

КРИВОБОК Катерина Володимирівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та бізнесу, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, <https://orcid.org/0000-0002-6889-0041>

КОТЕЛЬНИКОВА Юлія Миколаївна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки підприємства та організації бізнесу, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, <https://orcid.org/0000-0001-6271-6213>

КІНАС Ірина Олександрівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та бізнесу, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, <https://orcid.org/0000-0002-1790-3746>

МІЖКУЛЬТУРНІ ОСОБЛИВОСТІ В ПРОЦЕСІ УПРАВЛІНСЬКИХ КОМУНІКАЦІЙ

Кривобок К. В., Котельникова Ю. М., Кінас І. О. Міжкультурні особливості в процесі управлінських комунікацій.

Особливістю крос-культурних комунікацій є те, що декодування тісно пов'язане з особливостями культури учасників інформаційного обміну та спільної діяльності. Представники різних культур по-різному здійснюють дешифрування одержуваних повідомлень. Чим більше відрізняються культури учасників спільних дій, тим складніше досягти взаєморозуміння і тим більше труднощів виникає у здійсненні спільних дій. Вивчення та облік особливостей крос-культурних комунікацій дозволяє прогнозувати поведінку іноземних партнерів, уникати помилок в управлінні міжнародними організаціями та проектами. Для своєчасного запобігання та оперативного вирішення конфліктів важлива зважена стратегічна політика керівництва компанії, готовність бачити причини конфліктів і йти на зміни для досягнення розумного компромісу, гнучкість та адаптивність організаційної структури. Велике значення мають глибокі знання керівників про особливості та основні параметри культур партнерів, з якими працює організація, а також своїх працівників. Професійними рішеннями крос-культурних проблем можуть стати ефективне управління комунікаціями та людськими ресурсами, використання віртуальних команд, розвиток бікультурних навичок. Особливо важливою є ефективна робота управлінців з людськими ресурсами у компаніях. Позитивний погляд на різні установки та цінності допомагає запобігти проблемним ситуаціям і можливим конфліктам. Міжкультурна комунікація на робочому місці пов'язана з розумінням різних ділових звичаїв, вірувань і стратегій спілкування. Це відбувається, коли люди з різним культурним середовищем спілкуються один з одним. Оскільки ми живемо в епоху глобалізації, цілком природно, що роботодавці не обмежуються виключно наймом людей, які є поруч з ними. Існують певні культурні бар'єри для ефективного спілкування менеджера з командою. Оскільки культурна різноманітність може чинити на компанію як позитивний, так і негативний вплив, менеджери з управління персоналом мають враховувати важливість розвитку ефективної міжкультурної комунікації, чітко доносячи передбачувану інформацію до співробітників-представників різних культур і забезпечуючи таким чином єдність цілей і завдань.

Ключові слова: комунікації, особливості, взаємодія, менеджмент, інформація

Постановка проблеми. У міжнародному бізнесі нерозуміння культурних відмінностей та особливостей може мати серйозні наслідки. Насправді цілі кампанії довелося згорнути через відсутність попередніх досліджень культурної обізнаності. Зміна дизайну та передрук доповідей або буклетів коштує дуже дорого, тому дуже важливо переконатися, що будь-який текст і зображення відповідають культурним традиціям. Не дивно, що міжкультурне взаєморозуміння та комунікація сьогодні є головними пріоритетами міжнародного бізнесу. Співробітники, які мають компетенцію в галузі міжкультурної комунікації, мають великий попит.

Попри те, що питання міжкультурних взаємодій хвилювали людство з незапам'ятних часів, саме сьогодні проблема спілкування між людьми та питання про шляхи пошуку взаєморозуміння між жителями різних країн і представниками різних культур набувають особливої значимості.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Основоположними є роботи численних дослідників з питань крос-культурної взаємодії. Герт Хофстеде описав чотири шляхи, які можуть допомогти в аналізі і розумінні інших культур. Відповідно до його теорії, культура може бути класифікована через призму різних вимірів на національному рівні. Такі виміри включають дистанцію до влади, маскулітність і фемінність, індивідуальність і колективізм, а також уникнення невизначеності [1, 2].

Також слід відзначити і дослідження Говарда Перлмуттера, який виявив відмінності в управлінській філософії, застосовуваної компаніями [3].

Питання, пов'язані з визначенням впливу культури праці на економічне зростання, стали предметом дослідження таких вчених, як Дж. Адлер, Е. Бенфілд, Д. Ландес, Г. Табелліні та багатьох інших.

Водночас вплив різноманітності культур на комунікаційний процес організацій потребує подальших досліджень.

І надалі необхідний розвиток теоретичних напрацювань щодо міжкультурних цінностей, звичаїв та установок, що впливають на робочу поведінку та комунікації.

Мета статті дослідити вплив міжкультурних особливостей на процес управлінських комунікацій в організаціях.

Виклад основного матеріалу дослідження. Міжкультурна комунікація – це зв'язок і спілкування між представниками різних культур, що передбачає як безпосередні контакти між людьми, так і опосередковані форми комунікації, зокрема мову, писемність, електронну комунікацію. Іншими словами, міжкультурна комунікація є сукупністю різних форм відносин і спілкування між індивідами та групами, що належать до різних культур.

Побудова міжособистісних відносин у мультикультурному колективі або управлінні організаціями, що розташовані в різних країнах світу, взаємодія з іноземними партнерами – це завжди зіткнення різноманітних національних культур. Часто в ділових відносинах між представниками різних країн виникають непорозуміння. Тому крос-культурні знання потрібні сучасним менеджерам для уникнення такої проблеми.

За словами професора Haas School of Business Годвіна Вонга, крос-культурні знання потрібні сучасним менеджерам для багатьох завдань, вони мають не лише керувати багатонаціональним і полікультурним персоналом, але й розбудовувати бізнес у нових країнах, вести переговори тощо. Власне, у міжнародних переговорах знання менталітету протилежної сторони – запорука успіху [4].

Згідно з даними звіту Economist Intelligence Unit – дослідницького підрозділу The Economist Group, 49% міжнародних компаній стикаються з труднощами через відмінності у культурних традиціях різних країн і нормах поведінки на робочих місцях, а також через мовні бар'єри під час виходу на нові ринки і освоєння ринків, на яких вони вже працюють [5].

Важливо знати, що у кожній культурі можуть бути різні соціальні умовності. Американські ділові партнери, наприклад, воліють спочатку світську розмову, щоб побудувати відносини, тоді як британці можуть спробувати пожартувати, а німці, як правило, відразу переходять до справи, не ходять навкруги. Представники Таїланду, з іншого боку, нічого не думають про те, що в західному світі вважається досить особистими питаннями, наприклад, про ваше сімейне

становище чи роботу. Наприклад, американці люблять використовувати імена, звертаючись до інших. В Австрії потрібно використовувати назви титулів, щоб звертання звучало поважно. Німці захочуть потиснути руки, тоді як жителі Таїланду складають долоні разом на рівні грудей і вклоняються.

У бізнес-контексті також цікаво, що різні культури надають перевагу різним стилям презентації. Західні культури, такі як Австралія та США, більш далекоглядні та люблять зосереджуватися на потенційних майбутніх перевагах продуктів і кампаній. Навпаки, представники таких країн, як Китай чи Індія, нададуть перевагу згадуванню минулих здобутків, щоб завоювати довіру. Це знання може створити або зруйнувати відносини та ділові угоди.

Як зазначив автор книги «Крос-культурний менеджмент. Концепція когнітивного менеджменту» Найджел Холден, «компанія – це портфоліо умінь, а не видів бізнесу». Тому розглядаючи культуру як ресурс розвитку компанії, крос-культурний менеджмент робить спробу використати знання для вдосконалення діяльності компанії. І саме тому культура стає не чинником відмінності однієї компанії від іншої, а чинником розвитку, джерелом технологій передавання знань, навчання співробітників і партнерів. І тут культура перестає гальмувати розвиток, а, навпаки, стає позитивним ресурсом компанії. Тому оцінюючи культуру, як ресурс, а не як камінь спотикання, компанія змінює свою систему координат та, тим самим, змінює хід своїх дій [6].

Зміст і результати управлінських комунікацій між менеджерами як представниками різних культур значною мірою залежать від їх здатності адекватно розуміти один одного в обговоренні та узгодженні управлінських рішень. Культурні відмінності між суб'єктами управлінського спілкування функціонують як бар'єри, які мають бути подолані, і тільки в цьому випадку розуміння і задоволення від результату спілкування буде досягнуто.

Комунікативний бар'єр – те приховане або явне гальмо, яке може призвести до різного роду негативних результатів комунікації в менеджменті, включаючи конфлікти, що актуалізує необхідність формування та розвитку крос-культурної компетентності менеджерів. Саме ідея культурного різноманіття є тією основною цінністю, яка кладеться в основу сучасної концепції управління як на державному, так і на міжнародному рівнях.



Рис. 1. Елементи форм міжкультурних комунікацій

**Джерело: складено автором*

Ефективне міжкультурне спілкування у сфері менеджменту неможливе, якщо «ми не усвідомлюємо бар'єри крос-культурної комунікації і не знаємо шляхів їх усунення» [7]. Найважливішими підходами з погляду мінімізації міжкультурних бар'єрів є соціально-психологічний і культурно-аксіологічний. У цьому плані заслуговує на увагу концепція Л. М. Барна, який розробив методикку мінімізації бар'єрів.

Дослідник виділив такі бар'єри крос-культурної комунікації, або «камені спотикання» (block stumbling):

- 1) висока тривожність під час зіткнення з представником чужої культури (high anxiety);
- 2) припущення про схожість (assumption of similarities);
- 3) тенденція до оцінних міркувань щодо носія чужої культури (tendency to evaluate);
- 4) стереотипи та забобони (preconceptions and stereotypes);
- 5) неправильне тлумачення невербальних засобів комунікації (nonverbal misinterpretations);
- 6) мова (language) [8].

Одна з найважливіших функцій комунікацій – забезпечувати можливість людської діяльності, сприяти цій діяльності. Незадовільні комунікації, навпаки, ускладнюють діяльність, перешкоджають їй. Результативність комунікацій визначається рівнем взаємного розуміння об'єктів передачі інформації. Чим вище ступінь збігу змісту отриманого реципієнтом (одержувачем) повідомлення зі змістом, вкладеним у повідомлення його відправником, тим більш результативною є комунікація.

Як відомо, процес комунікації, незалежно від її особливостей, складається з кількох обов'язкових взаємопов'язаних етапів: зародження ідеї, кодування та вибір каналу, передача, декодування. Отже, відправник має так сформулювати своє повідомлення, вибрати адекватний канал і представити повідомлення у вибраному каналі знакової системи (у словах, звуках,

символах, жестах і т. ін.), щоб реципієнт мав можливість його правильно сприйняти та інтерпретувати.

Основна проблема крос-культурних комунікацій полягає в тому, що декодування тісно пов'язане з особливостями культури учасників інформаційного обміну та спільної діяльності. Представники різних культур по-різному здійснюють дешифрування одержуваних повідомлень. Чим більше відрізняються культури, які представляють учасники спільних дій, тим складніше досягнути їх взаєморозуміння і тим більше виникає труднощів у здійсненні спільних дій.

До найпоширеніших причин порушень у крос-культурних комунікаціях належать: відмінності у сприйнятті та інтерпретації реальності представниками різних культур, стереотипи, прояви етноцентризму як переконання у перевазі своєї групи, смислові, технічні та мовні порушення у процесі обміну інформацією. Облік цих факторів і своєчасне запобігання їх появі можуть значно підвищити рівень взаєморозуміння між учасниками комунікаційних процесів.

Між людьми різних частин світу завжди існуватимуть відмінності. Щобільше, у сучасних бізнес-компаніях і державних організаціях спостерігається тенденція до ускладнення культурних відмінностей. Ці відмінності, що історично склалися, мають брати до уваги сучасні менеджери під час розроблення та реалізації стратегії компанії за рахунок впровадження цінностей толерантності, поваги до відмінностей у системі організаційної культури.

Суттєвими бар'єрами для досягнення ефективної крос-культурної комунікації є «нездатність опанувати тривогою і невпевненістю при спілкуванні з іншими культурами, відсутність міжкультурних комунікативних компетенцій, нездатність вирішувати конфлікти, що виникають у міжкультурній взаємодії, відсутність відповідних стратегій та стилів вирішення конфліктів, власні ворожі реакції, такі як почуття переваги, етноцентризм, стереотипи ... » [7].

Крос-культурні бар'єри можуть бути усунуті шляхом набуття знань про інші народи, постійного пошуку інформації про іноземні культури, що відповідає адаптаційній стратегії та тактиці спілкування з іншими та розвитку крос-культурної чутливості (уваги, емпатії тощо).

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 більш складним, динамічним, більш невизначеним і конкурентоспроможним, ніж будь-коли раніше.

До основних завдань крос-культурного менеджменту входить:

- запобігання ризикам і, як наслідок, потенційним втратам під час взаємодії представників різних ділових культур;
- становлення та трансформація міжкультурних компетенцій менеджерів і самих співробітників;
- передбачення виникнення конфліктних ситуацій;
- можливість спрогнозувати спосіб дій іноземних партнерів.

В умовах зростання конкуренції на світовому ринку здатність ефективно працювати в різних культурах – це більше, ніж хороша навичка. Тепер це важлива компетенція всіх співробітників. Знання міжкультурних цінностей, звичаїв і установок, які впливають на робочу поведінку, дозволяє ефективніше спілкуватися представникам різних культур.

Для досягнення успішного міжкультурного порозуміння індивіди мають долати мовні бар'єри, незнайомі звичаї та практики, а також культурні відмінності у вербальних і невербальних стилях спілкування.

М. Беннет розробив концепцію розвитку міжкультурної компетентності у контексті моделі розвитку міжкультурної чутливості (Developmental Model of Intercultural Sensitivity – DMIS). Ця модель становить собою прогресію орієнтації у бік культурних відмінностей: у міру того, як люди стають більш компетентними в міжкультурному плані, вони переходять від етноцентричних до етнорелятивних орієнтацій [9]. Подолання крос-культурних бар'єрів між різними культурами сприятиме міжнародній інтеграції.

Однією з головних перешкод для спілкування в мультикультурному

середовищі є нерозуміння. Як правило, це найбільш поширена перешкода для людей різного культурного походження, оскільки їхні цінності та переконання істотно різняться. Відмінності у культурах призводять до високого рівня тривоги і невпевненості і, зрештою, до непорозуміння. Непорозуміння, що виникли через це, можуть продовжуватись 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 міжкультурної комунікації. Культурні стереотипи перебільшують або надмірно узагальнюють те, як ми сприймаємо людей, і це сприйняття викликає занепокоєння. Стереотипи виникають зі страху через відсутність достатніх знань, тобто стереотип – це породження засобів інформації, котрі колись сформуливали образ представника тієї чи іншої країни. Вони залишаються основними причинами неприйняття протилежної культури і також призводять до непорозуміння.

Ефективним рішенням може стати розвиток крос-культурної комунікаційної компетенції, яка дозволяє організації досягати цілей за дотримання належної поваги до цінностей, норм, переконань людей, що впливають на її діяльність. Компанія має розвивати міжкультурні компетенції персоналу задля подолання бар'єрів міжкультурного спілкування.

Правильне використання міжкультурних компетенцій може бути джерелом конкурентоспроможності. Коротке визначення міжкультурних компетенцій це насамперед навички та атрибути, необхідні професіоналам для досягнення успіху у міжнародному середовищі.

Серед навичок можна відзначити:

- поінформованість про культурні цінності, які можуть вплинути на крос-культурний 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 поінформованість чи уважність, знання крос-культурних основ та інструментів, а також ноу-хау конкретної країни чи регіону. Міжкультурна компетенція має містити і специфічні поведінкові навички, зокрема навички

міжкультурного спілкування або поведінки, необхідної для побудови довірливих і стійких довгострокових відносин.

Якщо компанія прагне досягти успіху, то їй насамперед необхідно робити зусилля, спрямовані на позитивне спілкування та вироблення довіри всіх членів крос-культурної команди. Довіру у будь-якій ситуації важко заробити, але ще складніше підтримувати. Особливо складно її зберегти у крос-культурній команді, оскільки в ній представлені носії різних культур і стилі спілкування варіюються від однієї культури до іншої.

У цьому випадку необхідно створювати універсальну цифрову систему обміну комунікаціями (повідомленнями) для співробітників – членів крос-культурних команд, особливо актуальну для членів віддалених віртуальних команд.

Дієвим напрямом покращення крос-культурної взаємодії є навчання 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, як зразок, усе 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 та ефективніше адаптуватися до спірних ситуацій, що виникають у крос-культурному середовищі. Розвинені навички спілкування допомагають глобальним менеджерам обговорювати проблеми та шляхи їх вирішення з представниками різних культур.

Лідерські навички у поєднанні з навичками крос-культурних взаємодій можуть бути корисні у формулюванні важливих висновків для менеджерів про відповідну поведінку членів команди. Вираження альтернативних поглядів, що відбивають бачення різних культур, підвищує якість групового прийняття рішень.

Крос-культурна компанія, у якій функціонує співтовариство практиків або працюють учасники цієї міжкультурної спільноти, має безліч переваг як для залучених людей, так і для самої організації,

оскільки вони забезпечують оперативне реагування на майбутні технологічні, організаційні зміни, а також зміни в системі людських відносин з урахуванням особливостей тієї чи іншої культури та країни, що її представляє. Цьому сприяє постійне залучення нових знань, обмін інформацією та комунікаціями як з професійної, так і з культурної точки зору.

Висновки. Завдяки врахуванню міжкультурних особливостей у процесі управлінських комунікацій можна уникнути неправильного спілкування і тлумачення, натомість відкривається можливість для плідних стосунків і подолання раніше складних культурних бар'єрів. Це дає змогу вільно обмінюватися інформацією між працівниками різного походження, надаючи кожному можливість отримувати прибуток від потоку цінних даних.

Література.

1. *Hofstede G.* Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values. Beverly Hills CA: Sage Publications, 1980.
2. *Hofstede G.* Masculinity and Femininity: The Taboo Dimension of National Cultures. Thousand Oaks CA: Sage Publications, 1998.
3. *Howard V.* Perlmutter, The Tortuous Evolution of Multinational Enterprises. *Columbia Journal of World Business*, 1/1969, pp. 9-18.
4. *Вонг Г.* Три запоруки успішного крос-культурного менеджменту. сайт бізнес-школи МІМ Київ, 2009. URL: <http://www.mim.kiev.ua/press/news/2009/1593/>
5. Competing Across Borders: How Cultural and Communication Barriers Affect Business, Economist Intelligence Unit, 2012.
6. *Найджел Дж.* Холден Кросс-культурный менеджмент. Концепция когнитивного менеджмента, Юнити-Дана, 2005, с. 384.
7. *Braslauskas J.* Effective creative intercultural communication in the context of business interaction: theoretical and practical aspects. *Creativity studies*. 2020. Vol 13 No 1.
8. *Barna L.M.* Stumbling Blocks in Intercultural Communication. Intercultural communication / ed. by L. Samovar & R. Porter/ Belmont: Wadsworth Publishing, 1997.
9. *Bennett M.J.* A developmental Approach to Training for Intercultural Sensitivity. *International Journal of Intercultural Relations*. 1986. № 10. P. 179-195.

References.

1. *Hofstede, G.* (1980). Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values. Beverly Hills CA: Sage Publications.
2. *Hofstede, G.* (1980). Masculinity and Femininity: The Taboo Dimension of National Cultures. Thousand Oaks CA: Sage Publications.
3. *Howard, V.* (1969). Perlmutter, The Tortuous Evolution of Multinational Enterprises. *Columbia Journal of World Business*, 1/, pp. 9-18.
4. *Vonh, H.* (2009). Try zaporuky uspishnoho kros-kul'turnoho menedzhmentu. sajт biznes-shkoly MIM Kyiv. [Three keys to successful cross-cultural management. website of MIM Kyiv business school]. Available at: <http://www.mim.kiev.ua/press/news/2009/1593/>
5. Competing Across Borders: How Cultural and Communication Barriers Affect Business, Economist Intelligence Unit, 2012.
6. *Najdzhel, Dz.* (2005). *Kholden Kross-kul'turnyj menedzhment. Kontseptsyia kohnytyvnoho menedzhmenta.* [Holden Cross-cultural management. The concept of cognitive management]. Yunyty-Dana.
7. *Braslauskas, J.* (2020). Effective creative intercultural communication in the context of business interaction: theoretical and practical aspects. *Creativity studies*. Vol 13 No 1.
8. *Barna, L.M.* (1997). Stumbling Blocks in Intercultural Communication. Intercultural communication / ed. by L. Samovar & R. Porter/ Belmont: Wadsworth Publishing,
9. *Bennett, M.J.* (1986). A developmental Approach to Training for Intercultural Sensitivity. *International Journal of Intercultural Relations*. № 10, pp. 179-195.

Abstract.

Kryvobok K., Kotelnikova I., Kinas I. Intercultural features in the management communication process.

The main problem of cross-cultural communications is that decoding is closely related to the specifics of the participants' culture in information exchange and joint activities. Representatives of different cultures decipher received messages in different ways. The participants of collective actions represent the further the cultures, the more difficult it becomes to achieve mutual understanding and the more difficulties arise in implementing everyday actions. Studying and accounting for the peculiarities of cross-cultural communications allows for predicting the behavior of foreign partners and avoiding mistakes in the management of international organizations and projects. For the timely prevention and resolution of emerging conflicts, a balanced strategic policy of company management, readiness to see the causes of conflicts and make changes to achieve a reasonable compromise, flexibility, and adaptability of the organizational structure are essential. The in-depth knowledge of managers of the characteristics and basic parameters of the cultures in which the organization works and whose representatives are its employees is of great importance. Professional solutions to cross-cultural problems can be effective management of communications and human resources, use of virtual teams, and development of bicultural skills. The practical work of managers with human resources in companies is vital. A positive view of different attitudes and values helps prevent problematic situations and conflicts. Intercultural communication in the workplace is about understanding different business customs, beliefs, and communication strategies. This happens when people from different cultural backgrounds interact with each other. As we live in an age of globalization, it is only natural that employers are not limited to hiring people close to them. Specific cultural barriers exist to effective communication between a manager and a team. Since cultural

Інноваційні чинники економічного зростання

diversity can positively and negatively affect the company, HR managers should consider the importance of developing effective intercultural communication in clearly conveying intended information to employees of different cultural orientations and ensuring unity of goals and objectives.

Keywords: *communications, features, interaction, management, information.*

Стаття надійшла до редакції 05.04.2023 р.

Бібліографічний опис статті:

Кривобок К. В., Котельникова Ю. М., Кінас І. О. Міжкультурні особливості в процесі управлінських комунікацій. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2023. № 1-2. С. 18-24.

Kryvobok K., Kotelnikova I., Kinas I. Intercultural features in the management communication process. Actual problems of innovative economy and law. 2023. No. 1-2, pp. 18-24.

