

КРОС-КУЛЬТУРНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ В ЕПОХУ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Орленко О. М., кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки підприємства та організації підприємницької діяльності, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна

e-mail: orlenko20022015@gmail.com

ORCID: 0000-0002-8814-4476

Петкова К. М., здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, факультету фінансів та банківської справи, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна

e-mail: petcovakarina@gmail.com

Анотація. У статті досліджується роль крос-культурного менеджменту в умовах глобалізації, аналізуються виклики та можливості, що виникають у міжнародних компаніях при управлінні міжкультурними взаємодіями. Метою дослідження є визначення ключових проблем, таких як адаптація, подолання комунікаційних бар'єрів та інтеграція різноманітних команд, а також виявлення можливостей для інновацій та зміцнення співпраці. Дослідження базується на якісному підході, зокрема аналізі літератури, кейс-стаді та порівняльному аналізі міжнародних компаній. Результати підтверджують важливість міжкультурної компетентності, інклюзивного лідерства та корпоративних стратегій, що сприяють ефективному використанню культурного різноманіття для підвищення конкурентоспроможності бізнесу. Отримані результати можуть бути використані компаніями для розробки управлінських підходів, що сприяють ефективній інтеграції різноманітних команд, покращенню співпраці та підвищенню загальної продуктивності у міжнародному бізнес-середовищі.

Ключові слова: крос-культурний менеджмент, глобалізація, міжнародні компанії, міжкультурна комунікація, інтернаціоналізація бізнесу.

CROSS-CULTURAL MANAGEMENT: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES IN THE ERA OF GLOBALIZATION

Orlenko Olha, Associate Professor, Phd of the Economics of Enterprise and Business Organization Department, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine

e-mail: orlenko20022015@gmail.com

ORCID: 0000-0002-8814-4476

Pietkova Karina, a student of the first (bachelor's) level of higher education, Faculty of Finance and Banking, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine

e-mail: petcovakarina@gmail.com

Abstract. This paper explores the role of cross-cultural management in the context of globalization, focusing on the challenges and opportunities that arise in international companies when managing intercultural interactions. As businesses expand their operations across borders, they must navigate cultural differences effectively to foster collaboration, enhance productivity, and maintain a competitive edge. The primary aim of this study is to provide a comprehensive analysis of how organizations can strategically manage cultural diversity to improve their overall performance. The research examines key challenges such as cultural adaptation, overcoming communication barriers, and ensuring the effective integration of diverse workforces while also highlighting opportunities, including fostering innovation, strengthening global collaboration, and improving employee engagement through inclusive corporate practices. To achieve these objectives, the study employs a qualitative research approach, utilizing a combination of literature review, case studies, and comparative analysis of multinational corporations that have successfully implemented cross-cultural management strategies. This methodology enables an in-depth exploration of best practices in managing intercultural teams, identifying key factors that contribute to successful cross-cultural communication and cooperation. Special attention is given to the role of managers in facilitating a culturally inclusive environment and implementing strategies that enhance cross-cultural competence at both individual and organizational levels. The findings highlight the critical importance of fostering cultural awareness and sensitivity in global business operations. The study underscores the necessity of structured cross-cultural training, leadership development programs, and corporate policies that respect and leverage the diverse backgrounds of employees. It also provides insights into how companies can utilize cultural diversity as a strategic asset to improve decision-making, enhance team dynamics, and drive business success in an increasingly interconnected world. This research contributes to the academic discourse by offering a comprehensive analysis of cross-cultural management strategies in a globalized economy. It emphasizes the significance of cultural intelligence, inclusive leadership, and adaptability as essential competencies for organizations operating in international markets. Furthermore, the study provides practical recommendations for businesses on how to develop policies, training programs, and leadership strategies that promote cultural awareness, inclusivity, and long-term sustainability in a diverse corporate environment. By adopting effective cross-cultural management practices, companies can turn cultural complexity into a competitive advantage, fostering a more dynamic and innovative workplace.

Keywords: *cross-cultural management, globalization, international companies, intercultural communication, internationalization of business.*

JEL Classification: F010; L260

Постановка проблеми. У сучасному світі, де глобалізація охоплює всі сфери діяльності, міжнародні компанії стикаються з викликами, пов'язаними з необхідністю управління культурним різноманіттям. Інтернаціоналізація бізнесу вимагає ефективної взаємодії з партнерами та персоналом, які належать до різних культур, мають різні цінності, традиції, стилі прийняття рішень та інструменти мотивації, що може створювати додаткові труднощі в комунікації. Неврахування цих факторів може призвести до помилок у плануванні та управлінні. Однак успішне впровадження крос-культурних підходів допомагає компаніям та керівництву отримати конкурентні переваги, сприяє інноваційності бізнесу та знижує ризик конфліктів. Ефективне управління культурним різноманіттям персоналу стає критично важливим для успіху бізнесу в умовах глобального ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Науково-теоретичні аспекти міжкультурної взаємодії розглядалися у працях зарубіжних та вітчизняних науковців. Серед зарубіжних дослідників можна виділити: Г. Гофстеде [1], Р. Льюїса [2], Л. Вонга [3] та Н. Адлера [4]. Так, Ненсі Адлер досліджувала вплив культури на організаційні функції підприємства. Герт Гофстеде розробив шкалу для вимірювання впливу національної культури на управлінські практики. Серед сучасних українських науковців слід відзначити О. Романуху [5], Т. Близнюка [6], А. Капліна [7], Н. Безрукову [8] та Ю. Петрушенка [9], які розглядали крос-культурний менеджмент як засіб забезпечення узгодженості дій під час виконання професійних обов'язків, а також як інструмент у процесі налагодження контактів.

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на значну кількість наявних досліджень, питання ефективної адаптації крос-культурного менеджменту до динамічних умов глобалізації залишається недостатньо вивченим. Є необхідність аналізу поточних стратегій компаній та розробки необхідних заходів, здатних забезпечити безконфліктну взаємодію в межах мультикультурних команд, а також дослідження викликів, пов'язаних із швидкими змінами у глобальному бізнес-середовищі.

Мета дослідження полягає в аналізі викликів та можливостей крос-культурного менеджменту в умовах глобалізації, а також у дослідженні ефективних стратегій, які можуть застосовувати міжнародні компанії для успішного управління персоналом з різних культур та країн. Головна мета статті полягає у виявленні ролі крос-культурної комунікації як важливого інструменту попередження і вирішення конфліктів та підвищення продуктивності команд у міжнародних корпораціях.

Основний матеріал. На сучасному етапі розвитку світової економіки глобалізація стала невід'ємною умовою функціонування кожної компанії. Вона базується на інтернаціоналізації відтворювального процесу в глобальному масштабі, що за рахунок оптимізації витрат дозволяє компаніям отримувати більший прибуток та забезпечує кращі конкурентні переваги. Глобалізація усуває національні бар'єри та робить діяльність більшості компаній інтернаціональною. Проте, всупереч очікуванням, глобалізація не призводить до зникнення культурних відмінностей, а навпаки, вона сприяє зміцненню національного та культурного розмаїття, що стає основою міжнародного бізнесу [7, с. 83].

Технологічний прогрес у сфері інформації та комунікацій дозволяє прискорити процеси і полегшити взаємодію між людьми з різних країн та культур. Проте глобалізація та інтернаціоналізація управління приносять виклики, пов'язані з розбіжностями у світогляді, цінностях та культурних особливостях різних народів, що може призводити до непорозумінь і конфліктів [11]. Класифікація видів культур, що розроблена дослідниками, допомагає підприємцям краще зрозуміти своїх іноземних партнерів та приймати ефективні управлінські рішення в питаннях роботи з працівниками. Врахування культурних особливостей у міжнародних відносинах стає ключовим елементом успішної бізнес-стратегії компанії в умовах глобалізації.

Зокрема, Р. Льюїс порівнює не лише культурні особливості різних націй, а й особливості їхнього мислення та характеру взаємовідносин. Він розробив класифікацію культур, наголошуючи на культурних і національних особливостях людей у різних суспільствах та можливості прогнозувати реакції представників інших культур у різних ситуаціях взаємодії [2, с. 43]:

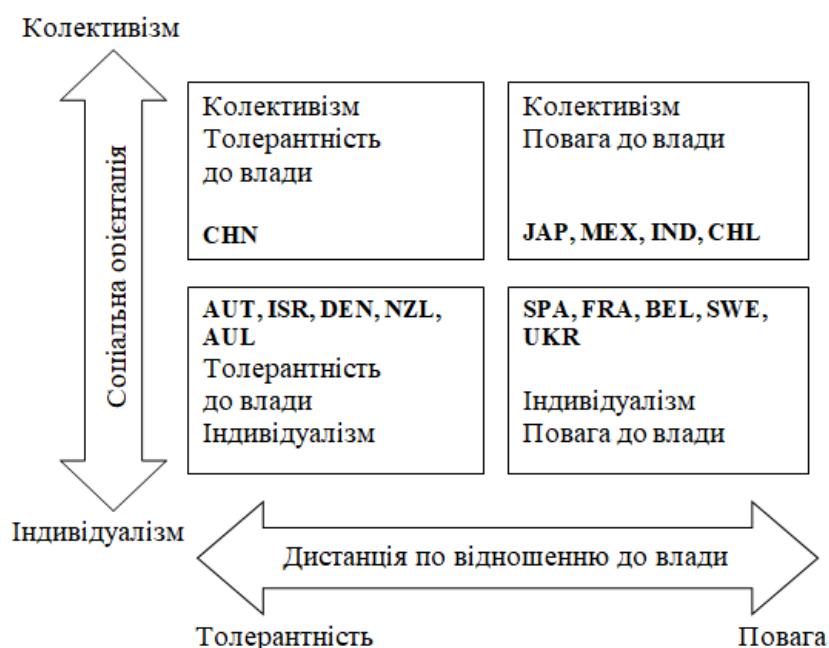
– моноактивні – це культури, де прийнято ретельно планувати життя, складати графіки

та дотримуватись чіткої послідовності дій, зосереджуючись на одній справі (німці та швейцарці);

– поліактивні – це більш динамічні та товариські культури, представники яких виконують кілька завдань одночасно, та планують свою діяльність не за жорстким розкладом, а керуючись важливістю та привабливістю справ (італійці, латиноамериканці та населення східних країн);

– реактивні – культури, які надають особливого значення ввічливості та повазі, уважно слухають співрозмовника й обережно реагують на пропозиції (китайці, японці та фіни).

Г. Хофстеде зазначає, що всі культурні виміри є відносними і не мають абсолютного значення. На основі свого дослідження цей автор виділив чотири ключові параметри для оцінки та порівняння національних культур: дистанція до влади (PDI), рівень індивідуалізму та колективізму (IDV), співвідношення маскулінності та фемінності (MAS), а також уникнення невизначеності (UAI). Велика дистанція влади, що характеризується повагою до авторитету, притаманна країнам Азії, Африки, арабським державам, Латинській Америці, Франції, Іспанії та Україні. А низька дистанція влади, що вказує на толерантність до влади, є типовою для Північної Європи, Норвегії, Нової Зеландії, Ізраїлю, Австрії, Великобританії та США (рис. 1) [1].



ARG – Аргентина; AUL – Австралія; AUT – Австрія; BEL – Бельгія; CHN – Китай; CHL – Чилі; DEN – Данія; FRA – Франція; IND – Індія; ISR – Ізраїль; JAP – Японія; MEX – Мексика; NZL – Нова Зеландія; SPA – Іспанія; SWE – Швеція; UKR – Україна

Рис. 1. Закономірності «соціальної орієнтації» і «дистанції по відношенню до влади» у деяких країнах світу

Джерело: [1]

Індекс дистанції влади (PDI), запропонований Г. Хофстеде, допомагає зрозуміти, наскільки суспільства або підлеглі працівники у різних країнах готові приймати чи кидати виклик авторитету своїх керівників. До країн з високим рівнем PDI належать Малайзія та Словаччина (PDI = 100), Саудівська Аравія (PDI = 95), Філіппіни (PDI = 94), Україна (PDI = 92), Румунія, Албанія (PDI = 90) та ін. [1].

Серж Велеско [12] пропонує поглянути на поняття «організаційна культура» через призму взаємодії індивідуальних, групових та універсальних чинників. Ця модель дозволяє глибше зрозуміти, як формується і функціонує культура в організації, а також які фактори на неї впливають. Культура організації не є статичною, а постійно розвивається і змінюється. Природа людей як фундамент, культура як набутий феномен, а особистість як результат взаємодії (рис. 2).

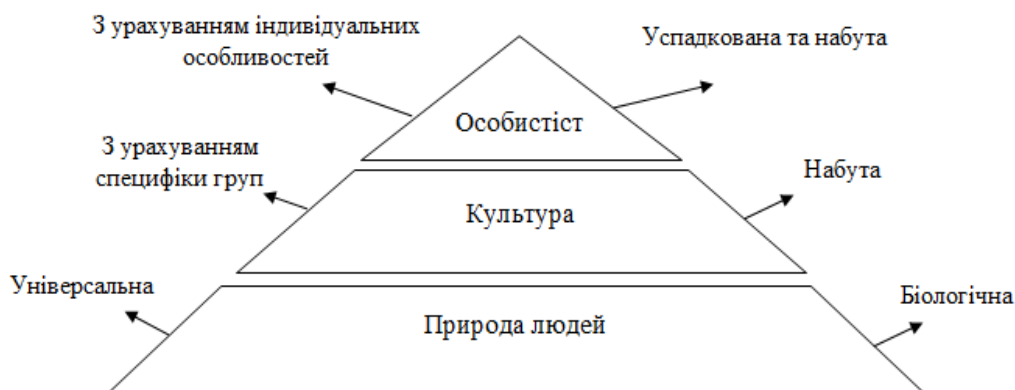


Рис. 2. Три рівні впливу на поведінку людини: природа, культура та особистість

Джерело: [12]

Замість того, щоб зосередити свої навички та досвід в одній країні, менеджери сучасних компаній нині змушені працювати з багатьма країнами, а деяким з них доводиться розвивати компетенції глобального рівня. З огляду на це, слід зазначити переваги й недоліки культурної розмаїтості робочої групи. Серед переваг:

- більша творчість – ширший діапазон перспектив, більша кількість ідей та кращі ідеї, менше «групового мислення»;
- посилене прагнення зрозуміти інших (ідеї, значення, аргументи);
- більше творчості у визначенні проблеми, пошуку альтернатив, знаходженні рішення;
- групи можуть стати більш ефективними та продуктивними.

До недоліків, що заважають успішній побудові міжкультурних відносин, належать:

- брак згуртованості (недовіра, нижча міжособистісна привабливість, створення стереотипів);
- взаємне нерозуміння за рахунок мовного бар'єру;
- нездатність визнати ідеї та людей, досягати консенсусу у рішеннях та спільно діяти;
- групи можуть стати менш ефективними, менш результативними, менш продуктивними [10, с. 156].

Формування крос-культурного менеджменту на українських підприємствах є необхідною умовою для ефективної конкуренції та виходу на внутрішні та зовнішні ринки. Яскравим прикладом інтернаціонального бізнесу є українська компанія ПАТ «Миронівський хлібопродукт» (надалі МХП), яка більш відома за такими торговими марками, як «Наша ряба», «Легко!», «Бащинський», «Супер Філео», SkottSmeat та ін. Виробництво цієї компанії представлено як в Україні, так і на Балканах. Дочірні підприємства МХП працюють у Нідерландах, Великій Британії, Саудівській Аравії та інших країнах. Компанія експортує понад 50% своєї продукції до більш ніж 70 країн, з ключовими ринками на Близькому Сході, в Європейському Союзі та Африці. МХП об'єднує понад 32 тисячі працівників: 28 000+ працівників в Україні та понад 4000 за кордоном. Підхід МХП базується на переконанні, що вирішальним фактором успішності бізнесу є розмаїття думок та поглядів співробітників. Фундаментом стратегії крос-менеджменту МХП є Кодекс етики, який охоплює всі аспекти діяльності компанії. Кодекс регулює прийняття рішень і ділову поведінку персоналу та визначає дії та політику, не обмежуючи його застосування країною, де розташований головний офіс (Київ, Україна) [13].

Кодекс етики є обов'язковим для всіх членів команди МХП, включаючи топ-менеджмент, раду директорів дочірніх компаній і консультантів. Він охоплює основні юридичні та етичні аспекти, а також службові обов'язки. Кодекс активно поширюється серед співробітників через тренінги та систему звітності. Усі працівники зобов'язані дотримуватися норм моралі, толерантно ставитися до колег і поважати їх цінності та думки. Завдяки проактивному підходу до управління різноманітністю, компанія отримує конкурентні переваги на міжнародному рівні та знижує ризик конфліктів [13].

Успішним прикладом міжнародного бізнесу та зміцнення позицій на світовому ринку є також компанія «Coca-Cola». Вона працює у понад 200 країнах і налічує понад 700,000 співробітників. Це одна з перших глобальних корпорацій, яка створила унікальну

корпоративну культуру, враховуючи необхідність адаптації до культурних особливостей різних країн. Основою її успіху стало використання стратегії крос-культурного менеджменту. Аналізуючи крос-культурний менеджмент компанії, можна зазначити, що основним завданням була мінімізація економічних ризиків та втрат, які виникають внаслідок міжкультурних конфліктів. Основою її стратегії є визнання важливості культурних відмінностей на всіх рівнях бізнесу. Компанія сприяє інтеграції різних національностей та культур через локалізацію продуктів і маркетингових стратегій, а також через корпоративні програми розвитку, спрямовані на підвищення культурної обізнаності серед співробітників. Ключові підходи Coca-Cola до крос-культурного менеджменту, що допомагають їй успішно функціонувати в глобальному масштабі: глобальна присутність, корпоративна культура, мультинаціональні команди, інклюзивність і різноманітність, повага до місцевих традицій та соціальна відповідальність [14].



Рис. 3. Ключові аспекти підходу МХП до крос-культурного менеджменту

Джерело: [13]

Отже, обидві компанії демонструють, що крос-культурний менеджмент є ключовим фактором успіху на глобальному ринку. Проведений аналіз дозволяє виокремити основні стратегії, які можуть допомогти підприємствам ефективно справлятися з культурними відмінностями та адаптуватися до нових ринків:

- крос-культурне навчання для працівників, яке включає культурні особливості країн, де компанія планує розширення; це допоможе уникнути непорозумінь і зменшити ризики конфліктів;
- впровадження адаптивних підходів до управління, які враховують місцеві звичаї, традиції та бізнес-практики; це може включати зміни у стилі керівництва та комунікації;
- модифікація продуктів та маркетингових кампаній відповідно до культурних уподобань цільової аудиторії;
- розробка етичних норм і цінностей (приклад Кодекс етики МХП), які б були зрозумілі та прийнятні для всіх працівників, незалежно від їхньої культурної приналежності;
- створення відкритих каналів для обміну інформацією і зворотного зв'язку, що дозволяє виявляти та усувати проблеми (розбіжності) на ранніх стадіях.

Висновки. Враховуючи вищезазначені фактори успіху в міжнародному бізнесі, слід зазначити, що для вирішення проблем, пов'язаних з крос-культурним менеджментом, доцільно створювати центри підтримки міжнародного бізнесу, що надаватимуть послуги у цій сфері. Такі центри можуть залучати фахівців із соціокультурних питань, психологів, аудиторів, економістів та менеджерів з досвідом у зовнішньоекономічній діяльності. Їхні послуги будуть корисними як власникам підприємств, так і менеджерам, які вже працюють або планують працювати у міжнародному бізнесі. Подальші дослідження та аналіз особливостей функціонування інтернаціональних компаній, які успішно використовують крос-культурний менеджмент в управлінні, важливі для розробки ефективних стратегій адаптації до культурних відмінностей. Вивчення світового та вітчизняного досвіду крос-культурного менеджменту надасть змогу компаніям більш успішно працювати у багатонаціональному середовищі.

Список літератури

1. Hofstede, G. Think Locally, Act Globally: Cultural Limitations in Human Resource Management. *Intercultural and Comparative International Human Resource Management*. MIR: Management International Review. 1998. 38, 7-26.
2. Lewis, R. D. When Cultures Collide: Leading Across Cultures: A Global Guide (3rd ed.). 2006. 625 p. URL: <http://surl.li/kzemqa>
3. Wang, L. Research on the Safety of Intercultural Communication from the Perspective of "One Belt, One Road". *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*. 2021. 350-354. DOI: <https://doi.org/10.2991/assehr.k.210609.070>
4. Adler N. J. *International Dimensions of Organizational Behavior*. 2nd ed. PWS-KENT Publishing Company. 1991. 313 p.
5. Романуха О. Роль крос-культурних комунікацій у менеджменті організацій. *Економіка і суспільство*. 2017. № 9. С. 15–20.
6. Близнюк Т. П. Крос-культурні особливості менеджменту сучасної мультинаціональної організації : монографія. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М, 2017. 296 с.
7. Капліна А. І. Крос-культурний менеджмент: цілі, завдання та перспективи дослідження. *Агросвіт*. 2024. № 5. С. 81-85. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.5.81>
8. Безрукова Н. В., Свічкарь В. А. Міжнародний менеджмент: навч. посібник. Полтава: ПолтНТУ. 2018. 124 с. URL: <https://reposit.nupr.edu.ua/handle/PolNTU/4608>
9. Тарасенко С. В., Петрушенко Ю. М. Міжнародний бізнес: навч. Посіб. Суми: СумДУ. 2021. 222 с. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83673>
10. Тодорова Н. Крос-культурний менеджмент : навч. посіб. 2009. 330 с. URL: https://ea.donntu.edu.ua/bitstream/123456789/2021/1/CCM_Todorova.pdf
11. Клименко Л. В., Халахур Ю. Л., Длугоборська Л. В., Мусієнко С. І. Крос-культурний менеджмент міжнародних домовленостей. *Збірник праць Уманського національного університету садівництва*. 2023. Т. 2, № 102. С. 17-26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8240-2023-102-2-17-26>
12. Serge Velesco. *International Management*. 2024. URL: <https://docs.google.com/presentation/d/1fnHpfzbNGKMqNUGFpPfMXubP05XUu0i/edit#slide=id.p451> (дата звернення: 01.10. 24 р.)
13. Офіційна сторінка МХП. Ділова етика та комплаєнс. URL: <https://mhp.com.ua/uk/Corporate-Ethics-and-Compliance-ua/zayava-shodo-riznomanitnosti-mhp> (дата звернення: 01.10. 24 р.)
14. Coca Cola HBC Україна, Вірменія та Молдова. Сталий розвиток. URL: <https://ua.coca-colahellenic.com/> (дата звернення: 01.10.2024).

References

1. Hofstede, G. (1998). Think Locally, Act Globally: Cultural Limitations in Human Resource Management. *Intercultural and Comparative International Human Resource Management*. MIR: Management International Review. 38, 7-26.
2. Lewis, R. D. (2006). When Cultures Collide: Leading Across Cultures: A Global Guide (3rd ed.). Retrieved from <http://surl.li/kzemqa> (accessed 1 October 2024).
3. Wang, L. (2021). Research on the Safety of Intercultural Communication from the Perspective of "One Belt, One Road". *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*. 350-354. DOI: 10.2991/assehr.k.210609.070. Retrieved from <https://www.atlantispress.com/proceedings/iclace-21/125957598>. (accessed 2 September 2024).
4. Adler, N. J. (1991). *International Dimensions of Organizational Behavior*. (2nd ed.) PWS-KENT Publishing Company.
5. Romanukha, O. (2017). The Role of Cross-Cultural Communication in Organizational Management. *Economy and Society*, 9, 15–20. Retrieved from http://www.economyandsociety.in.ua/journal/9_ukr/103.pdf. (accessed 1 October 2024). [In Ukrainian].
6. Blyznyuk, T. P. (2017). Kros-kul'turni osoblyvosti menedzhmentu suchasnoi multynatsional'noi orhanizatsii: monohrafiia. Kharkiv : FOP Liburkina L. M. [In Ukrainian].
7. Kaplina, A. I. (2024). Kros-kul'turnyi menedzhment: tsili, zavdannia ta perspektyvy doslidzhennia. *Agrosvit*. 5, 81-85. DOI: 10.32702/2306-6792.2024.5.81. Retrieved from <https://nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/3159>. (accessed 1 October 2024). [In Ukrainian].

8. Bezrukova, N. V. & Svichkar, V. A. (2018). Mizhnarodnyi menedzhment: navch. posibnyk. Poltava: PoltNTU. Retrieved from <https://reposit.nupp.edu.ua/handle/PoltNTU/4608>. (accessed 1 October 2024). [In Ukrainian].
9. Tarasenko, S. V. & Petrushenko, Y. M. (2021). Mizhnarodnyi biznes: navch. posib. Sumy: SumDU. Retrieved from <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83673>. (accessed 1 October 2024). [In Ukrainian].
10. Todorova, N. (2009). Kros-kul'turnyi menedzhment : navch. posib. Retrieved from https://ea.donntu.edu.ua/bitstream/123456789/2021/1/CCM_Todorova.pdf. (accessed 1 October 2024). [In Ukrainian].
11. Klymenko, L. V., Khalakhur, Y. L., Dlugoborska, L. V., & Musienko, S. I. (2023). Kros-kul'turnyi menedzhment mizhnarodnykh domovlenosti. Zbirnyk prats Umanskoho natsional'noho universytetu sadivnytstva. 2 (102), 17-26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8240-2023-102-2-17-26>. Retrieved from <https://journal.udau.edu.ua/arxiv-nomerv/2023/vipusk-102-chastina-2/kros-kulturnij-menedzhment-mizhnarodnih-domovlenostej.html>. (accessed 1 October 2024). [In Ukrainian].
12. Serge, V. (2024). International Management. Retrieved from <https://docs.google.com/presentation/d/1fnHpfbzNGKMqNUGFpPfmXubP05XUu0i/edit#slide=id.p451>. (accessed 1 October 2024).
13. MHP Official Page. Business Ethics and Compliance. Retrieved from <https://mhp.com.ua/uk/Corporate-Ethics-and-Compliance-ua/zayava-shodo-riznomanitnosti-mhp>. (accessed 1 October 2024). [In Ukrainian].
14. Coca Cola HBC Ukraine, Armenia, and Moldova. Sustainable Development. Retrieved from <https://ua.coca-colahellenic.com/>. (accessed 1 October 2024). [In Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 06.03.2025

Прийнята до публікації 20.03.2025