

УДК 008:331

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

DOI: 10.32702/2306-6792.2023.9-10.71

## КРОС-КУЛЬТУРНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У СФОРМОВАНІЙ КУЛЬТУРІ КОМУНІКАЦІЙ

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

### CROSS-CULTURAL MANAGEMENT AT FORMATION OF CULTURE AND COMMUNICATIONS

Глобалізація бізнесу, просування економічних інтересів на ринки інших країн, процеси об'єднання і створення спільного економічного простору вимагають знання національних звичаїв і національної культури.

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.

Оскільки ринок стає дедалі глобальнішим, продукти та послуги, пропонувані міжнародними компаніями по всьому світу, стикаються з проблемами мультикультурного середовища, причому не тільки на рівні відносин із клієнтами, а й глибоко всередині компаній, на рівні співробітників. У статті надано характеристику крос-культурного менеджменту, виявлено бар'єри, що виникають на шляху його реалізації, розглянуто найефективніші рішення в галузі крос-культурного 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. Управління знаннями забезпечує необхідну технологічну підтримку крос-культурного управління для поліпшення обміну знаннями, їх ефективного використання в діяльності багатонаціональних компаній і міжнародних спільних підприємств.

Business globalisation, the promotion of economic interests in the markets of other countries, and the processes of unification and creation of a common economic space require knowledge of national customs and national culture.

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.

As the market becomes increasingly global, products and services offered by international companies around the world face the challenges of a multicultural environment, not only at the level of customer relations, but also deep within the companies, at the level of employees. 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.

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-культура, управління знаннями, міжкультурна взаємодія, мультикультурне середовище, спільнота практиків, міжкультурна комунікація, крос-культурний менеджмент, ділова етика.*

*Key words: cross-culture, knowledge management, intercultural interaction, multicultural environment, community of practice, intercultural communication, cross-cultural management, business ethics.*

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Глобалізація і міграція — основні причини зростання кількості крос-культурних організацій. Глобалізація впливає на середовище, у якому мають функціонувати менеджери. У період глобалізації великим організаціям і компаніям важливо залишатися конкурентоспроможними на світовому рівні, що можливо лише за умови одночасної роботи в декількох країнах. При цьому однією з основних проблем стає відмінність культур працівників із різних країн, що вимагає індивідуального стилю управління. Через неправильний підхід багато мультинаціональних компаній зазнають невдачі на міжнародному ринку. Завдяки подібним обставинам виникла потреба в розробленні та розвитку інструментів крос-культурного менеджменту.

Крос-культурне бізнес-середовище — джерело багатьох проблем. Різні аспекти культури схильні до впливу технологічних та економічних змін, тому сучасним компаніям, що працюють у глобальній економіці, необхідні ефективні рішення. Крос-культурний менеджмент і етика допомагають вживати превентивних заходів, розв'язувати наявні проблеми, часто передбачаючи їх.

Основне завдання крос-культурного менеджменту і ділової етики в бізнесі — прийняття ефективних, найбільш адаптованих до ситуацій рішень проблем. Серед різних крос-культурних аспектів підходи до стандартів, практика бізнесу, законодавство різних країн, національна

етика, культура, звичаї, система управління, а також соціально-економічна система. Менеджери крос-культурних компаній щодня стикаються з найрізноманітнішими ситуаціями: розподілом ресурсів, відбором співробітників, оцінкою привабливості партнерів по спільному підприємству — і все це на тлі складного міжнародного середовища. Робота у віртуальних командах, різниця в часових поясах, різні розуміння і цінності в різних культурах створюють додаткові труднощі для менеджерів.

Професійними рішеннями крос-культурних проблем можуть стати ефективне 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 — почат-

ку 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.

### ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Оскільки культурне розмаїття може чинити на компанію як позитивний, так і негативний вплив, менеджерам з управління персоналом слід враховувати важливість розвитку ефективної міжкультурної комунікації при чіткому донесенні передбачуваної інформації до співробітників різних культурних орієнтацій і забезпечення єдності цілей і завдань. Тим самим відділ персоналу бере на себе активну роль в управлінні культурним розмаїттям компанії. [2, с. 53].

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Дослідження в галузі міжкультурної комунікації часто фокусуються на розумінні того, як індивідуальні відмінності впливають на нашу здатність спілкуватися з представниками інших культур. Оскільки більшість людей виховується в межах однієї культури, необхідна взаємодія з представниками іншої культури може стати проблематичною і не завжди призводить до позитивних результатів [6]. Соціологи Г. Фінк, А. Нейер і М. Келлінг пропонують дослідникам, які займаються крос-культурними питаннями, розвивати розуміння взаємозв'язків між культурними вимірами, культурними стандартами та рисами особистості.

Така підвищена обізнаність допомагає людині керувати своєю власною міжкультурною поведінкою, а також поведінкою інших людей.

Культура в тематичних дослідженнях визначається як інтегрована система переконань, цінностей, моделей поведінки та способів спілкування, що їх поділяють ті, хто соціалізований у межах певної соціальної групи [2]. З іншого боку, культура розуміється як засіб прийняття унікальності індивіда, визнання індивідуальних відмінностей. Відповідно розмаїття культур можна представити у вигляді двох напрямів. Перший враховує вік, стать і гендерну приналежність людини — те, що відрізняє її від інших. Другий вимір фокусується на таких якостях, як освіта, віросповідання,

географічне місце розташування, рівень доходу та інші. Згідно з Х. Вендта (H. Wendt), Х. Еммеріка (H. V. Emmerik) і М. Еувемі (M. C. Euwema) [7], інтеграція різних культур сприяє підвищенню конкурентоспроможності компаній. Вона дає змогу залучати співробітників з різними культурними орієнтаціями, що сприяє розвитку і зростанню глобальних ринків, оскільки у компаній з'являється можливість працювати у різних корпоративних середовищах.

Крос-культурний менеджмент можна визначити і як управління поведінкою персоналу компаній по всьому світу, що відображає роботу людей з різною культурою, і надані ними послуги. Таким чином, управління співробітниками з різними культурними орієнтаціями стає важливою складовою успішної організації [1].

Один із відомих дослідників у галузі культури та менеджменту — Г. Хофстеде — розробив модель під назвою "Багатовимірний підхід до міжкультурних порівнянь" [8]. Хофстед провів опитування 160 тис. менеджерів і співробітників однієї з найбільших американських транснаціональних корпорацій (IBM) у сорока країнах і виявив значну різницю в поведінці та стосунках менеджерів і співробітників закордонних філій. Основну причину цього вчений угадав в особливостях національних культур, що зумовили відмінності цінностей і настанов, пов'язаних із роботою, а також в інших змінних, таких, як становище в організації, професія, вік і стать.

Крос-культурний менеджмент застосовується на підприємствах для розв'язання проблем, що виникають між членами організації у внутрішньому та в зовнішньому довіллі. Крос-культурний менеджмент — це новий тип управління, що враховує культурні відмінності між працівниками з метою поліпшення комунікацій у компанії та її міжнародної діяльності.

У міру глобалізації збільшується кількість міжкультурних контактів в організаційних умовах, у зв'язку з чим стає важче пояснювати та прогнозувати поведінку людини в цих умовах, застосовуючи наше нинішнє розуміння менеджменту. Глобальні менеджери стикаються із середовищем, яке виявляється складнішим, динамічнішим, більш невизначеним і більш конкурентоспроможним, ніж будь-коли раніше.

До основних завдань крос-культурного менеджменту входить:

— попередження ризиків і, як наслідок, потенційних втрат під час взаємодії представників різних ділових культур;

— становлення і трансформація міжкультурних компетенцій менеджерів і самих співробітників;

— передбачення виникнення конфліктних ситуацій;

— можливість спрогнозувати образ дій іноземних партнерів.

В умовах зростаючої конкуренції на світовому ринку здатність ефективно працювати в різних культурах — це більше, ніж хороша навичка. Тепер це — ключова компетенція всіх співробітників. Знання міжкультурних цінностей, звичаїв і настанов, що впливають на роботу поведінку, дає змогу ефективніше спілкуватися представникам різних культур.

У рамках роботи над статтею було проведено емпіричне дослідження перешкод, з метою виявлення найскладніших і найсуттєвіших із них під час налагодження не тільки ефективних комунікацій, а й ефективної ділової взаємодії, а також налагодження взаємодії між представниками різних культур.

У дослідженні взяли участь близько 100 осіб — фахівців і лінійних менеджерів крос-культурних компаній.

Як показують результати дослідження, найбільш важливими кроскультурними бар'єрами є переконання та стереотипи, традиції, цінності, соціальні ролі.

Розглянемо їхній вплив і значення більш детально. Однією з головних перешкод для спілкування в мультикультурному середовищі є нерозуміння. Як правило, це найперша поширена перешкода для людей різного культурного походження, оскільки їхні цінності та переконання суттєво різняться. Відмінності в культурах призводять до високого рівня тривоги і невпевненості та в кінцевому підсумку до непорозуміння. Непорозуміння, що виникають через це, можуть тривати протягом усього терміну міжкультурної ділової взаємодії.

Неадекватне сприйняття інформації про представників інших культур, що формується під впливом власних ціннісних суджень про людей, призводить до нерозумного вибору в міжкультурній комунікації. Культурні стереотипи перебільшують або надмірно узагальнюють те, як ми сприймаємо людей, і це сприйняття викликає занепокоєння. Стереотипи народжуються зі страху у зв'язку з відсутністю достатніх знань, тобто стереотип — це породження тих засобів інформації, які колись сформуливали образ представника тієї чи іншої країни. Ці стереотипи залишаються основними причинами неприйняття протилежної культури і також призводять до непорозуміння.

Культурні норми — це культурні правила прийнятної та неприйнятної поведінки. Люди самі встановлюють правила для себе й очікують, що інші зроблять так само. Кожна культура має свої власні норми, і вони визначають поведінку їхніх носіїв. Однак люди, які працюють у крос-культурному середовищі, часто не розуміють норм іншої культури і відповідної поведінки.

Наслідком прояву культурних норм є соціальні ролі, що являють собою набір норм, застосованих до конкретних груп. Зокрема, різні національні культури відводять різні ролі чоловікам і жінкам, дітям і батькам/опікунам, чоловікам і дружинам. Ці ролі варіюються від культури до культури, і сьогодні в крос-культурній команді можна знайти кілька різних ролей.

До слова, для когось ті чи інші ролі можуть здатися проявом нетолерантної поведінки та викликати складнощі в процесі комунікації [3].

Результати проведеного дослідження свідчать, що ефективним рішенням може стати розвиток крос-культурної комунікаційної компетенції, яка дає змогу організації досягати цілей за дотримання належної поваги до цінностей, норм, переконань людей, що впливають на її діяльність. Компанія повинна розвивати міжкультурні компетенції персоналу з метою подолання бар'єрів для міжкультурного спілкування.

Правильне використання міжкультурних компетенцій може стати джерелом конкурентоспроможності. Коротке визначення міжкультурних компетенцій — це це насамперед навички та атрибути, необхідні професіоналам для досягнення успіху в міжнародному середовищі [3].

Серед навичок можна відзначити:

— обізнаність про культурні цінності, які можуть вплинути на кроскультурний бізнес;

— уміння коригувати стиль ведення переговорів, спілкування, презентації, керівництва командою тощо, щоб уникнути крос-культурних непорозумінь;

— навички міжнародного лідерства.

Міжкультурна компетенція має включати когнітивні аспекти, такі, як крос-культурна обізнаність або уважність, знання крос-культурних основ та інструментів, а також ноу-хау конкретної країни або регіону. Міжкультурна компетенція має включати і специфічні поведінкові навички, зокрема навички міжкультурного спілкування або поведінки, необхідної для побудови довірчих і стійких довгострокових відносин.

Під час роботи ми вивчили й узагальнили сучасний досвід, накопичений передовими крос-культурними компаніями у вирішенні цього питання.

Як відомо, якщо компанія прагне досягти успіху, то їй насамперед необхідно докладати зусиль, спрямованих на позитивне спілкування і вироблення довіри всіх членів крос-культурної команди. Довіру в будь-якій ситуації важко створити, але ще важче підтримувати. Особливо складно її зберегти в кроскультурній команді, оскільки в ній представлені носії різних культур і стилі спілкування варіюються від однієї культури до іншої.

У цьому разі необхідно створювати універсальну цифрову систему обміну повідомленнями для співробітників — членів крос-культурних команд, особливо актуальну для членів віддалених віртуальних команд.

З точки зору вивчення соціальних аспектів готовності крос-культурної компанії до процесів цифровізації, найбільш показовим видається гуманітарний підхід до управління персоналом, що досліджує цифрову культуру [9].

Відповідно до цього підходу основний дискурс зосереджено на вивченні трансформації цінностей, поведінкових моделей, способів, способів, трансформації, що відбувається в команді.

У цьому зв'язку стають актуальними проблемами феноменів цифрової культури та готовності до них кожного члена команди, а саме зміни культури через поширення цифрових технологій, повсюдної доступності різноманітної інформації, глобального формування онлайн-спільнот тощо. [4].

Сучасні технології допомагають легко підключатися і працювати так часто, як це необхідно. Команди можуть проводити зустрічі віддалено за допомогою технології відеоконференцзв'язку та одночасно працювати над одними й тими самими спільними документами за допомогою хмарних інструментів обміну файлами, наприклад Google Drive.

Усім відомий стереотип технологій на робочому місці, що веде до відкритого офісного простору в стилі Силіконової долини з відеоіграми. Однак сьогодні більш актуальним є питання створення сильної корпоративної крос-культури на основі використання цифрових технологій. Віртуальні робочі простори пропонують віддаленим членам крос-культурної команди, які працюють у різних країнах, комфортне офісне середовище, щоб вони могли відчувати, що у них є "домашня" база для виконання спільної роботи.

Коли команди працюють автономно, вільно та географічно дислоковано, це запобігає появі крос-культурних проблем.

Дієвим напрямом поліпшення крос-культурної взаємодії виступає навчання питань ділової етики менеджерів і самих співробітників. Менеджерам необхідно поглибити свої знання соціального, культурного та морального середовища, у якому вони працюють. Знання, які дає ділова етика, є стратегічним засобом оптимізації ділової та професійної діяльності, досягнення більш інтегрованої та гуманної крос-культурної спільноти. Тепер у діловій етиці еталоном дедалі частіше виступають універсальні етичні стандарти та правові акти, міжнародні гуманізовані норми, які можуть бути застосовані у крос-культурній компанії.

Крім ділової етики, не менш важливу увагу слід приділяти розвитку комунікативних і лідерських навичок. Співробітники з розвиненими навичками здатні швидше й ефективніше адаптуватися до спірних ситуацій, що виникають у кроскультурному середовищі. Розвинені навички спілкування допомагають глобальним менеджерам обговорювати проблеми та шляхи їх вирішення з представниками різних культур.

Лідерські навички в поєднанні з навичками крос-культурних взаємодій можуть бути корисними у формулюванні важливих висновків для менеджерів про відповідну поведінку членів команди [7].

### ВИСНОВКИ З ПРОВЕДЕНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

Таким чином, крос-культурний менеджмент — це співпраця з представниками іншої культури, визнання їхніх інтересів під час розроблення спільних пріоритетів, максимальна толерантність до особливостей культурного різноманіття (релігійних, професійних, вікових та інших відмінностей). Крос-культурний менеджмент — новий тип управління, що враховує культурні відмінності персоналу у процесі управління і використовує їх для підвищення ефективності комунікацій як усередині організації, так і в її міжнародних відносинах.

Питанням крос-культурного управління приділяється значна увага у міжнародній діловій літературі. Управління знаннями та крос-культурне управління покращують збір і обмін знаннями в багатонаціональних компаніях, підвищують ефективність використання знань у міжнародних спільних підприємствах. Однак є ще один аспект, який описує нову культуру, створену з комбінації двох або багатьох

культур. Ця нова культура названа кількома термінами: "культурна синергія", "третя культура", "культурний гібрид", "міжкультурні компетенції" і в кінцевому підсумку розглядається як культурний інтелект [5].

Використовуючи новітні інформаційні технології, такі, як штучний інтелект, цифрові технології та управління знаннями, глобальний бізнес стає дедалі успішнішим. Управління знаннями розгортається через мережу соціальних і технічних, людських і матеріальних компонентів. У глобальній економіці управління знаннями фактично є формою міжкультурного управління.

Міжкультурний менеджмент — ключовий фактор підвищення якості бізнесу, особливо для сервісних компаній, що працюють на світових ринках. Крос-культурне управління знаннями забезпечує реальну підтримку в розгортанні успішного бізнесу через міжнародні кордони, органічно керуючи крос-культурними командами співробітників у наданні високоякісних продуктів і глобальних послуг мультикультурним клієнтам.

#### 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 komunikacija* [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 Khmel'nitsky 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 22.09.2020).

*Стаття надійшла до редакції 20.04.2023 р.*

<https://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](mailto:economy_2008@ukr.net)

 viber: +38 050 3820663