

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Кроскультурна взаємодія у бізнес-середовищі підприємства»
(за матеріалами ПП «БІЛОЦЕРКІВСЬКА АГРОПРОМИСЛОВА ГРУПА»,
Полтавська обл., Великобагачанський р-н., с.Білоцерківка)

Студентки 2 курсу 3м групи
спеціальності
073 «Менеджмент»
спеціалізації
«Управління бізнесом»

Кропивки Юліани
Володимирівни

Науковий керівник:
кандидат наук з державного
управління, доцент

Кандагура Катерина
Сергіївна

Гарант освітньої
програми:
доктор економічних наук,
професор

Федулова Ірина
Валентинівна

Київ 2020

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КРОСКУЛЬТУРНОЇ ВЗАЄМОДІЇ В БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1. Сутність кроскультурної взаємодії у менеджменті.....	6
1.2. Основні перешкоди кроскультурної взаємодії в бізнес-середовищі підприємства.....	11
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КРОСКУЛЬТУРНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ПП «БІЛАГР».....	15
2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства	15
2.2. Оцінка ефективності кроскультурної взаємодії на підприємстві	20
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КРОСКУЛЬТУРНОЇ ВЗАЄМОДІЇ В ПП «БІЛАГР».....	26
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	42
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	45
ДОДАТКИ.....	Error! Bookmark not defined.

ВСТУП

Актуальність. У сучасних умовах проблеми кроскультурного менеджменту і міжкультурних комунікацій стають все більш актуальними: розширюються ділові та міжкультурні зв'язки, розвиваються міжнародні компанії та об'єднання, формуються багатонаціональні колективи.

Проблеми кроскультурних відмінностей у міжнародному бізнесі стали досліджуватися лише з 1970-х рр. спочатку невеликими країнами (Фінляндія, Данія, Швеція, Голландія), а потім і провідними світовими державами (Німеччина, Великобританія, США). Пізніше до них приєдналися Італія, Іспанія, Франції. Втім, на території пострадянських країн, включаючи Україну, питання кроскультурної взаємодії у бізнес-середовищі все ще залишається недостатньо розробленим.

Натомість, у протиріччя з відсутністю систематизованого підходу до реалізації кроскультурної взаємодії у бізнес-середовищі українських компаній вступає той факт, що на сьогодні економіка України активно рухається у сторону більш тісної економічної та бізнес-взаємодії з іншими країнами світу. Зокрема, особливо важливим питання кроскультурного менеджменту видається у контексті євроінтеграційного руху України.

Мета дослідження полягає у розробці практичних рекомендацій для покращення ефективності кроскультурної взаємодії у бізнес-середовищі підприємства «Білагр».

Для досягнення даної мети було визначено такі **завдання** дослідження:

- 1) визначити сутність кроскультурної взаємодії у менеджменті;
- 2) охарактеризувати основні перешкоди кроскультурної взаємодії в бізнес-середовищі підприємства;
- 3) охарактеризувати загальні напрямки діяльності підприємства «Білагр»;

4) надати оцінку ефективності кроскультурної взаємодії на підприємстві;

5) розглянути напрями підвищення ефективності кроскультурної взаємодії у ПП «Білагр».

Об'єкт дослідження – кроскультурна взаємодія у бізнес-середовищі.

Предмет дослідження – особливості регулювання та підвищення ефективності кроскультурної взаємодії у бізнес-середовищі українського підприємства «Білагр».

У дослідженні використовувалися **методи** аналізу, синтезу, узагальнення, факторного аналізу, табличного представлення матеріалу та інші методи.

Теоретичну базу роботи склали праці вітчизняних і зарубіжних вчених в області менеджменту підприємства.

Інформаційну базу дослідження склала нормативна, законодавча база; інформаційні збірники, а також фактичні матеріали, які зібрав автор в процесі практичної діяльності; матеріали соціально-економічних досліджень, науково-практичних конференцій, семінарів, публікацій у періодичній пресі, каталоги і збірники глобальної інформаційної мережі Інтернет, інші джерела інформації.

Наукова новизна роботи полягає у тому, що висновки і рекомендації, розроблені у роботі, можуть бути використані менеджерами українських компаній та українських представництв міжнародних компаній при визначенні підходів до побудови системи управління та оцінки ефективності діяльності кроскультурних колективів.

Практичне значення отриманих результатів полягає у розробці теоретичних положень і методичних рекомендацій, що дозволяють підвищити рівень ефективності кроскультурної взаємодії на українському підприємстві, яке здійснює експорт своєї продукції в інші країни світу.

Інформація про апробацію результатів дослідження: була підготована та опублікована стаття «Кроскультурна взаємодія у бізнес-середовищі підприємства» у збірнику наукових статей студентів КНТЕУ 2020 року (додаток А).

Структура роботи: випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел і додатків. Основний текст роботи становить 43 сторінки, в т.ч. 4 таблиці, 4 рисунки. Список використаних джерел містить 19 найменувань, викладених на 2 сторінках. Робота містить 4 додатки, викладених на 16 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КРОСКУЛЬТУРНОЇ ВЗАЄМОДІЇ В БІЗНЕС- СЕРЕДОВИЩІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність кроскультурної взаємодії у менеджменті

Національна ділова культура вагомим чином впливає на життєдіяльність організації, зокрема – на підходи до керівництва, стиль ведення переговорів, планування, форми і методи здійснення контролю над діяльністю, особистісні та групові стосунки людей і т. д. Значна кількість існуючих у різних країнах національних ділових культур, а також глобалізаційні процеси у світовій економіці та зростаюча відкритість ринків викликають необхідність різноаспектного дослідження кроскультурної специфіки ведення бізнесу та урахування цих знань у практичній діяльності.

Важливими передумовами успішної реалізації менеджменту в сучасних умовах є знання поведінкових моделей, системи цінностей та стереотипів різних національних культур. Менеджер має розуміти національні та інтернаціональні особливості поведінки людей в різних країнах. Всі ці аспекти значно підвищують ефективність управління компаніями у глобалізаційних умовах, а також дають можливість досягти взаєморозуміння під час ділових зустрічей та переговорів, вирішити конфліктні ситуації, які вже виникли, та запобігти виникненню нових конфліктів.

У контексті кроскультурного менеджменту управління бізнесом здійснюється на межі двох і більше культур. Такий напрямок менеджменту виділяється науковцями, теоретиками та практиками менеджменту у окремий напрям міжнародної бізнес-взаємодії – кроскультурний менеджмент [5].

У науковій літературі представлені різні трактування поняття «крос-культура». Зокрема, це поняття трактується і як взаємодія, і як спілкування представників різних культур. У галузі кроскультурного менеджменту також використовуються поняття «перетин культур», «стик культур», «зіткнення

культур». Кроскультурний менеджмент у сучасному розумінні являє собою діяльність, яка здійснюється на перетині культур.

Розглядаючи кроскультурний менеджмент, слід зауважити, що ділове спілкування у міжнародному аспекті є складним процесом, опосередкованим ціннісною несумісністю національних бізнес-культур. Спілкування у сфері кроскультурної бізнес-взаємодії має відбуватися таким чином, щоб унеможливити будь-який міжкультурний конфлікт, який може бути спричинений зіткненням різних уявлень про належну поведінку. Ефективній бізнес-взаємодії сприяє обізнаність менеджерів у культурних особливостях, дотримання вимог і правил культури міжнародної бізнес-комунікації [6].

Проблемами кроскультурної комунікації є, передусім, небезпека зіткнення учасників бізнес-взаємодії з різними поглядами на світ, цінностями та нормами поведінки. Представники різних країн та культур мають власні уявлення про мораль та бізнес-етикет, свої власні звичаї та соціальні норми. У різних культурах значно різняться ставлення до вираження поваги у процесі бізнес-комунікації, ставлення до жінок у бізнесі тощо. Неможливо поставити у один ряд бізнес-комунікацію європейців, американців, арабів та азіатів [7].

Для України кроскультурний менеджмент є новою галуззю. Вплив на досить пізній розвиток цього напрямку в українському бізнес-середовищі має історичний аспект. Зокрема, Україна протягом довгого часу входила до складу СРСР, політика якого повністю виклювала можливість мультикультурності. Радянська пропаганда просуvala ідею єдиної наднаціональної спільноти, яку називали «радянським народом». Відповідно, набудь-які кроскультурні дослідження було накладено ідеологічне табу.

У той же час на Заході, особливо у США та Європі, кроскультурні дослідження традиційно сформувалися як один із пріоритетних напрямків розвитку менеджменту. Сучасна ж українська економіка має характер перехідної демократії, яка розвивається та формується. Україна на світовому ринку прагне отримати максимальну віддачу від закордонних ринків, а тому

керується принципово новими ідеологічними засадами міжнародних відносин.

Європейська та американська моделі бізнес-взаємодії базуються на чесних та некорупційних відносинах, нейтралізації міжкультурних конфліктів. Україна прагне до прийняття та виконання аналогічних умов бізнес-комунікації, хоча у нашій державі цей процес все ще залишається незакінченим. Формування на українських підприємствах кроскультурного менеджменту є необхідною умовою для проведення конкурентної боротьби і виведення продукції на внутрішні та закордонні ринки, оскільки ці знання досить важко виявити та скопіювати, тому вони стають втіленням унікальних конкурентних переваг компанії, що дасть змогу фірмі міцно закріпитися на міжнародному ринку [14].

Оскільки Україна, як і переважна кількість пострадянських країн, були штучно загальмовані пропагандистським дискурсом СРСР в області розвитку кроскультурного менеджменту, то на сьогодні відчувається гостра нестача вітчизняних досліджень у цій галузі. Переважно сучасні українські дослідники цього питання та практики кроскультурного менеджменту послуговуються іноземними джерелами з цієї тематики.

Наприклад, одними із іноземних теоретиків кроскультурної бізнес-взаємодії є Р. Лівітт та Г. Ферарро. Ці вчені сходяться на думці про те, що кроскультурна компетентність являє собою сукупність форм поведінки, відносин і політик, які дозволяють ефективно функціонувати у системі міжнародних відносин. Дослідники також наголошують на тому, що ця компетентність на практиці проявляється через визнання індивідуальних особливостей носія культури та побудову комунікацій таким чином, щоб врахувати це і полегшити сприйняття інформації для носія [22, с. 1].

Поняття кроскультурного менеджменту та кроскультурної компетенції трактують і деякі українські вчені. Зокрема, у вітчизняних працях кроскультурна компетентність визначається як індивідуальна особливість, яка надає здатність, готовність до сприйняття спільного в культурах країн, а

також той відрізок, на якому відбувається непорозуміння, «зіткнення» або конфлікт культур, виникають суперечності між їхніми представниками [12, с. 1].

Аналізуючи ці два підходи до трактування кроскультурної компетентності, можна умовно розділити їх на наступні напрямки:

- Організаційний напрямок, який пояснює кроскультурну компетентність як важливий бізнес-інструмент, що може бути запропонований організацією для виконання та дотриманням її персоналом;
- Поведінковий напрямок, який пояснює її як особистісну характеристику, яка формується на основі особливостей сприйняття, розвитку самого індивіда, окремо від організації.

Як показує практика, застосування виключно організаційного підходу може бути не ефективним за умови супротиву персоналу компанії. Важливо враховувати той факт, що у компаніях, де іноземні співробітники складають менше 5% від загальної чисельності штату локальні працівники можуть не застосовувати кроскультурну компетентність. Трапляється, що у таких компаніях панує думка про те, що знаходження спільної мови та налагодження кроскультурної взаємодії – це задача виключно цих 5% іноземців, тобто – меншості.

Окрім того, впровадження стандартів комунікацій вимагає від локальних працівників «підлаштування» своєї культури під культуру іноземних співробітників. Це може призводити до міжкультурного конфлікту, адже необхідність більшості підлаштовуватися під потреби меншості може сприйматися локальними працівниками як спроба витіснити місцеві традиції спілкування. Відповідно, така ситуація може викликати опір і спричинити погіршення соціально-психологічного клімату в організації та навіть слугувати причиною кроскультурних конфліктів.

У той же час, якщо компанія застосовує лише поведінковий підхід, то очевидно, що витрати часу, фінансових та людських ресурсів на якісний підбір персоналу, з уже сформованою необхідною компетентністю будуть

надто великими. Це є суттєвим недоліком підходу, бо створює затримки у стабільній роботі організації та незручності для інших членів команди [20].

Важливо також зазначити, що у міжнародному менеджменті на ефективність кроскультурних комунікацій представників різних культур впливає:

- вербаліка (правильне використання словникового і смислового ряду: мова, письмо, читання);
- паравербаліка (мова емоцій та інтонацій);
- невербаліка (мова жестів: пози, жести, погляд, хода тощо).

Окрім того, для забезпечення ефективних міжкультурних контактів важливо використовувати правильний переклад та враховувати гендерний фактор, адже система стереотипів щодо поведінки представників різної статі у різних країнах суттєво різняться [10].

Важливо пам'ятати, що культура є системною, різноплановою категорією, яка включає у себе економічну, правову, політичну, ділову та інші підсистеми. Натомість, предметом кроскультурного та міжнародного менеджменту є, перш за все, ділова культура.

Ділова культура – це система формальних та неформальних правил і норм поведінки, звичаїв, традицій, індивідуальних та групових інтересів, особливостей поведінки працівників, стилю керівництва та ін. в організаційних структурах різних рівнів. Національна ділова культура включає норми та традиції ділової етики, нормативи й правила ділового етикету і протоколу. Національна ділова культура також обов'язково відображає норми, цінності та правила, властиві даній національній культурі [16].

Національна ділова та корпоративна культури тісно взаємодіють між собою. Культурні відмінності виявляються в усіх сферах організаційної діяльності, тому менеджери повинні так розробити тактику ведення справ і власної поведінки, щоб через повагу, розуміння та урахування культурних особливостей місцевого населення досягти успіху в кожній країні, а ділове

спілкування було взаємовигідним. Адже люди, які належать до різних культур, можуть працювати в одній організації, мати спільну кінцеву мету, але різні погляди на способи, методи і взаємодію в ході її досягнення.

Тому поведінка одних здається неправильною, нераціональною іншим. І завдання міжнародних менеджерів полягає саме в тому, щоб сприяти успішному спілкуванню: визначати пріоритети, раціональні підходи, керувати поведінкою працівників і спрямовувати її відповідно до основних принципів міжнародного співробітництва.

Менеджери повинні забезпечити чітку взаємодію всіх структурних підрозділів, філій, людей в кожній робочій групі і між ними, налагодити взаємодію із зовнішніми організаціями, інфраструктурою. Крім того, вони мають сприяти виконанню планів не тільки в рамках окремо взятих ринків, а й в глобальному економічному просторі. В умовах взаємодії, взаємопроникнення різних ринків менеджмент має бути чутливим до зіткнення, взаємодії і взаємопроникнення різних культур [5].

Натомість, існують також і певні перешкоди, які можуть стати на заваді кроскультурної взаємодії в бізнес-середовищі підприємства, тому необхідно звернути увагу на труднощі, які виникають у ході використання кроскультурного та міжнародного менеджменту в діловій культурі підприємства.

1.2. Основні перешкоди кроскультурної взаємодії в бізнес-середовищі підприємства

Основними причинами трансформації формату кроскультурної комунікації можуть стати комунікативні бар'єри. Сьогодні їх кількість в кожній окремій фірмі безпосередньо залежить від специфіки роботи компанії. Однак спільними для усіх організацій є такі комунікативні бар'єри:

а) рівень толерантності в колективі. Формування високого рівня толерантності – першочергове завдання. Це допомагає забезпечити фізичну безпеку персоналу, боротися з негативними поведінковими наслідками

терористичних загроз, поширювати принципи гендерної, релігійної рівності, сприяти зростанню рівня гідності кожного члену колективу.

б) використання вербальних і невербальних засобів спілкування. Під час міжкультурної комунікації людина часто не в змозі повністю засвоїти специфіку чужої мови, адекватно розуміти не тільки слова, але й невербальну поведінку, що супроводжується жестами, мімікою. Складності у спілкуванні можуть мати легку форму (наприклад, відмінності мов європейської групи) та складну (наприклад, протилежність мовних основ країн Сходу, арабського світу, Європи).

в) врахування етіс-іеміс-елементів. Кроскультурні дослідження довели, що вираз емоцій і закономірності пам'яті є етіс-елементами. Однак під час міжкультурного спілкування людина повинна знати і враховувати ситуативні особливості, пов'язані з еміс-елементами. Наприклад, соціальна дистанція між людьми – це елемент спілкування, властивий людям з різних культур. Для певних культур тісні обійми та рукостискання з поцілунками є нормою, для інших це може бути сприйнято як посягання на власний простір та погані манери.

г) тенденція розглядати світ крізь культурні фільтри. Ці фільтри є особливим механізмом, за допомогою якого культура впливає на комунікацію. Культурні відмінності та символіка можуть призводити до помилок, нерозуміння і конфліктів. Дія культурних фільтрів відома усім нам зі старих казок, у яких розповідалося про заморські країни та дивні речі, що там відбуваються.

д) стереотипи сприйняття і поведінки, помилки в інтерпретації поведінки, які створюють бар'єри на шляху ефективної міжкультурної комунікації. Інші атрибутивні тенденції, такі як спотворення інформації з метою задоволення власних інтересів (self-serving bias), захисні атрибуції, також виявляються в різних культурах по-різному.

е) особливість міжкультурної комунікації, яка полягає в невизначеності або двозначності щодо основних правил, за допомогою яких

буде здійснюватися інтеракція. У людей немає впевненості в тому, що правила, якими користуються представники різних культур, ідентичні. Невизначеність властива вербальній і невербальній поведінці [8].

Теоретичною основою розуміння культури ділового спілкування у міжнародному бізнесі є методологічний доробок сучасного американського вченого у галузі теорії менеджменту Річарда Гестеланда, який свого часу співпрацював як менеджер з бізнесменами Німеччини, Австрії, Італії, Бразилії, Індії, Сингапуру. У кроскультурному аналізі бізнес-культур країн Західної Європи, Сполучених Штатів Америки, Японії, Таїланду та ін. Р. Гестеланд уникає оцінного контексту, застосовує новітній культурологічний підхід, який ґрунтується на антитезі між ієрархічно-формальними та егалітарно-неформальними, стриманими і експресивними, поліхронними і монохронними, контактними і дистантними культурами, які обумовлюють відповідні види бізнес-культур.

У міжособистісних стосунках ієрархічно-формальних культур домінують принципи субординації, статусу; в егалітарно-неформальних – принцип професіоналізму особистості. Тому, наприклад, неформальна поведінка представника егалітарної культури може образити посадовця – представника ієрархічної культури, а зосередженість представника формальної культури на важливості своєї персони ображатиме, навіть дратуватиме представника неформальної культури.

Неабияке значення у ділових стосунках має ставлення до фактору часу. Залежно від цього бізнес-культури поділяють на:

- а) монохронні. Їх представники особливо цінують час і свій, і своїх ділових партнерів («час – це гроші»). Тому вони пунктуальні, вимогливі до ділових зустрічей і дотримання їх порядку денного;
- б) поліхронні (гнучкі). Для їх представників не мають особливого значення пунктуальність, терміни виконання домовленостей, вони цінують зустрічі, на яких можна обговорювати одночасно кілька питань [6].

Не менш важливими у налагодженні взаємин між носіями різних культур є паравербальні чинники. Так, якщо переривання монологу партнера в експресивних культурах розглядається як звичайний елемент розмови, то у стриманих культурах така поведінка викликає осуд.

Важливу роль у подоланні комунікативних бар'єрів має відіграти етика. Етичні підходи найкраще розкривають принципи роботи кроскультурної комунікації, оскільки орієнтовані на виявлення і вивчення глибинних моральних підстав міжсуб'єктних відносин. Масштабність і водночас глибина названого підходу визначаються тим, що перед етикою ставиться надзвичайно складне завдання визначення ціннісних ідеалів «доброго», «належного», «справедливого» тощо як моральних принципів, що лежать в основі етичного базису кроскультурної комунікації. Здатність добровільно брати на себе і розділяти моральну відповідальність не тільки сприятиме усуненню міжкультурних розбіжностей, але й формуватиме творчу обстановку взаємної поваги, необхідності зберігати поліфонічне різноманіття світових культур. Більше того, дотримання етичних принципів є підґрунтям для створення міцних ділових відносин з метою збереження миру, справедливості та рівності між людьми [13].

Отже, кроскультурна взаємодія посідає важливе місце в менеджменті. На сьогодні вітчизняний бізнес тісно взаємодіє з іноземними підприємствами. Іноді розбіжність культур призводить до появи ряду проблем, що виявляються у всіх сферах організаційної роботи. Тому головними завданнями менеджера стають налагодження роботи, подолання комунікативних бар'єрів, поширення етичних норм як засобу рішення проблеми. Це сприятиме формуванню кроскультурної комунікації, яка допоможе менеджеру вибудовувати комунікацію з бізнес-партнером з іншої культури, розвинути здатність адаптації до швидко мінливих умов бізнес-середовища, сформувати позитивний імідж компанії загалом.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КРОСКУЛЬТУРНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ПП «БІЛАГР»

2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства

У даному дослідженні звертаємося до аналізу кроскультурної взаємодії у ПП «Білагр». Повна назва підприємства – ПП «Білоцерківська агропромислова група». Це полтавський виробник натуральних високоякісних молочних продуктів. Основні галузі діяльності підприємства – це переробка молока та виробництво сиру, а також оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, олією, тваринним маслом та жирами.

Підприємство ПП «Білагр» було засноване у 1960р. та спочатку було виробничою дільницею Миргородського сирзаводу, пізніше – стало виробничою дільницею Решетилівського маслозаводу. Із 1968 по 1975 рр. підприємство працювало як самостійний завод, а з 1975 по 1992 рр. підпорядковувалося Миргородському сиркомбінату. З 1992 по 2008 рр. підприємство функціонувало у якості ВАТ «Білоцерківський молочний завод», і лише з 2008 р. було реорганізоване та по сьогодні є ПП «Білоцерківська агропромислова група».

На сьогодні дане приватне підприємство є одним із лідерів України із переробки молока та виробництва молочної продукції. Це агропромисловий комплекс замкнутого циклу. Розглянемо основні характеристики ПП «Білагр»(табл. 2.1) [1]:

Таблиця 2.1

Загальна характеристика ПП «Білагр»

Ознака	Характеристика
<i>Повна назва</i>	ПП «Білоцерківська агропромислова група
<i>Організаційно-правова форма</i>	Приватне акціонерне товариство за КПОФГ.231

Закінч. табл 2.1

Ідентифікаційний код за ЄДРПОУ	05384885
Юридична адреса	38340, Полтавська область, Великобагачанський район, с. Білоцерківка, вул. Лесі Українки, буд. 28
Галузь	Харчова промисловість
Основні види діяльності	Виробнича, науково-дослідницька, комерційна діяльність. 10.51 – Перероблення молока, виробництво масла та сиру; 46.33 – Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами; 49.41 – Вантажний автомобільний транспорт
Розмір статутного фонду	250 999 грн.
Власник	Кордубан Віктор Володимирович
Офіційний сайт	www.bilotserkivske.com

Джерело: побудовано на основі опрацювання [1]

Продукція ПП«Білагр» об'єднана під торговою маркою «Білоцерківське» та поєднує у собі результат кращих полтавських та українських традицій виробництва молочної продукції і сучасних світових технологій у цій області. На успішність підприємства вказують і основні техніко-економічні показники його діяльності. Зокрема, здійснимо огляд цих показників за останні роки (табл. 2.2):

Таблиця 2.2

Основні техніко-економічні показники ПП «Білагр» за 2016–2018 рр.

Показник	2016	2017	2018	2016/2017		2017/2018	
				абс. відх.	відн. відх.	абс. відх.	відн. відх.
Обсяг виробленої продукції Од.	227970	256761,9	304091,9	28791,9	12,6	47330	11,21
Чистий дохід, тис. грн.	345669	504204	845555	158535	45,9	341351	67,7
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	307706	464304	740765	156598	50,9	276461	59,5
Адміністративні витрати, тис. грн.	4778	5738	8972	960	20,1	3234	56,4
Витрати на збут, тис. грн.	9415	23333	48402	13918	147,8	25069	107,4

Закінч.табл.2.2

Повні витрати на виробництво продукції, тис. грн.	323270	495657	800578	172387	53,3	304921	61,5
Прибуток від реалізації, тис. грн.	22399	8547	44977	-13852	-61,8	36430	426,2
Рентабельність продукції, %	11	7,9	12,39	-3,1	X	4,49	X
Середньо-спискова чисельність працюючих, чол.	513	564	570	51	9,9	6	1,1
Продуктивність праці, тис. грн./чол.	673,8	893,97	1483,4	220,17	32,7	589,43	65,9

Джерело: складено на основі опрацювання фінансової звітності ПП «Білоцерківська агропромислова група» (Додаток В).

Відповідно до табличних даних, протягом 2017-2019 рр. спостерігається стрімке зростання чистого доходу підприємства від реалізації продукції на 34135 тис. грн. або 167,701 у 2018 році порівняно до показників 2017 року. Втім, за 2019 рік відбулося значне збільшення собівартості реалізованої продукції на 276461 тис. грн. (59,5%).

Розглянемо показники ділової активності підприємства, а саме – коефіцієнти оборотності, строк погашення заборгованостей та фондівіддача підприємства (табл. 2.3):

Таблиця 2.3

Оцінка ділової активності ПП«Білагр»

Показник	Роки			2017/2016		2018/2017	
	2016	2017	2018	Абсолютне відхилення	Темп приросту	Абсолютне відхилення	Темп приросту
Коефіцієнт оборотності активів	1,97	1,22	3,4	0,73	-37,5	2,18	178,7
Коефіцієнт оборотності кредитної заборгованості	11,2	33,6	868	22,4	-66,7	834,4	2 483,3

Закінч.табл.2.3

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	8,3	5,1	17,9	-3,2	-38,6	12,8	251
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	3,14	1,07	7,6	-2,07	0,34	6,53	610,3
Фондовіддача	4,1	6,1	8,8	2	48,8	2,7	44,3
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	2,6	3,5	4,7	0,9	1,4	1,2	1,4

Джерело: складено на основі опрацювання фінансової звітності ПП «Білоцерківська агропромислова група» (Додаток В).

Табличні дані демонструють ефективність роботи підприємства ПП «Білагр» та використанням ним всіх наявних ресурсів. Збільшення значення коефіцієнту оборотності активів свідчить про оптимальне використання підприємством наявних ресурсів. Окрім того, показники демонструють швидкість обертання кредиторської заборгованості підприємства за період. Загалом, розглянуті показники фінансової успішності підприємства мають тенденцію до збільшення, що демонструє гарний рівень економічного стану підприємства на сьогоднішній день.

Натомість, один із показників демонструє спад у 2018 р. – це коефіцієнт оборотності матеріальних активів. Однак уже в 2019 р. цей показник значно збільшився, що є позитивним показником для підприємства. Загалом, вивчення економічних показників ПП «Білагр» демонструє успішність підприємства.

Щодо питання кроскультурної взаємодії, то для вивчення цього елементу діяльності підприємства необхідно звернутися до взаємодії ПП «Білагр» з іноземними партнерами. Загалом, продукція підприємства експортується до багатьох країн світу. Ринок збуту Білоцерківської агропромислової групи включає у себе аж 70 країн світу. Розглянемо показники зовнішньоекономічної діяльності підприємства (табл. 2.4):

Таблиця 2.4

Показники реалізації продукції підприємства ПП «Білагр» у 2016-2018 рр.

Найменування	Усього реалізовано, тис.			2018/2017		2017/2016	
	2016	2017	2018	Абсолютне відхилення	Темп приросту	Абсолютне відхилення	Темп приросту
СЗМ, тонн	934	1103	1181	169	18,1	78	7,07
-експорт	622	953	1003	331	53,2	50	5,3
-внутрішній ринок	312	150	178	-162	-51,9	28	18,7

Джерело: складено на основі опрацювання фінансової звітності ПП «Білоцерківська агропромислова група» (Додаток В).

Представлені у таблиці данні показують, що у структурі реалізації досліджуваного підприємства переважає експорт. Загалом, це пов'язано з перенасиченням українського ринку молочною продукцією, що спонукає місцеві підприємства до пошуку нових і перспективних ринків збуту.

Характерно, що серед ринків експорту продукції ПП «Білагр» у 2019 р. переважали країни СНД. Це, передусім, пов'язано зі спрощеною системою стандартизації, що позитивно впливає на швидкість збуту та на рівень експортних витрат. Втім, до групи країн, які становлять ринок збуту продукції ПП «Білагр» входять країни майже всіх регіонів світу – це і США, і Бразилія, і країни Європи, й Африки та Азії (Додаток Б). Розглянемо більш детально, географічну структуру експорту усієї продукції ПрАТ ПП «Білагр» (рис. 1.1):

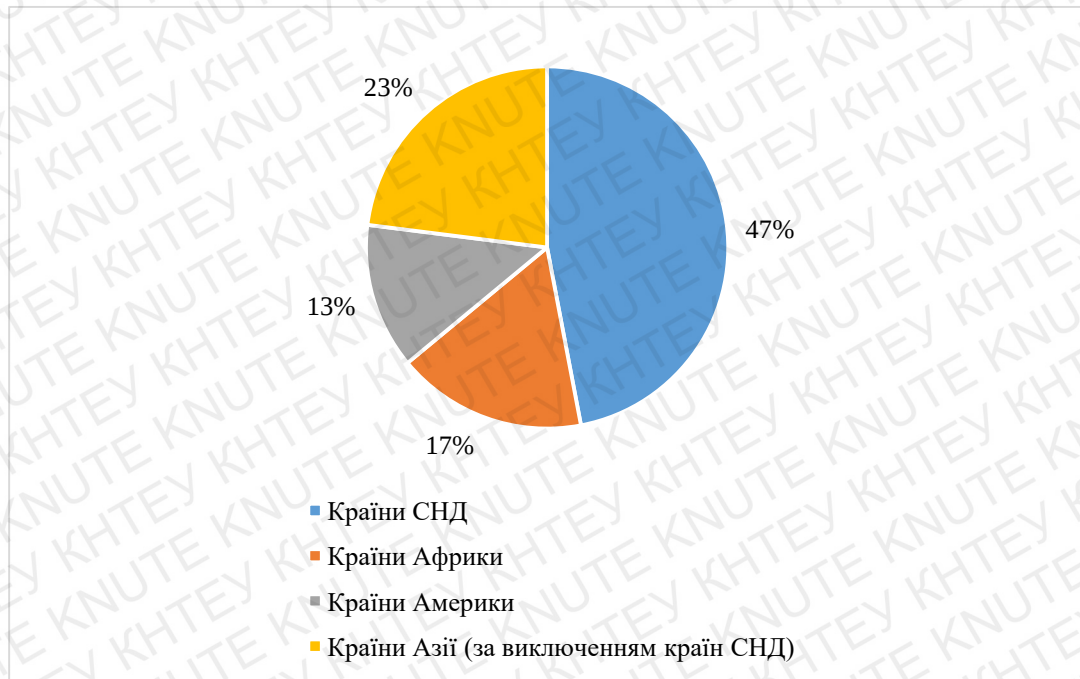


Рис.1.1. Реалізація продукції ПП «Білагр» у 2019 році, %

Джерело: побудовано на основі [1]

Як показує діаграма, найбільша кількість експорту молочної продукції у 2019 р. постачалася ПП «Білагр» до країн СНД – 47%. Найменше було експортовано молочної продукції до країн Америки – 13%.

Загалом, вивчення показників економічної діяльності демонструє, що підприємство у загальному має позитивну динаміку за більшістю ключових показників і має змогу виходити на нові ринки. Окрім того, ПП «Білагр» має гарні показники експорту своєї продукції та обширні ринки збуту у багатьох країнах світу. Географічно виділяються країни СНД та Азії, експорт до яких становить найбільшу частку, тоді як експорт до країн Америки та Африки представлені значно менше на ринку експорту ПП «Білагр».

2.2. Оцінка ефективності кроскультурної взаємодії на підприємстві

Розглядаючи особливості кроскультурної взаємодії на ПП «Білагр», визначимо приналежність цієї компанії до однієї з категорій світових

культур. Зокрема, відповідно до класифікації Р. Льюїса, виділяються три категорії світових культур: моноактивні, поліактивні та реактивні [2, с. 86].

Слов'янські країни, за цієї класифікацією, належать до поліактивної групи. Поліактивні компанії не характеризуються чітким плануванням – графік може змінюватися та мати непередбачуваний характер, а проекти компанії іноді можуть накладатися одне на одного. Як правило, такі компанії більше уваги приділяють самому процесу, ніж його кінцевому результату.

Окрім того, для українських компаній характерний пошук протекції, прагнення використовувати особистісні зв'язки. Перевага надається усній інформації, отриманій безпосередньо від першої особи. Співробітники можуть виконувати роботу не лише у своїй області, але й у інших підрозділах компанії. Рідко ведеться чітка документація, не прийнято робити записи. Особистісний компонент, як правило, ставиться вище професійного.

Саме такими культурними ознаками володіє ПП «Білагр» як приклад поліактивної компанії за класифікацією Р. Льюїса. Такі властивості компанії можуть викликати непорозуміння у ході взаємодії з іноземними компаніями, які належать до інших культурних типів.

Оскільки розглядуване ПП «Білагр» виокремлює експорт як вагому частину своєї економічної діяльності та серед задач розвитку компанії вагоме місце займає розвиток та удосконалення ринків збуту продукції за кордоном, звернемо увагу й на особливості та ефективність кроскультурної взаємодії на цьому підприємстві.

Як показало вивчення показників реалізації продукції підприємства ПП «Білагр» у 2017-2019 рр., підприємство орієнтується передусім на ринки СНД та Азії. Загалом, така картина є типовою для українських підприємств. СНД займає основну частку від країн, які використовуються підприємством для експорту своєї продукції, що легко пояснити у тому числі й географічною, ментальною та культурною близькістю.

ПП «Білагр» є виробничо-торговим підприємством, бо із закупленої молочної сировини виготовляє молочну продукцію, яка реалізується

безпосередньо із заводу через уже налагоджену торгову мережу і оптових споживачів, обминаючи підприємства-посередники. Основна увага зосереджена на якості продукції та отриманні можливостей збуту продукції у нових регіонах та країнах.

Підприємство «Білагр» є одним із провідних підприємств, які експортують сухе молоко з України до країн світу. Зокрема, у листопаді 2019 року експорт сухого збираного молока склав 1,7 тис. т. При цьому до трійки провідних експортерів цього продукту увійшло саме ПП «Білагр» (244 т.) [17].

Тож, експортні показники досліджуваного нами підприємства дозволяють говорити про достатньо ефективну його політику в області організації кроскультурної взаємодії. Втім, варто відмітити, що підприємство має слабо вибудовані експортні зв'язки із Європою та США, а натомість орієнтується переважно на країни СНД та Африки.

Важливо зазначити, що в області кроскультурної взаємодії на підприємстві ПП «Білагр» немає чітко визначеної стратегії управління, що в цілому характерно для українського бізнес-середовища. Український стиль управління в області кроскультурної взаємодії складно виокремити як самостійну модель менеджменту, адже вона не відноситься до будь-якої відомої (західноєвропейської, американської, східної) групи.

Окрім того, несприятливими факторами в області розвитку кроскультурної взаємодії ПП «Білагр» є домінування українського культурного начала (етноцентризм) підприємства. Переважну кількість працівників компанії складають українці, відсутні ефективні управлінські методи, направлені на якісне вивчення культурних особливостей як тих країн, які вже є споживачами експортної продукції, так і тих, які складають потенційні ринки її збуту.

На нашу думку, керівництво підприємства недостатньо враховує специфіку мислення іноземного споживача своєї продукції, а також мислення, мотивацію та національну специфіку компаній-партнерів, з якими

підприємство співпрацює у контексті експорту. Вважаємо, що ПП «Білагр» є підприємством, робота якого визначається світоглядом, притаманним одиничній національній групі – у даному випадку, українській. Як наслідок, і по сьогодні підприємство залишається досить закритим для крос культурного знання та досвіду кроскультурної взаємодії, що в дійсності є для нього потенційною цінністю.

В цілому, діяльність підприємства, направлена на вивчення ринків збуту експортної продукції зосереджена на економічній складовій, тоді як культурний компонент часто ігнорується. Це не сприяє підвищенню ефективності компанії в області міжнародної торгівлі, тоді як звернення уваги на розвиток кроскультурної взаємодії в бізнес-середовище могло б розширити перспективи компанії ще більше. Хоча за економічними показниками ПП «Білагр» є досить успішним підприємством, а за показниками експорту сухого молока навіть виходить у трійку лідерів, перспективи підприємства на сьогодні потребують подальшого розвитку саме у руслі розвитку кроскультурної взаємодії.

Так, європейський напрямок експорту молочної продукції компанії на сьогодні все ще залишається у «замороженому» стані, оскільки підприємство ще не отримало європейської сертифікації. Натомість, ПП «Білагр» стало одним із українських підприємств, які отримали сертифікацію та можливості для виходу на ринок Китаю.

Саме на прикладі Китаю особливо проявляються недоліки політики компанії в області кроскультурної взаємодії. На відміну від країн СНД, Китай не є близькою до України країною за ментальними чи культурними ознаками. Яскраво виражаються мовні та культурні відмінності – передусім, це відмінності у мові, культурі, бізнес-практиках. Вихід на ринок Китаю, який вже стоїть на порядку денному перед ПП «Білагр», вимагає здійснення кроскультурного аналізу та розробки ефективних стратегій кроскультурної взаємодії, які дозволять уникнути грубих помилок, які здатні образити споживача та спричинити втрату контракту.

Аналізуючи ефективність кроскультурної взаємодії на підприємстві «Білагр», зауважимо, що відчутний брак спеціалістів з досвідом роботи на ринку країн, до яких здійснюється експорт. На заводі стає й мовний бар'єр та не розуміння культури ведення бізнесу у цих країнах. Окрім того, незнання специфіки місцевих ринків країн, до яких здійснюється експорт, може призвести до прикрих помилок у рекламі, вибору продукції для експорту тощо. Наприклад, жителі Саудівської Аравії, яка є однією з перспективних напрямків для експорту молочної продукції, негативно ставляться до їжі, виготовленої із застосуванням біотехнологій. Окрім того, часто населення цієї країни відторгає рекламу та дизайн упаковки продукції, яка популяризує та демонструє образи, пов'язані з веденням здорового способу життя [2]. Незнання таких нюансів може призвести до економічних втрат або до втрати цілого ринку збуту продукції.

Тож, аналіз ефективності кроскультурної взаємодії на ПП «Білагр» показує, що на сьогодні основні ринки збуту молочної продукції підприємства – це країни СНД та Африки. Натомість, надзвичайно перспективний європейський ринок переважно залишається для українських підприємств (включно із ПП «Білагр») закритим. Ця ситуація не пов'язана напряму із питаннями розвитку кроскультурної взаємодії в бізнес-середовищі, оскільки вимогам та стандартам ЄС не відповідає якість української продукції (наприклад, велика кількість антибіотиків у багатьох марках українського молока).

У той же час, більш перспективним стає азійський ринок, наприклад – Китай, сертифікацію для експорту до якого українські підприємства отримали зовсім недавно. Поряд із досить ефективними показниками експорту, ПП «Білагр» демонструє досить низький рівень розвитку кроскультурної взаємодії в бізнес-середовищі. Зокрема, у компанії не проводяться на належному рівні кроскультурний аналіз ринків збуту, не враховуються культурні особливості країн, до яких експортується товар. Окрім того, керівництво підприємства недостатньо враховує специфіку

мислення іноземного споживача своєї продукції. Робота що ПП «Білагр» визначається світоглядом, притаманним одиничній національній групі. Як наслідок, підприємство залишається досить закритим для кроскультурного знання та досвіду кроскультурної взаємодії, що в дійсності є для нього потенційною цінністю.

Такі результати дослідження засвідчують важливість розробки актуальних та доцільних в умовах стану системи кроскультурної взаємодії в бізнес-середовищі цього підприємства напрямків підвищення ефективності кроскультурної взаємодії в ПП «Білагр». Звернемося до розробки таких напрямків та підходів у наступному розділі нашого дослідження.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КРОСКУЛЬТУРНОЇ ВЗАЄМОДІЇ В ПП «БІЛАГР»

Виявивши основні недоліки у організації кроскультурного менеджменту у ПП «Білагр», запропонуємо основні напрямки підвищення ефективності кроскультурної взаємодії в ПП «Білагр».

Оскільки ПП «Білагр» здійснює та планує розширювати свою експортну діяльність, важливо звернути увагу на наявні та можливі кроскультурні конфлікти у ході-бізнес комунікації. При цьому важливо враховувати як властивості самої ПП «Білагр» як української поліактивної компанії за класифікацією Р. Льюїса, так і компаній-партнерів, орієнтуючись на їх національні особливості.

Оскільки на сьогодні компанія ще не має практичних можливостей налагоджувати активний експорт із країнами Європи, а натомість активно налагоджує взаємодію та торгівлю з Китаєм, то доцільно звернути увагу на характеристику типу китайських компаній. Так, компанії азійських країн (Китай, Японія, Сінгапур та ін.) належать до групи компаній з реактивним типом культури. Основною рисою цього типу є поєднання рис як моноактивних, так і поліактивних компаній. Саме до останніх належать українські компанії, а тому взаємодія української компанії ПП «Білагр» з китайськими компаніями має перспективи успішного налагодження кроскультурної бізнес-взаємодії, оскільки вони мають точки дотику, відповідно до теорії Р. Льюїса[15].

Основними особливостями азійського типу ведення бізнес-комунікацій є особлива увага до ввічливості та поваги. Стилю поведінки зовнішньоторгових партнерів із цих країн характерні розважливість, розсудливість. Вони надають перевагу спокійній поведінці, прагнуть

вислухати співбесідника мовчки. Дуже обережно представники компаній з реактивним типом культури реагують на нові пропозиції.

У результаті перетину різних культур можливі негативні (конфлікти) та позитивні (взаємне культурне збагачення, нові відкриття, цікаві ідеї, корисні знання) наслідки. Вплив культурних відмінностей часто має приховану форму. Тому їх можна виявити при взаємодії та у процесі порівняння [21, с. 49]. Кроскультурний менеджмент покликаний не тільки керувати культурними відмінностями, а й формувати навички управління культурним шоком (труднощі при входженні у нову культуру при взаємодії з представниками інших ділових культур; «відповідь людини на нові культурні умови життя, певна психологічна дезорієнтація» [15]).

Важливо зауважити, що у кроскультурних дослідженнях визначено чотири базових фактора, які визначають ефективність роботи мультинаціональних груп [20]:

- 1) високий рівень колективної мотивації (сукупне розуміння і позитивна оцінка своїх завдань в контексті організаційних цілей);
- 2) надихаючий і орієнтований на співтовариство стиль лідерства(такий стиль сприяє досягненню максимального рівня колективної мотивації, допомагає визначити професійні цілі та зони відповідальності, підсилює почуття автономії і значущості, допомагає налагодити міжособистісні зв'язки і підвищити сприйняття сукупної ефективності всієї команди);
- 3) статус мультинаціональної команди як «ядра» (характеристика значущості для материнської організації. «Ядро» – спільнота представників вищих рівнів менеджменту організацій, за ключовими видами діяльності їх робота безпосередньо впливає на загальну роботу материнської організації);
- 4) висока взаємозалежність завдань членів команд (взаємопов'язані завдання сприяють більш активній спільній роботі, високій креативності, обміну знаннями, досвідом, мозковим штурмам, що впливає на ефективність прийнятих рішень) [11].

Комунікації виділяються як одна з найбільш загальних і поширених проблем у роботі мультикультурних організацій. Так, у випадку західної культури очевидним є переважання явних способів передачі інформації (значення фраз обмежено їх зовнішньою формою, при веденні переговорів всі альтернативи позначаються відкрито і у явному вигляді). Для культур східного типу контекст може надавати значно більший вплив, ніж саме повідомлення, переважає неявний спосіб передачі інформації. Для американських і європейських працівників ефективність комунікації за допомогою електронної пошти є значно вищою, ніж для представників Японії та Китаю.

У той же час ефект від особистих зустрічей з керівництвом для представників країн Азії вище, ніж для західних працівників. Іншою проблемою в колективах між носіями західноєвропейських і східно-азіатських культурних традицій є ієрархія. Для носіїв західної ділової культури дистанція влади істотно менша, ніж для представників східних культур. У разі представників східних культурних груп відсутність явно вираженої ієрархії може мати негативний вплив на загальні результати роботи команди.

Незважаючи на те, що у більшості прикладів мультикультурних команд проблеми мовних бар'єрів традиційно розглядаються як незначні, припускаючи, що в командах існує якась єдина форма мовного спілкування і їх учасники у достатній мірі нею володіють. Однак ця проблема досить часто недооцінюється. Так, не володіючи досконало іноземними мовами, члени групи часто виявляються нездатні до ефективної комунікації. Проблема посилюється у тих випадках, коли члени групи у той же час володіють і невеликим обсягом знань. Основні стратегії для подолання цих проблем представлені у додатку Г.

Ці стратегії можуть використовуватися у ПП «Білагр» у ході взаємодії з іноземними фірмами при експорті своєї продукції. Дотримання вказаних стратегій може допомогти уникнути непорозумінь та конфліктів,

спричинених відмінностями культурних особливостей представників української компанії та її іноземних партнерів. Такі стратегії й тактики покликані забезпечити ефективний кроскультурний менеджмент компанії.

Управління кроскультурними колективами розглядається як частина кроскультурного менеджменту і управління персоналом. Найбільші проблеми викликають міжкультурні комунікації членів команди і виникнення організаційних конфліктів внаслідок культурних відмінностей.

Вирішення цих проблем пов'язано з використанням стратегій управління кроскультурними колективами. При формуванні ефективної системи управління компанією з багатонаціональним колективом на чільне місце необхідно ставити наступні моменти [3, с. 66-88]:

- урахування типу багатонаціональної компанії;
- вплив корпоративної і національних культур;
- домінантне становище однієї національної культури в колективі над іншими;
- необхідність акультурації нових членів організації;
- підготовка менеджерів багатонаціональних компаній для роботи у рамках іншої національної культури;
- знання іншокультурного комунікативного коду (мови , норм і правил поведінки, психології та менталітету і т.д.) [3].

Окрім того, у ході аналізу ефективності кроскультурного менеджменту у ПП «Білагр» було виявлено, що в компанії відсутнє чітке розмежування спеціалістів, які працюють з експортом та взаємодіють із іноземними компаніями. Також відсутній достатній рівень кроскультурної компетентності цих працівників – вони переважно не знайомі з методиками ведення кроскультурної бізнес-взаємодії, не володіють на достатньому рівні відповідними мовами. Загалом, для зменшення мовного бар'єру компанії рекомендуємо найняти спеціалістів зі знаннями мов тих країн, з якими прагне працювати підприємство у питаннях експорту своєї молочної продукції.

Окрім того, нагальним видається питання підвищення кроскультурної компетентності працівників, які працюють у відділі експорту. Це є важливим аспектом, адже як розробка рекламної продукції, орієнтованої на ринки збуту молочної продукції ПП «Білагр» у інших країнах, так і безпосередньо сам процес знаходження компаній-партнерів, посередників-експортерів, ведення переговорів з ними та підтримка співпраці вимагають досить тонкого розуміння відмінностей у культурі ведення бізнесу.

Працівники не просто мають розуміти особливості та основні категорії й закони крос-менеджменту, але також знатися на особливостях бізнес-культури різних країн, ділового етикету, табу або навпаки пріоритетів, характерних для рекламної чи торговельної діяльності у цих країнах.

З огляду на всі ці фактори, пропонуємо розробку кроскультурного тренінгу, направлено на підвищення кроскультурної компетентності серед працівників відділу експорту ПП «Білагр». Програма проведення тренінгу з формування кроскультурної компетентності передбачає, що учасники, приходячи на тренінг з кроскультурних переговорів, формують свої завдання мовою труднощів. При цьому вкрай рідко ними усвідомлюються конкретні джерела кроскультурних проблем, які виражаються досить загальною та абстрактною мовою. Різні ситуації, ролі та види кроскультурної взаємодії дають учасникам можливість проявити, назвати і конкретизувати кроскультурні комунікативні проблеми, а потім знайти можливість їх вирішення та перевести свою кроскультурну компетентність на новий рівень.

Модель запропонованої програми тренінгу передбачена для контингенту менеджерів з продажу з досвідом роботи від 1 року до 5 років. Весь цикл тренінгу складає 16 годин, середня тривалість кожного заняття 4-8 годин. Вважаємо, що продуктивним буде варіант тренінгу, розрахованого на 2 дні активної роботи з повним зануренням у тему дослідження, з подальшим розвитком навчання відповідно до корпоративної культури.

Розглянемо основні етапи тренінгу з формування кроскультурної компетентності та їх зміст:

Перший етап – підготовчий

Цей етап найважливіший, оскільки глибина його опрацювання дає основу для ефективної роботи у процесі тренінгу.

1. Визначення результату та узгодження позицій

Тренеру необхідно ознайомитися безпосередньо із особливостями організації та виявити основні інструменти комунікації у ході здійснення кроскультурної бізнес-взаємодії, які вже є в організації. Тренер може сам прояснити картину, запропонувавши на початку роботи провести опитування. Сутність опитування може бути пов'язана з відповідями на питання про те, які актуальні кроскультурні концепти та інструменти є у співробітників компанії (навіть якщо вони вважають, що таких немає взагалі).

2. Виявлення рівня кроскультурної компетентності

Вкрай важливо виявити концепти, які є у майбутніх учасників тренінгу щодо кроскультурних комунікацій та переговорних процесів. На цьому етапі тренер може провести серію опитувань поглибленого вивчення рівня кроскультурної компетентності або використовувати наявні матеріали.

3. Визначення об'єкта вивчення

Тренер формулює проблему на професійній мові й на основі цього моделює спосіб її вирішення. Одночасно він вивчає стратегії підприємства, його становище у галузі, вивчає інформацію про зовнішнє і внутрішнє середовище компанії, оскільки знання цих фактів буде важливим для розуміння контексту життєдіяльності організації. Таким же важливим і надзвичайно корисним контекстним питанням є питання знайомства з історією і культурою країни, комунікації з представниками якої будуть вивчатися.

4. Визначення варіантів тренінгу, розробка його схеми і сценарію, способу генерування подій, складу групи навчання

Потім тренер повинен розробити кілька варіантів ведення тренінгу, обговоривши з керівником наступні питання:

1. Які результати повинні бути досягнуті у цій категорії працівників?
2. Які будуть індикатори результату?
3. Чи існує якийсь конкретний результат, якого хоче досягти керівник або існує якийсь коридор результативності, у межах якого керівник вважає роботу достатньою?

5. Розробка сценарію тренінгу

Наступним елементом підготовчої роботи є розробка сценарію тренінга з формування кроскультурної компетентності, у якому будуть відображені типова модель переговорного процесу, будуть позначені попередньо вивчені провідним комунікативні кроскультурні проблеми, що потребують вирішення. Схема сценарію тренінгу повинна бути створена на базі аналізу реальних переговорних процесів замовника, які будуть відпрацьовані на тренінгу в різних формах.

Це можуть бути міні-лекції з проблемного питання, які розширюють карту переговорного процесу, вправи на відпрацювання проблемного досвіду, ігри, які сприяють прояву проблеми і т. д. Оскільки кроскультурні комунікації задіють як вербальну, так і невербальну складові, буде корисним вивчити те, наскільки проявлена структура кроскультурного комунікативного профілю в учнів. У такому випадку на тренінгу базові поняття, пов'язані з диференціацією культур: простір, час, мова, психологічні дистанції, мова жестів, кроскультурні бар'єри і т. д.,— не будуть для учасників тренінгу новими, а, значить, не знадобиться і додатковий час для пояснення цих понять на тренінгу.

Другий етап – допоміжний

Цей етап передбачає вироблення системи правил і створення продуктивної робочої атмосфери та включає такі компоненти:

1. *Знайомство і представлення учасників.*
2. *Вироблення загальних правил роботи і визначення цілей.* Ведучий інформує учасників тренінгу про специфіку занять і пропонує виробити правила роботи. Для реалізації цього завдання тренеру необхідно дати вступну інформацію про основні принципи, норми і правила побудови подібних занять і відповісти на виникаючі у ході процесу питання у тому випадку, якщо у даній організації немає досвіду проведення подібних тренінгів. Потім ведучий пропонує учасникам визначити цілі участі у тренінгу. Незважаючи на те, що даний тренінг є професійним, необхідність визначення мети та її публічна заява учасниками дозволяє вибудувати мотиваційний профіль групи у випадку необхідності його скоригувати.

Третій етап або власне тренінг

Тренінг починається з аналізу кроскультурних складових переговорів. На основі існуючого опису структури комунікацій вибираються найбільш значимі для наявної ситуації, після чого складається майнд-карта комунікацій. Ефективним є вже самокартування комунікацій, оскільки у більшості людей уявлення про структуру комунікацій відсутня.

Подібна майнд-карта передбачає необхідність знайомства з кожним елементом структури комунікацій. Для реалізації цього завдання можуть бути проведені, наприклад, такі вправи:

Вправа 1

Кожному з учасників тренінгу пропонується дати опис приміщення, у якому проходить тренінг, з позиції якого-небудь одного каналу комунікації: вербального або невербального. В аналогічному стилі корисним буде складання портретів учасників. Потім проводиться обмін описами, у ході якого кожен учасник повідомляє свою частину опису об'єкта.

Вправа 2

Учасники складають у кожній з вироблених форм, позначених на майнд-карті, текст із 2-3 фраз, пов'язаних із кроскультурними переговорами.

Наприклад, «Переговори – це ...». Виконати цю вправу слід спочатку в письмовій, а потім в усній формі. Обговорення проводиться у групі. Потім ведучий повинен узагальнити результати вправ і з'ясувати в учасників подробиці їхнього досвіду розрізнення усного та писемного мовлення у різних формах.

Вправа 3

Учасникам пропонується виділити ті види вербальних і невербальних комунікацій, які вони вважають значущими для кроскультурних переговорів і які звертали їхню увагу в процесі діяльності. Зазвичай такі вправи працюють на створення більш продуктивної атмосфери тренінгу, оскільки змінюють звичні комунікативні шаблони і провокують інтерес до предмету.

Вправа 4

Скласти список технічних засобів комунікації, які використовуються в ПП «Білагр» та у компанії-партнері, виділивши технології своєї компанії і компанії партнера. Учасникам треба скласти список наявності або відсутності у компаніях: CRM (Customer Relationship Management– управління взаємовідносинами з клієнтами), SCM технології (Supply Chain Management– технології управління ланцюжками постачальників), BSM (управління бізнес-послугами Business Service Management), а також корпоративних систем електронної пошти, технологій баз даних колективного доступу, технологій управління загальним документообігом, Інтернет-технологій.

Вправа 5

Учасникам пропонується проаналізувати, як впливають на переговори зміна часового поясу, національних календарів, кліматичні умови, особливості природних умов і підготувати повідомлення про особливості переговорів з партнерами на конкретних прикладах.

Для аналізу цих бар'єрів можна створити відео-кейс на базі американського фільму «Картковий будиночок», де існує епізод переговорів з китайцями.

Вправа 6

На основі перегляду відео-кейса проводиться його обговорення з точки зору:

- 1) професійної, етнічної, гендерної, світоглядної і соціальної приналежності учасників;
- 2) стереотипів соціальних, етнічних і міжгрупового сприйняття;
- 3) наявних упереджень, фільтрів тасоціокоду;
- 4) мовних бар'єрів: лінгвістичного, фонетичного, семантичного, стилістичного і логічного;
- 5) картини світу і специфіки світогляду, світосприйняття або релігії учасників сюжету відео-кейса;
- 6) особливості дії бар'єрів уникнення, авторитету і нерозуміння.

Вправа 7

Персоналу пропонується згадати приклади кроскультурної некомпетентності на матеріалі професійної діяльності та поділитися ними. Для кращого структурування інформації щодо кроскультурних переговорів на початку роботи з конкретною темою переговорів необхідно скласти майнд-карту переговорів. Потім треба з'ясувати наявність в учнів кроскультурних переговорних проблем.

Вправа 8

Картування етапів переговорів (рис. 3.1):



Рис.3.1. Етапи переговорів

Джерело: складено автором

Для кращого структурування інформації щодо кроскультурних переговорів на початку роботи з конкретною темою переговорів необхідно скласти майнд-карту переговорів. Потім треба з'ясувати наявність в учнів кроскультурних переговорних проблем.

1. Картування та розбір змісту передпереговорного етапу.

У підготовці переговорів цей етап є найважливішим, оскільки закладає базу успішних переговорів і дозволяє, кажучи образною мовою, «виграти бій до його початку» (рис. 3.2).

У ході тренінгу співробітникам пропонується скласти спільно з тренером повну майнд-карту цього етапу, складовими частинами якого є такі блоки:

1. Організаційні питання (план приїзду, місце розміщення делегації, строки переговорів, місце переговорів, транспорт, обладнання переговорної території).

Ці питання повинні бути розглянуті, а також виділені питання, пов'язані з кроскультурною специфікою. У даному випадку, слід звернути увагу на такі аспекти організації переговорів (на прикладі переговорів із китайськими партнерами).



Рис.3.2. Структура передпереговорного етапу

Джерело: складено автором

1) місце переговорів; для представників високо-контекстних культур, яким є Китай, якість місця переговорів є додатковим невербальним фактором підтвердження надійності партнерів;

2) терміни переговорів; китайцям властиво використовувати час як ресурс управління, тому при плануванні термінів переговорів, буде корисно врахувати можливість часових витрат;

3) склад учасників переговорів, оскільки вся інформація про склад делегації є повідомленням як мовою вербальної, так і невербальної комунікації.

2. Прогноз варіантів ходу переговорів.

Включає у себе результати сторін; показники результату (завершення договору, спільний проект, спільна угода, угода, що ще?); засоби досягнення цілі (стратегія, ризики, ресурси); час (переговорів, проекту, реалізації угоди, обмеження часу).

Тут будуть корисні такі методичні рішення:

1) міні-лекція зі стратегій ведення переговорів з демонстрацією відео-кейсу;

2) можливі ризики, тупики та оцінку балансу сил у переговорному процесі буде продуктивно здійснити через технологію командного Мозкового Штурму.

3. Комуникативний простір.

Включає у себе інсайдерську інформацію, агентів впливу у партнерському середовищі, план інфо-підтримки, інфо-безпеку, і т. д.).

Підготовка комуникативного простору є важливою складовою процесу переговорів, тому групу буде доцільно розділити на підгрупи, які займуться розробкою:

- 1) карти питань майбутніх переговорів;
- 2) складанням плану інформаційної підтримки переговорів і способів розігріву комуникативних аудиторій;
- 3) окремим пунктом треба виділити питання інформаційної безпеки переговорів, яким зможе зайнятися третя підгрупа.

4. Концепція переговорів.

Включає у себе причину переговорів, місію, цілі та задачі, бюджет (фінанси, час, зусилля), переговорну команду (склад, вік, статус, професія, стать, дрес-код), імовірні вигоди (фінансові, юридичні, політичні, соціальні, комуникативні), імовірні ризики (зрив переговорів, форс-мажор, маніпуляція партнером, що ще?).

У разі розробки цього блоку переговорів можна скористатися методом Творчої Розвиваючої Кооперації (ТРК), у результаті ми отримаємо повну картину цього блоку і ефект синергії у переговорній команді.

5. Позиціонування, взаємовідношення компаній, інформація про партнерів (рис. 3.3).

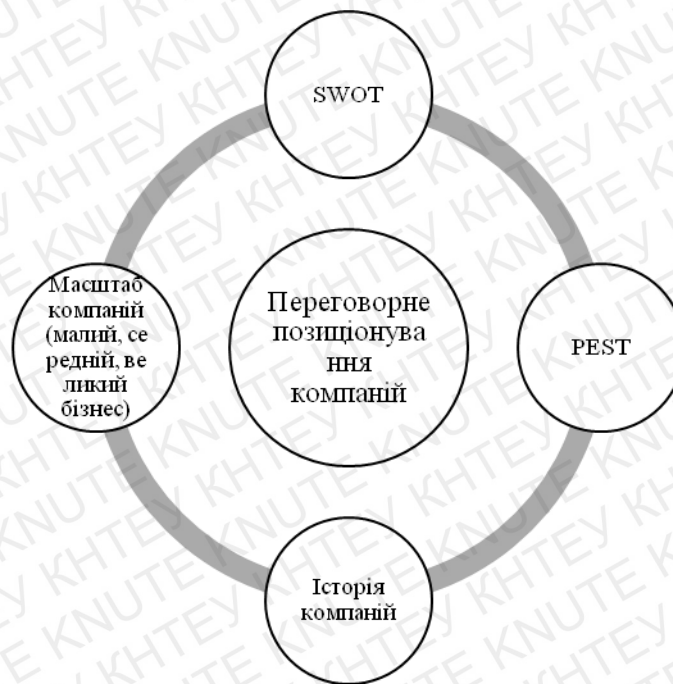


Рис.3.3. Схема переговорного позиціонування компаній

Джерело: складено автором на основі [18]

Переговорні стосунки компаній включають декілька рівнів:

- 1) історія взаємодій;
- 2) типові теми;
- 3) типовий результат;
- 4) типові учасники;
- 5) типові проблеми (кроскультурні, економічні, психологічні, комунікативні, організаційні, які ще?).

У даному випадку ведучий повинен запропонувати співробітникам проаналізувати наявну інформацію, попередньо розбившись на підгрупи. За результатами створити чек-листи. Звичайно, SWOT- і PEST-аналізи, так само як і ADL-матриця можуть бути розглянуті у факультативному порядку на тренінгу.

6. Картування і розбір змісту початкового етапу переговорів.

Початковий етап переговорів дозволяє оцінити реальність своїх прогнозів і очікувань обох сторін. На цьому етапі можна бачити прояв інтересів сторін у формі:

- 1) оголошених інтересів сторін;
- 2) особистих симпатій і антипатій;
- 3) складеного порядку денного;
- 4) створення спільної переговорної моделі поведінки

Найважливішою процедурою цього етапу є рекогносцировка, унаслідок якої відбувається:

- 1) переоцінка розстановки сил;
- 2) відбувається прояв реальних кордонів;
- 3) коригування передбачуваних зон розвитку, компромісів, можливостей довіри;
- 4) проглядаються нові зовнішні та внутрішні загрози.

На початковому етапі стає зрозуміла структура неформальних зустрічей, дуже важливо звернути увагу на ці зустрічі, оскільки, наприклад, для китайської сторони такі зустрічі носять діагностичний і управлінський характер. Спільно зі співробітниками робиться майнд-карта початкового етапу переговорів і проводиться аналіз типових кроскультурних проблем учасників у цьому процесі. Етап розглядається з точки зору вироблених, невербальних комунікацій і бар'єрів.

Вправа 9

Для реалізації прогностичного завдання важливо бачити розворот переговорного процесу в цілому. На цьому етапі буде корисно зробити техніку «Розстановка», що і роблять учасники спільно з керівником.

6. Картування і розбір дискусійного етапу переговорів.

Цей етап вимагає з'ясування наступних позицій:

- 1) діапазон можливостей реалізації цілей;
- 2) діапазон позиційних поступок учасників;
- 3) діапазон пріоритетів;
- 4) досяжні результати;
- 5) карта розстановки сил.

На дискусійному етапі, як правило, ведеться протокол, і співробітники повинні бути ознайомлені з правилами ведення протоколів. У свою чергу, ведучий повинен з'ясувати правила ведення протоколів у даній компанії. Для реалізації цієї мети співробітникам пропонується зробити таблиці порівняння можливостей, позиційних поступок, пріоритетів, результатів і розстановки сил всіх сторін беруть участь в переговорах. Інформація аналізується з точки зору невербальних і вербальних комунікацій, а також кроскультурних комунікативних бар'єрів. Аналіз проводиться з точки зору доступності інформації про партнерів та її адекватної інтерпретації обома сторонами.

7. Картування і аналіз заключного етапу переговорів.

Спільно зі співробітниками робиться майнд-карта цього етапу і аналізується з позиції кроскультурних вербальних, невербальних комунікацій і бар'єрів. Для роботи із заключним етапом також буде корисною порівняльна таблиця.

8. Картування і аналіз постпереговорного етапу.

Спільно з учасниками робиться майнд-карта цього етапу і аналізується з позиції кроскультурних вербальних, невербальних комунікацій і бар'єрів.

Таким чином, розроблені вправи для тренінгу з формування кроскультурної компетентності дозволяють учасникам пройти всі етапи ведення переговорів у рамках кроскультурної бізнес-взаємодії. Тренінг допоможе значно підвищити рівень кроскультурної компетентності працівників відділу експорту ПП «Білагр» та підготувати їх до ведення переговорів із іноземними компаніями.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У процесі дослідження розглянуто теоретичні аспекти крос-культурного менеджменту, надано оцінку реалізації цього типу менеджменту на прикладі компанії ПП «Білагр», а також запропоновані підходи щодо підвищення кроскультурної компетентності співробітників компанії на основі результатів оцінки кроскультурної діяльності компанії.

У ході роботи було з'ясовано, що кроскультурний менеджмент полягає у бізнес-взаємодії на межі двох і більше культур. Такий напрямок менеджменту виділяється науковцями, теоретиками та практиками менеджменту у окремий напрям міжнародної бізнес-взаємодії – крос-культурний менеджмент.

На сьогодні у науковому дискурсі виділяється явище кроскультурної компетентності, яке визначається як індивідуальна особливість, що надає здатність, готовність до сприйняття спільного в культурах країн, а також той відрізок, на якому відбувається непорозуміння, «зіткнення» або конфлікт культур, виникають суперечності між їхніми представниками.

З'ясовано, що для України кроскультурний менеджмент є новою галуззю, яка лише починає впроваджуватися на розвиватися. Розглянуто також основні перешкоди кроскультурної взаємодії в бізнес-середовищі підприємства, провідним із яких є комунікативні бар'єри. Загалом, визначено, що кроскультурна взаємодія посідає важливе місце в менеджменті. На сьогодні вітчизняний бізнес тісно взаємодіє з іноземними підприємствами.

Приклад впровадження кроскультурних бізнес-взаємодій розглянуто у роботі на основі аналізу показників роботи підприємства ПП «Білагр». Визначено, що ця компанія є одним із лідерів в області експорту українських молочних продуктів за кордон. Це підтвердилося і в ході здійсненої у ході роботи оцінки діяльності компанії. Зокрема, у структурі реалізації продукції

досліджуваного підприємства переважає експорт. Це пов'язано з перенасиченням українського ринку молочною продукцією, що спонукає місцеві підприємства до пошуку нових і перспективних ринків збуту.

Окрім того, вивчення показників економічної діяльності ПП «Білагр» демонструє, що підприємство має позитивну динаміку за більшістю ключових показників і має змогу виходити на нові ринки. ПП «Білагр» має гарні показники експорту своєї продукції та обширні ринки збуту у багатьох країнах світу. Географічно виділяються країни СНД та Азії, експорт до яких становить найбільшу частку, тоді як експорт до країн Америки та Африки представлені значно менше на ринку експорту ПП «Білагр».

Оцінка ефективності кроскультурної взаємодії на підприємстві дозволила з'ясувати, що на сьогодні основні ринки збуту молочної продукції підприємства – це країни СНД та Африки. Натомість, надзвичайно перспективний європейський ринок переважно залишається для українських підприємств (включно із ПП «Білагр») закритим. Ця ситуація не пов'язана напряму із питаннями розвитку кроскультурної взаємодії в бізнес-середовищі, оскільки вимогам та стандартам ЄС не відповідає якість української продукції (наприклад, велика кількість антибіотиків у багатьох марках українського молока).

Такі результати дослідження засвідчили важливість розробки актуальних та доцільних в умовах стану системи кроскультурної взаємодії в бізнес-середовищі цього підприємства напрямків підвищення ефективності кроскультурної взаємодії в ПП «Білагр».

У третьому розділі розроблено вказівки щодо напрямів підвищення ефективності кроскультурної взаємодії в ПП «Білагр». Пропозиції щодо підвищення ефективності експортної діяльності компанії та розвитку кроскультурних компетенцій співробітників підприємства (передусім – працівників відділу експорту) включають такі аспекти:

1. Приділення уваги наявним та можливим кроскультурним конфліктам у ході-бізнес комунікації. Врахування властивостей ПП «Білагр»

як української поліактивної компанії, та специфіки компаній-партнерів, орієнтуючись на їх національні особливості.

2. Застосувати у кроскультурній менеджмент-діяльності компанії запропонованих у роботі стратегій для подолання цих проблем. Це допоможе уникнути непорозумінь та конфліктів, спричинених відмінностями культурних особливостей представників української компанії та її іноземних партнерів.

3. Запровадження кроскультурного тренінгу, направленого на підвищення кроскультурної компетентності серед працівників відділу експорту ПП «Білагр», програма якого запропонована у роботі.

Перспективами подальших досліджень є вивчення особливостей кроскультурного менеджменту відповідно до компанії-партнера. Зокрема, актуальним для багатьох українських компаній у контексті активної євроінтеграції України є вивчення кроскультурних стратегій бізнес-взаємодії з європейськими компаніями-партнерами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Білоцерківська агропромислова група [Електронний ресурс] – Режимдоступу: <https://bilotserkivske.com/uk>
2. Бурка А., Гонтар В., Кишук О., Костомаха В., Панкратов А., Поліщук А., Шаповал Б., Ярмак А. Практичний довідник експортера молочної продукції [Електронний ресурс]. – Режимдоступу: <https://regionet.org.ua/files/Dairy20directory20for20exporter1.pdf>
3. Годун Н. В. Відмінні ознаки кроскультурного менеджменту в рамках управління персоналом організації [Електронний ресурс] / Н. В. Годун // Студентський форум: електрон. наук. журн. – 2018. – № 27(48). – Режим доступу: <https://nauchforum.ru/journal/stud/48/43809>
4. Дихтять А. Б. Кроскультурні стилі управління персоналом організації / А. Б. Дихтять // Вісник університету. – 2018. – № 8. – С. 85–88.
5. Загальноорганізаційні процеси та кроскультурна специфіка ведення міжнародного бізнесу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://pidruchniki.com/12980108/menedzhment/zagalnoorganizatsiyni_protsezi_k_roskulturna_spetsifika_vedennya_mizhnarodnogo_biznesu
6. Культура ділового спілкування у міжнародному аспекті [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://pidruchniki.com/18421120/kulturologiya/kultura_dilovogo_spilkuvannya_mizhnarodnomu_aspekti
7. Культурний компонент в системі міжнародного менеджменту [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://sites.google.com/site/hercomesnewflavainyaeear/rozdil1/1-1-kulturnij-komponent-v-sistemi-mizhnarodnogo-menedzmentu>
8. Ляховик О. Актуальні проблеми міжкультурної комунікації у сфері. – Т. 24 (63). – No 2. – Ч. 1. – С. 148–152.

9. Муратова А. Р. Проблеми кроскультурної комунікації в управлінні компанією з багатонаціональним колективом / А. Р. Муратова // ScientificJournal«InnovationSystems». – 2016. – № 1 (1). – С. 64–70.
10. Мясоєдов С.П. Кроскультурний менеджмент: підручник для бакалаврату и магістратури / С.П. Мясоєдов, Л.Г. Борисова. – 3-є видавн. – М.: Видавництво Юрайт, 2016. – 314 с.
11. Огляд емпіричних досліджень способів підвищення ефективності мультикультурних команд [Електронний ресурс]. – Режимдоступу: https://studwood.ru/526203/menedzhment/obzor_empiricheskikh_issledovaniy_sobov_povysheniya_effektivnosti_multikulturnyh_komand
12. Пальчикова О. О. Кроскультурна компетентність у навчанні української мови як іноземної/ О. О. Пальчикова // Філологічні студії. Науковий вісник Криворізького державного педагогічного університету. – 2016. – Вип. 8. – С. 319-326.
13. Петрова І. Етичні підстави кроскультурних комунікацій в умовах глобалізації / І. Петрова, Ф. Чанхиева // Економічний часопис. – 2017. – No 22. – С. 108–117.
14. ПетрушенкоЮ. М. Кроскультурні аспекти підвищення ефективності міжнародного бізнесу / Ю. М. Петрушенко // Вісник Хмельницького національного університету.– 2018. – No5.– С. 146–148.
15. Сорока О.В., Бутенко І.А. Трудовий потенціал персоналу: формування та розвиток, 2017 [Електронний ресурс] – http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Ei/2012_50/Buten.pdf
16. Типології організаційних ділових культур [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://stud.com.ua/25649/politologiya/tipologiyi_organizatsiynih_dilovih_kultur
17. Хто торгує зі світом українською соняшниковою олією: ТОП-10 експортерів [Електронний ресурс] – Режимдоступу:<https://agroreview.com/news/hto-torhuye-zi-svitom-ukrayinskoyu-sonyashnykovoyu-oliyeyu-top-10-eksporteriv>

18. Черненко О.В., Тарасенко О.М. Процес вибору атрибутів позиціонування товару//Маркетинг в Україні. –К., 2015.
19. Brett J. Managingmulticulturalteams / J. Brett, K. Behfar, M. C. Kern // HarvardBusinessReview. – 2017. – Vol. 84, Iss. 11. – P. 84–91.
20. Managing a newcollaborativeentityinbusinessorganizations: understandingorganizationalcommunitiesofpracticeeffectiveness / B. Kirkman, J. Cordery, J. Mathieu, B. Rosen, M. Kukenberger // JournalofAppliedPsychology. – 2017. –Vol. 96, № 6. – P. 1234–1245.
21. OchiengE. G. FrameworkforManagingMulticultural Project Teams / E. G. Ochieng, A. D. Price // Engineering, ConstructionandArchitecturalManagement. – 2016. –Vol. 16, Iss. 6. – P. 527–543.
22. Ronnie L.LeavittDevelopingCulturalCompetencein a MulticulturalWorld, Parts 1 & 2, 2017.

