

Список літератури:

1. Головніна О.Г. Методологічні основи підвищення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання в трансформаційній економіці. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2015. № 3(13). С 28–35.
2. Кваша С.М., Голомша Н.Є. Конкурентоспроможність вітчизняної аграрної продукції на світовому аграрному ринку. Економіка АПК. 2006. № 5. С. 99–104.
3. Напрями підвищення конкурентоспроможності аграрного сектору в умовах формування і функціонування ЗВТ з ЄС / За ред. академіка НААН України С.М. Кваші. К.: Компринт, 2017. 623 с.
4. Сокол Н.А. Механізм формування конкурентоспроможності в контексті розвитку корпоративної соціальної відповідальності. 2014. С. 208–211.

УДК 658.310.9

Вешко О.В., аспірант
кафедри менеджменту, адміністрування
та готельно-ресторанної справи
Хмельницький національний університет

ПРОБЛЕМА ОПТИМІЗАЦІЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ПОВЕДІНКИ МУЛЬТИКУЛЬТУРНИХ ГРУП В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Вешко О.В. Проблема оптимізації економічної поведінки мультикультурних груп в умовах глобалізації. У статті висвітлено сучасну концепцію економічної поведінки мультикультурних груп в умовах глобалізації. Аргументовано необхідність оптимізації економічної поведінки мультикультурних груп за допомогою реалізації вибору перспективних стратегій взаємодії в умовах соціокультурної диверсифікації, пошуку переваг культурного розмаїття та практичного осмислення культурних відмінностей.

Ключові слова: мультикультурна група, культурне домінування, оптимізація, культурна синергія.

Вешко О.В. Проблема оптимизации экономического поведения мультикультурных групп в условиях глобализации. В статье описывается современная концепция экономического поведения мультикультурных групп в условиях глобализации. Аргументирована необходимость оптимизации экономического поведения мультикультурных групп посредством реализации выбора перспективных стратегий взаимодействия в условиях социокультурной диверсификации, поиска преимуществ культурного разнообразия и практического осмысления культурных различий.

Ключевые слова: мультикультурная группа, культурное доминирование, оптимизация, культурная синергия.

Veshko O.V. The problem of optimization of economic behavior of the multicultural groups under conditions of globalization. The article outlines the modern concept of economic behavior of multicultural groups under conditions of globalization. The necessity of optimizing the economic behavior of multicultural groups by means of realization of a choice of perspective strategies of interaction in the conditions of socio-cultural diversification, search of the advantages of cultural diversity and practical comprehension of cultural differences is argued.

Key words: multicultural group, cultural dominance, optimization, cultural synergy.

Постановка проблеми. Процеси глобалізації визначають зміни, що відбуваються у міжнародному бізнесі та зумовлюють необхідність використання новітніх підходів до управління підприємством. Очевидно, що для ефективного функціонування спільні підприємства повинні налагоджувати співпрацю з представниками підприємницької діяльності різних країн. Таке кооперування обов'язково включає культурний аспект, який значно впливає на можливість ефективної діяльності спільних підприємств, що утворилися в результаті стратегічного об'єднання

підприємств із різних країн. У ситуації культурного різноманіття виникає необхідність розроблення нової концепції економічної поведінки, суть якої полягає у розширенні поглядів на роль національних економічних культур як джерела нових знань, а їх використання – як спосіб досягнення конкурентних переваг компаній.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню особливостей поведінки людей у мультикультурних групах присвячено роботи багатьох зарубіжних і вітчизняних учених. Зокрема, цими

дослідженнями займалися Д. Гольден, М. Лемер, Ф. Лютенс, С. Шнейдер і Ж.-Л. Барсу, С. Вегера, В. Стадник, Панченко та ін. Проте питання взаємопроникнення різних типів організаційних культур на спільних підприємствах і формування на основі цього домінуючого типу економічної поведінки досліджено недостатньо.

Проаналізувавши низку праць на дану тематику, можна виділити слова А. Сміта, який писав, що «перебуваючи в рамках однієї парадигми, важко собі уявити будь-яку іншу парадигму» [1, с. 45], однак для оптимізації економічної поведінки мультикультурних груп необхідно «вийти за рамки», сформованих парадигми і стереотипів, що склалися, намагаючись уникнути небезпеки етноцентризму. Ця ідея набуває дедалі більшого розвитку і поширення в рамках міжнародного співробітництва. Так, С. Шнейдер і Ж.-Л. Барсу вважають [2, с. 218–219], що основна енергія міжнародного співробітництва полягає у використанні культурного складника. Ф. Лютенс зазначає, що в тих організаціях, де визнається і заохочується різноманіття культур, з'являються нові конкурентні переваги [3, с. 617, 651]. Д. Гольден пропонує відмовитися від використання підходу «періодичного набору культурних елементів» і розглядати культури як «резервуари знань» [4, с. 63–75]. У цьому разі соціокультурні відмінності можна розглядати з позицій управління новими знаннями. М. Лемер і Н. Прайм відзначають, що питання менеджменту культурних розбіжностей усередині організації і, отже, оволодіння культурним складником – «культурним важелем» у ході міжнародного співробітництва та розвитку – є ключовим фактором успіху на міжнародному рівні [5, с. 18–24].

Дослідження впливу культури на розвиток спільних підприємств та міжнародних компаній є надзвичайно актуальним, оскільки дає змогу виявити можливі культурні перешкоди для ефективного ведення підприємництва українськими суб'єктами господарювання. Такий аналіз даватиме змогу пояснити, чому українські підприємці схильні працювати радше з тими чи іншими іноземними партнерами, а також забезпечить формування стійкого підґрунтя для розвитку ефективних умов інтеграції українських підприємств з іноземними компаніями.

Постановка завдання. Сьогодні важливим є дослідження впливу національної культури на розвиток та формування спільних підприємств, виявлення можливих бар'єрів, що існують для компаній, які об'єднуються чи перебувають на стадії інтеграції. Тому метою даного дослідження є характеристика концепції економічної поведінки мультикультурних груп, що формуються на спільних підприємствах. Досягнення оптимізації цієї поведінки за допомогою: вибору перспективних стратегій взаємодії в умовах соціокультурної диверсифікації, пошуку переваг соціокультурного розмаїття, а також практичного осмислення змісту соціокультурних відмінностей, їх переваг і недоліків, що мають бути враховані для забезпечення ефективної співпраці учасників мультикультурних груп.

Виклад основних результатів. Необхідність аналізу впливу культури саме на спільні підприємства зумовлена насамперед тим фактом, що в процесі інтеграції компаній із різних країн виникають інвестиційні ризики, пов'язані з культурною несумісністю. У численних статтях, присвячених досвіду роботи спільних підприємств з українськими партнерами, відзначається, що на початку співробітництва проблеми мультикультурності не є актуальними, вони виникають пізніше [6–8].

В умовах культурного різноманіття існує п'ять основних стратегій взаємодії залежно від поєднання двох підходів: «наш» спосіб дій єдиною вірний або «їх» спосіб дій єдиною вірний. До них належать стратегії: «культурного домінування», «культурного пристосування», «культурного компромісу», «культурного розбіжності» і «культурної синергії» [9, с. 184–211] (рис. 1).

Стратегія «культурного домінування» полягає у перебільшенні, переоцінюванні «свого способу дій» і зменшенні, недооцінюванні «способу дій» представників іншої культури. Цей тип взаємодії найчастіше використовується великими західними партнерами, які мають більшу владу, володіють значними фінансами, новітніми технологіями і збираються їх використовувати у партнерстві, строго дотримуючись своїх стандартів діяльності.

У рамках проведеного нами аналізу на базі спільного німецько-українського машинобудів-

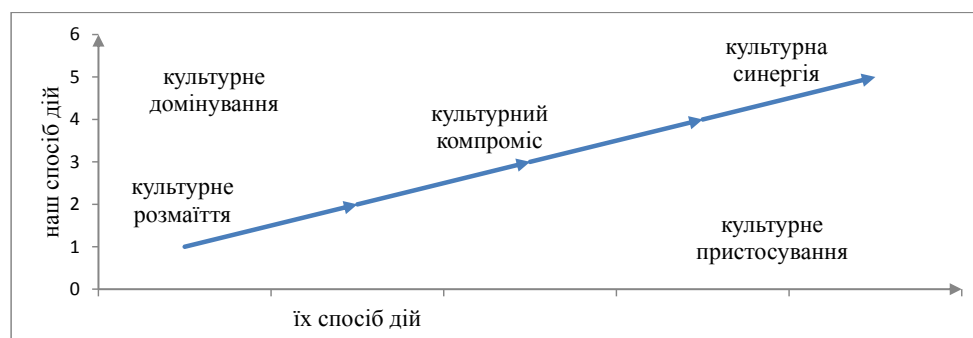


Рис. 1. Стратегії взаємодії в умовах соціокультурного різноманіття

ного підприємства ТОВ «Преттль-Кабель Україна» (яке є одним зі спільних підприємств Хмельницької області, що характеризується стабільною позитивною економічною динамікою і на якому, тим не менш, існує проблема мультикультурних команд [10]) було визначено, що на підприємстві переважає стратегія «культурного домінування». Німецький партнер пропонує «свій спосіб дій» як, на його думку, найбільш ефективний. Це накладає відбиток на основні процеси внутрішньої групової взаємодії, зокрема тих, що стосуються керівництва (прийняття рішень, мотивацію і комунікацію).

Друга стратегія – «культурного пристосування» – полягає у перебільшенні «їх способу дій» і применшенні «свого способу дій», що часто властиве менеджерам, які добре знають місцеву культуру і мову, або менеджерам, що є відповідальними за реалізацію соціальних проектів, де нововведення, що прийшли ззовні, повинні вписатися в місцеві традиції, з урахуванням соціальних ролей, релігійних традицій і т. д. Ця стратегія взаємодії менш характерна для німецьких партнерів, які здійснюють спільні проекти з українськими промисловими підприємствами. Однак ті організації, які вибирають цю стратегію, реалізуючи соціальні проекти, досягають непоганих результатів, працюючи в Україні.

Стратегія «культурний компроміс» є певним компромісом між «своїм» способом і способом «інших». Кожен поступається у чомусь своєму партнерові, щоб збільшити ймовірність успіху спільної діяльності, але у цілому більш потужний партнер робить менше поступок, ніж інший. Ця досить нова стратегія в рамках реалізації німецько-українських проектів і характерна вона для тих німецьких організацій, які мають довгострокову орієнтацію роботи в Україні.

Четверта стратегія – «культурна розбіжність» – це применшення впливу соціокультурних відмінностей і така економічна поведінка немов немає ніякого конфлікту економічних культур. Приймається рішення, що значення конфлікту невелике порівняно із загальною очікуваною вигодою від наявних відносин. Ця стратегія більш характерна для українських учасників міжнародних проектів. Дуже часто керівники авторитарного стилю, що є типовим для України, не хочуть визнавати культурні відмінності в способі мислення й економічній поведінці між українцями і західними партнерами. На нашу думку, це є прихованим резервом підвищення ефективності взаємодії українських партнерів із представниками різних економічних культур.

І остання, п'ята, стратегія – «культурна синергія» – полягає у наданні значення різним способам діяльності, щоб знайти нові варіанти вирішення проблем, які враховують соціокультурні традиції кожної з взаємодіючих культур. Так, наприклад, з огляду на вплив глобалізації сучасного світу, можна спробувати сформулювати «соціокультурну модель»

міжнародного менеджера, який, слідуючи принципам «культурної синергії», успадкує японський принцип «збереження обличчя», німецькі пунктуальність і передбачливість, американську практичність і українську винахідливість у екстремальних та безвихідних ситуаціях.

Синергетичний підхід до управління соціокультурним розмаїттям видається найбільш перспективним, оскільки дає змогу найбільш ефективно будувати партнерські відносини, засновані на повазі до культурних відмінностей під час міжкультурної взаємодії. Знання організаційних моментів, характерних для різних економічних культур, є рушійною силою, що підвищує можливості конкурувати на міжнародних ринках [11].

Аналіз стратегій взаємодії, що використовуються у рамках реалізації німецько-українських проектів, показав, що найбільш поширеною стратегією нині є стратегія культурного домінування. Вона характерна для більшості німецьких компаній і організацій, що працюють в Україні. Стратегія культурного пристосування характерна для компаній, що працюють у сфері виробництва товарів народного споживання або у сфері послуг. Для українських партнерів найбільш типовою нині є стратегія культурної розбіжності. На жаль, багато українських керівників не хочуть визнавати культурні відмінності в способі мислення й економічній поведінці між українцями та західними партнерами, це не дає змоги використовувати переваги соціокультурного різноманіття.

Досить новою є стратегія культурного компромісу, характерна для німецьких компаній і організацій, що мають довгострокову орієнтацію роботи в Україні. Ця стратегія в рамках реалізації німецько-українських проектів можлива, наприклад, у виборі робочої мови. Якщо використовувати англійську, то це, по-перше, дає кожній зі сторін змогу не йти на поступки в лінгвістичному питанні і, по-друге, додатково розширює можливості рекрутингу висококваліфікованих українських фахівців, які володіють англійською мовою, для роботи в проекті. Найбільш перспективною стратегією взаємодії членів у мультикультурному середовищі є стратегія культурної синергії, хоча вона потребує більшої уваги до тих моментів спільної діяльності у мультикультурних групах, які можуть забезпечити таку синергію.

Щодо розуміння особливостей соціокультурного розмаїття, то проведені нами на прикладі німецько-української компанії дослідження соціокультурних відмінностей із використанням різних методологічних підходів, а також дослідження їх впливу на економічну поведінку учасників мультикультурних груп дали підстави для висновку про наявність двох принципових моментів такої залежності. По-перше, наявні німецько-українські культурні відмінності можна класифікувати за рівнем значущості на три групи: найбільш значущі, значимі і незначні соціокультурні відмінності.

По-друге, ці відмінності впливають на основні процеси групової взаємодії мультикультурних команд. Отже, для оптимізації економічної поведінки в межах цих команд необхідно досягти гармонізації соціокультурних відмінностей.

Для оптимізації економічної поведінки мультикультурних груп спочатку провели дослідження у вигляді відкритого інтерв'ю. Загалом дві третини німецьких респондентів і переважна більшість українців оцінюють роботу в німецько-українських мультикультурних командах із погляду досягнення переваг у спільній роботі. Інтерес до взаємного співробітництва, який існує, дає змогу припустити, що німецько-українські культурні особливості можуть бути використані для отримання культурних переваг у процесі вироблення складних рішень і досягнення запланованих результатів проекту.

Ефективна робота команди починається з процесу її формування. Німці у цілому дотримуються політики символізму під час прийняття рішень про рекрутинг співробітника. Такі висновки були отримані в рамках великомасштабного соціологічного проекту з прийняття управлінських рішень, проведених групою вчених [12, с. 39].

Очевидно, що під час формування команди слід розраховувати на виконання усіма співробітниками прийнятих на себе зобов'язань і високий рівень індивідуальної відповідальності за їх виконання. Для українців у цілому характерна низька мобільність кадрів, і найбільш типовим є просування «внутрішнього» кандидата, тому багато хто з респондентів (учасників німецько-українських проектів) виділили проблему кар'єрного зростання в мультикультурній команді. Просування членів команди по службі – важливий мотиваційний фактор до ефективної спільної роботи. Однак насторожує той факт, що кожен шостий український респондент (15,4%) зазначив, що просування базується на основі «національної культури» кандидата. Більш справедливим (і ефективним) є просування працівників на основі об'єктивних критеріїв, наприклад таких, як «професійна компетенція», «досвід участі в міжнародних проектах», «високий потенціал», «відкритість і здатність просувати інновації» та ін.

Рівень професійної компетенції більшості українських співробітників (70,3%) відповідає висунутим вимогам німецьких компаній. Цей висновок був отриманий за результатами досліджень. Значним резервом підвищення рівня професійної компетенції працівників є система професійної підготовки: тренінгів та навчальних семінарів, про що свідчить, наприклад, позитивний досвід компанії ТОВ «Преттль-Кабель Україна».

Подолання труднощів і вирішення конфліктів є одним із найбільш складних етапів життєвого циклу мультикультурної команди проекту. За даними нашого дослідження, конфлікти в рамках реалізації німецько-українських проектів приблизно в поло-

вині випадків зумовлені впливом культурного складника (56,8% – для німців і в 43,5% – для українців). Таким чином, у разі зміни підходу до врегулювання конфліктів можна значно знизити соціальну напругу в команді і значно підвищити ефективність її роботи.

По-перше, конфлікти зумовлені невисоким рівнем довіри між членами команди. Довіра – це фундамент довгострокових відносин. Однак часто в процесі командної роботи виникає недовіра до українського персоналу з боку німецького топ-менеджменту і виникають зумовлені цим обмеження у просуванні українських кандидатів на керівні посади. Але слід підкреслити, що за останні роки рівень індивідуальної відповідальності, індивідуальної свободи і ступінь прийняття індивідуальних рішень українцями значно підвищився, досягнувши рівня провідних європейських країн.

По-друге, ступінь емоційності українських співробітників також може бути причиною конфліктів, що виникають. Українці, які належать до високоемоційних культур, дуже чутливі до негативних емоцій. Водночас використання «емоційного фактору» може призвести до отримання позитивних результатів, побудови конструктивних відносин у команді й організації ефективної роботи. Даний підхід, наприклад, широко використовується компанією ТОВ «Преттль-Кабель Україна». Слід також урахувати емоційність українців під час розроблення мотиваційних чинників. Система морального стимулювання, включаючи оголошення подяк перед членами команди, висловлювання вдячності, заохочувальні поїздки тощо будуть ефективними поряд із просуванням по службі.

У процесі прийняття рішення не слід більше шукати пояснення в ірраціональності українців, оскільки дві третини німецьких та українських респондентів відзначили, що рішення, прийняті українцями, зараз занадто раціональні. Ірраціональність прийнятих рішень українцями є результатом сформованих стереотипів у німців. На нашу думку, відкритий діалог, обговорення проблеми, пошук переваг і побудова стратегії прийняття рішень на основі підходу «немає переможців та переможених» дають змогу уникнути непорозумінь, що асоціюються з ірраціональністю, і виявити внутрішні мотиви, що пояснюють процес прийняття рішень.

Ефективна робота членів команди, їх досягнення безпосередньо пов'язані з тим, як самі працівники оцінюють якість своєї роботи. Згідно з отриманими результатами проведених інтерв'ю, основним елементом у цьому сприйнятті є поведінка менеджера проекту. Цікаво те, як відзначають М. Букінгмен і К. Кофман, що питання оплати праці, винагороди, популярності компанії, позитивних особистісних якостей керівництва вищої ланки не виділяються як першочергові чинники, зрозуміло, в межах допустимого. «Так, – пишуть вони, – працівник може прийти на підприємство будь-якої великої транснаціо-

нальної компанії, будучи залучений соціальними гарантіями, але саме його відносини з безпосереднім начальником визначають його вірність підприємству і його продуктивність» [13, с. 108–110].

Основним мотивуючим фактором до високоефективної роботи в рамках реалізації німецько-українських проектів виступає заробітна плата. Вона ж, своєю чергою, є однією з найбільш часто згадуваних причин конфліктів, що виникають. Це пояснюється тим, що рівень заробітної плати багато в чому визначається національністю працівника. Відбувається свого роду стратифікація. Спочатку стратифікуються працівники виходячи зі своєї національної культури, а потім у кожній «культурній стратегії» рівень оплати праці визначається рівнем професійної компетенції. Однак немає єдиного підходу для членів мультикультурної німецько-української команди. Результати емпіричних досліджень показали, що середній рівень оплати праці українських співробітників становить 30–40% від рівня оплати німецьких колег.

Безумовно, можливість роботи в міжнародному проекті має свої переваги для українських членів команди. По-перше, це більш цікава і змістовна робота. По-друге, використовуються демократичні методи управління. По-третє, існують можливості саморозкриття і т. д. І, безумовно, найбільш значущою причиною є рівень заробітної плати, який перевищує середній український показник. Усі перераховані причини є мотиваційними чинниками на початковому етапі спільної взаємодії. Пізніше в процесі спільної роботи в мультикультурній команді виникають проблеми, значною мірою зумовлені

відсутністю принципу справедливості розподілу. Результати досліджень показали, що рівень кваліфікації українських колег практично повністю відповідає вимогам, що пред'являються з боку німецького партнера. Таким чином, напрашується висновок, що за однаково якісно виконане завдання співробітники повинні отримувати однаково винагороду. Деякі серед українських респондентів, які брали участь у дослідженні, відзначали: про яку мотивацію можна говорити, якщо їх німецький колега «тільки за свою національність отримує в чотири рази більше?!».

Для підвищення ефективності роботи мультикультурної команди в Україні необхідно засновувати систему мотивації на принципах поєднання економічної раціональності та соціальної справедливості. Але соціальна справедливість має бути для всіх учасників такої групи, а не залежно від культурної приналежності.

Гармонізація думок із цього питання можлива за збалансованого використання принципів економічної раціональності та соціальної справедливості під час розподілу винагороди.

Висновки. Отже, результати дослідження дали змогу зрозуміти сутність сучасної концепції економічної поведінки мультикультурних груп в умовах глобалізації світової економіки. Дослідження стратегій взаємодії в умовах соціокультурного різноманіття показало, що найбільш перспективною є стратегія культурного компромісу і культурної синергії. Особливого значення набуває пошук потенційних переваг у соціокультурних відмінностей і вивчення можливостей їх гармонізації. Це й буде предметом подальших досліджень.

Список літератури:

1. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народа. М.: Прогресс, 1989. 267 с.
2. Schneider S., Barsoux J.-L. Management intercultural; 2nd ed. Paris: Pearson Education Ltd., 2003.
3. Лютенс Ф. Организационное поведение; пер. с англ.; 7-е изд. М.: ИНФРА-М, 1999. 692 с.
4. Holden D. Moving Cultures. Journal of Applied Behavioural Science. 2002. № 3(56). P. 63–75
5. Lemaire F. et Prime Ph. Le management des équipes interculturelles. Paris: Presses Universitaires de France, 2002.
6. Проблеми інкорпорації національних архетипів організаційної поведінки в організаційну культуру спільних підприємств / В.В. Стадник, М.О. Гудзь, Т.В. Михальчик. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2012. № 4. С. 238–242.
7. Панченко А., Тихомирова И. Украина в системе культурных координат бизнеса. Менеджмент и менеджер. 2002. № 8.
8. Вегера С.А. Поведінкова економіка – особлива галузь економічної теорії. Актуальні проблеми економіки. 2004. № 2. С. 4–8.
9. Adler N. Organizational Development in Multicultural Environment. Journal of Applied Behavioral Science. 1983. Vol. 19. № 3. P. 184–211.
10. Стадник В.В., Вешко О.В. Результати і перспективи діяльності спільних машинобудівних підприємств у контексті своєї інтеграції. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2015. № 3. Т. 3. С. 253–258.
11. La Lettre du MBA de l'Enass. Франція, 2012. № 3. juin. URL: www.enass.fr (дата звернення 20.02.2018).
12. Symbolic vs. functional recruitment: cultural influences on employee recruitment policy / M. Segalla, A. Sauquet, C. Turati. European Management Journal. 2001. № 19(1). P. 32–43.
13. Buckingham M., Coffman C. Manager contre vents et marées: Traduction de S. Rollan. Paris: Village Mondial, 2001. 280 p.