

Мазур Володимир Степанович

(Тернопіль, Україна)

ЕКОНОМІКА

(Зовнішньоекономічна діяльність)

ДОСВІД УПРАВЛІННЯ ТНК НА ЗАСАДАХ КРОС-МЕНЕДЖМЕНТУ

Глобалізація економіки та розширення міжнародних зв'язків, роблять проблему міжнаціонального менеджерського спілкування життєво важливою. Менеджерам різних соціальних культур доводиться все частіше взаємодіяти зі своїми колегами з інших країн. Українські компанії співпрацюють із зарубіжними компаніями, об'єднуються з ними, організовують спільні підприємства по всьому світу.

Постановка проблеми. На сьогодні особливо гостро відчувається значний вплив інтернаціоналізації, глобалізації та інтеграційних процесів, які охоплюють весь світ. Усе більша кількість підприємств здійснює свої операції на території багатьох країн одночасно (так, «Справжній успіх – це вміти заробляти гроші за межами своєї країни», як це робить компанія «Макдональдс», чий прибуток за межами США значно перебільшують прибутки всередині країни). Актуальною стає проблема вивчення культурних особливостей, менталітету окремих національностей. Важливою сьогодні є здатність виявляти та використовувати особливості національних культур для створення унікальних конкурентних переваг на міжнародному ринку. Все перелічене є завданням крос – менеджменту. Тому питання щодо формування його ефективного механізму набувають сьогодні особливої актуальності адже це дозволить більш успішно працювати в багатонаціональному середовищі [1, с.120].

Оцінюючи рівень теоретико-практичної розробки даної теми, окрім вищезгаданих, слід відзначити праці Р. Блейка, П. Вернона, Дж. Дістефано, С. Юшімурі, Д. Квіна, Ф. Клукхона, Г. Лейна, К. Ліндзі, Дж. Мердока, Р.Морана,

С. Морріса, Ж. Мутона, І. Ноймана, Дж. Олпорта, У. Оучі, Т. Парсонса, Т. Пітерса, Дж. Рокіча, Дж. Рорбарха, Ф. Стродтбека, Р. Уотермана, С. Ханді, П. Харріса і в яких розглянуті питання, пов'язані з типологізацією культур.

Вивченню особливостей організаційної структури та специфіки застосування крос-аналізу управління міжнародними корпораціями (ТНК) присвячені роботи К. Бартлетт, Дж. Блека, М. Борга, С. Госхела, Х. Грегерсена, М. Менденхелла, Г. Перлмуттера, Г. Хедлунга та ін.

Праці деяких російських та українських вчених, зокрема Белорусова А.С., Кириченко О.А., Куриляк В.Є., Мясоедова С.П., Пивоварова С.Е, Рогача О.І., Симонової Л.М., присвячені аналізу національних бізнес-культур за класифікаційними параметрами вищезгаданих моделей.

Метою статті є дослідження крос-менеджменту та його застосування в управлінні ТНК.

Для виконання поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання: оцінити теоретичні засади та сучасний світовий досвід використання крос-менеджменту на підприємствах; проаналізувати проблеми та особливості впровадження крос-культурних аспектів у системі менеджменту підприємств України; обґрунтувати пропозиції щодо підвищення ефективності міжкультурних комунікацій підприємства в умовах міжнародного бізнесу.

Виклад основного матеріалу. Основу крос-менеджменту складають емпіричні дослідження голландських та американських вчених Г.Хофстеде, Ф. Тромпенаарса, Е. Холла та ін., базові постулати яких лежать в основі всіх існуючих на сучасному етапі дослідження даної проблематики наукових працях.

Для виконання поставленої мети необхідно вирішити такі завдання: вивчити теоретичні основи та сучасний світовий досвід використання крос-менеджменту на підприємствах; проаналізувати проблеми та особливості впровадження крос-культурних аспектів у системі менеджменту підприємств України; обґрунтувати пропозиції щодо підвищення ефективності міжкультурних комунікацій підприємства в умовах міжнародного бізнесу.

Існує ряд проблем, з якими стикається менеджер мультинаціональної фірми в повсякденній роботі і які суттєво залежать від культурного фону: мовні бар'єри, невербальне спілкування (жести, емоціональність розмови, міміка, пози), сприйняття (через призму своєї культури), стереотипи, обставини часу і місця, етика, етноцентризм (переконавання в перевазі своєї нації). Щоб їх вирішити, менеджер повинен знати національні особливості країни співробітника чи ділового партнера [2, с.131].

Для вирішення цих проблем необхідно створити центри сприяння міжнародному бізнесу, що будуть надавати послуги в галузі крос-менеджменту. В таких центрах будуть працювати спеціалісти із соціокультурних питань, професійні психологи, аудитори, економісти, менеджери, та інші фахівці в галузі зовнішньоекономічної діяльності. Їх послугами можуть користуватись власники та менеджери підприємств, які вже є учасниками міжнародних економічних відносин або збираються ними стати.

Становлення крос-менеджменту - це тривалий історичний процес, який тісно пов'язаний із процесами формування світового ринку і зовнішньої торгівлі, міжнародного поділу праці, розвитку засобів транспорту, комунікацій [3, с.51].

Майбутньому менеджеріві необхідно знати, що для ефективного крос-менеджменту необхідно не тільки знання традицій, етикету, особистості ділової культури партнера по бізнесу, але й те, що служить об'єднуючим початком на шляху до взаємодії. Наука підтверджує загальну єдність людей у своєму внутрішньому, моральному, етичному вимірі. Різниця між людьми полягає в основному, у зовнішніх проявах, звичаях, ритуалах, одязі, невербальних комунікаціях тощо [3, с. 53].

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. Власне, у міжнародних переговорах знання менталітету протилежної сторони – запорука успіху[4].

Під поняттям «культура» розуміють різноманітність спільних знань, поведінки, цінностей, вірувань, переваг, основних значень та припущень, які різних особливостей для кожного народу [5]. Так, статус менеджера в Німеччині визначається його досягненнями, тривалістю служби, кваліфікацією, у Франції та Англії - походженням, елітарною освітою, інтелектуалізмом і витонченістю, в США – талантом, ініціативою, вмінням добиватися мети, у Китаї, Японії - освідченістю, моральністю, патерналістським ставленням до підлеглих, в Україні - твердістю у відстоюванні своєї позиції, толерантністю до іншої точки зору, тактом, витримкою, почуттям гумору [3, с. 54]. Тобто, можна сказати, що це неявні підсвідомі знання. І логічно, що у кожного народу вони різні.

Взагалі, крос-менеджмент має більшою мірою не приділяти увагу окремо відмінностям різних країн, а будувати на цих розбіжностях спільну роботу. Тобто, необхідно ефективно використовувати культурно обумовлені знання для побудови механізму крос-менеджменту як спільної мультинаціональної діяльності:

- комбінація різних знань за допомогою інтерактивної трансляції (ІТ)– інтеграції учасників у процесі роботи в мультикультурних групах для розроблення спільного підходу до розуміння та вирішення проблеми. ІТ сприяє перенесенню знань, цінностей та досвіду та їх інтеграції у виробничий процес;
- процесуальна компетентність – дозволяє дотримуватись рівності у вивченні спільних проблем і допомагає спільному використанню знань, передаванню досвіду, стимулюванню групового навчання;
- сприяння формуванню ефективних крос-культурних технологій – спільні бізнес мова і комунікативні мережі;
- створення і підтримка партнерської взаємодії.

Успішне використання вище зазначених завдань крос-менеджменту дозволяє досягнути синергетичного ефекту, коли інтелектуальна потенціал колективу більший за суму потенціалів його окремих членів [2, с. 133].

Отже, крос-менеджмент як сукупність знань та навичок різних країн відіграє надзвичайне значення в економіці та в успішності діяльності окремих підприємств та об'єднань. Не прийняття до уваги фірмами особливостей різних народів ставить під загрозу прибутковість свого бізнесу. Так, наприклад, американці споживають «солодку кукурудзу». Вони її проварюють та їдять з маслом та сіллю. Але коли у 1960-х роках американська компанія «Грін Джайнт» намагалась продати консервовану кукурудзу в Європу, у компанії нічого не вийшло і вона була змушена закрити збудоване в Італії підприємство так як європейці розглядали кукурудзу як «корм для худоби», але ж ніяк не їжу для людей [6, с.121].

«Макдональдс» є зразком глобального маркетингу, тому що пропонує своїм відвідувачам в основному стандартне меню, незалежно від місця, де він знаходиться. Але вони також приділяють увагу на смаки місцевого населення. В Сінгапурі на сніданок подають булочку із сосискою, що зроблена із курячого, а не свинячого фаршу із спеціями. Приблизно 15% населення цього міста – мусульмани. Щоб приблизитись до більш традиційних смаків японців, в меню із «біг-маком» з'явилися «теряки-бургери» і блюда із рису. У Меці (Саудівська Аравія) в меню включена телятина халал, м'ясо худоби, забитої по ісламському звичаю. В Польщі можна замовити молочні коктейлі з чорної смородини, в Нідерландах – вегетаріанські бургери, а в Норвегії – бургери із лососем. Врахування місцевих смакових потреб допомогло «Макдональдсу» став номером один в мережі виробників швидкої їжі [6, с. 123].

Для визначення місця і специфіки існування українських бізнес структур у загальній системі українських економічних відносин необхідно здійснити порівняльний аналіз вітчизняної культури та культур інших країн. Для цього доцільно використати модель нідерландського вченого Гірда Хофстеда. Його модель базується на наступних ціннісних вимірниках: PDI(дистанція влади),

UAI - уникнення невпевненості, IND – індивідуалізм/колективізм, MAS – чоловіче/жіноче начало, LTO – конфуціанський динамізм [2, с.132].

Таблиця 1

Показники дистанції України та інших країн

Країна	PDI	UAI	IND	MAS	LTO	DC
Україна	78	93	30	54	40	
Румунія	90	90	30	42		4.31
Болгарія	70	85	30	40		4.50
Туреччина	66	85	37	45		4.60
Мексика	81	82	30	69		4.71
Росія	93	95	39	36		6.29
....						
Великобританія	35	35	89	66	25	19,04
Австрія	11	70	55	79		19,79
Швеція	31	29	71	5	33	20,43
Ямайка	45	13	39	68		22,03
Данія	18	23	74	16		27,25

Як видно з таблиці 1 близькими до України є культури таких країн як Румунія, Болгарія, Туреччина, Мексика, а найбільше відрізняються від нашої культури Великобританія, Австрія, Швеція, Ямайка та Данія.

В Україні міжкультурні комунікації розвинені досить слабо. Тому необхідно сприяти посиленню інтеграції України в міжкультурні відносини з іншими країнами. Для цього необхідно створити центри сприяння міжнародним економічним відносинам, що будуть надавати платні послуги з крос-менеджменту [7,с.78].

Висновки. Таким чином, участь працівників підприємств України у міжкультурній комунікації потребує нового підходу до управління. Цей підхід повинен базуватися на засадах крос-менеджменту. Одним із чинників, що забезпечує ефективну систему крос-менеджменту є формування полікультурної

компетентності персоналу, що є основою ефективних комунікацій на міжнародному рівні. У практичному аспекті крос-менеджмент являє собою комплекс відносин у рамках здійснення різних форм бізнесу, які зачіпають організації управління і ділові культури різних країн, основною ж метою є вдосконалення міжкультурного обміну досвідом у сфері управління і ділових комунікацій.

На основі проведеного дослідження можна зробити висновок, що такий вид управління передбачає зміну філософії компанії, нове бачення місії компанії, нові підходи до формування топ-менеджменту компанії. Головними факторами, які суттєво впливають на управління персоналом в ТНК, є зміни на ринку праці, ріст мобільності кадрів, посилення інтелектуальної складової у характеристиці сучасного спеціаліста будь-якого напрямку діяльності, посилення конкуренції за лідерство на ринках високотехнологічних товарів та послуг.

Література:

1. Петрушенко Ю.М., Голець Т.А. Когнітивна концепція крос культурного менеджменту / Вісник СумДУ. Серія Економіка. – № 1, 2008. – С. 120-128.
2. Приятельчук, О.А. Еволюція та теоретико-методологічне становлення кроскультурного менеджменту / О.А. Приятельчук // Зовнішня торгівля: право та економіка. - 2006. - № 4. - С. 131-134.
3. Калиберда Л.П. Кросс-культурный менеджмент и формирование культурной компетенции студентов/Л. П. Калиберда // Вісник Київського інституту бізнесу та технологій. -Київ:КІБІТ, 2006, Вип. 1 (4)'2006.-С.51-54
4. <http://www.mim.kiev.ua/press/news/2009/1593/>
5. <http://docgestion.isuisse.com/im3.pdf>
6. Каримли Э.Б.Кросс-культурное поведение в ТНК в условиях интенсивной глобализации рынка/Э. Б. Каримли //Економіка та держава –2009.-№11.– С.121-123
7. Куриляк В.Є. Міжкультурний менеджмент: монографія/ В.Є. Куриляк – Тернопіль: Астон, 2004.- 239 с.

Прізвище, ім'я, по-батькові: **Мазур Володимир Степанович**

Науковий ступінь, вчене звання: **доцент, кандидат економічних наук**

Місце роботи (навчання) : **Тернопільський національний економічний університет**

Посада: **доцент кафедри міжнародного бізнесу і туризму**

Координати для зв'язку:

Поштова адреса: м. Тернопіль, вул. Львівська 7/40, 46009

Мобільний телефон: 098 7106165

E-mail: mazur_volodymyr@ukr.net

Потрібний електронний сертифікат!