

Ольга Баніт

ORCID ID: 0000-0001-9002-6439

**КРОСКУЛЬТУРНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ СУЧАСНОГО
ТОП-МЕНЕДЖЕРА МІЖНАРОДНОЇ КОМПАНІЇ**

KOMPETENCJE MIĘDZYKULTUROWE NOWOCZESNEGO TOP-MENEDŻERA
FIRMY MIĘDZYNARODOWEJ

CROSS-CULTURAL COMPETENCE OF A MODERN TOP-MANAGER OF AN
INTERNATIONAL COMPANY

1. Вступ

Сучасні процеси економічної, технологічної, інформаційної та культурної інтеграції обумовлюють застосування принципово нових методів управління підприємством за допомогою кроскультурних стратегій. Ключовою ознакою нової парадигми управління розвитком персоналу в сучасному українському суспільстві, що характеризується загостренням конкуренції в нестабільному та важкопрогнозованому зовнішньому середовищі, є визначення ролі топ-менеджерів у виробничому процесі. В умовах входження вітчизняного ринку до глобального економічного простору виникає першочергова необхідність «діалогу культур» та володіння необхідними знаннями щодо кроскультурної взаємодії.

Тенденція залучення іноземних топ-менеджерів в Україні існує досить давно. Ця практика застосовується компаніями з початку 90-х років. У різний час на різних позиціях працювало і працює досі чимало топ-менеджерів з різних країн. З іншого боку, залучення українських топ-менеджерів є успішною практикою для міжнародних компаній. Однак, в умовах нинішньої кризової економіки чисельність висококваліфікованих топ-менеджерів скорочується через міграцію, а залучення іноземних фахівців ускладнюється. Ті топ-менеджери, котрі залишаються працювати на вітчизняних теренах, розвиваються довше, оскільки компанії скорочують навчання за програмами MBA і розвитку лідерства,

коучингові й тренінгові програми. Відповідно, з початком зростання економіки в Україні відчуватиметься дефіцит фахівців цієї категорії.

2. Аналіз та узагальнення наукової літератури

Аналіз та узагальнення наукової літератури, вивчення аналітичних оглядів, а також практика життя показує, що основною причиною дефіциту топ-менеджерів в Україні є «відтік мізків» за кордон: готовність керівників вищої ланки до зміни місця роботи, пошук можливостей для міграції та скорочення кількості іноземних управлінців (експатів).

Як зазначає С. Вілюха (2019), майже кожний другий топ-менеджер розглядає можливість роботи за кордоном. У результаті висококваліфіковані фахівці, на підготовку яких пішли роки, які вміють управляти бізнесом, змінювати й реформувати його, виїжджають з країни. Найбільш чітко цей відтік видно на прикладі міжнародних організацій, які переводять своїх топ-менеджерів за кордон. Значна кількість кандидатів самостійно знаходять вигідні пропозиції в інших країнах, наприклад, в Європі чи Казахстані, й погоджуються на переїзд.

У зв'язку з політичною ситуацією в Україні, військовими діями і втратою частини регіонів, багато топ-менеджерів переїжджають в інші країни з міркувань безпеки. Ця тенденція поглиблюється зниженням лояльності управлінців до вітчизняних компаній і низькою мотивацією в умовах невизначеності та постійного стресу. Зважаючи на девальвацію національної валюти, внаслідок чого реальні доходи топ-менеджерів, зарплати яких у більшості компаній номіновані в гривнях, значно знизилися, інша частина управлінців (переважно експатів) готові ризикувати й змінювати звичне місце роботи, щоб відновити комфортний рівень життя для себе та своєї сім'ї. Ще частина топ-менеджерів зацікавлена в призначенні на більш значущі ринки, оскільки обсяги продажів, розмір бізнесу й доходи в Україні впали, а завдання й виклики стали для них менш цікавими. У зв'язку з цим, міжнародні організації проводять заміну таких управлінців на інших фахівців, готових і здатних вирішувати завдання в бізнесі меншого розміру, або українських топ-менеджерів. Не останню роль у скороченні кількості іноземних управлінців зіграв той факт, що багато з них не змогли інтегруватися в компанію (Вілюха, 2016). Більше таких прикладів спостерігається в українських компаніях, менше – в міжнародних. Це обумовлено тим, що під час підготовки топ-менеджерів до роботи за кордоном недостатньо уваги приділялося кроскультурному підходу, що передбачає вивчення національного, соціокультурного контексту в управлінні філіалом компанії, розміщеним у тій чи іншій країні.

3. Виклад основного матеріалу

Коли міжнародна компанія відкриває свій офіс в країнах, що розвиваються, вона імпортує туди свою культуру. Топ-менеджером регіонального представництва зазвичай призначається

експатріант (експат) – людина, яка тимчасово або на постійній основі мешкає в іншій країні. Як показує практика, топ-менеджери, котрі належать до різних культур, можуть мати спільні кінцеві цілі, але різні погляди на способи їх досягнення. Відповідно і стиль організаційного спілкування і сама корпоративна культура будуть значно відрізнятися, залежно від культурного контексту країни, з якої прибув експат (США, Німеччини, Франції чи Японії). Таким чином, менеджерів-експатів можна розглядати як «трансляторів», котрі привносять з проектами та продуктами компанії нові соціальні й культурні цінності в країни, що розвиваються. Часто з цієї причини їхня поведінка може здаватися нерациональною чи неадекватною, що призводить до конфліктів. Яскравим прикладом такої ситуації, як зауважує С. Буко (2009), є спілкування зарубіжних топ-менеджерів і місцевого населення (українських співробітників) в міжнародних компаніях. У зв'язку з цим актуалізується проблема кроскультурного підходу до підготовки, навчання й професійного розвитку топ-менеджерів.

3.1. Кроскультурний підхід у менеджменті

Знання систем цінностей, поведінкових моделей і стереотипів, розуміння національних та інтернаціональних особливостей поведінки людей в різних країнах суттєво підвищують ефективність управління, дають можливість досягти взаєморозуміння під час ділових зустрічей та переговорів, вирішувати конфліктні ситуації та запобігати виникненню нових. Саме тому управління компанією, що відбувається на межі двох і більше різних культур, викликає значний інтерес серед науковців і практиків та виділяється в окрему галузь міжнародного менеджменту – кроскультурний менеджмент. Серед зарубіжних учених, ідеї яких було покладено в основу кроскультурного менеджменту, можна назвати таких як К. Клакхон і Ф. Стродтбек (концепція культурних орієнтацій), Ф. Тромпенаарс і Ч. Хемпден-Тернер (модель консультанта), Е. Холл (концепція культурного контексту), Г. Хофстеде (культура як колективне програмування розуму), Р. Льюїс, Т. Парсонс, С. Робінсон, М. Рокич, М. Тайеб та ін. Вивченню особливостей організаційної структури та специфіки застосування кроскультурного менеджменту в міжнародних компаніях присвячені роботи С. Буко, В. Буніної, С. Вілюхи, Т. Голець, А. Єфімової, Ю. Козака, Ю. Петрушенка, Л. Симонової, П. Сорокіна, Л. Стровського та ін.

У контексті нашого дослідження важливими є виділені С. Робінсоном три основні підходи до визначення ролі культурного чинника в міжнародному бізнесі і, відповідно до цього – концептуальні напрями кроскультурних досліджень:

1. Універсальний підхід – базується на тому, що всі люди більш-менш однакові, базові процеси також спільні для всіх. Культура визначає тільки форми їхнього проявлення. Тому всі культури в своїй основі однакові і не можуть суттєво впливати на ефективність ведення

бізнесу. Універсальний підхід акцентує увагу на спільних, подібних рисах управлінської діяльності в різних країнах.

2. Економіко-кластерний підхід – визнає відмінності національних культур, але не визнає важливості їх урахування в міжнародному бізнесі. Цей підхід пояснює наявність спільних рис та відмінностей в національних системах менеджменту досягнутим рівнем економічного розвитку. Згідно з цим підходом менеджери міжнародних компаній повинні аналізувати передусім економічні, а не культурні особливості ведення бізнесу в різних країнах.

3. Культурно-кластерний підхід – базується на визнанні багатогранного впливу національної культури на менеджмент і бізнес, необхідності урахування цього впливу і використання переваг міжкультурної взаємодії для підвищення ефективності міжнародної діяльності компанії (Юхименко, 2011).

Всі ці підходи збагачують наше розуміння процесів управління розвитком персоналу в кроскультурному контексті. Однак останній, на нашу думку, є нині найбільш актуальним. Ефективний кроскультурний менеджмент означає спільне з представниками інших культур ведення бізнесу, засноване на визнанні та повазі кроскультурних відмінностей та формуванні спільної корпоративної системи цінностей, які б сприймалися і визнавалися кожним членом багатонаціонального колективу. Мова йде про формування специфічної корпоративної культури, яка б виникала на базі національних ділових культур, гармонійно поєднуючи окремі аспекти культури кожної нації, але не повторювала повністю жодної з них. Виходячи з цього, кроскультурний підхід є невід’ємною складовою підготовки топ-менеджерів до управлінської діяльності, що передбачає формування кроскультурних компетентностей.

3.2. Ключові кроскультурні компетентності сучасних топ-менеджерів міжнародних організацій

Менеджери-експати, котрі переїхали працювати в іншу країну, відчують культурний шок. Такою ж мірою його відчують і місцеві співробітники, які працюють у цій іноземній компанії. З метою згладжування наслідків такого шоку та подолання міжкультурних бар’єрів під час побудови ділових взаєностосунків кроскультурний підхід спрямований на формування кроскультурної компетентності як експатів, так і місцевих топ-менеджерів, котрі представляють різні культури і працюють разом в одному організаційному середовищі.

Аналіз процесів міжкультурної взаємодії вимагає розгляду поняття «кроскультурна компетентність». У межах кроскультурного підходу науковці виділяють три рівні компетентності: комунікативна компетентність, лінгвістична компетентність і міжкультурна компетентність. Розглянемо детальніше кожен з них.

Комунікативна компетентність. Основне завдання іноземних топ-менеджерів на

регіональному рівні полягає в донесенні місії організації до місцевих співробітників, формуванні прогресивних ціннісних установок колег для підвищення ефективності роботи. Іноземний топ-менеджер виступає в якості основного комунікатора-транслятора й одночасно є носієм культури та цінностей країни-партнера (Boli & M. Thomas, 1997). Відтак, його статус у кроскультурному середовищі організації передбачає, передусім, повагу до культури й традицій тієї країни, у якій він працює. Для того, щоб створити й підтримувати сприятливий соціально-психологічний клімат, відповідні умови праці, які б сприяли досягненню стратегічних цілей компанії, топ-менеджери повинні володіти культурно обумовленою комунікативною компетентністю – вмінням взаємодіяти з оточуючими, вибудовувати систему цінностей спільно з місцевим персоналом (Chen & Starosta, 1997).

Уміння працювати в партнерстві з представниками інших культур позитивно впливає на розвиток і формування таких затребуваних сьогодні професійних якостей, як гнучкість, толерантність, мобільність, сприйнятливність, чутливість до змін і готовність йти на ризик. До того ж знання системи цінностей дозволяє топ-менеджеру міжнародної організації приймати об'єктивні управлінські рішення.

На думку провідних дослідників, процес конструювання необхідних навичок комунікативної компетентності в системі кроскультурного менеджменту може відбуватися кількома шляхами:

- безпосередньо, коли топ-менеджер спостерігає за поведінкою та звичаями представників інших культур;
- шляхом самостійного опанування соціокультурного оточення у процесі професійної діяльності через необхідність керувати роботою мультикультурного колективу, ухвалювати рішення;
- через організоване крос-культурне навчання персоналу, проведення відповідних тренінгів (Грушевицкая, Попков, Садохин, 2002).

Лінгвістична компетентність тісно пов'язана з комунікативною, оскільки комунікації можуть відбуватися виключно через спілкування (вербальне і невербальне). Формування кадрового потенціалу підприємства з урахуванням знання співробітниками іноземних мов, навчання персоналу іноземним мовам, вдосконалення їхніх знань є гарантією ефективного набуття навичок взаємодії в кроскультурному середовищі.

У більшості компаній документація ведеться англійською мовою, офіційна мова офісних зборів і нарад також англійська. Однак, іноземним топ-менеджерам варто враховувати, що рівень сприйняття на рідній мові набагато вищий. Лінгвістичні помилки можуть призводити до непорозуміння й конфлікту, а мовний бар'єр залишається перешкодою в комунікації. З іншого боку, партнери в регіонах можуть не знати англійської мови і компанію сприймають через особистість топ-менеджера. Знання місцевої мови

(російської та української) викликає повагу з боку регіональних партнерів і співробітників, а також формує високий рівень довіри, що є вкрай важливим для реалізації проектів. Професіонали з лінгвістичною підготовкою усвідомлюють роль мови не тільки як інструменту передачі інформації, але і як додатковий засіб вивчення менталітету країни-партнера (Буко, 2009).

Міжкультурна компетентність. Сьогодні все більшу увагу дослідників привертає функціонування мультикультурних команд, існування яких стало звичним явищем у діяльності великих успішних корпорацій. Тимчасове чи довготривале використання таких груп, як наголошує О. Делія, має чимало переваг: швидке реагування на зовнішні зміни, ефективне продукування нових ідей, отримання нових навичок і компетенцій. Культурне різноманіття такого колективу стає актуальним у випадку необхідності оперативного ухвалення рішень. Індивідуальні навички спілкування членів команди, їх власне бачення мотивів, стимулів поведінки, норм і правил комунікації, різне сприйняття атмосфери і робочих ситуацій сприяють конструюванню нової організаційної культури (Делія, 2012).

У зв'язку з цим проблема специфічних особливостей організаційних культур і мотивації персоналу, а саме, проблема підготовки фахівців, які б вільно володіли зарубіжним досвідом та орієнтувались у системі людських цінностей, котрі культивуються в інших соціумах, викликає особливу увагу. Розуміння менеджером цінностей праці, притаманних тому чи тому культурному середовищу, дозволяє правильно організувати робочий процес, систему покарання-винагороди, зрештою, сприяє формуванню організаційної культури.

Стає очевидним, що в цих випадках великого значення набуває здатність топ-менеджера організувати роботу такого колективу, використати різноманітні елементи групової ефективності, врахувати соціальні та культурні відмінності з одного боку, з іншого — перетворити їх у додаткові конкурентні переваги. В цьому контексті оволодіння міжкультурною компетентністю допомагає менеджерам і співробітникам зрозуміти та сприйняти поведінку членів команди й просуватись далі, попри очевидні й неминучі труднощі міжкультурної взаємодії (Косов, 2008).

Конкурентоспроможність кадрів на міжнародному рівні досягається лише за умови постійного поглиблення знань, умінь, навичок, комунікативних установок в різних культурах. Практичні навички діяльності в кроскультурному середовищі повинні стати складовою професійної культури сучасного топ-менеджера незалежно від професійного рівня і сфери фахових інтересів. Знання соціокультурних особливостей дозволить уникнути незручностей, поразок під час особистої, ділової взаємодії, дозволить передбачити реакцію співрозмовників на бізнес-пропозиції, використовувати культурні відмінності на користь організації.

На думку дослідників, міжкультурна компетентність містить такі елементи: 1) знання

(необхідна інформація для ефективної взаємодії); 2) уміння (необхідні навички поведінки для ефективної взаємодії); 3) мотивація (толерантне ставлення до іншої культури); 4) емпатія (Бурак, 2012, с. 121).

Таким чином, міжкультурна компетентність розглядається як комплекс аналітичних і стратегічних здібностей, що розширює інтерпретаційний спектр топ-менеджера в процесі взаємодії з представниками іншої культури. Це також позитивне відношення до іншої культури і її цінностей, подолання етнічного та культурного центрizmu. В ідеалі іноземний топ-менеджер, який володіє міжкультурною компетенцією, позитивно ставитися до наявності в суспільстві різних етнокультурних груп і демонструє здатність ефективно спілкуватися з представниками будь-якої з них.

Міжкультурною компетенцією можна опанувати за допомогою знань, отриманих у процесі міжкультурного спілкування. Ці знання поділяються на специфічні (відомості про конкретну культуру в традиційних аспектах) і загальні (толерантність, емпатія, знання загальнокультурних універсальних речей). Успішною стратегією досягнення міжкультурної компетентності є збереження власної культурної ідентичності поряд з освоєнням іншої культури. У сучасних дослідженнях цей формат отримав назву кроскультурна грамотність / сприйнятливість. Основні її характеристики – толерантність до інших поглядів, звичаїв, вміння бачити особливості своєї культури в контексті культур інших народів і світової культури в цілому (Буко, 2009).

Комунікативна, лінгвістична і міжкультурна компетентності лежать в основі роботи топ-менеджера, оскільки саме це дозволяє вільно сприймати інші культури, адекватно усвідомлювати специфічний ціннісний базис (місію) компанії і досягати результатів. Крім того необхідна зміна пріоритетів і акцентів як у підготовці управлінського персоналу до роботи в іншій країні так і готовності країни (організації) прийняти іноземного керівника.

3.3. Умови успішної інтеграції топ-менеджерів в українських компаніях

Топ-менеджери – це представники вищого рівня управління, які мають найбільшу владу і несуть відповідальність за діяльність усієї компанії. Вони визначають загальні напрями функціонування і перспективи розвитку організації в цілому або її ключових напрямів, приймають рішення щодо майбутнього організації і поточних справ, розробляють довгострокові плани, формують політику і представляють організацію на всіх рівнях. Їхня діяльність характеризується масштабністю, складністю, пріоритетністю стратегічної і перспективної спрямованості (Глуценко, 2011). Відтак ефективність діяльності топ-менеджера залежить від рівня його професійного розвитку, котрий досягається через застосування комплексу заходів, пов'язаних, з одного боку, з підготовкою самого менеджера, з іншого – з підготовкою персоналу організації до прийому та роботи під керівництвом

експата.

Як показує практика, в українських компаніях іноземні топ-менеджери інтегруються важко. Це пов'язано з кількома причинами, серед яких найчастіше спостерігається неготовність персоналу організації прийняти іноземного керівника. С. Вілюха (2016), партнер United Consultants, узагальнив низку чинників, які необхідно врахувати в процесі інтеграції іноземного топ-менеджера в Україні:

1. Готовність компанії прийняти менеджера (потрібна критична маса директорів, які володіють англійською мовою).

2. Готовність (акціонера, власника) до того, що іноземний управлінець буде вибудувати систему діяльності по-іншому, і для цього йому потрібен час.

3. Готовність до тривалої інтеграції іноземного топ-менеджера в довгостроковому періоді. Найчастіше власники чекають швидких змін. Насправді, впроваджуючи будь-які зміни, управлінець спочатку буде аналізувати, потім виробляти план, потім йому потрібні будуть ресурси, для зміни підходів йому потрібно буде створювати команди. І це все вимагає часу.

4. Готовність прийняти культурні особливості які принесе з собою топ-менеджер. Так, культура американських, європейських, російських, азіатських і арабських компаній відрізняється. Між ними є багато спільного, але керівники будуть по-різному мислити, по-різному підходити до справи, по-різному ставитися до співробітників, по-різному будувати процеси й комунікації.

5. Готовність до інших цінностей і сприйняття світу. Це стосується стандартів і ритму роботи, робочого навантаження, ступеня віддачі, підходів до найму співробітників тощо. Відповідно, потрібно бути готовим до того, що у іноземного топ-менеджера трохи інше світосприйняття. Він буде інтегруватися, вивчати культурні особливості і підлаштовуватися – але потрібно бути готовим до цієї різниці.

6. Готовність забезпечити топ-менеджера необхідною підтримкою: наявністю однодумців в команді, інвестиціями, підтримкою нового способу мислення і нових методів управління, підтримкою змін в суміжних відділах тощо.

7. Готовність слідувати рекомендаціям експата або спільно виробленим рішенням і планам дій, прийнятим командою.

Виходячи з цього, дослідники рекомендують українським компаніям наперед продумати, як мінімізувати ризики складної чи невдалої інтеграції іноземного топ-менеджера за таким алгоритмом (Вілюха, 2016):

1. На стадії підготовки пошуку варто уважно проаналізувати, чи потрібен іноземний управлінець, чи завдання компанії може вирішити місцевий топ-менеджер.

2. Важливо оцінити, який саме іноземний управлінець потрібен: з Європи, з США, чи

з країн СНД, який ближчий до нашої культури.

3. Проаналізувати готовність компанії до прийому іноземного керівника з урахуванням всіх вищевикладених факторів, оцінити найбільш ймовірні ризики та розробити план з їх мінімізації / усунення. Якщо має місце мовний бар'єр, варто залучити перекладача і / або впровадити програму розвитку поточної команди і постаратися побудувати довгостроковий план із залучення в компанію іноземного менеджера.

4. Після залучення іноземного керівника потрібно обов'язково провести HR-роботу з внутрішніх комунікацій, а саме – роз'яснити команді, чому саме іноземний топ-менеджер запрошується на керівну посаду, як організація від цього виграє, які зміни він буде упроваджувати і з чим їм доведеться зіткнутися. Це дозволить уникнути можливого негативного ставлення до нового керівника. Якщо такої роботи не провести, в компанії почнеться некерований процес демотивації співробітників, що не сприятиме успішній інтеграції іноземного топ-менеджера.

5. Виділити топ-менеджеру час на адаптацію. Не можна вимагати результату в перші тижні. Період первинної адаптації зазвичай становить кілька місяців, але все залежить від конкретної ситуації.

6. Забезпечити новому керівнику з боку власника і команди підтримку для досягнення швидких перемог.

7. Погодити план дій і виділити ресурси для проведення змін компанії.

Згідно з прогнозами, український ринок стає дедалі привабливішим для іноземних компаній та інвесторів, тому необхідно сприяти посиленню інтеграції України в міжкультурні відносини з іншими країнами з метою використання переваг об'єднаного ринку, створення сприятливих зовнішніх умов для національного розвитку, зміцнення міжнародних позицій країни з економічних та освітніх питань, обміну досвідом з підготовки та професійного розвитку персоналу.

4. Висновки

Отже, можемо стверджувати, що в сучасних умовах великого значення набуває кроскультурна компетентність топ-менеджерів, що проявляється в умінні кожного них організувати роботу компанії як єдиного організму, адекватно сприймати особливості культури країни, в якій він працює, налагоджувати взаєностосунки з місцевим персоналом. Кроскультурний підхід зумовлює формування нової парадигми професійного розвитку персоналу. Основу цієї парадигми складає вивчення особливостей і специфіки культурних систем і перетворення цих знань у корпоративний ресурс, що містить в собі особливу компетентність організації, стає якісно новою конкурентною перевагою, а тому суттєво підвищує ефективність управління персоналом у кроскультурному середовищі, сприяє

налагодженню міжкультурної комунікації всередині організації, покращує показники функціонування організації в рамках співробітництва з іноземним партнерами.

Реалізація управлінських технологій на сучасному етапі розвитку суспільства потребує нового управлінського мислення топ-менеджерів, заснованого на кроскультурному підході. Базовою фаховою компетентністю сучасного менеджера з персоналу є компетентність пов'язана з управлінням соціально-культурним різноманіттям як важливим ресурсом для забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Таким чином, головне завдання іноземного топ-менеджера полягає в успішній інтеграції в мультикультурний колектив, що приведе до результативного управління ефективністю використання персоналу компанії у трансформаційній економіці.

У зв'язку зі зростаючим інтересом міжнародних компаній до України, оскільки це великий ринок і рано чи пізно економіка й обсяги продажів тут будуть рости, перспективою подальших досліджень вважаємо дослідження нових форм і методів, що дозволять залучати висококваліфікованих топ-менеджерів з метою забезпечення конкурентоспроможності й розвитку української економіки.

АНОТАЦІЯ: Проаналізовано складові кроскультурної компетентності топ-менеджерів міжнародних організацій: комунікативну, лінгвістичну, міжкультурну. Доведено, що комунікативна компетентність топ-менеджерів проявляється в умінні організувати роботу компанії як єдиного організму, адекватно сприймати особливості культури країни, в якій він працює, налагоджувати взаємостосунки з місцевим персоналом. Означена якість позитивно впливає на розвиток і формування таких затребуваних професійних компетентностей, як гнучкість, толерантність, мобільність, сприйнятливність, чутливість до змін і готовність йти на ризик. З'ясовано, що лінгвістична компетентність тісно пов'язана з комунікативною, оскільки комунікації можуть відбуватися виключно через спілкування (вербальне і невербальне). Міжкультурна компетентність розглядається як комплекс аналітичних і стратегічних здібностей, що розширює інтерпретаційний спектр топ-менеджера у процесі взаємодії з представниками інших культур. Це також є виявом позитивного ставлення до цінностей іншої культури, подолання етнічного та культурного центризму. Ефективний кроскультурний менеджмент передбачає спільне з представниками інших культур ведення бізнесу, засноване на визнанні та повазі кроскультурних відмінностей та формуванні спільної корпоративної системи цінностей, які б сприймалися і визнавалися кожним членом багатонаціонального колективу компанії.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: топ-менеджер, експат, міжнародна компанія, кроскультурна компетентність, управління персоналом

ABSTRACT: The author analyses the components of cross-cultural competence of top managers of international organizations: communicative, linguistic, and intercultural. The communicative competence of top managers manifests itself in the ability to organize the work of the company as a single organism, to adequately perceive the peculiarities of the culture of the country in which it operates, to establish interactions with local staff. Communicative competence positively influences the development and formation of such popular qualities as flexibility, tolerance, mobility, susceptibility, sensitivity to changes, and willingness to take risks. Linguistic competence is closely linked to communicative, since interaction can only be performed through communication (verbal and nonverbal). Intercultural competency is considered as a complex of analytical and strategic abilities, which broadens the interpretive spectrum of the top manager in the process of interaction with representatives of other cultures. It is also a positive attitude to the values of another culture, to overcome ethnic and cultural centrism. Effective cross-cultural management means working with representatives of other business cultures based on the recognition and respect of cross-cultural differences and the formation of a common corporate value system that would be perceived and recognized by each member of the multinational team of the company.

KEYWORDS: top manager, expat, international company, cross-cultural competence, personnel management

Бібліографія

- Буко, С. (2009). *Межкультурная коммуникация менеджеров в Украине*. Взято з: <http://www.management.com.ua/hrm/hrm197.html>.
- Бурак, О.С. (2012). Крос-культурна комунікація як наслідок глобалізаційних крос-культурних контактів. *Грані*, 5(85), 121.
- Вилюха, С. (2016). *Почему иностранные топ-менеджеры не приживаются в Украине*. Взято з: <https://delo.ua/lifestyle/pochemu-inostrannye-topmenedzhery-ne-prizhivajutsja-v-ukraine-325518/>.
- Вилюха, С. (2018). *Тенденции найма топ-менеджмента в Украине*. Взято з: <http://www.sbr.in.ua/?p=683>.
- Глущенко, О.І. (2011). Тенденції розвитку управлінського персоналу торговельних підприємств в умовах ринкової економіки. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*, 4(1), 156–161.
- Грушевицкая, Т.Г., Попков, В.Д., Садохин, А.П. (2002). *Основы межкультурной коммуникации: учебник для вузов*. Москва: ЮНИТИ-

ДАНА.

- Делія, О.В. (2012). *Формування крос-культурної комунікативної компетентності в системі управління персоналом*. Взято з: http://vuzlib.com.ua/articles/book/15478-Formuvannja_kros-kulturnoi_ko/1.html.
- Косов, А. (2008). Кросс-культурная компетентность – требование нашего времени, *Инвестиции & управление*, 35. Взято з: <http://www.investmanagement.ru/show/7022>.
- Юхименко, П.І. (2011). *Міжнародний менеджмент: навчальний посібник*. Київ: Центр учбової літератури.
- Boli, J., George, T. (Apr., 1997). World Culture in the World Polity: A Century of International Non-Governmental Organization, *American Sociological Review*, 2(62),171–190.
- Chen, G.-M., Starosta, W.J. (1997). *Foundations of intercultural communication*, NY: Allyn & Bacon.