

УДК 005.95:005

**Валерій Григорович НИКИФОРЕНКО**

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри управління персоналом та економіки праці, Одеський національний економічний університет, Україна, e-mail: nikiforenko@te.net.ua, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5661-8323>

**Віра Олексіївна КРАВЧЕНКО**

кандидат економічних наук, професор кафедри менеджменту організацій та зовнішньоекономічної діяльності, Одеський національний економічний університет, Україна, e-mail: kravchenkovera8@gmail.com, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0352-0306>

**КРОС-КУЛЬТУРНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ І УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ  
ЯК СКЛАДОВІ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

Никифоренко, В. Г., Кравченко, В. О. Крос-культурний менеджмент і управління персоналом як складові системи стратегічного управління // Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць (ISSN 2313-4569); за ред. М. І. Зверякова (голов. ред.) та ін. Одеса: Одеський національний економічний університет. 2018. № 1 (65). С. 103–118.

**Анотація.** У статті розглянуто підходи зарубіжних і вітчизняних вчених щодо визначення і місця організаційної культури, крос-культурного менеджменту і управління персоналом в системі стратегічного управління при досягненні цілей організації в ринковому середовищі. Узагальнено різні точки зору щодо співвідношення указаних понять. Запропоновано авторське тлумачення системоутворюючих взаємозв'язків крос-культурного менеджменту і управління персоналом як визначальних складових стратегічного управління. Обґрунтовано використання конкретного категоріального апарату у визначенні системних зв'язків елементів стратегічного управління. Запропоновано перелік заходів довготривалого характеру щодо реалізації сучасних підходів до широкого впровадження стратегічного управління в практику українських організацій.

**Ключові слова:** системоутворюючі взаємозв'язки; організаційна культура; крос-культурний менеджмент; управління персоналом; стратегічне управління.

**Валерий Григорьевич НИКИФОРЕНКО**

доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой управления персоналом и экономики труда, Одесский национальный экономический университет, e-mail: nikiforenko@te.net.ua, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5661-8323>

**Вера Алексеевна КРАВЧЕНКО**

кандидат экономических наук, профессор кафедры менеджмента организаций и внешнеэкономической деятельности, Одесский национальный экономический университет, e-mail: kravchenkovera8@gmail.com, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0352-0306>

**КРОСС-КУЛЬТУРНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ И УПРАВЛЕНИЕ  
ПЕРСОНАЛОМ КАК СОСТАВЛЯЮЩИЕ СИСТЕМЫ  
СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ**

Никифоренко, В. Г., Кравченко, В. А. Кросс-культурный менеджмент и управление персоналом как составляющие системы стратегического управления // Вестник социально-экономических исследований: сб. науч. трудов (ISSN 2313-4569); под ред. М. И. Зверякова (глав. ред.) и др. Одесса: Одесский национальный экономический университет. 2018. № 1 (65). С. 103–118.

**Аннотация.** В статье рассмотрены подходы зарубежных и отечественных ученых к определению значения и места организационной культуры, кросс-культурного менеджмента и управления персоналом в системе стратегического управления при достижении целей организации в рыночной среде. Обобщены различные точки зрения относительно соотношения указанных понятий. Предложено авторское толкование системообразующих взаимосвязей кросс-культурного менеджмента и управления персоналом как определяющих составляющих стратегического управления. Обосновано использование конкретного категориального аппарата в определении системных связей элементов стратегического управления. Предложен перечень мероприятий долгосрочного характера по реализации современных подходов к широкому внедрению стратегического управления в практику украинских организаций.

**Ключевые слова:** *системообразующие взаимосвязи; организационная культура; кросс-культурный менеджмент; управление персоналом; стратегическое управление.*

### **Valeriy NIKIFORENKO**

*Doctor of Economics, Professor, Head of Personnel Management and Labor Economics Department, Odessa National Economic University, Ukraine, e-mail: nikiforenko@te.net.ua, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5661-8323>*

### **Vera KRAVCHENKO**

*PhD in Economics, Professor of Management of Organizations and Foreign Economic Activities Department, Odessa National Economic University, Ukraine, e-mail: kravchenkovera8@gmail.com, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0352-0306>*

## **CROSS-CULTURAL MANAGEMENT AND PERSONNEL MANAGEMENT AS COMPONENTS OF STRATEGIC MANAGEMENT SYSTEM**

*Nikiforenko, V., Kravchenko, V. (2018). Cross-cultural management and personnel management as components of strategic management system. Ed.: M. Zveryakov (ed.-in-ch.) and others [Kros-kulturnyi menedzhment i upravlinnia personalom yak skladovi systemy stratehichnoho upravlinnia; za red.: M. I. Zveriyakova (gol. red.) ta in.], Socio-economic research bulletin; Visnik social'no-ekonomichnih doslidzen' (ISSN 2313-4569), Odessa National Economic University, Odessa, No. 1 (65), pp. 103–118.*

**Abstract.** *The approaches of foreign and domestic scientists to the definition of significance and place of organizational culture, cross-cultural management and personnel management in the strategic management system in achieving the goals of the organization in a market environment are considered in the article. The different points of view regarding the correlation between these concepts are generalized. The author's interpretation of system-forming interconnections of cross-cultural management and personnel management as the defining components of strategic management is offered. The use of a specific categorical apparatus in the identification of systematic links between the elements of strategic management is substantiated. The list of long-term actions concerning the implementation of modern approaches to the wide introduction of strategic management into the practice of Ukrainian organizations is proposed.*

**Keywords:** *system-forming interrelations; organizational culture; cross-cultural management; personnel management; strategic management.*

**JEL classification:** *J530; M140*

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** На початку третього тисячоліття особливо гостро відчувається вплив глобалізації, інтернаціоналізації та інтеграційних процесів на розвиток національної економіки, що знайшло відображення у зростанні масштабів міжнародного співробітництва. Динамізм і складність сучасного бізнес-середовища поставили перед керівництвом транснаціональних корпорацій нові складні виклики, до вирішення яких необхідно підходити комплексно. Саме життя потребує кардинальних змін у поглядах на шляхи ефективного функціонування ТНК у ринковому середовищі. За оцінками фахівців, в умовах глобалізації бізнесу перед міжнародними компаніями постає стратегічне завдання щодо подолання крос-культурних розбіжностей. Ця проблема не обминула й Україну, яка почала найбільш активно стикатися з питаннями інтеграції протягом останніх 10 років [1, с.22]. Міжнародний бізнес, що пов'язаний з крос-культурною взаємодією, характеризується не тільки витратами через складності ведення бізнесу, але і вигодами від взаємного обміну знаннями, цінностями, нормами, досвідом тощо. Отже, недостатнє використання можливостей потенціалу крос-культурної взаємодії персоналу може призвести до суттєвого зниження ефективності міжнародного співробітництва. Водночас, аналіз вітчизняних джерел наукових досліджень і практичного досвіду свідчить про те, що проблемі ефективної взаємодії різних організаційних культур як важливої складової реалізації систем стратегічного управління в Україні не надається достатньої уваги.

**Аналіз досліджень і публікацій останніх років.** Перші наукові уявлення про організаційну (корпоративну) культуру з'являються у західній літературі на початку 80-х років ХХ ст. завдяки дослідженням Т. Дж. Пітерса, Р. Х. Уотермена, Є. Шейна, К. Камерона та інших учених. Розвиток управлінських наук став поштовхом для виокремлення нового

напрямку – ресурсного підходу, у рамках якого підвищення ефективності організації, перш за все, досягається за рахунок підвищення ефективності її персоналу, при цьому в якості методів стимулювання використовується можливість творчої самореалізації, причетності до управління. Тому формування поглядів на організаційну культуру як механізм регуляції трудової поведінки персоналу стало очевидним.

Класичний підхід до розуміння впливу культури на міжнародну економічну діяльність ґрунтується на понятті культури як емпіричної категорії, що відображає відносно стабільну, однорідну, внутрішньо несуперечливу систему специфічних припущень, цінностей та норм, які можна об'єктивно описувати; щось, чим колективно володіють члени групи, організації або нації, або чим вони користуються. Цей підхід розглядає особливості національних культур та дозволяє зрозуміти, як ці особливості впливають та визначають специфіку ведення бізнесу в тій чи іншій культурній системі. Знання особливостей та специфіки культурних систем формує особливу компетентність фірми, несе заряд принципово нових конкурентних переваг, а тому суттєво підвищує ефективність співробітництва з іноземним партнером.

Культура є фундаментальною та визначальною базою формування будь-якої економічної системи. Один із найбільш впливових представників цього наукового напрямку С. Хантінгтон вважає, що дистанційнування культур є перешкодою на шляху до ефективних міжнародних економічних відносин: «...народи та країни з подібними культурами йдуть разом, народи і країни з різними культурами йдуть порізно» [2].

Виокремлення поняття крос-культурного менеджменту відбулося ще у середині ХХ століття. Саме у цей період сферу крос-культурного менеджменту досліджував Пітер Мердок. Разом з Дугласом Уайтом ним було досліджено більше 180 різних культур та складено глибинні описи їх культурних особливостей [3, с.121]. Згодом почали досліджувати питання крос-культурного менеджменту та впливу національних культур та мовних відмінностей на управління персоналом.

Вивченню особливостей застосування крос-культурного аналізу управління міжнародними компаніями присвячено 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, А. Белорусова, О. Кириченко, С. Мясоедова, С. Пивоварова. Розвиток наукових підходів щодо дослідження категорії крос-культурного менеджменту в процесі управління персоналом знайшов відбиття в працях зарубіжних та вітчизняних науковців, а саме: К. Камерона, Т. Пітерса, Р. Уотермена, Е. Т. Холла, Р. Д. Левіса, Г. Хофстеде, Ф. Тромпенарса, К. Гірц, Ю. Койвісто. Серед українських науковців це: О. Буряк, Н. Мешко, Ю. Петрушенко, Н. Попова, М. Риженко, О. Романуха, С. Рудакова, Н. Тодорова, В. Шинкаренко, Л. Щетініна та ін. Водночас, аналіз досліджень і публікацій свідчить, з одного боку, про наявність великої кількості поглядів щодо указаної проблеми, а, з іншого боку, – про те, що у багатьох випадках думки науковців віддзеркалюють лише ті аспекти, в яких вони є визнаними фахівцями (психологічні, соціальні, управлінські тощо).

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Значні світові надбання у сфері нових підходів до крос-культурного менеджменту та ролі персоналу в умовах швидких і не завжди передбачуваних змін у ринковому міжнародному середовищі при одночасному існуванні декількох технологічних укладів потребують подальшого системного і комплексного дослідження. Очевидно, що наявність різних думок науковців і практиків свідчить не тільки про розмаїття думок, але й про наявність певних прогалин у реалізації складної і багатопланової системи крос-культурного менеджменту, у якій основними складовими є культура та управління персоналом.

**Постановка завдання.** Вищезазначена обставина викликає нагальну необхідність визначення системоутворюючих взаємозв'язків крос-культурного менеджменту та управління персоналом як визначальних складових в системі стратегічного управління міжнародними корпораціями. Метою статті є дослідження підходів до трактування крос-культурного менеджменту і управління персоналом в системі стратегічного управління. Для досягнення визначеної мети були виокремлені відповідні завдання, а саме: вивчення та узагальнення

думок учених різних галузей наук щодо сутності крос-культурного менеджменту та управління персоналом; визначення власного авторського бачення ролі і взаємозв'язків крос-культурного менеджменту і управління персоналом як компонентів системи управління міжнародними корпораціями; формування відповідних висновків і пропозицій.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Теоретичною і методологічною основою роботи є фундаментальні положення теорії менеджменту, дослідження вітчизняних і зарубіжних учених і фахівців з питань крос-культурного менеджменту та стратегічного управління персоналом. У процесі дослідження використано методи теоретичного узагальнення, ретроспективного аналізу та синтезу, статистичного аналізу, системного підходу та експертних оцінок і соціологічних опитувань.

Спробуємо провести аналіз думок визнаних учених з урахуванням необхідності виокремлення елементів системного взаємозв'язку крос-культурного менеджменту та управління персоналом.

Відомий дослідник Е. Шейн довів, що культура – це система «...колективних базових уявлень, які набуваються групою при вирішенні проблем адаптації до зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграції, які довели свою ефективність і тому розглядаються як цінність і передаються новим членам групи в якості правильної системи сприйняття, мислення і відчуття відносно названих проблем» [4, с.31–32]. У цьому визначенні можна виокремити два аспекти, які мають відношення до крос-культурного менеджменту, а саме – необхідність адаптації до зовнішнього середовища і внутрішню інтеграцію членів організації відповідно до її розвитку в майбутньому. Це, безперечно, важливі аспекти, але вони не можуть слугувати в якості комплексного визначення компонентів стратегічного управління персоналом, оскільки не несуть управлінського впливу з боку керівників.

Т. Питерс і Р. Уотермен розкрили зв'язок між культурою і успіхом в роботі підприємства, а саме: «вивели» низку вірувань і цінностей організаційної культури, які привели ці компанії до успіху: 1) віра в дії; 2) зв'язок зі споживачем; 3) заохочення автономії і заповзятливості; 4) розгляд людей як головного джерела продуктивності і ефективності; 5) знання того, чим керуєш; 6) не займатися тим, чого не знаєш; 7) проста структура і невеликий штат управління; 8) одночасне сполучення гнучкості та жорсткості в організації [5, с.245–247]. Вивчивши досвід 62 провідних американських компаній вони зробили висновок, що більшість з них утримують відповідні структурні підрозділи і запроваджують спеціальні програми, спрямовані на діагностику і вдосконалення організаційної культури, відносини між керівництвом і працівниками будуються за принципом «продуктивність – від людини» [5, с.297]. У роботі указаних учених також можна зазначити декілька складових стратегічного управління: одночасне сполучення гнучкості та жорсткості в організації та сприйняття людей як головного джерела ефективності. Тобто має місце деяка обмеженість стратегічного бачення розвитку організацій.

К. Камерон та Р. Куін довели, що культура організації проявляється в тому, що для неї є цінним, який стиль її лідерства, мова та символи, процедури та повсякденні норми, а також в тому, як визначається успіх. Інакше кажучи, все те, що визначає унікальність характеру організації [6, с.52]. Вважаємо, що така думка є досить звуженою і не може розглядатися у якості системної характеристики стратегічного управління.

Р. Льюїс умовно розділив кілька тисяч національних і регіональних культур у світі на три групи за типовою поведінкою представників цих культур: моноактивні, поліактивні і реактивні. В основу цієї класифікації культур покладено принцип організації діяльності суспільства в часі. Моноактивні культури – це культури, в яких діяльність підпорядкована чіткому плануванню та організована в певній послідовності, які не схвалюють відволікання на інші завдання і сприймають час лінійно. Поліактивні культури – це культури, в яких прийнято робити декілька справ одночасно і для яких спілкування з людьми набагато важливіше, ніж план або домовленість щодо термінів виконання зобов'язань. Реактивні культури – це культури, в яких діяльність організована залежно від мінливої обстановки і є реакцією на ці зміни [7, с.52].

Необхідно зазначити, що українські науковці приділяють проблемам крос-культурного менеджменту значний інтерес, про що свідчать відповідні публікації у фахових виданнях.

Ю. Петрушенко вважає, що культура – це різноманітність спільних знань; «місця перебування» спільного знання та подібного світогляду, які постійно перекриваються та перерозподіляються. Історично й традиційно зумовлені знання формують специфіку ведення справ у тій чи іншій країні. Цей процес можна назвати накопиченням мудрості організації. Успіх багатьох фірм пояснюється їх здатністю виявити явне знання із неявного в процесі спільної роботи та наступного відтворення в різних ситуаціях, тим самим перетворюючи його в додатковий корпоративний ресурс [8].

Фахівець у сфері крос-культурного менеджменту Н. Тодорова наголошує на наступному. «Культура не є однією з ідей, які охоче використовують менеджери чи службовці для пояснення організаційної поведінки. Поки вони не зітнуться з ідеєю культури, вони часто не в змозі розглядати її як можливе пояснення змін у функціонуванні організацій, тому приписують моделі й зміни в поведінці будь-яким іншим впливам, крім культури. У той час, як розмаїтість викликає більшість проблем в об'єднуючих процесах, вона надає багато переваг у процесах, що вимагають різнопланових підходів і поглядів [9, с.155]. Особливу роль у крос-культурному менеджменті, зазначає Н. Тодорова, відіграють переваги різноманіття. Так, культурно-сінергічні переваги (організаційні вигоди від багатокультурності) проявляються: у розширенні знань (безліч видів, більша відкритість до нових знань, безліч інтерпретацій); переваги, обумовлені культурою (вигоди в роботі із специфічною країною чи культурою проявляються: у кращому розумінні іноземних службовців; дозволяють більш ефективно працювати з конкретними іноземними клієнтами; краще розуміти політичне, соціальне, юридичне, економічне, культурне середовище інших країн) [9, с.156].

О. Романуха указує, що «успіх тієї чи іншої компанії на зовнішньому ринку головним чином залежить від того, наскільки правильно побудовані професійні комунікації із закордонним партнером по бізнесу; як добре керівник вивчив особливості та закони бізнесу в країні свого партнера; чи добре він знає особливості місцевої культури для просування продукту на ринок; як враховані для цього особливості соціального буття потенційних клієнтів, психологія поведінки споживачів даної країни [10, с.155].

Н. Мешко зазначає, що для того, аби 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 компаній [11, с.156].

В. Щетініна, С. Рудакова та С. Кравець у статті «Сутність крос-культурної компетентності: від теорії до практики» довели, що «вплив теорії на практику набуття крос-культурної компетентності, базується на вивченні досвіду міжнародних та вітчизняних компаній, оскільки навіть міжнародні стандарти мають специфіку на різних кінцевих ринках, а процес їх локалізації мусить враховувати особливості національного законодавства та вимоги бізнесу» [12].

О. Грішнова зазначає, що «..не лише цінності суттєво впливають на функціонування корпоративної культури системи, але й корпоративна система впливає на цінності працівника. Наприклад, якщо в компанії однією з найважливіших цінностей є розвиток, то цінності персоналу такої компанії мають проявлятися у прагненні до розвитку. Розвиток і саморозвиток має стати цінністю переважної більшості працівників компанії» [13, с.238]. Взаємний вплив, на який указує О. Грішнова, дійсно є важливою, але далеко не єдиною компонентою функціонування ефективної організаційної культури.

На більш системний зв'язок культури з управлінням персоналом указує А. Колот, який стверджує, що розвиток культури пов'язаний з визначенням базових цінностей, знаходженням способів соціальної згуртованості співробітників, встановленням певного типу відносин між членами організації, а також із зовнішнім середовищем [14, с.14].

Фахівець у сфері організаційної культури М. Семикіна, що надає відповідну оцінку реального стану організаційної культури в Україні, вважає, що вона слугує суттєвою перешкодою переходу вітчизняної економіки до стратегічного управління. За її думкою «... для більшості українських підприємств наявна організаційна культура увійшла в протиріччя із завданнями адаптації до вимог конкурентного середовища. Недоліки і проблеми формування організаційної культури негативно відбиваються на мотивації персоналу до ефективної праці, стані соціально-трудова відносин, особливостях трудового менталітету, що, у свою чергу, стає однією з відчутних перешкод у забезпеченні ефективної діяльності підприємств» [15, с.238].

Необхідно зауважити, що дехто з науковців цілком слушно, на наш погляд, зауважує на роль організаційної культури в управлінському впливі на персонал організації. За думкою С. Пасеки, до складових корпоративної культури, окрім правил та сталої практики, додаються звичаї в галузі корпоративного управління [16, с.96]. І. Петрова наголошує, що до цих визначень необхідно додати управлінський контекст організаційної культури, зміст якого автор вбачає в тому, що організаційна культура, по-перше, є окремою підсистемою сучасних засобів управління організацією; та по-друге, процес її формування не може бути неформальним, на рівні вільного утворення цінностей та звичаїв, а має бути об'єктом доцільного управлінського впливу [17, с.77].

У колективній монографії «Корпорації: управління та культура» [18] доведено, що установлені особливості персоналу, як носія культури, викликають необхідність постійної адаптації його поведінки до змін умов функціонування підприємства, які складають основу його культури. Методи адаптації культури підприємства співзвучні з методами підтримки культури. Це зміна уваги менеджера з управління персоналом, а саме: «...зміна стилю управління конфліктом або кризою; перепроектування ролей і зміна фокусу у програмах навчання; зміна критерію стимулювання; зміна акцентів у кадровій політиці; зміна організаційної символіки і обрядовості» [18, с.309]. Можливо, ця робота ближче за інших підійшла до визначення чинників, що можуть стати у нагоді при визначенні методологічних підходів до формування відповідних стратегій управління персоналом міжнародних компаній.

Таким чином, аналіз наукових поглядів свідчить про те, що в економічній літературі сьогодні проблема крос-культурного менеджменту та стратегічного управління людськими ресурсами потребує поглибленого вивчення з позицій співвідношення указаних понять та їхнього місця у системі стратегічного управління, оскільки практика менеджменту персоналу ставить нові задачі щодо зростання ролі нематеріальних активів підприємства, а відтак, їх важливої складової – організаційної культури.

Розглянемо деякі варіанти співвідношень цих понять, що використовуються у науковому лексиконі більш за все. Авторами [19] раніше було визначено такі співвідношення:

1. Крос-культурний менеджмент і управління персоналом виступають одне до одного чинниками внутрішнього впливу. Відповідно до загальноприйнятого тлумачення чинник – це причина, рушійна сила будь-якого процесу, що визначає його характер або окремі його риси. Але таке тлумачення не дозволяє визначити місце кожного з понять в процесі стратегічного управління, оскільки їх можна трактувати і як однопорядкові, і як такі, що мають самостійне уособлене значення.
2. Крос-культурний менеджмент як самостійна підсистема – це важливий чинник впливу на ефективність стратегічного управління. Існування цього тлумачення має право на використання, але з боку методологічного підходу не надає системних зв'язків категорійного апарату стратегічного управління.
3. Крос-культурний менеджмент як інструмент (метод) управління персоналом. Дійсно, управління персоналом розглядається як сукупність механізмів, принципів, форм і методів впливу на формування, розвиток і використання персоналу організації, реалізованих як низка взаємозалежних напрямків і видів діяльності. Отже, управління персоналом виступає одночасно і як система організації, і як процес, і як структура. Відповідно до

вказаного, можна стверджувати, що під системою управління персоналом розуміють сукупність методів, процедур і програм впливу організації на своїх співробітників з метою максимального використання їхнього потенціалу. Між тим, крос-культурний менеджмент можна визначити як управління відносинами, що виникають на межі національних і організаційних культур на основі визначення і використання при управлінні організацією закономірностей поведінки, властивих національній діловій культурі.

Водночас, метою авторів статті є визначення більш чіткого методологічного підходу до указаних понять та їх місця у системі стратегічного управління організацією.

Якщо використовувати відповідну методологію щодо визначення співвідношення крос-культурного менеджменту і управління персоналом, можна запропонувати схему, що дозволяє, вважаємо, надати більш чітке уявлення місця і взаємозв'язку указаних вище понять у системі стратегічного управління (рис. 1). Водночас, наданий взаємозв'язок потребує додаткового розгляду щодо визначення місця крос-культурного менеджменту й управління людськими ресурсами в системі категоріального апарату.



Рис. 1. Взаємозв'язок співвідношення крос-культурного менеджменту і управління персоналом в системі стратегічного управління (розроблено авторами)

Зрозуміло, що обмежений обсяг статті не надає можливості детального викладу сутності і системного змісту таких категорій стратегічного управління як закони, принципи управління, цілі стратегічного управління і відповідні стратегії, методи та методики і технології, що мають використовуватися для досягнення визначених цілей. Тому виокремимо лише частину указаних категорій, а саме «цілі – стратегії – методи – прийоми». Якщо використовувати загальноприйняте розуміння того, що мета визначає організаційну структуру організації, систему й механізм управління і є системостворчим, системоорганізуючим фактором, можна використати наступну послідовність. Якщо має місце чітке уявлення мети, виникає необхідність вибору відповідної стратегії, яка визначає перспективні напрямки й траєкторію руху організації в часі й просторі; організує форми, технології, методи, способи й прийоми діяльності людей. При цьому необхідно зауважити, що стратегія, по-перше, – це динамічна модель доцільної, системної діяльності людей, яка враховує вплив факторів зовнішнього й внутрішнього середовищ, і, по-друге, – це функція

управління, що відокремилася. Таким чином, стратегічне управління людськими ресурсами указує на загальний напрямок руху компанії на шляху до досягнення своїх цілей за допомогою управління людьми. У свою чергу, мета управління персоналом – це забезпечення ефективної організації людських ресурсів у межах окремого підприємства чи установи. В умовах ринкової економіки нове розуміння управління персоналом полягає в тому, що замість відомої схеми управління А. Файоля (планування, організація, розпорядництво, координація, контроль) починає функціонувати більш складна модель, яка базується на взаємозв'язку управлінських процесів і операцій, цілей та ресурсів організації. Узагальнення вітчизняного і зарубіжного досвіду дозволяє сформулювати глобальну мету управління персоналом: формування, розвиток і реалізацію з найвищою ефективністю трудового потенціалу організації. Програмною ж метою в організації роботи з персоналом має стати оволодіння механізмом управління трудовою (індивідуальною, психофізіологічною тощо) діяльністю людини у суворій відповідності до принципів ефективного використання її особистісного потенціалу і формування особистості, яка володіє колективною психологією, високою кваліфікацією, розвиненим почуттям співвласника організації та високою відповідальністю. При цьому визначальним є очевидна необхідність урахування закономірностей поведінки, властивих національним діловим культурам персоналу. Наголосимо, що головним методом (інструментом) реалізації такої системи є саме крос-культурний менеджмент, який одночасно виступає і як одна з найважливіших стратегій усєї системи стратегічного управління людськими ресурсами.

Таким чином, крос-культурний менеджмент може розглядатися як цілісний та ефективний інструмент управління персоналом тільки в умовах наявної сформованої структури домінуючих ціннісних орієнтирів та визначеної ієрархії ціннісних орієнтирів трудового колективу, що і буде складати сутність культури організації. З точки зору багатьох дослідників процес формування організаційної культури прямо залежить від ідентичності процесу створення самої групи, оскільки сутність групи, характерні для її членів образ мислення, погляди, відчуття та цінності, виявляються наслідком колективного досвіду і колективного навчання, яке виражається в системі прийнятих групою уявлень, які й постають як культура цієї групи.

Для практичної реалізації вищезазначеного доцільно проведення певної роботи щодо формування адекватного стилю керівництва. Керівникам підприємств та їхніх структурних підрозділів у першу чергу потрібно звернути увагу на розвиток таких якостей як: знання науки управління, комплексність мислення, рівень умотивованості на роботу, інформаційна відкритість, конструктивне сприйняття критики, організаторські здібності, уміння мотивувати, переконувати й вирішувати конфлікти, ініціативність, здатність до навчання, професійна компетентність. Однак, щоб підлеглі демонстрували конструктивну ділову активність та ініціативність, необхідна соціальна відвага та сильне бажання розвиватися разом з підприємством. Таке можливо тільки за умов, якщо спеціально та системно формується ефективний соціально-психологічний (інноваційно-підприємницький) клімат, сутність якого – залучення всіх співробітників до процесу розвитку організаційної культури. Сутність культури організації відображається саме в її функціях, завдяки реалізації яких культура виступає одним із соціальних механізмів управління соціально-економічними процесами підприємства. Основні функції організаційної культури: змістовна, виховна, освітня, розвиваюча, мотиваційна, інтегруюча, охоронна, нормативно-регулююча, змінююча, адаптивна, комунікативна, селективна, стабілізуюча, оптимізуюча, відтворювальна [20, с.263]. Оскільки організаційна культура присутня у всіх сферах діяльності персоналу підприємства, її функції повинні бути реалізовані у всіх функціональних блоках системи управління підприємством, у тому числі управління персоналом.

Важливо відзначити, що багато функцій крос-культурного менеджменту тісно стикаються з функціями системи управління персоналом. Крос-культурний менеджмент, впливаючи на кожний функціональний блок системи управління, відображає ідеологію управління організацією, тобто створює фундамент процесу управління – його ідеологію.



Практика успішних компаній свідчить про те, що культура організації породжуються лідерами, які транслиують групі індивідуальні цінності. Завдання лідера – управляти і контролювати прояв усіх елементів культури. Крос-культурний менеджмент, як унікальне явище, відображає специфіку кожної конкретної організації, її базові цінності, принципи, норми та артефакти. Саме тому важливим є не конкретний перелік цих постулатів, а ступінь їх ефективності для конкретної організації. Надамо перелік корпоративних цінностей і місії провідних транснаціональних компаній світу, що мають високий рівень організаційної культури (табл. 1).

Таблиця 1

Корпоративні цінності та місії провідних транснаціональних компаній із розвинутою організаційною культурою (удосконалено авторами за матеріалами [21])

Компанія	Деякі базові корпоративні цінності	Місія
Microsoft (США)	Персонал (співробітники) Споживачі Постійне удосконалення Думати і діяти глобально Інноваційність	Сприяти людині та суспільству у всьому світі реалізувати свій потенціал повною мірою
Bayer (Німеччина)	Відповідальність Взаємодопомога Постійне вдосконалення Довіра (клієнта, бізнес-партнера, акціонерів, суспільства)	Бути світовим лідером у постачанні товарів і послуг преміум класу для індивідуальної мобільності
Toyota (Японія)	Відповідальність до своїх обов'язків Креативність Практичність Повага та вдячність	Виробляти надійні транспортні засоби та сприяти сталому розвитку суспільства шляхом використання інноваційних та високоякісних товарів та послуг
Mitsubishi (Японія)	Корпоративна соціальна відповідальність Споживачі Інтеграція і чесність Розвиток	Ми прагнемо надавати максимальне задоволення і безпеку від водіння для наших шановних клієнтів і нашого суспільства
GlaxoSmithKline (Велика Британія)	Відкритість Повага до людей Споживачі Інтеграція	Поліпшувати якість людського життя, дозволяючи людям робити більше, почувати краще, жити довше
HSBC (Велика Британія)	Відповідальність Відкритість до різних ідей і різних культур Зв'язок зі споживачами, громадянами та суспільством	Ми даємо можливість підприємствам і економікам процвітати, допомагаючи людям здійснювати свої надії і мрії та реалізувати свої здібності

Наведені приклади провідних компаній свідчать про те, що існують відмінності у базових цінностях і формулюванні місії, що є досить природним. Водночас, детальне вивчення базових корпоративних цінностей та місій указаних компаній надає можливість виокремити схожі риси базових корпоративних цінностей, а саме: споживачі, прагнення до розвитку і постійного вдосконалення, інноваційність і відкритість, зв'язок з суспільством і соціальна відповідальність. Але варто звернути увагу на те, що наявність указаних цінностей формується саме завдяки ефективній системній взаємодії крос-культурного менеджменту і управління персоналом, бо їхнім носієм завжди є конкретні особистості. Зрозуміло, що без системної (зауважимо – цілеспрямованої) роботи щодо урахування відмінностей національної ділової культури членів трудового колективу формування ефективного крос-культурного менеджменту як чинника впливу на успішну діяльність будь-якої організації практично унеможлиблюється.

Сучасний міжнародний менеджмент розглядає культуру як організаційний ресурс, а культурні відмінності як форму організаційного знання, спонукає до вирішення міжнаціональних культурних проблем.

Вести бізнес в умовах розмаїття культур та реалізовувати міжнародне співробітництво досить складно в частині крос-культурного менеджменту. Крос-культурний менеджмент як складова системи управління персоналом забезпечує навчання веденню міжнародного бізнесу в умовах культурних і мовних відмінностей. Отже, у системі управління персоналом культурні особливості тієї чи іншої нації стають одним із резервів розвитку організації, що об'єктивно викликає необхідність розглядати це коло проблем не тільки на прикладному, але і на теоретичному рівні.

Умовно можна виділити дві групи міжнаціональних культурних проблем. Перша, це труднощі працівників, які тривалий час перебувають за кордоном у відрядженнях, що працюють за кордоном за трудовими угодами та ін. До таких труднощів можуть належати мовні бар'єри, нерозуміння на рівні принципів і стандартів поведінки, проблеми адаптації до життя в іншій країні та ін.

Другий комплекс проблем пов'язаний зі стратегіями компаній, які відкривають філії в інших країнах (з іншою культурою) і не враховують ці національні особливості, що зрештою призводить до суттєвих економічних втрат.

Вперше впроваджуючи культурно синергетичне розв'язання проблеми в організації, керівники відділів і керуючі персоналом повинні розуміти, що управління змінами є досить важким і трудомістким процесом. Головна зміна – це перспектива, точка зору: керівники та менеджери з персоналу повинні вести організацію від локального до глобального бачення світу.

Оскільки організація звертається до більшої кількості проблем із синергетичної точки зору, збільшується складність й обсяг знань, необхідних для розв'язання майбутніх проблем. Отже, знання, набуте протягом вступних етапів, стає частиною усе більш й більш глобального бачення й міжкультурних знань.

Транснаціональні корпорації повинні управляти культурною розмаїтістю й всередині фірми, й між фірмою та її зовнішнім оточенням. Весь персонал – від головного керівника до рядового робітника – має потребу в міжкультурних навичках управління.

В сучасних умовах розвитку міжнародної співпраці, щоб досягти успіху, керівникам і менеджерам необхідно навчитися працювати ефективно в багатонаціональних й багатокультурних групах. Отже, це – систематичний процес руху організації від локальної до міжнародної перспективи.

Як зауважує Н. Тодорова, культурна розмаїтість має позитивний і негативний вплив. Розмаїтість збільшує потенційну продуктивність, одночасно збільшуючи складність процесу, що повинен відбутися для того, щоб група зрозуміла свій максимальний потенціал. Багатокультурні групи мають більше потенціалу для вищої продуктивності, ніж однорідні групи, але вони також ризикують більшими втратами через неправильні способи роботи.

Культурна розмаїтість стає джерелом проблем, коли організація повинна досягти єдиної згоди – формальної чи неформальної. Водночас ускладнюється і розробка загальних процедур та порядку дій. Розмаїтість – це перевага в переорієнтації організації, яка починає новий проект, що створює нову ідею, розвиває новий план маркетингу, планує нову дію чи оцінює тенденції з нової точки зору. Переваги та недоліки такої розмаїтості наведені в табл. 2.

Як показано в табл. 2, переваги включають збільшення творчого потенціалу, гнучкість і навички розв'язання проблем – особливо складних, що залучають велику кількість якісних чинників, більшу ефективність у роботі з культурно специфічними групами клієнтів і краще розуміння динаміки й моделей комунікації в межах організації. Культурну розмаїтість варто використовувати як ресурс, який забезпечує переваги, а не розглядати її як тягар для організації.

Багатокультурні групи повинні вчитися використовувати свою розмаїтість, коли вона збільшує продуктивність, і зводити її до мінімуму, коли вона зменшує продуктивність. Тому менеджери мають вчитися мінімізувати втрати через помилкову діяльність, причиною якої

стала культурна розмаїтість, дотримуючись рекомендацій, а саме: визнання розходжень, бачення чи суперважлива мета, рівна влада, взаємоповага, зворотний зв'язок.

Таблиця 2

Переваги та недоліки багатокультурної організації  
(складено авторами за матеріалами [9, с.156])

Переваги		Недоліки	
Організаційні вигоди від розмаїтості культур		Організаційні витрати через розмаїтість культур	
Розширення значень	Ширший діапазон перспектив Більше й кращі ідеї Менше «групового мислення»	Розмаїтість збільшує	Двозначність Складність Безладдя
Розширення альтернатив	Збільшення творчого потенціалу Збільшення гнучкості Збільшення навичок розв'язання проблем	Труднощі в пошуку спільних значень	Помилкове спілкування Важко досягати єдиної угоди
		Труднощі в пошуку дій, що розуміються однаково	Важко домовлятися про певні дії
Вигоди в роботі зі специфічною країною чи культурою		Витрати в роботі зі специфічною країною чи культурою	
Краще розуміння	іноземних службовців Здатність працювати більш ефективно з конкретними іноземними клієнтами Здатність торгувати більш ефективно з певним іноземним клієнтом Краще розуміння політичного, соціального, юридичного, економічного і культурного навколишнього середовища інших країн	Зайве узагальнення	Організаційної політики Організаційних стратегій Організаційних методів Організаційних процедур

В табл. 3 наведено переваги та недоліки культурної розмаїтості робочої групи.

Якщо співробітники організації розглядають вплив культурної розмаїтості і як позитивний, і як негативний, як у випадку синергетичних організацій, то їхня стратегія полягає в тому, щоб управляти впливами культурної розмаїтості, а не самою розмаїтістю. Синергетичні організації мінімізують потенційні проблеми, управляючи впливами, а не мінімізуючи розмаїтість. Аналогічно вони максимізують потенційні переваги, управляючи впливами, замість того, щоб ігнорувати розмаїтість.

У своїй книзі «Управління культурною синергією» Р. Моран і Р. Харріс підкреслюють, що саме розходження народів світу може призвести до взаємного росту й досягнень, які куди більш вагоміші, ніж окремий внесок кожної сторони в міжкультурну взаємодію [22, р.16]. Вони пропонують вийти за рамки розуміння тільки власної культурної спадщини, щоб зробити щось більше шляхом кооперації й співробітництва. Культурна синергія будується на подібностях і породжує розходження, призводячи до більш

ефективних людських дій і систем. Власне саме розмаїтість людей може використовуватися для поліпшення розв'язання проблем шляхом об'єднаних дій. Ті, хто працюють в міжнародному менеджменті, мають унікальні можливості сприяти синергії на світовому рівні. Культурна синергія як підхід до управління впливом культурної розмаїтості, – це процес, у якому менеджери формують організаційну політику, стратегії, структури й методи, засновані на культурних зразках окремих співробітників організації й клієнтів, але не обмежені ними. Культурно синергетичні організації створюють нові форми управління й організації, які краще й ефективніше тих, що існують в індивідуальних культурах їхніх співробітників. Цей підхід визнає і подібність, і розходження серед націй, які становлять мультикультурну організацію, й пропонує, щоб не ігнорували, не мінімізували культурну розмаїтість, а навпаки, розглядали її як ресурс у створенні й розвитку організацій.

Таблиця 3

Переваги та недоліки культурної розмаїтості робочої групи  
(складено авторами за матеріалами [9, с.168])

Переваги		Недоліки	
Більша творчість	Ширший діапазон перспектив Більше й кращі ідеї Менше «групового мислення»	Брак згуртованості	Недовіра Нижча міжособистісна привабливість Створення стереотипів Більше спілкування всередині культури
Посилене прагнення зрозуміти інших	ідеї значення аргументи	Взаємне нерозуміння	Більш повільна мова Менш точний переклад Акценти Більш непродуктивна поведінка Менше розбіжностей за змістом Напруженість
Групи можуть стати	визначенні проблеми, пошуку альтернатив, знаходженні рішення	Нездатність	визнавати ідеї й людей, погодитися, коли потрібно досягати консенсусу в рішеннях спільно діяти
	більш ефективними, більш продуктивними	Групи можуть стати	менш ефективними, менш результативними, менш продуктивними

Набір припущень, які відрізняються від найбільш загальноприйнятих припущень про міжкультурну взаємодію на робочому місці, формує основи культурного синергетичного підходу.

Синергетичні організації навчають своїх членів визнавати культурні розходження й використовувати ці розходження для створення переваг для своєї організації. Перші дві стратегії – ігнорування й зменшення культурних розходжень – відбуваються природно й тому досить звичайні. Тільки коли співробітники організації розуміють і культурну розмаїтість, і її потенційні позитивні впливи, існує ймовірність того, що організація вибере шлях управління розмаїтістю, а не її ігнорування чи зведення її до мінімуму. Культурна розмаїтість може потенційно мати як позитивний, так і негативний вплив на організацію. Підхід до розмаїтості, а не сама розмаїтість, визначає її фактичні позитивні й негативні результати.

Найчастіше система управління процесом формування й розвитку організаційної культури входить до завдань відділу управління персоналом і підпорядковується, відповідно, директорові з управління персоналом. Це пояснюється специфікою функцій-завдань організаційної культури, які пов'язані з функціями системи управління персоналом, і успішна їхня реалізація вимагає тісного співробітництва.

Управління організацією здійснюється людьми, причому як суб'єктом, так і об'єктом управління є персонал. Однак, на сьогодні в Україні дуже мало організацій, які мають

спеціальні служби, що займаються формуванням і впровадженням корпоративних цінностей. Водночас, багато організацій мають широке поле щодо формування корпоративних цінностей, тому керівництву українських підприємств ще необхідно усвідомити значимість крос-культурного менеджменту, яку все частіше називають нематеріальною основою розвитку й успіху будь-якої організації.

Актуальним для Одеської багатонаціональної області є питання щодо значущості крос-культурного менеджменту в системі управління персоналом, оскільки вже сьогодні досить чітко відзначаються тенденції зростання чисельності компаній з іноземним капіталом і визначеною кількістю працівників, що прибули з інших країн.

Результати соціологічного обстеження 12 провідних міжнародних компаній Одеського регіону за участю авторів свідчать про те, що їхні керівники (власники) уже набули певного досвіду в просуванні крос-культурного менеджменту (табл. 4).

Таблиця 4

Оцінка керівниками провідних міжнародних компаній Одеського регіону значущості крос-культурного менеджменту (розроблено авторами)

№ з/п	Оцінка значущість крос-культурного менеджменту	Питома вага, %
1.	Крос-культурний менеджмент повинен бути на підприємстві	40,2
2.	Намагаються сформувати крос-культурний менеджмент за допомогою західних технологій	34,4
3.	Відзначають необхідність крос-культурного менеджменту на підприємстві, але задля послідовної роботи щодо його формування та розвитку не вистачає фахівців та фінансових коштів	20,7
4.	Наявність крос-культурного менеджменту на підприємстві	4,7

За даними проведеного дослідження можна зробити висновок, що практично усіма керівниками усвідомлюється важливість і необхідність використання крос-культурного менеджменту в системі управління підприємством. Водночас, зауважимо, що лише 4,7% керівників указали на використання крос-культурного менеджменту на своєму підприємстві. При цьому реально намагаються вже зараз використовувати цей дієвий інструмент системи стратегічного управління майже 40% (34,4%+4,7%) керівників провідних міжнародних компаній Одеського регіону. Враховуючи сучасні тенденції розвитку економіки, збільшення притоку іноземних інвестицій в Україну можна дійти достатньо аргументованого висновку щодо позитивних тенденцій у відновленні темпів зростання суспільного виробництва. Відтак, постає нагальне завдання щодо переходу до сучасних ефективних інструментів стратегічного управління підприємствами. Визначальна роль керівників організацій у формуванні та розвитку крос-культурного менеджменту дозволяє зробити узагальнюючий висновок щодо нагальної необхідності проведення значної довготривалої роботи і докладання зусиль науковців і практиків щодо надбання дієвих знань і навичок в системі стратегічного управління організаціями.

**Висновки і перспективи подальших розробок.** Таким чином, викладене вище дозволяє сформулювати наступні висновки: підприємств Одеського регіону

1. Проблема крос-культурного менеджменту та управління персоналом потребує поглибленого системного вивчення з позицій співвідношення указаних понять та їхнього місця у системі стратегічного управління, що має стати підґрунтям задля більш чіткого усвідомлення низки дій у середньо- та довгостроковій перспективі щодо суттєвого підвищення ефективності організаційної діяльності в умовах невизначеності та швидких змін зовнішнього середовища.
2. Узагальнення думок науковців різних галузей щодо співвідношення понять організаційної культури, крос-культурного менеджменту і управління персоналом, що використовуються у науковому лексиконі більш за все, призвело до напрацювання авторського бачення системних взаємозв'язків указаних понять.

3. Оскільки стратегічною метою в організації роботи з персоналом повинне стати оволодіння механізмом управління трудовою (індивідуальною, психофізіологічною тощо) діяльністю людини у суворій відповідності до принципів ефективного використання її особистісного потенціалу і формування особистості, яка володіє колективною психологією, високою кваліфікацією, розвиненим почуттям співвласника організації та високою відповідальністю, головним методом (інструментом) реалізації такої системи є саме крос-культурний менеджмент, який одночасно має виступати і як одна із найважливіших складових усієї системи стратегічного управління підприємством.
4. Відсутність чіткого усвідомлення щодо необхідності задоволення нагальної потреби усіх рівнів суспільного виробництва у переході до стратегічного управління вимагає розробки масштабної програми дій щодо застосування сумісних напрацювань зарубіжних та вітчизняних науковців і практиків в Україні.

Подальші дослідження у цьому напрямку мають добру перспективу з огляду на ефективність досягнутих наукових та практичних результатів за умови об'єднання зусиль науковців різних галузей задля забезпечення системних і комплексних підходів до формування і реалізації стратегічного управління на всіх рівнях суспільного виробництва в Україні.

### Література

1. IOM (2016). *20 years IOM in Ukraine: overview of activities*. URL: <https://goo.gl/1ujMK0> (Accessed 15 March 2017).
2. Huntington S. *The clash of civilizations and remaking of world order*. New York: Simon and Schuster. 1996.
3. Бурак О. С. Крос-культурна комунікація як наслідок глобалізаційних крос-культурних контактів, 2012. URL: [http://www.nbuv.gov.ua/old\\_jrn/Soc\\_Gum/Grani/2012\\_5/27.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Grani/2012_5/27.pdf) (дата звернення: 17.01.2018).
4. Шейн Э. Г. *Теория и практика менеджмента. Организационная культура. Организационное поведение / Пер. с англ. под ред. В. А. Спивака*. СПб: Питер, 2002. 336 с. ISBN 5-318-00573-X.2002.
5. Питерс Т., Уотерман Р. *В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний) / Пер. с англ. М.: Прогресс, 1986. 423 с.*
6. Камерон К., Куин Р. *Диагностика и измерение организационной культуры / Пер. с англ.; под ред. И. В. Андреевой*. СПб.: Питер, 2001. 320 с.
7. Льюис Р. Д. *Деловые культуры в международном бизнесе. От столкновения к взаимопониманию / Пер. с англ. 2-е изд. М.: Дело, 2001. 448 с.* URL: <http://www.far-east-chinese.narod.ru/ethnicpsychology/Ljuis/Ljuis.htm> (дата обращения: 22.01.2018).
8. Петрушенко Ю. *Крос-культурні аспекти підвищення ефективності міжнародного бізнесу // Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 5. URL: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009\\_5\\_1/pdf/146-148.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_5_1/pdf/146-148.pdf) (дата звернення: 25.01.2018).
9. Тодорова Н. *Крос-культурний менеджмент*. Донецьк: ДонНТУ, 2008. 330 с.
10. Романуха О. *Роль крос-культурних комунікацій у менеджменті організацій // Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 9. URL: [http://www.economyandsociety.in.ua/journal/9\\_ukr/103.pdf](http://www.economyandsociety.in.ua/journal/9_ukr/103.pdf) (дата звернення: 17.01.2018).
11. Мешко Н., Буланкіна О. *Культурний менеджмент у корпоративних стратегіях міжнародних компаній*. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1274KPOC-H> (дата звернення: 20.01.2018).
12. Щетиніна В., Рудакова С., Кравець С. *Сутність крос-культурної компетентності: від теорії до практики*. URL: [http://www.nbuv.gov.ua/old\\_jrn/Soc\\_Gum/Ei/2012\\_50/Buten.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Ei/2012_50/Buten.pdf) (дата звернення: 21.12.2017).
13. Грیشнова О. А. *Взаємозв'язок цінностей людини й цінностей організації в корпоративній системі // Формування ринкової економіки: зб. наук. праць. Спец. вип.: у 3 т. Соціально-трудова відносина: теорія і практика*. 2010. К.: КНЕУ. Т. 1. 468 с.

14. Колот А. М. Соціально-трудова сфера в умовах глобальних викликів: тенденції, проблеми, можливості стійкого розвитку // *Формування ринкової економіки: зб. наук. праць. Спец. вип.: у 3 т. Соціально-трудові відносини: теорія і практика*. 2010. К.: КНЕУ. Т. 1. 549 с.
15. Семикіна М. В. Феномен корпоративної культури в системі соціальних важелів якісного розвитку трудового потенціалу // *Управління економікою: теорія та практика. Другі Чумаченківські читання: зб. наук. праць; НАН України, Ін-т економіки пром.-сті; редкол.: О. І. Амоша, В. І. Ляшенко, Л. Г. Червова та ін. Донецьк, 2013. С. 343–353.*
16. Пасека С. Р. Корпоративна культура в системі факторів забезпечення конкурентоспроможності банків // *Проблеми і перспективи розвитку банківської системи: зб. наук. праць*. 2006. № 18. С. 96–100.
17. Петрова І. Л. Зміни корпоративної культури як імператив організаційного розвитку // *Вісник Прикарпатського ун-ту. Серія «Економіка»*. 2014. Вип. 10. С. 76–79.
18. Воронкова А. Е., Баб'ян М. М., Коренев Е. Н., Мажура І. В. *Корпорації: управління та культура: монографія / За заг. ред. А. Е. Воронкової*. Дрогобич: Вимір, 2006. 376 с.
19. Никифорова В. Г., Кравченко В. О. Системоутворюючі взаємозв'язки організаційної культури і управління людськими ресурсами // *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2017. № 1 (62). С. 94–105.
20. Дороніна М. С. *Управління економічними та соціальними процесами підприємства: монографія*. Харків: вид. ХДЕУ, 2002. 432 с.
21. Ліфінцев Л. С. Роль організаційної культури в довгостроковому розвитку підприємства // *Стратегія економічного розвитку України*. 2014. № 35. С. 107–113.
22. Harris P. R., Moran R. T. *Managing cultural differences*. Houston: Gulf. Oxford University Press, 1978.

## References

1. IOM (2016). 20 years IOM in Ukraine: overview of activities, available at: <https://goo.gl/1ujMK0> (Accessed 15 March 2017).
2. Huntington, S. (1996). *The clash of civilizations and remaking of world order*, New York, Simon and Schuster.
3. Burak, O. S. (2012). *Cross-cultural communication as a result of globalized cross-cultural contacts [Kros-kulturna komunikatsiia yak naslidok hlobalizatsiinykh kros-kulturnykh kontaktiv]*, available at: [http://www.nbu.gov.ua/old\\_jrn/Soc\\_Gum/Grani/2012\\_5/27.pdf](http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Grani/2012_5/27.pdf) [in Ukrainian]
4. Schein, E. H. (2002). *Theory and practice of management. Organizational culture. Organizational behavior. Trans. from Eng. V. A. Spivak [Teoriya i praktika menedzhmenta. Organizatsionnaya kultura. Organizatsionnoe povedenie; per. s angl. V. A. Spivaka]*, Piter, Sankt-Peterburg, 336 s. ISBN 5-318-00573-X.2002 [in Russian]
5. Peters, T., Waterman, R. (1986). *In search of excellence. Trans. from Eng. [V poiskakh effektivnogo upravleniya (opyt luchshikh kompaniy); per. s angl.]*, Progress, Moskva, 423 s. [in Russian]
6. Cameron, K., Quinn, R. (2001). *Diagnosing and changing organizational culture. Trans. from Eng. Ed. by I. V. Andreeva [Diagnosticska i izmerenie organizatsionnoy kultury; per. s angl. pod red. I. V. Andreevoy]*, Piter, Sankt-Peterburg, 320 s. [in Russian]
7. Lewis, R. D. (2001). *Business cultures in the international business. From collision to mutual understanding. Trans. from Eng. 2<sup>nd</sup> ed. [Delovye kultury v mezhdunarodnom biznese. Ot stolknoveniia k vzaimoponimaniyu; per. s angl.]*, Delo, Moskva, 448 s., available at: <http://www.far-east-chinese.narod.ru/ethnicpsychology/Ljuis/Ljuis.htm> [in Russian]
8. Petrushenko, Yu. (2009). *Cross-cultural aspects of increasing the efficiency of international business [Kros-kulturni aspekty pidvyshchennia efektyvnosti mizhnarodnoho biznesu]*, *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, No. 5, available at: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009\\_5\\_1/pdf/146-148.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_5_1/pdf/146-148.pdf) [in Ukrainian]
9. Todorova, N. (2008). *Cross-cultural management [Kros-kulturnyi menedzhment]*, DonNTU, Donetsk, 330 s. [in Ukrainian]

10. Romanukha, O. (2017). *The role of cross-cultural communication in the organizations management* [Rol kros-kulturnykh komunikatsii u menedzhmenti orhanizatsii], *Економіка і суспільство*, Вип. 9, available at: [http://www.economyandsociety.in.ua/journal/9\\_ukr/103.pdf](http://www.economyandsociety.in.ua/journal/9_ukr/103.pdf) [in Ukrainian]
11. Meshko, N., Bulankina, O. *Cultural management in corporate strategies of international companies* [Kulturnyi menedzhment u korporatyvnykh stratehiakh mizhnarodnykh kompanii], available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1274KPOC-H> [in Ukrainian]
12. Shchetinina, V., Rudakova, S., Kravets, S. *The essence of cross-cultural competence: from theory to practice* [Sutnist kros-kulturnoi kompetentnosti: vid teorii do praktyky], available at: [http://www.nbuv.gov.ua/old\\_jrn/Soc\\_Gum/Ei/2012\\_50/Buten.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Ei/2012_50/Buten.pdf) [in Ukrainian]
13. Grishnova, O. A. (2010). *The relationship of human values and organization values in the corporate system* [Vzaiemozviazok tsinnosti liudyny i tsinnosti orhanizatsii v korporatyvni systemi], *Formuvannia rynkovoї ekonomiky: spets. vyp. u 3 tomakh. Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia i praktyka*, KNEU, Kyiv, vyp. 1, 468 s. [in Ukrainian]
14. Kolot, A. M. (2010). *Social and labor sphere in terms of global challenges: trends, problems and opportunities for sustainable development* [Sotsialno-trudova sfera v umovakh hlobalnykh vyklykiv: tendentsii, problemy, mozhlyvosti stiikoho rozvytku], *Formuvannia rynkovoї ekonomiky: spets. vyp. u 3 tomakh. Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia i praktyka*, KNEU, Kyiv, vyp. 1, 549 p. [in Ukrainian]
15. Semykina, M. V. (2013). *The phenomenon of corporate culture in the social leverage of high quality development of labor potential* [Fenomen korporatyvnoi kultury v systemi sotsialnykh vazheliv yakisnoho rozvytku trudovoho potentsialu], *Upravlinnia ekonomikoї: teoriia ta praktyka. Druhi Chumachenkivski chytannia: zb. nauk. prats, NAN Ukrainy, Instytut ekonomiky promyslovosti; redkol.: O. I. Amosha, V. I. Liashenko, L. H. Chervova ta in., Donetsk*, s. 343–353 [in Ukrainian]
16. Paseka, S. R. (2006). *Corporate culture in the system of ensuring factors of banks competitiveness* [Korporatyvna kultura v systemi faktoriv zabezpechennia konkurentospromozhnosti bankiv], *Problemy i perspektyvy rozvytku bankivskoi systemy*, No. 18, s. 96–100 [in Ukrainian]
17. Petrova, I. L. (2014). *Changes in corporate culture as an imperative of organizational development* [Zminy korporatyvnoi kultury yak imperatyv orhanizatsiinoho rozvytku], *Visnyk Prykarpatskoho universytetu, Serii «Ekonomika»*, vyp. 10, s. 76–79 [in Ukrainian]
18. Voronkova, A. E., Bubiyan, M. M., Korenev, E. N., Mazhura, I. V. (2006). *Corporations: management and culture: monograph*. Ed. by A. E. Voronkova [Korporatsii: upravlinnia ta kultura: monohrafiia; za red. A. E. Voronkovoї], *Vymir, Drohobych*, 376 s. [in Ukrainian]
19. Nikiforenko, V., Kravchenko, V. (2017). *Systemically important relationships of organizational culture and human resource management*. Ed.: M. Zveryakov (ed.-in-ch.) and others [Systemoutvoriuiuchi vzaiemozviazky orhanizatsiinoї kultury i upravlinnia liudskymy resursamy; za red.: M. I. Zveriakova (gol. red.) ta in.], *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen, Odeskyi natsionalnyi ekonomichnyi universytet, Odesa*, No. 1 (62), s. 94–105 [in Ukrainian]
20. Doronina, M. S. (2002). *Management of economic and social processes of enterprise: monograph* [Upravlinnia ekonomichnymy ta sotsialnymy protsesamy pidpriemstva: monohrafiia], *Vydavnytstvo Kharkivskoho derzhavnogo ekonomichnoho universytetu, Kharkiv*, 432 s. [in Ukrainian]
21. Lifintsev, L. S. (2014). *Role of organizational culture in the long-term development of enterprise* [Rol orhanizatsiinoї kultury v dovhostrokovomu rozvytku pidpriemstva], *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy*, No. 35, s. 107–113 [in Ukrainian]
22. Harris, P. R., Moran, R. T. (1978). *Managing cultural differences*, Oxford University Press, Houston, Gulf.