

**Кривобок Катерина Володимирівна**,  
кандидат економічних наук, доцент, доцент  
кафедри менеджменту та бізнесу,  
Харківський національний економічний  
університет імені Семена Кузнеця  
**Канова Олександра Андріївна**,  
кандидат економічних наук, доцент, доцент  
кафедри менеджменту та бізнесу,  
Харківський національний економічний  
університет імені Семена Кузнеця  
**Котельникова Юлія Миколаївна**,  
кандидат економічних наук, доцент кафедри  
економіки підприємства та організації  
бізнесу, Харківський національний  
економічний університет  
імені Семена Кузнеця

**Kryvobok Kateryna**,  
Candidate of Economic Sciences,  
Associate Professor, Simon Kuznets Kharkiv  
National University of Economics,  
<https://orcid.org/0000-0002-6889-0041>  
**Kanova Oleksandra**,  
Candidate of Economic Sciences,  
Associate Professor, Simon Kuznets Kharkiv  
National University of Economics,  
<https://orcid.org/0000-0002-0101-053X>  
**Kotelnikova Iulii**,  
Candidate of Economic Sciences,  
Simon Kuznets Kharkiv  
National University of Economics,  
<https://orcid.org/0000-0001-6271-6213>

## ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ КРОС-КУЛЬТУРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ PROBLEMS OF CROSS-CULTURAL MANAGEMENT DEVELOPMENT IN INTERNATIONAL BUSINESS

Кривобок К. В., Канова О. А.,  
Котельникова Ю. М. Проблеми розвитку крос-  
культурного менеджменту в міжнародному  
бізнесі. *Український журнал прикладної еконо-  
міки та техніки*. 2023. Том 8. № 1. С. 202 – 207.

Kryvobok K., Kanova O., Kotelnikova I.  
Problems of cross-cultural management  
development in international business.  
*Ukrainian Journal of Applied Economics and  
Technology*. 2023. Volume 8. № 1, pp. 202 – 207.

---

*Глобалізаційні та інтеграційні процеси в міжнародному бізнесі призвели до того, що в межах однієї організації може бути сформованим мультикультурний колектив, а підприємство може представити свій товар на ринку іншої країни. І це пов'язане не тільки з перспективами розширення ринку збуту, а й з формуванням іміджу та бренду. Метою дослідження є визначення особливостей і проблем розвитку крос-культурного менеджменту в міжнародному бізнесі в сучасних умовах. З'ясовано, що кількість підприємств, які працюють з людьми з різним походженням і культурою, постійно зростає, почасти вирішуючи безпекові питання. Ці тенденції почали вималюватись в період пандемії та продовжують тримати висхідну динаміку, зокрема через цифровізацію. Досліджено основні проблеми розвитку крос-культурного менеджменту у міжнародному бізнесі, здійснено їх групування та визначені заходи реагування на їх виникнення.*

**Ключові слова:** крос-культурний менеджмент, розвиток, міжнародний бізнес, комунікації, успішність, навички, мотивація.

*Globalization and integration processes in international business have led to the fact that a multicultural team can be formed within one organization, and the company can present its product on the market of another country. And this is connected not only with the prospects of expanding the sales market but also with forming the image and brand. The study aims to determine the features and problems of cross-cultural management development in international business in current conditions. It was found that the number of enterprises that work with people from different backgrounds and cultures is constantly growing, partly solving security issues. These trends began to take shape during the pandemic and maintain upward momentum, mainly due to digitalization. The main problems of cross-cultural management development in international business have been studied, their grouping has been carried out, and measures to respond to their occurrence have been determined. In today's conditions, cross-cultural management is becoming more critical to international business success. To effectively use its approaches in practice, it is necessary to develop social skills, which should be more accessible to managers, employees, and multicultural team members. As a result of organizing effective cross-cultural communications, the goal should be to overcome employees' prejudices about other cultures. Also, effective cross-cultural management can be an excellent motivational measure for employees at work. With long-term working relationships with such enterprises, reducing or eradicating certain prejudices is advisable. Hence, everyone gets a fair chance to succeed based on their experience and contribution to the overall result. It was concluded that despite these identified problems, the use of principles and practices of cross-cultural management allows the company to gain a competitive advantage in the modern globalized economy, as well as to retain employees and increase their motivation and satisfaction from work performed.*

**Keywords:** cross-cultural management, development, international business, communications, success, skills, motivation.

---

## **Вступ**

В епоху глобалізації кордони стають вже більш розмитими, а люди з різних країн і регіонів взаємодіють без перешкод та на рівних. Глобалізаційні та інтеграційні процеси в бізнесі призвели до того, що в межах однієї організації можуть працювати представники різних етнічних груп, а підприємство може представити свій товар на ринку іншої країни. І це пов'язане не тільки з перспективами розширення ринку збуту, а й з формуванням іміджу та бренду. З економічної точки зору, керівники все частіше прагнуть найняти працівників з іншої країни, якщо вони відповідають кваліфікаційним вимогам, потребують менших матеріальних витрат чи дозволяють знизити мовний бар'єр у діловій комунікації. Тяжкі часи спричинили великий потік людей до інших країн з безпекових причин, але не всі вони шукають тільки прихисток, значна їх частка стає частиною колективу закордонних підприємств та організацій. Саме в таких умовах крос-культурний менеджмент стає дуже важливим і не втрачає актуальності ні в тривалих, ні в ситуаційних трудових відносинах. Ринкові умови вкрай нестабільні, часто підприємці діють в умовах високого рівня невизначеності та значних глобальних ризиків, і тоді стресостійкість, здатність працювати в різній за складом команді, компромісність і культура стає основою успіху всієї справи. Таким чином, питання крос-культурної комунікації з урахуванням цілей міжнародного бізнесу та викликів мінливого середовища, звісно, є актуальними та своєчасними.

Теоретико-методичні та практичні питання розвитку крос-культурного менеджменту та управління конфліктами на підприємствах знайшли своє відображення у дослідженнях багатьох науковців, зокрема таких як: Т. Близнюк, Т. Голець, А. Єфімова, Ю. Козак, В. Ковалевський, Д. Кос-тенко, В. Москаленко, Ю. Петрушенко, Б. Пилипенко, Н. Тодорова, Л. Філатова, М. Хмара та ін. Необхідно зазначити, що успіх міжнародного бізнесу ґрунтується не тільки на управлінні витратами, майном і прибутком, а й на сприятливих загальній справі взаємовідносинах, мотивації, гнучкості мислення, комунікації та коректності. У такому контексті стає необхідним чітке оцінювання людського боку партнерських відносин, обґрунтування практичних питань реалізації ефективної стратегії зовнішнього розвитку в сучасних умовах і в перспективі.

### **Формулювання цілей дослідження**

Метою дослідження є визначення особливостей і проблем розвитку крос-культурного менеджменту в міжнародному бізнесі в сучасних умовах.

### **Виклад основного матеріалу дослідження**

Зважаючи на те, що бізнес-процеси в сучасних умовах все більше набувають глобального характеру, у центрі уваги теорії і практики сучасного управління перебуває обґрунтування та розроблення нових моделей поведінки підприємств, що працюють на міжнародних ринках, а також пошук організаційних структур, які будуть ефективні незалежно від країни розташування бізнесу. Загалом в основу крос-культурного менеджменту покладені підходи та методи управління відносинами, які виникають на перетині національних і організаційних культур щодо організації роботи колективу підприємства та позиціонування його на зовнішніх ринках. Опанування навичок міжкультурного менеджменту робить бізнес глобально конкурентно-спроможним, тим паче за рахунок залучення нових талановитих співробітників. Як зазначають фахівці PREPLY-business [1], приблизно 76% шукачів роботи та працівників вважають, що різноманітність робочої сили є важливою під час оцінювання вакансій. Цікаво, що 75% представників бізнесу стверджують, що різноманітність є для них пріоритетом або вираженою цінністю, тоді коли 32% з них вважають саме таку різноманітність перешкодою для свого розвитку та носієм ризиків. Але у випадках, коли міжкультурне середовище працівників є особливістю та необхідністю ведення діяльності, альтернатив мало. Отже, акцент на підходах і способах, за допомогою яких діяльність підприємства сприяє повазі до цієї різноманітності на робочому місці, може стати його конкурентною перевагою та позитивно вирізнити з-поміж інших фірм-конкурентів чи виробників товарів-замінників.

Національні кордони вже не є тими бар'єрами, якими були раніше. Навіть якщо підприємство не продає товари на міжнародному рівні, імовірно, якісне міжкультурне управління може знадобитися під час взаємодії зі співробітниками з різних країн світу.

За результатами дослідження ОЕСР [1, 2], відсоток робочої сили іноземного походження в країнах-членах ЄС за даними 2021 р. варіював від 3% до майже 19%. Причому цей показник суттєво може змінитися після міграційних процесів у результаті воєнної агресії. Отже, 1 із 10 осіб у цих країнах є експатами, тоді коли кількість компаній, у яких працюють з людьми з різним походженням і культурою, постійно зростає не тільки через безпеку. Такі тенденції почали вимальовуватись у період пандемії та продовжують тримати висхідну динаміку, зокрема через цифровізацію.

Оскільки представники бізнесу все частіше наймають людей з різних країн, стало звичним бачити, що культурно різні працівники працюють разом на одному робочому місці. Коли підприємство в такий спосіб будує команду, то менеджери мають визнавати, що ці люди мають різні звичаї, традиції, мову та манери. Причин наявності мультикультурного персоналу може бути багато. Іноді людьми по всьому світу керують з одного головного офісу. В інших випадках такі культурно різні люди можуть працювати в одному місці. Менеджмент між культурами сьогодні став необхідним у багатьох сферах і має свої відтінки й інструментарій.

Наймання людей з різним культурним середовищем відкриває перед бізнесом багато можливостей. Це означає, що з'являється не тільки доступ до набагато більшої кількості талантів, ніж будь-коли раніше, а й що новачки можуть запропонувати альтернативні способи мислення та напрями діяльності, які можуть оживити і внутрішню організацію, і саму справу, відкрити нові можливості та повести бізнес у напрямках, про які, можливо, ніколи не йшлося в планах донині.

Водночас менеджери мають розуміти, що вони повинні поводитися з цими людьми інакше. Вони мають бути чутливими до своїх культурних відмінностей і спілкуватися з ними відповідно. У деяких випадках мовні бар'єри можуть бути серйозними, тому варто переконатися, що співрозмовник правильно розуміє те, про що говориться. Оскільки традиції відрізняються від регіону до регіону, керівництво має враховувати їх і ставитися до людей відповідно. Навіть деякі жести в різних культурах тлумачать по-різному. Крос-культурне управління є важливим у таких середовищах, якщо робота має відбуватися ефективно та внесок кожного працівника є вагомим.

Як показує сучасна практика, серед основних причин звільнення персоналу друге місце посідає відсутність турботи про команду. Саме це турбує людей поряд з задоволення різних потреб співробітників (частіше матеріальних) [3]. І в мирний час, і в сьогоdnішніх складних умовах люди потребують турботи і все частіше шукають саме її. В успішних компаніях турбота про людей є звичною справою як в локальному, так і в міжнародному бізнесі. Будь-який співробітник, проводячи значну частину життя на роботі, звісно, прагнучиме людського ставлення до себе. Така вже людська природа, що всі хочуть, щоб їх розуміли та поважали, а отже, всі надіятимуться на підтримку. Коли керівники чи неформальні лідери в організації проявляють такі якості, підлеглі відчувають себе комфортно, у безпеці та можуть спокійно, зосереджено та натхненно працювати над поставленими завданнями. У такому разі вони розуміють, що про них потурбуються, їх потреби зрозуміють і почують.

Хороші міжкультурні навички в управлінні міжнародним бізнесом є важливими, щоб уникнути образ, створення напруги та шкоди для отримання прибутку. Легко потрапити в пастку, припускаючи, що тільки власний світогляд керівника правильний, і відповідно засуджувати інших людей. Якщо не навчитися розуміти цю культурну упередженість і не старатися краще усвідомлювати культурні відмінності, можна отримати погані результати роботи персоналу, низький моральний дух і динаміку продажів, які не приведуть до визначених цілей. Тому щоб максимізувати все те розмаїття, яке може запропонувати бізнес, надзвичайно важливо вивчити принципи, переваги, слабкі місця та ефективні стратегії крос-культурного менеджменту.

Отже, узагальнено крос-культурний менеджмент:

- 1) спрямований на захист фізичної безпеки та психічного здоров'я працівників;
- 2) орієнтований на сприяння здоровим і значущим стосункам з іншими на робочому місці у мультикультурному середовищі;
- 3) забезпечує інклюзивність і продуктивність на робочому місці.

У мультикультурному середовищі існує кілька універсальних рішень. Розуміння, передбачення та пом'якшення наявних відмінностей з метою максимізації переваг від різноманітності персоналу та мінімізації підводних каменів є першочерговим завданням керівника. Отже, з такої точки зору крос-культурний менеджмент має стати складовою системи управління персоналом підприємства, що забезпечує розроблення технологій навчання ефективного ведення бізнесу в умовах розмаїття культур з метою запобігання міжкультурних конфліктів [4, с. 87].

На рис. 1 представлений перелік основних проблем розвитку крос-культурного менеджменту у міжнародному бізнесі, які можуть виникати як у внутрішньому, так і у зовнішньому середовищі.

У сучасних умовах з розвитком торгівлі та цифрових технологій можемо спостерігати відкритість більшості країн для товарів і послуг іноземних компаній. Однак така лібералізація міжнародних ринків може усунути правові та регуляторні перешкоди, але культурні відмінності залишаються. Вони можуть виявлятися в практиці роботи, взаємодії зі стейкхолдерами, очікуваннях, етикеті, цінностях, ставленнях і, звичайно, у мові.

Різнорманітність ринків приваблива для міжнародних компаній, але якщо вона здатна якісно задовольняти диференційований попит. Різнорманітність персоналу корисна, але тільки якщо команда може ефективно спілкуватися, координувати дії, досягати консенсусу та працювати для досягнення спільних цілей.



**Рис. 1. Основні проблеми розвитку крос-культурного менеджменту у міжнародному бізнесі.** Джерело: сформовано автором на основі [2, 5-8].

Однак успішно згуртована мультикультурна команда співробітників різних національностей не виникає сама по собі. Колектив потрібно будувати за допомогою хорошого міжкультурного менеджменту, по цеглинках, спостерігаючи покрокові результати, і бути готовим реагувати на нові запити та протидіяти виникненню конфліктів.

Управління розмаїттям на робочому місці може бути пов'язане з багатьма проблемами, зокрема порушенням комунікації, опором змінам і відсутністю інтеграції. Отже, треба вивчати досвід тих, хто вже подолав чималий шлях, і знаходити свої, унікальні рішення щодо

визначення найкращих стратегій і тактики для створення інклюзивності на робочих місцях на конкретному підприємстві.

Якщо ідея створення мультикультурного колективу підприємства через вихід на нові зовнішні ринки, є первинною, то шлях до впровадження якісного крос-культурного менеджменту починати треба з таких питань:

1. Практика самосвідомості. Керівнику та вже тривалий час працівникам треба визнати, що вони також є продуктом певної культури, яка не є глобальною за замовчуванням. Згадати, що існує багато способів робити навіть елементарні речі, такі як їжа, гардероб, розмова, жестикуляція, планування чи прийняття рішень. Отже, старі способи, до яких всі звикли, можуть здатися найефективнішими та логічними, але це тому, що вони сприймаються в межах своєї власної культури. Отже, толерантність до інших звичаїв буде значно легшою, коли утворюється загальний контекст ділових стосунків. Бо в інших культурах, де частини можуть працювати разом по-різному, альтернативні методи насправді можуть бути більш логічними та розумними варіантами. Це пов'язано з тим, що поєднувані культури розвивалися в різних обставинах, залежних від географії, клімату, історії, релігії та політичних систем, тому потрібно було знайти різні рішення, зокрема і запасні.

Як приклад, у який спосіб у звичних робочих умовах відбувається комунікація. У мульти-культурних колективах не дуже гарна ідея говорити в тому темпі, який використовувався з іншими носіями мови. Краще говорити трохи повільніше, чіткіше та з більш виразною вимовою. Вітається прагнення до нейтрального тону. На нарадах слід використовувати короткі речення та слова, роблячи невеликі паузи між важливими повідомленнями, щоб дати слухачеві час засвоїти інформацію. Керівникові краще звикнути до спостереження за виразом обличчя людей, чи вони розуміють, сліdkують за думкою, чи ні. Якщо хтось говорить занадто швидко або з сильним акцентом, буде коректним попросити його сповільнитися або повторити. Якщо йдеться про важливі цифри, вимірювання чи обчислення, доцільно записувати їх чи супроводжувати промову презентацією, оскільки саме цифрова інформація важче сприймається нерідною мовою.

2. Ознайомлення з культурами, з якими можливе зіткнення під час реалізації нової стратегії міжнародного бізнесу. І це не тільки про кольори, знаки та свята. Типова щоденна поведінка, як-от жарти чи саркастичні коментарі, може призвести до непорозумінь, напруги чи конфлікту. У деяких культурах навіть необразливі жарти вважають непрофесійністю. Своєрідні розмови можна розглядати як ознаку неефективності в одних культурах, тоді як в інших це важлива ознака поваги.

3. Залучення співробітників до процесу сприяння інклюзивному та різноманітному робочому середовищу, своєчасне інформування та зворотний зв'язок. Залежно від бюджету підприємства, заходи можуть бути віртуальними, у приміщенні або на відкритому повітрі. Також можна кожного разу адаптуватись до обставин і потреб персоналу (наприклад, тривале міжнародне відрядження, тоді команду сторони-господаря теж доцільно було б долучити до співпраці у тренінгах).

4. Інвестування в заходи з формування команди. Бо це не тільки покращує морально-психологічний клімат в колективі, а й підвищує індивідуальну та загальну результативність.

### **Висновки та перспективи подальших досліджень**

Підсумовуючи, можна стверджувати, що крос-культурний менеджмент останніми роками стає все більш вагомим чинником успішності міжнародного бізнесу. Для ефективного використання його підходів на практиці потрібно розвивати соціальні навички, які мають бути більш доступними не лише для керівників, а й для працівників, членів мультикультурної команди. Також треба чітко діагностувати фактори внутрішнього та зовнішнього середовища, які можуть створювати проблеми. Метою ефективних крос-культурних комунікацій насамперед має бути подолання упереджень, які працівники можуть мати щодо інших культур. Ефективне міжкультурне управління може стати гарним мотиваційним заходом працівників на роботі. Під час тривалих трудових відносин з такими підприємствами доцільно зменшити, якщо не повністю викоринити, упередження на роботі, щоб кожен отримав справедливий шанс досягти успіху, спираючись на свій досвід і внесок у загальний результат.

## Список літератури

1. Foreign-born unemployment. OECD Data. URL: <https://data.oecd.org/migration/foreign-born-unemployment.htm#indicator-chart>
2. Glowacka M. Cross-cultural management: 10 ways to improve your skills (23.02.2022). Diverse recruitment practices also require cross-cultural management to create a well-rounded workforce. Click here to find out how. URL: <https://preply.com/en/blog/b2b-10-ways-cross-cultural-management-workplace/>
3. Чому працівники звільняються: 6 справжніх причин та 2 кроки, щоб їх зберегти. Job-сайт rabota.ua. URL: <https://kadrovik.isu.net.ua/news/515447-chomu-pratsivnyky-zvilnyayutsya-6-spravzhnikh-prychyn-ta-2-kroky-shchob-yikh-zberehty>
4. Близнюк Т. Крос-культурні особливості менеджменту сучасної мультинаціональної організації: монографія. Харків: ФОП Лібуркіна Л. М., 2017. 296 с.
5. Костенко Д. В. Міжкультурна комунікація у сучасному світі. *Педагогічна освіта: теорія і практика. Психологія. Педагогіка: збірник наукових праць*. 2018. № 30. С. 81-85.
6. Москаленко В.О. Формування моделі крос-культурного управління на підприємстві (на прикладі підприємств харчової промисловості України). *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. Том 31 (70). № 2, 2020. С. 1-6. С. 20-28.
7. Хмара М., Пилипенко Б. Крос-культурний менеджмент міжнародних корпорацій. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*, 2020 р., № 6 (117). URL: [http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2020/6\\_2020/5.pdf](http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2020/6_2020/5.pdf).
8. Wackowski K., Blyznyuk T. Modern Ukrainian and Polish business cultures: G. Hofstede's classification. *Economic Annals-XXI* (2017), 165(5-6), P. 71-74. DOI: <https://doi.org/10.21003/ea.V165-15>

## References

1. Foreign-born unemployment. OECD. Available at: <https://data.oecd.org/migration/foreign-born-unemployment.htm#indicator-chart>
2. Glowacka M. Cross-cultural management: 10 ways to improve your skills (23.02.2022) // Diverse recruitment practices also require cross-cultural management to create a well-rounded workforce. Click here to find out how. Available at: <https://preply.com/en/blog/b2b-10-ways-cross-cultural-management-workplace/>
3. Chomu pratsivnyky zvil'naiut'sia: 6 spravzhnikh prychyn ta 2 kroky, schob ikh zberehty // Job-sajt rabota.ua. Available at: <https://kadrovik.isu.net.ua/news/515447-chomu-pratsivnyky-zvilnyayutsya-6-spravzhnikh-prychyn-ta-2-kroky-shchob-yikh-zberehty>
4. Blyznyiuk, T. (2017). *Kros-kul'turni osoblyvosti menedzhmentu suchasnoi mul'tynatsional'noi orhanizatsii*. [Cross-cultural features of the management of a modern multinational organization]. FOP Liburkina L. M. Kharkiv. Ukraine.
5. Kostenko, D. V. (2018). «Intercultural communication in the modern world». *Pedahohichna osvita: teoriia i praktyka. Psykholohiia. Pedahohika: zbirnyk naukovykh prats'*. № 30, pp. 81-85.
6. Moskalenko, V.O. (2020). «The formation of a model of cross-cultural management at the enterprise (on the example of enterprises of the food industry of Ukraine)». *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernads'koho. Serii: Ekonomika i upravlinnia*. 31 (70). № 2, pp. 1-6. pp. 20-28. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-2-38>
7. Khmara, M., Pylypenko, B. (2020). Kros-kul'turnyj menedzhment mizhnarodnykh korporatsij. *Derzhava ta rehiony. Serii: Ekonomika ta pidpriemnytstvo*, № 6 (117). DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2020-6-3>
8. Wackowski K., Blyznyuk T. (2017). Modern Ukrainian and Polish business cultures: G. Hofstede's classification. *Economic Annals-XXI* 165(5-6), R. 71-74. DOI: <https://doi.org/10.21003/ea.V165-15>

Стаття надійшла до редакції 14.01.2023 р.

