

## Особливості впливу культурних відмінностей на управління міжнародними командами

*Олександра Преснякова,*

*здобувач 4-го курсу*

*спеціальності «Міжнародні економічні відносини»,*

*ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,*

*e-mail: PresniakovaOO@krok.edu.ua*

*Науковий керівник:*

*Олена Наумова,*

*доцент кафедри міжнародного бізнесу,*

*ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,*

*e-mail: olenan@krok.edu.ua,*

*ORCID: 0000-0002-1237-833X*

Управління міжнародними командами є важливим чинником, який впливає на ефективність діяльності підприємств у глобальному контексті. Культурні відмінності можуть як сприяти, так і ускладнювати взаємодію в таких командах. З розвитком глобалізації посилюється зацікавленість до вивчення комунікацій у міжнародних командах для ефективного вирішення бізнес-завдань.

Водночас, управління такими командами супроводжується значними викликами, пов'язаними з культурними відмінностями, які впливають на комунікацію, стиль лідерства, прийняття рішень і вибір управлінських стратегій. Аналіз культурних особливостей стає ключовим елементом для забезпечення успішної діяльності в міжнародному середовищі.

Ефективне управління міжнародними командами потребує не лише глибоких знань у цій сфері, але й чутливості до культурних відмінностей, а також здатності адаптувати управлінські підходи з метою забезпечення високої продуктивності колективу.

Комунікація є ключовим компонентом побудови продуктивної роботи в команді та ефективного застосування управлінських інструментів. Особливо помітні відмінності в комунікації проявляються у взаємодії з представниками країн із високим рівнем індивідуалізму (наприклад, США), де комунікація має бути точною, прямолінійною, відкритою та повторюваною у разі ризику непорозумінь. Натомість у культурах із високим рівнем колективізму (наприклад, Японія) віддають перевагу складній і багатошаровій комунікації, уникненню критики, яка може сприйматися як образа.

Ері Мейер (2020) розмежовує низько-контекстну комунікацію (США), що характеризується прозорістю й очевидністю управлінських інструментів, і високо-контекстну комунікацію (Японія), де зміст повідомлення часто передається «між рядків», критика є завуальованою, а відмова не завжди означає пряме «ні».

Ці відмінності можна пояснити історико-географічними чинниками. Зокрема, західні країни мають вищий рівень культурної інтеграції, зумовлений значною міграцією та взаємодією різних менталітетів. У той же час, країни

Сходу, такі як Японія, історично характеризуються меншою міграцією, що сприяло збереженню традиційних культурних моделей, орієнтованих на більш закритий стиль комунікації.

Вплив культурних відмінностей на лідерські якості та процес прийняття рішень є одним із ключових чинників ефективного функціонування міжнародних команд. Наприклад, Ненсі Адлер (2008) дослідила, як культурні особливості впливають на стиль лідерства, прийняття рішень, комунікацію та процеси розв'язання конфліктів. Авторка наголошує на важливості адаптації менеджерами своїх управлінських стилів відповідно до культурних контекстів, у яких вони працюють задля забезпечення ефективної взаємодії.

Повертаючись до розбіжностей між східними та західними ідеологіями, можна виокремити значний вплив ієрархічних відмінностей. У західних системах управління ієрархія зазвичай передбачає більш пласку організаційну структуру, де керівник виконує роль фасилітатора. Натомість східні системи управління характеризуються більш формалізованою ієрархією, в якій керівник має високий статус, а структура організації є багаторівневою та фіксованою. Ці відмінності безпосередньо впливають на процес прийняття рішень: у демократичних культурах рішення зазвичай приймаються колегіально, тоді як в ієрархічних культурах ключова роль належить керівнику.

Такі культурні розбіжності здатні бути джерелом конфліктів інтересів і впливати на функціонування міжнародних команд. Західні культури, як правило, орієнтовані на конкуренцію та схильні до конфронтації у конфліктних ситуаціях, тоді як східноазійські культури прагнуть уникати конфліктів, віддаючи перевагу компромісним рішенням. Фонс Тромпенаарс і Чарльз Хемпден-Тернер (2012) у своїй роботі аналізують вплив культурних відмінностей на розробку управлінських стратегій, створення конкурентних переваг і оцінку культурних особливостей за певними шкалами. Вони наголошують, що створення спільної культури є ключовим фактором досягнення загальних цілей у міжкультурному середовищі. Одним із підходів до цього є розробка єдиної системи оцінювання, яка дозволяє прямо й опосередковано оцінювати спільну роботу, визначати потенційні зони для розвитку та оцінювати ризики без заподіяння моральної шкоди представникам різних культур.

Отже, ефективне управління міжнародними командами потребує врахування культурних відмінностей у політиці компанії. Створення сприятливого середовища, де кожен член команди почувається впевнено, сприяє продуктивній співпраці. Ключовими аспектами є адаптація управлінського стилю та ефективне вирішення конфліктів. Урахування унікальних цінностей і традицій різних культур, готовність адаптуватися до цих особливостей і використання стратегій, що підтримують соціально-психологічну гармонію в команді, дозволяють забезпечити ефективну комунікацію та побудувати спільний культурний фон. Розуміння культурних відмінностей не лише підвищує продуктивність команди, але й забезпечує зміцнення довіри між її членами.

**Ключові слова:** управління; міжнародні команди; культурні відмінності.

### **Список використаних джерел**

1. Меєр, Е. (2020). *Культурна карта. Бар'єри міжкультурного спілкування у бізнесі. Наш Формат.*
2. Adler, N. J., & Gundersen, A. (2008). *International dimensions of organizational behavior. Thomson South-Western.*
3. Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (2012). *Riding the waves of culture: Understanding diversity in global business (3rd ed.). Nicholas Brealey Publishing.*