

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.

Ефективна економіка. 2023. № 4.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.4.42>

УДК 005.5(100):339.94

Л. Б. Чайка-Петегирич,

к. е. н., доцент, доцент кафедри зовнішньоекономічної діяльності, Херсонський національний технічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3281-5784>

ОПТИМІЗАЦІЇ МУЛЬТИКУЛЬТУРНИХ БІЗНЕС-ВІДНОСИН НА ЗАСАДАХ КРОС-КУЛЬТУРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

L. Chayka-Petegyrych,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Foreign Economic Activity, Kherson National Technical University

OPTIMIZATION OF MULTICULTURAL BUSINESS RELATIONS ON THE BASIS OF CROSS-CULTURAL MANAGEMENT

Стаття присвячена теоретичним та практичним аспектам оптимізації мультикультурних бізнес-відносин на засадах крос-культурного менеджменту. Підкреслено, що різноманітні форми міжнародної співпраці передбачають врахування не лише законодавчої та бюрократичної специфіки кожної країни, а й культурного фактору (вимоги й обмеження, що накладаються культурою). Проаналізовано основні аспекти ділової взаємодії, яким властиві культурні відмінності, а саме: прояв статусу та лідерства, прийняття рішень, комунікація та сприйняття критики, формування довіри та побудова взаємин, сприйняття часу та дедлайнів. Інструментом управління діловими

комунікаціями, що виникають в мультикультурному середовищі, подолання крос-культурних бар'єрів, регулювання міжкультурних конфліктів у діловому спілкуванні виступає крос-культурний менеджмент. Розвиток крос-культурної компетентності розглянуто як передумову ефективної співпраці із зарубіжними партнерами, колегами.

The article is devoted to the theoretical and practical aspects of optimizing multicultural business relations on the basis of cross-cultural management. In modern conditions of globalization and internationalization, more and more companies and organizations are conducting their economic activities outside the borders of one country, on the border of several national or regional cultures. It is emphasized that in international business it is necessary to take into account not only the legislative and bureaucratic specifics of new countries, but also the cultural factor. Culture can manifest itself unexpectedly and lead to ineffective communication and interaction. Accordingly, managers, managers, participants of international projects face the task of overcoming cross-cultural barriers and conflicts associated with cultural differences. The main aspects of business interaction, which are characteristic of cultural differences, are analyzed, namely: the manifestation of status and leadership, the role of work and personal life, communication and perception of criticism, the formation of trust and building relationships, perception of time and deadlines. It is noted that when interacting with representatives of other cultures, it is worth knowing to what extent the latter strive to fulfill their obligations, which arguments have a stronger and weaker effect on them, how to instill trust in them, etc. Cross-cultural management is called to find the answer to these questions and thereby increase the effectiveness of intercultural business communication. Cross-cultural management is defined as: an effective tool for managing business communications arising in a multicultural environment; a tool for regulating intercultural conflicts in the business environment; a means of developing cross-cultural competence of managers and staff. Cross-cultural competence is considered as a key factor in building effective relations with foreign partners, subordinates. The importance of developing cross-cultural communication

skills is emphasized; cross-cultural awareness, developing the ability to recognize how cultures are similar or different from each other; development of skills to respond tolerantly to cultural peculiarities, ability to recognize and analyze personal and cultural components of multicultural business relations.

Ключові слова: міжнародна співпраця, мультикультурне бізнес-середовище, культурні відмінності, крос-культурний менеджмент, крос-культурна компетентність.

Key words: international cooperation, multicultural business-environment, cultural differences, cross-cultural management, cross-cultural competence.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Розвиток різноманітних форм міжнародної співпраці є невід'ємним елементом глобалізації економіки. Звички, традиції, менталітет, національні особливості впливають на ведення бізнесу в різних країнах. Відповідно для досягнення успіху у мультикультурних ділових відносинах необхідно навчитися працювати у багатонаціональному та багатокультурному середовищі. У Британії, для прикладу, неприпустимо пряму висловлювати незгоду, а іспанці не допускають мовчання на переговорах. Таких деталей безліч. Взаємодія з міжнародними партнерами, замовниками, робота в мультикультурній команді – це суб'єкт-суб'єктна комунікація. Конкретна особистість завжди є носієм культури. Ігноруючи культурні особливості певної країни можна образити, демотивувати, спричинити непорозуміння або конфлікт.

Аналіз останніх досліджень і публікацій показав, що означену нами проблему науковці досліджують в різних аспектах. Автори аналізують особливості крос-культурних комунікацій у діловому середовищі (Горохова Л., Ліфінцев Д., Павловська А., Патряк О., Пригодюк О., Фінагіна О.); окреслюють теоретичні засади крос-культурного менеджменту (Потопа К., Ткаченко О., Тодорова Н., Саваріна І.); розкривають потенціал крос-культурного менеджменту як інструменту управління міжнародною співпрацею та

мультикультурними організаціями (Близнюк Т., Вешко О., Кравченко В., Никифорова В., Шерстюк О.); акцентують на важливості врахування крос-культурних аспектів поведінки у міжнародному бізнесі (Боковець О., Варламова М., Давидюк Л., Корж Н., Кухарик В., Меєр Е.); доводять необхідність формування крос-культурної компетентності майбутніх менеджерів (Баніт О., Василюшина Н., Капліна А., Левадна К., Рудакова С., Щетініна Л.).

Зокрема, дослідниця крос-культурних особливостей менеджменту мультинаціональних організацій Близнюк Т. підкреслює, що «глобалізація не призводить до стирання культурних відмінностей, скоріше, навпаки, вона підсилює національне і культурне розмаїття в сучасному світі, що є основою різноманітності національних моделей менеджменту» [1, с. 5].

Аналізуючи досвід розв'язання успішними менеджерами проблем ділового спілкування, спричинених культурними відмінностями, Меєр Е. зазначає наступне: «Якщо щоразу ви вступаєте з кимось у взаємодію з твердим переконанням, що культура не відіграє ніякої ролі, то за замовчуванням дивитися на інших людей через власний культурний об'єктив і судите про них або оцінюєте їх хибно» [2, с. 19].

Ткаченко О., Потопа К. акцентують на тому, що «для ділових людей, орієнтованих на досягнення успіху в умовах чужої культури, наявність або відсутність серйозного кроскультурного аналізу рівноцінно різниці між успіхом та невдачею» [6, с. 255].

Огляд досліджень і публікацій засвідчив, що актуальним залишається завдання вивчення і впровадження положень крос-культурного менеджменту у практику управління міжнародними командами, організацію міжнародної співпраці.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження реалізації стратегії оптимізації мультикультурних бізнес-відносин на засадах крос-культурного менеджменту, проаналізувати теоретичні та прикладні засади формування крос-культурної компетентності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Умовно виділяють дві групи проблем крос-культурного характеру у діловій взаємодії. Перша, це «труднощі працівників, які тривалий час перебувають за кордоном у відрядженнях чи працюють там за трудовими угодами та ін. До таких труднощів можуть належати мовні бар'єри, нерозуміння на рівні принципів і стандартів поведінки, проблеми адаптації до життя в іншій країні та ін. Другий комплекс проблем пов'язаний зі стратегіями компаній, які відкривають філії в інших країнах (з іншою культурою) і не враховують ці національні особливості, що зрештою призводить до нерезультативної співпраці, економічних втрат» [3, с. 112]. В обох випадках професійна діяльність відбувається в полікультурному середовищі і вимагає врахування не лише законодавчої специфіки нової країни, бюрократичних деталей, а й культурних особливостей і стандартів ведення бізнесу.

Вивчаючи крос-культурні комунікації у процесі ведення бізнесу, Патряк О. акцентує на тому, що «розуміння ділової культури свого партнера – найважливіша умова ефективної взаємодії в міжнародному бізнесі. Щоб зрозуміти свою роль на глобальному ринку і будувати бізнес, спираючись на реалії свого ринку, необхідно розуміти те місце, яке посідає національна ділова культура серед ділових культур світу» [4, с. 10].

Враховуючи вищезазначене, постає питання «Як виявити та дослідити вплив культурного фактора в бізнесі?». Інструментом для визначення позиціонування однієї культури відносно іншої є шкала культурних відмінностей, розроблена консультанткою з міжкультурної комунікації, професоркою в міжнародній бізнес-школі INSEAD Ерін Меєр. Вивчаючи вплив національних особливостей на ведення бізнесу, Меєр Е. виокремила вісім шкал, які дозволяють виявити зони відмінностей і, відповідно, зони потенційного ризику. Кожна шкала відповідає певному аспекту бізнес-процесу і має градацію від найнижчої до найвищої точки (Табл. 1). Лінія, що з'єднує нанесені на шкалах значення, створює карту культури.

Таблиця 1. Шкала культурних відмінностей за Е.Мерс

Аспект бізнес-процесу	Шкала вимірювання	
	Нижня гранична точка	Верхня гранична точка
Спілкування	<u>низький контекст</u> (спілкування точне, просте, зрозуміле; повідомлення розуміються в прямому значенні)	<u>високий контекст</u> (спілкування витончене, з підтекстом; зміст повідомлень читається між рядків)
Оцінювання	<u>прямий негативний фідбек</u> (негативні відгуки надаються відкрито, прямо, допускається критика окремої особи перед групою)	<u>непрямий негативний фідбек</u> (негативний відгук надається дипломатично, пом'якшується певним позитивним повідомленням; критика висловлюється лише приватно)
Переконування	<u>обґрунтування</u> (спочатку розробляють теорію, а потім представляють підтверджуючі факти та висновки)	<u>застосування</u> (починають з реальних моделей або фактів, а потім роблять висновки)
Управління	<u>егалітарне</u> (дистанція між керівником та підлеглими є короткою, висловлена незгода з керівництвом не матиме негативних наслідків, ділове спілкування в організації характеризується низьким ступенем офіційності)	<u>ієрархічне</u> (дотримується дистанція між керівником та підлеглими, комунікація здійснюється за встановленими ієрархічними рівнями, порушенням субординації вважається суперечити особі вищій за рангом)
Ухвалення рішень	<u>консенсусне</u> (рішення приймаються в оперативних групах на засадах одностайної згоди)	<u>згори вниз</u> (рішення приймають окремі особи)
Довіра	<u>орієнтована на завдання</u> (для співпраці достатньо вияву початкової довіри та виконання домовленостей. Робочі стосунки орієнтовані на результат, відповідно розвиваються навколо функціональності та взаємної корисності, і часто припиняються, коли співпраця завершується)	<u>орієнтована на стосунки</u> (співпраця будується більше на персональних стосунках, потрібно витратити чимало часу на налагодження міжособистісних та робочих взаємин, на формування довіри)
Суперечка	<u>конфронтація</u> (розбіжності та дискусійні обговорення є позитивними; допускається відкрита незгода, яка не впливає негативно на ділові взаємини)	<u>уникання протистояння</u> (розбіжності та дискусійні обговорення вважаються негативним результатом взаємодії; наслідком відкритої конфронтації є розрив взаємин)
Планування	<u>лінійний час</u> (чітке дотримання графіків, термінів; завдання виконуються в межах усталеного робочого часу)	<u>гнучкий час</u> (графіки виконання завдань не жорсткі, підлаштовуються під обставини; допускається понаднормова робота)

Джерело: сформовано на основі [2, с. 21]

Дана шкала дає розуміння основних проблем ділової взаємодії, що виникають через культурні відмінності. Е. Меєр рекомендує кожну нову для бізнесу країну аналізувати за цими пунктами, порівнювати з власною культурою та на підставі цього розуміти, до чого готуватись.

Підготовку до міжнародної співпраці, до роботи в мультикультурному бізнес-середовищі варто починати з актуалізації означених точок взаємодії між людьми. По-перше, слід розуміти, що різні країни мають різні підходи до роботи, комунікації та прийняття рішень. Наприклад, в деяких країнах цінуються індивідуалізм та прямота в комунікації, тоді як в інших – колективізм і індиректність. По-друге, варто пам'ятати про різні рівні культурної ієрархії в різних країнах. В деяких країнах, таких як США, Європа та Японія, практикується низький рівень культурної ієрархії, тоді як в інших країнах, таких як Китай та Індія, практикується високий рівень культурної ієрархії. По-третє, різні національні культури мають різні підходи до роботи, що може призвести до різних очікувань щодо рівня продуктивності та термінів. Наприклад, у деяких культурах вважається нормою працювати довше годин, тоді як в інших – короткий робочий день є більш поширеним. По-четверте, різні культури мають різні підходи до конфліктів і способів їх вирішення.

Відповідно перед управлінцями, менеджерами, учасниками міжнародних команд постає завдання подолання крос-культурних бар'єрів та конфліктів, або й їх уникнення. Допомогти у цьому покликаний крос-культурний менеджмент.

Крос-культурний менеджмент інтерпретують як інструмент прийняття ефективних рішень щодо управління міжнародною співпрацею, організації роботи у мультинаціональній команді. Зокрема, Тодорова Н. крос-культурний менеджмент визначає як «здатність керувати різними ставленнями, культурою, релігіями та звичками людей з метою досягти найкращих результатів у бізнесі» [7, с. 10].

Ткаченко О., Потопа К. акцентують на практичному аспекті прояву крос-культурного менеджменту, який розкривають як «взаємозбагачення управлінським досвідом, запозичення як загальних принципів ведення бізнесу, так і конкретних технологій та інструментів в окремих галузях управління. І те

й інше, як правило, підвищує ефективність бізнесу, але вимагає глибокого вивчення і врахування особливостей своєї ділової культури, а також культури тієї країни, чий досвід використовується» [6, с. 253].

Близнюк Т. розглядає крос-культурний менеджмент як «галузь сучасного менеджменту, яка займається проблемами управління діяльністю та поведінкою працівників організації в умовах мінливого культурно різноманітного середовища (на межі культур) шляхом використання культурних відмінностей як ресурсу розвитку організації для досягнення цілей організації» [1, с. 268].

Серед завдань, на вирішення яких спрямований крос-культурний менеджмент, виділяють:

1) допомога в управлінні діловими відносинами, які виникають в полікультурному середовищі, що включає створення толерантної взаємодії, успішних комунікацій, умов плідної співпраці та прибуткового бізнесу на перетині різних ділових культур;

2) регулювання міжкультурних конфліктів в бізнес-середовищі;

3) розвиток крос-культурної компетенції власників бізнесу, менеджерів, персоналу [5, с. 25].

Отже, крос-культурний менеджмент допомагає визначити на що дійсно впливають культурні особливості і як їх досліджувати.

Щоб покращити ефективність та продуктивність роботи, зменшити ризики необхідно працювати над розвитком компетентності в питаннях крос-культурного менеджменту та комунікацій.

Дослідники розглядають крос-культурну компетентність як «особисту здатність фахівця, що допомагає у побудові ефективних комунікацій з носіями інших культур, яка може бути формальною вимогою до поведінки співробітника організації або враховуватися у індивідуальних планах розвитку персоналу» [8]. Базовими складовими компетентності виступають: 1) знання (інформація про особливості певної культури); 2) мотивація (розуміння необхідності налагодження ділових взаємин у мультикультурному середовищі); 3) комунікативні вміння (досвід та навички у побудові крос-культурних комунікацій, а саме вміння визначити та оцінити культурні відмінності);

4) відкритість (неупереджене, доброзичливе ставлення до представників інших культур).

Таким чином, формування крос-культурної компетентності передбачає:

1) збагачення крос-культурних знань (вивчення традицій, звичаїв, розуміння культурних норм та цінностей, національних особливостей ділової етики);

2) формування навичок крос-культурної комунікації (відповідно реагувати на культурні особливості; розпізнавати в ситуаціях ділової комунікації прояв саме національної, а не корпоративної культури чи особистісного ставлення; розуміння крос-культурних ризиків та можливих викликів; контролювання в практиці бізнес-комунікації непродуктивних проявів культурних відмінностей).

Одним з ефективних засобів розвитку крос-культурної компетенції є навчання, тренінги з міжкультурної комунікації та лідерства. Такі тренінги можуть допомогти членам команди зрозуміти різноманітність культур, розвинути емпатію та культурну чутливість, навчитися ефективно комунікувати та співпрацювати з представниками різних культур. Окрім навчання, ефективним інструментом для покращення міжкультурної комунікації є обмін культурними досвідами та інформацією, організація спільних мультикультурних заходів та подій.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Отже, культурний фактор (прояв статусу та лідерства, прийняття рішень, комунікація та сприйняття критики, формування довіри та побудова взаємин, сприйняття часу та дедлайнів) може позначитися на ефективності роботи в мультикультурній команді, може стати перешкодою на шляху до взаємовигідної співпраці з іноземними партнерами, клієнтами. Щоб мінімізувати вплив культурних відмінностей на результативність мультикультурних бізнес-відносин варто здійснювати їх на засадах крос-культурного менеджменту. Для цього необхідно працювати над розвитком крос-культурної компетентності, а саме набувати необхідні теоретичні знання та практичні навички. Зацікавленість локальною культурою, вміння

адаптуватись до культурного контексту кожної країни є серйозною конкурентною перевагою, тому перспективи подальших досліджень вбачаємо у розробці програми з розвитку крос-культурної компетентності у майбутніх менеджерів.

Література

1. Близнюк Т. Крос-культурні особливості менеджменту сучасної мультинаціональної організації: монографія. Харків: ФОП Лібуркіна Л. М., 2017. 296 с. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/26203> (дата звернення: 29.03.2023).
2. Меєр Е. Культурна карта. Бар'єри міжкультурного спілкування в бізнесі / пер. з англ. Ольга Дубчак. К. : Наш Формат, 2020. 224 с.
3. Никифорова, В. Г., Кравченко, В. О. Крос-культурний менеджмент і управління персоналом як складові системи стратегічного управління. Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. Праць ; за ред. М. І. Зверькова (голов. ред.) та ін. Одеса: Одеський національний економічний університет. 2018. № 1 (65). С. 103-118. URL: http://journals.uran.ua/vsed_oneu/article/view/166521/166278 (дата звернення: 05.04.2023).
4. Патряк О. Крос-культурні комунікації у процесі ведення бізнесу. Інформація та соціум: матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції (м. Вінниця, 04 червня 2021 р.). Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2021. С. 10-12. URL: <file:///C:/Users/Groupees/Downloads/11422-Текст%20статті-22680-1-10-20211216.pdf> (дата звернення: 05.04.2023).
5. Саваріна І. Теоретичні аспекти крос-культурного менеджменту. Приазовський економічний вісник. Випуск 6 (11). 2018. С. 24-26. URL: http://rev.kpu.zp.ua/journals/2018/6_11_uk/7.pdf (дата звернення: 05.04.2023).
6. Ткаченко О., Потопа К. Значення кроскультурного менеджменту як фактору підвищення ефективності діяльності підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2011, № 6, Т. 1. С. 252-256. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_6_1/252-

256.pdf (дата звернення: 05.04.2023).

7. Тодорова Н. Кроскультурний менеджмент: Навчальний посібник. 2009. 330 с.

URL: http://ea.donntu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2021/1/CCM_Todorova.pdf (дата звернення: 29.03.2023).

8. Щетініна Л., Рудакова С., Кравець О. Сутність крос-культурної компетентності: від теорії до практики. *Ефективна економіка*. № 4. 2017. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5537> (дата звернення: 13.04.2023).

References

1. Blyzniuk, T. (2017), *Kros-kul'turni osoblyvosti menedzhmentu suchasnoi mul'tynatsional'noi orhanizatsii* [Cross-cultural features of the management of a modern multinational organization], FOP Liburkina, L. M., Kharkiv, Ukraine, available at: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/26203> (Accessed 29 March 2023).

2. Meyer, E. (2020), *Kul'turna karta. Bar'iery mizhkul'turnoho spilkuвання v biznesi* [The Culture Map: Breaking Through the Invisible Boundaries of Global Business], Nash Format, Kyiv, Ukraine.

3. Nykyforenko, V. H. and Kravchenko, V. O. (2018), “Cross-cultural management and personnel management as components of the strategic management system”, *Visnyk sotsial'no-ekonomichnykh doslidzhen': zb. nauk. prats'*. Odes'kyj natsional'nyj ekonomichnyj universytet, [Online], vol.1 (65), pp. 103-118, available at: http://journals.uran.ua/vsed_oneu/article/view/166521/166278 (Accessed 5 April 2023).

4. Patriak, O. (2021), “Cross-cultural communications in the process of doing business”, *Informatsiia ta sotsium: materialy VI Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii* [Information and socium: materials of the VI International Scientific and Practical Conference], Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, Ukraine, pp 10-12.

5. Savarina, I. (2018), "Theoretical aspects of cross-cultural management", *Pryazovs'kyj ekonomichnyj visnyk*, [Online], vol. 6(11), pp. 24-26, available at: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/6_11_uk/7.pdf (Accessed 5 April 2023).

6. Tkachenko, O. and Potopa, K. (2011), "The importance of cross-cultural management as a factor in increasing the efficiency of enterprises", *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu. Ekonomichni nauky*, [Online], vol. 6, no. 1, pp. 252-256, available at: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_6_1/252-256.pdf (Accessed 5 April 2023).

7. Todorova, N. (2009), "Crosscultural management", available at: http://ea.donntu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2021/1/CCM_Todorova.pdf (Accessed 29 March 2023).

8. Schetinina, L., Rudakova, S. and Kravets', O. (2017), "The essence of cross-cultural competence: from theory to practice", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 4, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5537> (Accessed 13 April 2023).

Стаття надійшла до редакції 20.04.2023 р.