

ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА
ПІДПРИЄМНИЦТВА
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ

ДО ЗАХИСТУ ДОПУСКАЮ
Завідувач кафедри маркетингу
_____Олена ВІНОГРАДОВА
«16» травня 2023 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: **«УПРАВЛІННЯ КРОС-КУЛЬТУРНИМИ**
КОЛЕКТИВАМИ В ОРГАНІЗАЦІЯХ»

на здобуття освітнього ступеня бакалавра
зі спеціальності 075 «Маркетинг»
освітньо-професійної програми «Маркетинг»

Здобувач вищої освіти гр. МРД-41

Керівник:

д.е.н., професор кафедри

Рецензент:

д.е.н., проф.

_____ Степан ГУРАЛЬ

_____ Ніна ДРОКІНА

_____ Тетяна СЬОМКІНА

Київ 2023

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ**
Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва
Кафедра маркетингу

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «МАРКЕТИНГ»

Ступінь вищої освіти «БАКАЛАВР»

Спеціальність 075 «Маркетинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри маркетингу

Олена ВІНОГРАДОВА _____

«24» лютого 2023 року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

ГУРАЛЬ Степана Анатолійовича

1. Тема кваліфікаційної роботи: «Управління крос-культурними колективами в організаціях»
керівник кваліфікаційної роботи д.е.н., професор кафедри Ніна ДРОКІНА
затверджені наказом закладу вищої освіти від «24» лютого 2023 року № 26
2. Строк подання кваліфікаційної роботи 15 травня 2023 р.
3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: законодавчі та нормативні акти України; офіційні дані Державної служби статистики України; нормативні документи, що регулюють діяльність підприємств; наукова та навчальна література; періодичні видання.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
Розділ 1. Теоретичні основи організації діяльності крос-культурних колективів
Розділ 2. Аналіз організації процесу залучення фахівців до роботи у крос-культурних колективах
Розділ 3. Напрямки розвитку управління крос-культурними колективами в організаціях
5. Перелік графічного матеріалу:
Таблиць - 7
Рисунків - 16
6. Дата видачі завдання 24.02.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи
1.	Вивчення літератури, підбір матеріалів для виконання кваліфікаційної роботи. Підготовка вступу і першого розділу	24.02 - 15.03
2.	Підготовка другого розділу	16.03 - 12.04
3.	Підготовка третього розділу	13.04 - 30.04
4.	Підготовка висновків та пропозицій	01.05 - 05.05
5.	Систематизація використаних під час дослідження джерел	06.05-09.05
6.	Оформлення та представлення роботи на кафедру	10.05 - 12.05
7.	Подання роботи для перевірки на академічний плагіат	13.05-14.05
8.	Рецензування роботи керівником	14.05-15.05
9.	Зовнішнє рецензування	14.05-15.05
10.	Підготовка доповіді, презентації та ілюстративного матеріалу	14.05-15.06
11.	Попередній захист	16.05-17.05
12.	Захист кваліфікаційної роботи	16.06-17.06

Здобувач вищої освіти _____

Степан ГУРАЛЬ

Керівник роботи _____

Ніна ДРОКІНА

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ КРОС-КУЛЬТУРНИХ КОЛЕКТИВІВ.....	8
1.1. Крос-культурна взаємодія як провідний чинник підвищення конкурентоспроможності компанії.....	8
1.2. Загальна характеристика та міжнародний досвід проведення крос-культурної маркетингової стратегії.....	20
1.3. Особливості організації управління крос-культурними колективами.....	28
Висновки до 1 розділу.....	36
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ ЗАЛУЧЕННЯ ФАХІВЦІВ ДО РОБОТИ У КРОС-КУЛЬТУРНИХ КОЛЕКТИВАХ	38
2.1. Дослідження особливостей організації роботи з іноземними фахівцями у сучасних умовах	38
2.2. Діагностика рівня крос-культурної компетенції фахівця	45
Висновки до 2 розділу.....	51
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ УПРАВЛІННЯ КРОС-КУЛЬТУРНИМИ КОЛЕКТИВАМИ В ОРГАНІЗАЦІЯХ	52
3.1. Концептуальні основи розвитку управління крос-культурними колективами.....	52
3.2. Рекомендації щодо формування процесу адаптаційного управління.....	58
Висновки до 3 розділу.....	65
ВИСНОВКИ І РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	68

ВСТУП

Актуальність дослідження. В умовах всесвітньої глобалізації, що рухається економічними причинами, народжується нова фаза ділової активності, яка ламає національні бар'єри для оптимізації витрат та отримання максимального прибутку. Всупереч прогнозам, глобалізація не призводить до стирання культурних відмінностей, а, навпаки, посилює національну та культурну різноманітність у світі. Облік культурних відмінностей стає запорукою успіху у сучасному висококонкурентному середовищі ведення бізнесу. Активний розвиток євроінтеграційних процесів, освоєння нових ринків, стратегічне партнерство з міжнародними корпораціями, залучення іноземних інвесторів та акціонерів визначають ведення бізнесу та побудову стратегій компаній. У зв'язку з цим сьогодні відбуваються зміни та перетворення у системі управління, удосконалюються методи управління міжнародними компаніями. Управлінські структури та зв'язки компаній дедалі рідше є мононаціональними, світ функціонує у крос-культурних умовах, на стику культур.

Невід'ємною рисою сучасних організацій є крос-культурні колективи, які поєднують представників різних національних культур. Культурне розмаїття персоналу може підвищити результативність роботи команди, отже, ефективність роботи всієї організації. Проте саме культурна різноманітність колективу найчастіше є причиною крос-культурних конфліктів, що знижують рівень ефективності компаній. Управління культурно-різноманітними командами є однією з ключових проблем сучасних досліджень у галузі крос-культурного маркетингу, ліквідація якої покликана допомогти знизити ризики, пов'язані з виходом на глобальний ринок та ефективною діяльністю на ньому. Все це зумовлює актуальність теми кваліфікаційної роботи.

Проблема підвищення прибутковості підприємствами завжди представляла інтерес для багатьох дослідників економічної сфери суспільства. У науковій літературі питаннями управління крос-культурними колективами займалися такі зарубіжні вчені, як Dupriez P., Simons S., Hoescklin L., Harris P., Moran R., Viney, J., Холден Н., Adler N., Hofstede G., Тромпенаарс Ф., Hall W. Hirsch E. D., Snow C.C., Snell S.A., Davison S.C., Hambrick D.C., Tung R., Jackson S.E., May K.E., Whitney K., Earley P.C., Gibson C.B. та вітчизняні вчені: Вачевський М., Верлока В.С., Глінковська Б., Гуткевич С.О., Дмитрієв І.А., Дмитренко Г.В., Коноваленко М.К., Ліганенко І.В., Могилко В.О., Мороз В.М., Оніщенко І.Г., Павлішина Н.М., Пушкар Б.Т., Пушкар З.М., Сагайдак М.П., Сиволовська О.В., Сагайдак-Нікітюк Р.В., Сафонов Ю.М., Стегній О.Г., Тищенко О.М., Урбанец М., Чеботарьов В., Чеботарьов Є., Шевченко І.Ю., Ященко О.А. та ін. Аналіз наукової літератури показав, що закордонні та вітчизні вчені ведуть постійний пошук шляхів удосконалення управління крос-культурними колективами в організаціях як складової крос-культурної маркетингової стратегії.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та надання рекомендацій щодо управління крос-культурними колективами в організаціях як складової крос-культурної маркетингової стратегії.

Згідно з метою роботи було встановлено наступні **завдання**:

- розглянути крос-культурну взаємодію як провідний чинник підвищення конкурентоспроможності компанії;
- розглянути загальну характеристику та міжнародний досвід проведення крос-культурної маркетингової стратегії;
- визначити особливості організації управління крос-культурними колективами;
- провести дослідження особливостей організації роботи з іноземними фахівцями у сучасних умовах;
- провести діагностику рівня крос-культурної компетенції фахівця;

- розглянути концептуальні основи розвитку управління крос-культурними колективами;
- надати рекомендації щодо управління крос-культурними колективами в організаціях як складової крос-культурної маркетингової стратегії.

Об'єктом дослідження є процес управління крос-культурними колективами.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та організаційно-практичні засади особливостей управління крос-культурними колективами в організаціях як складової крос-культурної маркетингової стратегії.

Теоретичну та методологічну основу кваліфікаційної роботи склали сучасні принципові положення теорії маркетингу, наукові роботи та практичні дослідження як вітчизняних, так і закордонних вчених у даній сфері, матеріали наукових, практичних конференцій, періодичні видання, результати дослідно-аналітичних, академічних та прикладних розробок з проблем управління крос-культурними колективами в організаціях.

Методи дослідження: аналіз, синтез, групування, порівняння, статистичні методи, графічний метод.

Інформаційною базою роботи стали публікації провідних вітчизняних і зарубіжних науковців з маркетингу, управління крос-культурними колективами, а також законодавчі та нормативні акти України, що стосуються питань управління крос-культурними колективами в організаціях.

Обсяг і структура роботи. Кваліфікаційну роботу викладено на 67 сторінках. Робота складається зі вступу, розділу 1, розділу 2, розділу 3, висновків до кожного розділу, висновків до роботи в цілому, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ КРОС-КУЛЬТУРНИХ КОЛЕКТИВІВ

1.1. Крос-культурна взаємодія як провідний чинник підвищення конкурентоспроможності компанії

Глобалізація економіки та збільшення масштабів проблем, що потребують негайного вирішення, висуває на перше місце вирішення завдань грамотного здійснення крос-культурної взаємодії. Дослідники Дупріц і Сімонс зазначають, що ті компанії, які здатні використовувати багатогранний досвід фахівців та менеджерів, що належать до різних культур, мають «ширший і відкритий плацдарм для критичного розгляду «складних проблем»» [1].

Орієнтація міграційної політики всіх розвинених країн на залучення кваліфікованих фахівців пояснюється тим, що, за існуючими оцінками, попит на них постійно зростатиме. З грамотною реалізацією міграційної політики пов'язують швидке накопичення людського капіталу та створення нових робочих місць.

Для забезпечення поступального економічного розвитку потрібне запровадження програм постійної міграції та залучення висококваліфікованих працівників, у тому числі з розвинених країн, які мають навички та компетенції, що відповідають стандартам глобальної економіки.

Основною сферою розвитку, прояви та застосування талантів у середині 90-х років став бізнес. Іноземні фахівці, іноземні бренди, політичні та економічні моделі, глобалізація, неприйняття кордонів, технології, у тому числі політтехнології та технології виведення капіталу та оптимізації

податків – всі ці фактори стали визначальними у процесі розвитку бізнесу [2]. Тоді ж в Україні з'явився термін «експатріація» – приплив робочої сили з-за кордону для виконання робіт проектного вигляду та тимчасового характеру.

А самих найманих співробітників, які приїжджали з-за кордону для того, щоб працювати у вітчизняних компаніях або на запрошення підприємства, яке є філією чи представництвом в Україні іноземної корпорації, почали називати експатріантами чи експатами [3]. Нестача технічної компетенції локальних кадрів, знайомство співробітників материнської компанії з культурою та накопиченим досвідом дочірніх підприємств, що знаходяться в інших країнах, а також додатковий контроль за діяльністю дочірніх підприємств є можливими причинами для залучення експатів.

У підрозділах компанії можуть працювати такі категорії працівників:

- НС (home country) чи local staff, тобто місцеві громадяни країни, де функціонує дочірнє підприємство;
- expatriates чи parent country nationals, тобто експати, що становлять національність материнської компанії;
- треті національні, cosmopolitan expatriates, тобто будь-які інші експати із країн, що відрізняються від базування головного офісу компанії.

Якщо в колективі присутні представники всіх трьох груп, то таке поєднання називають персонал-мікс (personnel-mix).

Іноземні фахівці, в основному, запрошуються на керівні посади в компаніях, де перед ними ставляться такі завдання [4-6]:

- організація та налагодження бізнес-процесів;
- привнесення нових технологій;
- встановлення зв'язків із іноземними партнерами;
- залучення інвесторів;

застосування наявного досвіду у конкретній галузі та її передача українським фахівцям.

Крім того, наявність співробітників-експатів у штаті організації відіграє роль у покращенні іміджу та підвищенні її репутації у бізнес-спільноті, оскільки вони є носіями значного багажу знань, передаючи накопичений за кордоном та в інших регіонах досвід, а, отже, і інформацію про ринки та країнах, де представлені компанії-конкуренти, а отже, у компанії з'являються нові можливості.

Експати зазвичай є «особливою кастою» у рамках міжнародних компаній. Це вузька низка фахівців та менеджерів, які мобільні по території всього світу та готові до релокації в будь-які регіони залежно від потреб компанії. Експати, які є професіоналами своєї справи і вже мають в арсеналі досвід роботи з безліччю менталітетів, культур і локальних специфік, мають виняткові знання та вміння.

За участю іноземних фахівців вибудовується загальна корпоративна культура в представництвах міжнародних компаній, відбуваються докорінні зміни у підходах до роботи з людьми, розвитку нового покоління українських маркетологів як у компанії, так і галузі загалом. У результаті іноземні маркетологи стають інтегрованою частиною української дійсності в галузі ведення бізнесу [7].

Такі фахівці є частиною крос-культурної взаємодії, становлять велику цінність для компанії та є чинником підвищення її конкурентоспроможності та розвитку, як в окремих регіонах, так і за кордоном.

Наслідками посилення міжкультурних взаємодій виступатимуть процеси культурної гібридизації, викликані креолізацією української культури («вбирання» цінностей інших культур) та транскультурної конвергенцією.

Все це вимагає зміни технологій управління, оскільки сучасні механізми стають неадекватними обставинам, що склалися. Якщо нехтувати культурними відмінностями, це часто призводить до «непереборних проблем в управлінні, дорогих помилок і навіть до невдач у справах» [8].

Існують різні думки дослідників з цієї проблеми: грамотне та коректне ставлення до культурних відмінностей та особливостей може сприяти успіхам в економічному змаганні (Dupriez & Simons [1]; Harris & Moran [9]; Hoescklin [8]; Вайні (Viney) [10]). На думку Вайні [10], ставлення до міжкультурних питань «є важливим, можливо найважливішим елементом ділового успіху». Шнайдер та Барсу вважають, що основне завдання — це «не нейтралізувати чи контролювати культурні відмінності, а будувати ними свою роботу» [11]. Вони підкреслюють, що «для цього буде потрібне сприяння крос-культурному навчанню та вмінню працювати спільно» [11].

Для роботи з культурними особливостями та відмінностями, які є джерелами конфліктів, тертя та нерозуміння, необхідні розробка та розвиток спеціальної методології, нового світогляду та вміння, що розкривають зміст таких термінів, як «глобалістське мислення» та «глобалістська грамотність» [11, с. 52]. Саме на вирішення даних завдань орієнтований крос-культурний маркетинг, що дозволяє вивчити та пояснити культурні відмінності, властиві представникам різних національностей, та визначити ефективні прийоми управління відносинами, що виникають у міжнародних колективах [12, с. 238].

Таким чином, «крос-культурний маркетинг» відноситься до процедур і методів, які (1) «приглушують негативний вплив міжкультурних відмінностей на вирішення управлінських завдань і (2) сприяють розвитку міжкультурної чутливості, що розуміється як емпатична здатність створювати «культурно-цілісні рішення» проблем у міжнародному маркетингу» [9].

На думку Адлера, «крос-культурний маркетинг досліджує поведінку людей в організаціях, розташованих у всьому світі, і вчить їх працювати з колегами та клієнтами. Він визначає організаційну поведінку у різних країнах та культурах; порівнює його, і, що можливо найбільш важливо, прагне зрозуміти та покращити взаємодію співробітників, клієнтів, постачальників та партнерів. Таким чином, крос-культурний маркетинг

прагне зробити вітчизняні прийоми управління міжнародними та мультикультурними» [13].

Таким чином, крос-культурний маркетинг - це маркетинг, що пов'язаний з двома чи більше різними культурами, який враховує культурні відмінності при плануванні маркетингових кампаній, побудові маркетингової стратегії.

Завданнями крос-культурного маркетингу є [14]:

- 1) управління діловими відносинами, що виникають у культурно-різноманітному середовищі, шляхом реалізації толерантної взаємодії, проведення необхідних комунікацій, створення умов плідної праці та успішного бізнесу під час переплетення різних ділових культур;
- 2) регулювання крос-культурних конфліктів у бізнес-середовищі;
- 3) розвиток крос-культурної компетентності у персоналу компанії, зокрема, лінійних маркетологів, фахівців та власників бізнесу.

Предметом крос-культурного маркетингу є відносини, що виникають на стику національних та організаційних культур, «проблеми міжкультурних взаємодій» [11]. Об'єктом крос-культурного маркетингу є діяльність у рамках крос-культурної взаємодії.

На зовнішньому рівні технології та закономірності крос-культурного маркетингу виявляються у наступному [15, с. 3-11]:

- участь у міжнародному розподілі праці (регіональна, національна специфіка);
- взаємодія бізнес-культур за міжнародних контактів (переговори, зовнішньоекономічна діяльність підприємства);
- створення мереж філій і представництв в інокультурному середовищі (міжнародні, міжрегіональні, мережеві компанії);
- злиття та поглинання.

На внутрішньому рівні застосування закономірностей та механізмів крос-культурного маркетингу необхідне при [15, с. 3-11]:

- впровадженні на підприємстві нових технологій та систем господарювання;
- реформування та реструктуризації підприємства;
- управлінні полікультурними та поліетнічними колективами.

Крім того, закономірності та механізми крос-культурного маркетингу активно використовуються для розвитку крос-культурної компетентності співробітників, зокрема, що є одним із найважливіших елементів для ефективного функціонування сучасної організації.

Історія виникнення крос-культурного маркетингу починається у 70-х роках минулого століття. Саме тоді, з початком процесів глобалізації, у зарубіжній літературі з'явилися такі терміни як «крос-культура» та «крос-культурний маркетинг».

Крос-культурний маркетинг став об'єктом окремих досліджень, які проводять аналітики та консультанти у сфері управління, а також науковців, які займалися питаннями соціальної та організаційної антропології. Подібні спостереження та досвід мали приватний або індивідуальний характер, проте стали основою і базою для подальших більших і системних досліджень. Наприкінці 60-х – на початку 90-х років інтерес до крос-культурного маркетингу в країнах Європи та США стає по-справжньому високий. Наукові дослідження стають більш серйозними та систематичними, із залученням великої кількості учасників та збиранням значних обсягів інформації. Обробка зібраних даних проводиться за допомогою двох основних методів: «збирання фактів за допомогою спостереження з подальшим їх узагальненням та анкетування співробітників багатонаціональних корпорацій, проведене в їх національних філіях з подальшим порівнянням результатів» [16, с. 99].

У цей період проводять свої дослідження та публікують їх результати такі автори, як Г. Хофстеде [17-18], Ф. Тромпенаарс [19], Е. Холл [20], Р. Льюїс [21], Е. Хірш [22-23], Ч. Сноу [24] та ін. Висновки на основі

проаналізованої інформації дають можливість виділити типи ділових культур, їх різні параметри та характеристики.

Складовою національної культури є культура ведення бізнесу, ділова культура. До культури ведення бізнесу, в першу чергу, відносяться норми та традиції ділової етики, нормативи та правила ділового етикету та протоколу. Ділова культура, як правило, переймає норми, цінності та правила, прийняті у національній культурі. Тому навіть, незважаючи на територіальну єдність країни та акцентування уваги на переважній культурі ведення бізнесу, найчастіше виділити спільну ділову культуру, унікальну та характерну для всіх її регіонів, дуже складно.

Українське суспільство поліетнічне та ігнорування крос-культурних нюансів у бізнесі вкрай небажане. Розвиток компетенцій у сфері крос-культурного маркетингу необхідне сучасним керівникам [25]. Керівники як міжнародного, так і регіонального бізнесу мають розбиратися у питаннях крос-культурного маркетингу та комунікацій, адаптувати процеси компанії залежно від культурних особливостей країни чи регіону, а також додатково навчати персонал у цьому напрямі.

З цих причин бізнес-середовище також стало активно враховувати вплив крос-культурних досліджень, компанії почали вводити додаткові тренінги для співробітників. Провідні школи бізнесу включили до програм обов'язкові курси з крос-культурного маркетингу та менеджменту. Провідні світові асоціації, пов'язані з бізнес-освітою, та окремі дослідники (наприклад, К. Ірлі та К. Гібсон [14], Р. Танг [26-27]) фокусуються на вивченні крос-культурного маркетингу, як основної та найважливішої складової в освіті маркетолога за доби глобалізації.

На сьогоднішній день, крос-культурний маркетинг, як і раніше, є досить новою та малодослідженою у вітчизняній літературі областю.

У сучасних умовах, на думку М. Холдена, «центральне завдання крос-культурного маркетингу - сприяння узгодженості дій у роботі та навчанні

при контактах, у яких знання, цінності та досвід включаються до спільної мультикультурної діяльності» [11, с.70].

Сутність крос-культурного маркетингу наведена на рис.1.1, на якому : окреслено поняття (маркетинг з двома чи більше різними культурами, який враховує культурні відмінності при плануванні маркетингових кампаній, побудові маркетингової стратегії), цілі, предмет, об'єкт та сфери застосування крос-культурного маркетингу на внутрішньому та зовнішньому рівнях [28-33].



Рис.1.1. Сутність крос-культурного маркетингу (запропоновано автором)

Умови глобалізації призвели до того, що суб'єкти (індивіди, групи, організації), що належать до різних культур, змушені постійно взаємодіяти один з одним, обмінюючись інформацією, знаннями та досвідом. Ефективна крос-культурна взаємодія [28] – це перетин різних культур, що вимагає розуміння та поваги самотньої культури народів, життєвих цінностей, усвідомлення необхідності порозуміння між людьми, усвідомлення не тільки прав, а й обов'язків щодо суспільних та соціальних контактів.

У процесі глобалізації, як вважають вчені [32], крос-культурна взаємодія поступово формує єдиний соціокультурний простір, в якому можливе повноцінне існування та розвиток представників різних культур. Хеклін Л. наголошує: «щоб розглядати культурні відмінності як інструмент економічного змагання, необхідно по-новому поглянути на вплив культурних відмінностей... у культурі не варто бачити лише перешкоду у сучасному бізнесі. Вона може забезпечувати помітні переваги та виграш у конкурентів» [8].

З погляду ведення бізнесу, крос-культурна взаємодія виступає основою створення додаткових конкурентних переваг компанії.

Грунтуючись на тому, що конкурентні переваги – це характеристики чи особливості фірми, які забезпечують компанії перевагу над прямими конкурентами, уточнимо, що такі характеристики чи властивості, в першу чергу, визначаються ресурсами компанії, починаючи від відчутних активів, фізичних та фінансових, і закінчуючи невлловимими активами у вигляді іміджу, технологій ноу-хау та людського капіталу [32].

Оскільки будь-яка перевага над конкурентом є відносною, потрібно також розуміти, яким чином відбиралися конкуренти, чи враховувався масштаб підприємств, їх територіальні особливості, чи враховувалися суміжні сегменти діяльності тощо.

Переваги міжнародних компаній пояснюються низкою наступних чинників [16, с. 86]:

- 1) можливість використання фінансових ресурсів з багатьох джерел, включаючи головні компанії, фізичні та юридичні особи країн, що приймають, позики фінансових інститутів країн, що приймають, і третіх держав;
- 2) володіння природними ресурсами, капіталом та інформацією про науково-технічні досягнення у різних країнах;
- 3) географічне положення підприємств з використанням вигод від обсягів внутрішнього ринку приймаючих країн, ціни та кваліфікації, робочої

сили, доступності природних ресурсів та ліберальної нормативної правової бази;

можливість мати відомості про кон'юнктуру світових товарних, валютних та фінансових ринків.

Як показує практика, «перевага міжнародних компаній над національними фірмами проявляється, насамперед, у високотехнологічних галузях» [16, с. 92].

Останнім часом радикально змінюється характер конкуренції, ці зміни призводять до того, що поведінка учасників конкурентної боротьби стає більш агресивною, виникають нові конкурентні ситуації, які відповідають реаліям світогосподарського розвитку, характеризуються багатоаспектністю інтересів конкуруючих сторін та відрізняються високим динамізмом та швидкістю розвитку. У спеціальній літературі таке явище характеризують як гіперконкуренцію.

Компанії перебувають у постійному пошуку нових конкурентних переваг з метою випередження суперників за різними показниками діяльності. Для того щоб виявити переваги, компанії важливо правильно визначити умови конкурентної боротьби на тому чи іншому ринку, оцінюючи ризики, оскільки покупці мають різні очікування, переваги та особливості. Конкуренція може бути мультинаціональною та глобальною [16, с. 83-84]. За мультинаціональної конкуренції суперники перебувають у боротьбі за лідерство на ринках різних країн. Стратегії, розроблені та апробовані для конкретної країни, а також конкурентні переваги, досягнуті в рамках цієї країни, не виходять за її рамки і не поширюються на будь-які інші країни, в яких працює організація.

За глобальної конкуренції компанія здатна зміцнити свої позиції шляхом здійснення ділових операцій у всьому світі. Конкурентні переваги, які були досягнуті на внутрішньому ринку, «доповнюються та збагачуються перевагами, створюваними в інших країнах (розміщення підприємств у країнах з низьким рівнем оплати праці, передача досвіду та навичок ведення

бізнесу з однієї країни до іншої, обслуговування мультинаціональних клієнтів, висока репутація торгової марки)» [16]. Однак досягти високих результатів компанія може лише на основі «гармонізації культурного розмаїття» [32, с. 328], тобто грамотного управління крос-культурними колективами.

Основні визначення терміну «крос-культурний колектив» наведені зарубіжними та українськими авторами представлені у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Основні визначення терміну «крос-культурний колектив»

Автор, джерело	Визначення терміну «крос-культурний колектив»
Snow C.C., Snell S.A., Davison S.C., Hambrick D.C. [24]	група людей, які є носіями різних культур і займаються спільною трудовою діяльністю у межах будь-якої організації. Також, всередині крос-культурних колективів можуть бути спеціально створені крос-культурні (мультикультурні) команди, орієнтовані на виконання певних завдань організації, учасники яких є представниками різних національних культур
Jackson S.E., May K. E., Whitney K. [34]	звертаючи увагу на колективи, які складаються з представників різних культур, аргументують, що різноманітність персоналу, його багатокультурна природа може підвищити результативність роботи команди, а отже, і ефективність роботи самої організації.
К. Ірлі, К. Гібсон [35]	визначають крос-культурний колектив (мультикультурну команду) як сукупність двох або більше індивідуумів, що представляють різні культури, які прямо чи опосередковано взаємодіють один з одним для досягнення спільної мети.
Ч. Сноу [24]	вважає, що крос-культурні колективи та мультикультурні команди на відміну від монокультурних колективів мають низку відмінностей між представниками колективу в мові, стилі міжособистісної взаємодії та в багатьох інших сферах. Подібні відмінності, з одного боку, можуть допомагати у встановленні балансу, з властивим йому почуттям згуртованості та єдності всього колективу, або дисбалансу, з елементами субгрупового домінування, дискримінації тощо. Встановлення балансу чи дисбалансу повністю залежить від цього, як подібним колективом управляють.

Культурні особливості крос-культурних колективів можуть, з одного боку, сприяти підвищенню ефективності роботи, з другого боку, перешкоджати цьому підвищенню. Отже, розгляд національних культур як джерел нових знань і особливу увагу до культурного різноманіття членів колективу здатні виявити ті конкурентні переваги.

Очевидним є той факт, що люди мають різні схильності та здібності в галузі крос-культурних комунікацій. Однак результати досліджень показують, що рівень крос-культурної компетентності найчастіше повністю визначається належністю людей до тієї чи іншої культури. Таким чином, рівень крос-культурної компетентності членів крос-культурних колективів впливає на ефективність роботи таких колективів.

Міжнародні компанії або компанії, які тільки виходять на міжнародний ринок, використовують можливості крос-культурних колективів як конкурентну перевагу, оскільки такі команди швидше реагують на ті чи інші зміни зовнішнього та внутрішнього середовища.

Основними перевагами крос-культурних колективів є більші можливості з вироблення нових ідей, поглядів, у отриманні нових навичок та компетенцій. Різноманітні етнічні групи у процесі мозкового штурму можуть генерувати більшу кількість цікавих та нових ідей. Культурно різноманітні групи актуальніші за однорідні групи в тих ситуаціях, коли потрібно оперативно виявити проблему і вирішити її. Мобілізація сил та енергії представників крос-культурних колективів сприяє вдосконаленню процесів організації шляхом вирішення проблем більш оригінальним, креативним чи економічним способом. Це ж використовується керівництвом як антикризові заходи для пошуку виходів із кризових ситуацій, допомагає в регулюванні труднощів, що виникають у повсякденній роботі.

Члени крос-культурних колективів та команд при взаємодії один з одним формують свою внутрішню культуру. Якщо монокультур типова ідентичність і стандартне поведінка у межах однієї культури, то при змішуванні культур розвивається нова культура, де існують свої власні правила, очікування та стандарти, компромісні для всіх учасників крос-культурного колективу.

Ефективні мультикультурні команди мають сильну «гібридну культуру» [35], тобто сукупність послідовних правил і дій, очікувань, а також власне сприйняття членами команди того, як індивіди всередині команди

розвиваються, обмінюються досвідом і діють в результаті взаємного спілкування. Спільність очікувань учасників команди забезпечує ефективну комунікацію та, отже, ефективну роботу. Згуртовані команди швидше реагують на зміни та проблеми, більш гнучкі, і, як наслідок, ефективніші.

Індивідуальні навички спілкування членів команди допомагають встановити зв'язок усередині команди та згуртувати членів команди у єдину та ефективну робочу одиницю. «Гібридна культура» створюється на основі здібностей колективу генерувати та закріплювати 4 основні характеристики, які були позначені Ч. Сноу [24]:

1. Цілі. Визначення спільної мети підвищує ступінь прихильності членів команди, а також полегшує розуміння ними своїх завдань та навичок, необхідних для їх вирішення.

2. Рольові очікування. Члени крос-культурного колективу або команди повинні бути обізнані про рольові очікування та обов'язки, щоб уникнути міжособистісних конфліктів. Якщо члени команди мають чітке уявлення про розподіл ролей усередині команди, то ймовірність внутрішньогрупового конфлікту знижується у рази. Якщо ж конфлікти все ж таки трапляються, рольова структура дає конструктивну основу для їх вирішення.

3. Чіткість правил та соціальна взаємодія. Члени команди повинні чітко розуміти правила спілкування, шляхи вирішення конфліктів, обґрунтування розподілу ресурсів та нагород усередині команди. Правила, які приймаються та виконуються членами команди – це ключові провідники у вирішенні робочих та інших питань.

4. Моніторинг та звітність. Члени крос-культурних колективів іноді можуть бути розкидані географічно і за часовими поясами, тому потрібна чітка координація їх роботи.

Робота крос-культурних груп, створення внутрішніх культур у рамках таких колективів збагачують їх учасників новим досвідом, сприяють підвищенню працездатності та рівню довіри до членів колективу, що підвищилися в результаті вироблення загального розуміння. Розвиток

унікального командного духу допомагає та сприяє підвищенню ефективності роботи крос-культурних колективів та організації в цілому.

Таким чином, робота крос-культурних колективів у організаціях одне із основних питань, яким займаються дослідники, вивчають вплив культурного різноманіття на ефективність роботи організації. Розуміння того, як керувати ефективністю роботи культурно різноманітних команд, є однією з ключових проблем сучасних організаційних досліджень та допомагає знизити ризики, пов'язані з виходом на глобальний ринок та ефективної діяльності на ньому, допомагає покращити взаєморозуміння між представниками різних культур та досягти найкращих результатів.

1.2. Загальна характеристика та міжнародний досвід проведення крос-культурної маркетингової стратегії

Сучасна економіка відрізняється високим рівнем турбулентності та інтенсивною конкуренцією. Природа ринків визначається, з одного боку, високим динамізмом умов ведення бізнесу, коли досягнуті переваги недовговічні, межі галузей постійно розмиваються, споживчі переваги примхливі, а з іншого - цілеспрямованими діями впливових гравців світового масштабу щодо підриву стабільності ринків, формування нових ринків, застосування нових ринків. генерування та фіксації конкурентних переваг за непередбачуваним алгоритмом.

На думку американського економіста І. Ансоффа, стратегія є набором правил прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності. Стратегія – це спосіб досягнення цілей, за словами Р. Олдкорна – автора підручників з менеджменту. Професор історії бізнесу – А. Чандлер, вважав, що стратегія – визначення основних довгострокових цілей підприємства, курсу дії та розподілу ресурсів [36].

У загальному вигляді, стратегія підприємства є сумарною системою цінностей і цілей, напрямів, форм, методів, засобів, правил, прийомів

використання можливостей підприємства з метою успішного та економічно ефективного функціонування підприємства, а так підтримки конкурентної переваги.

Розвиток організації – це процес побудови плану діяльності. Це поняття має на увазі трудомісткий, складний, багатоаспектний аналіз з різних точок зору та із застосуванням великої кількості інструментів. Існує безліч визначень цього процесу.

Таким чином, «стратегія розвитку» - це прийняття рішення, на шляху до формулювання та здійснення цілей та процес їх досягнення з урахуванням внутрішніх можливостей та зовнішніх чинників.

Щоб зрозуміти значення «крос-маркетингу», необхідно ознайомитися з поняттям «маркетинг». Маркетинг - це діяльність компанії з просування товарів чи послуг із задоволення потреб споживача і отримання прибутку. Але в наш час споживче середовище наповнене інформаційними методами, що позначається на їхній ефективності, а самі вони стають все більш витратними.

Перед фахівцями з просування стоїть основна мета – знаходити нові рішення щодо привернення уваги аудиторії. Одним із таких рішень виникає технологія перехресного крос-маркетингу. Сенс цього методу полягає у зосередженні зусиль щодо просування кількох підприємств у рамках одного проекту. Тобто в одній рекламній програмі, що впливає одну цільову аудиторію, беруть участь дві чи більше компанії.

Крос-маркетинг, як особлива технологія просування, виникла в 90-х роках 20 століття, коли традиційні методи продажів приносять все менше результатів або вимагають все більших вкладень. Тоді великі компанії в США об'єднали зусилля з просування товарів та отримали великий синергетичний ефект. Так народилася концепція перехресного просування чи крос-маркетингу, яка дуже повільно приживалася у комерційній сфері, але на початку XXI століття стала звичною технологією рекламування деяких товарів та послуг [37-40].

Основні складові крос-маркетингу наведені на рис. 1.2 [37-40].

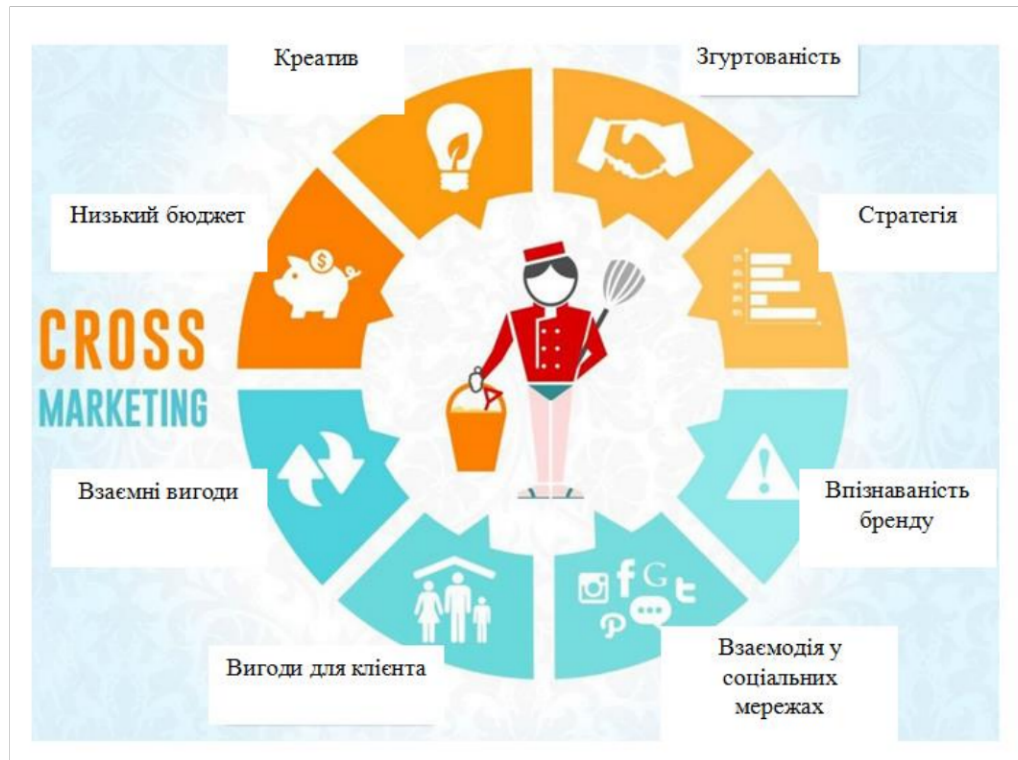


Рис. 1.2. - Основні складові крос-маркетингу

У наші дні цей спосіб слабо вивчений з погляду теорії, але практичний досвід дозволяє думати, переваги цього методу переважають. Перед тим як вирішитись проводити цю методику, варто визначити переваги. Мінімізація витрат на рекламу є незаперечним плюсом об'єднання для просування. Покупець у такій ситуації отримує подвійний зиск, таку пропозицію заманює, тому з великою радістю він відгукується на подібне. Відбувається зниження витрат, але ще й посилення ефективності комунікації. Наступною перевагою можна назвати високу ймовірність великого охоплення аудиторії та вихід на нові сегменти. Відбувається це тому, що у кожній компанії сформована своя цільова аудиторія, і при поєднанні відбувається розширення за рахунок партнерської аудиторії.

Пошук та набуття потрібного партнера у проведенні крос-маркетингової стратегії веде до поліпшення репутації, збільшення клієнтської бази, надання популярності підприємству, збільшення потоку споживачів, формування популярного бренду. Відбувається це через те, що

покупець виробляє довіру до фірми, яка співпрацює з відомим партнером. Уявлення про компанію переноситься з організації, що вже встигла себе зарекомендувати. Таким чином, імідж покращується. Виробляються асоціації компаній-партнерів, це надає психологічний ефект і відбувається спрощення отримання та запам'ятовування інформації.

Існує кілька видів крос-маркетингу. Підприємства поділяються на два види: 1. Тактичні. 2. Стратегічні.

Перші мають обмеження за часом. Націлені рішення короткострокових завдань. Як правило, це разові партнерські акції (рис. 1.3) [37-40]. Інші спрямовані на вирішення довгострокових завдань. Співпраця регулює питання різних сфер, наприклад, формування іміджу бренду. Окремо існує крос-культурний маркетинг. Він є різновидом просування на міжнародних ринках. Крос-культурний маркетинг має на увазі об'єднання ресурсів двох і більше країн для рекламування товарів.

У чистому вигляді такий поступ не можна назвати крос-маркетингом, оскільки співробітництво ведеться в рамках одного бренду. При співробітництві між різними країнами слід вивчити культурні та мовні відмінності, щоб продукт ніс правильне посилання в новому регіоні. Щоб товар був успішно прорекламований у різних країнах, мало просто перекласти рекламні тексти. Іноді необхідно створити новий вигляд упаковки і навіть змінити назву, щоб імідж товару був позитивним. Заходи крос-маркетингу можна розподілити між партнерами. Якщо вони рівноправні, то їх спільні зусилля дозволять досягти більш високих цілей. Наприклад, компанія, що просуває дорогу марку кухонних меблів, може взяти в партнери відомий бренд вбудованої техніки. Другий варіант, коли відносини нерівноправні, оскільки одна марка значно відоміша за бренд партнера і менш зацікавлена в такій програмі. В таких випадках договір укладається таким чином, щоб урівноважити становище та розподілити вигоди відповідно до нього. У крос-маркетинговій тактиці дві ролі: ініціатор та партнер.

Крос-маркетинг (перехресний маркетинг) – це просування компанії, а також її товарів та послуг за допомогою рекламних кампаній, івентів, акцій чи конкурсів спільно з компаніями-партнерами.

Цілі: об'єднання та взаємне розширення ЦА; здешевлення піар-акцій; швидкий продаж залишків товару; збільшення споживчого інтересу; ефективна реклама у партнерстві з відомими брендами.

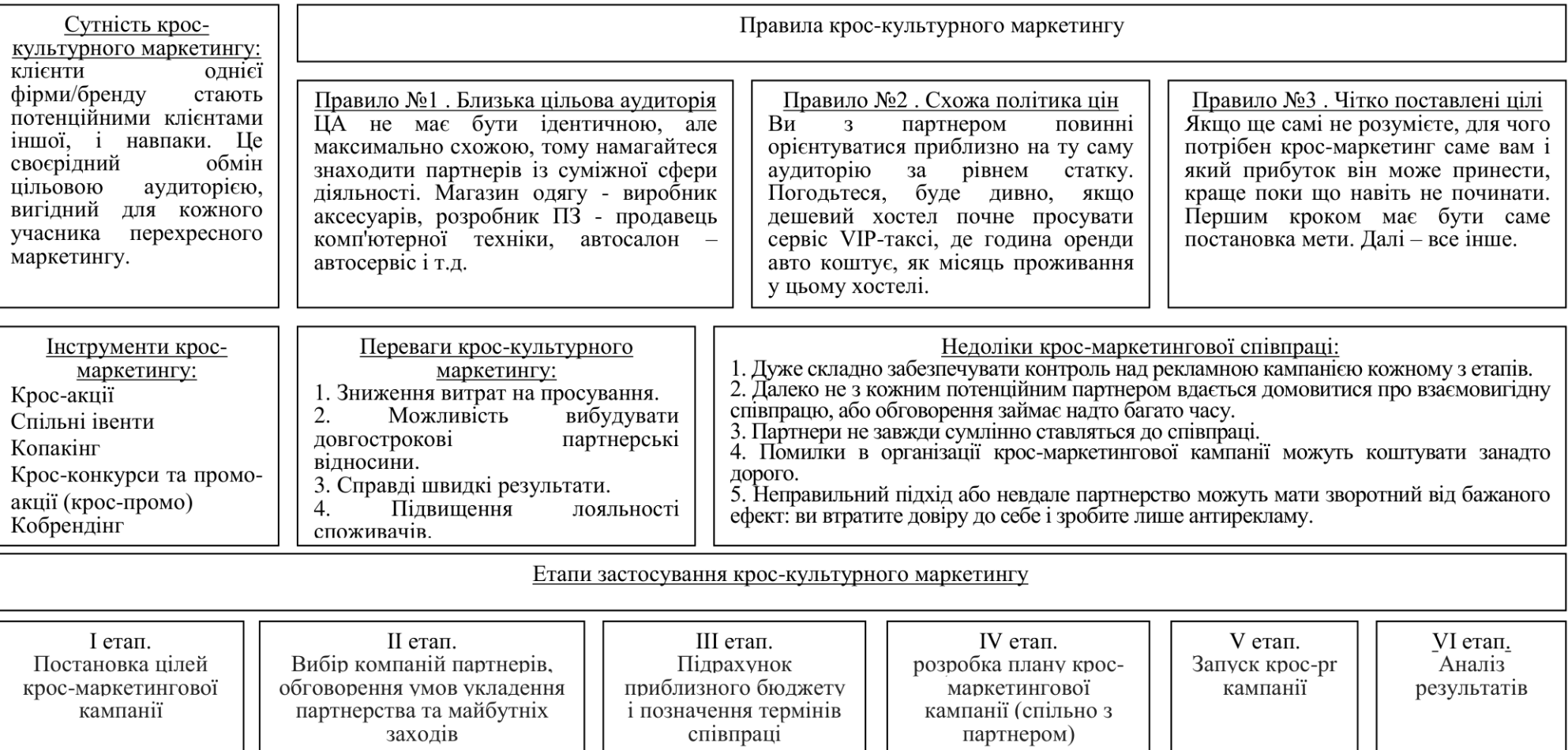


Рис. 1.3. - Загальна характеристика крос-культурного маркетингу

Завдання ініціатора – мати уявлення про імідж та аудиторію партнера. Партнер же повинен знаходити вигоди та переваги такої угоди. Перед тим, як укласти крос-маркетингову стратегію, варто переконатися, що цільові аудиторії не повністю збігаються. Проте, товари мають бути хоч у чомусь схожі. Задовольняти спільну мету. Повинні бути розроблені якісь плюси щодо участі в даній акції для споживача. Як приклад, це може бути знижка чи подарунок. Товарам підприємств-партнерів слід перебувати в одній ціновій категорії. Якість та рівень повинні відповідати один одному.

Крос-маркетинг має три форми. Перша – компанії-партнери представляють спільну, загальну рекламну роботу. У цьому формі партнери є рівноправними зацікавленими сторонами. Наприклад, бренд Кока-Кола проводила крос-брендингову програму разом із Макдональдсом під гаслом «Разом смачніше» [37]. Друга форма – спільні бонусні чи дисконтні програми. Тобто покупець за те, що користується послугами одного підприємства або купує один товар, отримує знижки або бонусні бали на товар іншого бренду. Третя форма - спільні BTL-заходи (проведення дегустації, свят чи акцій може здійснюватися силами двох чи кількох кампаній) [39].

Цілі учасників крос- маркетингу зображені на рис. 1.4 [37-40].

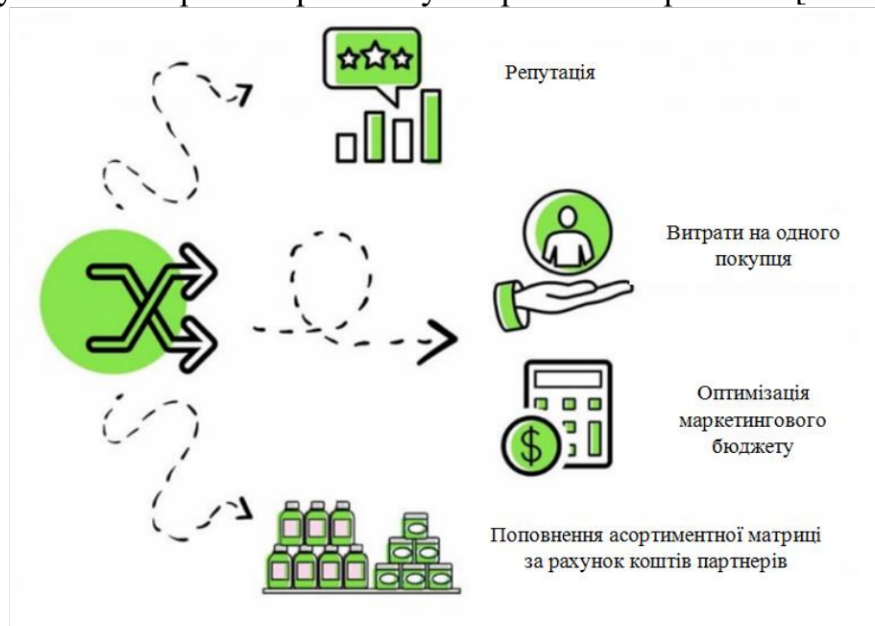


Рис. 1.4. - Цілі учасників крос-маркетингу

Світовий досвід крос-маркетингу різноманітний. Крос-маркетинг сьогодні можна виявити в різних сферах. Прикладів таких об'єднань дуже багато. Наприклад, досить довгі та ефективні відносини склалися між мережею готелів Sheraton і авіакомпанією Lufthansa Airlines. Цікавий хід вигадали в компанії Проктер анд Гембл, запустивши крос-брендингову рекламну кампанію пральних машин Бош та засоби для прання Калгон.

Об'єднання авіасалонів, кредитних та страхових організацій вже стало класикою у крос-маркетингу.

Як конкретний приклад розглянемо підписання контракту відомої міжнародної організації «Coca-Cola» з концертною компанією Live Nation у 2009 році. The Coca-Cola Company – американська харчова компанія, найбільший світовий виробник та постачальник концентратів, сиропів та безалкогольних напоїв [41].

Coca-Cola давно вже стала ім'ям загальним у багатьох мовах світу. На думку спадає освіжаючий напій, знайомий з дитинства. Історія Coca-Cola налічує понад сто двадцять років.

Сьогодні напої «Coca-Cola» можна придбати у більш ніж 200 країнах світу. Компанія Coca-Cola володіє 4 із 5 найпопулярніших брендів безалкогольних напоїв. Бренд Coca-Cola є найдорожчим у світі. Знаком 94% населення Землі. У компанії по всьому світу працює понад 90 тисяч високопрофесійних співробітників. Робота компанії заснована на тому, щоб співпраця з Coca-Cola була вигідна всім, хто має з нею справу.

Live Nation – найбільша у світі концертна компанія, що займається організацією концертів та різноманітних розважальних заходів по всьому світу. Вона заснована в Америці у 2006 році. Співпрацює з більш ніж 40 країнами. Відповідала за українські гастролі таких знаменитостей як Madonna, Shakira, U2, Lady Gaga.

Дочірні компанії Live Nation нині керують більш ніж 500 артистами. За даними агентства SEC, в даний час Live Nation працює з більш ніж 140 музичними менеджерами. Але так було не завжди [41]. На початкових етапах

розвитку компанії Live Nation скористалася можливістю проведення крос-маркетингових заходів з відомими брендовими підприємствами, що дозволило набрати популярності.

Суть даного маркетингового ходу полягала в тому, що на упаковці напоїв напої «Coca-Cola» було вказано призові очки. Фанати музичних виконавців могли розраховуватися ними за квитки на концерти, що проходять у Live Nation, а також футболки, сувенірну продукцію, яка розповсюджується там же. Ця угода була розрахована на кілька років і мала як маркетинговий, так і спонсорський характер.

Таким чином, Coca-Cola стала «офіційним напоєм Live Nation». Цей крос-маркетинговий проект збільшив особистий продаж компанії, так само здійснювалося просування концертів свого партнера. Було створено різноманітні заходи у рамках цього проекту. Були залучені ресурси компанії Live Nation, такі як концертні майданчики, співпраця з артистами світового масштабу, ліцензії та мерчендайзинг. Здійснювалася продаж квитків онлайн, а також сервіси artists-to-fan. Було проведено багато інших заходів на основі цієї співпраці.

Угода дозволила фанатам музики купувати на свої очки Coke Rewards, наприклад, квитки на концерт U2, футболки улюблених виконавців та інші призи. У результаті цей хід приніс позитивні результати як кока-коле, так і концертної компанії. Live Nation набирала популярність на очах завдяки рекламі Coca-Cola і досягла світової популярності. Попит на продукцію Coca-Cola збільшувався з великою швидкістю, внаслідок зростаючого азарту громадськості. Протягом існування Coca-Cola постійно вдається до крос-маркетингових проектів з різними відомими брендами, такими як МакДональдс або Oreo. Live Nation також співпрацює з багатьма популярними компаніями. Судячи з успішності цих двох підприємств, можна зробити висновок, що така стратегія дуже вигідна та корисна.

1.3. Особливості організації управління крос-культурними колективами

Дослідження культурних відмінностей країн та їх впливу на міжособистісні комунікації, стилю ділового спілкування та системи управління здійснюються за допомогою різних методів та підходів.

На початку 60-70-х років. XX століття представники наукового середовища та бізнесмени, а також державні чиновники, які працюють у сфері міжнародних відносин, стали приходити до загального розуміння необхідності вивчення крос-культурних відносин і виділили культуру як головний фактор, що лежить в основі міжетнічних відмінностей.

Цілком логічною стала поява різноманітних досліджень про крос-культурні комунікації, які визначали особливості, подібності, відмінності культур, їх точки дотику або культурні універсали. За десятиліття вивчення питань культурних особливостей різних країн було вироблено деякі загальноприйняті параметри культур, ті аспекти, які лягли в основу більшості наукових досліджень. До таких параметрів відносяться поняття ставлення в суспільстві до часу і простору, до природи, до соціальної нерівності, до становища чоловіків і жінок у суспільстві та ін. Г. Хофстеде [17-18], Ф. Тромпенаарса [19], К. Клакхона [16], Р. Льюїса [21] (табл. 1.2) [16-21].

Наприклад, для культур з низькою дистанцією влади характерне прагнення горизонтальних структур управління та зменшення рівнів ієрархії, взаємини між співробітниками будуються на принципі партнерства, характерне делегування повноважень; представники культур з великою дистанцією влади розраховують отримання чітких інструкцій під час виконання завдань, організаційні структури управління ієрархічні.

Для культур, з високим рівнем колективізму важливим є встановлення довірчих взаємовідносин, характерна групова форма виконання робіт і мотивації.

Таблиця 1.2

Використання культурних параметрів у крос-культурних дослідженнях

Параметр культури	Моделі аналізу культурних особливостей				
	Е. Холла	Г. Хофстеде	Ф. Тромпенаарса	К.Клакхона	Р. Льюїса
1. Час; тимчасова перспектива	+	+	+	+	+
2. Контекст	+				
3. Універсалізм/партикуляризм			+		
4. Досягнення/походження			+		
5. Індивідуалізм/колективізм		+	+		
6. Емоційність/нейтральність			+		
7. Специфічність/дифузійність			+		
8. Зовнішній контроль/внутрішній контроль			+		
9. Ставлення до природи				+	
10. Напрямок активності людини				+	
11. Відносини між людьми				+	
12. Дистанція влади		+			
13. Мужність/жіночність		+			
14. Уникнення невизначеності		+			

Представники культури з низьким ступенем уникнення невизначеності негативно ставляться до формалізації та стандартизації процедур виконання робіт, для них важлива свобода вибору при виконанні завдань, у той час як у культурах з високим рівнем уникнення невизначеності співробітник суворо дотримується великої кількості правил, і організації характеризуються високим рівнем формалізації та стандартизації управління.

Облік ставлення до часу і тимчасової перспективи необхідний для розробки функції планування, а адекватну систему мотивації не можна побудувати без урахування параметрів «напрямок активності», «мужності/жіночності». Ставлення на час є найважливішим параметром будь-якої культури: векторне чи спіральне сприйняття часу, пунктуальність, цінність часу впливає на планування та організацію діяльності працівників. За даним параметром, культури поділяються на монохронні та поліхронні (Е. Холл [20]), моноактивні, поліактивні та реактивні (Р. Льюїс [21]).

Не менш важливою для характеристики культур, на думку Ф. Тромпенаарс та К.Клакхона [19], є параметр «тимчасова перспектива»: орієнтація на минуле, сучасне чи майбутнє. Представники культур, орієнтованих на минуле чи сьогодення віддають перевагу короткостроковим проектам, що приносять гарантований дохід, тоді як представники культур, орієнтованих на майбутнє, відрізняються стратегічною спрямованістю.

Однією з найважливіших особливостей комунікацій є контекстність, яку у дослідженнях виявив Е. Холл [20]. У крос-культурному маркетингу «контекст» - характеристики способів передачі інформації та спілкування між людьми. Кожна культура характеризується своїми правилами «читання контексту», що їх більше, тим складніше представникам інших культур зрозуміти та оцінити дії партнера. За цим параметром культури поділяються на висококонтекстуальні та низькоконтекстуальні [16, с. 121].

Відповідно до параметра «універсалізм/партикуляризм» культури Ф. Тромпенаарс [19] розділив усі культури на універсалістські – законослухняні, представники якої є прихильниками дотримання законів, прийнятих у суспільстві та «орієнтовані на угоду»; та культури, «орієнтовані на взаємини» – партикуляристські культури, представникам яких найважливіші взаємини для людей.

За параметром «досягнення/походження» виділяють «культуру досягнення», коли статус члена суспільства визначається його особистими успіхами та «Культуру походження», в якій статус людини визначається його приналежністю до тієї чи іншої соціальної групи.

Параметр «індивідуалізм/колективізм», що використовується у дослідженнях Ф. Тромпенаарса та Г. Хофстеде, характеризує ставлення співробітника до суспільства та інших його членів. У культурах індивідуалістичного типу люди діють, насамперед, з особистих інтересів, тоді як у колективістських культурах події людей базуються на сприйнятті себе, як частини соціальної групи [17-19].

Параметр «емоційність» дозволяє розділити культури на емоційно експресивні та емоційно стримані, представники першого типу культури не схильні стримувати емоції під час спілкування, у культурах другого типу емоції слід контролювати.

Параметр «специфічність/дифузійність» характеризує культури по відношенню до особистого та суспільного простору. Представники дифузійної культури, на відміну специфічної культури спокійно ставляться до доступу до свого особистого простору інших.

На думку Ф. Тромпенаарса [19], ставлення до довкілля можна визначити через ступінь контролю (культури зовні керовані та внутрішньо керовані). Для культур першого типу характерне переконання, що існує можливість контролю за результатами їх діяльності та управління внутрішніми ресурсами, тоді, представники другого типу культур схильні пристосовуватися до змін довкілля, через неможливості зміни ходу подій.

З позиції «стосунки до природи», на думку К. Клакхона та Ф. Стродтбека [42], можливо культури розділити з позиції ключової цінності: панування над природою, гармонія з природою чи підпорядкування природі.

З позиції параметра «напрямок активності», представників культур можна віднести до «культури існування», в основі якої лежить внутрішня мотивація; «культури становлення» - мотивація полягає у розвитку, який, проте, може цінуватися іншими членами суспільства; «Культури діяння», заснованої на зовнішній мотивації, коли діяльність схвалюється іншими членами групи (суспільства).

Слід зазначити, що параметр, виділений К. Клакхоном і Ф. Стродтбеком на дослідження культур, - відносини для людей, перегукується з параметром «Індивідуалізм / колективізм». Однак на відміну від Г. Хофстеде, дослідники виділяють три типи культур за цим параметром: ієрархічні, засновані на ієрархічних принципах; рівноправні,

основу яких лежить консенсус; індивідуалістичні - орієнтовані окремого індивіда чи групу [17-18].

Параметр «дистанція влади» характеризує культуру по відношенню до нерівності у розподілі влади. Для культур із високою дистанцією влади існує терпимість до авторитарного стилю, цінуються статус та посада. У культурах з низькою дистанцією влади ієрархія не сприймається як єдиний та основний принцип організаційної побудови, керівник зазвичай тяжіє до демократичного стилю.

Поділ культур на фемінні (жінні) і маскулінні (мужні) відбувається за співвідношенням у суспільстві чоловічих і жіночих цінностей. Для жіночих культур характерні прагнення до гармонійних відносин, схильність до компромісів, тривалий процес прийняття рішень, у той час, як мужніх культур найважливішим є отримання результатів діяльності, грошовий достаток і матеріальне благополуччя.

Толерантність суспільства до невизначеності і неоднозначності покладено основою розподілу за параметром «уникнення невизначеності». Для культур із високим рівнем уникнення невизначеності характерні дії, створені задля зниження рівня ризику з допомогою запровадження правил і процедур. Представники культур з низьким рівнем уникнення невизначеності досить спокійно ставляться до появи ризику та майбутньої невизначеності, для них характерний рамковий висновок домовленостей, який у будь-який момент часу може бути підданий коригуванню.

Шостий вимір називається *Indulgence versus Restraint (IVR)* [43-44], що в перекладі означає терпимість проти стриманості. Терпимість означає те що, що у суспільстві можна щодо вільно задовольняти основні потреби людини у насолоді життям і веселощі. За словами самого Г. Хофстеда, цей параметр показує ставлення людини до щастя, те, наскільки вільно вона може висловлювати свої емоції, думки.

У країнах з низьким рівнем толерантності (отже, високим рівнем стриманості), свобода обмежена жорсткими соціальними нормами, які

прийняті в суспільстві, тут є високий рівень контролю за своїм життям, емоціями та почуттями. Г. Хофстеде зазначає, що жителі цих країн не вважають себе обмеженими за цим параметром або ж невірними, просто для них подібна свобода вираження не є настільки важливою (табл. 1.3) [17-27, 43-44].

Таблиця 1.3

Класифікація культур за культурними параметрами

Автор		Ставлення до часу		
Е. Хол		монохронні		поліхронні
Р. Льюїс		моноактивні		реактивні
Ф. Тромпенаарс		последовні		синхронні
Тимчасова перспектива				
Ф. Тромпенаарс; К.Клакхон, Ф. Стродтбек		орієнтація на минуле	орієнтація на теперішнє	орієнтація на майбутнє
Ставлення до контексту				
Е.Холі	низько контекстуальні			високо контекстуальні
Універсализм/партикуляризм				
Ф. Тромпенаарс	Універсалистська			партикуляристська
Досягнення/походження				
Ф. Тромпенаарс	Досягнення			походження
Індивідуалізм/колективізм				
Ф. Тромпенаарс; Г. Хофстеде	індивідуалістська			колективістська
Відносини між людьми				
К.Клакхон, Ф. Стродтбек	ієрархічна	індивідуалістська		колективістська
Емоційність/нейтральність				
Ф. Тромпенаарс	емоційно експресивні			емоційно стримані (нейтральні)
Специфіка/дифузійність				
Ф. Тромпенаарс	специфічна			дифузійна
Ставлення до довкілля				
Ф. Тромпенаарс	зовні керовані			внутрішньо керовані
Ставлення до природи				
К.Клакхон, Ф. Стродтбек	панування над природою	гармонії з природою		культура підпорядкування природі
Напрямок активності				
К.Клакхон, Ф. Стродтбек	культура існування	культура становлення		культура діяння
Дистанція влади				
Г. Хофстеде	з низькою дистанцією влади			з високою дистанцією влади
Мужність / жіночність				
Г. Хофстеде	маскулінні культури			фемінні культури
Уникнення невизначеності				
Г. Хофстеде	культури з сильним уникненням невизначеності		культури зі слабким уникненням невизначеності	

Для побудови адекватної системи управління крос-культурними колективами необхідно враховувати особливості того чи іншого типу

національних культур, представниками якої є члени групи (табл. 1.4). У культурах із різними показниками культурних властивостей спостерігаються різні підходи до організації роботи та побудови систем управління.

Таблиця 1.4

Вплив культурних властивостей на функції системи управління

Параметр культури	планування	організація	мотивація	контроль	координація
1. Час і простір; тимчасова перспектива	+	+		+	
2. Контекст		+			+
3. Універсалізм/ партикуляризм		+	+		
4. Досягнення/ походження			+	+	
5. Індивідуалізм/ колективізм		+	+	+	
6. Емоційність/ нейтральність		+			
7. Специфічність/ дифузійність					
8. Зовнішній контроль/ внутрішній контроль		+		+	
9. Ставлення до природи	+				
10. Напрямок активності людини			+		
11. Відносини між людьми		+			+
12. Дистанція влади	+	+			
13. Мужність/ жіночість		+	+	+	
14. Уникнення невизначеності	+	+		+	+

Таким чином, представники різних ділових культур, будучи членами мультикультурних колективів, по-різному сприймають ситуації, із якими їм доводиться зіштовхуватися у процесі роботи, також різні мотиви, стимули, норми, правила, традиції та особливості комунікації кожного учасника.

Створення єдності групи є довгим та складним процесом, адже думка та культурна особливість кожного учасника можуть стати серйозною

перешкодою до успішного становлення та подальшого успіху групи. Крім цього не можна забувати, що кожен учасник мультикультурного колективу не тільки є носієм цінностей певної національної ділової культури, а й має індивідуальні характеристики особистості.

Узагальнюючи все сказане вище, слід зазначити, що розгляд фундаментальних теоретичних підходів, заснованих на крос-культурних дослідженнях, сприяє усвідомленню існування відмінностей між діловими культурами в сучасному бізнесі і, як наслідок, дозволяє визначити основні стратегії побудови ефективної міжкультурної ділової взаємодії.

Висновки до 1 розділу

1. Окреслено поняття крос-культурного маркетингу (маркетинг з двома чи більше різними культурами, який враховує культурні відмінності при плануванні маркетингових кампаній, побудові маркетингової стратегії), наведено цілі, предмет, об'єкт та сфери застосування крос-культурного маркетингу на внутрішньому та зовнішньому рівнях.

2. Розглянуто сутність крос-культурної взаємодії як чинника підвищення конкурентоспроможності компанії. Показано переваги крос-культурних колективів у маркетинговому менеджменті (більші можливості з вироблення нових ідей, поглядів, у отриманні нових навичок та компетенцій). Надано визначення терміну «крос-культурний колектив» різними авторами.

3. Наведено методи класифікацію культур за культурними параметрами та особливості використання культурних параметрів у крос-культурних дослідженнях. Врахування фундаментальних теоретичних підходів, заснованих на крос-культурних дослідженнях, сприяє усвідомленню існування відмінностей між діловими культурами в сучасному бізнесі і, як наслідок, дозволяє визначити основні стратегії побудови ефективної міжкультурної маркетингової взаємодії.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ ЗАЛУЧЕННЯ ФАХІВЦІВ ДО РОБОТИ У КРОС-КУЛЬТУРНИХ КОЛЕКТИВАХ

2.1. Дослідження особливостей організації роботи з іноземними фахівцями у сучасних умовах

Факт існування проблем при адаптації іноземного фахівця на новому місці роботи незаперечний. Окрім існування проблем у професійній галузі, наприклад, взаємодії експатріантів з українськими колегами, знайомство з українською специфікою, очевидні проблеми адаптації як самих експатріантів, так і їхніх сімей. Деякі проблемні ситуації, які є традиційними для роботи експатріантів на нових локаціях, часто посилюються різними специфічними особливостями, коли пунктом призначення є Україна.

Унікальна багатонаціональна культура породжує різні складнощі спілкування та крос-культурні конфлікти. Для вирішення подібних проблем потрібне знаходження нових технологій управління крос-культурними колективами та міжнародними фахівцями.

Як об'єкт дослідження була обрана велика міжнародна компанія Amway найпопулярнішими брендами якої є вітамінні, мінеральні та дієтичні добавки NUTRILITE™, косметика і догляд за шкірою ARTISTRY™, система очищення води eSpring™, побутова хімія AMWAY HOME™, посуд iCook™ тощо, що працює в Україні з 2003 року [45-47].

Amway - номер один серед компаній прямих продажів у світі, заснована у 1959 році друзями й діловими партнёрами Джеєм Ван Анделом і Річардом ДеВосом у місті Ейдан, штат Мічиган, США. З 2018 р. компанію на глобальному рівні очолює Мілінд Пант. в даний час працює на територіях понад 100 країн та має у своєму штаті більше 15 000 співробітників в усьому світі.

Amway Corp. — міжнародний виробник товарів масового попиту для краси, здоров'я і домашнього господарства. Компанія виробляє високоякісну продукцію, ґрунтуючись на розробках внутрішніх наукових інститутів та використовуючи інгредієнти з власних ферм [47].

3 листопада 2003 р. розпочала свою роботу ТОВ «Amway Україна» - 56-те офіційне представництво Amway Corporation. З січня 2020 р. компанію в Україні очолює Світлана Єрохіна. Головний офіс розташований у Києві, а в Дніпрі, Львові та Одесі - фірмові торгові центри.

З моменту відкриття і до сьогодні ТОВ «Amway Україна» продовжує активно розвиватися, демонструючи високі показники в продажах і прирості дистриб'юторів. Компанія входить в топ-5 країн за обсягом продажів у Європі. За 2019 р. обіг ТОВ «Amway Україна» перевищив 1,4 млрд. грн., з компанією співпрацюють понад 200 тис. незалежних підприємців Amway в Україні [47].

Понад 140 національностей, що представляють персонал компанії, постійно взаємодіють один з одним, вимагають навчання та грамотного керівництва.

Залучення для роботи в компанії талановитих людей з різних культур з новими ідеями та неабияким потенціалом та їх подальший розвиток — це запорука успіху компанії сьогодні та в майбутньому. Саме співробітники виступають головною цінністю компанії, у професійний розвиток яких вкладається досить великі інвестиції. Робота компанії заснована на трьох незмінних цінностях — висококваліфікованих співробітниках, сучасних технологіях та прагненні до високого прибутку.

Основною цінністю компанії є вміння персоналу досягати успіху в будь-якій справі, прихильності до безпеки та надання якісних послуг клієнтам по всьому світу.

Однією з сильних сторін компанії виступає кадрове різноманіття — персонал складається з чоловіків та жінок багатьох національностей та культур, які працюють разом та поділяють спільні цілі. У компанії немає

«національності», що визначає її корпоративну культуру, компанія є міжнародною та працює по всьому світу, забезпечує справедливі умови прийому на роботу та пропонує рівні можливості всім своїм співробітникам, також прагне враховувати сімейні міркування при прийнятті будь-яких рішень щодо кадрових питань чи призначень.

Компанія залучає та утримує найталановитіших фахівців по всьому світу, а також задовольняє потреби співробітників щодо якості життя та забезпечення розвитку кар'єри подружжя. Робота у сфері забезпечення різноманіття в компанії ґрунтується на кар'єрному просуванні співробітників за принципами меритократії.

Багатонаціональність колективу сприяє творчій роботі, співробітництву та розумінню завдань замовників. Фахівці тісно співпрацюють із замовниками з метою максимального підвищення рентабельності їхнього бізнесу.

У компанії працюють експертні спільноти та спеціальні групи з конкретних дисциплін для більш результативного обміну знаннями та співробітництва. Не дивно, що основним параметром співробітника компанії є його мобільність, ніж мобільний співробітник, тобто. готовий до переїздів та відряджень, тим більше у нього можливостей у розвитку кар'єри.

На сьогоднішній день, в Україні працюють 303 іноземні фахівці, що становить близько 4,3% від загальної кількості співробітників. Динаміка залучення іноземних фахівців в Україні представництва компанії складена автором на основі даних компанії та відображена на рис. 2.1 [47].

Київський офіс компанії налічує близько 800 осіб, де близько 9-10% складають співробітники-експати, що займають керівні позиції чи позиції провідних та головних фахівців.

Динаміка залучення іноземних фахівців до київського офісу представлена автором на основі даних компанії та відображена на рис. 2.2.

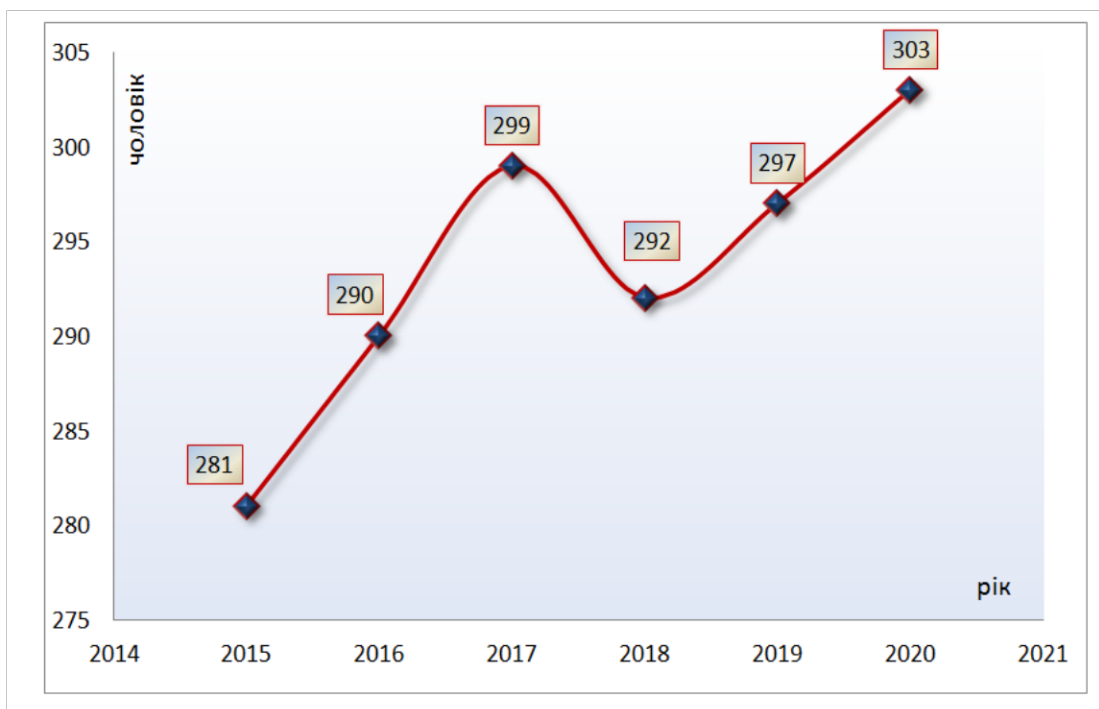


Рис. 2.1. - Залучення іноземних фахівців для роботи в українських офісах досліджуваної компанії з 2014 по 2021 роки

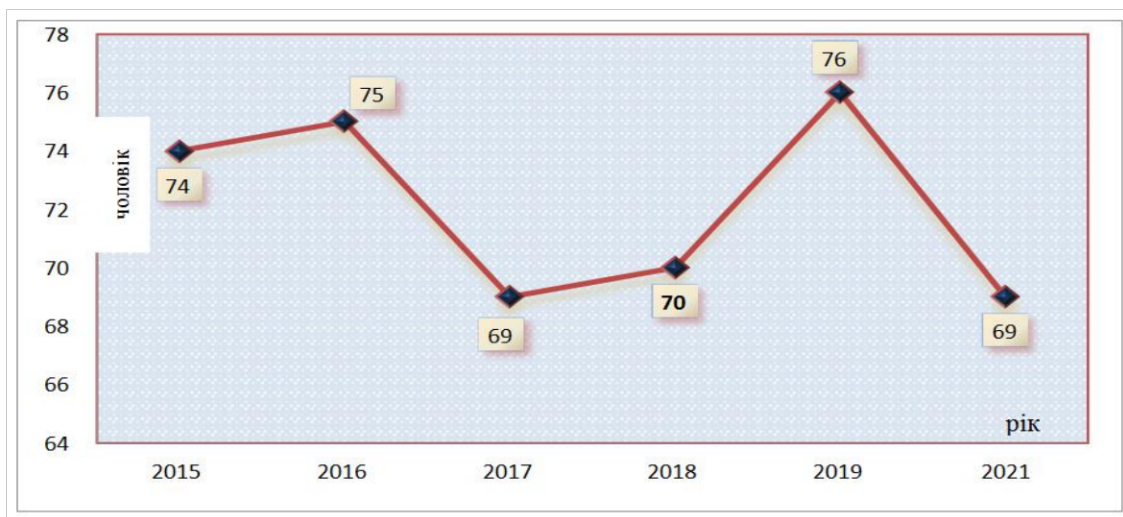


Рис. 2.2. - Залучення іноземних фахівців для роботи у київському офісі компанії з 2015 по 2021 роки

Залучення іноземних фахівців є одним із способів підвищення ефективності діяльності компанії в Україні, а також розвитку власного персоналу шляхом набуття ним досвіду на новій локації.

Також до вагомих причин залучення іноземних фахівців для роботи в українських представництвах можна віднести такі переваги:

- наявність певної освіти (бізнес + технічна);
- більш широке та глибоке знання ринкової економіки;
- використання зарубіжних практик;
- найрозвиненіші навички управління бізнесом;
- більш тривалий досвід роботи у ринкових умовах;
- можливості вдосконалення корпоративної культури організації;
- наявність контактів, колег, партнерів, які готові поділитися досвідом, з інших країн, в яких працює компанія.

Із залученням іноземних фахівців до роботи в Україні компанія стикається і з низкою труднощів, викликаних необхідністю адаптації експатів до стандартів життя та умов роботи в Україні. Найчастішими проблемами для іноземних фахівців є такі:

- складності розуміння українських соціокультурних особливостей;
- слабкі знання специфіки бізнесу в Україні та нюансів української економіки.

Додатково компанія йде на певні витрати, виплачуючи набагато вищу винагороду, порівняно з українськими фахівцями, а також компенсуючи витрати на переїзд, наймання житла та облаштування співробітника та членів його сім'ї. Слід зазначити, що і процес рекрутингу, подальших переговорів та укладання контракту з іноземним фахівцем більш тривалий (візи, дозволи на роботу, переїзд тощо) і комплексний, а отже, і дорожчий, ніж процес прийому на роботу або переведення українських співробітників.

Особливістю найму експатів у компанії проектний характер робіт, тобто. їх запрошують для виконання та реалізації певного міжнародного проекту чи проектів, а після закінчення того чи іншого призначення переводять до іншої країни на нове місце роботи, зміна локацій відбувається щонайменше раз на 3 роки.

Також звільнення за власним бажанням та за згодою сторін (за ініціативою роботодавця) є вкрай рідкісним випадком у практиці компанії. У київському офісі компанії за останні три роки зареєстровано 14 таких випадків (рис. 2.3) [47].



Рис. 2.3. - Статистика звільнень іноземних співробітників за власним бажанням та з ініціативи роботодавця у досліджуваній компанії за 2018-2020 рр.

Виходячи з того, що переважна кількість іноземних фахівців і маркетологів проводить на новому місці роботи не більше 3-4 років, компанія повинна зробити все можливе, щоб співробітник як найшвидше освоївся на новому робочому місці і включився в проект. Для цього необхідно створити всі умови для швидкої адаптації працівника та членів його сім'ї.

Система адаптації іноземних фахівців, що застосовується в українських представництвах компанії, потребувала і потребує доопрацювання. Проект модернізації адаптаційної програми для іноземних фахівців розпочався у 2012 році, на сьогоднішній день вже є можливість оцінити перші результати від його впровадження.

Для початку необхідно розглянути процес переведення іноземних фахівців, який має глобальний характер, а саме однаковий для всіх представництв компанії незалежно від країни чи регіону. Даний шаблон прописаний у стандартах компанії та відхилення на етапах процедури переведення є порушенням стандарту і тягне у себе застосування тих чи інших заходів для відповідальних осіб, до звільнення. Нині процес призначення іноземного фахівця на міжнародний проект в українському представництві компанії розглянутий автором і схематично представлений на рис. 2.4 [47].

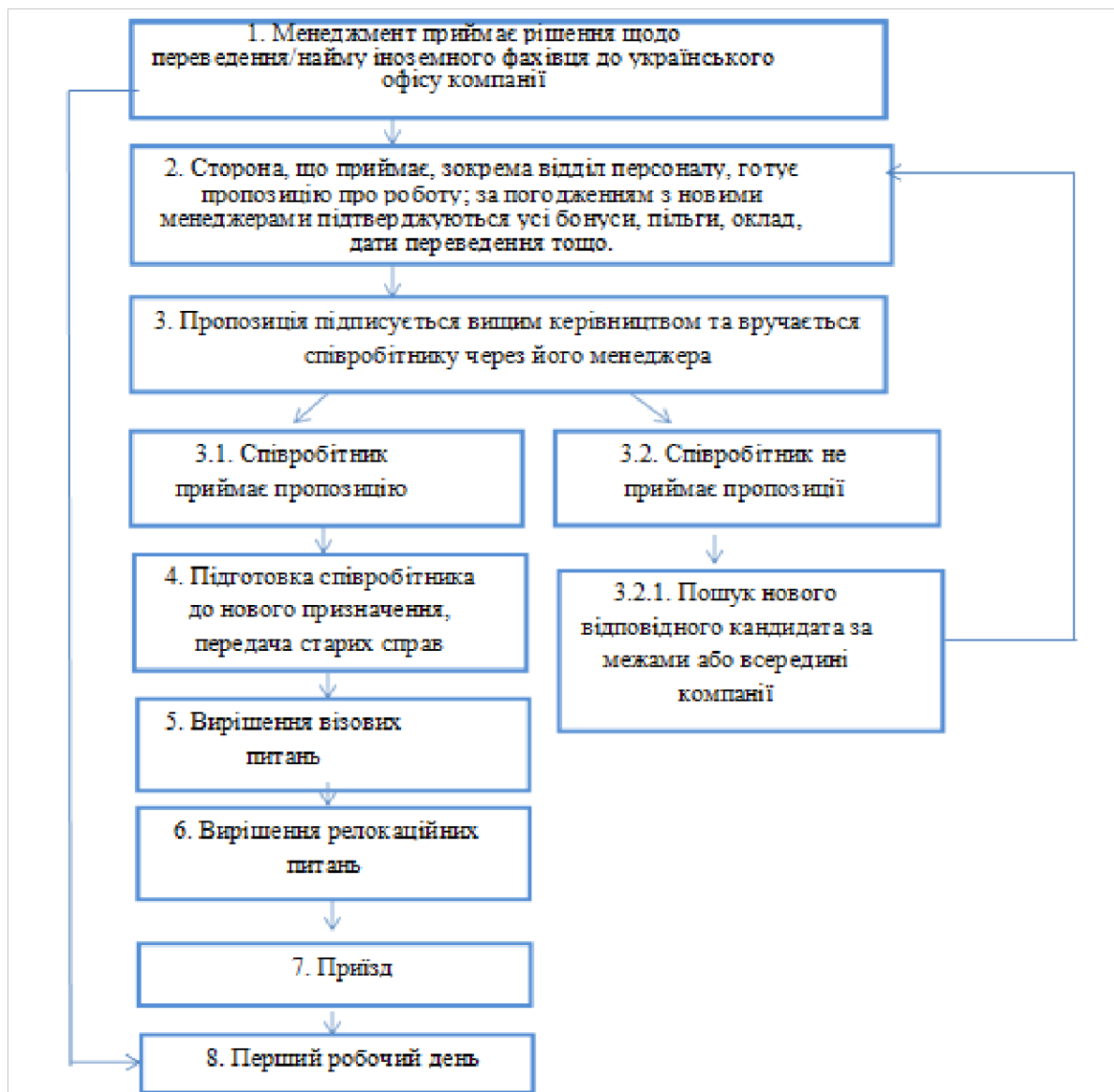


Рис. 2.4. - Процес призначення на нову посаду іноземного фахівця в українських представництвах досліджуваної компанії

Розглянемо детальніше кожен крок. Перший крок зазвичай ініціюється стороною, що приймає. Приймаюча сторона, у разі, - це українські представництва. Найчастіше (95%) в українські підрозділи іноземні фахівці переводяться із зарубіжних представництв компанії, рідкісні випадки, коли іноземці приходять у компанію ззовні, чи то з українського, чи зарубіжного ринку праці. На найвищому рівні керівництва підбираються кандидати, які підходять на ту чи іншу посаду. Рішення про переведення кандидата також обговорюється і з стороною, що відправляє, якщо в цьому є необхідність, так як керівництво всіх географічних представництв зазвичай залучено до обговорення.

Призначення кандидата відбувається або з метою розвитку співробітника, або з метою покращення поточного стану справ у тій чи іншій галузі. Більшість призначень у компанії мають тимчасовий характер, у середньому, іноземний менеджер проводить у українському представництві 2-3 роки, потім його знову переводять. Передбачається, що за цей період співробітник залучений до ряду міжнародних проектів (або один великий проект), в яких він зможе реалізувати свій потенціал або набратися досвіду для подальшого кар'єрного розвитку.

Після рішення про переведення/найму іноземного спеціаліста або маркетолога у службу приймаючої сторони надходить запит про підготовку пропозиції щодо роботи в українському представництві.

Потім у глобальній електронній системі зміни персональних даних, інтегрованої з глобальною системою SAP, робиться запит на створення пропозиції щодо роботи, яка надходить до фахівця з компенсацій та пільг.

При цьому сторона, що відправляє, не бере участі в процесі створення пропозиції про роботу, вона може виступати в ролі консультанта з поточного компенсаційного пакету, так як в силу законодавства, територіальних та інших особливостей деякі деталі його можуть бути недостатньо зрозумілі, а недорозуміння і недооблік навіть невеликого бонусу може негативно

позначитися на новій пропозиції про роботу і репутацію приймаючої сторони, в результаті чого людина може відмовитися від пропозиції. Відмова від пропозиції про роботу може мати два результати: фахівці з компенсацій і пільг переглядають пакет, що негативно позначається на їхніх ключових показниках ефективності, так як кількість переглядів пакета або їх відсутність та тимчасові показники мають прямий вплив на ключові показники ефективності фахівців компенсації та пільг. Менеджмент пропонує про роботу в українському представництві знову, кандидат погоджується на запропоновані умови; менеджмент починає процедуру заново і шукає нового відповідного кандидата.

З п'ятого кроку відбувається безпосередня підготовка до переведення працівника, розпочинається процес релокації.

Головною особливістю існуючої системи залучення іноземного фахівця на роботу в крос-культурний колектив у сучасних умовах є здійснення процесу безперервного управління його адаптацією.

2.2. Діагностика рівня крос-культурної компетенції фахівця

Для успішної організації адаптації співробітника в мультикультурних колективах необхідно заздалегідь зібрати інформацію про можливі крос-культурні проблеми при направленні експату на роботу в іншу країну. Барневик Персі, колишній директор шведсько-швейцарської компанії Asea Brown Boveri Ltd (ABB) вважає, що «маркетологами міжнародного рівня не народжуються, ними стають. І це простий природний процес. Внаслідок розвитку людського суспільства людям доводиться їздити по всьому світу та співпрацювати у багатонаціональних командах. Як же при цьому їм позбавитися уявлень і цінностей, що укорінилися в них внаслідок сотень і тисяч років виховання та освіти? Це неможливо і не варто навіть намагатись. Але що вони можуть зробити, то це розширити своє розуміння того, що

відбувається, визнати існуючі культурні відмінності. Показниками успішності роботи в крос-культурних колективах є [48, с.334]:

культурна гнучкість (уміння заміщати певну діяльність у приймаючій культурі діяльністю, характерною для власної культури);

соціальна орієнтація (здатність встановлювати нові міжкультурні взаємини);

готовність до спілкування (активне використання мови приймаючої культури);

навички у вирішенні крос-культурних конфліктів (навички використання стилю співробітництва);

крос-культурна толерантність (здатність утримуватися від оціночних висловлювань стосовно представників інших культур).

Саме для прогнозування успішності діяльності спеціаліста у складі міжкультурного колективу, на нашу думку, необхідно проводити діагностику крос-культурної компетентності спеціалістів за допомогою алгоритму, розглянутого на рис. 2.5.

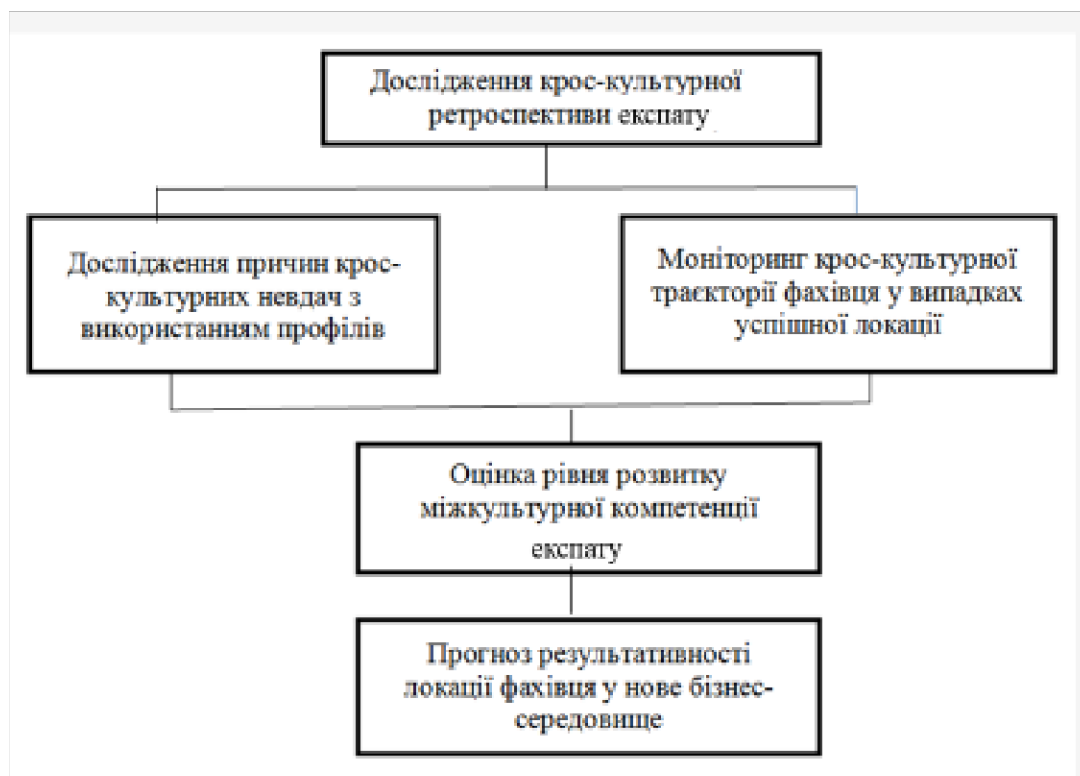


Рис. 2.5. - Алгоритм діагностики крос-культурної компетентності фахівця

Першим етапом для дослідження має бути вивчення крос-культурної ретроспективи експату. Необхідно накопичувати інформацію про те, в яких країнах і скільки часу вже працював фахівець, про час знаходження під впливом цієї ділової культури, про ступінь володіння мовою приймаючої країни, про кількість невдач – дострокових повернень та причини цих невдач.

Для виявлення причин невдач особливу увагу необхідно звернути на характеристику культур, при взаємодії з представниками яких фахівцю не вдалося реалізувати поставлені перед ним завдання. Як інструмент дослідження слід використовувати побудову профілю національних культур на основі характеристик основних параметрів за методикою Хофстеда. Наприклад, для досліджуваної компанії необхідно провести порівняння американської, французької та української культур, оскільки основні країни розміщення штаб-квартир компанії – США та Франція, а Україна виступає як приймаюча країна, куди для роботи в представництво направляються іноземні фахівці (рис. 2.6).

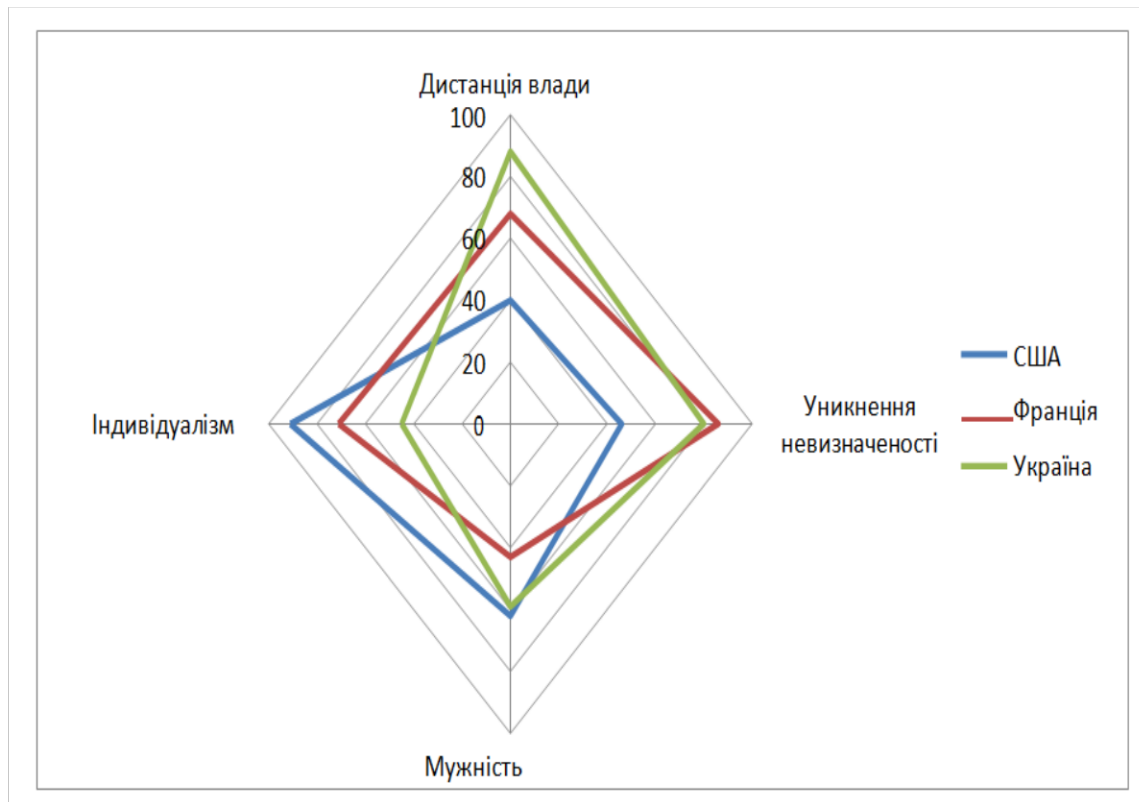


Рис. 2.6. - Крос-культурний профіль національних ділових культур досліджуваної компанії

Складання культурних профілів національних культур дозволяє спрогнозувати можливі причини крос-культурних невдач фахівця при направленні до українського представництва:

- по-перше, орієнтація на індивідуалізм в американській та французькій культурах може призвести до нерозуміння та нездатності експату функціонувати у колективі з переважним числом фахівців української культури, орієнтованих на колективізм;

- по-друге, розрив у відносинах до дистанції влади може позначитися на нерозумінні іноземним фахівцем відносин підпорядкування та вертикалі влади, властивих українським колективам.

Не менш важливою характеристикою національних культур, яка потребує додаткового вивчення з метою зниження ймовірності невдач експату, є ставлення до контексту. У процесі діагностики слід оцінити навички розвитку міжкультурної комунікації експату, тобто наскільки він здатна грамотно інтерпретувати поведінкові характеристики представників інших культур.

Якщо спиратися на модель Колба і Фрая [49, с. 203], то при дослідженні культурних параметрів не менш важливо досліджувати його орієнтацію на дію, досвід, рефлексію чи знання. Дослідником зауважено, що представники південних культур переважно орієнтовані на дію; північних – досвід, східних – на рефлексію, західних – на знання. Ця особливість має важливе значення щодо успішності роботи фахівця в міжкультурному колективі, т.к. впливає на процес організації взаємин при виконанні проекту, способів аргументації та вибору моделі розробки рішень.

Для прогнозування успішності діяльності у міжкультурному колективі слід звернути увагу до врахування параметрів дихотомічного плану: раціональність – емоційність, оптимізм – песимізм. Наприклад, французам властивий раціоналізм, який часто виявляється у недовірі до партнерів по комунікаціях, що ускладнює процес взаємодії, у той же час, як представники

української культури виявляють високий рівень емоційності та орієнтації на вибудовування комфортних взаємин.

Розгляд поведінкових детермінант «оптимізм - песимізм», які впливають на здійснення планування спільної діяльності, дозволяє заздалегідь виявити можливу причину міжкультурних конфліктів у колективі.

Наприклад, американці відрізняються оптимізмом, що знаходить свій відбиток у дискурсивних стратегіях, тоді як для українців характерний песимізм у прогнозуванні майбутніх результатів.

З огляду на термін перебування експата у тому чи іншому культурному середовищі слід визначати його крос-культурну траєкторію (табл. 2.1), тобто трансформацію його культурних показників.

Методичною основою даного дослідження, на наш погляд, має виступати теорія оптимальної своєрідності (optimal distinctiveness) Бревера [50, с.322].

Дослідник розглядає перебування особистості нової культури з двох сторін: з погляду об'єднання, інтеграції людини коїться з іншими учасниками групи – асиміляції, і з погляду відділення, виходу з цієї групи – диференціації.

Проведення діагностики мультикультурної компетентності фахівця має забезпечити отримання інформації для формування його крос-культурного портрета, спрогнозувати рівень результативності його роботи в новому бізнес-середовищі, визначити першочергові завдання для розробки індивідуальних адаптаційних програм, які мають забезпечити підвищення рівня культурного пристосування - оволодіння навичками успішного функціонування в іншій культурі.

Таблиця 2.1

Форма, що рекомендується для визначення крос-культурної траєкторії фахівця

Твердження	Оцінки					Твердження
	1	2	3	4	5	
1. Ієрархія – тимчасово необхідна характеристика організації						ієрархія необхідна підтримки рівня підпорядкування
2. Керівник повинен враховувати думку підлеглих						для виконання завдання підлегли повинні отримувати точні інструкції
3. Зміни в організації повинні носити еволюційний характер						зміни в організації повинні носити революційний характер
4. Відносини між керівником та підлеглими слід будувати на співпраці						у відносинах між керівниками та підлеглими завжди присутній прихований конфлікт
5. Стандарти поведінки можуть змінюватися в залежності від обставин						стандарти поведінки обов'язкові для виконання незалежно від обставин
6. Відносини в організації повинні будуватися на взаєморозумінні						відносини між керівником та підлеглими повинні будуватися на основі жорсткої регламентації
7. Результат залежить від встановлення довірчих відносин						результат важливіший за взаємини всередині колективу
8. Якість рішення залежить від інтуїції керівника						якість рішення залежить від уміння прорахувати можливі наслідки
9. Фокусування на якості життя						фокусування на кар'єрному зростанні
10. Прагнення до мінімізації ризику						високий рівень ризику дозволяє отримати більш високі результати
11. Працівники повинні відчувати причетність до організації						для результату важлива причетність співробітника не до організації, а до професії

Примітка: 1-3 твердження оцінюють ставлення до дистанції влади;

4 твердження оцінюють культурний параметр «колективізм – індивідуалізм»

5 твердження характеризує «універсальність – конкретність істин»

6-7 твердження дозволяє оцінити орієнтацію на взаємини чи угоду

8-9 твердження оцінюють параметр «мужність – жіночність»

10 -11 твердження спрямовані на діагностику параметра «уникнення невизначеності»

Висновки до 2 розділу

1. Проведений аналіз організації процесу залучення фахівців до роботи у крос-культурних колективах на прикладі міжнародної компанії «Amway», яка є номер один серед компаній прямих продажів у світі. ТОВ «Amway Україна» розпочала свою роботу з листопада 2003 р. Компанія входить в топ-5 країн за обсягом продажів у Європі. Залучення для роботи в компанії талановитих людей 140 національностей з різних культур з новими ідеями та неабияким потенціалом та їх подальший розвиток – це запорука успіху компанії сьогодні та в майбутньому.

2. Наведена динаміка залучення іноземних фахівців в Україні для роботи в українських офісах компанії з 2014 по 2021 роки. Наведено переваги та недоліки залучення іноземних фахівців для роботи в українських представництвах компанії. Досліджено основні складові системи адаптації іноземних фахівців, що застосовується в українських представництвах компанії. Надано схему процесу призначення іноземного фахівця на міжнародний проект в українському представництві компанії.

3. Для прогнозування успішності діяльності спеціаліста у складі міжкультурного колективу, рекомендовано проводити діагностику крос-культурної компетентності спеціалістів за наведеним алгоритмом. Для виявлення причин проблем особливу увагу необхідно звернути на характеристику культур, при взаємодії з представниками яких фахівцю не вдалося реалізувати поставлені перед ним завдання. Як приклад – наведено крос-культурний профіль національних ділових культур ТОВ «Amway Україна».

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМКИ ОЗВИТКУ УПРАВЛІННЯ КРОС-КУЛЬТУРНИМИ КОЛЕКТИВАМИ В ОРГАНІЗАЦІЯХ

3.1. Концептуальні основи розвитку управління крос-культурними колективами

Грамотне управління персоналом, що складається з представників різних культур, є запорукою швидкого включення іноземного фахівця до роботи, а також адаптації колег до нового іноземного менеджера. Найчастіше основні проблеми та непорозуміння виникають при крос-культурній взаємодії між місцевими співробітниками та іноземними менеджерами через те, що особливості культури та звичні шаблони поведінки кожної із сторін не дають можливості встановлення конструктивного крос-культурного контакту.

З цих причин, важливе значення при розгляді управління крос-культурними колективами має дослідження культурної дистанції всередині групи. Беррі описав чотири способи взаємодії представників різних культур у міжкультурних колективах:

- «інтеграція»- такий тип акультурації, коли представники різних культур підтримують та зберігають власну культуру та одночасно прагнуть підтримувати контакти з представниками іншої;
- асиміляція відбувається тоді, коли представники групи не підтримують своїх культурних традицій, але підтримують контакти з іншою культурою;
- поділ культури відбувається тоді, коли група підтримує власну культуру, але прагне підтримувати контакти з представниками іншої;

- маргіналізація має місце тоді, коли представники певної культури не прагнуть зберігати ні власну національну культуру, ні підтримувати контакти з іншою культурою» [48, с.295].

Беррі представив дані, що свідчать, що інтеграція - найбільш позитивний варіант для культурних груп, що супроводжується процесом взаємної асиміляції.

Важливими чинниками, які впливають на ступінь узгодженості між учасниками міжкультурних колективів, виступають:

- культурна дистанція;
- обізнаність про іншу культуру;
- володіння розмовною мовою країни, що приймає;
- розуміння загальних групових цілей, що розділяються.

Для попередження крос-культурного протистояння у групах важлива культурно-лінгвістична схожість та близькість культурних програм учасників крос-культурного колективу.

Для розкриття потенціалу крос-культурних колективів, що базується на грамотному використанні культурної різноманітності його учасників, слід досліджувати проблему взаємодії з різних позицій. Однак саме ця культурна різноманітність ускладнює функціонування крос-культурного колективу, веде до появи великої кількості конфліктів.

Слід оцінювати низку важливих характеристик крос-культурного колективу, що представлені на рис. 3.1.

Поняття «культурна мінливість», «культурна складність», «культурна різноманітність», «культурна ворожість» були вперше введені В. Терпстром [51], як чинники необхідні обліку особливостей національних культур лише на рівні всієї крос-національної компанії.

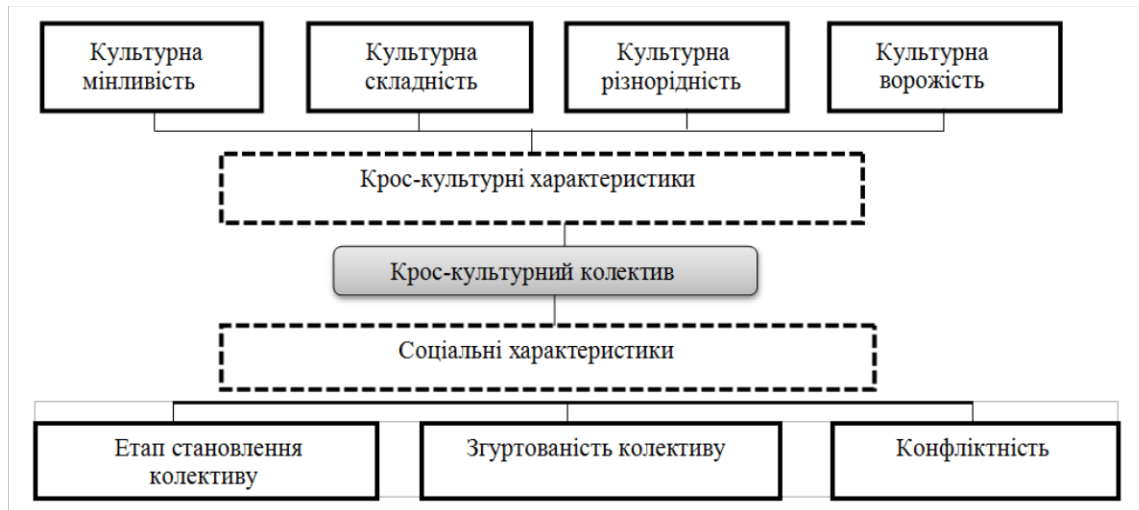


Рис. 3.1. - Рекомендовані для моніторингу характеристики крос-культурного колективу

На нашу думку, ці характеристики можуть бути використані для дослідження стану та потенціалу крос-культурних колективів, з урахуванням внесення коректив до їхнього змісту (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Зміст рекомендованих для моніторингу крос-культурних характеристик мультикультурного колективу

Характеристики	Зміст
Культурна мінливість	Ступінь готовності членів колективу до роботи з представниками інших культур
Культурна складність	Кількість національних культур, представники яких є членами колективу
Культурна різнорідність	Ступінь несхожості (відмінності) між культурними програмами учасників колективу
Культурна ворожість	Ступінь ворожості до представників іншої національної культури

Для того, щоб зрозуміти особливості управління крос-культурними колективами, слід досліджувати базисні культурні відмінності національних ділових культур, представники яких мають працювати спільно. Подібність чи відмінність культур визначається ступенем наявності однакових чи різних культурних елементів і впливає рівень культурної складності і різнорідності колективу. Різноманітність культур членів крос-культурних колективів має

як позитивні, і негативні аспекти (Jeckson, 1991). Вважається, що наявність позитивних аспектів підтверджується тим, що крос-культурні групи більш схильні до творчого підходу та більш якісного вирішення проблем (Mc Grath [52]; Triandis, Hall, Ewen [51]; Willems, Clark [53]). Негативні аспекти різноманітності пов'язані з меншим рівнем згуртованості, зумовленим міжкультурним конфліктом та відмінністю суб'єктивних культур (Jackson at al. [34]).

Передумовами у розвиток культурної ворожості у крос-культурному колективі виступає наявність негативних стереотипів стосовно іншій культурі: історія національних конфліктних відносин, що вони негативніше (тривалість і інтенсивність конфліктних відносин, санкцій, війни, історія взаємного знищення тощо.), тим нижчий рівень сприймається культурної подібності, тим важче уникнути конфліктів під час взаємодії.

Так само важливе значення рівень узгодженості крос-культурного колективу надають та її соціальні характеристики. Швидкість адаптації експату в крос-культурному колективі залежить не тільки від національного складу групи, кількості учасників, їхнього віку, схожості їх культурних програм, бажання йти на контакт із представниками іншої культури, а й від етапу становлення, на якому знаходиться група.

Базуючись на теорії організаційного поведінки [32], можна назвати кілька етапів розвитку будь-якого колективу (рис. 3.2). Поява у складі колективу представника іншої національної культури впливає на рівень узгодженості дій його учасників та можливості появи/посилення культурної конфліктності.

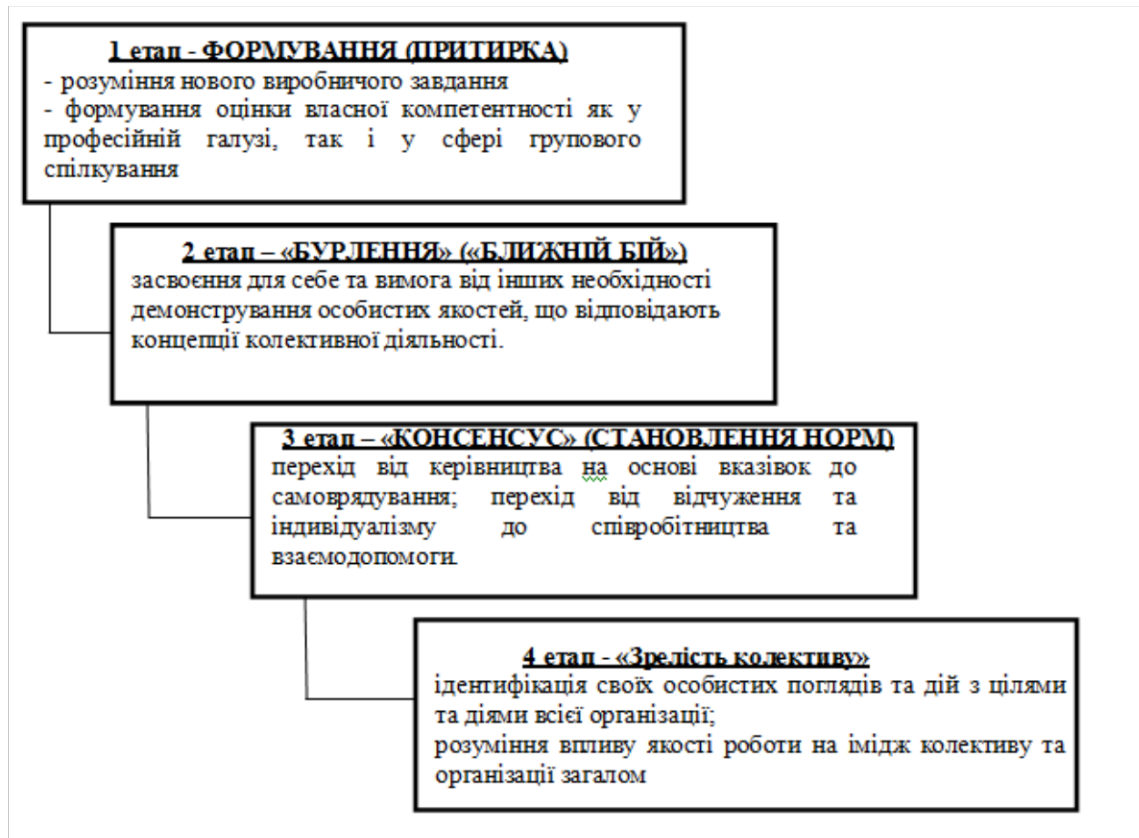


Рис. 3.2. - Етапи становлення колективу

З цих причин, на нашу думку, слід розглянути етапи становлення крос-культурного колективу, використовуючи модель міжкультурної сенситивності М. Баннета, відображеної на рис. 3.3 [54].

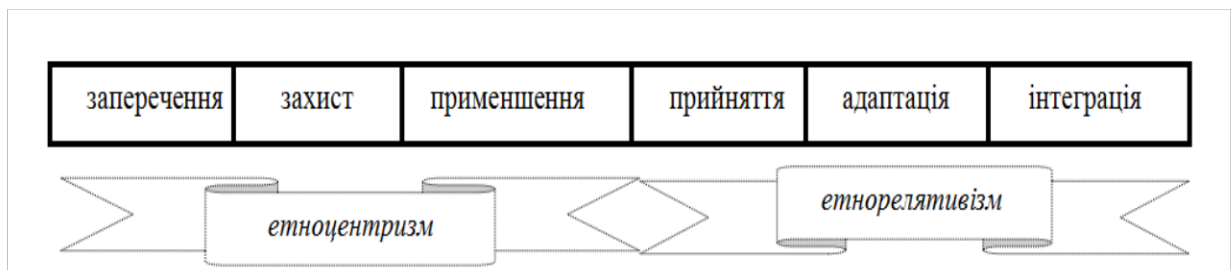


Рис. 3.3. - Континуум стадій міжкультурної сенситивності

Розглянутий нами процес становлення міжкультурного колективу рис. 3.4 слід враховувати з метою оцінки ефективності його функціонування.

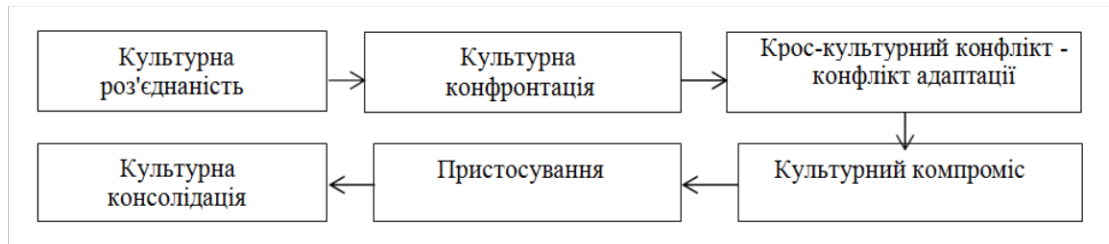


Рис. 3.4. - Структура процесу становлення крос-культурного колективу

Слід зазначити, що послідовність етапів становлення міжкультурного колективу перестав бути лінійної, перехід від появи крос-культурного конфлікту до культурного компромісу можливий лише за умови, що рівень емоційної напруженості не переріс у особисту ворожість і ненависті. З іншого боку, неправильно обрана стратегія управління кожному етапі може відкинути колектив на більш ранні етапи розвитку. Не менш важливе значення для ефективного функціонування крос-культурного колективу має рівень крос-культурної компетентності експату: його здатність адаптуватися до нового бізнес-середовища. У разі стресу акультурації і неможливості фахівця його подолати, компанія змушена застосувати стратегію «кадрової санації», тобто здійснити заміну фахівця.

Проведене дослідження доводить, що для ефективної діяльності крос-культурних колективів недостатньо обмежуватися реалізацією окремих заходів, спрямованих на покращення адаптації фахівця до умов нового бізнес-середовища. Необхідно розробляти та реалізовувати комплекс дій, спрямованих на здійснення планування локації експату, організації його діяльності у новому культурному середовищі, розробці системи мотивації, що сприяє забезпеченню ефективності функціонування крос-культурних колективів, контролю та координації дій фахівця за кордоном.

Реалізація цих завдань стає можливою лише при переході від розрізнених дій з управлінням адаптацією окремих фахівців до системи адаптаційного управління крос-культурними колективами організацій.

3.2. Рекомендації щодо формування процесу адаптаційного управління

Відповідно до концепції процесного підходу, управління є безперервною серією взаємопов'язаних дій або функцій, тому процес адаптаційного управління в організаціях слід продемонструвати, як сукупність логічно злагоджених, методично скоординованих дій щодо підвищення крос-культурної узгодженості фахівців мультикультурних колективів. План дій можна відтворити та відтворити за допомогою застосування та застосування основних функцій управління. Як вважав засновник класичної школи менеджменту А. Фрост, «керувати означає планувати, організовувати, розпоряджатися, координувати та контролювати» [55].

Розглянемо реалізацію кожної функції як частини адаптаційного управління крос-культурними колективами. Вихідним пунктом процесу є планування. А. Фрост писав: «Управляти – це передбачати, а передбачати – це вже майже діяти» [55].

На етапі планування рамках адаптаційного управління слід здійснити відбір кандидатів до роботи. Для цього необхідно сформулювати мету призначення, тривалість перебування та здійснити шкалювання культурних параметрів країни, що приймає. Під час вирішення питань добору кандидатів слід розуміти, яку політику здійснює організація: етноцентричну, поліцентричну, регіоцентричну чи геоцентричну. Залежно від політики, що проводиться від експату, потрібен прояв різних культурних детермінант - відданості цінностям головної компанії при етноцентричному підході або культурній гнучкості та адаптивності при регіоцентричному підході.

При плануванні локації слід визначити ступінь мультикультурної близькості культурної програми кандидата та культурних параметрів приймаючої країни, оцінити культурну поінформованість фахівця та

можливість адаптації кандидата та членів його сім'ї до умов нового бізнес-середовища. Важливе значення знаходження необхідного кандидата мають результати проведення крос-культурної діагностики та оцінки рівня мультикультурної компетенції кандидата. Якщо кандидат має високі професійні показники, але недостатній рівень культурної поінформованості на етапі планування визначається можливість його крос-культурного навчання та визначаються інструменти, використання яких дозволить підвищити мультикультурну компетенцію фахівця.

У західних компаніях відбір персоналу для роботи за кордоном передбачає наявність наступних характеристик, що отримали назву SMILE:

- speciality – кваліфікація та знання за спеціальністю;
- management ability – управлінські здібності, насамперед, у сфері мотивації;
- International flexibility - мультикультурна гнучкість та адаптивність;
- language facility - знання іноземної мови;
- endeavor – наполегливість у подоланні труднощів.

Згідно з даними дослідження, проведеного Кілі, співробітник, який успішно пройшов адаптацію в новому середовищі та зміг гнучко підлаштуватися до нової ділової культури та функціонувати в ній, є особистістю, яку характеризують високі показники мотивації та інтерес до вивчення чужої культури та участі у ній. «Зрозуміло, що інтенсивні міжкультурні контакти сприяють стану задоволеності, оскільки у людей виникає суб'єктивне переживання реалізації їхніх очікувань і прагнень. І ці контакти, поза всяким сумнівом, збагачують життя учасників взаємодії» [55].

Для реалізації визначених на етапі планування напрямів підвищення культурної адаптивності фахівця слід здійснити функцію організування. Організовувати – це створення необхідних організаційно-технічних умов, за яких стає можливим успішне здійснення запланованих подій та процедур.

Враховуючи, що відмінності у способах категоризації та інтерпретації досвіду є основою відмінностей між культурами, слід розширити сферу

прийняття та переробки інформації, на основі якої фахівці можуть зрозуміти та навчитися взаємодіяти з представниками іншої культури, підлаштувати свої процеси пізнання під тими, якими користуються носії чужої культури. .

Щоб стосунки у крос-культурному колективі були плідними, експат повинен не лише намагатися зрозуміти та вивчити чужу культуру раціональним шляхом за допомогою збирання фактів та аналізу інформації, а й намагатися сприймати її на афективному рівні. Як інструмент крос-культурного навчання сприйняття культури на афективному рівні можна використовувати тренінги модифікації поведінки, наведені у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Характеристика видів крос-культурного навчання

Вид крос-культурного навчання	Ціль	Результат
1. Загально-культурний тренінг	Зниження рівня етноцентризму учасників	Знання реакцій представників різних культур на несхожість установок та цінностей; Вміння розрізняти особистісні та національні аспекти поведінки
2. Тренінг - самоаналіз	Допомогти учаснику тренінгу усвідомити особливості власної культури, посилити мотивацію до вивчення іншої культури	Розвиток розуміння впливу національної культури на поведінку
3. Емпіричний тренінг	Спрогнозувати проблеми, які можуть виникнути при взаєминах із представниками інших культур; змінити емоційне ставлення учасників міжкультурних колективів	Вміння реагувати на проблемні ситуації у міжкультурному колективі.
4. Культурний асимілятор (жорстко структурований тренінг, що включає 100-200 сценаріїв взаємодії представників різних культур)	Розвиток когнітивної широти крос-культурного мислення фахівців, зменшення культурної дистанції	Знання про культурну специфіку; вміння вибирати правильну лінію поведінки з урахуванням культурних особливостей
5. Тренінг модифікації поведінки	Розвиток навичок міжкультурної комунікації з урахуванням специфіки національних особливостей	Вміти грамотно інтерпретувати поведінку представників іншої культури. Вироблення навичок поведінки, що підтримується в іншій культурі
6. Ознайомчі поїздки	Ознайомити фахівця з культурним середовищем, в якому йому належить працювати	Прийняття фахівцем остаточного рішення про роботу в іншому бізнес-середовищі

У багатьох міжнародних компаніях процес підготовки фахівця до роботи за кордоном включає кілька етапів, продемонстрованих на рис. 3.5.

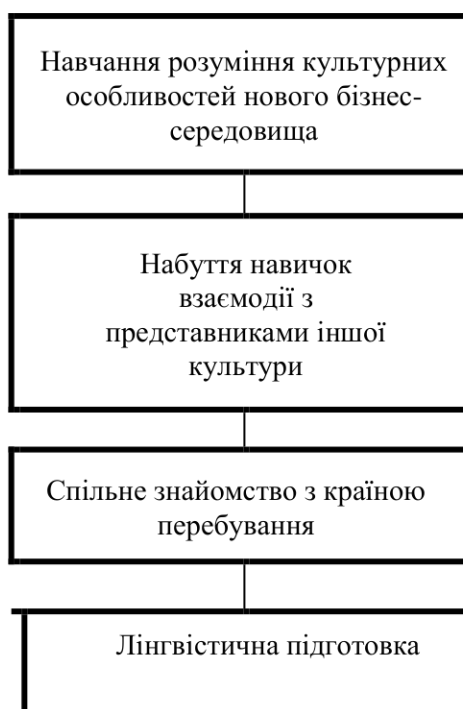


Рис. 3.5. - Процес підготовки фахівця до роботи у новому бізнес-середовищі

У досліджуваній компанії активно використовуються загальнокультурні тренінги, до програми яких входить інформація, орієнтована в розвитку знань про специфіку українського бізнесу та адаптацію до стандартів життя України.

Тренінги спрямовані на розвиток крос-культурної компетентності, включають блоки про ефективну бізнес-комунікацію в Україні і з українцями, а також зачіпають теми про політичні, економічні, соціальні та культурні особливості країни.

Метою тренінгу є допомога іноземним фахівцям і маркетологам, які приїжджають до роботи в українські представництва підприємства, для якнайшвидшої адаптації, правильної організації робочого процесу побудови відносин із українським персоналом.

Цільовою аудиторією цього тренінгу можуть бути такі співробітники компанії:

експати, переведені/знову прийняті для виконання робіт в українських представництвах підприємства;

експати, які вже працюють в українських представництвах компанії, але бажають підвищити знання у сфері крос-культурного взаємодії;

учасники крос-культурних колективів, охочі отримати додаткову освіту;

члени сім'ї учасників крос-культурних колективів, є представниками інших культур.

Навчальний тренінг, схема якого відображена на рис. 3.6, проводиться у два етапи та базується на індивідуальній діагностиці кожного учасника. Діагностика необхідна для визначення кола осіб, які братимуть участь у конкретному тренінгу, їхній попередній досвід роботи, галузь діяльності, також для тренера важливо розуміти представники яких національних культур візьмуть участь у навчанні.

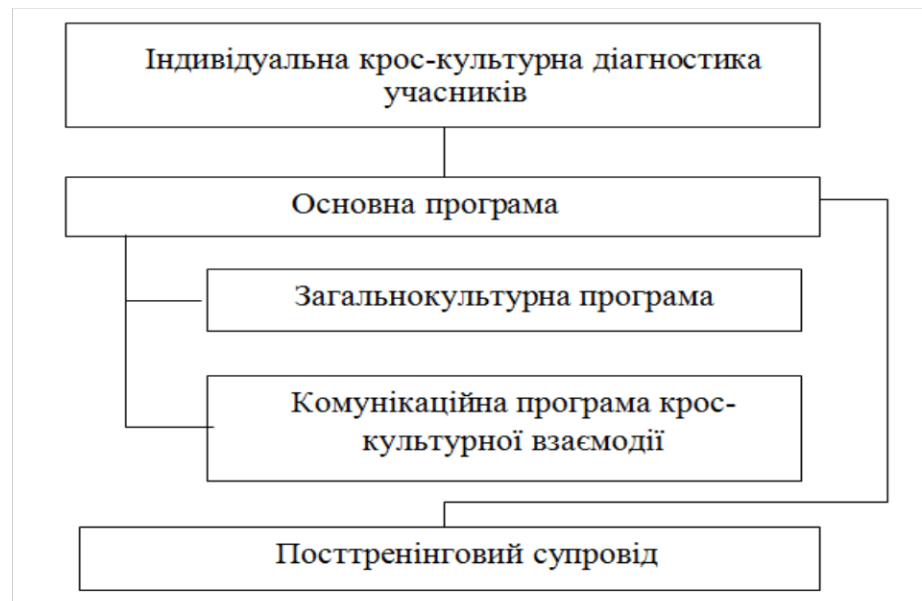


Рис. 3.6. - Структура загальнокультурного тренінгу у досліджуваній компанії

На підготовчому етапі складається індивідуальний культурний профіль учасника і його зіставлення з українським національним культурним профілем. Потім потенційним учасникам тренінгу пропонується описати проблеми, що виникають або, на їхню думку, можуть виникнути при

взаємодії з українським персоналом, державними органами, побутовому середовищі тощо.

Основна програма включає 2 етапи:

1. Етап знайомства та розширення знань про культуру та особливості життя в Україні – когнітивний тренінг;
2. Етап отримання знань про специфіку бізнесу в Україні та особливості бізнес-комунікації з персоналом – поведінковий тренінг.

Основними завданнями першого етапу є:

знайомство учасників з особливостями життя в Україні та отримання практичних рекомендацій щодо вирішення найбільш поширених проблем, з якими стикаються експати;

знайомство учасників з особливостями культури України, отримання знань про її вплив на процеси комунікації та взаємодії;

прискорення процесу адаптації в умовах нової культури, запобігання/усунення наслідків культурного шоку;

розвиток навичок управління крос-культурною взаємодією;

оволодіння техніками зіставлення особистого та національного культурних профілів.

Зміст першого етапу включає у собі великий перелік тем, що стосується економічні, політичні, культурні та соціальні особливості України, так як щоб працювати в умовах української дійсності, перш за все, необхідно отримати загальні знання про країну перебування.

Метою другого етапу є отримання знань про специфіку бізнесу в Україні, а також освоєння практичних інструментів та методик, спрямованих на підвищення ефективності комунікації з українськими державними структурами, партнерами, клієнтами та співробітниками.

Другий етап відрізняється від першого більш інтерактивним характером, учасники розбирають велику кількість бізнес-кейсів та ситуацій, заснованих на реальних прикладах із робочого середовища експатів.

Основні завдання другого етапу:

оцінити міжкультурну близькість своєї культурної програми та властивостей української культури, їх впливу на ефективність бізнесу;

навчитись технікам ефективної крос-культурної комунікації з українськими колегами, партнерами, замовниками тощо;

навчитися запобігати конфліктам, що виникають з українськими колегами, партнерами, замовниками тощо;

отримати інформацію про мотиваційні прийоми, особливості моделей прийняття рішень, стратегії ведення переговорів, управління багатонаціональною командою.

У рамках другого етапу учасники семінару набувають навичок ефективної спільної роботи в мультикультурному колективі, отримують знання про основні комунікаційні моделі взаємодії, виробляють особисту стратегію продуктивної комунікації.

Протягом двох місяців по закінченні тренінгу учасники можуть безкоштовно отримати консультацію з будь-яких питань, що стосуються адаптації до стандартів життя в Україні та її культурних особливостей, специфіки бізнесу в Україні та крос-культурної взаємодії з персоналом, тобто отримати посттренінговий супровід.

Таким чином, чим вищий рівень знань про іншу культуру (наприклад, коли набуті хороші навички міжкультурного тренінгу), тим вищий рівень сприйнятої культурної подібності. Міжгрупові відносини покращуються з набуттям знань про іншу культуру. «Спеціально розроблені програми навчання, орієнтовані на зниження культурної непоінформованості, дійсно, призводять до поліпшення міжгрупових відносин» [55 , с. 348]. При виконанні функції організовування слід не лише домогтися здійснення індивідуальної програми крос-культурного навчання експату, а й здійснити реалізацію заходів щодо посилення групової мультикультурної згуртованості, спрямованої на запобігання крос-культурним конфліктам.

Висновки до 3 розділу

1. Наведено ряд рекомендацій щодо розкриття потенціалу крос-культурних колективів, що базуються на грамотному використанні культурної різноманітності учасників. Запропоновано ряд важливих характеристик крос-культурного колективу для моніторингу його стану та потенціалу.

2. Надана форма, що рекомендується для визначення крос-культурної траєкторії фахівця крос-культурного колективу. Досліджено особливості та структура етапів становлення крос-культурних колективів.

3. Наведено напрями підвищення культурної адаптивності фахівця крос-культурного колективу як складової крос-культурної маркетингової стратегії (стратегія має бути пов'язана з культурою розуміння та проявом поваги до культури та традицій клієнтів, вибудовуючи з ними довірчі стосунки та налагоджуючи зв'язок, формуючи багатокультурний бренд компанії): варіанти крос-культурного навчання, рекомендації щодо підготовки фахівця до роботи у новому бізнес-середовищі та методика проведення загальнокультурного тренінгу у ТОВ «Amway Україна».

ВИСНОВКИ І РЕКОМЕНДАЦІЇ

У ході дослідження управління крос-культурними колективами в організаціях зроблені наступні висновки:

1. Окреслено поняття крос-культурного маркетингу (маркетинг з двома чи більше різними культурами, який враховує культурні відмінності при плануванні маркетингових кампаній, побудові маркетингової стратегії), наведено цілі, предмет, об'єкт та сфери застосування крос-культурного маркетингу на внутрішньому та зовнішньому рівнях.

2. Розглянуто сутність крос-культурної взаємодії як чинника підвищення конкурентоспроможності компанії. Показано переваги крос-культурних колективів у маркетинговому менеджменті (більші можливості з вироблення нових ідей, поглядів, у отриманні нових навичок та компетенцій). Надано визначення терміну «крос-культурний колектив» різними авторами.

3. Наведено методи класифікацію культур за культурними параметрами та особливості використання культурних параметрів у крос-культурних дослідженнях. Врахування фундаментальних теоретичних підходів, заснованих на крос-культурних дослідженнях, сприяє усвідомленню існування відмінностей між діловими культурами в сучасному бізнесі і, як наслідок, дозволяє визначити основні стратегії побудови ефективної міжкультурної маркетингової взаємодії.

4. Проведений аналіз організації процесу залучення фахівців до роботи у крос-культурних колективах на прикладі міжнародної компанії «Amway», яка є номер один серед компаній прямих продажів у світі. ТОВ «Amway Україна» розпочала свою роботу з листопада 2003 р. Компанія входить в топ-5 країн за обсягом продажів у Європі. Залучення для роботи в компанії талановитих людей 140 національностей з різних культур з новими ідеями та неабияким потенціалом та їх подальший розвиток – це запорука успіху компанії сьогодні та в майбутньому.

5. Наведена динаміка залучення іноземних фахівців в Україні для роботи в українських офісах компанії з 2014 по 2021 роки. Наведено переваги та недоліки залучення іноземних фахівців для роботи в українських представництвах компанії. Досліджено основні складові системи адаптації іноземних фахівців, що застосовується в українських представництвах компанії. Надано схему процесу призначення іноземного фахівця на міжнародний проект в українському представництві компанії.

6. Для прогнозування успішності діяльності спеціаліста у складі міжкультурного колективу, рекомендовано проводити діагностику крос-культурної компетентності спеціалістів за наведеним алгоритмом. Для виявлення причин проблем особливу увагу необхідно звернути на характеристику культур, при взаємодії з представниками яких фахівцю не вдалося реалізувати поставлені перед ним завдання. Як приклад – наведено крос-культурний профіль національних ділових культур ТОВ «Amway Україна».

7. Наведено ряд рекомендацій щодо розкриття потенціалу крос-культурних колективів, що базуються на грамотному використанні культурної різноманітності учасників. Запропоновано ряд важливих характеристик крос-культурного колективу для моніторингу його стану та потенціалу.

8. Надана форма, що рекомендується для визначення крос-культурної траєкторії фахівця крос-культурного колективу. Досліджено особливості та структура етапів становлення крос-культурних колективів.

9. Наведено напрями підвищення культурної адаптивності фахівця крос-культурного колективу як складової крос-культурної маркетингової стратегії (стратегія має бути пов'язана з культурою розуміння та проявом поваги до культури та традицій клієнтів, вибудовуючи з ними довірчі стосунки та налагоджуючи зв'язок, формуючи багатокультурний бренд компанії): варіанти крос-культурного навчання, рекомендації щодо підготовки фахівця до роботи у новому бізнес-середовищі та методика проведення загальнокультурного тренінгу у ТОВ «Amway Україна».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Dupriez, P. and Simons, S. (eds) La resistance culturelle: Fondements, applications et implications du management interculturel. Brussels: De Boeck & Larcier, 2000.
2. Професійний профіль західних менеджерів у третьому секторі України. URL: <https://www.management.com.ua/hrm/hrm198.html>
3. Крос-культурний аналіз споживача у міжнародному маркетингу. URL: <http://global-national.in.ua/archive/21-2018/19.pdf>
4. Top Digital Marketing Companies in Ukraine | Reviews & Portfolio. URL: <https://www.techimply.com/services/digital-marketing/ukrain>
5. Крос-маркетинг – що це таке, приклади проведення спільного маркетингу. URL: <http://ieatso.com.ua/kross-marketing-czto-eto-takoe-primery-provedenija-sovmestnogo/>
6. Асоціація рітейлерів України. URL: <https://rau.ua/>
7. Пушкар З.М., Пушкар Б.Т. Кадровий менеджмент: *Навчальний посібник*. Тернопіль: Осадца Ю.В., 2017. – 210 с.
8. Hoescklin L. Managing cultural differences. – London, 1995.
9. Harris P., Moran R. Managing cultural differences. Houston, TX: Guif Publishing, 1979.
10. Viney, J. The culture wars: How American and Japanese businesses have outperformed Europe's and why the future will be different. – London: Capstone, 1997.
11. Найджел Дж. Холден. Кроскультурний менеджмент. Концепція когнітивного управління. - Х.: Юніті, 2005. - 364 с.
12. Гуткевич С.О., Дмитренко Г.В., Оніщенко І.Г., Сафонов Ю.М. Міжнародний менеджмент: *підручник* К.: Кафедра. – 2015. – 535 с.
13. Adler N. International dimensions of organizational behavior. Boston, MA: PWS-Kent Publishing Company, 1991. – 313 p.

14. Мороз В.М. Кадровий менеджмент: загальна частина: *навчальний посібник* Ч. 2. Теорії кадрового менеджменту: еволюція та розвиток змісту. Х.: НТУ «ХПІ», 2014. – 140 с.
15. Буніна В.Г. Крос-культурний менеджмент та міжкультурна комунікація: *Навчальний посібник*. – Х.: ГУ, 2018. – 128 с.
16. М'ясоїдов С.П. Основи крос-культурного менеджменту: Як вести бізнес з представниками інших країн та культур: *навч. посібник*. - К.: Справа, 2013. - 256 с.
17. Hofstede G. Culture's Consequences: International Differences in Work- Related Values. – Beverly Hills CA: Sage, 1980. – 328 p.
18. Hofstede G. Hofstede's example of the 6th dimension. URL: <http://www.youtube.com/watch?v=PVBkjobD8ao>.
19. Тромпенаарс Ф., Хемпден Тернер Ч. Національно-культурні відмінності у контексті глобального бізнесу. Перекл. з англ. Видавництво «Попурі», 2004. - 527 с.
20. Hall W. Managing cultures: Making strategic relationships work. Chichester, UK: John Wiley & Sons, 1995.
21. Льюїс Річард Д. Зіткнення культур. Путівник для всіх, хто робить бізнес закордоном. - Х.: Світ, 2013. - 640 с.
22. Hirsch E. D. A first dictionary of cultural literacy. – Boston: Houghton Mifflin, 1989. – 370 p.
23. Hirsh E. D. Jr., Kett J. F., Trefil J. The New Dictionary of Cultural Literacy: What Every American Needs to Know. – Boston. – New York: Houghton Mifflin, 2002. – 669 p.
24. Snow C.C., Snell S.A., Davison S.C., Hambrick D.C. Use transnational teams to globalize your company. *Organizational Dynamics*. – 1996. – P. 50-67.
25. Василенко Н.Г. Розвиток крос-культурного менеджменту. *Альманах сучасної науки та освіти*. - 2013. - № 2 (69) - С. 48-50.

26. Tung, R. International and intranational diversity. In: Granrose, C. S. and Oskamp, S. (eds). Cross-cultural work groups. – Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1997. – P. 163-85.
27. Tung, R. and Punnett, B. J. Research and international human resource management. // International management research: Looking to the future. – New York: Walter de Gruyter, 1993. – P. 35-53.
28. Павлішина Н.М. Крос-культурний аналіз споживача в міжнародному маркетингу. URL: <http://global-national.in.ua/archive/21-2018/19.pdf>
27. Урбанець М., Вачевський М. Міжнародний маркетинг глобалізації і відтворювальний механізм світового господарства. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 9. С. 78–85. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2012_9_10.
28. Гестеланд Р.Р. Крос-культурної поведінки в бізнесі. Маркетингові дослідження, ведення переговорів, пошуки джерел постачання та ринків збуту, менеджмент у різних культурах; пров. з англ. Дніпропетровськ: БалансКлуб, 2013. 288 с.
29. Ліганенко І.В. Стратегія вибору ринку підприємством у системі міжнародного маркетингу. Одеса, 2018. С. 830–835. URL: vlp.com.ua/files/120.pdf.
30. Berry J.W. Cross-Cultural Psychology: Research and Applications. New York: Cambridge University Press. 2002. - 610 p.
31. Стегній О.Г. Методологічні складності крос-культурних досліджень. *Український соціум*. 2013. № 2. С. 99-111.
32. Сагайдак М.П. Крос-культурний та психофізичний аналіз споживачів у забезпеченні індивідуального маркетингу. *Ефективна економіка*. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3684>.
33. Глінковська Б. (Glinkowska B.), Чеботарьов Є., Чеботарьов В. Крос-культурні підприємницькі комунікації: *навчально-методичний посібник для магістрантів*; Держ. закл. „Луган. нац. ун-т імені Тараса Шевченка”. – Старобільськ, 2018. – 120 с.

34. Jackson S.E., May K.E., Whitney K. Understanding the dynamics of diversity in decision-making teams. *Team Effectiveness and Decision Making in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, 1995. – P. 204-261.
35. Earley P.C., Gibson C.B. *Multinational Work Teams: A New Perspective*. -New Jersey: Mahwah.: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., 2002. – 352 p.
36. Тищенко О.М., Могилко В.О., Дмитрієв І.А., Р.В. Сагайдак-Нікітюк, Шевченко І.Ю., Ященко О.А. Стратегічне управління: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Х.: ХНАДУ, 2016. - 252 с.
37. Верлока В.С., Коноваленко М.К., Сиволовська О.В. Стратегічний маркетинг: *Навчальний посібник*. – Харків: УкрДАЗТ, 2007. – 289 с.
38. 13 Cross-Marketing Ideas to Skyrocket Your Business. URL: <https://resources.smartbizloans.com/blog/business-marketing/cross-marketing-ideas-to-skyrocket-your-business>
39. Біловодська О.А., Гвоздецька М.Ю., Дослідження сутності каналів при управлінні дистрибуцією у сфері маркетингу та логістики. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2018/43.pdf
40. What Is Cross Marketing and How It Works. URL: <https://www.adlibweb.com/what-is-cross-marketing-and-how-it-works/>
41. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. К.: Наш формат, 2020. - 424 с.
42. М'ясоїдов С.П., Борисова Л.Г. Крос-культурний менеджмент. – Х.: Світ, 2016. - 315 с.
43. Глуха Г.Я., Холод С.Б., Момот В.Є., Євтушенко О.А. Міжнародний менеджмент: *навчальний посібник*. Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2018. – 72 с.
44. Hofstede's Cultural Dimensions. Indulgence versus Restraint. URL: <https://www.jmu.edu/global/issr/resources/global-campus-toolkit/files/hofstede-indulgence.pdf>

45. Топ-25 кращих міжнародних компаній в Україні. URL: https://www.dsnews.ua/ukr/vlast_deneg/top-25-luchshih-mezhdunarodnyh-kompaniy-v-ukraine-05102020-400745
46. Топ-25: найкращі топ-менеджери в ритейлі України. URL: <https://rau.ua/novyni/top-25-2/>
47. Amway. URL: <https://www.amway.ua/ru/about-amway-new>
48. Триандіс Г. Культура та соціальна поведінка. – Х.: Конф, 2007. - 385 с.
49. Як вчаться дорослі? Модель Колба і Фрая — навчання, основане на досвіді. URL: <https://www.talent-management.com.ua/2072-kak-uchatsya-vzrosly-e-model-kolba-i-fraya/>
50. Brewer M.B. The social self: On being the same and different at the same time. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 1991, 17. - 475-482 p.
51. Triandis H. Values, attitudes and interpersonal behavior. In H.E. Howe & M.M. Page. *Nebraska Symposium on Motivation*, 19/9. – Lincoln: University of Nebraska Press, 1980. – P. 195-260.
52. McGrath J. *Groups: interaction and performance*. – Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1984
53. Willems E. & Clark R. Shift toward risk and heterogeneity of groups. *Journal of Experimental Social Psychology*. – 1971. – №7. – P. 304-312.
54. Bennet M. *Basic Concepts of Intercultural Communication. Select Readings*. Yarmount, 1998. – 272 p.
55. Frost, A. R. Negotiating culture in a global environment. *Journal of management communication* 4(4). – 2000. – P. 369 -377.