління відносинами, що виникають на зламі національних культур, а також виявлення й використання в управлінні організацією поведінкових закономірностей, властивих національній діловій культурі [4, с. 44].
Як вид менеджменту	
Н. Холден	Кроскультурний менеджмент – це менеджмент багатьох культур як усередині організації, так і в її зовнішніх зв'язках, обґрунтовує нове його розуміння як форми менеджменту когнітивного (менеджменту знань) [24].
Ж. Гребликайте, Р. Даугеліене	Кроскультурний менеджмент – це новий тип управління, який враховує культурні відмінності персоналу в процесі управління та використовується для підвищення ефективності комунікацій як всередині організації, так і в її міжнародних відносинах [21].
С.П. Мясоєдов, Л.Г. Борисова	Кроскультурний менеджмент – це управління поведінкою людей та мистецтво будувати відносини на стику ділових культур [11].
О.В. Ареф'єва	Кроскультурний менеджмент – це частина загальної теорії менеджменту, у рамках якої формуються уявлення й 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 кроскультурної взаємодії [1, с. 19].
Як співпраця	
Р. Мід	Кроскультурний менеджмент – це співпраця з представниками іншої культури, максимальна толерантність до розбіжностей та визнання пріоритетів партнерів-іноземців, коли розробляються спільні пріоритети [25].
Т.А. Голец	Кроскультурний менеджмент – це сприяння узгодженню дій у роботі та навчанні під час контактів, у яких культури як історично сформовані знання, цінності та досвід включаються у спільну мультикультурну діяльність [3].
Л.С. Філатова	Кроскультурний менеджмент – це сукупність різних рівнів культури в бізнес-середовищі, які базуються на управлінні відносинами, що виникають на перетині національних та організаційних культур [16].
Як компетенція	
Н.Ю. Тодорова	Кроскультурний менеджмент – це: – здатність керувати різними ставленнями, культурою, релігіями та звичками людей задля досягнення найкращих результатів у бізнесі; здатність функціонувати у складному, невизначеному середовищі, що характеризується постійними змінами; – здатність одержувати та інтегрувати інформацію через полікультурні фільтри; – здатність розуміти специфіку зарубіжних культур і прагнення інших націй та, відповідно, адаптувати прийняття власних рішень [14].
Як управління відносинами	
Н.О. Безкоровайна, Л.П. Лещенко, Н.А. Шамхалова	Кроскультурний менеджмент – це управління відносинами, що виникають на межі національних та організаційних культур, дослідження причин міжкультурних конфліктів та їх нейтралізація, з'ясування й використання під час управління організацією закономірностей поведінки, властивих національній діловій культурі [2, с. 127].

Джерело: узагальнено автором на основі джерел [1–4; 11; 14; 16; 20; 21; 24; 25]

менеджменту, які відображають його основний зміст та призначення і є характерними для більшості мультикультурних підприємств (рис. 1).

Центральне місце в структурі парадигми кроскультурного менеджменту належить суб'єкту та об'єкту. Суб'єктом реалізації кроскультурного менеджменту виступає керівництво та менеджери мультикультурних підприємств, а

об'єктом – їх трудовий колектив, який формується за рахунок:

- місцевих громадян, тобто громадян країни перебування, які працюють у своїй країні;
- емігрантів, тобто працівників, які вимушено або добровільно змінили місце проживання та роботи з економічних, політичних або релігійних причин;

ПАРАДИГМА КРОСКУЛЬТУРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	ЦІЛЬОВИЙ БЛОК	Суб'єкти	керівництво та менеджери мультикультурного підприємства
		Об'єкти	трудова колектив мультикультурного підприємства
		Завдання	створення та підтримка на мультикультурному підприємстві доброзичливого кроскультурного середовища, що сприяє реалізації потенціалу кожного співробітника незалежно від його національності, призводить до підвищення ефективності роботи трудового колективу та зростання прибутковості підприємства
		Принципи	<ul style="list-style-type: none"> - принцип всебічного вивчення культурного різноманіття націй; - принцип створення та підтримки атмосфери міжкультурної взаємоповаги; - принцип використання переваг міжнародного партнерства; - принцип дослідження специфіки споживчого попиту на іноземних ринках перед входженням на нього
	ФУНКЦІОНАЛЬНИЙ БЛОК	Функції	<ul style="list-style-type: none"> - побудова ефективної системи управління персоналом, мотивації та лідерства на мультикультурному підприємстві; - управління міжнародною діяльністю мультикультурного підприємства в умовах глобалізації; - створення та підтримка партнерської, відкритої атмосфери на підприємстві, яка полегшує взаємодію культур; - зниження кроскультурних бар'єрів; - визначення причин міжкультурних конфліктів, розробка шляхів запобігання або нейтралізації
		Інструменти	<ul style="list-style-type: none"> - організація культурних заходів; - курси вивчення іноземних мов для працівників; - навчання основ кроскультурного менеджменту; - організація гостьових лекцій; - організація тренінгів для працівників; - організація майстер-класів для працівників
	РЕСУРСНИЙ БЛОК	Наукове забезпечення	знання та вміння керівників та працівників підприємства у сфері кроскультурного менеджменту
		Фінансове забезпечення	<ul style="list-style-type: none"> - кошти підприємства; - кошти місцевих органів влади; - кошти грантів та культурних проєктів;
		Інформаційне забезпечення	<ul style="list-style-type: none"> - інформація про специфіку та особливості різних культур світу; - інформація про класичні та інноваційні інструменти кроскультурного менеджменту
		Кадрове забезпечення	фахівці в сфері кроскультурного менеджменту та міжкультурних комунікацій.

Рис. 1. Парадигма кроскультурного менеджменту інклюзивного підприємства

Джерело: складено автором

– заробітчани, тобто працівників, які є громадянами інших країн, певний час працюють за їх межами та мають намір зрештою повернутися на Батьківщину;

– репатріантів, тобто працівників, які повернулись в рідну країну із-за кордону, де опинилися в результаті незаконної анексії через розпад держави;

– фрілансерів, тобто професійних працівників, які наймаються для здійснення короткострокової вузькоспеціалізованої роботи;

– міжнародних експертів, тобто висококваліфікованих спеціалістів, громадян інших країн, яких запросили для проведення експертизи;

– іноземних партнерів, тобто працівників міжнародних організацій, що є партнерами по бізнесу.

У процесі здійснення трудової діяльності члени колективу, що належать до різних культур, стикаються з низкою мультикультурних бар'єрів, які можна об'єднати в такі групи.

1. Стереотипи – це стійкі та спрощені образи чи уявлення про явище, подію, людину або групу людей, які належать до однієї культури. Часто це переконання, ніби всім людям, які належать до цієї культури, притаманні схожі якості. Стереотипи – це частина культурної ідентичності. Здебільшого вони мають нейтральний характер, проте під час їх перенесення від конкретної людини на групу людей (соціальну, етнічну, релігійну, расову) часто набувають негативного відтінку.

2. Словесна мова – це найважливіший елемент культурної ідентичності. Мова виступає засобом комунікації між представниками різних культур. Для полегшення міжкультурної взаємодії велике значення має вільне володіння іноземними мовами.

3. Невербальна мова – це система знаків, що використовуються в процесі спілкування й відрізняються своїми засобами та формою виявлення, зокрема міміка, жести, інтонація, паузи, рухи тіла. Невербальні засоби комунікації створюють систему, яка доповнює та підсилює, а іноді й заміняє засоби вербальної комунікації – слова. На невербальну мову накладає сильний відбиток культура, в якій вона використовується, тому невербальну мову іншої країни необхідно вивчати так само, як і словесну.

4. Традиції – це досвід, звичаї, погляди, смаки, норми поведінки тощо, що склалися історично й передаються з покоління в покоління; звичайна, прийнята норма, манера поведінки, усталені погляди, переконання когось; узвичаєння, узвичаєність, неписаний закон. Традиції тісно пов'язані з національністю та рідною країною.

5. Цінності – це те, що особливо важливо для людини. Їх усвідомлення та реалізація дають їй можливість сформуватись як особистість, відчувати задоволення від праці. На мультикультурних підприємствах спільні цінності можуть

допомогти порозумітися колегам з різною культурною ідентичністю.

6. Соціальні правила – це правила поведінки загального характеру, що складаються у відносинах між людьми в суспільстві у зв'язку з проявом їх волі (інтересу) та забезпечуються різними засобами соціального впливу. Вони суттєво різняться в різних країнах через різну модель управління, різну соціальну систему та навіть різне ставлення до соціального статусу.

Залежно від того, наскільки членам мультикультурних колективів вдається долати кроскультурні бар'єри, можна виокремити такі чотири результати їх міжкультурної взаємодії:

– інтеграція, за якої представники окремої культури зберігають власну культуру й одночасно прагнуть підтримувати контакти з представниками іншої культури;

– асиміляція, за якої представники окремої культури ігнорують власні культурні традиції та активно підтримують зв'язки з представниками іншої культури;

– розділення, за якого представники різних культур підтримують власну культуру, але не прагнуть підтримувати контакти з представниками іншої культури;

– маргіналізація, за якої представники окремої культури не прагнуть ні зберегти власну національну культуру, ні підтримувати контакти з іншою.

Кроскультурний менеджмент покликаний допомагати у подоланні кроскультурних бар'єрів, з якими доводиться стикатися керівникам і безпосереднім працівникам мультикультурних підприємств. До основних функцій кроскультурного менеджменту ми відносимо:

– побудову ефективної системи управління персоналом, мотивації та лідерства на мультикультурному підприємстві;

– управління міжнародною діяльністю підприємства в умовах глобалізації;

– створення та підтримку партнерської, відкритої атмосфери, яка полегшує взаємодію культур;

– зниження кроскультурних бар'єрів;

– визначення причин міжкультурних конфліктів, запобігання ним або їх нейтралізацію;

До інструментів кроскультурного менеджменту ми відносимо:

– організацію культурних заходів, що сприяють ознайомленню працівників з культурними традиціями, звичаями, національними особливостями та їх проявом у повсякденному та діловому житті (наприклад, вечірки, чаювання, виставки, фестивалі);

– курси вивчення іноземних мов для працівників підприємства;

– навчання основам кроскультурного менеджменту, яке сприяє формуванню в працівників кроскультурної компетенції, тобто виробленню в них умінь та навичок, необхідних для здійснення міжкультурного спілкування;

- організацію гостьових лекцій успішних фахівців у сфері кроскультурного менеджменту;
- організацію тренінгів для працівників (наприклад, з вирішення міжкультурних конфліктів або запобігання ним; з формування позитивного соціально-психологічного клімату в колективі);
- організацію майстер-класів для працівників (наприклад, з ведення переговорів з представниками різних культур).

Висновки. Проведене дослідження дає змогу зробити такі висновки.

1. В умовах глобальної міграції трудові колективи сучасних підприємств стають мультикультурними та етнічно неоднорідними.
2. Підприємства, в трудових колективах яких працюють представники різних культур, вважаємо інклюзивними, тобто такими, які створюють можливості для реалізації потенціалу всіх членів суспільства, незалежно від їхніх фізичних, інтелектуальних, культурних, мовних, національних та інших особливостей.
3. Успішне функціонування інклюзивних підприємств потребує володіння керівниками й співробітниками підприємств інструментарієм кроскультурного менеджменту.
4. Детальний теоретичний аналіз найбільш поширених визначень поняття «кроскультурний менеджмент» дав змогу згрупувати їх у 5 груп: визначення кроскультурного менеджменту як

науки, як виду менеджменту, як співпраці, як компетенції і як управління відносинами.

5. Під кроскультурним менеджментом запропоновано розуміти новий вид управління, який спрямований на створення та підтримку на підприємстві доброзичливого мультикультурного середовища, що сприяє реалізації потенціалу кожного співробітника незалежно від його національності, приводить до підвищення ефективності роботи трудового колективу та зростання прибутковості підприємства.

6. Для кращого розуміння кроскультурного менеджменту як наукової категорії та практичного інструменту використано поняття «парадигма», під якою запропоновано розуміти сукупність принципів, завдань, функцій, інструментів та інших структурних елементів системи кроскультурного менеджменту, які відображають його основний зміст та призначення, є характерними для більшості мультикультурних підприємств.

Представлені результати дослідження є лише початковим етапом визначення ролі та значення кроскультурного менеджменту в діяльності інклюзивних підприємств. Подальші дослідження мають бути зосереджені на аналізі діяльності інклюзивних мультикультурних підприємств в Україні та розробленні рекомендацій щодо їх впровадження в діяльність інструментів кроскультурного менеджменту.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Ареф'єва О.В. Крос-культурний менеджмент як детермінанта формування конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 20 (1). С. 19–22.
2. Безкоровайна Н.О., Лещенко Л.П., Шамхалова Н.А. Концептуальні напрямки кроскультурних досліджень. *Стратегії міжкультурної комунікації в мовній освіті сучасного ВНЗ* : збірник матеріалів III Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ (21 березня 2017 року) / редкол.: І.А. Колеснікова (голова) та ін. Київ : КНЕУ, 2017. С. 126–129.
3. Голец Т.А. Завдання крос-культурного менеджменту. *Міжнародна стратегія економічного розвитку регіону* : тези доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (Суми, 6–7 травня 2010 року) / редкол. : О.В. Прокопенко та ін. Суми : СумДУ, 2010. С. 68–69.
4. Долженков О.В., Сакалюк О.М. Крос-культурний менеджмент у закладах освіти. *Наука і освіта*. 2018. № 4. С. 43–48.
5. Корженко В.В., Писаренко Ж.А. Вплив національної культури на формування моделі управління: методи крос-культурного менеджменту. *Актуальні проблеми державного управління*. 2009. № 1. С. 16–26.
6. Кравченко В.О. Крос-культурний менеджмент в реалізації стратегії розвитку міжнародних компаній. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка*. 2018. Вип. 1. С. 47–52.
7. Кун Т. Структура наукових революцій. Київ : Port-Royal, 2001. 228 с.
8. Ліфінцев Д.С. Формування корпоративної культури на основі концепції крос-культурного менеджменту. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 5. С. 23–26.
9. Льюїс Р.Д. Деловые культуры в международном бизнесе. От столкновения к взаимопониманию / пер. с англ. 2-е изд. Москва : Дело, 2001. 448 с.
10. Лях О.В., Ляшенко В.І., Кузьменко Н.В. Концепція інституційної підтримки інклюзивного підприємництва на регіональному рівні. *Економічний вісник Донбасу*. 2018. № 2. С. 212–232.
11. Мясоєдов С.П., Борисова Л.Г. Кросс-культурный менеджмент : учебник для бакалавриата и магистратуры. 3-е изд. Москва : Юрайт, 2015. 314 с.
12. Попова Н.В., Шинкаренко В.Г. Крос-культурний менеджмент як механізм адаптації підприємств до сучасних умов розвитку. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2016. Вип. 54. С. 367–373.
13. Репіна І.М. Європейське інклюзивне підприємництво: прикладні інструменти подолання бідності. *Європейські студії в Україні: здобутки, виклики та перспективи* : збірник матеріалів науково-практичної конференції. Київ, 2017. С. 282–286.

14. Тодорова Н.Ю. Крос-культурний менеджмент. 2009. 330 с. URL: http://ea.donntu.edu.ua/bitstream/123456789/2021/1/ССМ_Todorova.pdf (дата звернення: 19.09.2020).
15. Тромпенаарс Ф., Хампден-Тернер Ч. Национально-культурные различия в контексте глобального бизнеса / пер. с англ. Е.П. Самсонова. Москва : Попурри, 2004. 528 с.
16. Філатова Л.С., Околіта І.І. Кроскультурний менеджмент в міжнародному бізнесі. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. Вип. 2 (07). С. 8–12.
17. Холден Н. Кросс-культурный менеджмент. Концепция когнитивного менеджмента. Москва : Юнити-Дана, 2005. 364 с.
18. Шавкун І.Г., Дибчинська Я.С. Організаційна культура як проблема кроскультурного менеджменту. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2014. Вип. 58. С. 53–63.
19. Earley P., Christopher, Cristina B. Gibson Multinational Work Teams: A New Perspective. New York : Lawrence Erlbaum Associates, Inc., 2002. 352 p.
20. Funakawa A. Transcultural Management. A New Approach For Global Organizations. Jossey-Bass, San Francisco, 1997.
21. Greblikaite J., Daugeliene R. The growing need of cross-cultural management and ethics in business. *European Integration Studies*. 2010. Vol. 4. P. 148–152.
22. Hall W. Managing cultures: Making strategic relationships work. Chichester, UK : John Wiley & Sons, 1995.
23. Hofstede G. Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values. Beverly Hills CA : Sage, 1980. 328 p.
24. Holden N. Cross-cultural Management: A Knowledge Management Perspective. 2002. URL: http://books.google.com.ua/books?id=hSyTyclGdf8C&pg=PA271&source=gbs_toc_r&cad=3#v=onepage&q&f=false (дата звернення: 22.09.2020).
25. Mead R. Cross-Cultural Management Communication. Chichester [etc.] : Wiley, 1993.
26. Merriam-Webster's Collegiate Dictionary. Eleventh ed., 2003. 1623 p.
27. Murdock G.P., White D.R. Standard Cross-Cultural Sample. *Ethnology* 8 (4): 32969, 1969.
28. Nancy J.A. International Dimensions of Organizational Behavior. Boston : Kent Publishing. 1986. DOI: <https://doi.org/10.1177/017084069001100415> (дата звернення: 24.09.2020).
29. Iles P., Zhang C.L. International Human Resource Management: A Cross-Cultural and Comparative Approach (Cipd Publications). CIPD – Kogan Page; 1st Edition, 2013. 440 p.
30. French R. Cross-cultural Management in Work Organizations. Chartered Institute of Personnel and Development, 2007. 213 p.
31. Gesteland R.R. Cross-cultural Business Behavior: Marketing, Negotiating and Managing Across Cultures. Copenhagen Business School Press, 1996. 244 p.
32. Shaheen G., Tihic M., Abdul-Qadir E.-J. Inclusive Entrepreneurship. *Conference: Society for Disability Studies At: San Jose, CA. 2011*. URL: <https://www.yumpu.com/en/document/read/4518640/inclusive-entrepreneurship-burtonblatt-institute-at-syracuse> (дата звернення: 26.09.2020).
33. The 2019 revision of the International Migrant Stock. URL: <https://www.un.org/en/development/desa/population/migration/data/estimates2/estimates19.asp> (in English) (дата звернення: 30.09.2020).
34. The Pocket Oxford Russian Dictionary. M. : All World House, 2001. 623 p.
35. Thomas D.C. Cross-cultural management. California, Thousand Oaks: Sage Publications, Inc., 2008. 327 p.

REFERENCES:

1. Arefyeva O.V. (2018) Kros-kulturnyj menedzhment yak determinanta formuvannya konkurentospromozhno-sti pidpryemstva [Cross-cultural management as a determinant of enterprise competitiveness formation]. *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: International Economic Relations and the World Economy*, vol. 20 (1), pp. 19–22.
2. Bezkorovajna N.O., Leshhenko L.P., Shamxalova N.A. (2017) Konceptualni napryamky kroskulturnyx doslidzhen [Conceptual directions of cross-cultural research]. *Strategies of intercultural communication in language education of modern universities*. III International Scientific-Practical Conf. (Ukrainian, Kyiv, March 21, 2017); eds.: I.A. Kolesnikov (chairman) and others. Kyiv: KNEU, pp. 126–129. (in Ukrainian)
3. Golecz T.A. (2010) Zavdannya kros-kulturnogo menedzhmentu [Tasks of cross-cultural management]. *International Scientific and Practical Conference "International Strategy for Economic Development of the Region"* (Ukraine, Sumy, May 6–7, 2010). Eds: O.V. Prokopenko and others. Sumy: Sumy State University, pp. 68–69.
4. Dolzhenkov O.V., Sakalyuk O.M. Kros-kulturnyj menedzhment u zakladax osvity [Cross-cultural management in educational institutions]. *Science and education*, vol. 4. pp. 43–48.
5. Korzhenko V.V., Pysarenko Zh.A. (2009) Vplyv nacionalnoyi kultury na formuvannya modeli upravlinnya: metodyky kros-kulturnogo menedzhmentu [The influence of national culture on the formation of the management model: methods of cross-cultural management]. *Actual problems of public administration*, vol 1, pp. 16–26.
6. Kravchenko V.O. (2018) Kros-kulturnyj menedzhment v realizaciyi strategiyi rozvytku mizhnarodnyx kompanij [Cross-cultural management in the implementation of the development strategy of international companies]. *Scientific Bulletin of Uzhgorod University. Series: Economics*, vol. 1, pp. 47–52.

7. Kun T. (2001) *Struktura naukovykh revolyucij* [The structure of scientific revolutions]. Kyiv: Port-Royal. (in Ukrainian)
8. Lifincev D.S. (2015) *Formuvannya korporativnoyi kultury na osnovi koncepciyi kros-kulturnogo menedzhmentu* [Formation of corporate culture based on the concept of cross-cultural management]. *Investments: practice and experience*, vol. 5, pp. 23–26.
9. Lyuys R.D. (2001) *Delovye kultury v mezhdunarodnom byznese. Ot stolkovenyya k vzaymoponymanyyu* [Business cultures in international business. From clash to mutual understanding]. Moscow: Delo. (in Russian)
10. Lyax O.V., Lyashenko V.I., Kuzmenko N.V. (2018) *Koncepciya instytucijnoyi pidtrymky inklyuzyvnogo pidpryyemnyctva na regionalnomu rivni* [The concept of institutional support for inclusive entrepreneurship at the regional level]. *Economic Bulletin of Donbass*, vol. 2. pp. 212–232.
11. Myasoedov S.P., Borysova L.G. (2015) *Kross-kulturnyj menedzhment* [Cross-cultural management]. Moscow: Yurayt Publishing House. (in Russian)
12. Popova N.V., Shynkarenko V.G. (2016) *Kros-kulturnyj menedzhment yak mexanizm adaptaciyi pidpryyemstv do suchasnykh umov rozvytku* [Cross-cultural management as a mechanism of adaptation of enterprises to modern minds]. *Bulletin of Transport Economics and Industry*, vol. 54. pp. 367–373.
13. Ryepina I.M. (2017) *Yevropejske inklyuzyvne pidpryyemnyctvo: prykladni instrumenty podolannya bidnosti* [European inclusive entrepreneurship: tools to tackle poverty]. *Proceedings of the scientific-practical conference "European Studies in Ukraine: Achievements, Challenges and Prospects"*. Kyiv, pp. 282–286.
14. Todorova N.Yu. (2009) *Kros-kulturnyj menedzhment* [Cross-cultural management]. 330 p. Available at: http://ea.donntu.edu.ua/bitstream/123456789/2021/1/CCM_Todorova.pdf (accessed 19 September 2020).
15. Trompenaars F., Xampden-Terner Ch. (2004) *Nacyonalno-kulturnue razlychyya v kontekste globalnogo byznesa* [National and cultural differences in the context of global business]. Moscow: Popurri. (in Russian)
16. Filatova L.S., Okolita I.I. (2017) *Kroskulturnyj menedzhment v mizhnarodnomu biznesi* [Cross-cultural management in international business.]. *Eastern Europe: Economy, Business and Management*, vol. 2 (07), pp. 8–12.
17. Xolden N. (2005) *Kross-kulturnyj menedzhment. Koncepcyya kognytyvnogo menedzhmenta* [Cross-cultural management. The concept of cognitive management]. Moscow: Unity-Dana. (in Russian)
18. Shavkun I.G., Dybchynska Ya.S. *Organizacijna kultura yak problema kroskulturnogo menedzhmentu* [Organizational culture as a problem of cross-cultural management]. *Humanitarian Bulletin of the Zaporizhia State Engineering Academy*, vol. 58, pp. 53–63.
19. Earley P. (2002) *Christopher, Cristina B. Gibson Multinational Work Teams: A New Perspective*. New York: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
20. Funakawa, A. (1997) *Transcultural Management. A New Approach For Global Organizations*. Jossey-Bass, San Francisco.
21. Greblikaite J., Daugeliene R. (2010) *The growing need of cross-cultural management and ethics in business*. *European Integration Studies*, vol. 4, pp. 148–152.
22. Hall W. (1995) *Managing cultures: Making strategic relationships work*. Chichester, UK: John Wiley & Sons.
23. Hofstede G. (1980) *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills CA: Sage.
24. Holden N. (2002) *Cross-cultural Management: A Knowledge Management Perspective*. Available at: http://books.google.com.ua/books?id=hSyTyclGdf8C&pg=PA271&source=gbs_toc_r&cad=3#v=onepage&q&f=false (accessed 22 September 2020).
25. Mead, R. (1993) *Cross-Cultural Management Communication*. Chichester [etc.] : Wiley.
26. Merriam-Webster's Collegiate Dictionary. Eleventh ed., 2003.
27. Murdock, G.P., White, Douglas R (1969). *Standard Cross-Cultural Sample*. *Ethnology* 8 (4): 32969.
28. Nancy J. Adler (1986) *International Dimensions of Organizational Behavior*. Boston: Kent Publishing. <https://doi.org/10.1177/017084069001100415> (accessed 24 September 2020).
29. Paul Iles, Crystal L. Zhang (2013) *International Human Resource Management: A Cross-Cultural and Comparative Approach* (Cipd Publications). CIPD – Kogan Page; 1st Edition.
30. Ray French (2007) *Cross-cultural Management in Work Organizations*. Chartered Institute of Personnel and Development.
31. Richard R. Gesteland (1996) *Cross-cultural Business Behavior: Marketing, Negotiating and Managing Across Cultures*. Copenhagen Business School Press.
32. Shaheen, Gary & Tihic, Mirza & Abdul-Qadir, El-Java. (2011). *Inclusive Entrepreneurship*. *Conference: Society for Disability Studies At: San Jose, CA*. Available at: <https://www.yumpu.com/en/document/read/4518640/inclusive-entrepreneurship-burton-blatt-institute-at-syracuse> (accessed 26 September 2020).
33. *The 2019 revision of the International Migrant Stock*. Available at: <https://www.un.org/en/development/desa/population/migration/data/estimates2/estimates19.asp> (accessed 30 September 2020).
34. *The Pocket Oxford Russian Dictionary* (2001). M.: All World House.
35. Thomas D.C. (2008) *Cross-cultural management*. California, Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.