

Хмара М.П.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри міжнародного бізнесу
Інституту міжнародних відносин
Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Пилипенко Б.Г.

кандидат економічних наук, доцент,
Університет сучасних знань

Khmara Maryna

Ph.D., Associate Professor of International Business
Institute of International Relations
Taras Shevchenko National University of Kyiv

Pilipenko Boris

Ph.D., Associate Professor,
University of Modern Knowledge

КРОС-КУЛЬТУРНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ МІЖНАРОДНИХ КОРПОРАЦІЙ

CROSS-CULTURAL MANAGEMENT OF INTERNATIONAL CORPORATIONS

Становлення крос-культурної комунікації міжнародних корпорацій – це складний та комплексний процес, що охоплює взаємодію внутрішніх та зовнішніх учасників цивільних, правових, соціокультурних та господарських відносин у міжнародного менеджменту. Він має на меті сформувавши правила та принципи діяльності суб'єктів, а також розв'язати проблемні питання, що постають в результаті крос-культурної взаємодії в міжнародному бізнесі. Проаналізовано погляди щодо значення крос-культурного менеджменту у створенні конкурентних переваг міжнародних компаній. Визначено вплив крос-культурного менеджменту на підвищення ефективності діяльності та посилення конкурентних переваг підприємства. Доведено вплив розмаїтості на ефективність крос-культурного менеджменту та обґрунтовано, що культурну розмаїтість треба використовувати як ресурс переваг міжнародної компанії, навчати персонал визнавати культурні розходження та використовувати їх для створення переваг своєї компанії

Ключові слова: крос-культурна комунікація, міжкультурна комунікація, крос-культурний менеджмент.

Становление кросс-культурной коммуникации международных корпораций – это сложный и комплексный процесс, охватывающий взаимодействие внутренних и внешних участников гражданских, правовых, социокультурных и хозяйственных отношений в международном менеджменте. Его цель сформировать правила и принципы деятельности субъектов, а также решить проблемные вопросы, которые возникают в результате кросс-культурного взаимодействия в международном бизнесе. Проанализированы взгляды относительно значения кросс-культурного менеджмента в создании конкурентных преимуществ международных компаний. Определено влияние кросс-культурного менеджмента на повышение эффективности деятельности и усиления конкурентных преимуществ предприятия. Доказано влияние разнообразия на эффективность кросс-культурного менеджмента и обосновано, что культурное разнообразие надо использовать как ресурс преимуществ международной компании, обучать персонал признавать культурные различия и использовать их для создания преимуществ своей компании.

Ключевые слова: кросс-культурная коммуникация, межкультурная коммуникация, кросс-культурный менеджмент.

The formation of cross-cultural communication of international corporations is a complex and complex process that involves the interaction of internal and external participants in civil, legal, socio-cultural and economic relations in international management. It aims to form the rules and principles of the subjects, as well as to solve problems arising from cross-cultural interaction in international business. Views on the importance of cross-cultural management in creating competitive advantages of international companies are analyzed. The influence of cross-cultural management on increase of efficiency of activity and strengthening of competitive advantages of the enterprise is defined. The influence of diversity on the effectiveness of cross-cultural management is proved and it is substanti-

ated that cultural diversity should be used as a resource for the advantages of an international company, train staff to recognize cultural differences and use them to create advantages for their company. This article discusses the feasibility of using cross-cultural aspects in the process of implementing a business development strategy. A close relationship between culture and strategy is identified, which is an instrument for achieving the goals of the enterprise and includes a set of related decisions in the future. It is established that the role of cross cultural management in the enterprise is of great importance, in particular, increase of economic growth of the enterprise and support of effective development of the enterprise (technical, organizational, product, etc.). However, an increase in the economic growth of the enterprise and the effectiveness of its development when entering the international markets of management is impossible without the implementation of management functions that solve a set of tasks of strategic management and include a system of cross-cultural management. The advantages of cross-cultural management in the formation of a development strategy: the development of intercultural competence; improving labour productivity in international projects for the integration of international experts and local knowledge and, ultimately, improving the reputation of the company as an international player in the global market.

Keywords: cross-cultural communication, intercultural communication, cross-cultural management.

Постановка проблеми. В умовах глобалізаційних змін економік на національному, регіональному та світовому рівнях постає проблема крос-культурних комунікацій працівників та роботодавців, контрагентів у зовнішньоекономічній діяльності, учасників міжнародних організацій, держав як суб'єктів міжнародного публічного права, а також суб'єктів міжнародного приватного права, діяльність яких прямо чи опосередковано регулюється усталеними нормами й міжнародною практикою провадження економічної діяльності.

Зростання кількості й зміни тісноти економічних та культурних зв'язків, посилення асиметрії інформації, а також нарощення напруги у міжнародному публічно-правовому полі, усе більшого значення для ефективної діяльності МНК набуває вивчення особливостей і адаптація до гетерогенного зовнішнього середовища, передусім – на регіональному й глобальному макrorівнях, використання переваг як інтернаціоналізації, так і інтерналізації окремих елементів організаційної структури міжнародних компаній.

Відтак важливим у повсякденному функціонуванні бізнесу, що передбачає наявність іноземного елемента, стає урахування крос-культурних особливостей різних країн, рівно як і особливостей представників окремих національних чи наднаціональних культур. У міжнародному бізнесі соціальні й культурні фактори середовища грають роль одних з найбільш впливових чинників, що визначають характер й особливості фінансового, операційного, інвестиційного менеджменту, а також менеджменту людських ресурсів. Тому необхідною стає побудова ефективних крос-культурних комунікацій, усе більш важливим стає коректна оцінка різноманітних підходів до визначення культур, адекватне їх осмислення та ефективне управління ними в мультикультурному середовищі.

Розвиток економічних, політичних та соціальних зв'язків міжнародного бізнесу сучасності – це природний результат зростання кількості та диверсифікації глобалізаційних процесів у світі. Поява нових видів комунікації, зміна світової кон'юнктури, масштабування національних економік зі створенням наднаціональних інститутів, перехід від класичних моделей до гібридної взаємодії суб'єктів міжнародних відносин – усе це зумовлює виникнення низки питань до менеджерів міжнародного бізнесу. Тому актуальність крос-культурного менеджменту в епоху диверсифікації постає якнайбільше.

Аналіз останніх публікацій за проблематикою та визначення невирішених раніше частин загальної проблеми.

Незважаючи на визнання множинної природи культур, фундаментальним аспектом культури є елемент навчання її представників. За аналогією з фізіологічними теоріями академіка Івана Павлова, культуру можна віднести до сфери умовних рефлексів людини. Культура не передається генетично, вона становить зведення певних способів і норм ставлення до світу, світосприйняття, являє собою комплекс цінностей та ідей, і створюється під впливом соціального середовища. Сім'я, оточення, школа, друзі, робота – все це створює способи світосприйняття та світовідчуття і визначає, як люди бачать себе і ситуації, які проживають. Національна культура та конкретний регіон, в якому живуть люди, також допомагають сформувати їх культурний профіль. Незважаючи на те, що культура відображається в поведінці особистості, це спосіб мислення, який поділяють люди в конкретному суспільстві, що робить культуру такою, якою вона є.

Вклад основного матеріалу дослідження. У розрізі міжнародного менеджменту, культура – це набуті знання, які люди використовують, аби інтерпретувати досвід й генерувати соціально прийнятну поведінку [15]. Вони складають основу цінностей, формують певні види й форми ставлення та впливають на поведінку в цілому. Культуру детермінованої групи зазвичай розглядають на таких трьох рівнях:

- 1) артефакти;
- 2) переконання;
- 3) цінності й базові уявлення.

Першим, зовнішнім шаром є поведінковий, або явний, рівень. Це те, що ви помічаєте відразу, коли ви вперше їдете за кордон: мова, їжа, архітектура, одяг тощо. Але це також стиль спілкування: латиноамериканські спільноти, наприклад, використовують виразну мову тіла та вирази обличчя. Інші, менш перенасичені культури, такі як у північних країнах Європи, вважають, що це лише зовнішні аспекти поведінки, щоб здаватися «зверху» опонента, але насправді це лише питання порівняння стилів спілкування однієї культури зі стилями іншої.

Другий рівень містить норми та цінності. Разом вони формують національні особливості культури та виступають її базовим принципом. Хоча норми та цінності загалом подаються як єдине ціле, між ними слід проводити межу різниці. Норми – це правила

Держава та регіони

суспільства, що визначають, що добре чи погано у вчинках чи словах людей. Це формалізований виклад написаних шаблонів поведінки, відносно яких у культурі безумовно можна зробити висновки про її відносну якість й характер.

Цінності – це те, що вважається важливим чи неважливим, красивим чи не красивим, правильним чи неправильним. Цінність – це те, що переживається внутрішньо, і що не підлягає поясненню за допомогою базових понять, як це можна зробити на рівні артефактів.

Культурні виміри

Якісні припущення у процесі вивчення культури – її ключові виміри – вперше з'являються у роботі антропологів Клакхольна й Стробека. У 1961 році вчені запропонували порівняльну модель, основану на шести ключових культурних орієнтаціях:

1) Походження

2) Ставлення до природи
3) Ставлення до інших людей
4) Модальність діяльності (дихотомія «Бути та діяти»)
5) Часовий фокус особистості (у минуле, теперішнє чи майбутнє)

6) Простір (Загальнодоступний/ Приватний)

Подальші дослідники у царині культурних розбіжностей розробили моделі, що стосуються цієї галузі:

– Едгар Шейн дослідив вплив організації на культуру.

– Едвард Холл був одним із перших, хто вивчав роль спілкування в управлінні.

– Ненсі Адлер став першопроходцем у вивченні впливу культури на організаційні функції.

– Герт Хофстеде і Фонс Тромпенаарс встановили шкалу для вимірювання впливу національної культури на управління.

У контексті культурних вимірів найбільш значущими для виявлення крос-культурних особливостей суб'єктів



Рис. 1. Концепції культурних вимірів

Джерело: [39]

міжнародних відносин, від публічно-правових до приватних цивільних, соціальних та економічних, розглядаються наступні найбільш значущі моделі:

Національні культурні виміри Хофстеде

Дослідження Герта Хофстеде в галузі культури та управління відомі у всьому світі. Його теорії не лише часто цитуються та застосовуються в міжкультурних дослідженнях, але також використовуються у внутрішніх посібниках корпорацій щодо крос-культурної комунікації й транскордонного спілкування. Хофстеде розробив вимірювальний підхід до міжкультурних порівнянь. Він використовував результати своїх досліджень для порівняння культур за такими вимірами:

- Дистанція влади (висока/низька): ставлення до влади, відстань між особами в ієрархії.
- Уникнення невизначеності (висока/низька): ступінь допустимої невизначеності або нестабільності.
- Індивідуальна та групова орієнтація: незалежність та взаємозалежність, лояльність до себе і до групи.
- Чоловіча та жіноча орієнтація: важливість робочих цілей (заробіток, просування), порівняно з особистими цілями (співпраця, стосунки).
- Короткострокова проти довгострокової орієнтації: виховання чеснот, пов'язаних із минулим та сьогоденням або чесноти, пов'язані з майбутнім.

Концептуальність роботи Хофстеде полягає в тому, що він на прикладі моделювання культур різних національностей наводить відповіді на питання географічного та демографічного розподілу не тільки першого й другого рівнів культури, як це було в праці Е. Шейна, а й висвітлює вплив міжкультурних розбіжностей на третій шар культури – рівень базових уявлень. Тобто, оцінка особливостей окремої групи визначається сформованою колективною свідомістю. Герт Хофстеде надає пояснення, чому саме і які фактори впливають на комплекс зовнішніх (за роботами К्लукхольна і Стробека) проявів різниці.

Натомість, Едвард Холл дає іншу точку зору на формування культури, а саме ставить питання культури як галузі знань соціальної спільноти. На відміну від поглядів Хофстеде, що спільнота складається з окремих людей, Холл досліджує вплив колективного досвіду групи. Він пояснює: «Оскільки культура – це набуті знання в результаті соціальної взаємодії, то важливо розуміти, як відрізняється культура, залежно від контексту, у якому відбувається комунікація. На прикладі класифікації повідомлень, різниці у сприйнятті часу та простору, Холл наводить нову концепцію про вплив оточення і типів інформаційного метаболізму на якісні прояви обміну інформацією.

Так, у розрізі транскультурної комунікації новітнє в науці крос-культурних комунікацій стосується сприйняття інформації залежно від контексту:

Висококонтекстуальне повідомлення (High Context Communication) – це те, в якому безпосередньо реципієнт володіє більшою частиною потрібної інформації, має певний набір загальних знань, ерудиції, тоді як менша і уточнювальна частина даних закодована у явній, передаваній частині повідомлення. Це стосується декількох видів повідомлень, прийнятих в міжнародній бізнес-практиці у вигляді звичаю чи які є результатом задокументованої рекомендації практики. До них відносяться:

1) Щоденні завдання: більшість працівників, при функціональній організаційній структурі, мають доволі вузьке коло рутинних чи обов'язкових завдань. Як правило, такі задачі не вимагають контексту, оскільки очікується, що людина, яку призначили до виконання таких завдань, вже розуміє їх мету, сутність та етапи виконання

2) Неформальні повідомлення: таке відбувається найчастіше у сформованих робочих колективах, де неформальне спілкування й обмін досвідом часто грають роль, ідентичну ролі формалізованих процесів. Для таких повідомлень очікується, що більшість даних у спілкуванні вже відомі, тому контекст надається стисло і спирається на досвід попередніх результатів комунікації. Приклади: корпоративний сленг, говор, форми звертань всередині групи.

3) Повідомлення, які засновані на стандартних процесах: здебільшого це типові форми документарної комунікації, як-от: заява, повідомлення, рішення, наказ. Вони не вимагають окремого надання контексту (окрім уточнення у тексті з юридичною метою), оскільки відбуваються без розриву від учасників і форм комунікації «тут і зараз», тобто відбуваються *ad hoc*, ситуативно.

Низькоконтекстуальне спілкування (Low Context Communication) – якраз протилежне, тобто маса інформації надається в суто повідомленні. Детальні повідомлення, так само як і розроблені компанії бази знань, посібники та «кишенькові підказки» по суті є низькоконтекстуальними повідомленнями, оскільки весь потрібний контекст надається у вигляді пояснень і доповнень до основного робочого матеріалу або складає основну його частину в цілому. Прикладом таких повідомлень слугують нові та комплексні задачі, що делегуються від старшої ланки менеджерів до підлеглих. Це також стосується ситуації з мікро- та макромеджментом, у якій більш старші за посадою працівники можуть виступати у двох ролях: ментора чи супервайзера.

Таким чином, є розрізнення між детальною описаною низькоконтекстуальною інформацією та такою, що вимагає від реципієнта певного рівня знань, необхідних для правильної її обробки. Розбіжності у сприйнятті спілкування з використанням кожного разу різноконтекстуальних повідомлень становлять основу непорозуміння і культурних шоків типу «очікування – реальність». Географічне та демографічне розмежування таких розбіжностей становить один з аспектів розуміння крос-культурних розбіжностей.

Під час розробки стратегії міжнародного менеджменту в корпораціях, на мікро- й макрорівні виникають певні питання управління виробництвом і продажами як-от:

- 1) Що виробляти?
- 2) Як виробляти?
- 3) Для кого виробляти?

Виникає дилема базових уявлень у корпоративній культурі, здебільшого – в її організаторів та найбільш впливових стейкхолдерів. під назвою «Я не знаю, але я не можу ігнорувати проблему» [42]. Дослідник культури Ганс Галлестрап розглядає її як можливу етичну дихотомію щодо «культурного актора» – людини, яка прагне міжкультурного порозуміння під час взаємодії з людьми з інших спільнот [21].

Він вважає, що такі дилеми існують на двох рівнях:

- 1) Абстрактному
- 2) Емоційному й особистому

На абстрактному рівні дилема ставить питання: чи насправді існує щось на зразок ідеальної, загальноновизнаної культури, яка може бути застосована до будь-якої місцевої культури. На емоційному та особистому рівні може виникнути дилема, коли суб'єкт культури намагається змінити певну поведінку чи цінності в даній культурі. У науковій літературі останню проблему «маленької людини» й «нон-конформіста» окреслювали такі вчені як П. Друкер, Ф. Тейлор, М. Портер та інші. Ганс Гуллеструп ілюструє дане питання посиленням на експортера, який вдається до спроби змінити звички людей у певній культурі, щоб підвищити продажі.

Насправді питання цільової аудиторії при виході на зовнішні ринки безліч разів у літературі та цифрових медіа. Утім, загальноприйнятою практикою є першочерговий аналіз середовища. Так у менеджменті міжнародного маркетингу (International Marketing Management) використовують декілька інструментів, еволюція яких походить з 60-х років ХХ століття.

Автор роботи переконаний, що концепція Ганса Гуллеструпа пояснює одну з головних дилем сучасного крос-культурного менеджменту – проблему вибору між пристосуванням й примусовою асиміляцією.

З точки зору стратегічного менеджменту міжнародних корпорацій, модель Портера не завжди є адекватною для використання. Так, на противагу Майклу Портеру постають ідеї Генрі Мінцберга [37]. Останній наголошує: процес стратегічного менеджменту потрібно переглянути. Серед основних ідей Портера й попередників, Мінцберг критикує такі [2]:

1. що різкі зміни можна передбачити;
2. що розробники стратегії можуть працювати окремо від поточної діяльності організації;
3. що власне процес вироблення стратегії можна формалізувати.

У стратегічному крос-культурному менеджменті маємо дві головні стратегії аналізу міжнародної діяльності: модель Портера й Підхід з огляду на ресурси (Resource Based View).

У розгляді потреб споживачів можемо бачити крос-культурні відмінності у сприйнятті базових потреб, тому застосування прямої та оберненої матриці людських потреб А. Маслоу буде доречним лише з огляду на вищезгадані концепції Хофстеде, Тромпенаарса й Клоухолна-Стройдберга. Переговори через національні кордони сильно відрізняються від переговорів в рамках власної культури на вітчизняному ринку. Слід враховувати ряд нових факторів:

- різні національні стилі переговорів під впливом культури;
- зміни в ідеології (наприклад, розпад Радянського Союзу) та перехід від командної економіки до ринкової в східній Європі;
- зменшення торгових бар'єрів, що заохочуються СОТ, та розширення регіональних угруповань, зокрема ЄС;
- транскордонні різниці, включаючи оподаткування, валюту, трудові відносини та ведення бізнесу;

– зміни уряду, міжнародний тероризм та турбота про безпеку та навколишнє середовище.

Зокрема, учасники переговорів повинні знати стиль переговорів людей інших культур, водночас розвиваючи відповідний стиль, який відповідає їх власним силам та силам власної культури.

Дотримання протоколу та узгоджених процедур є важливим фактором для вдалих зустрічей та переговорів. Це дає визнану структуру провадження та забезпечує узгоджений кодекс поведінки, який повинен допомогти зменшити міжкультурне тертя та незрозуміння. Аспекти протоколу можуть включати правильне розташування сидінь з належною повагою до стажу, презентація візиток та відповідного дрес-коду. Це також включає такі процедури, як методи голосування, звернення до зауважень через голову, склад комітетів, будь-які обмеження щодо відведеного часу для доповідачів та складання протоколу на завершення, а також будь-які офіційні комюніке.

Хоча існують загальноновизнані стандарти офіційного протоколу на міжнародних зустрічах, наприклад, в рамках ООН, стандартизованого міжнародного етикету не існує. Це ставить питання крос-культурної комунікації як проблему взаємодії в менеджменті.

Коен стверджує, що люди, не знайомі з певною культурою, не можуть покладатися на спільний досвід, сімейні цінності, релігію, освіту, національна історію, традиції чи вірування, тоді як культурні знання – це в основному суб'єктивні знання, якими діляться члени певної культурної групи. Спільний досвід може включати офіційні дискусії на обідах, вечерях, прийомах та запрошеннях на екскурсії, які надають можливості для розвитку міжособистісних стосунків [46].

Люди, які працюють у міжнародному співтоваристві, можуть мати свою кількість спільних інтересів чи досвіду. Такі інтереси можна дослідити як частину підготовки до переговорів і можна розглядати як форму «культурної стенографії». Вона є корисною у попередніх, неформальних дискусіях. У певних культурах, де побудова відносин та взаємна довіра важливіші на ранніх стадіях переговорного процесу, ніж рішення щодо узгодження угоди або отримання задовільного результату, такий досвід є безцінним для сприяння розвитку хороших робочих відносин. Однак слід проводити спробу використання спільного досвіду з великою обережністю, оскільки важливо перевірити доцільність та актуальність цього досвіду. Після встановлення довіри легше відкрито обговорювати, чи можуть культурні відмінності впливати на проблеми.

Важливість репутації.

Репутація – важливий фактор, який слід враховувати на міжнародних переговорах. Вона набуває центрального значення в азіатських культурах і має великий вплив на поведінку.

Оцінка культурних впливів.

Тим, хто готується до міжнародних переговорів, слід провести культурний огляд, щоб збільшити свої можливості й шанс на успіх. Це має на меті допомогти уникнути підводних каменів, які можуть бути спричинені недостатньою обізнаністю щодо культурної чутливості, звичаїв та цінностей, та покращує здатність учасника розуміти будь-які культурні нюанси у

спілкуванні. Такий аудит корисний для висвітлення потенційних зон конфлікту чи культурного непорозуміння та допомагає скласти картину ймовірної поведінки та реакцій. Він повинен враховувати наступне з точки зору власної культури та культури інших людей, з якими ведуться переговори:

- Стиль спілкування – прямий / непрямий;
- Рівень напористості;
- Обрана робоча мова;
- Прийняття ризику;
- Ставлення до часу – пунктуальність;
- Налагодження відносин – довіра, впевненість;
- Звичай та звички;
- Стиль роботи – офіційний / неформальний;
- Невербальні сигнали – жести, мовчання;
- Спілкування – їжа, напої, формат заходу;
- Ставлення до статусу, віку, ієрархії;
- Протокол – заголовки, привітання, сидіння, візитки, вручення подарунків;
- Стиль прийняття рішень [45].

Вміння слухати.

На міжнародних переговорах життєво важливі гарні навички слухання значення. Учасникам складних переговорів, часто іноземною мовою, потрібно зосередитися, щоб виявити тонкі нюанси. Це вимагає зосередження уваги на доповідачах без перерви та інтерпретації різних систем відліку, а також оцінки сказаного. Важливо застосувати безпристрасний підхід і зосередитися на будь-яких сигналах, що передаються жестом руки, рухом тіла або виразом обличчя.

Використання агентів та посередників.

У деяких культурах переговори дуже часто ведуться через агентів або посередників. Наприклад, араби, дотримуючись ісламських традицій, часто використовують посередників для врегулювання суперечок. Посередництво також цінується в колективістських культурах Південно-Східної Азії, наприклад, у Сінгапурі та Індонезії. Застосування посередників допомагає захистити честь, гідність та самоповагу всіх сторін і має на меті уникнути протистояння між сторонами. Крім того, посередництво уникає потрапляння будь-якої сторони в ситуацію, коли їй доводиться виявляти слабкість, втрачати «обличчя» або визнавати поразку.

Порядок денний.

Як і на засіданнях, порядок денний із переліком пунктів, які були узгоджені для обговорення, повинен бути виданий всім зацікавленим до початку фактичних переговорів. Це забезпечує структуру впровадження та допомагає вказати етапи переговорного процесу. Це також цінно, коли можливі мовні труднощі і, перш за все, має виникати «сюрпризів», якщо потрібно зберегти довіру.

Якості міжнародного переговорника.

Основна вимога до міжнародного переговорника – це доведені досвідом технічні та професійні знання. Наступні додаткові навички стосуються різних культур. Вони включають:

- навички слухати й прислухатися – потреба у терпінні, терпимості та несудимому ставленні; чутливість до культурних відмінностей – розвиток пристосованості;
- орієнтація на людей – розвиток міжособистісних навичок;

- готовність використовувати командну допомогу – командні навички, консенсус та синергія;
- високий рівень самооцінки – професійна компетентність, добросовісність та впевненість;
- високі прагнення та етичні стандарти [7].

Стили спілкування.

У сучасних культурологічних дослідженнях ключовим питанням є спосіб, яким різні культури спілкуються. Спілкування поділяється на три великі сфери:

- вербальна комунікація;
- невербальне спілкування (мова тіла);
- письмове спілкування [1].

Четвертою сферою, яка стрімко стає ще більш впливовою, є посилене використання технологій у спілкуванні. Це стосується використання мови в Інтернеті, а також комунікаційних пристроїв, таких як смартфони, які, на думку багатьох, змінюють спосіб мислення та використання мови.

Культурні розбіжності є сутнісною характеристикою світу, що нас оточує. Вони формуються в залежності від низки зовнішніх і внутрішніх факторів. Концептуальну основу цих розбіжностей становлять, в залежності від погляду на проблему, різні культурні виміри, що залежать від демографічних, географічних, соціально-антропологічних, особистісних, просторових, ієрархічних, економічних та історичних чинників. Роботи з вивчення культурних розбіжностей і їх впливу на людську діяльність розпочалися у 1970-х роках і тривають до сих пір. Утім, класичні моделі вимірювання транскультурних особливостей поведінки, цінностей та сприйняття інформації дозволяють використовувати їх для аналізу діяльності міжнародних корпорацій.

Фірми, які прагнуть розширити наявну чи створюють потенційну можливість виходу на зовнішні ринки, мають широкий спектр інструментів вивчення середовища й особливостей продукту. Утім, ефективність таких інструментів напряму залежить від експертної оцінки вибору, а також інтерпретації відомостей, які отримують в процесі дослідження.

Крос-культурний менеджмент таким чином торкається всіх типів міжнародної діяльності компанії – операційної, інвестиційної та фінансової, оскільки характер такої діяльності прямо чи опосередковано зумовлений у тому числі географіко-демографічним розумінням поняття культури та її вимірів.

Висновки і перспективи подальших досліджень. У діловому світі тема лідерства вже давно цікавить не лише науковців, а й менеджерів та студентів у всьому світі. Введіть слово «лідерство» на Amazon і отримаєте понад 230 000 результатів. Зокрема, протягом останніх 40 років було досягнуто значного прогресу у вивченні лідерства та ефективності лідерства.

Думка, що серед організацій та інших установ важливо мати ефективних лідерів визнано, хоча, як зазначив Пфедфер, розрив між риторикою та реальністю щодо того, що робить ефективним керівництвом продовжує залишатися значним. Також був досягнутий прогрес у розумінні глобального лідерства. Дослідження розвинулося від вивчення західних лідерів до лідерів у різних глобальних середовищах, а також від більшої уваги до контексту фактори.

На практиці західні багатонаціональні організації дізнаються не лише про бізнес-стратегії транснаціональних компаній, що розвиваються, але й про те, як лідери з різних країн ведуть.

Ролі лідерів у традиційних організаціях. У традиційних організаціях основна увага лідерів – максимізація вартості для акціонерів. Для цього вони виконують ролі планувальника (розробляють стратегію та перекладають її у план); директор (покладання відповідальності); і контролер (переконуючись, що кожен робить те, що повинен, щоб мінімізувати відхилення від плану).

Нові ролі лідерів у XXI столітті. Сьогоднішнє складне ділове середовище вимагає нового підходу до лідерства. Цей підхід повинен бути зосереджений на спільному створенні значущої цінності з усіма зацікавленими сторонами та для них, розширюючись за межі акціонерів, включаючи клієнтів, співробітників, партнерів та наше широке суспільство. У відкритій системі кожен повинен виграти. В іншому випадку вони просто підуть в інше місце.

Цей новий стиль лідера повинен зіграти чотири нові ролі: провидця, архітектора, тренера та каталізатора. Традиційні ролі, хоча і залишаються доступними керівникам у разі потреби, впираються у спосіб роботи людей.

Прозорливість. Як провидці, лідери формують появу чіткої, вагомої мети та бачення – Полярної зірки – яка має резонанс у всій організації та за її межами. Вони не приходять до цього в залі засідань. Швидше, вони виводять це з організації, спостерігаючи та слухаючи людей по всій системі, пропонуючи ідеї для розгляду та інтегруючи перспективи інших із власним оригінальним мисленням. Як провидці, лідери також працюють з командами, щоб перетворити це бачення на вимірювані результати, до яких можуть працювати уповноважені команди.

Архітектор. З ясністю того, що має бути здійснено, лідери виконують роль архітекторів. Замість того, щоб розробляти плани, лідери беруть на себе більш витончену роль проектування організації як відкритої та наділеної повноваженнями системи, здатної постійно планувати, виконувати та регулювати потік ресурсів через коротші робочі цикли в погоні за своєю Полярною зіркою. Вони віддають перевагу більш глибокому вивченню системних конструкцій, що лежать в основі організації, створюючи простір для переосмислення того, як може вироблятися продукція чи як може здійснюватися збут. Це вимагає відмови від обмежувальних припущень і переконань, щоб дозволити появі нових форм бізнесу та організаційних моделей.

Тренер. Оскільки люди наділені повноваженнями для досягнення організаційних цілей, їм потрібно розвивати більшу ділову хватку, навчитися мислити більш стратегічно та поглибити свою здатність до співпраці. Розбудова спроможності – мислення, знань та навичок – стає критично важливою сферою, яку керівники повинні вирішити.

Вони роблять це, заохочуючи широкий спектр ініціатив формального та неформального навчання та розвиваючи культуру навчання у всій організації. Вони створюють середовища, де комфортно експериментувати, де люди однаково добре почуваються

при обговоренні того, що пройшло добре, а що могло піти краще. Вони також вбудовують коучинг у взаємодію своїх команд, ставлячи більше запитань, ніж призначаючи рішення, та шукаючи різні перспективи для розширення простору рішень.

Каталізатор. В якості каталізаторів лідери вивільняють енергію по всій системі. Вони роблять це чотирма основними способами: усувають перешкоди, які заважають уповноваженим командам реалізувати ідеї; сприяти встановленню зв'язків в організації; допомогти людям пов'язати те, над чим вони працюють, із баченням та прагненням організації; і, нарешті, заохочуйте інклюзивне та привітне середовище цілісності, де люди можуть приносити своє справжнє Я в офіс, працювати енергійними та стійкими способами та реалізовувати весь спектр своїх особистих та професійних прагнень.

Бібліографічний список:

1. Костенко Д.В. Міжкультурна комунікація у сучасному світі. *Педагогічна освіта: теорія і практика. Психологія. Педагогіка : збірник наукових праць.* 2018. № 30. С. 81–85.
2. Мінцберг Г. Зліт і падіння стратегічного планування. Львів : Видавництво О. Капусти, 2008. 412 с. (Бібліотека управлінських рішень від «Інтерпайп»).
3. Тодорова Н.Ю. Кроскультурний менеджмент : навчальний посібник. Донецьк : ДонНТУ, 2008. 330 с.
4. A new and better way to lead: lessons from the COVID-19 crisis. URL: <https://www.paconsulting.com/insights/a-new-and-better-way-to-lead-lessons-from-the-covid-19-crisis/>
5. Ayub Khan M. The Palgrave Handbook of Cross-Cultural Business Negotiation / M. Ayub Khan, N. Ebner., 2019. (Palgrave Macmillan).
6. Bodley J.H. Cultural Anthropology: Tribes, States and the Global System. Mountain View, CA: Mayfield, 1994.
7. Business and Human Rights at VAG. URL: <https://www.volkswagenag.com/en/sustainability/business-and-human-rights.html>
8. Business communication in Italy: get your message across. URL: <https://www.italianbusinesstips.com/business-communication-italy-get-message-across/>
9. Business Communication in the UK. URL: <https://businessculture.org/northern-europe/https-businessculture-org-northern-europe-uk-business-culture-uk-arts-in-london/business-communication/>
10. Business communications in Poland. URL: <https://businessculture.org/eastern-europe/poland/business-communication/>
11. Business culture in India // UK India Business Council. 2019. URL: <https://businessculture.org/indian-business-culture/business-communication/>
12. Cambié S. International communications strategy / S. Cambié, Y. Ooi., 2009. (1).
13. D. Keith K. Cross-Cultural Psychology / Kenneth D. Keith. 2019. (2).
14. Danish business culture guide. URL: <https://www.slideshare.net/salfordbizsch/danish-businessculturedenmark>
15. Darlington G. Culture – A Theoretical Review / Gerry Darlington. Managing across cultures. С. 33–55.
16. David-Fox M. Crossing borders / Michael David-Fox. 2015.
17. Doing business in Sweden. URL: <https://www.worldtravelguide.net/guides/europe/sweden/business-communications/>
18. Dyer J. The Façade of Excellence Defining a New Normal of Leadership / John Dyer., 2020. (Taylor & Francis Group).
19. Etiquette And Business Culture In Arab Countries. URL: https://www.globalnegotiator.com/blog_en/etiquette-business-culture-arab-muslim-countries-ette-and-business-culture-in-arab-countries/

20. Gronwald K. Global Communication and Collaboration / Klaus-Dieter Gronwald. 2017.
21. Gulestrup H. Cultural Analysis: Towards cross-cultural understanding / Hans Gulestrup. Copenhagen, Denmark: Copenhagen Business School Press, 2006. 345 c.
22. Henson R. Successful Global Leadership / Ramon Henson., 2016. (1). (1).
23. Hoffman M. Advances in Cross-Cultural Decision Making / Mark Hoffman. 2017.
24. International Business Communication in French. URL: <https://cc.au.dk/en/about-the-school/subjects/international-business-communication-in-french/>.
25. J. Hurn B. Cross-Cultural Communication Theory and Practice / B.J. Hurn, B. Tomalin. 2013.
26. J. Ramirez M. Cross-Cultural Dialogue as a Conflict Management Strategy / M.J. Ramirez, G. Abad-Quintanal. 2018.
27. Japanese Verbal & Nonverbal Communication for Business. URL: <https://www.realestate-tokyo.com/living-in-tokyo/japanese-culture/japanese-verbal-nonverbal-communication/>
28. Joëlle Browaeys M. Understanding Cross-Cultural Management / M. Joëlle Browaeys, R. Price. 2015. (3).
29. Korean business culture and etiquette. URL: <https://asialinkbusiness.com.au/republic-of-korea/conducting-business-in-korea/korean-business-culture-and-etiquette?doNothing=1>
30. Kotler P. Marketing management / P. Kotler, K. Keller. Harlow: Pearson Education, 2016. 137 c. (15th Global Edition).
31. Kretchmer H. 3 leadership lessons from the age of coronavirus / Harry Kretchmer. 2020. URL: <https://www.weforum.org/agenda/2020/08/coronavirus-leadership-women-leaders-jacinda-ardern/>
32. L. Wildman J. Critical Issues in Cross Cultural Management / J.L. Wildman, R.L. Griffith, B.K. Armon. 2016.
33. Manar A. Five leadership lessons that Covid-19 taught us / Al Hinai Manar. URL: <https://www.thenationalnews.com/business/five-leadership-lessons-that-covid-19-taught-us-1.1095002>.
34. New Leadership in Strategy and Communication, 2020. (Springer)
35. P. Doh J. International Management / J.P. Doh, F. Luthans. 2018. (10).
36. Pei-Luen P. Cross-Cultural Design Methods, Tools, and Users / Patrick Rau Pei-Luen. 2019.
37. Porter or Mintzberg: Whose View of Strategy Is the Most Relevant Today? Forbes. URL: <https://www.forbes.com/sites/karlmoore/2011/03/28/porter-or-mintzberg-whose-view-of-strategy-is-the-most-relevant-today/?sh=ba798a158bab>
38. Rau P. Cross-Cultural Design Applications in Cultural Heritage, Creativity and Social Development / Patrick Rau., 2018. (2).
39. Schneider S.C. Managing across cultures / S.C. Schneider, J. Barsoux., 2003. 330 c. (Illustrated).
40. Shimoda Y. Transnational Organizations and Cross-Cultural Workplaces / Yukimi Shimoda. 2017.
41. Skorczynska H. Business communication across three European cultures: A contrastive analysis of British, Spanish and Polish email writing / H. Skorczynska, R. Giménez-Moreno. 2013.
42. Tahssain-Gay L. Le comportement éthique est-il mesurable? Réflexion autour des dilemmes / L. Tahssain-Gay, B. Cherre. 2012. (Septembre – Octobre).
43. Turkish business culture. URL: <https://businessculture.org/southern-europe/business-culture-in-turkey/>
44. UNDERSTANDING BUSINESS COMMUNICATION IN CHINA. 2019. URL: <https://ehlion.com/magazine/business-communication-in-china/>
45. Warburton K. Business Culture in Greece / Keith Warburton. 2019. URL: <https://www.worldbusinessculture.com/country-profiles/greece/culture/>

References:

1. Kostenko D.V. (2018) Intercultural communication in the modern world. *Pedagogical education: theory and practice. Psychology. Pedagogy: a collection of scientific works*, no. 30, pp. 81–85.
2. Mintzberg G. (2008) The rise and fall of strategic planning. Lviv: O. Kapusty Publishing House, 412 p. (Library of management decisions from "Interpipe").
3. Todorova N.Y. (2008) Cross-cultural management: textbook, 330 p.
4. A new and better way to lead: lessons from the COVID-19 crisis. URL: <https://www.paconsulting.com/insights/a-new-and-better-way-to-lead-lessons-from-the-covid-19-crisis/>
5. Ayub Khan M. The Palgrave Handbook of Cross-Cultural Business Negotiation / M. Ayub Khan, N. Ebner, 2019. (Palgrave Macmillan).
6. Bodley J.H. Cultural Anthropology: Tribes, States and the Global System / Bodley. Mountain View, CA: Mayfield, 1994.
7. Business and Human Rights at VAG. URL: <https://www.volkswagenag.com/en/sustainability/business-and-human-rights.html>
8. Business communication in Italy: get your message across. URL: <https://www.italianbusinesstips.com/business-communication-italy-get-message-across/>
9. Business Communication in the UK. URL: <https://businessculture.org/northern-europe/https-businessculture-org-northern-europe-uk-business-culture-uk-arts-in-london/business-communication/>
10. Business communications in Poland. URL: <https://businessculture.org/eastern-europe/poland/business-communication/>
11. Business culture in India // UK India Business Council. 2019. URL: <https://businessculture.org/indian-business-culture/business-communication/>
12. Cambié S. International communications strategy / S. Cambié, Y. Ooi, 2009. (1).
13. D. Keith K. Cross-Cultural Psychology / Kenneth D. Keith, 2019. (2).
14. Danish business culture guide. URL: <https://www.slideshare.net/salfordbizsch/danish-businessculturedenmark>
15. Darlington G. Culture – A Theoretical Review / Gerry Darlington. Managing across cultures, pp. 33–55.
16. David-Fox M. Crossing borders / Michael David-Fox, 2015.
17. Doing business in Sweden. URL: <https://www.worldtravelguide.net/guides/europe/sweden/business-communications/>
18. Dyer J. The Façade of Excellence Defining a New Normal of Leadership / John Dyer., 2020. (Taylor & Francis Group).
19. Etiquette And Business Culture In Arab Countries. URL: https://www.globalnegotiator.com/blog_en/etiquette-business-culture-arab-muslim-countries-and-business-culture-in-arab-countries/
20. Gronwald K. Global Communication and Collaboration / Klaus-Dieter Gronwald, 2017.
21. Gulestrup H. Cultural Analysis: Towards cross-cultural understanding / Hans Gulestrup. Copenhagen, Denmark: Copenhagen Business School Press, 2006. 345 c.
22. Henson R. Successful Global Leadership / Ramon Henson, 2016. (1). (1).
23. Hoffman M. Advances in Cross-Cultural Decision Making / Mark Hoffman, 2017.
24. International Business Communication in French. URL: <https://cc.au.dk/en/about-the-school/subjects/international-business-communication-in-french/>
25. J. Hurn B. Cross- Cultural Communication Theory and Practice / B.J. Hurn, B. Tomalin, 2013.
26. J. Ramirez M. Cross-Cultural Dialogue as a Conflict Management Strategy / M.J. Ramirez, G. Abad-Quintanal, 2018.
27. Japanese Verbal & Nonverbal Communication for Business. URL: <https://www.realestate-tokyo.com/living-in-tokyo/japanese-culture/japanese-verbal-nonverbal-communication/>

28. Joëlle Browaeys M. Understanding Cross-Cultural Management / M. Joëlle Browaeys, R. Price, 2015, (3)
29. Korean business culture and etiquette. URL: <https://asialinkbusiness.com.au/republic-of-korea/conducting-business-in-korea/korean-business-culture-and-etiquette?doNothing=1>
30. Kotler P. Marketing management / P. Kotler, K. Keller. Harlow: Pearson Education, 2016. 137 p. (15th Global Edition).
31. Kretchmer H. 3 leadership lessons from the age of coronavirus/ Harry Kretchmer. URL: <https://www.weforum.org/agenda/2020/08/coronavirus-leadership-women-leaders-jacinda-ardern/>
32. L. Wildman J. Critical Issues in Cross Cultural Management / J.L. Wildman, R.L. Griffith, B.K. Armon, 2016.
33. Manar A. Five leadership lessons that Covid-19 taught us / Al Hinai Manar. URL: <https://www.thenationalnews.com/business/five-leadership-lessons-that-covid-19-taught-us-1.1095002>
34. New Leadership in Strategy and Communication, 2020. (Springer)
35. P. Doh J. International Management / J.P. Doh, F. Luthans, 2018, (10).
36. Pei-Luen P. Cross-Cultural Design Methods, Tools, and Users / Patrick Rau Pei-Luen, 2019.
37. Porter or Mintzberg: Whose View of Strategy Is the Most Relevant Today? URL: <https://www.forbes.com/sites/karlmoore/2011/03/28/porter-or-mintzberg-whose-view-of-strategy-is-the-most-relevant-today/?sh=ba798a158bab>
38. Rau P. Cross-Cultural Design Applications in Cultural Heritage, Creativity and Social Development / Patrick Rau, 2018, (2).
39. Schneider S.C. Managing across cultures / S.C. Schneider, J. Barsoux, 2003, 330 c. (Illustrated).
40. Shimoda Y. Transnational Organizations and Cross-Cultural Workplaces / Yukimi Shimoda, 2017.
41. Skorczynska H. Business communication across three European cultures: A contrastive analysis of British, Spanish and Polish email writing / H. Skorczynska, R. Giménez-Moreno, 2013.
42. Tahssain-Gay L. Le comportement éthique est-il mesurable? Réflexion autour des dilemmes / L. Tahssain-Gay, B. Cherre, 2012. (Septembre – Octobre).
43. Turkish business culture. URL: <https://businessculture.org/southern-europe/business-culture-in-turkey/>
44. UNDERSTANDING BUSINESS COMMUNICATION IN CHINA. URL: <https://ehlion.com/magazine/business-communication-in-china/>
45. Warburton K. Business Culture in Greece / Keith Warburton. 2019. URL: <https://www.worldbusinessculture.com/country-profiles/greece/culture/>