

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки

**Ефективна ЕКОНОМІКА**

Дніпропетровський державний аграрно-економічний університет



№ 7, 2012 [Назад](#) [Головна](#)

УДК 658.3

*Н. П. Мешко,  
професор, д.е.н, завідувач кафедри менеджменту та туризму,  
Дніпропетровський Національний університет імені Олеся Гончара  
О. Є. Буланкіна,  
пошукач, Дніпропетровський Національний університет імені Олеся Гончара*

## КРОС-КУЛЬТУРНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У КОРПОРАТИВНИХ СТРАТЕГІЯХ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ

### DIVERSITY MANAGEMENT IN INTERNATIONAL COMPANIES' CORPORATE STRATEGIES

**Анотація.** В даному дослідженні було виявлено сегмент міжнародних компаній, корпоративні стратегії яких базуються на крос-культурному менеджменті. На основі аналітичного та статистичного аналізу було доведено отримання значних конкурентних переваг після впровадження менеджменту розмаїття в стратегії компаній, що функціонують в глобальному конкурентному середовищі.

**Ключові слова:** крос-культурний менеджмент, культурне розмаїття, конкурентоспроможність, ефективність, міжнародне середовище.

**Annotation.** In this study was found segment of international companies, which corporate strategies are based on diversity management. Was made analytical and statistical analysis and proved the significant competitive advantage after the introduction of management diversity in companies' strategies that operate in global competitive environment.

**Keywords:** cultural diversity management, cultural diversity, competitiveness, effectiveness, international environment.

**Вступ:** В умовах глобалізації дедалі більше компаній виходять на міжнародні ринки, будують підприємства в інших країнах і створюють альянси з зарубіжними компаніями. Завдяки експансії на глобальні ринки та в інші країни, ТНК отримують значні конкурентні переваги, зокрема нові ринки з великою кількістю потенційних споживачів та можливість наймати працівників, що виконують низько-кваліфіковані роботи за менші кошти. За оцінками фахівців, в умовах глобалізації бізнесу перед міжнародними компаніями стоїть стратегічна задача - подолання бар'єру між різними поглядами, підходами, культурними упередженнями, які стосуються крос-культурних розбіжностей між партнерами цих компаній. Вивченню особливостей організаційної структури та специфіки застосування крос-культурного аналізу управління міжнародними компаніями присвячені роботи К. Бартлетт, Дж. Блека, М. Борга, С. Госхела, Х. Грегерсена, М. Менденхелла, Г. Перлмуттера, Г. Хедлунга, а також праці деяких російських та українських вчених, зокрема Белорусова А.С., Кириченко О.А., Куриляк В.Є., Мясоедова С.П., Пивоварова С.Е., Рогача О.І., Симонової Л.М.

**Постановка задачі.** Метою дослідження є виявлення сегменту міжнародних компаній, які орієнтовані на впровадження крос-культурного менеджменту, як однієї із складових корпоративних стратегій отримання конкурентних переваг на глобальних ринках за ознаками: масштабу компанії, галузі діяльності та країни походження материнської компанії. На основі аналітичного та статистичного аналізу, виявити переваги крос-культурного менеджменту в умовах міжнародного конкурентного середовища та оцінити ефективність його впровадження.

**Результати.** Для успішної крос-культурної комунікації потрібна гнучкість, знання особливостей інших культур, культурних стереотипів та специфічних моделей поведінки поряд із обізнаністю щодо загальних підходів соціології, психології, культурології, лінгвістики тощо. Для ТНК крос-культурний менеджмент став особливо важливим в умовах формування глобальних ринків, які, з одного боку, створюють умови для посилення конкуренції на внутрішньому ринку, а з іншого, відкривають нові можливості для виходу на нові міжнародні ринки з метою отримання конкурентних переваг у виробництві товарів і наданні послуг. Крім того, корпоративна структура повинна пристосуватися до дуже динамічного і гетерогенного середовища: жорстка ієрархія в довгих ланцюгах зв'язку повинна бути змінена на користь гнучких систем, які можуть швидко адаптуватися до нових умов, і навіть краще передбачити майбутні зміни. Для того, щоб бути у змозі вижити в глобальному конкурентному середовищі, ресурси повинні бути використані якомога ефективніше, а також гнучко, і це значною мірою стосується персоналу компанії. Ноу-хау співробітника та його навички відіграють важливе значення, їх поєднання і спрямованість на застосування на практиці є критеріями успіху компанії у сфері надання інноваційних продуктів і послуг.

Для отримання конкурентних переваг для компаній важливо «бути не такою як всі», тобто мати певні індивідуальні корпоративні ознаки і їх якість значною мірою забезпечує конкурентоздатність у глобальному середовищі. Поняття «різноманітність» поширювалася по-різному в кожній країні і в кожній компанії окремо. Для дослідження культурної різноманітності у крос-культурному менеджменті були обрані високотехнологічні компанії Німеччини, США та інших країн Європи. Як показав аналіз, близько 60% обраних компаній займаються виробництвом високотехнологічних товарів у сфері обробної промисловості, а 40% відносяться до сфери послуг.

На сучасному етапі розвитку компаній характерним є розширення міжнародної діяльності до глобальних меж і, відповідно, застосування найдосконаліших з існуючих організаційних форм, які формуються шляхом різно-варіаційного поєднання класичних видів організаційних структур та максимальним рівнем їх адаптації до галузевої та культурної специфіки окремих підрозділів міжнародних корпорацій. З метою визначення впливу масштабу діяльності на об'єкт дослідження, компанії були згруповані за ознакою кількості працівників. Великі компанії – це компанії з персоналом більше 20 тис. працівників, середні компанії – з чисельністю менше 20 тис. та більше 500 чоловік працюючих. Аналіз показав, що на сучасному ринку високих технологій 65% – це великі компанії, а середні, відповідно, становлять 35% [1].

Порівняння отриманих результатів за «країновою ознакою» свідчить, що лише у німецьких компаніях ознака національної культури має не значний рівень пріоритетності. Згідно результатів обстеження Федерального статистичного управління Німеччини, у 2010 р. питома вага іноземців до місцевого населення складала близько 8,8% [3]. Це, на наш погляд, пояснює чому культурна ознака не домінує у культурному розмаїтті компаній Німеччини і не отримує такої кількості уваги серед менеджерів національних корпорацій, ніж в інших країнах (рис. 1).

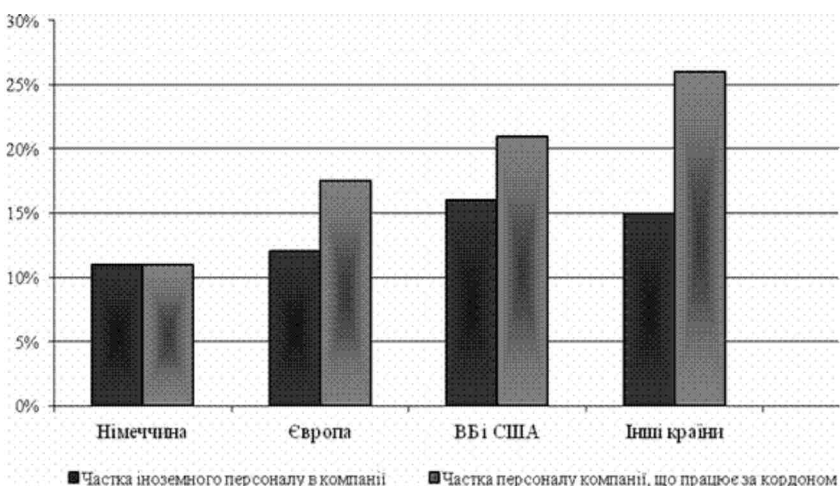


Рис. 1. Крос-культурне розмаїття персоналу високотехнологічних компаній (% залежно від регіону) [14]

Для американських компаній характерним є свій стиль управління: орієнтація на індивіда, а не на групу працівників; система індивідуального заохочення; домінування матеріальної мотивації над моральною; жорстка система субординації. Американські бізнес-культури відзначаються жорсткістю, прямолінійністю та статусом верховенства, що зумовлено загальною економічною позицією США в міжнародних економічних відносинах.

Типовою американською компанією у контексті бізнес-культури, на наш погляд, є The Coca-Cola Company, харчова компанія, найбільший світовий виробник та постачальник концентратів, сиропів, безалкогольних напоїв. Найвідомішим продуктом компанії є напій Coca-Cola [6].

В Україні представництво компанії «Coca-Cola» відкрите в 1992 р. Окрім центрального офісу і виробництва в Київській області, Coca-Cola Beverages Ukraine Ltd має представництва в 10 обласних центрах України, Сімферополі і Кривому Розі.

Інший яскравий приклад застосування культурного розмаїття це відома фінська корпорація Nokia, яка з середини 1960-х рр. розпочала роботу в галузі виробництва телекомунікаційного обладнання, а наприкінці 80-х рр. стала одним з основних розробників обладнання стандарту GSM, є У 1987 р. Компанія випустила на ринок перший стільниковий телефон, а сьогодні – це інноваційна корпорація, яка є провідним постачальником обладнання для мобільних, фіксованих, широкосмугових та IP-мереж [9]. Nokia, використовуючи кваліфікований штат працівників різних національностей, який нараховує близько 139 тис. чоловік по всьому світі, забезпечує значні обсяги продажів своїх товарів на ринках всіх континентів (табл. 1).

Таблиця 1.  
Динаміка обсягів продажу корпорації Nokia на основних ринках за період 2009-2011 рр. [9]

Країна	Обсяги продажу, млн. євро		
	2009 р.	2010 р.	2011 р.
Китай	5,162	7,149	5,990
Індія	1,859	2,952	2,809
Німеччина	1,563	2,019	1,733
Росія	1,258	1,744	1,528
США	1,532	1,630	1,731
Бразилія	1,269	1,506	1,333
Україна	1,759	1,470	1,916
Іспанія	1,102	1,313	1,408
Італія	1,026	1,266	1,252
Індонезія	1,239	1,157	1,458

За даними досліджень, у 2010 р. обладнання, пристрої та бізнес-послуги корпорації використовували близько 60 тис. чоловік 115 різних національностей, 41% з них були жінки. Стівен Елоп (Stephen Elop), який з вересня 2010 р. очолює корпорацію

Nokia здійснює велику науково-дослідну діяльність: на кінець 2009 р. в дослідницьких центрах корпорації, які розташовані в 16 країнах, працювало більше 37 тис. чоловік [9]. Варто зазначити, що у великих компаніях, незалежно від національності, працює більше іноземних співробітників, ніж у малих компаніях (рис. 2).

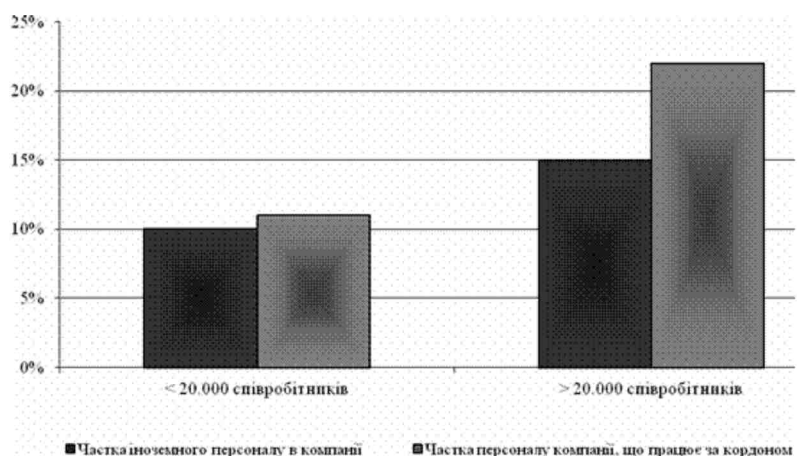


Рис. 2. Крос-культурне розмаїття персоналу високотехнологічних компаній (% залежно від розміру компанії) [11]

Впровадження принципу розмаїття в систему крос-менеджменту надає компанії певні переваги в управлінні компанією: розробка міжкультурної компетенції; підвищення креативності у вирішенні питань за допомогою використання різних точок зору; покращення продуктивності праці в міжнародних проектах по інтеграції міжнародних експертів і місцевих знань і, в кінцевому рахунку, підвищення репутації компанії як міжнародного суб'єкта глобального ринку (табл. 2).

Таблиця 2.  
Переваги крос-культурного менеджменту в умовах міжнародного конкурентного середовища

№	Оцінка впливу факторів	Кластери в управлінні
1	Культурна різноманітність не має переваг, але неминуче виникає з демографічних причин	Демографічні обмеження
2	Потреби гетерогенних цільових груп можуть бути реалізовані більш ефективно саме членами своєї культури	Орієнтація на клієнтів і вихід на глобальні ринки
3	Міжнародні ринки легше завойовуються робітниками, що є етнічними мешканцями цих країн	
4	Місцеві працівники більшою мірою здатні розробляти продукти відповідно до місцевих потреб	
5	Використовуючи політику міжнародного найму персоналу, компанія може позиціонувати себе як глобальний гравець на міжнародних ринках	Співробітництво та успіх на міжнародних ринках
6	Міжкультурна компетенція компанії зростає в результаті щоденної взаємодії культурного розмаїття персоналу	
7	Культурна різноманітність персоналу забезпечує більш перспективи за рахунок досвіду та творчого вирішення проблем	
8	Міжнародні проектні групи є більш ефективними у вирішенні міжнародних завдань	
9	Використання крос-культурного персоналу дає змогу впровадити в корпоративну культуру нові моделі мислення і поведінки	Управління конфліктами і задоволеність персоналу
10	Кількість конфліктів, викликаних культурними відмінностями скорочуються	
11	Підвищення рівня задоволеності співробітників результатами	

Більш низький рівень культурного розмаїття в німецьких компаній порівняно з американськими, підтверджує тезу, що німецькі компанії здаються більш орієнтованими на результат у своїй політиці та стратегії компанії і займають друге місце (табл. 3).

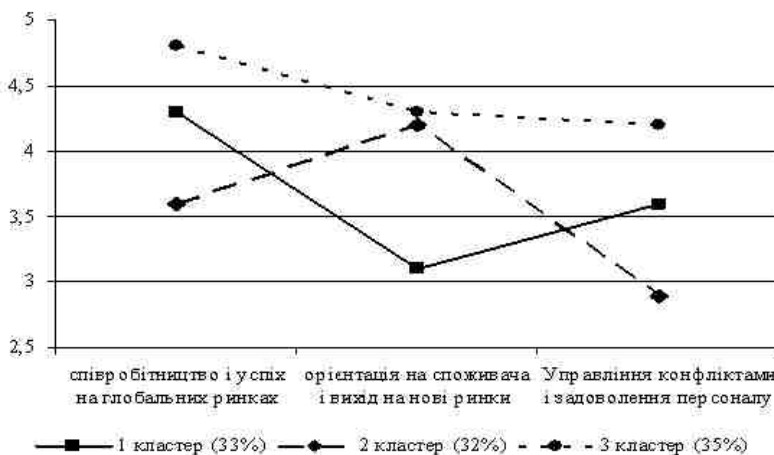
Це підтвердження також обгрунтовано у роботі П. Сепехри, а саме, що існує кореляція між поняттям крос-культурного менеджменту і культурного різноманіття персоналу компанії: чим менше ступінь культурного різноманіття в складі робочої сили, тим більше тенденція в кінцевих результатах на економічний успіх компанії.

**Таблиця 3.**  
Оцінка ефективності впровадження крос-культурного менеджменту  
(у середніх значеннях; 5 - повна згода, 1 - повна незгода) [12, 13]

	Співробітництво та успіх на глобальних ринках	Орієнтація на клієнта і вихід на нові ринки	Зниження конфлікту і задоволення персоналу	Демографічні обмеження
Країни				
Німеччина	4,2	4,1	3,6	2,9
Європа	4,3	3,4	3,4	2,4
ВБ+США	4,3	3,6	4,0	2,1
Інші країни	4,1	3,7	3,6	2,4
Ознаки				
Виробництво	4,2	3,7	3,7	2,3
Послуги	4,2	3,8	3,5	2,7
< 20,000	4,1	4,0	3,4	2,6
> 20,000	4,3	3,7	3,7	2,4
Разом	4,2	3,8	3,6	2,5
SD	0,65	0,72	0,74	1,15

Результати кластерного аналізу, показують, що деякі компанії беруть до уваги всі три точки зору (35%), але більшість з них розділяються і віддають пріоритет або «орієнтації на клієнта і виходу на нові ринки» (32%), або «співробітництву та міжнародного успіху» (33%) (рис. 3).

Для того, щоб зрозуміти, чи практикується крос-культурний менеджмент тільки з соціально-політичних міркувань, або лише задля економічної вигоди, слід проаналізувати вплив крос-культурного менеджменту на корпоративний успіх. Для цього корпоративний успіх було розділено на чотири категорії: прибуток компанії, задоволеність клієнтів, вартість акцій компанії та імідж компанії (рис. 4). Чітко відстежується позитивна тенденція мінімум одного із вищезгаданих факторів успіху при впровадженні крос-культурного менеджменту.



**Рис. 3.** Кластерний аналіз на основі трьох вимірювань ефективності

Таким чином, 72% німецьких високотехнологічних компаній вважають, що найбільше крос-культурний менеджмент впливає на імідж компанії, 67% бачать позитивний ефект у задоволеності клієнтів, 41% відмічають покращення в прибутках компанії, 34% - у вартості акцій компанії. На рисунку 4 відображений очікуваний результат від впровадження крос-культурного менеджменту в корпоративну стратегію (в залежності від регіону).

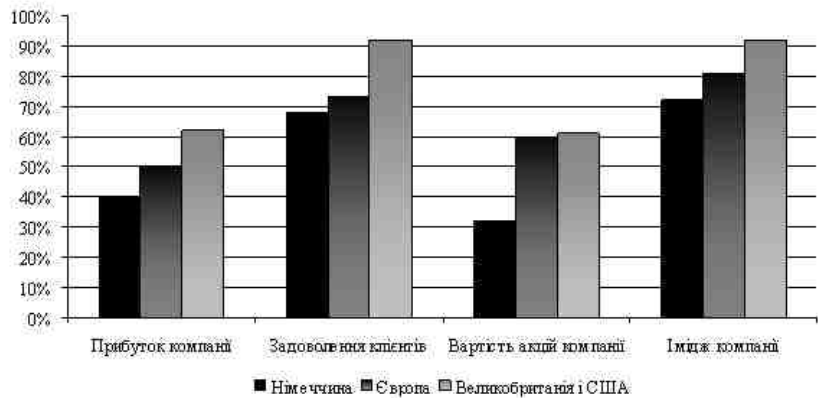


Рис. 4. Очікуваний результат від впровадження крос-культурного менеджменту в корпоративну стратегію (в залежності від регіону)

Аналізуючи очікуваний результат від впровадження крос-культурного менеджменту в корпоративну стратегію в залежності від виробництва та сфери послуг, відмінності між цими двома сегментами не було виявлено.

**Висновки.** На основі проведеного дослідження можна зробити такий висновок, що управління розмаїттям передбачає зміну філософії компанії, нове бачення місії компанії, нові підходи до формування топ-менеджменту компанії. Основними бар'єрами на шляху впровадження крос-культурного менеджменту є протиріччя між історично сформованими корпоративними цінностями компаній та процесами асиміляції нових культур під впливом глобальної економічної інтеграції та міжнародної міграції фахівців. Головними факторами, які суттєво впливають на управління персоналом в ТНК, є зміни на ринку праці, ріст мобільності кадрів, посилення інтелектуальної складової у характеристиці сучасного спеціаліста будь-якого напрямку діяльності, посилення конкуренції за лідерство на ринках високотехнологічних товарів та послуг. Внутрішня комунікація в компанії - ще один вагомий фактор успішного впровадження практики управління розмаїттям. Більшість компаній вбачають додатковий ризик збільшення конфліктів в колективах з багатонаціональним персоналом.

Досвід успішних компаній у сфері виробництва високотехнологічних товарів та послуг підтверджує важливість розмаїття в реалізації стратегії розвитку компаній на глобальних ринках. Щодо вибору формату розмаїття, вибору критеріїв якісної та кількісної оцінки управління персоналом в контексті впровадження крос-культурного менеджменту то ці питання потребують подальшого дослідження як в компаніях - світових гігантах, так і в невеликих міжнародних компаніях провідних країн та країн, що розвиваються.

#### Список використаних джерел:

1. Пайванд С. Різноманітність і управлінське різноманіття в міжнародних організаціях - Сприйняття і розуміння економічної значимості/ С. Пайванд. - Мюнхен, 2010 - С. 77
2. Рада Європейського Союзу (2000): Директива Ради 2000/43/ЕС від 29 червня 2000 з расової рівності, Брюссель.
3. СьЯ, Stefan, Kleiner, Markus: Diversity Management in Deutschland, Ergebnisse einer Unternehmensbefragung / СьЯ, Stefan, Kleiner, Markus / Hagen, 2010.
4. Коппель П. Використання різноманітності в якості ресурсу / П.Коппель // Людські ресурси. - 2006. - № 59 (1) - С.12-14.
5. Noe, R.A. et al. Human resource management: gaining a competitive advantage / R.A. Noe. - The McGraw-Hill Companies, Inc., 2000. - 637 p. Stuber, Michael: Abschlussbericht zur Diversity-Praxis-Studie DPS. - Kulln, 2010
6. Офіційний сайт Coca-Cola [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.coca-cola.ua>
7. Офіційний сайт Innovation management [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.innovationmanagement.se>
8. Офіційний сайт Gartner [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.gartner.com/technology/home.jsp>
9. Офіційний сайт Nokia [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.nokia.ua/about-nokia/company/vision-and-strategy>
10. Офіційний сайт Innovation management [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.innovationmanagement.se/2011/03/02/nokias-rise-and-relative-fall-what-lessons-for-european-innovation-policy/>
11. Обзоры рынка. Офіційний сайт Masterforex [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.masterforex.org/ru/>
12. Международное сотрудничество. Статистические данные о подаче заявок [Електронний ресурс]. - Режим доступу: [http://www.rupto.ru/mejd\\_sotr/sod/pct/res/article\\_2.html](http://www.rupto.ru/mejd_sotr/sod/pct/res/article_2.html)
13. Мировая статистика. Фарма 2020. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.pharma2020.ru/discussion/tag/мировая%20статистика.html?pharma2020=8fd68b7c7c474f10e5698dd4b7bd1cd7>

Стаття надійшла до редакції 12.07.2012 р.



ТОВ "ДКС Центр"