

Надійшла 06.09.2011

УДК 339.944:005:008

О. В. ТКАЧЕНКО, К. Л. ПОТОПА
Криворізький факультет Запорізького національного університету

ЗНАЧЕННЯ КРОСКУЛЬТУРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК ФАКТОРУ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Викладено кроскультурні проблеми міжнародного менеджменту; висвітлено поняття та сутність кроскультурного менеджменту; визначено об'єктивну необхідність кроскультурного менеджменту в системі управління; розглянуто питання глобалізації компаній та їх менеджерів; описано особливості кроскультурного аналізу; досліджено кроскультурну некомпетентність менеджерів.

The cross-cultural problems of international management have been expounded; a concept and essence of cross-cultural management – reflected; the objective necessity of cross-cultural management for control system – determined; the question of globalization of companies and their managers – considered; the features of cross-cultural analysis – described; cross-cultural incompetence of managers – investigated in the article.

Ключові слова: глобалізація, менеджмент, культура, кроскультурний менеджмент.

Постановка проблеми. Глобалізація, інтернаціоналізація бізнесу, зближення економічних систем, а також підвищення ролі людського фактору в управлінні обумовлена глибинними процесами, які проходять у світовій економіці. Практика бізнесу показує, що однією з основних причин банкрутства підприємств є незадовільний рівень менеджменту. Тому питання оптимізації управління, використання всього кращого, накопиченого вітчизняною та зарубіжною практикою, виходять на передній план.

Цікавість до науки управління простирається за межі національних кордонів та по мірі входження України в ділове міжнародне співтовариство, з розвитком цивілізованої конкуренції і ринку всередині країни постійно зростає.

Актуальність кроскультурного менеджменту безпосередньо для України обумовлена розширенням виходу України на світові ринки, у тому числі на ринки капіталу, активізацією діяльності іноземних компаній на вітчизняному ринку, необхідністю визнання ділової дієздатності українських компаній закордонними контрагентами, підвищенням їх міжнародних рейтингів, що вимагає якісно іншого, більш високого рівня менеджменту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Кроскультурний менеджмент є відносно новим напрямом в науці управління. Значна частина праць у цій області була написана зарубіжними авторами в 90-х роках. У ряду найважливіших зарубіжних робіт даного напрямку можуть бути названі роботи: Дж. Дістефано, Р. Інглхарта, Р. Льюїса, Т. Парсонса, М. Рокіча, М. Тайеба, А. Тропенранса, Г. Ховштеде, Ш. Шварца та інших. Дослідженням порівняльного менеджменту в Росії займаються такі вчені, як В. В. Кочетков, Ю. В. Латів, С. П. Мясоєдов, А. І. Наумов, С. Р. Філонович, П. М. Шіхарев, О. І. Шкаратан.

Вивченню особливостей організаційної структури та специфіки застосування кроскультурного аналізу управління міжнародними корпораціями присвячені роботи К. Бартлетт, Дж. Блека, М. Борга, С. Госхела, Х. Грегерсена, М. Менденхелла, Г. Перлмуттера, Г. Хедлунга та ін.

Праці деяких російських та українських вчених, зокрема А. С. Белорусова, О. А. Кириченко, В. Є.

Куриляк, С. П. Мясоєдова, С. Е. Пивоварова, О. І. Рогача, Л. М. Симонової присвячені аналізу національних бізнес-культури за класифікаційними параметрами вищезгаданих моделей.

Формулювання цілей статті. Доцільність написання статті обумовлена тим, що проблема кроскультурного менеджменту в українській практиці належить до слабо розроблених. Це стосується як більш глибокого вивчення особливостей національної ділової культури, так і закордонного управлінського досвіду та можливості його використання в Україні.

Тому, цілями даної статті є визначення значення кроскультурного менеджменту як фактора підвищення ефективності діяльності підприємств, його специфіки та сфер застосування.

Виклад основного матеріалу. У зв'язку з інтернаціоналізацією бізнесу, стають все більш різноманітними форми і характер співробітництва між українськими і закордонними компаніями. Для того, щоб гідно конкурувати або хоча б співпрацювати з іноземними фірмами, необхідно добре знати їх специфіку. Виникає необхідність визначення ефективності, або, що не менш важливо, слабких сторін своїх і чужих механізмів управління фірмами, включаючи розробку стратегій та організаційних структур, кадрову політику, форми взаємодії з партнерами, систему приведення в дію внутрішніх резервів розвитку тощо.

Останнім часом під впливом глобалізації сучасна економіка набуває ряд відмінних, властивих інтернаціональній культурі рис, які серйозно впливають на всі економічні процеси. Все частіші процеси зближення і взаємопроникнення різних ділових культур, глобалізація, збільшення кількості та посилення

впливу спільних підприємств призводять до того, що взаємодія представників різних культур та обмін досвідом в області управління стають невід'ємною частиною сучасного бізнесу.

Практика показує, що адекватна система менеджменту є запорукою успішного функціонування як окремих підприємств так і цілих держав, оскільки від ефективної організації роботи на макро- і мікрорівні не в останню чергу залежить успішність економічного розвитку країни. Поряд з постійним самовдосконаленням за допомогою розвитку внутрішніх джерел, використання зарубіжного прогресивного досвіду інших країн є основним ресурсом розвитку сучасного підприємства. Однак, при всьому багатстві та розмаїтті управлінських підходів та інструментів у різних країнах, успішно застосована може бути лише частина з них, крім того, в будь-якому випадку потрібна адаптація під існуючі умови.

З усіх можливих проявів кроскультурного менеджменту найбільшу практичну цікавість являє 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.

Глобалізація визначається як взаємозалежність транспортних, збутових, комунікаційних та економічних інфраструктур різних країн. Справжня глобальна ефективність вимагає від претендента на роль лідера організації певних позитивних кроків. Виникнення глобальної цивілізації заслуговує серйозної уваги, і для того, щоб розібратися в хаотичному характері глобалізованого світу, на перший погляд, необхідно розглянути три довгострокові тенденції:

- рушійні сили глобалізації превалюють над стримуючими її факторами;
- виникнення глобальної цивілізації створює безліч парадоксів з точки зору змішання культур – відбувається гібридизація норм і стандартів;
- глобальний характер змін, що насуваються, потребує трансформації більшості існуючих інститутів, починаючи з держав і закінчуючи корпораціями.

Теодор Левітт вважає, що по-справжньому глобальні ринки закономірно викликають до життя корпорації нового типу. На його думку, глобальна компанія замінила багатонаціональну корпоративну структуру як найбільш ефективного конкурента міжнародного масштабу. Різниця між ними полягає в тому, що багатонаціональна компанія веде свій бізнес у різних країнах, «підкладаючи» продукти і методи управління до місцевих умов та ринкової специфіки. Глобальна ж компанія уникає порівняно високих витрат багатонаціональних бізнес-структур, пропонуючи стандартизовані продукти для інтегрованого світового ринку [1]. Останнє в не меншій, а, можливо, навіть більшій мірі потребує глибокого дослідження та аналізу кроскультурних чинників.

Нові виклики менеджменту пов'язані з новими глобальними стратегіями і підходами до різномірних людських ресурсів. Глобальний ринок призводить до необхідності врахування специфіки сотень країн і тисяч культур. Актуальна історія управління рясніє прикладами того, як компанії виявлялися нездатними знайти шлях на закордонні ринки або просто терпіли невдачу. Основна причина – міжкультурна й інтернаціональна некомпетентність у управлінні спільними підприємствами і групами компаній.

Управління глобальною компанією вимагає розвитку таких основоположних аспектів бізнесу [2]:

- впровадження глобального менталітету, що має на увазі розуміння всесвітніх політичних, економічних, соціальних, культурних, демографічних, наукових, технологічних, медичних та екологічних факторів і процесів;
- глобальна бізнес-компетенція – знання нових можливостей в епоху гіперконцентрації, глобального надлишку виробничих потужностей, який періодично виникає, зміни системи цінностей споживачів, безперервного розвитку інтернаціональної бізнес-етики, а також усунення кордонів між секторами глобальної економіки, що веде до нових бізнес-парадигм;
- глобальна міжкультурна компетенція – створення нових форм асоціацій (в т. ч. електронних), що включають культурні «гібриди» з продавцями, оптовиками, конкурентами, клієнтами, і виникнення «третього сектора» економіки, що реагує на потреби клієнтів у всіх частинах земної кулі.

Виникнення глобальної цивілізації не означає миттєвого стирання кордонів і виникнення якоїсь надкультури. У світі, що складається з приблизно двохсот держав і десятків тисяч культурних відмінностей, компанії можуть побудувати досить міцний будинок для глобальної цивілізації, тільки базуючись на міжкультурній і міжнаціональній компетенції.

Кроскультурний менеджмент – порівняно нова галузь знання для України, це менеджмент, який здійснюється на стику культур: макрорівень – управління на стику національних та регіональних культур, мікрорівень – на стику територіальних, вікових, професійних, організаційних, інших культур. Кроскультурний менеджмент спрямований на вирішення наступних завдань клієнтів: 1) допомога в управлінні діловими відносинами, що виникають в полікультурному середовищі, що включає, в т.ч. створення толерантної взаємодії, успішних комунікацій, умов плідної праці та прибуткового бізнесу на перетині різних ділових культур; 2) регулювання міжкультурних конфліктів в бізнес-середовищі, 3) розвиток кроскультурної компетенції власників бізнесу, менеджерів, персоналу. Поліетнічність українського суспільства обумовлює доцільність врахування кроскультурних аспектів у бізнесі. Керівникам

і міжнародного, і регіонального бізнесу доцільно розвиватися в питаннях кроскультурного менеджменту та комунікацій, а організаціям – навчати персонал в цьому напрямку. Вивчення кроскультурної теми допомагає менеджерам краще пізнати себе, ідентифікувати свій культурний профіль, розвинути кроскультурну компетенцію, а значить, уникнути ризиків, небажаних наслідків для бізнесу, кар'єри та особистого життя, стати більш успішними [3].

На наш погляд, необхідно виділити наступні основні практичні напрямки кроскультурного менеджменту:

- організація ефективної адаптації закордонних підходів і технологій в області управління, основним принципом якої є врахування національних і культурних особливостей обох сторін;
- організація роботи в транснаціональних компаніях, де безпосередньо взаємодіють представники різних культур. Кількість транснаціональних та міжнародних компаній в умовах глобалізації стрімко зростає, при цьому кожен учасник подібного об'єднання несе свої «принципи корпоративності», традиції ведення бізнесу та приймає рішення у відповідності зі сформованими нормами управління. Основна задача в даному випадку – зробити співробітництво інтернаціональної команди найбільш продуктивним;
- вироблення певних практичних рекомендацій, заснованих на знанні культурних особливостей, що сприяє кращому взаєморозумінню та підвищенню ефективності бізнес-співпраці, ефективної організації спільних проектів з представниками інших країн.

В якості основної практичної задачі кроскультурного менеджменту є виявлення особливостей закордонного менеджменту та вивчення можливостей використання цього досвіду в українській дійсності.

Необхідно відзначити, що грамотне використання закордонного досвіду, а також адекватний облік культурного чинника в цьому процесі є запорукою успіху багатьох компаній зі світовим ім'ям.

Культура визначає індивідуальність людської групи так само, як особистісні характеристики визначають індивідуальність індивіда. Більше того, культура і особистість взаємодіють один з одним, саме тому культурні особливості можуть іноді вимірюватися за допомогою особистісних тестів. Можна сказати, культура забезпечує індивідуальність людей.

Для класифікації макро-і мікрокультур можуть використовуватися наступні десять категорій, що характеризують будь-яку групу людей, незалежно від їх географічного місцезнаходження або виду бізнесу, яким вони займаються: 1) відчуття себе і простору; 2) спілкування і мова, 3) одяг і зовнішній вигляд; 4) їжа та пов'язані з нею норми етикету; 5) час і ставлення до часу; 6) відносини між людьми; 7) цінності та норми; 8) вірування та світогляд; 9) процес мислення і навчання; 10) методи і прийоми роботи.

Ця класифікація є спрощеною моделлю для оцінки культурної специфіки. В якості альтернативних або доповнюючих можна використовувати інші підходи. Наприклад, системне дослідження культури, включає аналіз наступних підсистем [4]:

- споріднення (сімейні взаємини, методи відтворення, тренування та соціалізації дітей);
- навчання (способи передачі інформації, знань, навичок і цінностей молодим чи новим членам суспільства);
- економічна (спосіб виробництва і розподілу товарів і послуг);
- політична (домінуючі методи управління, підтримання порядку і реалізації владних повноважень);
- релігійна, або духовна, (тобто духовна сторона культури та її підхід до надприродного);
- підсистема об'єднань (мережа соціальних угруповань, створюваних членами даного соціуму);
- охорони здоров'я (способи профілактики і лікування захворювань або надання допомоги жертвам стихійних лих);
- відпочинку (способи соціалізації людей або проведення вільного часу. Наприклад, те, що в одній культурі вважається грою, в іншій може розглядатися як робота і навпаки).

Кроскультурний аналіз підсистеми менеджменту, безумовно, заслуговує особливої уваги. Пропонуємо проводити його в контексті трьох організаційних мікрокультур [5]:

– Бюрократична культура, як правило, процвітає в компаніях, що працюють на захищених або стабільних ринках (Франція, Японія). Вона характеризується позаперсональним стилем та орієнтацією на стандарти і жорстко регламентовані процедури. Підтримується строго пірамідальною і централізованою ієрархією з дуже слабким ступенем внутрішньої конкуренції. Головуючий тип менеджера - «людина організації».

– Управлінська культура географічно характерна для компаній країн, які рано відкрилися для вільної конкуренції (Нідерланди, Швейцарія). Концептуально - для компаній, що працюють у високо конкурентних і інноваційних галузях. Підтримується гнучкою та адаптивною організацією, що представляє собою вотчину «бізнес менеджерів».

– Технічна культура характерна для країн, що мають давні технологічні традиції (Німеччина, Великобританія). Подібний тип культури найчастіше можна виявити в компаніях, що працюють у стабільних і традиційних галузях. Відрізняється патерналістським стилем керівництва і в значній мірі покладається на технічні ноу-хау. Основа – сильно функціонуюча організація. Функціональні «генерали» намагаються створити імперію навколо свого ноу-хау, що веде до запеклої конкуренції між підрозділами. Визнання і верховна влада перебувають у руках «технарів».

Такі принципові підсистеми, які варто проаналізувати топ-менеджерам і фахівцям компанії, що прагне до виходу на нові ринки. Для ділових людей, орієнтованих на досягнення успіху в умовах чужої культури, наявність або відсутність серйозного кроскультурного аналізу рівноцінно різниці між успіхом і невдачею.

Сучасні дослідження дозволяють виділити чинники, які негативно позначаються на кроскультурній компетентності менеджменту [6]:

1. Пов'язані з умовами ринку:

– нездатність знайти правильну ринкову нішу (головною проблемою є пошук підходящої області для конкуренції; боротьба з місцевою компанією, що має сильні позиції на ринку, – далеко не кращий шлях);

– небажання змінюватись при адаптації до нових умов;

– відсутність оригінальних продуктів (місцеві покупці не вважають ваші продукти унікальними, мають високу додану вартість).

2. Пов'язані з навичками і методами управління:

– невизначеність позиції (часто викликана обмеженістю часового ресурсу; наприклад, занадто багато часу необхідно на навчання методам роботи в таких країнах, як Японія; при цьому позиція, яка коливається, уповільнює процес вивчення місцевих умов);

– призначення невідповідних вимогам кандидатур (вибір відповідного кандидата апріорі є складним завданням, невірне рішення якого веде до невдачі, оскільки безпосередньо впливає на підбір команди);

– неправильний вибір партнерів (успіх залежить від вибору надійних і досвідчених контрагентів, а також від розвитку відносин, заснованих на спільності інтересів, взаємної вигоди і довірі);

– нездатність встановити відносини із зацікавленими групами. У даному випадку мається на увазі некомпетентність у встановленні партнерських контактів з органами місцевого самоврядування, профспілками, освітніми установами, громадськими та політичними організаціями, які можуть істотно впливати на роботу дочірньої компанії).

3. Пов'язані з роботою штаб-квартири:

– зростання взаємної недовіри і неповаги між головним офісом і дочірньою компанією на різних рівнях управління;

– нездатність використовувати досвід та ідеї, напрацьовані в одній країні на інших ринках.

При взаємодії з представниками інших культур менеджери повинні знати, наскільки останні прагнуть виконувати свої зобов'язання, які аргументи діють на них сильніше, а які слабкіше, як викликати у них довіру, тощо. Знайти відповідь на ці питання і тим самим підвищити ефективність міжкультурного спілкування покликаний кроскультурний менеджмент.

Менеджмент державних компаній відзначається централізацією прийняття рішень, відсутністю делегування повноважень, участі у прибутках, виключно матеріальною мотивацією, суб'єктивізмом в процесах добору та управління персоналом тощо. Принципи управління великими компаніями, які репрезентовані на ринку України переважно представництвами міжнародних компаній, споріднені з основними принципами управління, прийнятими в країнах базування певних МНК. Підприємствам середнього та малого бізнесу властиве використання найманого топ-менеджменту, делегування повноважень тощо. Ще однією характерною рисою культури управління є якісне відставання України з питань управлінських технологій навіть від деяких країн СНД й використання переважно їх досвіду з огляду на спорідненість історії та культурних особливостей цих країн.

Основною перевагою українських менеджерів залишається знання національних особливостей ведення бізнесу й адаптованість до унікального в своєму роді “пострадянського” менталітету, що одночасно поєднує в собі колективно-індивідуалістичні характеристики суспільства, високий показник дистанції влади на державних підприємствах та низький в приватних компаніях, відмінне відношення представників різних вікових категорій до певних життєвих цінностей, необхідність виконання законів загалом та посадових інструкцій безпосередньо тощо, а також можливість функціонувати в умовах нестабільної економіко-політичної ситуації в країні (“імунітет до постійної мінливості оточуючого середовища”).

Висновки. Кроскультурний менеджмент є напрямком загальної теорії менеджменту і націлений на вивчення особливостей ділових культур та їх впливу на процес управління. В рамках даного напрямку оцінюється вплив національно-культурного фактора на систему менеджменту, формуються уявлення і вивчаються закономірності взаємодії представників різних культур в процесі здійснення бізнесу.

У практичному аспекті кроскультурний менеджмент являє собою комплекс відносин у рамках здійснення різних форм бізнесу, які зачіпають організації управління і ділові культури різних країн, основною ж метою є вдосконалення міжкультурного обміну досвідом у сфері управління і ділових комунікацій.

Кроскультурний менеджмент має місце при взаємодії представників різних культур по бізнесу, які б цілі ця співпраця не мала і, є смним поняттям, включаючи в себе, крім менеджменту, елементи з таких областей, як культурологія, психологія, історія, міжнародні економічні відносини.

Отже, в межах кроскультурного менеджменту проводиться наступне:

1. Вивчення управлінського досвіду різних країн і груп країн, з виявленням особливостей моделей менеджменту. Особливий інтерес представляють найбільш успішні в своєму економічному розвитку країни. В результаті виявляються найбільш яскраві риси тієї чи іншої системи управління, що особливо актуально у випадку успішності моделі, в такому разі ці риси можуть бути використані іншими країнами; оцінюється специфічність тієї чи іншої моделі з точки зору можливого використання в інших країнах.

2. Вивчення власного управлінського досвіду, сильних і слабких сторін, а також можливостей впливу на цей досвід.

3. Вивчення тенденцій розвитку моделей менеджменту різних країн, вплив глобалізації на управлінські системи та прогнозування подальшого розвитку подій.

4. Розробка рекомендацій щодо взаємодії з представниками окремих країн, організація процесів по взаємозбагаченню управлінським досвідом.

Серйозним завданням сучасного менеджера, який функціонує в глобальному економічному середовищі, повинне стати уміння поєднати сучасні технології з національними особливостями.

Література

1. Levitt T. The Globalization of Markets // Harvard Business Review. – 1983. – 61 (May/June). – P. 92—102.

2. Тоффлер О. Створення нової цивілізації. Політика третьої хвилі [Електронний ресурс] / О. Тоффлер, Г. Тоффлер. – Режим доступу : <http://meta.ua/getpage.asp...>

3. Мясоєдов С.П. Основы кроскультурного менеджмента: как вести бизнес с представителями других стран и культур : [учебное пособие] / Мясоєдов С.П. – М. : Дело, 2003. – 256 с.

4. Холден. Кроскультурний менеджмент. Концепція конгнитивного менеджмента : [учебное пособие] / Холден, Дж. Найджел. – М. : ЮНИТИ – ДАНА, 2005. – 384 с.

5. Приятельчук О.А. Особливості кроскультурного управління міжнародним бізнесом / О.А. Приятельчук // Наукові праці Донецького національного технічного університету. – 2004. – Вип. 87: Д. – С. 216–221.

6. Куриляк В.Є. Міжкультурний менеджмент / Куриляк В.Є. – Тернопіль : Астон, 2004. – 239 с.

Надійшла 07.09.2011

УДК 339.922 (4)

І. Є. ЖУРБА

Хмельницький інститут соціальних технологій

НАУКОВІ ТА ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ ТРАНСКОРДОННОГО СПІВРОБІТНИЦТВА В СУЧАСНИХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСАХ

У статті аналізуються наукові та прикладні основи транскордонного співробітництва в сучасних євроінтеграційних процесах, визначаються їх проблеми та шляхи вирішення. Автором обґрунтовано суть, передумови, значення моделі дифузійно-втягуючої регіональної інтеграції євро регіону в процесі транскордонного співробітництва із визначенням його місця та ролі.

In the article were analysed scientific and applied bases of transfrontal collaboration in modern eurointegration processes, their problems and ways of decision are determined.

Ключові слова: інтеграція, транскордонне співробітництво, інтеграційні зв'язки, євро регіон, модель дифузійно-втягуючої інтеграції.

Актуальність. Однією з основних форм європейської інтеграції на сьогодні є взаємопроникнення через систему транскордонного співробітництва у межах євро регіонів. Вісь координат площини регіонів функціонує окремо від площин ЄС і національних держав і є найнижчим рівнем (ланкою) транскордонної інтеграції.

Зазначимо, що наслідки інтеграції на європейському континенті в значній мірі визначаються функціонуванням євро регіонів, тому взаємозалежність є важливою для з'ясування як суті євро регіону, так і євроінтеграції загалом. Євро регіон є формою інституційного транскордонного співробітництва, а умови його створення мають багато спільного з формуванням транскордонних зв'язків.

Співробітництво в рамках євро регіонів відбувається на транскордонних територіях, для яких характерні неоднорідність соціально-економічних умов розвитку, які, в свою чергу, збагачують культуру національних спільнот, а функціонально-інституційні можливості євро регіону підсилюють ці результати.

Мета – визначення суті, передумов, значення моделі дифузійно-втягуючої, регіональної та транскордонної інтеграції євро регіону в процесах транскордонного співробітництва.

Для досягнення мети були поставлені такі головні завдання:

- дослідити взаємозалежності і взаємодію в ланцюгу: регіональна інтеграція – дифузійно-втягуюча інтеграція – транскордонне співробітництво – євро регіон;