

КРОС-КУЛЬТУРНІ ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТНК

CROSS-CULTURAL DIFFERENCES IN TNC'S COMPETITIVENESS MANAGEMENT

Висвітлено необхідність виявлення спільних культурних рис і засвоєння культурних відмінностей партнерів в інших країнах. Підкреслено роль підвищення керівниками компетенції в області крос-культурного менеджменту та врахування особливостей суб'єктів мультикультурного середовища в управлінні компанією. Здійснено аналіз наукових поглядів на питання крос-культурних розбіжностей. Акцентовано увагу на важливості розгляду культури як ресурсу розвитку компанії.

Diversity management is the key to growth in today's fiercely competitive global marketplace. Organizations that seek global market relevancy must embrace diversity – in how they think, act and innovate.

The article deals with the peculiarities of cross-cultural differences, which stem from the different backgrounds of each culture. Cultural varieties may be witnessed in the workplace, and there are other factors introduced such as reaching sales targets, meeting deadlines, working on tight budgets, which may cause conflict. Because of the differences in cultures, there might be some kind of misunderstanding among people working in the same organization due to their different values, beliefs, backgrounds, etc. For a successful management, any person should be able to work with people from different cultural backgrounds no matter what their cultural orientation is.

A special attention in the article has been paid to the importance of cross-cultural management, which lies in the on-growing co-operation between companies in different countries where difficulties may arise because of the different cultural backgrounds.

The article also dwells on some different scientific views on issues of cross-cultural differences. The article contains survey results of famous sociologist Geert Hofstede who studied employees working in a multi-national corporation and who described four ways that can help in analysing and understanding other cultures. The article outlines the results of Howard Perlmutter's analysis, who found three distinctive orientations, which he labeled: Ethnocentric, Polycentric and Geocentric.

An extra attention is focused on the importance of the consideration of culture as a resource of company development. Because considering culture as a resource of company development, cross-cultural management attempted to use knowledge for improving company development. That is why culture is not become a factor that differs one company from another, but the factor of sourcing technology knowledge transfer, training employees and partners. In conclusion, we can say that if company understand intercultural communication it can overcome barriers.

**Наталія
Ракітіна**
аспірант
кафедри
міжнародного
менеджменту
ДВНЗ «Київський
національний
економічний
університет
імені Вадима
Гетьмана»
Nataliia Rakitina
postgraduate
of International
Management
Department
SHEI «Kyiv
National
Economic
University named
after Vadym
Hetman»

КОРПОРАТИВНІ ФІНАНСИ

Ключові слова: крос-культурний менеджмент, крос-культурні особливості, конкурентоспроможність, ефективність, глобалізація, інтернаціоналізація.

Key words: cross-cultural management, cross-cultural differences, competitiveness, effectiveness, globalization, internationalization.

Постановка проблеми. В умовах формування і відкритості глобальних ринків все більшого значення для успішної діяльності ТНК набуває пристосування до динамічного і гетерогенного міжнародного середовища і, тим самим, врахування крос-культурних особливостей різних країн. В міжнародному бізнесі фактори культурного середовища створюють одні з найбільших складностей і необхідним стає побудова ефективних крос-культурних комунікацій. Саме тому все більш важливим стає коректна оцінка різноманітних національних культур, адекватне їх врахування та ефективне управління ними в мультикультурному середовищі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сьогодні питання крос-культурного менеджменту активно досліджуються та розглядаються у низці міжнародних журналів з питань бізнесу та менеджменту, а також спеціалізованих наукових журналах. У провідних Західних університетах формуються наукові колективи, що займаються крос-культурним аналізом національних моделей менеджменту. Результатом чого є ряд колективних монографій та збірників, за якими навчаються студенти курсу крос-культурного менеджменту на університетських програмах з управління міжнародним бізнесом, і які тим самим стають базою для подальшого вивчення та аналізу даного питання. Основоположними є роботи численних дослідників з питань крос-культурної взаємодії. Герт Хофстеде, який один із перших досліджував питання особливостей роботи працівників ТНК, описав чотири шляхи, які можуть допомогти в аналізі і розумінні інших культур [4;5]. Також слід відмітити і дослідження Говарда Перлмуттера, який виявив відмінності в управлінській філософії, застосовуваної мультинаціональними компаніями [6].

Постановка завдання. Метою статті є обґрунтування необхідності вивчення крос-культурних відмінностей різних країн та ефективне їх врахування в процесі взаємодії компанії з суб'єктами міжнародної діяльності та завоювання компанією глобальних ринків.

Виклад основного матеріалу дослідження. Будь-яка міжнародна компанія так чи інакше залучена до міжнародного крос-культурного середовища. Знання специфіки ділової культури інших народів набуває колосального значення. Адже діяльність компаній в умовах глобалізації виходить далеко за національні межі, тим самим залучаючи до своєї сфери все більшу кількість людей з різними культурними світоглядами. В результаті культурні відмінності починають відігравати в компанії зростаючу роль і безпосередньо впливати на ефективність її діяльності. У разі неврахування особливостей іншої культури, з якою стикається компанія в процесі своєї діяльності, виникають крос-культурні проблеми, базовані на протиріччях у роботі в нових соціальних та культурних умовах.

Відмінність культур різних країн світу проявляється в будь-якому національному феномені, включаючи і менеджмент. Чим різноманітніше культурне поле ведення бізнесу, тим вищі репутаційні ризики, гостріше виявляються крос-культурні відмінності, формуються вищі комунікативні бар'єри та критичніші вимоги до крос-культурної компетенції менеджера. Тому при розробці корпоративних стратегій, що базуються на крос-культурному менеджменті, важливим є врахування різноманітних аспектів управлінської практики в різних країнах.

Побудова міжособистісних відносин у мультикультурному колективі або управлінні організаціями, розташованими 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 [1].

На сьогодні предметом порівняльного менеджменту є його національні моделі, схожості і відмінності яких визначаються культурно-інституційними особливостями різних країн та регіонів.

За словами професора Haas School of Business Годвіна Вонга, - «крос-культурні» знання потрібні сучасним менеджерам для багатьох завдань – вони мають не лише керувати багатонаціональним та полікультурним персоналом, але й розбудовувати бізнес в нових країнах, вести переговори тощо. Власне, у міжнародних переговорах знання менталітету протилежної сторони – запорука успіху [1].

В різних країнах компанії ведуть бізнес по-різному. Завдання крос-культурного менеджменту є не приділення уваги певним відмінностям різних культур, а побудова спільної ефективної роботи, яка б базувалась на розумінні того, в чому полягає ця різниця, прийнятті того, що так повинно бути, та врахуванні і використанні цих розбіжностей з вигодою для себе.

Саме тому керівництву компаній доцільно розвиватись у питаннях крос-культурного менеджменту та проводити навчання в даному напрямку для свого персоналу. Фактично обізнаність у крос-культурній тематиці допомагає менеджерам уникнути можливих ризиків та небажаних наслідків для бізнесу та стати більш успішними.

В світовій практиці достатньо прикладів руйнівного впливу культури на діяльність компаній, що не врахували особливостей мультикультурного середовища з точки зору розбіжностей в цінностях, мовних та ментальних відмінностей.

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 та нормах поведінки на робочих місцях, а також через мовні бар'єри при виході на нові ринки і освоєнні ринків, на яких вони вже працюють [3].

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 використання знань для вдосконалення діяльності компанії. І саме тому культура стає не чинником відмінності однієї компанії від іншої, а чинником розвитку, джерелом технологій передачі знань, навчання співробітників та 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 [2].

При виході компаній на нові міжнародні ринки, неодмінно потрібно враховувати ряд культурних особливостей іншої країни, а саме те, як працівники в країні відносяться до своєї роботи та компанії в цілому, яким чином вони будують відносини між собою, які проблеми їх хвилюють, що є для них мотивацією, як вони розставляють пріоритети при вирішенні ряду проблем, за допомогою яких методів вони вирішують ці проблеми, а також які підходи в керівництві мають більшу результативність.

В бізнесі дуже важливим є здатність людей оперувати одними і тими ж поняттями. Тому завданням побудови ефективних крос-культурних комунікацій є побудова таких комунікацій, які будуть зрозумілими усім учасникам. В результаті, вивчення культурних особливостей дозволяє передбачити поведінку іноземних партнерів, уникнути непорозумінь в спілкуванні та запобігти можливим конфліктам.

Важливість пізнання культур різних країн світу, які безпосередньо

впливають на ефективність міжнародного бізнесу, зумовила широкий інтерес дослідників до вивчення та зіставлення національних моделей менеджменту.

Одним із перших дослідників цього питання був нідерландський соціолог Герт Хофстеде, який вивчав особливості роботи працівників в мультинаціональних компаніях. 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 [4;5].

Визначаючи дистанцію до влади як один з культурних вимірів, Хофстеде зазначав, що влада в організаціях розподіляється нерівномірно в залежності від особливостей культури. Для культур з великою дистанцією до влади (арабські країни, Латинська Америка, Південно-Східна Азія) характерно сприйняття влади як найбільш важливої частини життя, важливість схиляння перед начальством, в той час як для культур з малою дистанцією до влади (країни Західної Європи та США) характерна побудова відносин на основі рівності та поваги до особистості.

Особливості маскулітності соціолог визначав як націленість на досягнення результату будь-якою ціною. Для цих культур характерні такі якості як суперництво, героїзм, безстрашність, впевненість у собі, цілеспрямованість, відданість матеріальним цінностям (Японія, Італія, Австрія, Мексика, Філіппіни). Натомість характерними особливостями фемінності Хофстеде називає шанування взаємин, культурних цінностей, турбота про якість життя (Скандинавські країни).

Розглядаючи індивідуальність як протилежність колективізму, Хофстеде мав на увазі важливість для одних країн усвідомлення себе як «я», відстоювання приватних цілей та інтересів (країни Західної Європи та США), а для інших – усвідомлення себе як «ми» та переважання групо-

вих цілей (країни Південно-Східної Азії та Латинської Америки).

Уникання невизначеності Хофстеде трактує як реакцію на нові виклики. Соціолог виявив, що в деяких культурах, як правило, приймають зміни як виклик, а у інших ні. Для країн з великим значенням показника уникнення невизначеності типово недопущення невизначених, незрозумілих ситуацій, прагнення до встановлення чітких правил поведінки, довіра традиціям і засадам, нетерпимість по відношенню до людей з іншою життєвою позицією та способом мислення. Для країн з низьким показником уникнення невизначеності характерними є прояв особистої ініціативи, прийнятність ризику, спокійне прийняття розбіжностей та інших точок зору.

Ще однією ґрунтовною роботою в дослідженні культурних відмінностей є модель експерта з питань глобалізації та інтернаціоналізації компаній Говарда Перлмуттера, який виявив відмінності в управлінській філософії, застосовуваної мультинаціональними компаніями. Дослідник цікавився питанням організації бізнесу міжнародними компаніями на глобальній арені та визначив три характерні орієнтації: етноцентричні, поліцентричні та геоцентричні [6].

Етноцентрична орієнтація – орієнтованість на рідну країну. Дана філософія в ТНК виходить з того, що корпоративний менеджмент керується цінностями і правилами, обумовленими штаб-квартирою, а зарубіжним підрозділам характерна незначна автономія. Перевагою цієї орієнтації є створення єдиної організаційної культури, а недоліком те, ця організаційна культура відображає потреби лише головної компанії.

Поліцентрична орієнтація – орієнтованість на бізнес середовище кожної приймаючої країни. Поліцентрична управлінська філософія відображає розуміння корпоративним керівництвом відмінностей в умовах зовнішнього середовища і того, що рішення для зарубіжних операцій повинні бути по можливості локалізовані. Підрозділи та філії в різних регіонах і країнах

світу діють виходячи з місцевих умов і правил. Недоліком цієї орієнтації є, однак те, що штаб-квартира може бути відокремлена від її дочірніх компаній, в наслідок чого компанія втрачає деякі економічні переваги, такі як економія на масштабі.

Геоцентрична орієнтація – орієнтованість на весь світ. Геоцентрична філософія космополітична за своїм духом. Основною характеристикою взаємин головної компанії і зарубіжних підрозділів є кооперативність. Для вирішення глобальних питань в компанію залучаються співробітники з усього світу. ТНК намагається розвивати глобальну диференціацію та глобальну інтеграцію між штаб-квартирою та іноземними дочірніми компаніями. Діяльність компанії передбачає розроблення стандартів і процедур, що відповідають і загальним, і локальним цінностям компанії.

Говард Перлмуттер спостерігав, як більшість ТНК починали з етноцентричної орієнтації, рухаючись в напрямку поліцентризму. В кінці кінців, ТНК потенційно приймає геоцентричну орієнтацію, в той час як сама вона сприймає себе такою, яка прагне ставати глобально чутливою і внутрішньо інтегративною.

Отже, транснаціональні компанії, які зрозуміли, що важливим є вміння пристосуватись до відмінностей національних культур та використати їх з вигодою для себе, мають змогу побудувати спільну ефективну діяльність на міжнародній арені. Адже, як доцільно відмітила одна з найвпливовіших жінок світу за оцінками журналу Forbes Мінді Гроссман, – «Компанії, які є більш культурно різноманітними, є більш успішними».

ВИСНОВКИ З ПРОВЕДЕНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

В умовах глобалізації, природного пересічення культур, методів та способів ведення бізнесу, та коли географічні кордони діють тільки на карті, а в діяльності транснаціональних компаній вони «як би відсутні», знання крос-культурного менеджменту є важливим, актуальним і характерним для

застосування до компаній будь-якого розміру і масштабу діяльності.

Транснаціональні компанії, розширюючи національні та географічні масштаби своєї діяльності та реалізуючи численні проекти в різних куточках світу, зіштовхуються з різноманітними національними культурами та потребують врахування їх особливостей.

Основними бар'єрами на шляху управління крос-культурним менеджментом є розбіжності між історично сформованими цінностями компаній та процесами розпізнавання нових культур під впливом глобальної економічної інтеграції та міжнародного залучення фахівців.

Тому для побудови ефективного механізму крос-культурного менеджменту необхідності набуває інтернаціоналізація поглядів менеджерів, необхідність більш широкого врахування відмінностей національних культур та ефективного передавання крос-культурно досвіду в процесі мультинаціональної діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Годвінг Вонг Три запоруки успішного крос-культурного менеджменту // Сайт бізнес-школи MIM Kyiv, 2009. – Режим доступу: <http://www.mim.kiev.ua/press/news/2009/1593/>
2. Попова С. Культурные особенности ведения бизнеса / Журнал «Реальный бизнес. Стратегия и тактика успеха». № 2, 2008.
3. Competing Across Borders: How Cultural And Communication Barriers Affect Business, Economist Intelligence Unit, 2012
4. Geert Hofstede, Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values. Beverly Hills CA: Sage Publications, 1980
5. Geert Hofstede, Masculinity and Femininity: The Taboo Dimension of National Cultures. Thousand Oaks CA: Sage Publications, 1998
6. Howard V. Perlmutter, The Tortuous Evolution of Multinational Enterprises, Columbia Journal of World Business, 1/1969, pp. 9-18.

REFERENCES

1. Hodvinh Vonh (2009) Try zaporuky uspishnoho kros-kul'turnoho menedzhmentu [Three keys to successful cross-cultural management] // The Business School MIM Kyiv, – Available at: <http://www.mim.kiev.ua/press/news/2009/1593/>
2. Popova S. (2008) Kul'turnye osobennosti vedenija biznesa [Cultural peculiarities of doing business] / Magazine «Real business. Strategy and tactics of success» № 2. (in Russ.).
3. Competing Across Borders: How Cultural And Communication Barriers Affect Business, Economist Intelligence Unit, 2012
4. Geert Hofstede, Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values. Beverly Hills CA: Sage Publications, 1980
5. Geert Hofstede, Masculinity and Femininity: The Taboo Dimension of National Cultures. Thousand Oaks CA: Sage Publications, 1998
6. Howard V. Perlmutter, The Tortuous Evolution of Multinational Enterprises, Columbia Journal of World Business, 1/1969, pp. 9-18.

РІЦН