

Теоретичні засади стратегічного розвитку підприємств в умовах кросрівневого менеджменту

ЛПІЧ Любов Григорівна ¹, КОЗАК Петро Зеновійович²

Опубліковано	Секція	УДК
30.09.2024	Економіка	005.95/.96+ 331.1
DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.16620377		

Анотація. Стаття присвячена аналізу впливу стану управління персоналом на стратегію діяльності підприємства, а саме взаємодії різноманітних соціально-культурних груп у процесі виконання робочих завдань, впливу індивідуальних особливостей кожного працівника на кінцевий результат діяльності підприємства і на потенціал продуктивності колективу загалом, що значно посилює конкурентоспроможність, стійкість та прогресивність у подальшій підприємницькій діяльності. Співпраця працівників, які входять до різних субкультурних об'єднань, з кожним днем набуває більшої актуальності й призводить до значної кількості конфліктів, що заважають підприємствам реалізовувати свої стратегічні цілі.

Ключові слова: стратегічне управління, організаційна культура, соціальна безпека, кроскультурний менеджмент.

Theoretical foundations of strategic development of enterprises in the context of cross-level management

Annotation. Over the past two decades, cross-cultural interaction in the enterprise management system has become of particular importance for countries with transition economies. This element of strategic enterprise management is becoming key in the context of cross-level coordination of economic activity.

The enterprise management strategy of countries that borrow many innovations from economically more developed countries must have tools for consolidating and adapting existing effective solutions. Undoubtedly, such tools are very important for the current stage of development of the Ukrainian economy. Moving away from the post-Soviet system of economic functioning is becoming vital in the context of Russia's military aggression against our country. The ability to find quick compromise solutions with representatives of enterprises from other countries, to argue for mutual benefit from cooperation between people of different nationalities, cultures, and political views has become the key to the independence of both individual enterprises and the country as a whole.

The purpose of the study is to analyze the essence and goals of strategic enterprise management in the context of the rapid growth of cross-cultural differentiation of personnel and the challenges associated with this phenomenon.

The definition of cross-cultural interaction in the context of economic activity coordination originates in the works of scientists from the so-called Western world, primarily the USA. This is due to the extraordinary experience of combining intercultural ties to achieve effective results. Since the middle of the 20th century, European countries, in particular

¹ доктор економічних наук, професор кафедри підприємництва, торгівлі та логістики Луцький національний технічний університет (Луцьк, Україна)

² кандидат економічних наук, докторант кафедри підприємництва, торгівлі та логістики, Луцький національний технічний університет (Луцьк, Україна)

France and Great Britain, began to adopt this model of economic activity. Later, Germany joined them. They became leaders in the future of the European Union in combining the effective aspects of various cultures that began to appear en masse in these countries with the passage of large waves of migration.

The article is devoted to the analysis of the influence of the state of personnel management on the strategy of the enterprise's activities, namely the interaction of various socio-cultural groups in the process of performing work tasks, the influence of the individual characteristics of each employee on the final result of the enterprise's activities and on the productivity potential of the collective as a whole, which significantly enhances competitiveness, stability and progress in further entrepreneurial activity. Cooperation of employees who are members of various subcultural associations is becoming more relevant every day and leads to a significant number of conflicts that prevent enterprises from realizing their strategic goals.

Keywords: strategic management, organizational culture, social security, cross-cultural management.

Вступ

Протягом останніх двох десятиліть для країн з перехідною економікою особливого значення набула кроскультурна взаємодія у системі управління підприємством. Цей елемент стратегічного управління підприємством стає ключовим в умовах кросрівневої координації економічної діяльності.

Стратегія управління підприємствами країн, які запозичують багато інновацій в економічно більш розвинутих країн, має володіти інструментами консолідації та адаптації уже існуючих ефективних рішень. Безперечно, такий інструментарій дуже важливий для сучасного етапу розвитку економіки України. Відхід від пострадянської системи функціонування економіки стає життєво необхідним в умовах військової агресії росії проти нашої країни. Вміння знаходити швидкі компромісні рішення з представниками підприємств інших країн, аргументувати взаємовигоду від співпраці між людьми різних національностей, культур, політичних поглядів стали запорукою незалежності як окремих підприємств, так і країни загалом.

Мета дослідження – проаналізувати сутність і цілі стратегічного управління підприємством в умовах стрімкого зростання кроскультурної диференціації персоналу і виклики, пов'язані з цим явищем.

Результати

Визначення кроскультурної взаємодії в умовах координації економічної діяльності бере свій початок у працях науковців так званого західного світу, насамперед США. Пов'язано це з неабияким досвідом поєднання міжкультурних зв'язків для досягнення ефективних результатів діяльності. Вже зі середини ХХ століття цю модель економічної діяльності почали переймати країни Європи, зокрема Франція і Великобританія. Згодом до них приєдналась Німеччина. Вони стали лідерами в подальшому уже Європейського Союзу у поєднанні ефективних аспектів різноманітних культур, що масово почали з'являтися у цих країнах з проходженням великих хвиль міграції.

Значний внесок у дослідження тематики кроскультурної взаємодії в умовах кросрівневої координації економічної діяльності зробили як зарубіжні, так і вітчизняні науковці, зокрема, Ф. Тромпенаарс [1], Ненсі Дж. Адлер [2], Д. Томас [3], Р. Гестеланд [4], О. Приятельчук [5], Ю. Петрусенко [6], Н. Тодорова [7], В. Корженко та Ж. Писаренко [8], І. Шавкун та Я. Дибчинська [9], О. Ареф'єва [10].

Загалом кроскультурна взаємодія охоплює набір універсальних методів і прийомів для стратегічного управління підприємством (див. таблицю). Рівні

координації економічної діяльності можна ототожнити з координацією культур і субкультур, оскільки в основі розбіжностей, які потрібно долати, лежить ментальність персоналу, який приймає рішення (кожен на своєму рівні).

Міжнародний, порівняльний і кроскультурний розділи менеджменту ставлять перед собою саме таке завдання [11]:

- вивчення діяльності міжнародних компаній;
- дослідження особливостей організаційних відносин, культурних особливостей персоналу;
- виокремлення найкращих підходів до менеджменту, адаптація розробок у цій сфері до культурних особливостей країни;
- визначення соціокультурних властивостей міжнаціональних колективів підприємств, побудова облікової системи культурних особливостей та світогляду працівників.

Таблиця 1

Наукові підходи до визначення поняття «кроскультурна взаємодія»

Науковці	Суть визначення «кроскультурна взаємодія»
Ф. Тромпенаарс	Кроскультурна взаємодія для загального бізнесу – це ментальність, якою можна керувати. Тип такої взаємодії залежить від гнучкості сприйняття обставин. Відповідно країни зі сталою демократією більш суб'єктивно оцінюють особливості ситуації, аніж, наприклад, країни пострадянського простору, які схильні до партикуляризму. Психологія відіграє ключову роль у здатності взаємодіяти на кроскультурному рівні. В економічній діяльності культури здатні змінюватись набагато швидше, ніж це прийнято в загальних уявленнях
Р. Гестеланд	Кроскультурна взаємодія в організації – це когнітивна взаємодія, тобто управління пізнанням конкретної людини для досягнення цілей різного типу. Здатності сприймати інформацію приділяється значна увага. Також провідну роль відіграють знання про конкретну соціальну систему
О. Ареф'єва	Кроскультурна взаємодія у менеджменті – це один із напрямків теорії менеджменту, який вивчає способи побудови мультинаціонального колективу з метою покращення міжкультурної взаємодії і який розглядає національні підприємства як частину глобальної співпраці з відповідною роллю у системі економічної діяльності
Н. Тодорова	Кроскультурна взаємодія в управлінні – це здатність оперувати переліком конкретних показників, а саме: керування різнополярним ставленням, культурними розбіжностями, релігійними відмінностями, звичками й уподобаннями працівників для досягнення цілей підприємства. Адаптація рішень управлінців, орієнтуючись на прагнення різних націй, а також застосування полікультурних механізмів в опрацюванні інформації

Джерело: сформовано авторами за [1, 4, 7, 10]

Окремо стоїть питання організаційної культури. Тобто поєднання різних культур в одну, яка буде панувати в межах підприємства. Серед основних елементів організаційної культури О. Драган [12] розглядає такі:

1. Традиції – це звички працівників, які підтримується керівництвом і передаються новим працівникам. Як приклад це святкове проводження людини на пенсію. Такий підхід дозволяє розвинути лояльність працівників до підприємства;
2. Символ – товарний знак, з яким асоціюються цінності підприємства. Для працівників це ототожнення з певною репутацією, що дає сигнал про довготермінові цілі, які ставить перед собою підприємство;
3. Легенда – це елемент історії підприємства, який не обов'язково може мати фактичне підтвердження, але дає можливість відчутти приналежність працівника до позитивного минулого, до подій, які впливали на розвиток підприємства;
4. Герой підприємства – це особа, досягнення роботи якої слугують еталонним стандартом для решти працівників. Також це приклад успіху, якого можна досягти на підприємстві. Це своєрідний новий підхід до такого явища, як дошка пошани;
5. Гасло – це лаконічне формулювання основної цінності підприємства. Доступність такого формулювання дає змогу працівникові скласти певну модель поведінки перед початком роботи на займаній посаді;
6. Ритуали та церемонії – це комплекс заходів, які створюють соціальне середовище всередині підприємства, завдяки чому працівники задовольняють свої соціальні потреби. Загалом створення умов для діяльності працівників різноманітних соціально-культурних груп є основою для стратегії управління підприємствами в умовах кросрівневої координації економічної діяльності.

Варто зазначити, що в різних галузях діяльності утворились свої субкультури. У наш час найбільш яскравим прикладом у цьому сенсі є сфера ІТ нашої країни. Це одна з найбільш прогресуючих сфер в Україні. Працівники, які там задіяні, спілкуються професійним сленгом, що зовсім не зрозумілий представникам інших професій і навіть клієнтам. Неординарний гумор притаманний представникам цієї галузі, має прив'язаність до контексту, який ґрунтується на певних знаннях. Тобто ми спостерігаємо чіткий зв'язок темпів розвитку галузі та субкультури в ній. Від галузі діяльності значною мірою залежить, наскільки працівники набуватимуть (відмінних від інших) галузевих соціокультурних ознак.

З огляду на вищезазначене можна простежити окремі стратегії управління персоналом підприємства в умовах кросрівневої координації економічної діяльності.

Керівник підприємства повинен чітко визначитись, яку саме стратегію обрати і (що дуже важливо) коли почати її втілювати. Для цього керівник підприємства має володіти двома управлінськими навиками: формування колективу «з нуля» і реструктуризація уже сформованого колективу. Виникає запитання, чому це важливо в контексті кросрівневої координації економічної діяльності. Суть в тому, що мінливе економічне середовище кидає регулярні виклики для діяльності підприємства, і якщо персонал не гнучкий, якщо працівники не лояльні до керівника і підприємства загалом, то це призводить до втрати конкурентоспроможності. Тому формування колективу на початку його роботи створює менше ризиків у подальшому.

Більш детально розглянемо, яким саме має бути початкове формування колективу, щоб воно відповідало сучасним реаліям. Насамперед потрібно підібрати команду, яка буде лояльною до керівника. Цим має займатись персонально керівник, тому що особистий контакт у цій ситуації має вирішальне значення. Якщо працівник визнає керівника лідером, то будь-які зміни і корективи (що дуже часто виникають при кросрівневій координації економічної діяльності) запроваджуються без ускладнень.

Згодом зі сформованим колективом потрібно пройти декілька рівнів випробувань, після яких відсіяти нефахових, нелояльних, недисциплінованих або непрогресивних працівників. Далі інтегрувати в колектив заміну тим, хто вибув. Складнішим є варіант, коли керівник приходить в уже сформований колектив, який

«підв'язаний» під конкретні процеси. У такому разі існує високий рівень несприйняття підходів і цінностей, які він декларує у наявній ситуації.

Керівник має володіти певними соціально-психологічними навиками управління. Найважливішим з яких є здатність розпізнати й усунути опір своїм діям.

Висновки

Важливо розуміти, що в кожного керівника є свій стиль управління, який залежить від індивідуальних особливостей, психотипу, досвіду. З огляду на це кожен управлінець має знати свої сильні та слабкі сторони. Поширеними є ситуації, коли виникає проблема з персоналом, яка є безпрецедентною для конкретного керівника, і він шукає поради в більш досвідчених, на його думку, колег або партнерів. Це призводить до вкрай негативних наслідків, оскільки у того, хто дає консультацію, обов'язково буде своє бачення, ґрунтоване на власних соціально-психологічних особливостях. Те, що здається такій людині абсолютно природним рішенням, є неприйнятним для того, хто просить поради.

Також консультуючий не несе відповідальності за можливі наслідки своїх рекомендацій, тому зазвичай не проводить глибокого аналізу. Не менш важливою є подача такої інформації (часто це робиться з впевненістю), яка здійснює тиск на того, хто має ухвалювати рішення. У такій ситуації все видається простим і ефективним, але не зовсім доречним з погляду керівника.

Небезпека впровадження таких вирваних з контексту особистості керівника рекомендацій полягає в тому, що підлеглі «зчитують» невластиві керівникові дії як сигнал того, що він втрачає контроль над ситуацією. Надалі керівнику неможливо підтримувати таку невідповідність, і за цей період зростає вірогідність зробити багато критичних помилок.

Список використаних джерел

1. Тромпенаарс Ф., Хампден-Тернер Ч. Национально-культурные различия в контексте глобального бизнеса. Минск: Попурі, 2004. 528 с.
2. Nancy J. A. International Dimensions of Organizational Behavior. Boston: Kent Publishing. 1986. DOI: <https://doi.org/10.1177/017084069001100415> (дата звернення: 24.09.2020).
3. Thomas D. C. Cross-cultural management. California, Thousand Oaks: Sage Publications, Inc., 2008. 327 p.
4. Gesteland R. R. Cross-cultural Business Behavior: Marketing, Negotiating and Managing Across Cultures. Copenhagen Business School Press, 1996. 244 p.
5. Приятельчук О. А. Формування та розвиток системи кроскультурного менеджменту (на прикладі міжнародних корпорацій): автор. ... дис. канд. екон. наук. Київ, 2006. 21 с.
6. Петрушенко Ю. М., Голець Т. А. Когнітивна концепція крос-культурного менеджменту. *Вісник Сум ДУ серія "Економіка"*. 2008. № 1. С. 120–128.
7. Тодорова Н. Ю. Крос-культурний менеджмент. 2009. 330 с. URL: http://ea.donntu.edu.ua/bitstream/123456789/2021/1/CCM_Todorova.pdf (дата звернення: 19.09.2020).
8. Корженко В. В., Писаренко Ж. А. Вплив національної культури на формування моделі управління: методика крос-культурного менеджменту. *Актуальні проблеми державного управління*. 2009. № 1. С. 16–26.
9. Шавкун І. Г., Дибчинська Я. С. Організаційна культура як проблема кроскультурного менеджменту. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2014. Вип. 58. С. 53–63.

10. Ареф'єва О. В. Крос-культурний менеджмент як детермінанта формування конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Сер. Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 20 (1). С. 19–22.
11. Капліна А. І. Крос-культурний менеджмент як інструмент організації крос-культурної взаємодії. *Агросвіт*. 2020. № 21. С. 49–52.
12. Драган О. І. Організаційна культура підприємства (організації): теоретичний підхід. *Економіка і менеджмент культури*. 2012. № 1–2. С. 25–28.