

МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ ЗА УМОВ РОЗВИТКУ ІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

УДК 658.3:005.95/.96

ВЕШКО О.В.

Хмельницький національний університет

КРОС-КУЛЬТУРНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ВАЖЛИВА СКЛАДОВА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

В даній статті розглядається доцільність використання крос-культурних аспектів в процесі реалізації стратегії розвитку підприємств. Визначено тісний зв'язок культури і стратегії, яка є інструментом досягнення цілей підприємства та містить в собі комплекс пов'язаних рішень на перспективу.

Ключові слова: крос-культурний менеджмент, стратегія розвитку, культура, класифікація стратегій.

VESHKO O.

Khmelnitsky National University

CROSS-CULTURAL MANAGEMENT AS IMPORTANT PART OF DEVELOPMENT STRATEGY AT THE ENTERPRISES

This article discusses the feasibility of using cross-cultural aspects in the process of implementing a business development strategy. A close relationship between culture and strategy is identified, which is an instrument for achieving the goals of the enterprise and includes a set of related decisions in the future. It is established that the role of cross cultural management in the enterprise is of great importance, in particular, increase of economic growth of the enterprise and support of effective development of the enterprise (technical, organizational, product, etc.). However, an increase in the economic growth of the enterprise and the effectiveness of its development when entering the international markets of management is impossible without the implementation of management functions that solve a set of tasks of strategic management and include a system of cross-cultural management. The advantages of cross-cultural management in the formation of a development strategy: the development of intercultural competence; Increasing creativity in solving issues through the use of different perspectives; improving labour productivity in international projects for the integration of international experts and local knowledge and, ultimately, improving the reputation of the company as an international player in the global market.

Key words: cross-cultural management, development strategy, culture, classification of strategies.

Значення крос-культурного менеджменту в процесі реалізації стратегії розвитку для багатьох українських підприємств є новим, незвичним, але таким, що набирає силу явищем. Необхідність в ньому проявляється як в процесі переходу від планової економіки до ринкової, так і в складних, нестабільних умовах розвитку світової економіки. Важливість крос-культурного управління обумовлюється також тим, що темпи змін зовнішнього середовища за швидкістю прояву часто випереджають відповідну реакцію підприємства, у зв'язку з чим зростає частота появи несподіваних, непередбачуваних для підприємства труднощів. Використання крос-культурних аспектів закликає розширити горизонти передбачення, створити можливості своєчасної реакції підприємства на зміни зовнішнього середовища на ринках товарів, послуг і технологій, в науково-технічній, соціальній і політичній сферах.

Значна увага до стратегічних аспектів управління розвитком підприємств є характерною рисою сучасного менеджменту. Це пов'язано з тим, що відсутність розробленої стратегії гальмує розвиток компаній. Поняття стратегії займає значне місце в теорії стратегічного управління. Еволюція розуміння поняття стратегії пов'язана не тільки зі змінами в практиці стратегічного управління, а й з розвитком профільної наукової дисципліни. На кожному з етапів цього еволюційного розвитку з'являлися відповідні визначення поняття «стратегія».

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням поняття стратегічного розвитку підприємства займалися багато вітчизняних та зарубіжних вчених: І. Ансофф [1], Г. Мінцберг [2], О. Раєвнева [3], Мельник Л. Г. [4] та інші. В своїх працях вони розглядали питання формування стратегій розвитку підприємства, підходи до розуміння термінів «розвиток» і «стратегія», класифікацію видів стратегій розвитку підприємства. Сучасні умови господарювання потребують комплексного визначення стратегії розвитку підприємства, через призму крос-культурного менеджменту, тому дана проблематика потребує подальших досліджень.

Метою статті є дослідження реалізації стратегії розвитку підприємств через використання можливостей крос-культурного менеджменту.

Основні результати дослідження. Крос-культурний менеджмент є відносно новим напрямом в науці управління; це менеджмент, який здійснюється на стику культур, тобто на стику національних культур, так і культур в цілому (макрорівень – управління на стику національних та регіональних культур,

макрорівень – на стику територіальних, вікових, професійних, організаційних, інших культур), що зазначено нами в [5, с. 122].

Дослідивши сутність крос-культурного менеджменту, нами вказується, що він вивчає поведінку людей, що представляють різні культури, оскільки взаємодія цих людей з різних країн і культур здійснюється на тлі зростаючого різноманіття форм і методів організації і управління транснаціональними фірмами, міжнародними проектами, міждержавними робочими групами (глобальними командами), стратегічними альянсами. Крос-культурний менеджмент досліджує культурні відмінності як на міжнародному, так і на національному рівнях, як за межами, так і усередині національних кордонів. Він охоплює описи поведінки людей – представників різних культур, працюючих в одній організації, і порівняння поведінки людей в організаціях, розташованих в двох і більше різних країнах [6, с. 141].

В економічних словниках наведені наступні визначення економічної стратегії: «мистецтво керівництва, загальний план ведення роботи виходячи з ситуації діяльності на даному етапі розвитку» [7, с. 49]; «довготривалі, найбільш принципові, важливі установки, плани, наміри уряду, адміністрації регіонів, керівництва підприємств у відношенні виробництва, доходів і витрат, бюджету, податків, капіталовкладень, цін, соціального захисту».

Етап реалізації стратегії є найбільш складним і важливим у здійсненні процесу стратегічного управління. Виділяють сім основних завдань реалізації стратегії: створення організаційної структури, що сприяє реалізації стратегії; управління бюджетом і проектами; розробка політики підприємства, механізмів реалізації стратегії; мотивація співробітників; створення сприятливого клімату й організаційної культури; використання передового досвіду; контроль за виконанням стратегії.

Всі завдання з реалізації стратегії вирішуються за допомогою стратегічних змін, які фактично є серцевиною виконання стратегії. Залежно від стану основних факторів, що визначають необхідність і ступінь змін, від стану галузі, організації, продукту і ринку можна виділити п'ять типів змін: перебудова підприємства; радикальне перетворення; помірне перетворення; звичайні зміни; незмінне функціонування. Приведення організаційної структури у відповідність зі стратегією є однією з умов успішного виконання стратегії. Тісний зв'язок культури і стратегії впливає на працівників, формуючи їхню поведінку і мобілізуючи на виконання стратегічного плану. Такий вплив здійснюється двома шляхами:

- культура формує неофіційні правила, інтуїтивні вимоги й атмосферу, що підвищують ефективність праці на підприємстві;

- культура виховує й мотивує людей на ефективну реалізацію стратегії, сприяє сприйняттю працівниками бачення й цілей підприємства.

Культуру підприємства можна визначити як сукупність видів неформальних процедур, що превалюють у ній, або переважну в організації філософію щодо того, як найкращим способом досягати поставлених цілей і що визначило поточний стан організації.

Зміна культури підприємства для приведення її у відповідність зі стратегією – одне із самих складних завдань, що стоять перед керівництвом. На практиці змінити культуру набагато складніше, ніж у теорії, оскільки цінності й традиції згодом глибоко вкорінюються, а люди, як правило, побоюються внесення у своє життя всього нового і незвичного.

Щоб оздоровити культуру, викоринити старі традиції й створити нову, що підтримує стратегію, керівникові потрібно вживати погоджених заходів протягом довгого часу. Практика показує, що у відносно великих організаціях досить радикальні перетворення в культурі вимагають не менш 3–5 років. При цьому в будь-якому процесі змін існує чотири етапи [8].

Перший етап – «розморожування», тобто створення в суб'єктах почуття невдоволеності (що буде сприяти появі мотивації до змін) за допомогою наочного зіставлення існуючого «неблагополучного» стану справ і планованого «благополучного».

Другий етап – підготовка змін, що припускає залучення суб'єктів змін у процес розробки «переходу» з одного стану в інше шляхом інформування, проведення консультацій, семінарів і т. д.

Третій етап – зміна, що здійснюється при особистій участі в цьому процесі суб'єктів зміни. Пряме залучення – неодмінна умова успіху будь-яких змін, тому що суб'єкти зміни, по-перше, будуть мати розгорнуту інформацію про хід процесу змін, по-друге, навряд чи стануть пручатися самим собі. Однак, що ступінь залученості суб'єктів має своє оптимальне значення. При занадто активному залученні зростає ймовірність ослаблення або навіть втрати контролю за змінами, крім того, може істотно зрости час їх проведення.

Четвертий етап – «заморожування», на якому створюються умови для закріплення здійснених змін. Тому на цьому етапі допрацьовуються формальні процедури, нереалізовані раніше через високий ступінь невизначеності.

Існують дві проблеми об'єднання зусиль людей всередині підприємства: технічна та проблема співпраці. Для вирішення технічної проблеми вчені рекомендують використовувати один з чотирьох механізмів координації зусиль людей: ціна, правила і директиви, взаємне узгодження, заведений порядок. Проблема співпраці полягає в суперечностях між цілями різних членів організації, як по вертикалі – у відносинах між власниками (акціонерами) та професійними менеджерами, так і по горизонталі – у відносинах між різними функціональними підрозділами.

Найважливішою умовою впровадження стратегічних змін є зацікавленість всіх категорій персоналу в досягненні стратегічних орієнтирів. Реалізація цієї умови передбачає ефективну розробку та використання системи мотивації. Мотивація – це вплив на поведінку людини для досягнення особистих, групових або суспільних цілей. Найбільш привабливою для здійснення стратегічних дій є мотивація, побудована на «потребі в досягненні». Даний мотив є визначальним для економічного росту й досягнення результатів.

Систематизація і класифікація стратегій підприємств є важливим чинником пошуку ними шляхів досягнення своїх цілей, адже це дає змогу побачити конкретну стратегію на фоні тих, що привели суб'єктів господарювання до успіхів або унеможливили реалізацію ними свого потенціалу. Тому знання сильних і слабких сторін певних типів стратегій сприяє менеджменту підприємства у формуванні конкурентоспроможної стратегії власної діяльності, оцінюванні її переваг та недоліків і відповідній організації справ.

Своїм змістом стратегії підприємств відображають особливості їх функціонування, стадії розвитку, конкурентний статус тощо. Позначаються на них і особливості національної економіки, галузі, до якої вони належать, а також такі суб'єктивні чинники, як стратегічне бачення та мислення їх засновників і менеджерів. Складну і багатоманітну сукупність стратегій класифікують за такими ознаками:

- за напрямом розвитку підприємства — стратегії зростання, обмеженого зростання, скорочення тощо; їх називають базовими стратегічними альтернативами;

- за рівнем управління — корпоративна (портфельна), ділова (бізнес-стратегія), функціональна (деталізує, підтримує корпоративну і ділову), операційна (забезпечує досягнення стратегічної мети) стратегії;

- за напрямками діяльності — товарна (визначає перспективний асортимент товару, обсяг його виробництва і реалізації, розроблення нових товарів, технологій) і ринкова (обумовлює ринкову поведінку, організацію збуту тощо) стратегії;

- за досягненням конкурентних переваг — стратегії фокусування, диверсифікації, економії на витратах, диференціації;

- за позицією в галузі, ринковому сегменті — конкурентні стратегії (стратегії лідера, послідовника, претендента на лідерство і новачка);

- за багатоаспектністю стратегій — стратегії несподіваного і швидкого освоєння ринку; стратегії пошуку і захоплення ринкової ніші; стратегії зміни економічних характеристик продукту (ринку, галузі); цій класифікації бракує системного підходу, що унеможливує ранжування стратегій;

за використанням множини класифікаційних ознак (суб'єктивно поєднують ключові ознаки різних класифікацій). Внаслідок цього стратегія може бути витлумачена як функціональна, товарна, сфокусована на сегмент ринку, обмеженого зростання і стратегія новачка, що «нападає швидко і зненацька». Для уникнення механічного поєднання критеріальних ознак потрібно на основі попереднього аналізу визначити взаємозв'язок і вагові коефіцієнти критеріальних показників [9].

Класифікація економічних стратегій підприємства поєднує різні за змістом і напрямом дії стратегії. Одні з них спрямовані на зовнішнє конкурентне середовище, інші реалізуються безпосередньо на підприємстві, проте всіх їх об'єднує єдина мета — запобігання банкрутству підприємства. Такий висновок зумовив аналіз класифікації економічних стратегій підприємства, яку здійснив дослідник О. Градов (табл. 1).

Таблиця 1

**Ефективність використання крос-культурних аспектів,
на прикладі класифікації стратегій, запропонованої О. Градовим**

Місце реалізації стратегії	Види стратегій	Вплив крос-культурного менеджменту на реалізацію стратегії
Стратегії, які реалізуються у зовнішньому середовищі підприємства	Товарна стратегія	Крос-культурні аспекти впливають на процеси, які протікають в ході реалізації стратегій, структуру організації, систему відносин, конкурентоспроможність, формування інноваційного клімату, загальну ділову активність і результативність спільної діяльності.
	Стратегія ціноутворення	
	Стратегія взаємодії фірми з ринками виробничих ресурсів	
	Стратегія поведінки фірми на ринках грошей і цінних паперів	
	Стратегія зменшення трансакційних витрат	
Стратегії, які реалізуються у внутрішньому середовищі підприємства	Стратегія зменшення виробничих витрат	Крос-культурний менеджмент впливає на внутрішньокорпоративні процеси: спілкування, ухвалення рішень, кар'єри, соціалізації, виробництва і трудовий процес.
	Стратегія інвестиційної діяльності	
	Стратегія інноваційної діяльності	
	Стратегія стимулювання персоналу	

Місце реалізації стратегій	Види стратегій	Вплив крос-культурного менеджменту на реалізацію стратегій
Стратегія запобігання банкрутству та оздоровлення фінансового стану підприємства	Комбінування стратегій наступу (розроблення товарів, диверсифікація) та оборони (глибоке проникнення, розвиток ринку)	Вплив культури на конкурентоспроможність організації проявляється у формуванні позитивної репутації і привабливого її іміджу та продукту (товару або послуг) серед споживачів, ділових партнерів, інвесторів, кредиторів та інших представників суспільства. Крос-культурний менеджмент, орієнтований на інновації, зміцнюючи трудовий потенціал працівників, формує інтелектуальну власність організації, і підвищує її конкурентоспроможність завдяки наявності унікальних розробок, технологій, інноваційної продукції, та є внутрішнім джерелом стимулювання інноваційної активності підприємств.
	Стратегія самофінансування (скорочення запасів матеріалів, готової продукції, дебіторської заборгованості, збільшення джерел власних коштів)	

Для кращого розуміння значення крос-культурного менеджменту в ході реалізації стратегій розвитку підприємства покажемо в таблиці 1 ефективність використання крос-культурних аспектів, на прикладі класифікації, запропонованої дослідником О. Градовим [10].

Тому в нестабільних економіках нерідко доводиться використовувати стратегії виживання, стабілізації, обмеженого зростання. Економіка зможе успішно розвиватися завдяки енергетиці культури як певної системи цінностей, норм поведінки, моралі. Проникнення на національні ринки потужних іноземних компаній часто спонукає місцеві підприємства шукати вихід зі скрутного становища за допомогою використання крос-культурного менеджменту.

Таблиця 2

Значення та місце крос-культурного менеджменту в діяльності підприємства

Крос-культурний менеджмент					
Підвищення економічного зростання підприємства		Підтримка ефективного розвитку підприємства			
Внутрішні чинники	Зовнішні чинники	Технічний розвиток	Організаційний розвиток	Розвиток продукту	Формування стратегій розвитку
оптимізація товарного обігу; ефективний маркетинг; зниження собівартості; використання зустрічних, факторингових операцій; страхування максимуму можливих ризиків	співпраця з державними структурами; реалізація всіх форм господарських зв'язків і методів взаємодії з іноз. партнерами; використання позитивних можливостей глобалізації	впровадження прогресивної техніки і технологій; модернізація техніки і технологій; механізація, автоматизація, інформатизація реконструкція та нове будівництво	розвиток системи управління; структурний розвиток; розвиток людського капіталу	якісне вдосконалення продукту; розробка нових видів продукту, співробітництво та успіх на міжнародних ринках	скорочення кількості конфліктів викликаних культурними відмінностями, зростання міжкультурної різноманітності персоналу, впровадження нових моделей мислення і поведінки

Висновки. Роль крос-культурного менеджменту на підприємстві має величезне значення, зокрема, підвищення економічного зростання підприємства та підтримка ефективного розвитку підприємства (технічного, організаційного, продуктового та ін.) (табл. 2). Але підвищення економічного зросту підприємства та ефективність його розвитку при виході на міжнародні ринки господарювання неможливі без реалізації функцій управління, які розв'язують комплекс задач стратегічного управління та включають систему крос-менеджменту, яка надає компанії певні переваги в ході формування стратегії розвитку: розробка міжкультурної компетенції; підвищення креативності у вирішенні питань за допомогою використання різних точок зору; покращення продуктивності праці в міжнародних проєктах по інтеграції міжнародних експертів і місцевих знань і, в кінцевому рахунку, підвищення репутації компанії як міжнародного суб'єкта глобального ринку.

Література

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф ; пер. с англ. – М. : Экономика, 1989. – 520 с.
2. Минцберг Г. Стратегический процес / Минцберг Г., Куинн Дж. ; пер. с англ. ; под ред. Ю. Каптуревского. – СПб : Питер, 2001. – 688 с.
3. Раєвнева О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі : монографія / Раєвнева О. В. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2006. – 496 с.

4. Мельник Л. Г. Фундаментальные основы развития / Мельник Л. Г. – Сумы : ИТД «Университетская книга», 2003. – 288 с.
5. Стадник В.В. Особливості організації розвитку компетенцій персоналу у системі крос-культурного менеджменту / В. В. Стадник, О. В. Вешко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2010. – № 5, т. 3. – С. 121–124.
6. Стадник В.В. Крос-культурні аспекти формування «організації різноманітності» у діяльності спільних міжнаціональних підприємств / В. В. Стадник, О. В. Вешко // «Scientific letters of academic society of Michal Baludansky». – 2016. – № 6. – С. 140–144.
7. Ахзрилиян А.Н. Большой экономический словарь / под ред. А.Н. Азрилияна. – 5-е изд. доп. перераб. – М. : Институт новой экономики, 2002. – 1280 с.
8. Попова Н.В. Крос-культурний менеджмент як сучасний механізм адаптації підприємств до сучасних умов розвитку / Н.В. Попова, В.Г. Шинкаренко // Вісник Економіки транспорту і промисловості. – 2016. – № 54. – С. 367–373.
9. Соколенко В.А. Сутність та види стратегії розвитку / В.А. Соколенко, О.М. Бондаренко // Вісник НТУ «ХП». – 2015. – № 53. – С. 70–74.
10. Градов А.П. Экономическая стратегия фирмы / под ред. А.П. Градова. – 4-е изд. – СПб : Специальная литература, 2003. – 958 с.

Надійшла: 18.09.2017; рецензент: д. е. н., проф. Стадник В.В.