

СВІТОВЕ ГОСПОДАРСТВО І МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

УДК 349.97

КРОС-КУЛЬТУРНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

CROSS-CULTURAL MANAGEMENT IN THE INTERNATIONAL BUSINESS

Філатова Л.С.

асистент кафедри менеджменту, маркетингу в економіці,
Вінницький національний технічний університет

Околіта І.І.

студентка,
Вінницький національний технічний університет

У статті розглянуто поняття крос-культурного менеджменту, що передбачає подолання міжкультурних бар'єрів під час побудови ділових відносин. Розуміння зарубіжних партнерів, представників різних культур, співпраця та комунікація з ними дадуть змогу розширити власні ринки збуту. Актуальність крос-культурного менеджменту для України обумовлена можливістю виходу на світові ринки, що приведе до підвищення економічної ефективності та національної ділової культури. Знання особливостей ведення міжнародного бізнесу дасть змогу залучати міжнародні інвестиції, розширювати коло потенційних споживачів та продовжувати життєвий цикл організації.

Ключові слова: менеджмент, крос-культурний менеджмент, культура, міжкультурні конфлікти.

В статье рассмотрено понятие кросс-культурного менеджмента, что предполагает преодоление межкультурных барьеров при построении деловых отношений. Понимание зарубежных партнеров, представителей различных культур, сотрудничество и коммуникация с ними позволят расширить собственные рынки сбыта. Актуальность кросс-культурного менеджмента для Украины обусловлена возможностью выхода на мировые рынки, что приведет к повышению экономической эффективности и национальной деловой культуры. Знание особенностей ведения международного бизнеса позволит привлечь международные инвестиции, расширят круг потенциальных потребителей и продлевать жизненный цикл организации.

Ключевые слова: менеджмент, кросс-культурный менеджмент, культура, межкультурные конфликты.

The article deals with concept of cross-cultural management, which includes overcoming intercultural barriers to building relationships with foreign partners. Understanding the foreign partners representatives of different cultures, cooperation and communication with them will expand their markets. Relevance of cross-cultural management for Ukraine due to the possibility of entering the world markets, which in turn will lead to increased economic efficiency and national business culture. Knowledge of features of international business will attract foreign investment and expand the range of potential customers and extend the life cycle of an organization.

Keywords: management, cross-cultural management, culture, intercultural conflicts.

Постановка проблеми. В сучасних економіці особливо гостро відчувається значний вплив глобалізації, інтернаціоналізації та інтеграційних процесів, які охоплюють весь світ, тому все більше компаній виходять на міжнародні ринки, будують підприємства в інших країнах і створюють альянси із зарубіжними компаніями. Виходячи за рамки національної економіки, підприємства зіштовхуються з рядом факторів, які

впливають на успішність ведення міжнародної діяльності. Серед цих факторів можна виділити такі: політичні, економічні, соціальні, інформаційні та культурні. Серед них одне з провідних місць належить фактору культури, під яким розуміють традиції, ментальність, духовні цінності народів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значна частина праць у цій галузі була написана

зарубіжними авторами у 90-х роках. Особливу увагу вивченню крос-культурного менеджменту приділили такі автори, як Р. Льюїс, Т. Парсонс, М. Рокич, М. Тайеб, А. Тропенранс. Вивченню особливостей організаційної структури та специфіки застосування крос-культурного аналізу управління міжнародними компаніями присвячені роботи Ю.М. Петрушенко, Т.А. Голець, В.Г. Буниної, Ю.Г. Козак, В.В. Ковалевського, К.І. Ржепішевського та А.Г. Єфімової.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Існує необхідність поглиблено, змістовно та критично аналізувати наявні національні розробки у сфері крос-культурного менеджменту, адже з виходом на нові ринки з'являється ймовірність стикнутися з мінливим бізнес-середовищем. А вміння пристосовуватися до різних умов ведення зовнішньоекономічної діяльності забезпечить довготривалу конкурентоспроможну позицію на шляху освоєння нових ринків збуту.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Написання статті обумовлене тим, що досвід крос-культурного менеджменту на українських підприємствах слабо розроблено. Вітчизняні підприємці та власники бізнесу ігнорують питання вивчення особливостей національної ділової культури, а також недостатньо уваги приділяють перейманню закордонного досвіду управління компаніями. Тому цілями статті є розкриття важливості значення крос-культурного менеджменту як одного із факторів підвищення ефективності діяльності підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Впровадження в українську ділову практику крос-культурного аспекту управління сучасними підприємствами допоможе українським бізнесменам ознайомитись з моделями поведінки представників різних культур, що, без сумніву, надасть їм упевненості в спілкуванні та зменшить ризик помилок у роботі в мультинаціональному середовищі. Велика кількість компаній виходить на міжнародні ринки, будує підприємства в інших країнах і створює альянси із зарубіжними компаніями. Виходячи за рамки національного ринку, організації зіштовхуються зі складними, внутрішніми поліетнічними і полікультурними бар'єрами, які є причинами суперечностей, непорозумінь між агентами міжнародних економічних відносин. Саме цим і пояснюються невдалі угоди, провали на переговорах, спотворення стратегій, що тягнуть за собою негативні наслідки міжнародної діяльності [1].

Герт Хофстеде, один із найавторитетніших фахівців в галузі крос-культурного менеджменту, охарактеризував куль-

туру як процес колективного програмування розуму, який відрізняє членів однієї групи людей від іншої. Г. Хофстеде говорить, що це програмування розпочинається в сім'ї, продовжується на вулиці, в школі, компанії друзів, на роботі [3]. Результатом впливу є формування національного характеру та менталітету, які визначають специфічність систем організації та управління бізнесом в тій чи іншій країні [4].

Поняття культури в міжнародному бізнесі – багатогранне явище. В крос-культурному менеджменті вона поділяється на 4 рівні, кожен з яких обумовлює психологію, свідомість і поведінку людини. Кожен рівень формується під впливом сім'ї, соціальної групи, географічного регіону, професійного та національного оточення (рис. 1).

Отже, крос-культурний менеджмент – це сукупність різних рівнів культури в бізнес-середовищі, які базуються на управлінні відносинами, що виникають на перетині національних і організаційних культур.

Крос-культурний менеджмент – нова галузь знань для України. Тривалий період українська держава знаходилася в складі СРСР, політика якого пропагувала існування єдиної наднаціональної спільноти, а саме «радянського народу», тому на крос-культурні дослідження було накладено ідеологічне табу. Тоді на заході, особливо в США, крос-культурні дослідження були традиційно пріоритетним напрямом. Прагнути отримати від закордонних ринків максимальну віддачу, українська економіка будується на нових ідеологічних засадах міжнародних відносин, які базуються на чесних, некорупційних відносинах та нейтралізації міжкультурних конфліктів.

Формування на українських підприємствах крос-культурного менеджменту є необхідною умовою для проведення конкурентної боротьби і виведення продукції на внутрішні і закордонні ринки, оскільки ці знання досить важко виявити та скопіювати, тому вони стають втіленням унікальних конкурентних переваг компанії, що



Рис. 1. Рівні культури [4]

дасть змогу фірмі міцно закріпитися на міжнародному ринку [6].

Отже, наведені факти свідчать про те, що формування та впровадження на українських підприємствах крос-культурного менеджменту є необхідною умовою для побудови довготривалих міжнародних відносин, що стануть новим щаблем у становленні української економіки на світовій арені.

Успішним прикладом ведення міжнародного бізнесу і закріплення на світовому економічному ринку є компанія “Coca-Cola”. Компанія “Coca-Cola” – це одна із перших світових корпорацій, що створила власну особливу корпоративну культури, адже, будучи багатонаціональною компанією, врахувала обов’язковість пристосування до різних національних особливостей. Запорукою такого успішного функціонування був вибір своєю стратегією поведінку, методи крос-культурного менеджменту і їх реалізацію. Будучи великою міжнаціональною компанією, що відкривала зовнішні філії, “Coca-Cola” постійно адаптувалася до нової культури приймаючої країни, при цьому намагаючись не втратити свої унікальні риси [7].

На нашу думку, запозичення досвіду компанії «Coca-Cola» дасть змогу українським підпри-

ємствам розробити власну стратегію ведення міжнародної діяльності, а детальне вивчення шляхів впровадження крос-культурного менеджменту приведе до швидкої адаптації під час виходу на міжнародний ринок (табл. 1).

Отже, аналізуючи менеджмент компанії “Coca-Cola”, можна відзначити, що первинним завданням було зниження економічних ризиків і втрат, що відбуваються в результаті міжкультурних конфліктів. Природно, що міжкультурні інциденти істотно позначаються на продажах компаній, а також ніяк не сприяють зростанню популярності у споживачів. Корпорації зазнають збитків, а споживачі відчують себе ображеними. Саме в цьому і допомагає формування мультинаціональних команд, які включають також і представників приймаючої країни.

Український ринок стає дедалі привабливішим для іноземних ТНК та інвесторів, тому необхідно сприяти посиленню інтеграції України в міжкультурні відносини з іншими країнами з метою використання переваг об’єднаного ринку, створення сприятливих зовнішніх умов для національного розвитку, зміцнення міжнародних переговорних позицій країни з економічних питань, обміну досвідом ринкових реформ і підтримки національної промисловості та сіль-

Таблиця 1

Особливості крос-культурного менеджменту в компанії “Coca-Cola” відповідно до інтерв’ю президента євразійської та африканської груп компанії “Coca-Cola”

Питання	Відповідь
«Яким чином вам вдається вирішувати значні відмінності у культурі та політиці, зважаючи на те, що компанія функціонує на 90 ринках?»	«Це не так складно, як може здатися на перший погляд. Наприклад, у мене є шість бізнес-одиниць, розташованих у Південній Африці, Кенії, Туреччині, Росії, Індії та Дубаї. І в мене є функціональна команда у Стамбулі, яка має всі необхідні фінансові, маркетингові та стратегічні повноваження. Ця команда працює як частина глобальної команди, маючи право приймати стратегічні рішення для кожного ринку. Ми ділимося ними з бізнес-одиницями, і ми очікуємо, що ті зможуть збагатити ці плани, адаптуючи їх до власних потреб».
«Які нові можливості відкривають перед вами новітні ринки?»	«Якщо спроектувати сучасні зміни на майбутнє, то можна прогнозувати, що у 2020-му році основні позитивні зміни відбуватимуться у Євразії та Африці – саме там з’являтимуться нові люди, які входитимуть у середній клас, та зростатиме кількість тинейджерів, проходитиме урбанізація. Лише окремі з цих країн демонструють високий рівень вживання наших напоїв. Наприклад, у Південній Африці на одну особу припадає 250 напоїв на рік. В Туреччині цей показник дорівнює 150. У більшості ж з них – Індії, Пакистані, Центральній Азії – рівень вживання досить низький. Люди переважно вживають звичайну воду та чай. Але разом зі зростанням їхніх прибутків та виникненням середнього класу зростає і попит на пляшкові напої. У цьому контексті нашу стратегію не можна назвати аж надто складною. Ми знаємо, як розвивати бренд “Coca-Cola” та пристосовувати його до локальних умов».
«Яким чином ви пристосовуєтеся до локальних умов?»	«Ми маємо дуже сильні команди на споживчих ринках. Ми ніколи не шкодуємо інвестицій у поглиблення розуміння психології локального споживача. Наш бренд завжди обіцяє щастя та оптимізм. Але ми враховуємо особливості психології людей у кожній країні, де нам доводиться працювати».
«Наскільки шкодять різні соціальні та політичні перевороти вашому бізнесу?»	«Я б не сказав, що вони шкодять. Не так давно мені довелося побувати у Пакистані. Якщо ви дивитесь телебачення, то постійно чуєте про тероризм, землетруси, повені та постійні спалахи жорстокості. Але ми працюємо в цій країні ось уже більше 50-ти років, а за весь час жодного разу не зіткнулися із серйозними перешкодами для ведення бізнесу. Навпаки, наш бізнес тут процвітає. Те саме стосується і арабських країн. Справа в тому, що модель нашого бізнесу досить проста».

Джерело: сформовано на основі [7]

ського господарства. Зараз в Україні мало уваги приділяється аспектам впровадження сучасного світового досвіду в цій галузі в ділову практику вітчизняних підприємств [8].

Враховуючи вищезазначені фактори успішного ведення міжнародного бізнесу, доцільно виділити основні кроки компанії "Coca-Cola", які підкреслюють важливість повного вивчення нового ринку збуту. Ці кроки включають в себе:

- толерантну взаємодію умов праці та успішного бізнесу на перетині різних культур;
- врегулювання міжкультурних конфліктів в бізнес-середовищі;
- розвиток крос-культурної компетенції власників бізнесу, менеджерів, персоналу.

На основі позитивного досвіду функціонування ТНК на міжнародному ринку доцільно сформулювати головні правила ведення міжнародного бізнесу, користуючись якими українська економіка зможе впевненіше почуватись, відкриваючи нові ринки збуту (табл. 2).

Використання основних шляхів покращення крос-культурного менеджменту в Україні при-

веде до успішного ведення зовнішньоекономічної діяльності, яка стане поштовхом до побудови нової ринкової економіки. Такі теоретичні рекомендації можуть відобразитися в конкретних практичних діях керівників підприємств та фірм, які мають на меті здійснення експансії своєї діяльності.

Для ефективного впровадження крос-культурного менеджменту в практику українських підприємств слід:

- 1) всебічно вивчати культурне різноманіття націй;
- 2) створювати і підтримувати атмосферу поваги по відношенню до іншої культури;
- 3) використовувати всі переваги міжнародного партнерства;
- 4) перед тим, як входити на іноземні ринки, досліджувати їх специфіку щодо споживчого попиту.

У повсякденній роботі менеджер стикається з деякими проблемами, які запобігають успішній побудові міжкультурних відносин. До таких бар'єрів належать:

- мовні бар'єри;

Таблиця 2

Основні шляхи покращення крос-культурного менеджменту в Україні

Стратегія	Шляхи впровадження
Вибір чіткої стратегії виходу на міжнародний ринок	Міжнародна бізнесова практика виділяє три основні стратегії виходу на зовнішній ринок: – експортування – вивіз закордон товарів, які продані іноземним покупцям з метою їх безпосереднього споживання, продажу або перероблення; – спільне підприємництво – об'єднання зусиль партнерів щонайменше з двох країн з метою організації спільної комерційної справи; – пряме інвестування – розміщення капіталу у власних закордонних складальнях або виробничих підприємствах, збутових філіях.
Створення власної корпоративної культури	Нині корпоративна культура розглядається як головний механізм, що забезпечує практичне підвищення ефективності роботи організації. Вона важлива для будь-якої організації, оскільки може сприяти: – мотивації співробітників; – привабливості фірми як роботодавця, що впливає на плінність кадрів; – моральності кожного працівника, підвищенню його репутації; – продуктивності й ефективності праці; – якості роботи; – створенню характеру особистісних наукових і виробничих взаємин у організації; – ставленню службовців до роботи.
Сегментація ринку	Головною метою сегментування ринку є забезпечення адресності продукту, тому що він не може відповідати запитам одразу всіх споживачів. У цьому разі підприємство чи організація не розосереджує, а концентрує свої зусилля на «напрямі головного удару». Цим досягається підвищення ефективності застосовуваних форм та методів продажу, реклами, стимулювання збуту.
Чітка ієрархія повноважень	Це означає безпринципове виконання своїх повноважень, професійний підхід до власних обов'язків, дотримання графіку робочого дня та усіх специфічних особливостей організації виробництва.
Підвищення компетенції в галузі крос-культурного менеджменту усіх учасників виробничого процесу	Вивчення крос-культурної теми допомагає менеджерам краще пізнати себе, ідентифікувати свій культурний профіль, розвинути крос-культурну компетенцію, а отже, уникнути ризиків, небажаних наслідків для бізнесу, кар'єри та особистого життя, стати більш успішними.

Джерело: сформовано на основі [9; 10; 11]

– невербальне спілкування (жести, емоційність розмови, міміка, пози);
– сприйняття (через призму своєї культури);
– стереотипи, обставини часу і місця, етика, етноцентризм (переконання в перевазі своєї нації).

Для вирішення цих проблем необхідно створити центри сприяння міжнародному бізнесу, що будуть надавати послуги в галузі крос-культурного менеджменту. В таких центрах будуть працювати спеціалісти із соціокультурних питань, професійні психологи, аудиторі, економісти, менеджери та інші фахівці в галузі зовнішньоекономічної діяльності. Їх послугами можуть користуватись власники та менеджери підприємств, які вже є учасниками міжнародних економічних відносин або збираються ними стати, адже успішне співробітництво з іноземними партнерами буде сприяти втіленню досвіду і технологій розвинутих країн, розвитку національного виробництва, а також припливу іноземних інвестицій [12].

Отже, виконане дослідження відіграє надзвичайно вагомий роль, оскільки дає змогу з'ясувати перешкоди для співпраці українських підприємств із тими чи іншими іноземними партнерами. Крім того, воно виявляє основні шляхи подолання крос-культурних бар'єрів для ефективного ведення бізнесу з партнерами із провідних країн світу, співпраця з якими стала б ефективним способом адаптації до світових процесів глобалізації.

Розвиток культурної освіченості дає змогу сформувати нове ділове співтовариство, діяль-

ність якого відповідатиме сьогоднішнім вимогам соціуму й буде джерелом механізму здобуття максимального прибутку, адже визнання культурних відмінностей між країнами і будівництво на цій основі відносин є передумовами досягнення позитивних результатів під час ведення міжнародного бізнесу.

Висновки. Ведення міжнародного бізнесу в сучасних умовах вимагає від їх власників серйозного підходу не тільки до якості та міжнародних стандартів, але й до специфіки пристосування до нових умов господарювання. До таких специфічних особливостей відносяться уміння впроваджувати національну продукцію до різних національних та культурних відмінностей. Такий соціокультурний аспект зумовлений широким різноманіттям бізнес-середовищ, які гостро виявляються в культурних відмінностях різних національностей. Саме в таких умовах актуальним стає питання вивчення культурних особливостей, звичаїв, традицій та менталітету тієї країни, з якою планується ведення спільної діяльності. Таке пристосування відображається у такій відносно новій для українського менеджменту гільці управління людськими ресурсами, як крос-культурний менеджмент. Вивчення світового досвіду крос-культурного менеджменту дасть змогу більш успішно працювати в багатонаціональному середовищі, а переймання основних шляхів впровадження приведе до довготривалих, конкурентоспроможних відносин із світовими ТНК.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Петрушенко Ю.М. Когнітивна концепція крос-культурного менеджменту / Ю.М. Петрушенко, Т.А. Голець // Вісник СумДУ. Серія: Економіка. – 2008. – № 1. – С. 120–128.
2. Gertsen M. Cultural change processes in mergers: A social constructionist perspective / A.-M. Soderberg, M. Gertsen // Unpublished manuscript. – Copenhagen Business School, 2000.
3. Олянич Д.Б. Теория организации : [учебник] / Д.Б. Олянич. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2008. – 408 с.
4. Журнал «У». Економіка. Управление. Финансы [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.portal-u.ru/o/olyanich>.
5. Кох Р. Принцип 80/20 / Р. Кох. – М. : Эксмо, 2013. – 448 с.
6. Петрушенко Ю.М. Крос-культурні аспекти підвищення ефективності міжнародного бізнесу / Ю.М. Петрушенко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 5. – С. 146–148.
7. Management [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.management.com.ua/interview/int278.html>.
8. Єфімова А.Г. Розвиток крос-культурного менеджменту на підприємствах України / А.Г. Єфімова // Управління розвитком. – 2012. – № 6. – С. 44–45.
9. Реферати українською [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.bukvar.su>.
10. Файловий архів для студентів [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.studfiles.ru/preview/5044724/page:2>.
11. ROLN.RU [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ronl.ru/referaty/menedzhment/446071>.
12. Карманова Т.И. Проблемы кросс-культурных различий в международном маркетинге / Т.И. Карманова // Молодой ученый. – 2014. – № 10. – С. 245–248.