

УДК 316.4

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

DOI: 10.32702/2306-6792.2024.5.81

КРОС-КУЛЬТУРНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ЦІЛІ, ЗАВДАННЯ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ДОСЛІДЖЕННЯ

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

CROSS-CULTURAL MANAGEMENT: GOALS, OBJECTIVES AND PROSPECTS FOR RESEARCH

Крос-культурний менеджмент — дисципліна, яка досліджує взаємозв'язки між культурою та менеджментом чи організаціями. У центрі уваги крос-культурного менеджменту — поняття відмінності (або інакшості) як об'єктивно визначеного та/або пережитого у взаємодії.

В даний час економічні та геополітичні зміни призвели до того, що в багатьох великих організаціях працюють співробітники — вихідці з різних етнічних спільнот, мають різне походження, які сповідують різні релігії, які ведуть різний спосіб життя; відповідно, їх життєві цінності можуть суттєво відрізнятися. Щоб уникнути конфліктів і задля створення сприятливої атмосфери в колективі для виконання поставлених перед організацією завдань та для досягнення цілей керівники розробляють особливі моделі управління, які враховують культурні особливості співробітників.

Культура — це насамперед передбачуваність. Здатність розуміти і використовувати особливості національних культур, міжособистісних комунікацій і ділової етики в глобальному бізнесі — важливе завдання крос-культурного менеджменту. Успіх міжнародних компаній у наданні високоякісних продуктів і послуг залежить, з одного боку, від зростаючої динаміки економічного середовища, а з іншого — від прийняття світових стандартів і процедур якості.

У статті надано характеристику крос-культурного менеджменту, виявлено бар'єри, що виникають на шляху його реалізації, розглянуто найефективніші рішення в галузі кроскультурного управління персоналом. Крос-культурний менеджмент — це насамперед створення і застосування технологій управління культурним розмаїттям в умовах глобалізації, які успішно діють у різних культурах для запобігання міжкультурним конфліктам. Як рішення запропоновано розвиток міжкультурних компетенцій, навчання глобальних менеджерів ключових аспектів міжкультурної взаємодії, впровадження та активне використання передових цифрових технологій, а також побудову системи управління знаннями з розгортанням загальнодоступних баз даних і розширенням своїх аналітичних можливостей на національному, регіональному та міжнародному рівнях.

Cross-cultural management is a discipline that examines the interconnections between culture, management and organizations. At the center of cross-cultural management is the concept of difference (or difference) as something objectively measured and/or experienced in interaction.

At this time, economic and geopolitical changes have led to the fact that in many great organizations, fighters from different ethnic backgrounds are working, and there may be different similarities, as evidence of There are different religions that lead different ways of living; Obviously, their life values can be seriously undermined. In order to eliminate conflicts and create a friendly atmosphere in the team to achieve the objectives of the organization and to achieve the goals of the team, develop special management models to ensure the cultural characteristics of the joint venture eurobeatniks.

Culture is primarily about predictability. The ability to understand and use the peculiarities of national cultures, interpersonal communications and business ethics in global business is an important task of cross-cultural management. The success of international companies in providing high quality products and services depends, on the one hand, on the growing dynamics of the economic environment and, on the other hand, on the adoption of global quality standards and procedures.

The article describes cross-cultural management, identifies the barriers to its implementation, and discusses the most effective solutions in the field of cross-cultural HR management. Cross-cultural management is, first of all, the creation and application of technologies for managing cultural diversity in the context of globalisation, which successfully operate in different cultures to prevent intercultural conflicts. As a solution, the author suggests developing intercultural competencies, training global managers in key aspects of intercultural interaction, introducing and actively using advanced digital technologies, and building a knowledge management system with the deployment of publicly available databases and expanding its analytical capabilities at the national, regional and international levels. Knowledge management provides the necessary technological support for cross-cultural management to improve knowledge sharing and its effective use in the activities of multinational companies and international joint ventures.

Ключові слова: крос-культурний менеджмент; культура; взаємозв'язки між культурою та менеджментом; відмінність; "Інакшість"; соціальна поведінка; цінності; моделі керування.

Key words: cross-cultural management; culture; the relationship between culture and management; difference; "otherness"; social behavior; values; management models.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

У даний час економічні та геополітичні зміни призвели до того, що в багатьох великих організаціях працюють співробітники — вихідці з різних етнічних спільнот, мають різне походження, які сповідують різні релігії, що ведуть різний спосіб життя; відповідно, їх життєві цінності можуть суттєво відрізнятися. Щоб уникнути конфліктів та заради створення сприятливої атмосфери в колективі для виконання поставлених перед організацією завдань та для досягнення цілей керівники розробляють спеціальні моделі управління, що враховують культурні особливості співробітників. У рамках соціології управління виділяють напрямки, що склався відносно недавно і отримав назву "крос-культурний менеджмент".

Сьогодні у науковій літературі під крос-культурним менеджментом розуміють дисципліну, яка досліджує взаємозв'язки між культурою та менеджментом чи організаціями. Таким чином, у центрі уваги крос-культурного менеджменту виявляється поняття відмінності (або інакшості) як об'єктивно визначеного та/або пережитого у взаємодії [1, стор. 167]. Інтерес до проблеми "свій — чужий" виник у рамках крос-культурного менеджменту не зараз, а набагато раніше. Вірно й те, що вивчення цієї проблеми рамками Крос-культурного менеджменту не обмежується. Відношення до нею в різні історичні періоди і в різних контекстах набуває контурів, що відрізняються.

Професійними рішеннями крос-культурних проблем можуть стати ефективно управління знаннями та людськими ресурсами, використання віртуальних команд, розвиток бікультурних навичок. Особливо важливою є ефективна робота з людськими ресурсами в компаніях. Позитивний погляд на різні установки і цінності допомагає запобігти проблемним ситуаціям і можливим конфліктам. Найбільшу допомогу і підтримку в подібних умовах надає організаційна культура. Вважаємо, що необхідно застосовувати сучасні технології, які дають змогу врахувати й ефективно використовувати крос-культурні особливості в роботі сучасних глобальних організацій.

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. Роману-хи [6], А. Капліної [6, 7, 8] присвячені аналізу національних бізнес-культур за класифікаційними параметрами вищезгаданих моделей.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Сьогодні у науковій літературі під крос-культурним менеджментом розуміють дисципліну, яка досліджує взаємозв'язки між культурою та менеджментом чи організаціями. Таким чином, у центрі уваги крос-культурного менеджменту виявляється поняття відмінності (або інакшості) як об'єктивно визначеного та/або пережитого у взаємодії [1, стор. 167]. Інтерес до проблеми "свій — чужий" виник у рамках крос-культурного менеджменту не зараз, а набагато раніше. Вірно й те, що вивчення цієї проблеми рамками Крос-культурного менеджменту не обмежується. Відношення до нею в різні історичні періоди і в різних контекстах набуває контурів, що відрізняються [2, с. 53].

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У сучасних дослідженнях у рамках крос-культурного менеджменту все частіше відмінність розглядається не як перешкода, яку потрібно подолати, а як можливість для навчання, зростання, взаємодоповнюваності та синергії [2, р. 167]. У статті "Теорія всього та скрізь: розширення горизонтів вивчення крос-культурного менеджменту" Теренс Джексон (Бізнес-школа Мідлсекського університету, Лондон, Великобританія) вважає, що вивчення проблематики міжкультурного менеджменту як "субдисципліни" має ґрунтуватися на розширенні поняття "культура", яке нині багатьма дослідниками розглядається у "вузькому", "консервативному" сенсі. Автор закликає дослідників звернути увагу на міждисциплінарний підхід: "Ми маємо розширювати наші теорії, розширювати наші горизонти, оскільки прагнемо внести певний внесок у вивчення соціальних наук. Нам слід більш широко використовувати підходи та теорії, розроблені в інших соціальних дисциплінах, які часто виходять за рамки досліджень крос-культурного менеджменту". Т. Джексон вважає, що дослідження у галузі кроскультурного менеджменту мають спиратися на досягнення інших соціальних та гуманітарних дисциплін, у тому числі тих, що вивчають соціальну поведінку людини. Він підкреслює, що "вивчення культури справді стосується всього і скрізь": "За допомогою антропології ми можемо сприймати наш предмет як усі, тоді як культурна географія може показати нам, що він є всюди".

Т. Джексон виділяє предмет культурної географії серед інших соціальних дисциплін, тому що, на його думку, значимість даної галузі для крос-культурного менеджменту складно пе-

реоцінити: "У широкому значенні культурна географія досліджує культурні цінності, звичаї, дискурсивні та матеріальні вирази та артефакти людей, культурне розмаїття та множинність суспільства, а також те, як культури розподіляються в просторі, як створюються місця та ідентичності, як люди розуміють місця та створюють відчуття місця, а також те, як люди виробляють та передають знання та зміст", при цьому культурна географія значною мірою спирається на соціальну та культурну антропологію.

На закінчення Т. Джексон з жalem визнає, що багато досліджень у галузі крос-культурного менеджменту сьогодні досить локальні, але зазначає, що дослідники можуть "навчитися культурної географії та соціальної антропології тому, як дивляться на все звідусіль".

Розмірковуючи над тим, яким чином і які відмінності у дослідженнях у рамках крос-культурного менеджменту слід враховувати в сучасних умовах, Жасмін Махадеван (Університет Пфорцхайма, Німеччина) та Генрієтта Прімець (Університет Корвіна в Будапешті, Угорщина) пропонують зосередитися на концептуальних та/або емпіричних дослідженнях "іншості", вивчати її значення, масштаб та наслідки. Вони зазначають, що раніше дослідники у своїх роботах більше говорили про "культурний шок", тоді як у публікаціях сучасних фахівців із крос-культурного менеджменту все більше звучать заклики говорити про необхідність та потенціал "крос-культурної адаптації", а також наголошується на необхідності врахування відмінностей, з якими представники різних етнічних спільнот стикаються не лише "за кордоном", а й "вдома".

Таким чином, завдання дослідника та менеджера полягає в тому, щоб використовувати відмінності представників різних етнічних співтовариств задля досягнення колективного позитивного результату.

Дослідники зазначають, що відмінності, які вивчаються сьогодні в рамках крос-культурного менеджменту, мають тенденцію до збільшення, чому є досить вагомі причини. Так, межі між (національними) культурами більше не є чіткими. Через міграцію та індивідуальну мобільність багато люди є бі— та мультикультурними або, принаймні, щодня перетинають культурні кордони. Завдяки глобалізації та інформаційним і комунікаційним технологіям багато людей стикаються на роботі з різними культурами, не здійснюючи жодних фізичних пересувань.

Інакшість, на думку Ж. Махадеван і Г. Прімець, слід розглядати як процес, за допомогою якого культурні відмінності виявляються і про-

являються в культурно складному світі, часто для того, щоб поставити інтереси одних груп над іншими. Цей процес ґрунтується на добре відомих явищах, таких як феномен подібності-притягання або внутрішньогрупова упередженість, що в результаті призводить до появи і закріплення переважної культурної ідентичності тих, хто є "тим самим" і представляє "нас", і тих, хто "відрізняється" і представляє часто небажане культурне "інше". У сучасному світі інакшість має місце на тлі глобального піднесення певних ідеологій і практик, таких як націоналізм, популізм, ксенофобія, які ставлять у невідповідне становище, маргіналізують або виключають певних людей і групи, а також проявляються на рівні управління та організацій.

Таким чином, зазначають Ж. Махадеван і Г. Прімець, інакшість і сприйняття відмінностей у суспільствах і організаціях виявляються тісно переплетеними. Проте дослідники говорять про переважне використання терміна "інакшість", *otherness* (на противагу поняттю "відмінність", *difference*), щоб визнати, що відмінність ніколи не буває просто фактичною реальністю: вона також пов'язана з інтересами (наприклад, боротьбою за владу) і багатьма іншими факторами та індивідуальними уподобаннями. Інакшість же приписується людям на основі певних категорій різноманітності та ідентичності (наприклад, раси, статі, етнічної приналежності або їх поєднання), вона може бути спричинена змінами на організаційному або надорганізаційному рівні (наприклад, віртуальна робота через COVID-19). Інакшість може бути пов'язана з суспільними переконаннями (наприклад, громадською думкою про етнічну однорідність) або може виникати з національної політики (наприклад, щодо біженців і мігрантів). Проте, якими б не були причини інакшості, її наслідки однакові: певна група людей створюється та/або стає маргіналізованою, знедоленою, виключеною, іншими словами, "іншими".

Автор статті звернулася до досвіду Індії — країни, в якій культурні особливості дуже сильно різняться залежно від регіону. Індія дуже різноманітна з погляду різних чинників, таких як раса, релігія, каста, мова та харчові звички. Хоча основні цінності та вірування можуть бути схожими по всій Індії, аспекти культури, видимі неозброєним оком, як-от мова, їжа, одяг, ритуали, церемонії або музика й танці, сильно різняться в міру того, як людина переміщається країною. Крім того, географічні та кліматичні умови також варіюються від однієї частини країни до іншої.

В Індії сповідують найрізноманітніші релігії, включно з індуїзмом, християнство, іслам,

буддизм, сикхізм, джайнізм і безліч місцевих культурів. Конституція Індії визнає 22 офіційні мови, але по всій країні говорять незліченними діалектами. Прикордонні штати, як правило, мають спільну культуру з сусідніми країнами, такими як Бутан, Непал або Бангладеш, а не з рештою території самої Індії. У країні чітко виділяються шість різних регіонів, а саме: Північ, Південь, Схід, Захід, Центральний і Північний Схід Індії. Штати в кожному з цих шести регіонів мають майже схоже культурне середовище порівняно з порівняно зі штатами з інших частин країни.

Наприклад, хоча люди з будь-яких двох штатів на півдні Індії з подібними кліматичними умовами можуть розмовляти різними мовами, їхні звички в їжі, стиль одягу або свята дуже схожі, але коли люди переїжджають з однієї частини країни в іншу, вони піддаються впливу іншого культурного середовища [8, с. 5].

Міграція населення в Індії досить велика. Часто люди змушені змінювати місце проживання у зв'язку зі зміною місця роботи. Проведене автором статті дослідження має на меті вивчити роль культурного інтелекту як критичної здатності, яка може забезпечити кроскультурну адаптацію співробітників у контексті однієї країни. Під культурним інтелектом (*cultural intelligence*) розуміється здатність людини успішно працювати з людьми з різних національних культур вдома або за кордоном, під кроскультурною адаптацією (*crosscultural adjustment*) — ступінь психологічного комфорту і знайомства людини з новим середовищем. Зазначимо, що нездатність експатріантів пристосуватися до умов приймаючої країни може призвести до стресу та невизначеності, що може вплинути на продуктивність праці та навіть призвести до репатріації.

У рамках проведених досліджень кроскультурну адаптацію було визначено як процес, що складається з трьох вимірів, а саме: 1) загальна адаптація, яка являє собою адаптацію до культури, що приймає, і загальних умов життя, зручностей, клімату або транспорту в суспільстві, що приймає; 2) адаптація взаємодії, тобто здатність вступати в міжособистісні стосунки і комфортно спілкуватися з громадянами країни, що приймає; 3) адаптація до роботи — це ступінь, у якій людина почувається комфортно і вписується в робочу культуру [8, с. 7].

ВИСНОВКИ З ПРОВЕДЕНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

Таким чином, під час проведеного дослідження було доведено, що культурний інтелект здат-

ний зумовлювати результати адаптації навіть у контексті внутрішньонаціонального розмаїття. Коли люди емігрують в іншу країну, вони, як правило, краще обізнані про міжкультурні відмінності, але в разі мобільності всередині країни люди можуть не звертати уваги на відмінності через комфорт перебування у своїй країні. У таких випадках культурний інтелект відіграє важливу роль, дозволяючи людям долати невідомі бар'єри, з якими вони можуть зіткнутися через внутрішньонаціональні відмінності. Таким чином, культурний інтелект дає людям можливість усвідомлювати можливі культурні відмінності, з якими вони можуть зіткнутися всередині країни та за її межами. Зазначимо, що дослідники виокремлюють різні форми культурного інтелекту. Люди з високим "когнітивним" культурним інтелектом матимуть фактичні знання про різні культурні традиції, харчові звички або мову, які можуть відрізнятися від їхнього власного рідного штату. Високий "мотиваційний" культурний інтелект дозволяє їм активно вчитися і пристосовуватися до нового середовища. Нарешті, "поведінковий" культурний інтелект дає змогу людям коригувати свою вербальну та невербальну поведінку відповідно до регіону всередині країни. Дослідники також встановили, що культурні відмінності, які існують навколо людини, активують властивість культурного інтелекту, яка дає змогу людині краще пристосуватися до нового середовища [7, р. 47—48].

Насамкінець зазначимо, що сьогодні дослідження в галузі крос-культурного менеджменту розвиваються досить успішно. На думку низки експертів, перспективними напрямками вивчення цієї сфери в майбутньому можуть стати ті чи інші аспекти проблеми інакшості, як-от: методологічні питання; практики, спрямовані на "згладжування" інакшості; (мульти-) парадигматичні аспекти подолання інакшості та використання її позитивних ефектів.

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. Петрушенко Ю. Крос-культурні аспекти підвищення ефективності міжнародного бізнесу. *Вісник Хмельницького національного уні-*

верситету. 2009. № URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_5_1/pdf/146-148.pdf.

5. Романуха О. Роль крос-культурних комунікацій у менеджменті організацій. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 9. URL: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/9_ukr/103.pdf.

6. Капліна А. та Кириченко Н. Крос-культурні аспекти управління персоналом. *Ефективна економіка*. 2020. Вип. 10.

7. Капліна А. І. Формування крос-культурних компетенцій здобувачів як умова соціальної та професійної адаптації. *Агросвіт*. 2021. № 23. С. 49—53. DOI: 10.32702/2306-6792.-2021.23.49

8. Капліна А. І. Крос-культурний менеджмент у сформованій культурі комунікацій. *Агросвіт*. 2023. № 9—10. С. 71—76. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2023.9-10.71>

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. Petrusenko, 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).

5. 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).

6. 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 22.09.2020).

7. Kaplina, A. (2021), "Formation of cross-cultural competencies of applicants as a condition for social and professional adaptation", *Agrosvit*, vol. 23, pp. 49—53. DOI: 10.32702/2306-6792.2021.23.49

8. Kaplina, A. (2023), "Cross-cultural management at formation of culture and communications", *Agrosvit*, vol. 9—10, pp. 71—76. DOI: 10.32702/2306-6792.2023.9-10.71

Стаття надійшла до редакції 24.02.2024 р.