

УДК 339.544

А. І. Капліна,
к. е. н., доцент кафедри менеджменту та інформаційних технологій,
ДВНЗ "Херсонський державний аграрно-економічний університет"
ORCID ID: 0000-0001-6714-797X

DOI: 10.32702/2306-6792.2020.21.49

КРОС-КУЛЬТУРНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЇ КРОС-КУЛЬТУРНОЇ ВЗАЄМОДІЇ

A. Kaplina,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management
and Information Technologies, Kherson State Agrarian and Economic University

CROSS-CULTURAL MANAGEMENT, A TOOL FOR ORGANIZING THE CROSS-CULTURAL INTERACTION

У статті наведено предметні галузі міжнародного, порівняльного та крос-культурного менеджменту та визначен інструментарій моделювання крос-культурної взаємодії на основі інструментарію мультиагентних систем. Проаналізовано основні принципи крос-культурного управління, які можуть бути використані під час написання підручників або в роботі менеджерів. Для реалізації управлінських технологій сьогодні співробітник компанії повинен мати крос-культурні навички, тобто здатність у чужому та змішаному культурному середовищі демонструвати послідовну поведінку, яка призводить до досягнення поставлених цілей. До крос-культурних навичок належать: розуміння природи культури та того, що культура впливає на поведінку людини на його робочому місці; розуміння відмінностей між культурами; розуміння того, як культурні фактори впливають на організацію структур, систем та пріоритетів; уміння запроваджувати елементи однієї культури в іншу; розуміння того, як глибоко елементи однієї культури можуть бути запроваджені в іншу, та навпаки. Протипоказанням у роботі інтернаціонального менеджера є етноцентризм, тобто бажання "вписати" представників однієї культури в рамки своєї та очікувати від них відповідної цим нормам поведінки.

Актуальність мультиагентної системи обумовлене наступними основними причинами: складність сучасних систем та організацій, яка досягає такого рівня, що централізоване управління в них є неефективним через наявність великих потоків інформації.

The article provides subject areas of international, comparative and cross-cultural management and defined tools for modeling cross-cultural interaction on the basis of tools of multi-agent systems. The basic principles of cross-cultural management, which can be used when writing textbooks or in the work of managers, are analyzed. To implement management technologies today, the employee of the company must have cross-cultural achievements, that is, the ability in someone else's and mixed cultural environment to demonstrate consistent behavior that leads to achieving the goals. Cross-cultural skills include: understanding the nature of culture and the fact that culture affects human behavior in its workplace; understanding the differences between cultures; understanding how cultural factors influence the organization of structures, systems and priorities; the ability to introduce elements of one culture to another; understanding how deeply elements of one culture can be introduced into another, and vice versa. Contraindications in the work of the international manager is ethnocentrism, that is, the desire to "fit" representatives of one culture into the framework of their own and expect them to be subject to these norms of behavior.

The relevance of the multi-agent system is due to the following main reasons: the complexity of modern systems and organizations, which reaches such a level that centralized management in them is ineffective due to the presence of large flows of information.

Cross-cultural aspects of recruitment, selection and adaptation of personnel distinguish the following varieties of international policy in multinational companies: ethnocentric policy: filling key positions in their representative offices

of the world only by personnel from the country of the parent company; polycentric policy: the use of local residents to manage foreign representative offices and managers from the parent company's countries as top managers of the company's headquarters; geocentric policy: to recruit the best and develop personnel, independence from nationality, to key positions in any multinational system.

Ключові слова: крос-культурна взаємодія, системи менеджменту, мультиагентні системи, моделювання соціально-економічних систем.

Key words: cross-cultural interactions, management systems, multi-agent systems, modeling the socio-economic systems.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Крос-культурна взаємодія — важлива проблема сьогодення: розширюються ділові зв'язки, формуються багатонаціональні колективи управлінців, розвиваються транснаціональні компанії, створюються міжнародні суспільні об'єднання, зростають міжкультурні зв'язки. Зазначена проблема отримала наукову постановку у дев'яностих роках, була розроблена концепція міжкультурної взаємодії, визначена предметна галузь порівняльного та крос-культурного менеджменту, розроблені основні моделі крос-культурної взаємодії. Проте відсутні чіткі визначення та галузі наукового дослідження крос-культурної взаємодії та загальний підхід до моделювання крос-культурної взаємодії [1]. У цій статті наведено предметні галузі міжнародного, порівняльного та крос-культурного менеджменту та визначен інструментарій моделювання крос-культурної взаємодії на основі інструментарію мультиагентних систем.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Основний культурний інтерес до проблематики крос-культурного менеджменту виник в Європі і США наприкінці 80-х — початку 90-х років, коли опублікувались основні дослідження голландців Г. Гофстеде і Ф. Тромпенаарса [2] та американця Найджела Холдена [3], які сьогодні стали класиками та авторитетами крос-культурного менеджменту. Нині праці деяких російських та українських вчених, зокрема Л. Борисової [4], С. Мясоедова, Ю. Петрущенко [5], О. Романухи [6], присвячені аналізу національних бізнес-культур за класифікаційними параметрами вищезгаданих моделей.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є систематизація галузей знань крос-культурних спрямувань сучасного менеджменту, визначення їх предметних галузей та сфер застосування. Розробка застосування теорії мультиагентних систем для моделювання поведінки мультикультурних систем

менеджменту. На основі логічного аналізу визначено предметні галузі нових напрямів менеджменту, формалізована задача міжкультурної взаємодії та можливості моделювання складних організаційних систем [2, с. 53].

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Поява у 90-х роках міжнародного менеджменту визначено появою нових проблем управління великими міжнародними компаніями, які мають багатонаціональний персонал. Організація корпоративної роботи персоналу з різними культурними параметрами потребує визначення закономірностей взаємодії у мультинаціональному середовищі. Крос-культурні взаємодії торкаються проблем групової динаміки, обліку національних традицій та відмінностей культури. Виокремилися у різні розділи порівняльний та крос-культурний менеджмент — ці курси стали вивчатися у навчальних програмах менеджерів [3]. Ці нові розділи менеджменту мають прикладний характер та різні предмети і галузі застосування знань (табл.1).

У різних суспільних системах різні пріоритети життя, діяльності, різний менталітет, різна культура особистостей та організацій. Тому контакти представників різних культур та систем можуть мати різні результати. Так, наприклад, індивід І1 з культурою К1 може у наслідок соціокультурних розбіжностей неправильно сприймати дії та інформацію (І21) від другого індивіду І2. Може виникнути бар'єр непорозуміння або крос-культурний шок. Якщо менталітети М1 та М2 мають мало спільних рис, то труднощі взаємодії зростуть порівняно з підготовленими до взаємодії індивідами.

Порівняльний менеджмент вивчає особливості систем менеджменту різних країн та розробляє методи підвищення ефективності взаємодії представників різних культур та формування систем менеджменту, адекватних менталітету нації. Предметна галузь порівняльного менеджменту складається з: аналізу особливостей менеджменту та менеджменту націй; діаг-

Таблиця 1. Предметні галузі нових розділів менеджменту

Розділ менеджменту	Предмет вивчення	Галузь застосування
Міжнародний менеджмент	Процеси управління діяльності міжнародних компаній	Вивчення управлінських та організаційних відносин у міжнародних компаніях, облік культурних особливостей персоналу
Порівняльний менеджмент	Національні моделі менеджменту, культурно-інституційні особливості країн, схожість систем менеджменту, виокремлення найкращих технік та технологій менеджменту	Адаптація методів менеджменту до культурних особливостей країн, розробка ефективних систем менеджменту, виокремлення найкращих практик та технологій
Крос-культурний менеджмент	Визначення та ідентифікація соціокультурних особливостей у практиці управління багатонаціональними колективами підприємств та організацій	Формування та управління багатонаціональними колективами на основі обліку культурних особливостей та менталітету робітників

ностики оргкультури; особливостей філософії фірми та діяльності; ділове спілкування представників різних культур; відповідність менеджменту менталітету; адаптація до іншої оргкультури; методи гармонізації оргкультури; управління оргкультурою.

Концепція порівняльного менеджменту стверджує, що успіх вирішення проблем ділового співробітництва можливий на основі розуміння культури та менталітету партнерів з бізнесу та адаптації до їх особливостей [7].

Формально вивчення крос-культурної взаємодії можна будувати на положеннях теорії мультиагентних систем. Мультиагентні системи, утворені з взаємодіючих інтелектуальних агентів, досягають власних цілей з урахуванням соціокультурних тверджень, можуть бути використані для вирішення проблем крос-культурної взаємодії. Кожен агент розглядається як член групи чи організації. Розподіл завдань передбачає визначення ролі кожного з членів групи, визначення міри його відповідальності та вимог до поведінки у групі. На цій основі можна побудувати експертну систему, працюючу на основі правил вигляду: якщо (ситуація С1 та партнер виконують дії виду Д11), то виконувати дії (Д22 з шансами Ш1 чи дії Д23 з шансами на успіх Ш2), інакше якщо партнер виконує дію Д22, то виконувати дію Д23 з Ш3 інакше якщо (ситуація Ск, то виконувати Ду) і т.д.

Концепція порівняльного менеджменту — це орієнтація на культуру та менталітет партнерів, яка підкріплена знаннями та методами взаємодії з іншими культурами. При цьому реалізується принцип суверенітету партнера, тобто необхідно у максимальній ступені орієнтуватися на його особливості. Порівняльний менеджмент будується на основі соціально-етичного менеджменту.

Формально процес взаємодії агентів може бути описаний наступними компонентами:

$$MA = (S, K, R, A, I, T, U),$$

де S — набір агентів процесу управління; K — підрозділ системи управління, в якому відбувається цей процес; R — відносини, створені для агентів (горизонтальні та вертикальні); A — набір дій, які виконують агенти; I — набір встановлених видів спілкування та взаємодій між агентами; T — нормативна технологія роботи; U — стан досягнення поставлених цілей.

Процес як об'єкт моделювання є динамічним. На основі формального визначення системи менеджменту можна створити середовище (віртуальну організацію K), в якій реалізуються необхідні для досягнення цілей організації (U...) відносини (R) та враховуються обмеження у вигляді соціокультурних відмінностей агентів (L) та (P). Таке середовище може бути побудоване тільки на основі агентно-орієнтованого підходу, який використовує принципи розміщення штучного інтелекту.

Кооперативна діяльність лежить в основі сучасного менеджменту, проблеми групової роботи в компаніях тісно пов'язані з проблемами їх внутрішньої організації. Чим більше напрямків діяльності компанії, тим складніше виробити які вона виготовляє, тим більша роль групової роботи та тим більше високоорганізованою має бути компанія. Водночас чим більше організована компанія, тим більш самостійними мають бути її внутрішні підрозділи, тим в більшій мірі жорсткіше директивне управління у її внутрішньому функціонуванні замінюється на кооперацію [7].

Для роботи в умовах сучасного ринку компанії повинні бути гнучкими, інтелектуальними, мобільними, що у свою чергу має забезпечити, з одного боку, можливість постійної еволюційної адаптації компаній до умов ринку а, з

іншого, можливість робити революційні та несподівані для конкурентів кроки у своєму розвитку, які стрімко підвищують конкурентоздатність компанії. Останнє можливе лише на основі процесу постійного внутрішнього розвитку (саморозвитку) компанії.

ВИСНОВКИ З ПРОВЕДЕНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

Наочне вираження приналежності до компанії є верхнім шаром організаційної культури, який будується на поведінкових нормах, які є базисом цінностей організації. Вплив організаційної культури на результати є дуже суттєвим — у випадку не відповідності організаційних цілей чи її структури цінностям та поведінковим нормам співробітників виникає внутрішній конфлікт, який може перерости у глибоку кризу. Організаційна культура еволюціонує природним шляхом під впливом змін зовнішнього середовища та може бути змінена керівництвом чи іншою впливовою групою співробітників. На основі соціологічних досліджень мотивів поведінки люди різні школи дійшли до одного висновку — людина у більшості випадків, схильна поводитися, виходячи перш за все зі своїх власних інтересів та цілей, а також з власного бачення світогляду та свого місця у ньому. Особисті цілі та інтереси людини можуть співпадати з цілями організації або навпаки бути не дотичними.

Література:

1. Black J., Mendenhall M. Cross-culture training effectiveness: a revive and theoretical framework for future research. Academy of Management Review. 1990. № 15. pp. 1131—1136.
2. Evans S. Conflict can be positive. HR Magazine. 1992. № 37 (5). pp. 49—51.
3. Laurent A. The Cross-cultural Puzzle of International Human Resources Management. Human Resources Management. 1986. № 25 (1). pp. 91—102.
4. Бунина В. Кросс-культурный менеджмент и межкультурная коммуникация. Москва: ГУУ, 2008.
5. Петрушенко Ю. Кросс-культурні аспекти підвищення ефективності міжнародного бізнесу. Вісник Хмельницького національного університету. 2009. № 5. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_5_1/pdf/146-148.pdf
6. Романуха О. Роль кросс-культурних комунікацій у менеджменті організацій. Економіка і суспільство. 2017. Вип. 9. URL: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/9_ukr/103.pdf

7. Капліна А. та Кириченко Н. Кросс-культурні аспекти управління персоналом. Ефективна економіка. 2020. Вип. 10.

References:

1. Black, J. and Mendenhall, M. (1990), "Cross-culture training effectiveness: a revive and theoretical framework for future research", Academy of Management Review, vol. 15. pp. 1131—1136.
2. Evans, S. (1992), "Conflict can be positive", HR Magazine, vol. 37 (5). pp. 49—51.
3. Laurent, A. (1986), "The Cross-cultural Puzzle of International Human Resources Management", Human Resources Management, vol. 25 (1). pp. 91—102.
4. Bunina, V. (2008), "Cross-cultural management and intercultural kommunikation", GUU.
5. Petrushenko, Yu. (2009), "Cross-cultural aspects of improving the efficiency of international business", Bulletin of Khmelnytsky National University, vol. 5. available at: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_5_1/pdf/146-148.pdf (Accessed 22.09.2020).
6. Romanukha, O. (2017), "The role of cross-cultural communications in the management of organizations", Economics and society. Vol. 9. available at: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/9_ukr/103.pdf (Accessed 22.09.2020).
7. Kaplina, A. and Kyrychenko, N. (2020), "Cross-cultural aspects of human resources management", Efektyvna ekonomika, vol. 10. *Стаття надійшла до редакції 28.10.2020 р.*

www.dy.nayka.com.ua

Електронне фахове видання

**ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ
удосконалення та розвиток**

Виходить 12 разів на рік

**включено до переліку наукових фахових видань України
з питань ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ
(Категорія «Б»)**

**Наказ Міністерства освіти і науки України
від 28.12.2019 №1643**

Спеціальність 281

**e-mail: economy_2008@ukr.net
тел.: (044) 223-26-28, (044) 458-10-73**