

---

**МІЖНАРОДНА ЕКОНОМІКА**

---

УДК 650.01

**Маврідю В. Ю.***Кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки та маркетингу  
Харківського національного економічного університету ім. С. Кузнеця***Павленко Т. В.***Студентка 2 року навчання магістратури, спеціальність маркетинг  
Харківського національного економічного університету ім. С. Кузнеця***НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КРОС-КУЛЬТУРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

Стаття присвячена дослідженню тенденції посилення впливу крос-культурного фактору на ефективність міжнародних господарських організацій в умовах глобалізації всіх сфер людської діяльності. Визначено поняття крос-культурного менеджменту, проведено аналіз його складових. Визначено основні тенденції розвитку міжнародних організацій та перспективи впровадження у їх господарську діяльність нових управлінських технологій.

**Ключові слова:** крос-культурний менеджмент, міжнародне середовище, міжкультурні дослідження, корпоративна культура, міжнародний ринок.

**Вступ.** У міжнародному бізнесі чинники культурного середовища відіграють важливу роль. Оцінка відмінностей національних культур і їх урахування все сильніше впливає на ефективність ділової діяльності. Звідси і виникають крос-культурні проблеми в міжнародному бізнесі – протиріччя при роботі в нових соціальних і культурних умовах, обумовлені відмінностями в стереотипах мислення між окремими групами людей [7].

**Постановка проблеми.** Актуальність крос-культурних проблем підтверджує поява у вітчизняній та світовій економіці нових змішаних механізмів партнерства, заснованих на взаємопроникненні і возз'єднанні західних і незахідних цінностей, установок і норм поведінки, а також поширення в нашій країні численних дочірніх підприємств міжнародних компаній світу [8]. Проблема вивчення культурних особливостей, менталітету окремих національностей на сьогоднішній день є важливою для створення конкурентних переваг на міжнародному ринку. Тому питання щодо формування ефективного механізму крос-культурного менеджменту набуває особливої актуальності, адже це дозволить більш успішно працювати в багатонаціональному середовищі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Основу крос-культурного менеджменту складають емпіричні дослідження таких вчених: Г. Хофстеде, Е. Холла, Ф. Тромпенаарса, Т. Ділу, Т. Парсонса, А. Кеннеді, Дж. Зонненфельду, базові постулати яких лежать в основі всіх наукових праць, котрі існують на сучасному етапі дослідження даної проблематики [1].

**Постановка цілей.** Мета даної статті є виявлення переваг впровадження крос-культурного менеджменту на підприємствах в умовах міжнародного бізнесу.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання: проаналізувати теоретичну основу з питань крос-культурного менеджменту; розглянути доцільність використання крос-культурних аспектів в міжнародному бізнесі; запропонувати рекомендації щодо підвищення ефективності міжкультурних відносин підприємств України.

Об'єктом дослідження є крос-культурний менеджмент як система специфічних відносин в рамках міжнародного бізнесу.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та практичних питань формування та розвитку крос-культурного менеджменту.

**Виклад основного матеріалу.** Крос-культурний менеджмент – це складова частина системи управління людськими ресурсами, що забезпечує розробку технологій навчання ефективному веденню бізнесу в умовах розмаїття культур з метою запобігання міжкультурних конфліктів [4].

Першими виявили цікавість до крос-культурного менеджменту численні зарубіжні фірми, що ведуть бізнес в нашій країні. На заході, особливо в США, крос-культурні дослідження є традиційно

пріоритетним напрямом. Близько 1500 центрів по всьому світі проводять семінари, тренінги, міжкультурні дослідження. Тому для іноземних компаній крос-культурні тренінги представляються звичними і навіть необхідними [5]. Для України, якщо враховувати її євроінтеграційний курс та участь у роботі міжнародних економічних організацій, дослідження процесу формування та розвитку системи крос-культурного менеджменту є надзвичайно актуальним. За умов ефективного використання механізмів крос-культурного менеджменту можливо досягти ефективної взаємодії в сфері міжнародних економічних відносин, а процеси співробітництва з компаніями із різних культур можуть стати джерелом нових знань, досвіду, тощо.

Відаючи данину культурної складової міжнародного бізнесу, Б. Тойні та П. Уолтерз зазначають: «Національні ринки розглядаються в термінах їх економічного, торгового, політичного та правового навколишнього середовища. Однак ринки і ринкова поведінка покупців піддаються сильному впливу з боку культурних чинників». Причому в міжнародному бізнесі вплив культури проявляється буквально на всіх рівнях: в мікросередовищі на рівні фірми – корпоративна культура; в мезосередовищі на рівні міжкорпоративної взаємодії – культура інтеркорпоративних комунікацій; в макросередовищі на рівні взаємодії фірми з чужим бізнес-середовищем в країні перебування. І чим різноманітніше культурне поле ведення міжнародного бізнесу, тим багатша мозаїка культур, тим гостріше виявляються крос-культурні відмінності, вищі комунікативні бар'єри, критичніші вимоги до крос-культурної компетенції міжнародного менеджера [8].

Менеджери мультинаціональних компаній дуже часто стикаються з певними труднощами, які стосуються відмінностей в крос-культурному фоні: культурні, мовні, часові, політичні умови, економічна стабільність, відмінності в методах ведення справ, відмінності в збуті, націоналізм, господарське право, податки, ризики невідомості та ін. Тому перед початком діяльності в іншій країні менеджери повинні максимально вивчити звичаї цільової країни, а також національну мову цієї країни, особливості ведення справ, конкурентної боротьби і відповідним чином змінювати поведінку в міжособових контактах, стиль і методи ділової практики керівництва та багато ін. [6].

Наша держава ще не зайняла чітких конкурентних позицій на міжнародному ринку. Тому важливим завданням сучасних науковців та дослідників у сфері крос-культурного менеджменту є сприяння посиленню інтеграції України в міжкультурні відносини з іншими країнами. Адже міжнародні економічні відносини, особливо з представниками різних культур, є джерелом потенційних конкурентних переваг як для окремих компаній, так і для економіки України в цілому [3].

Для підвищення ефективності міжкультурних відносин підприємств нашої країни необхідно більше приділити увагу вивченню крос-культурного менеджменту в вищих навчальних закладах – виділити як окрему дисципліну в міжнародних відносинах для підготовки висококваліфікованих менеджерів. Також необхідно проводити семінари, тренінги, лекції та міжкультурні дослідження, що вже поширено в іноземних фірмах, тобто створити комплекс для розвитку крос-культурного менеджменту зі спеціалістами та фахівцями в даній сфері, де будуть вивчатися особливості різних культур та специфіки ведення бізнесу в тій чи іншій країні; проводитися виступи відомих підприємців і бізнесменів, які розповідатимуть про свій досвід; обговорення та рекомендації щодо розробки механізму ефективного крос-культурного менеджменту та проблем у сфері міжкультурних відносин тощо.

Крос-культурний менеджмент є найбільш істотним фактором підвищення ефективності маркетингу. Тому урахування культурних особливостей кожного народу на всіх етапах маркетингу відіграє надзвичайне значення в економіці та в успішності діяльності окремих підприємств та об'єднань. Підприємствам України, для підвищення ефективності міжкультурних відносин, необхідно враховувати вплив крос-культурного менеджменту на всіх рівнях маркетингу – внутрішньо фірмовому, маркетингу в середині своєї країни, міжнародному маркетингу та глобальному.

**Висновки.** Отже, знання систем цінностей, розуміння національних та інтернаціональних особливостей поведінки людей в різних країнах істотно підвищують ефективність управління та взаємодії в сфері міжнародних економічних відносин, дають можливість досягти взаєморозуміння під час ділових зустрічей і переговорів, вирішити конфліктні ситуації та запобігти виникненню нових. Актуальність крос-культурного менеджменту зростає, тому нашій країні потрібно враховувати зміни в міжнародному середовищі та підвищувати свої позиції на міжнародному ринку.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Бунина В.Г. Кросс-культурный менеджмент и межкультурная коммуникация: учебное пособие /В.Г.Бунина. – М.: ГУУ, 2008. – 128 с.
2. Пивоваров С. Э., Тарасевич Л. С., Майзель А. И. Международный менеджмент. 3-е изд. – СПб.: Питер, 2005. – 576 с.
3. Библиотека СумГУ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://essuir.sumdu.edu.ua/>
4. Кросс-культурный менеджмент [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://studme.org/>
5. Кросс-культурный менеджмент у міжнародному бізнесі [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.managerhelp.org/hok-300.html>
6. Мясоедов С. Кросс-культурный менеджмент [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.top-personal.ru/issue.html?174>
7. Навчальні матеріали он-лайн. Підручники [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://pidruchniki.com>
8. Симонова Л.М. Международный бизнес: кросс-культурное измерение [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ccmanagement.livejournal.com/697.html>

*Статья посвящена исследованию тенденции усиления влияния кросс-культурного фактора на эффективность международных хозяйственных организаций в условиях глобализации всех сфер человеческой деятельности. Определено понятие кросс-культурного менеджмента, проведен анализ его составляющих. Определены основные тенденции развития международных организаций и перспективы внедрения в их хозяйственную деятельность новых управленческих технологий.*

**Ключевые слова:** кросс-культурный менеджмент, международная среда, межкультурные исследования, корпоративная культура, международный рынок.

*The article investigates trends growing influence of cross-cultural factors on the effectiveness of international economic organizations in the context of globalization in all spheres of human activity. The notion of cross-cultural management, analysis of its components. The main trends and prospects of international organizations in implementing their business activities new management technologies.*

**Key words:** cross-cultural management, international environment, intercultural studies, corporate culture, international market.