

УДК 378

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

DOI: 10.32702/2306-6792.2021.23.49

## ФОРМУВАННЯ КРОС-КУЛЬТУРНИХ КОМПЕТЕНЦІЙ ЗДОБУВАЧІВ ЯК УМОВА СОЦІАЛЬНОЇ ТА ПРОФЕСІЙНОЇ АДАПТАЦІЇ

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

### FORMATION OF CROSS-CULTURAL COMPETENCIES OF APPLICANTS AS A CONDITION FOR SOCIAL AND PROFESSIONAL ADAPTATION

У статті обґрунтовується необхідність формування крос-культурних компетенцій здобувачів, які навчаються на управлінських напрямках підготовки, і формулюється авторське бачення змісту курсу "крос-культурний менеджмент". Проаналізовані 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 в 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 substantiates the need for the formation of cross-cultural competencies of students studying in managerial areas of training, and formulates the author's vision of the content of the course "Cross-cultural management". 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: компетентнісно-орієнтована освіта, глобалізація, інтернаціоналізація менеджменту, крос-культурні компетенції, крос-культурний менеджмент.*

*Key words: competence-oriented education, globalization, internationalization of management, cross-cultural competencies, cross-cultural management.*

### **ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ**

Система вищої освіти в Україні переживає період реформування. Один з ключових напрямків перетворень — реалізація компетентнісно-орієнтованої професійної освіти. В рамках компетентного підходу до цілей і результатів діяльності вищої школи найважливішою складовою особистісного потенціалу випускника закладу вищої освіти є засвоєні ним компетенції. Головна ідея компетентнісного підходу полягає в тому, що тим хто навчається "потрібно не стільки користуватися знаннями як такими, скільки володіти певними особистісними характеристиками". Проте відсутні чіткі визначення та галузі наукового дослідження крос-культурної взаємодії та загальний підхід до моделювання крос-культурної взаємодії [1]. У цій статті наведені предметні галузі компетентнісно-орієнтованої освіти, глобалізації, інтернаціоналізації менеджменту, крос-культурних компетенцій, крос-культурного менеджменту.

### **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 українських вчених, зокрема Л. Борисової [4], Н. Кириченко, Ю. Петрущенко [5], О. Романухи [6], А. Капліної присвячені аналізу національних бізнес-культур за класифікаційними параметрами вищезгаданих моделей.

### **МЕТА СТАТТІ**

Ця публікація ставить за мету систематизацію галузей знань крос-культурних спрямувань сучасного менеджменту, визначення їх пред-

метних галузей та сфер застосування. Розробка застосування теорії мультиагентних систем для моделювання поведінки мультикультурних систем менеджменту. На основі логічного аналізу визначені предметні галузі нових напрямів менеджменту, формалізована задача міжкультурної взаємодії та можливості моделювання складних організаційних систем [2, с. 53].

### **ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ**

Одна з головних особливостей державних освітніх стандартів вищої професійної освіти третього покоління полягає в тому, що в них законодавчо закріплена бінарна класифікація компетенцій: загальнокультурні та професійні, і дано визначення поняття "компетенція". Під компетенцією розуміється здатність застосувати знання, вміння та особистісні якості для успішної діяльності в певній галузі. Загальнокультурні компетенції являють собою універсальні компетенції, не прив'язані жорстко до об'єкта і предмета трудової діяльності. Професійні компетенції відображають професійну кваліфікацію стосовно конкретної сфери трудової діяльності. Успіхи випускників вищих навчальних закладів у трудовій діяльності значною мірою визначаються наявністю сформованих професійних компетенцій. Однак фундамент "будівлі" професійної освіти формують загальнокультурні компетенції. Це пов'язано з тим, що сьогодні крім традиційного завдання формування необхідного багажу знань і практичних навичок, навчання має на меті розвиток творчої та соціальної активності особистості. На це вказує, наприклад, видатний американський менеджер Лі Якокка, підкреслюючи, що успіх у фінансовому відношенні лише на 15% обумовлюється знаннями своєї професії, а на 85% — умінням спілкуватися з колегами, схилити людей до своєї точки зору, рекламувати себе і свої ідеї тощо [2].

Набір загальнокультурних компетенцій, передбачених державними освітніми стандартами вищої освіти, досить великий і умовно може бути розділений на дві великі групи:

— компетенції, що відносяться до особистості як суб'єкту життєдіяльності;

— компетенції, що відносяться до взаємодії людини з іншими людьми.

У рамках другої групи особливе значення, на наш погляд, належить здатності випускника вищої школи здійснювати взаємодію з іншими людьми з урахуванням етнічних і національних культурних відмінностей. Основною причиною актуалізації здібностей фахівця до взаємодії в міжкультурному середовищі є процеси глобалізації економіки та інтернаціоналізації менеджменту, що отримали бурхливий розвиток у кінці ХХ, початку ХХІ ст. Значне зростання мобільності трудових ресурсів, розвиток міжнародних контактів у бізнесі призводять до того, що підприємства все більшою мірою набувають міжнародного характеру. Сьогодні близько 40% товарів і послуг у світі виробляються змішаними компаніями.

Процеси глобалізації неминуче призводять до деякого "розмивання" національних кордонів, що сприяє не тільки міжнаціональній міграції трудових ресурсів, а й активному проникненню на національні території нових поглядів, ідей, культур. Треба сказати, що ще зовсім недавно в світі існували досить ізольовані національні системи менеджменту, побудова яких здійснювалося з урахуванням національних особливостей, традицій і культурних стереотипів. Сьогодні, завдяки інтернаціоналізації менеджменту, відбувається взаємне збагачення національних моделей менеджменту на основі використання кращого зарубіжного досвіду. Водночас процеси глобалізації та інтернаціоналізації не проходять безболісно: контакти представників різних культур викликають безліч проблем, породжуваних невідповідністю поглядів, цінностей, віросповідань, культурних стереотипів і традицій. Поряд з інтеграційними процесами паралельно і не менш інтенсивно розвиваються процеси соціокультурної диференціації, поділу і навіть протистояння окремих соціальних груп.

В Україні з кожним роком з'являється велика кількість міжнародних компаній та їх представництв, а вітчизняний бізнес збільшує свою активність за кордоном. Необхідність врахування крос-культурних особливостей ведення бізнесу стає сьогодні важливою умовою його ефективності та конкурентоспроможності. Крім того, говорячи про Україну, не слід

забувати про наявність істотних територіальних відмінностей в культурі населення. Україна практично ніколи не була національною державою в її класичному розумінні. Вона відразу сформувалася як об'єднання різних етносів на основі східнослов'янської єдності [3].

Сказане визначає особливу роль навичок крос-культурної взаємодії в забезпеченні соціальної та професійної адаптації випускників вищої школи. Особливого значення формування даних навичок набуває при підготовці майбутніх менеджерів. З цією метою в навчальні плани підготовки менеджерів у багатьох вищих навчальних закладах вводиться дисципліна "крос-культурний менеджмент".

Крос-культурний менеджмент виділився в самостійну галузь науки управління і навчальної дисципліну відносно недавно. В Україні активне вивчення цієї галузі менеджменту почалося тільки на рубежі ХХ—ХХІ ст. Термін "крос-культурний менеджмент" (від англо-американського cross-cultural management) означає менеджмент, що реалізується в умовах перетину різних культур (cross: хрест, перехрестя, схрещення, перетин). За кордоном формування даного наукового напрямку в менеджменті почалося в післявоєнні роки (50—60-ті роки ХХ ст.). З цього не впливає, що раніше цього періоду вчених-дослідників у всьому світі (включаючи Україну) не цікавили проблеми крос-культурного менеджменту, мова йде саме про концентрацію даної проблематики в самостійній науковій галузі та навчальній дисципліні. Об'єктивною основою посилення інтересу до крос-культурного менеджменту на даному етапі розвитку світової економіки стало істотне збільшення міжнародних економічних зв'язків у післявоєнний період, різке посилення конкуренції та перехід її через національні кордони, створення транснаціональних компаній.

Наукові дослідження на цьому етапі розвитку крос-культурного менеджменту концентрувалися на вивченні культурних особливостей, стереотипів і менталітету представників різних країн, обумовлених історичними, географічними, релігійними та іншими факторами. Дослідження дозволили зробити важливий висновок: що кожна країна володіє культурною самобутністю, своєю системою цінностей, спроби зміни яких супроводжуються болючими процесами, що підривають основи державності. Недоліком досліджень цього періоду було вихідне допущення про культурну монолітність досліджуваних країн, що, за рідкісним винятком, не відповідає реальній

дійсності. Підсумком розвитку крос-культурного менеджменту на цьому етапі стало формування концепції "національної держави", в рамках якої розглядалися національні моделі менеджменту різних країн.

Особливістю наступного етапу стало посилення уваги до організаційної культури. З'явилися численні типології організаційних культур, що дозволяють ідентифікувати культуру організацій з використанням численних параметрів, що розкривають її зміст. Було встановлено, що, незважаючи на те, що національна культура і національний менталітет служать підставою для формування організаційної культури, культури організацій в рамках однієї держави можуть відрізнятися великою різноманітністю в залежності від сфери господарської діяльності, типу ринку, використовуваного в організаціях стилю лідерства та інших факторів.

Особливості сучасного етапу розвитку крос-культурного менеджменту визначаються необхідністю вирішення проблем і подолання протиріч, викликаних активізацією процесів глобалізації економіки та інтернаціоналізації менеджменту. З'єднання дуже різних національних культур у бізнесі викликає необхідність пошуку того спільного, що дозволить інтегрувати різні національні культури в єдину систему при збереженні культурної спадщини, національної своєрідності і самобутності. Відмінною рисою крос-культурного менеджменту на сучасному етапі його розвитку є відмова від концепції "національної держави" на користь необхідності осмислення міжкультурної взаємодії не тільки в зовнішньоекономічній діяльності, але і в рамках окремих держав, все більш набувають поліетнічний, полінаціональний і полікультурний характер.

Оскільки дисципліна "крос-культурний менеджмент" є відносно новою для української вищої школи, її зміст і структура не є усталеними, загальноприйнятими і часто служать предметом дискусій. Більш того, існує цілий ряд навчальних дисциплін, проблемні поля яких лежать на стику або перетинаються з проблематикою крос-культурного менеджменту. До числа таких дисциплін слід віднести, перш за все, "Міжнародний менеджмент", "Порівняльний менеджмент", "Крос-культурні комунікації". Як показує аналіз робочих програм, зміст зазначених дисциплін часто дублюється, хоча, безумовно, кожна з них повинна мати чітко окреслену галузь вивчення, яка визначається об'єктом, предметом і завданнями курсу.

Об'єктом вивчення крос-культурного менеджменту є поведінка і взаємодія людей, що представляють різні культури і працюють разом в одному організаційному середовищі. Предметом вивчення дисципліни виступають прийоми і методи управління персоналом у мультикультурному середовищі.

Основними завданнями вивчення дисципліни "Крос-культурний менеджмент", на нашу думку, є: формування навичок виявлення й аналізу особливостей поведінки персоналу організації, зумовлені культурними відмінностями; формування крос-культурних компетентностей, поведінкових навичок, необхідних для соціальної і професійної адаптації в умовах різних культур; формування знань про необхідність врахування культурних особливостей працівників організації при побудові систем управління персоналом; формування навичок ефективного управління персоналом організації в мультикультурному середовищі.

### **ВИСНОВКИ З ПРОВЕДЕНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ**

З урахуванням позначених об'єкта, предмета і завдань вивчення курсу "Крос-культурний менеджмент" його зміст повинен включати три основоположних блоки:

1) культура як фактор національної та етнічної самоідентичності. Тут доцільно розгляд питань еволюції культури в контексті факторів, що визначають культурну складову життєдіяльності людей, а також методів і моделей, що дозволяють ідентифікувати культурні відмінності за національною та етнічною ознакою;

2) мультикультурний вимір організаційної поведінки. Даний блок передбачає розгляд різних аспектів трудової поведінки, трудової мотивації та взаємодії працівників в контексті мультикультурного виміру;

3) менеджмент персоналу в мультикультурному середовищі. У цьому розділі розгляду підлягають особливості управління персоналом організації з урахуванням культурних стереотипів і традицій, обумовлених національними та етнічними ознаками. При цьому основна увага повинна бути приділена, на нашу думку, розгляду питань формування організаційної культури, яка виступає найбільш ефективним засобом відтворення системи ціннісно-нормативного регулювання трудової поведінки працівників.

Запропонований підхід до формування структури і змісту курсу "Крос-культурний менеджмент" не претендує на абсолютність.

Здається, зміст цієї навчальної дисципліни зможе придбати закінчену обгрунтовану структуру тільки в процесі широкого обговорення наукової та педагогічної громадськості. Що не викликає сумнівів — так це те, що формування крос-культурних компетенцій випускників закладів вищої освіти — це не "данина моді", а необхідна умова їх соціальної та професійної адаптації до складних, мінливих умов сучасності.

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](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](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), *Kross-kul'turnyj menedzhment i mezhkul'turnaja kommunikacija* [Cross-cultural management and intercultural communication], GUU, Moscow, Russia.
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](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](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", *Efektivna ekonomika*, vol. 10, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8258> (Accessed 10 Nov 2021).

Стаття надійшла до редакції 22.11.2021 р.

Журнал включено до переліку наукових фахових видань України (Категорія «Б») з

**ЕКОНОМІЧНИХ НАУК та ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**

(Наказ Міністерства освіти і науки України № 886 від 02.07.2020)

Спеціальності - 051, 071, 072, 073, 075, 076, 281, 292