

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ЗА ВИДАМИ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

nauky» [Scientific Bulletin of Kherson State University. Series "Economic Sciences"], vol. 20, part 1, pp. 111-114 (in Ukr.).

7. Havrysh, O.M. (2021). The role and significance of non-material motivation of personnel in the activities of agricultural enterprises in the conditions of the COVID-19 pandemic. *Ahrarna polityka Ukrainy v umovakh hlobalnykh vyklykiv : materialy dopovidei Mizhnarodnoi nauk.-prakt.konf., m. Kyiv, 23-24 veresnia 2021 r.* [Agrarian policy of Ukraine in conditions of global challenges: materials of reports of the International Scientific and Practical Conference, Kyiv, September 23-24, 2021]. Kyiv, pp. 244-247. URL: https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u207/gotoviy_do_druku.pdf (Accessed 06.10.22) (in Ukr.).

УДК 005.42:572.026+005.73:330.16

JEL Classification: J53, J8, M14, M59

DOI: <http://doi.org/10.34025/2310-8185-2022-3.87.07>

Андрій Кругляно, к.е.н., доцент,

<https://orcid.org/0000-0002-4939-2901>

Оксана Верстяк, к.е.н., доцент,

<https://orcid.org/0000-0002-4222-4964>

Інна Кормакова, к.е.н., ст. викладач,

<https://orcid.org/0000-0003-3237-9396>

Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,
м. Чернівці

ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ КРОСКУЛЬТУРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ

Анотація

Актуальність. Постановка проблеми. Кроскультурна взаємодія стає дедалі важливішою проблемою у сучасному світі: розширюються ділові зв'язки, формуються багатонаціональні колективи керівників, розвиваються транснаціональні компанії, організовуються міжнародні громадські об'єднання, зростають міжкультурні зв'язки. Формування основ міжнародного менеджменту в 90-х рр. ХХ ст. були обумовлені появою нових проблем в управлінні великими міжнародними компаніями, що мають багатонаціональний персонал. Організація корпоративної роботи персоналу з різними культурними підходами вимагає вивчення закономірностей взаємодій у мультинаціональному середовищі. Кроскультурні взаємодії стосуються проблем групової динаміки, врахування національних традицій і відмінностей культур. Інтеграція України

в ЄС вимагає знань та навичок кроскультурної комунікації, адаптації власної моделі управління до сучасних європейських вимог, що й обумовило вибір теми дослідження.

Мета дослідження – визначення проблем розвитку кроскультурного менеджменту в Україні. **Методологія.** Теоретико-методологічну основу дослідження становлять: фундаментальні положення менеджменту та міжнародної економіки, формальної логіки, загальнонаукові теоретичні методи узагальнення, порівняння, що передбачає послідовний та структурний аналіз базових термінів та понять; поєднання методів системного та логіко-послідовного аналізу, синтезу. **Результати.** У статті досліджено суть та природу кроскультурного менеджменту; виділено та розглянуто основні проблеми його розвитку в Україні; обґрунтовано необхідність адаптації української моделі управління до сучасних європейських реалій; запропоновано способи покращення кроскультурної комунікації під час війни. **Практичне значення.** Запропонована проблематика розвитку кроскультурного менеджменту в Україні може бути використана для практичного вирішення завдань, пов'язаних з процесами адаптації української моделі управління до сучасних європейських реалій. **Перспективи подальших досліджень.** Дослідження кроскультурного менеджменту в політичному середовищі в умовах глобалізації. Застосування європейської системи управління в українських філіях. Співробітництво між університетами та підприємствами у сфері управління.

Ключові слова: кроскультурний менеджмент, глобалізація, управління, компанії, проблеми розвитку.

Кількість джерел: 9.

Andriy Kruhlyanko, Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor,
<https://orcid.org/0000-0002-4939-2901>

Oksana Verstiak, Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor,
<https://orcid.org/0000-0002-4222-4964>

Inna Kormakova, Candidate of Economic Sciences,
Senior Lecturer,
<https://orcid.org/0000-0003-3237-9396>

Chernivtsi Institute of Trade and Economics of SUTE, Chernivtsi

THE MAIN PROBLEMS OF THE DEVELOPMENT OF CROSS- CULTURAL MANAGEMENT IN UKRAINE

Summary

Cross-cultural interaction is becoming an increasingly important problem in the modern world: business relations are expanding, multinational teams of managers are being formed,

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ЗА ВИДАМИ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

transnational companies are developing, international public associations are being organized, and intercultural relations are growing.

The emergence of international management in the nineties is determined by the emergence of new management problems in large international companies with multinational staff. Organization of the corporate work of the personnel with different cultural attitudes requires studying the patterns of interaction in a multinational environment. Cross-cultural interactions began to concern the problems of group dynamics, taking into account national traditions and cultural differences. The integration of Ukraine into the European community requires knowledge and skills of cross-cultural communication, adaptation of own management model to modern European requirements, which determined the choice of this research topic. The theoretical and methodological basis of the research are the fundamental provisions of management and international economics; formal logics; general scientific theoretical methods of generalization, comparison, which involves a consistent and structural analysis of basic terms and concepts (when researching the essence and content, forming the concept of "cross-cultural management"); combination of systematic and logical-sequential analysis methods, synthesis for the study of cross-cultural management problems.

The purpose of the article is to determine the problems of the development of cross-cultural management in Ukraine. The essence and nature of cross-cultural management is studied; the main problems of the development of cross-cultural management in Ukraine are highlighted and considered; the necessity of adapting the Ukrainian management model to modern European realities is substantiated; ways to improve cross-cultural communication during war are suggested. The proposed problems of the development of cross-cultural management in Ukraine can be used for the practical solution of tasks related to the processes of adapting the Ukrainian model of management to modern European realities.

Keywords: cross-cultural management, globalization, management, companies, problems of development.

Number of sources – 9.

Актуальність. Постановка проблеми. Кроскультурна взаємодія стає дедалі важливішою проблемою в сучасному світі: розширюються ділові зв'язки, формуються багатонаціональні колективи керівників, розвиваються транснаціональні компанії, організовуються міжнародні громадські об'єднання, зростають міжкультурні зв'язки.

Формування основ міжнародного менеджменту в дев'яностих роках ХХ ст. обумовлено появою нових проблем управління великими міжнародними компаніями, що мають багатонаціональний персонал [1]. Організація корпоративної роботи персоналу з різними культурними установками вимагає вивчення

закономірностей взаємодій у мультинаціональному середовищі. Кроскультурні взаємодії стали стосуватися проблем групової динаміки, врахування національних традицій і відмінностей культур. Інтеграція України у європейське співтовариство вимагає знань та навичок кроскультурної комунікації, адаптації власної моделі управління до сучасних європейських вимог, що й обумовило вибір даної теми дослідження.

Мета дослідження – визначення проблем розвитку кроскультурного менеджменту в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасне суспільство перебуває в активному процесі глобалізації, у цьому йому допомагають розвиток мережі Інтернет, відкритість кордонів між країнами і цифровізація даних. Завдяки глобалізації змінилося багато аспектів нашого життя, зокрема виникли зміни в процесі управління компаніями. Більшість організацій почали використовувати принцип кроскультурного менеджменту з метою підвищення ефективності.

За кордоном кроскультурний менеджмент був сформований і внесений у наукові дисципліни у 80-х роках минулого століття. І якщо перші дослідження були спрямовані більше на політичні аспекти кроскультурного управління, то наприкінці 90-х кроскультурний менеджмент стає більш комунікативним і більш спрямованим на культурний аспект. Так, у першому виданні праці Ненсі Адлер «Міжнародні виміри організаційної поведінки» 1991 року кроскультурний менеджмент було віднесено до міжнародного менеджменту, що частково пов'язано зі стратегічним плануванням, і він не був окремим видом менеджменту [2].

Однак у роботах таких авторів, як Гелен Дерескі, Генрі Лейн, Девід Томас тощо, опублікованих у 2013–2014 рр., кроскультурний менеджмент є центральною темою, відокремленою від міжнародного менеджменту. У своїй статті «Кроскультурний менеджмент» Девід

Томас показує розмитість цього терміна і відсутність загальної визначеності як окремого виду менеджменту у зв'язку з новизною та мізерною наявністю наукових праць з цієї тематики. Він трактує кроскультурний менеджмент як обговорення культури та її детермінант, аспектів культурних відмінностей, процесів культурного впливу на поведінку, а потім застосування цих концепцій до управлінських ролей і дій, таких як ухвалення рішень, лідерство, перемовини, мультикультурні команди тощо [3].

Також Томас детально описує роботу кожного з авторів, включно зі своєю. Так, у роботі Гелен Дерескі описуються політичне, правове та технологічне середовище міжнародного менеджменту, не концентруючи увагу на культурні аспекти [4]. Підручник Генрі Лейна і Марти Мазневські (7-е видання 2014 року) Томас описує як відмінну книгу без використання кейсів і з сильним нахилом на кроскультурний менеджмент. У своєму підручнику 2014 року Девід Томас наводить більш системний опис кроскультурного менеджменту, який найповніше охоплює всі його аспекти. А вже у 2021 році у співавторстві з Керр Інксон підкреслюють взаємодію людей з різних культур в організаційному середовищі, наводить реальні приклади та тематичні дослідження для зрозуміння та інтегрування відмінностей між установками, цінностями, переконаннями та припущеннями [5].

Праця Пітера Хеллера, Сюзанни Бергер та Ульріха Нігеля 2019 року спрямована на те, щоб полегшити розуміння окремих культур, описуючи індивідуальні характеристики кожної культури, їхню унікальність і підхід до них для успішної побудови міжкультурних стосунків. Це пояснює, чому індивідуальний історичний досвід, а також середовище проживання певної культури призвели до специфічних соціальних форм поведінки та ритуалів, часто настільки відмінних від нашого власного способу життя разом. Цей посібник є результатом досвіду авторів, які живуть, керують і

навчають в різних частинах світу. Він пропонує комплексний підхід до повсякденного життя з людьми з інших культур [6].

Отже, кроскультурний менеджмент виникає тоді, коли менеджер наймає у свою команду працівника з іншою культурою або з іншої країни. Існує багато варіантів створення мультикультурної команди працівників. У деяких випадках організації мають філії в різних країнах, де менеджерами є люди, які приїхали з головного офісу. Іноді працівники з віддаленої місцевості можуть бути під управлінням місцевого менеджера. Ще один приклад – це коли працівники, які приїхали з різних країн, працюють разом.

Кроскультурний менеджмент може бути ефективним лише в тому разі, якщо менеджер ідентифікуватиме й розумітиме відмінності в різних культурах, практиках і вподобаннях членів команди. Однак найчастіше мультикультурна команда працівників у більшості випадків виявляється ефективнішою за традиційну однокультурну команду. Як наслідок, більшість світових великих компаній перейшли на кроскультурний менеджмент для забезпечення ефективного стратегічного розвитку.

У період глобалізації для великих організацій та компаній важливо бути конкурентоспроможними на світовому рівні, а це можливо лише за умови роботи в декількох країнах. Але основною проблемою є відмінність культур працівників з різних країн, кожна країна вимагає індивідуального стилю управління. Через неправильний підхід багато компаній зазнають невдачі на світовій арені. Тому і виникла потреба в кроскультурному менеджменті.

Якщо за кордоном уже існує активна практика менеджерів у кроскультурному управлінні, то в Україні цей підхід лише набирає обертів. Більшість українських менеджерів не вміють ефективно управляти і вести за собою мультикультурну команду, внаслідок чого існує необхідність у запрошенні вітчизняними компаніями іноземних менеджерів, які більш обізнані в кроскультурному управлінні.

Розглянемо основні проблеми розвитку кроскультурного менеджменту в українських компаній. Варто згадати, що більшість чинників пов'язані із самим станом українського менеджменту на сьогодні. У міжнародному бізнесі успішне кроскультурне управління є одним з найскладніших завдань. А для реалій українського управління це завдання стає ще складнішим.

Однією з центральних проблем в управлінні персоналом в Україні, на нашу думку, є відмінність західної концепції, яка не може бути добре реалізована в нашій країні. Насамперед це пов'язано з колективізмом українського суспільства. Більшість працівників в Україні звикла допомагати один одному і вирішувати проблеми разом. Західні моделі розраховані на людей, які схильні до індивідуалізму і звикли працювати поодиночці. У межах кроскультурного управління для менеджера стоїть непросте завдання: поєднати колективний стиль роботи з індивідуальним у випадку створення мультикультурної команди.

Наступною проблемою є якість менеджменту, яка пов'язана з незначним реальним досвідом управління в умовах ринкової економіки. Станом на сьогодні вищі навчальні заклади готують менеджерів, здатних впровадити нові стилі управління, проте не мають міцної бази та досвіду, як зарубіжні ровесники.

Необґрунтоване ставлення менеджерів до співробітників – ще одна проблема в Україні. Ігнорування інтересів співробітників керівниками підприємств, погляд на них «згори вниз» породжує систему «господаря» і «рабів». Таке ставлення є неприпустимим при кроскультурному менеджменті, оскільки це веде до виникнення улюбленців і аутсайдерів, до токсичної культури серед працівників [7-9]. Ще однією проблемою розвитку кроскультурного менеджменту в Україні стали карантинні обмеження, локдауни в період пандемії COVID-19 та війна РФ проти України. Відеочати і онлайн-конференції вийшли на новий рівень значущості для бізнесу. Світ

реально оцінив всю важливість міжособистісного спілкування, і ті компанії, котрі з усією відповідальністю поставилися до процесів так званої цифрової трансформації й активніше адаптувалися до нових реалій у бізнесі, не лише успішно виходять з кризи, а й зміцнюють свої позиції.

До прикладу, за 2020 рік кількість перемовин, нарад і ділових зустрічей в онлайн-режимі значно зросла. Для порівняння: якщо у лютому 2020 року додаток ZOOM Cloud Meetings з Apple App Store користувачі скачали «всього» 2,35 мільйона рази, то вже у квітні кількість завантажень склала 35,95 мільйона. І це дані по одній тільки мобільній версії Zoom для iOS [8].

Як бачимо, криза наочно продемонструвала нам всю незамінність сучасних технологій комунікації не лише для підтримки економічних процесів, але й для збереження нормальних міжособистісних стосунків. Завдяки можливості комунікувати через мережу, мільйони людей в усьому світі не лише залишаються на зв'язку, а й можуть продуктивно працювати й творити у віддаленому режимі, зокрема і в таких ситуаціях, коли не вдається зустрічатися з колегами та партнерами «у реалі». А нові умови формують нові методи організації спільної роботи й нові звички. Подія такого масштабу, як пандемія COVID-19, не могла не змінити й стандарти ділової етики.

З початком вакцинації та скасуванням жорстких карантинних обмежень певні заходи повернулися з віртуального життя в реальне, проте стандарти та норми життя, до яких ми звикли, навряд чи повернуться [8].

Під час війни кроскультурне спілкування набуло нового змісту, але продовжує залишатися важливою складовою для успіху команди та ділових відносин з партнерами чи інвесторами.

У спілкуванні з колегами потрібно: керуватися здоровим глуздом, а не емоціями; не нагнітати атмосферу в колективі, не

нав'язувати свою думку з того чи іншого приводу; абстрагуватися від новин; піклуватися про команду та цікавитися справами, місцеперебуванням; підтримувати зв'язки, допомогати один одному; планувати спільну роботу, обговорювати успіхи; не забувати про бізнес-етику в спілкуванні, що підкреслить професійність. Для всіх членів компанії дуже важливо відчувати доброзичливу робочу атмосферу команди [9].

Отже, кроскультурна комунікація як дисципліна потрібна для всіх менеджерів в Україні. Глобалізація не оминає нас стороною, і багато іноземних компаній і співробітників зацікавлені в роботі у нашій країні. Для досягнення позитивного результату в комунікації з іноземними працівниками сучасний український менеджер має бути обізнаний з кроскультурною комунікацією та кроскультурним управлінням.

За результатами дослідження визначено такі проблеми кроскультурного менеджменту в Україні:

1. Більшість українських менеджерів не вміють ефективно керувати і вести за собою мультикультурну команду. Внаслідок цього існує необхідність у запрошенні вітчизняними компаніями іноземних менеджерів, які більш обізнані в кроскультурному управлінні.

2. Відмінність західної концепції, яка не може бути добре реалізована в нашій країні. Насамперед це пов'язано з колективізмом українського суспільства. А в межах кроскультурного управління для менеджера стоїть непросте завдання: поєднати колективний стиль роботи з індивідуальним у мультикультурній команді.

3. Якість менеджменту. Ця проблема пов'язана з малою кількістю реального досвіду управління в умовах ринкової економіки. На сьогодні вищі навчальні заклади готують менеджерів, здатних впровадити нові стилі управління, проте не мають міцної бази та досвіду, як зарубіжні ровесники.

4. Необґрунтоване ставлення менеджерів до співробітників є також проблемою в Україні. Ігнорування інтересів співробітників

керівниками підприємств, погляд на них «згори вниз», що є неприпустимим при кроскультурному менеджменті, оскільки це веде до виникнення улюбленців і аутсайдерів.

5. Карантинні обмеження, локдауни в період пандемії COVID-19 та війна РФ проти України. Відеочати і онлайн-конференції вийшли на новий рівень значущості для бізнесу.

Під час війни кроскультурне спілкування набуло нового змісту, але продовжує залишатися важливою складовою для успіху команди та ділових відносин з партнерами чи інвесторами.

Насамкінець варто зазначити, що кроскультурний менеджмент в Україні має всі шанси на успішний розвиток, адже наша країна є кандидатом на вступ до ЄС, де існують у мирі та злагоді сотні культур і народів із багатою історією. Отже, українським менеджерам необхідний унікальний досвід в управлінні людьми різних національностей і культур, щоб у період глобалізації бути конкурентоспроможними та адаптувати власну модель управління до сучасних європейських реалій.

Список використаних джерел:

1. Drucker P. Management challenges for the 21st century. URL: <https://virmach.boomtlk.com/btsync/%E7%AE%A1%E7%90%86%28%E7%94%B5%E5%AD%90%E4%B9%A6%29/%E7%AE%A1%E7%90%86/%E5%BD%BC%E5%BE%97%C2%B7%E5%BE%B7%E9%B2%81%E5%85%8B%EF%BC%9AManagement%20Challenges%20for%20the%2021st%20Century.pdf>

2. Nansy J. Adler Cross-Cultural Management Research: The Ostrich and the Trend URL: https://www.researchgate.net/publication/271807615_Cross-Cultural_Management_Research_The_Ostrich_and_the_Trend/

3. Thomas, David C. Cross-Cultural Management. *Oxford Bibliographies*. 2014. URL: <https://www.oxfordbibliographies.com/view/document/obo-9780199846740/obo-9780199846740-0074.xml/>

4. Deresky, Helen. International Management: Managing across Borders and Cultures, Text and Cases. 8th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2013.

5. Thomas D.C., Inkson K. Cross-Cultural Management. URL: <https://us.sagepub.com/en-us/nam/cross-cultural-management/book265715>

6. Peter M. Haller, Ulrich Naegele, Susan Berger. Why Another Intercultural Manual? URL: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-17130-8_1.

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

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ЗА ВИДАМИ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

8. Нова культура ділового спілкування: уроки пандемії COVID-19. URL: <https://sennheiserstore.com.ua/ua/blog/why-the-corona-pandemic-has-fundamentally-changed-our-meeting-culture-ua/>

9. Корпоративне спілкування під час війни. URL: <https://kadrovik.isu.net.ua/news/546278-korporatyvne-spilkuvannya-pid-chas-viyny>.

References:

1. Drucker, P. Management challenges for the 21st century. URL: <https://virmach.boomtlk.com/btsync/%E7%AE%A1%E7%90%86%28%E7%94%B5%E5%AD%90%E4%B9%A6%29/%E7%AE%A1%E7%90%86/%E5%BD%BC%E5%BE%97%C2%B7%E5%BE%B7%E9%B2%81%E5%85%8B%EF%BC%9AManagement%20Challenges%20for%20the%2021st%20Century.pdf>

2. Adler, N.J. Cross-Cultural Management Research: The Ostrich and the Trend. URL: https://www.researchgate.net/publication/271807615_Cross-Cultural_Management_Research_The_Ostrich_and_the_Trend/

3. Thomas, D.C., Inkson K. (2014). Cross-Cultural Management. *Oxford Bibliographies*. URL: <https://www.oxfordbibliographies.com/view/document/obo-9780199846740/obo-9780199846740-0074.xml/>

4. Deresky, H. (2013). International Management: Managing across Borders and Cultures, Text and Cases. 8th ed. Upper Saddle River, Prentice Hall, NJ.

5. Thomas, D.C., Inkson, K. Cross-Cultural Management. URL: <https://us.sagepub.com/en-us/nam/cross-cultural-management/book265715>

6. Haller, P.M., Naegele, U., Berger, S. Why Another Intercultural Manual? URL: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-17130-8_1.

7. Blyzniuk, T.P. (2017). *Kros-kulturni osoblyvosti menedzhmentu suchasnoi multynatsionalnoi orhanizatsii* [Cross-cultural features of the management of a modern multinational organization]. FOP Liburkina L.M., Kharkiv, 296 p. (in Ukr.).

8. A new culture of business communication: lessons from the COVID-19 pandemic. URL: <https://sennheiserstore.com.ua/ua/blog/why-the-corona-pandemic-has-fundamentally-changed-our-meeting-culture-ua/> (in Ukr.).

9. Corporate communication during the war. URL: <https://kadrovik.isu.net.ua/news/546278-korporatyvne-spilkuvannya-pid-chas-viyny> (in Ukr.).