

Даний розподіл антикризового фінансового управління на його етапи, дозволяє максимально ефективно виконувати боротьбу з ймовірністю настання банкрутства на підприємстві.

Висновок. Отже, проведене дослідження дозволяє визначити сутність антикризового фінансового управління як сукупності рішень прийнятих керівництвом підприємства, які допомагають мінімізувати ймовірність настання банкрутства шляхом постійного моніторингу діяльності підприємства та боротьбою з відхиленнями від запланованих фінансових показників.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві [Текст]: [навч. посіб.] / О. О. Терещенко. – К.: КНЕУ, 2004. – 560 с.
2. Бланк И.А. Антикризисное финансовое управление предприятием [Текст] / Бланк И. А. – К. : Эльга, Ника – Центр, 2006. – 672 с.
3. Хелферт С. Техніка фінансового аналізу [Текст]: [навч. посіб.] / Э. Хелферт. – СПб. : Питер, 2007. – 640 с.
4. Холт Роберт Н. Основы фінансового менеджмента [Текст] / Н. Роберт Холт, – М.: Дело, 2006. – 128 с.
5. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством [Текст]: / Лігоненко Л.О. – К. : КНТЕУ, 2005. – 824 с.
6. Біловол Р.І. Методологічні підходи до розробки концепції антикризового управління підприємством [Текст] / Р.І. Біловол // Регіональні перспективи. – 2003. - № 7-8 (32-33). – С. 60-63.
7. Дж. Ван Хорн Основы управления финансами [Текст]: / – М. : Финансы и статистика, 2009. –433 с.

*Рецензент д.е.н., професор УкрДУЗТ Зайцева І.Ю.
Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДУЗТ Уткіна Ю.М.*

УДК 65-05

КРОС-КУЛЬТУРНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК МЕХАНІЗМ АДАПТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ ДО СУЧАСНИХ УМОВ РОЗВИТКУ

*Попова Н.В., к.е.н., доцент (ХТЕІ КНТЕУ),
Шинкаренко В.Г., д.е.н., професор (ХНАДУ)*

У статті розглянуті проблеми адаптації персоналу підприємств транспортно-логістичної системи до умов мінливості, невизначеності, складності та багатозначності сучасного світу. Обґрунтована необхідність розвитку полікультурної компетентності персоналу у рамках крос-культурного менеджменту, яка пов'язана з процесами глобалізації та входження у світ та європейську транспортну мережу. Визначені теоретичні підходи до формування полікультурної компетентності, а також розглянуті результати досліджень різних вчених в галузі ділового спілкування та корпоративної культури, використання яких дозволить вирішити завдання по розвитку крос-культурного менеджменту і гнучко адаптуватися до умов VUCA-світу та міжнародного співробітництва.

Ключові слова: крос-культурний менеджмент, полікультурна компетентність, персонал, підприємства транспортно-логістичної системи, адаптація.

КРОСС-КУЛЬТУРНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ КАК МЕХАНИЗМ АДАПТАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЙ К СОВРЕМЕННЫМ УСЛОВИЯМ РАЗВИТИЯ

*Попова Н.В., к.э.н., доцент (ХТЭИ КНТЭУ),
Шинкаренко В.Г., д.э.н., профессор (ХНАДУ)*

В статье рассмотрены проблемы адаптации персонала предприятий транспортно-логистической системы к условиям изменчивости, неопределенности, сложности и многозначности современного мира. Обоснована необходимость развития поликультурной компетентности персонала в рамках кросс-культурного менеджмента, которая связана с процессами глобализации и вхождения в мировую и европейскую транспортную систему. Выделены теоретические подходы к формированию поликультурной компетентности, использование которых позволит решить задачи кросс-культурного менеджмента и позволит предприятиям транспортно-логистической системы гибко адаптироваться к условиям VUCA-мира и международного сотрудничества.

Ключевые слова: кросс-культурный менеджмент, поликультурная компетентность, персонал, предприятия транспортно-логистической системы, адаптация.

CROSS-CULTURAL MANAGEMENT AS A MECHANISM OF ENTERPRISE ADAPTATION TO MODERN CONDITIONS OF DEVELOPMENT

*Popova N.V., PhD (Economics), Associate Professor
(Kharkiv Institute of Trade and Economics of KNU of TE)
Shynkarenko V.G., D.Sc. (Economics), Professor (KhNAHU)*

The article deals with the problem of adaptation of personnel of transport and logistics system enterprises to the conditions of variability, uncertainty, complexity and multiple meaning of the modern world. The necessity of development of multicultural competence of personnel in the framework of cross-cultural management, which is associated with the processes of globalization and integration into the global and European transport systems, is reasoned. We highlighted theoretical approaches to the formation of multicultural competence, including competence, cultural, axiological, person-centered and reflective approaches, the use of which would solve the problems of cross-cultural management. The results of studies of various scientists in the field of business communication, corporate culture, which can be used by enterprises of the transport and logistics system for connecting with representatives of different cultures, were considered. Tasks solving of which will allow enterprises of the transport and logistics system to flexibly adapt to VUCA-world conditions and international cooperation were defined. They include creation of the cross-cultural management control system; adaptation of the corporate strategy and development of corporate ethical codes on the basis of intercultural communications; use of the cross-cultural component in the selection, evaluation, and rotation of staff; development of communication standards in terms of the international cooperation. Conclusions on the further development of cross-cultural management at the enterprises of transport and logistics system were made.

Keywords: cross-cultural management, multicultural competence, personnel, enterprises of the transport and logistics system, adaptation.

Постановка проблеми. Розвиток підприємств транспортно-логістичної системи в умовах VUCA-світу, який характеризується мінливістю, невизначеністю, складністю та багатозначністю (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity), глобалізація, політичні, ідеологічні, економічні зміни, що сталися в світі, бізнес-середовищі, а також інтеграція до Євросоюзу і співробітництво з країнами Сходу потребують врахування менталітету і бізнес-культур інших країн. Це потребує усвідомлення необхідності формування полікультурної компетентності персоналу підприємств транспортно-логістичної системи (ТЛС) України в рамках розвитку крос-культурного менеджменту.

Полікультурна компетентність персоналу дає змогу ефективно співпрацювати з представниками підприємств та споживачами інших країн світу, налагоджувати міжнародні ділові комунікації, вести міжнародний бізнес, адаптуватися до умов VUCA-світу. Однак сьогодні можна говорити, що існує протиріччя між заглибленням і розширенням полікультурного середовища і невідповідністю персоналу підприємств транспортно-логістичної системи до цих змін. Тому проблема розвитку крос-культурного менеджменту на підприємствах ТЛС є актуальною.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема розвитку крос-культурного менеджменту та крос-культурної психології присвячені наукові праці таких вчених, як Г. Хофстеде [16], Ф. Тромпенаарс [14], Е. Холл [18], Ф. Клакхон й Ф. Стродбек [18], Д. Беррі, А. Пуртинг, М. Сигалл і П. Дасен [1] та інші. Їх роботи лежать в основі досліджень російських та українських вчених: С. Мясоєдова [5], В. Куриляк [2], О. Приятельчука [9], Л. Симонової і Л. Стровського [12], Т. Парфьонові [7], А. Садохіна [10], О. Леонтовича [3], О. Сидоренко [11], Н. Паніна і В. Паніотто [6] та інших.

Виділення невирішених частин загальної проблеми. Незважаючи на велику кількість досліджень з крос-культурного менеджменту, сьогодні невирішеними є проблеми формування моделей менеджменту, які засновані на загальних технологіях крос-культурного управління. Потребують визначення процеси формування полікультурної компетентності персоналу підприємств транспортно-логістичної системи, пов'язані з адаптивними функціями крос-культурного менеджменту в умовах мінливості, невизначеності, складності та багатозначності сучасного світу.

Метою статті є обґрунтування методів та завдань з формування полікультурної компетентності персоналу підприємств транспортно-логістичної системи як чинника формування моделі крос-культурного менеджменту в умовах адаптації до VUCA-світу на основі аналізу існуючих теоретичних підходів.

Виклад основного матеріалу дослідження. На будь-якому підприємстві, в

тому числі транспортно-логістичної системи, головну роль виконує персонал. Від його розуму, дій, компетентності залежить ефективність функціонування підприємства. Вхідження транспортно-логістичної системи України у європейську та світову ТЛС потребує від персоналу здатності співпрацювати з людьми інших культур та релігій (здатності до міжкультурної взаємодії), розуміння несхожості людей, позитивного ставлення до розмаїття культур, звичаїв, поглядів в усіх галузях життя та веденні бізнесу, а також знання іноземних мов, що являє собою полікультурну компетентність. Формування полікультурної компетентності персоналу повинно стати одним з напрямків більш широких змін в сучасному управлінні підприємствами ТЛС, націлених на розвиток крос-культурного менеджменту.

Однак полікультурна компетентність не виникає сама по собі. Вона набувається з досвідом, що потребує значного часу, або формується під час навчання, що скорочує час на оволодіння нею. Загалом полікультурні компетентності складають систему, що є частиною системи компетентностей, якими необхідно володіти персоналу. Вона орієнтована на вхідження персоналу у полікультурний простір і ефективну його участь у діалозі культур при діловому спілкуванні. Кожна полікультурна компетентність, у свою чергу, є системою, яка складається зі знань, умінь, навичок, здібностей, мотивів, цінностей, переконань, культури емоцій, досвіду, особистісних якостей персоналу. Формування полікультурних компетентностей має певну послідовність, яка, перш за все, має на увазі створення умов для розвитку етнокультурної ідентичності.

Аналіз літературних джерел з проблем полікультурної компетентності дозволив визначити теоретичні підходи до її формування, які включають п'ять аспектів (рис. 1), що відображають завдання, які потрібно вирішити у процесі формування полікультурних компетентностей персоналу. Ці підходи формують професійні компетентності, які дозволяють вільно спілкуватися з представниками інших держав у процесі надання транспортно-логістичних послуг (компетентнісний підхід); потребують знань особливостей культури інших країн і умінь їх використовувати у професійній діяльності

(культурологічний підхід); перевіряють співпадання цінностей та життєвих установ персоналу та підприємства (аксеологічний підхід); сприяють формуванню власного стилю спілкування та творчого підходу у

полікультурному середовищі (особистісно-орієнтований підхід); розвивають уміння аналізувати власну діяльність, здійснювати самоконтроль власних дій у полікультурному середовищі (рефлексивний підхід).



Рис. 1. Теоретичні підходи до формування полікультурної компетентності персоналу підприємств [складено авторами]

Формування полікультурної компетентності персоналу підприємств транспортно-логістичної системи спирається на труди вчених, які класифікували різні культури та описали поведінку людей у діловому спілкуванні. Серед них Г. Ховстеде, Г. Тріандіс, Ф. Тромпенаарс, Е. Холл.

Так, Г. Ховстеде [16] виділяє п'ять вимірів культури, згідно з якими можна

ідентифікувати культуру різних країн. Це такі, як: індивідуалізм (IDV) – колективізм; дистанція влади (PDI); неприйняття невизначеності (UAI); мужність (MAS) – жіночність; короткострокова – довгострокова орієнтація на майбутнє (CDI або LTO). Ці виміри культури дозволяють персоналу підприємств ТЛС орієнтуватися при спілкуванні з представниками інших культур

на певні норми поведінки, поведінкові реакції; управлінським кадрам приймати більш ефективні управлінські рішення, гнучко реагувати на ситуації, що складаються.

Персонал підприємств ТЛС при співпраці зі споживачами та іншими стейкхолдерами у різних країнах світу зобов'язаний розуміти їх поведінку, яка визначає прийняття рішення самостійно або колективно, і на базі цього знання корегувати свою поведінку. Такі знання засновані на теорії детермінант індивідуалізму і колективізму Г. Тріандіса [20], суть якої полягає в тому, що колективізм проявляється максимально в жорстко регламентованих та простих культурах, а індивідуалізм – у складних та вільних культурах.

Ведення міжнародної діяльності підприємствами ТЛС потребує від персоналу знань, пов'язаних з різними корпоративними культурами. Для побудови взаємодії з представниками різних корпоративних культур в рамках глобальної ділової сфери доцільно використовувати результати досліджень відмінності корпоративних культур Фонс Тромпенаарса [14]. За його теорією, при визначенні характеру або типу корпоративної культури особливо важливими є такі аспекти життєдіяльності і культури, як взаємовідносини між працівниками та організацією; ієрархічна структура влади; загальні уявлення кожного співробітника про суспільну та економічну роль організації, її призначення та цілі, а також про своє місце в ній. Знання відмінностей корпоративних культур дає можливість працівникам підприємств ТЛС змінювати свою поведінку при діловому спілкуванні, адаптуючись до конкретних умов.

Ділове спілкування у міжнародних відносинах між представниками інших країн і підприємством ТЛС потребує врахування їх культурних відмінностей. Підвищити ефективність ділового спілкування можливо за рахунок використання моделі британського вченого Річарда Льюїса [4], яка допомагає управляти крос-культурними відмінностями при діловому спілкуванні. У ній в основу розподілу культур покладено принцип організації діяльності суспільства у часі, згідно з яким культури розподіляються на моноактивні, орієнтовані на планування та виконання завдань (англосаксонські, германські та скандинавські народи); поліактивні

культури, орієнтовані на людей, які відрізняються комунікабельністю, рухливістю, організують свою роботу не за попередньо складеним планом, а за ступенем значущості (романські, латиноамериканські, арабські та африканські народи) та реактивні культури, орієнтовані на збереження поваги (народи Східної та Південно-східної Азії, а також Туреччина, Естонія та Фінляндія). Розуміння різних типів культур та особливостей їх поведінки дає змогу підприємствам ТЛС будувати ефективні ділові комунікації у міжнародному бізнесі, розширювати межі співробітництва, створювати позитивний міжнародний імідж і, як результат, швидку адаптацію до мінливості та невизначеності умов розвитку.

Дослідники, які розглядають проблеми крос-культурного менеджменту, спираються на класичну концепцію культури як сутності. Відповідно до неї культура являє собою емпіричну категорію, що відображає відносно стабільну однорідну, внутрішньо несуперечливу систему специфічних припушень, цінностей та норм, які можна об'єктивно описувати, а також те, чим колективно володіють члени групи або організації [17]. На думку Ю.М. Петрушенка [8], культура як сукупність унікальних історично сформованих знань повинна розглядатися у якості ресурсу організації, а крос-культурний менеджмент сконцентрувати увагу на використанні цього ресурсу. Таким чином, на відмінність від сутнісної точки зору, яка передбачає споглядання культурних відмінностей, пропонується когнітивний підхід, який пропонує використання відмінностей.

Для ефективного використання персоналом підприємств ТЛС культурно обумовлених знань необхідним є впровадження відповідного механізму крос-культурного менеджменту. Цей механізм заснований на виконанні таких завдань, як формування професійної компетентності, ефективних крос-культурних технологій, а також результативної інтерактивної трансляції. Результатом застосування механізму крос-культурного менеджменту на підприємствах ТЛС буде досягнення синергетичного ефекту у вигляді зростання конкурентоспроможності підприємства і його швидкої адаптації до сучасних умов ведення бізнесу.

Важливе значення для адаптації персоналу до роботи у полікультурному просторі в умовах VUCA-світу є підготовка кадрів. А. Садохін [10] виділяє декілька апробованих способів підготовки індивіда до міжкультурної взаємодії. Серед них дидактичні методи навчання (просвіта, орієнтування, моделювання) й емпіричні – тренінги. Просвіта – це набуття знань про культуру. Орієнтування – це надання рецептів поведінки в ситуаціях, що найбільш часто зустрічаються. Моделювання – метод навчання, орієнтований на отримання знань на основі дослідження штучних моделей (умовних зразків, схем та процесів), що відповідають ситуації міжкультурного спілкування.

Важливим наслідком полікультурної компетентності є формування довіри до підприємств транспортно-логістичної системи на міжнародному рівні. У книзі «Довіра» Фукуяма [15] акцентував увагу на потужному впливі культурних факторів на економічний розвиток і на розвиток суспільства в цілому. Основним параметром, який характеризує культурні відмінності між представниками різних країн, Фукуяма вважає рівень довіри. Зокрема, суспільства країн англосаксонської моделі та Німеччини він характеризує, як суспільства з високим рівнем довіри (High / Trust), а суспільства Італії та Франції – низьким (Low / Trust). При цьому відзначається негативна тенденція зниження рівня довіри у США, яке він пов'язує зі збільшенням частки іммігрантів з Мексики та країн Азії. Таким чином, персонал підприємств ТЛС при співпраці з підприємствами різних країн повинен враховувати фактор довіри.

При формуванні полікультурної компетентності персоналу підприємств транспортно-логістичної системи важливо також прийняти до уваги позиції геоцентричного підходу до організації управління людськими ресурсами, який передбачає використання в управлінні підприємством ТЛС глобального менеджера й залучення його до проведення навчання з формування міжкультурної толерантності.

Застосування крос-культурного менеджменту як механізму адаптації підприємств транспортно-логістичної системи до розвитку в умовах VUCA-світу та інтеграції у світову ТЛС потребує вирішення наступних завдань: створення системи управління

полікультурними компетентностями співробітників підприємств транспортно-логістичної системи як інструмента HR – менеджменту; адаптації корпоративної стратегії підприємств транспортно-логістичної системи до умов співпраці у міжнародному середовищі, особливостей регіонів функціонування та глобального середовища; розробки корпоративних етичних кодексів з урахуванням кодексу міжкультурної комунікації К. Ситара і Р. Когделла [13] та сприяння їх ефективному застосуванню в специфічних національних умовах; розгляду корпоративної культури підприємства як могутнього стратегічного інструменту, що дозволяє орієнтувати всі підрозділи і окремих осіб на загальні цілі розвитку підприємства в умовах мінливості, невизначеності, складності та багатозначності сучасного світу; використання крос-культурної складової при підборі, оцінці та ротации кадрів, плануванні кадрового потенціалу і розвитку кар'єри; розробки певних стандартів, регламентів і процедур щодо взаємодії співробітників в умовах міжнародного спілкування та системи адаптації кадрів до умов міжнародного спілкування; розробки системи навчання персоналу полікультурним компетентностям на основі активних і дистанційних форм навчання; забезпечення лояльності і полегшення спілкування персоналу в умовах міжнародного бізнес-середовища за допомогою застосування методу соціального опитування, створення умов для вивчення іноземних мов та удосконалення знань, умінь та навичок з теорії та практики міжкультурної комунікації; розробки системи оцінки, мотивації та стимулювання розвитку полікультурних компетентностей персоналу.

Висновок. Таким чином, участь працівників підприємств транспортно-логістичної системи регіонів України у міжкультурній комунікації в умовах швидких змін у VUCA-світі потребує нового підходу до управління кадрами. Цей підхід повинен базуватися на засадах крос-культурного менеджменту. Одним із чинників, що забезпечує ефективну систему крос-культурного менеджменту є формування полікультурної компетентності персоналу, яка є основою ефективних комунікацій на міжнародному рівні та сприяє формуванню довіри і позитивного іміджу підприємства. У свою чергу, ці якості дають змогу

підприємствам ТЛС швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, що сприяє їх конкурентоспроможності на міжнародному ринку. Подальші дослідження в галузі крос-культурного менеджменту потребують формування моделей менеджменту, які засновані на загальних технологіях крос-культурного управління.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Берри Д. В. Кросс-культурная психология / Д. В. Берри, А. Х. Пуртинга, М. Х. Сигалл, П. Р. Дасен ; пер. с англ. – Харьков : Гуманитарний центр, 2007. – 560 с.
2. Куриляк В. Е. Міжкультурний менеджмент / В. Е. Куриляк. – Тернопіль : Астон, 2004. – 239 с.
3. Леонтович О. Введение в межкультурную коммуникацию / О. Леонтович. – М. : Гнозис, 2007. – 368 с.
4. Льюис Р. Д. Деловые культуры в международном бизнесе. От столкновения к взаимопониманию : пер. с англ. / Р. Д. Льюис ; 2-е изд. – М. : Дело, 2001. – 448 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.far-east-chinese.narod.ru/ethnicpsychology/Ljuis/Ljuis.htm>
5. Мясоедов С. П. Основы кросскультурного менеджмента: как вести бизнес с представителями других стран и культур / С. П. Мясоедов. – М. : Дело. – 2003. – 256 с.
6. Панина Н. В. Факторы национальной идентичности, толерантности, ксенофобии и антисемитизма в современной Украине. / Н. В. Панина, В. І. Паниотто // Социология: теория, методы, маркетинг. – 2005. – № 4. – С. 26–45.
7. Парфенова Т. В. Японская модель управления человеческими ресурсами: опыт адаптации в других странах (на примере Великобритании) // Менеджмент в России и за рубежом. – 2008. – № 2. – С. 97–103.
8. Петрушенко Ю. М. Когнітивна концепція крос-культурного менеджменту / Ю. М. Петрушенко, Т. А. Голець // Вісник СумДУ ; серія «Економіка». – 2008. – №1. – С. 120–128.
9. Приятельчук О. А. Формування та розвиток системи кроскультурного менеджменту (на прикладі міжнародних корпорацій) : Автореферат дис. канд. екон. наук: 08.02.03 / О. А. Приятельчук ; Київський національний ун-т ім. Тараса Шевченка. – К., 2006. – 21 с.
10. Садохин А. П. Межкультурная коммуникация / А. П. Садохин. – М. : Альфа-М; ИНФРА, 2006. – 288 с.
11. Сидоренко Е. В. Тренинг коммуникативной компетентности в деловом взаимодействии / Е. В. Сидоренко. – СПб. : Речь, 2003. – 208 с.
12. Симонова Л. М. Кросс-культурные взаимодействия в международном предпринимательстве / Л. М. Симонова, Л. Е. Стровский. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 189 с.
13. Ситар К. Основы міжкультурної комунікації / К. Ситар, Р. Когделл // Людина. – 1992. – № 5. – С.106.
14. Тромпенаарс Ф. Национально-культурные различия в контексте глобального бизнеса / Ф. Тромпенаарс, Ч. Хампден-Тернер. – Минск : Попурі, 2004. – 528 с.
15. Фукуяма Ф. Доверие: социальные добродетели и путь к процветанию : пер. с англ. / Ф. Фукуяма. – М. : ООО «Издательство АСТ» ; ЗАО НПП «Ермак», 2004. – 730 с.
16. Хофстеде Г. Модель Хофстеде в контексте: параметры количественной характеристики культур [Электронный ресурс] / Г. Хофстеде. – Режим доступа: <http://lse2010.narod.ru/olderfiles/LSE2014pdf/LSE2014Hofstede>.
17. Gertsen M. Cultural change processes in mergers: A social constructionist perspective / M. Gertsen, A. – M. Soderberg // Unpublished manuscript. – Copenhagen Business School, 2000.
18. Hall E. T. Understanding Cultural Differences / E. T. Hall. – Yarmouth. ME : Intercultural Press, 1990.
19. Kluckhohn F. Variations in Value Orientations / F. Kluckhohn, Florence Kluckhohn, Fred Strodtbeck. – New York : Row, Peterson and Co., USA, 1961. – 187 p.
20. Triandis H. The psychological measurement cultural syndromes / H. Triandis // American Psychologist. – 1996. – № 51. – P. 407–415.

Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДУЗТ Уткіна Ю.М.