

Шаповалова Інга Олексіївна,
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри економіки підприємства
та організації бізнесу, Харківського
національного економічного університету
імені Семена Кузнеця

Shapovalova Inga,
Doctor of Economic Sciences, Professor,
Simon Kuznets Kharkiv
National University of Economics,
<https://orcid.org/0000-0003-1588-3910>

РОЗВИТОК ЕФЕКТИВНОГО ЛІДЕРСТВА У КРОС-КУЛЬТУРНОМУ ПРОСТОРИ DEVELOPMENT OF EFFECTIVE LEADERSHIP IN A CROSS-CULTURAL SPACE

Шаповалова І. О. Розвиток ефективного
лідерства у крос-культурному просторі.
*Український журнал прикладної економіки та
техніки*. 2023. Том 8. № 3. С. 236 – 240.

Shapovalova I. Development of effective
leadership in a cross-cultural space. *Ukrainian
Journal of Applied Economics and Technology*.
2023. Volume 8. № 3, pp. 236 – 240.

Метою статті є аналіз особливостей формування ефективного механізму управління персоналом на основі врахування теорії лідерства з акцентом на компаніях, що функціонують у крос-культурному просторі. Вихідною тезою дослідження стало твердження про багатоваріантність культурних просторів, що на основі базових цінностей детермінують поведінку їхніх носіїв. Визначено, що провідною концепцією управління персоналом з урахуванням культурної обґрунтованості лідерства є крос-культурний менеджмент. Досліджено практику та стилі лідерства, відповідно до критеріїв національних особливостей. Розкрито визначальні культурні чинники, що детермінують управлінські аспекти діяльності підприємств, серед яких: дистанція влади, співвідношення індивідуалізму і колективізму, співвідношення мужності і жіночності, ставлення до невизначеності. Визначено, що саме вони формують національний стиль лідерства. Проаналізовано стилі лідерства, а саме: автократичний, патерналістський, демократичний (партесипативний). Водночас зроблено акцент на сприйнятті представниками різних національних культур зазначених стилів лідерства. Поглиблення аналізу відбулось у детермінуванні і систематизації національних стилів лідерства. Описано британський, американський, німецький, французький, шведський, романський, арабський, азійський, український стилі лідерства. Ми запропонували розглядати романський та арабський як два різні стилі, не поєднуючи їх в одну групу, оскільки вони мають низку розбіжностей у крос-культурних характеристиках. Також до теоретичного доробку Г. Левіса додано український стиль лідерства, що став симбіозом радянського минулого, значного впливу західних тенденцій, а також особливостей національної культури України. Зроблено висновок, що крос-культурний похід до управління персоналом підприємства, який формується на основі крос-культурного менеджменту, стає новою парадигмою управління персоналом, що інтегрує в собі основні наявні підходи в цій сфері на основі пріоритетності обліку національних і культурних особливостей персоналу підприємства для підвищення рівня згуртованості колективу, створення почуття належності до підприємства та його системи цінностей, що дозволяє значно підвищити ефективність діяльності підприємства.

Ключові слова: лідерство, стилі лідерства, крос-культурний менеджмент, національна культура, національні стилі лідерства.

The purpose of the article is to analyze the features of the formation of an effective personnel management mechanism based on the consideration of leadership theory with an emphasis on companies operating in a cross-cultural space. The initial thesis of the study was the statement about the multivariate nature of cultural spaces, which, based on the leading values, determine the behavior of their bearers. It was determined that the leading concept of personnel management, considering the cultural validity of leadership, is cross-cultural management. The practice and leadership styles were studied following the criteria of national characteristics. The critical cultural factors that determine the managerial aspects of enterprise activity are revealed, including power distance, the ratio of individualism and collectivism, masculinity and femininity, and attitude to uncertainty. It is recognized that they form the national style of leadership. The leadership styles are analyzed, namely autocratic, paternalistic, and democratic (participative). At the same time, emphasis is placed on the perception of the specified leadership styles by representatives of different national cultures. The deepening of the analysis was reflected in the determination and systematization of national leadership styles. British, American, German, French, Swedish, Romanian, Arab, Asian, and Ukrainian leadership styles are described. We propose to consider Romanesque and Arabic as two different styles, without combining them into one group, since they have several differences in cross-cultural characteristics. Also, the Ukrainian style of leadership, which became a symbiosis of the Soviet past, the significant influence of Western trends, and the peculiarities of the national culture of Ukraine, was added to the theoretical work of H. Levis. It was concluded that the cross-cultural approach to personnel management of the enterprise, which is formed based on cross-cultural management, becomes a new paradigm of personnel management, which integrates the main existing approaches in this field based on the priority of accounting for the national and cultural characteristics of the personnel of the enterprise to increase the level of team cohesion, creating a sense of belonging to the enterprise and its value system, which allows to increase the efficiency of the enterprise significantly.

Keywords: leadership, leadership styles, cross-cultural management, national culture, national styles of leadership.

Вступ

Процеси інтернаціоналізації виробництва та глобалізації ринків призвели до необхідності дослідження проблем в управлінні персоналом, що характеризуються

культурними та національними протиріччями. Особливу увагу в періоди нестабільного розвитку світової економіки викликає проблема лідерства в управлінні персоналом на стику різних культур. Культура кожної країни має свої провідні цінності, які зумовлюють поведінку носіїв цих цінностей, тому лідерство в кожній країні несе свою культурну обґрунтованість і різне розуміння сутності влади та ієрархії у керівництві та лідерстві. Таким чином, основною концепцією управління персоналом, що ґрунтується на обліку національно-культурних особливостей персоналу підприємства і що дозволяє створити на підприємстві систему цінностей, яку поділяє весь персонал, з метою підвищення ефективності управління ним, є крос-культурний підхід, заснований на крос-культурному менеджменті.

Дослідженню природи феномену лідерства присвячено значну кількість робіт іноземних учених, таких як: М. Артур, Б. Басс, Т. В. Бендас, У. Бенніс, К. Бланчхард, Р. Блейк, Е. Богардус, Р. Бояціс, Ст. Врум, Е. Боргатт, Ф. А. Вудз, Ф. Гальтон, С. Коссен, К. Кешман, Р. Лайкерт, К. Левін, Дж. Ліпман-Брюмен, А. Лоутон, Д. Майєрс, Р. Манн, Н. Р. Мауборн, Т. Мітчел, Дж. Моутон, Ф. Стендфорд, Д. Стінсон, Р. Стогдилл, Р. Танненбаум, Ф. Фідлер, Р. Фішер, Р. Хауз, Р. Хозе, П. Херші, М. Херманн, Т. Хілтон, Ч. Хемпден-Тернер, Р. Чаран, Р. Чапмен, Б. Шамір, А. Шарп, У. Шмідт, А. Віггам, А. Яго тощо.

Серед українських учених, предметом наукового зацікавлення яких є дослідження лідерства в його багатогранній структурі, є: М. Біляцький, М. Виноградський, О. Гірник, С. Калашнікова, П. Лазоновський, С. Нестуля та О. Нестуля, Н. Таранавська, Ф. Хміль.

Формулювання цілей статті

Аналіз особливостей формування ефективного механізму управління персоналом на основі врахування теорії лідерства з акцентом на компаніях, що функціонують у крос-культурному просторі.

Виклад основного матеріалу дослідження

Роль лідерської позиції має виняткову основу – саме лідери надають сенсу діяльності співробітників, ставлять усе більш високі цілі, одночасно надихаючи співробітників їх досягати, активізують бізнес – процеси, ведуть компанію до процвітання та сталого функціонування. Розвитку лідерства в економічній системі сьогодні надається значна увага через те, що якості лідера за своєю суттю унікальні та своєрідні, а, найголовніше, – необхідні для реалізації ефективного менеджменту.

Загалом трансформація теорій лідерства – це явище історичне, яке тісно пов'язане зі змінами у структурі суспільства. Кожне суспільство створює саме того лідера, який необхідний у цих соціальних, культурних та економічних умовах, а поведінка суспільства загалом і кожного його члена окремо (зокрема і лідера) залежить від історичних і культурних умов у цьому суспільстві, що детально розглянуто у роботі [1].

У різних країнах існує різна практика та стилі лідерства, що пов'язано з історичними та національними особливостями. Р. Гріффін і М. Пастей [2] у своїй роботі зазначають, що представники різних культур по-різному реагують на різні лінії поведінки, яких дотримуються лідери, що частково зумовлено культурними факторами, частково індивідуальними особливостями працівників підприємства. Водночас облік цих крос-культурних особливостей при управлінні персоналом дозволить створити ефективну систему менеджменту, оскільки культурні відмінності формують різні мотиваційні установки працівників і визначають характер їхньої поведінки. Водночас одним з основних завдань лідерів є виявлення цих відмінностей, їх розуміння та облік у своїй практичній діяльності.

Проаналізуємо вплив національних культур з використанням культурних факторів, виділених теоретично Г. Хофстеде [3] на персонал підприємств, які функціонують в умовах взаємодії національних культур. З шести культурних чинників, розглянутих Г. Хофстеде, на управлінські аспекти діяльності підприємства, і особливо управління персоналом, безпосередньо впливають такі [3]:

1) дистанція влади - культурний чинник, що характеризує ставлення до лідерства в національній культурі та визначає ступінь заохочення лідерів до використання ними своєї влади;

2) співвідношення індивідуалізму і колективізму – культурний чинник, характеризує соціальну орієнтацію як уявлення про відносну значущість інтересів індивіда стосовно інтересів групи, до якої належить, і вказує на тяжіння працівників до індивідуальних чи колективних дій;

3) співвідношення мужності і жіночності – культурний чинник, характеризує цільову орієнтацію і розкриває способи мотивації людей до виконання тієї чи іншої роботи на шляху

досягнення певних цілей;

4) ставлення до невизначеності – культурний чинник, характеризує рівень невизначеності, соціальної нестабільності, двозначності, який є нормальним і у якому члени суспільства почуваються комфортно.

Таким чином, можна зробити висновок, що облік впливу культурних факторів на персонал підприємства, що функціонує в умовах взаємодії національних культур, є однією зі складових ефективності управління персоналом. Ці фактори впливають на особливості ділової та соціальної культури різних країн, формують певні відмінності робочої сили з точки зору її підготовки, здатності сприймати запропоновані зміни, інноваційні рішення. Саме під впливом культурних чинників формується національний стиль лідерства.

Дослідження природи лідерства показує, що воно впливає з певних потреб людей та їх об'єднань, які покликані задовольняти лідери. Лідерство це універсальний за своєю природою феномен суспільного життя, який існує скрізь: на великих та малих підприємствах та організаціях, у бізнесі та в релігії, у компаніях та університетах, у неформальних організаціях та масових демонстраціях. Лідерство притаманне будь-якій сфері людської діяльності, для існування та процесу якої потрібно виділення керівників і підлеглих, лідерів і послідовників.

Сучасні теорії лідерства визнають, що лідер не може досягти успіху, дотримуючись однієї і тієї ж моделі поведінки за будь-яких обставин. Натомість лідер має уважно оцінити ситуацію, у якій опинилася компанія, і виробити ту чи іншу лінію поведінки з урахуванням умов, що склалися. До найпоширеніших ситуаційних чинників, які впливають на поведінку лідера, належать такі: індивідуальна різниця між підлеглими; характеристики групи, підприємства та лідера; готовність підлеглих поділити цілі, поставлені перед ними лідером [2]. Для лідера, який є керівником на підприємстві, що функціонує в умовах міжнародного бізнесу, і персонал якого взаємодіє з представниками інших національних культур, важливою є також наявність крос-культурних навичок і вміння здійснювати комунікації з представниками інших національних культур. Також такі лідери серед набутих управлінських навичок мають національний стиль лідерства, який є кращим у національній культурі країни, у якій лідер сформувався та набув управлінських навичок.

Стилі лідерства при їх використанні набувають особливостей, пов'язаних з крос-культурним лідерством. Так, виділяють три основні стилі лідерства, найбільш характерні для підприємствах, які функціонують в умовах міжнародного бізнесу та персонал яких представлений різними національними культурами [4]:

1) автократичне лідерство стиль, у якому існують жорсткі вертикальні відносини між лідером та окремими підлеглими, що забезпечує чіткість функціонування у простих процесах. Найчастіше використовується в управлінні персоналом зарубіжних відділень, розташованих у країнах з перехідними економіками, і малорозвинених країнах;

2) патерналістське лідерство – стиль лідерства, який є варіантом автократичного лідерства, і базується на участі окремих підлеглих у прийнятті рішень і партнерських відносинах лідера з кожним підлеглим. Використовується більшістю західних підприємств як у штаб-квартирі, так і в зарубіжних відділеннях, розташованих у розвинених країнах;

3) демократичне (партисипативне) лідерство – орієнтоване на відносини, що ґрунтуються на численних партнерських відносинах між усіма членами групи, включаючи лідерів. Використовується переважно японськими корпораціями, а також організаціями, що самонавчаються, і в разі командної роботи.

У підприємствах, які функціонують за умов різних національних культур, переваги та вибір стилю лідерства залежить від особливостей національної культури. Так, демократичний стиль є найбільш вигідним керівниками, причому деяким підлеглим не подобається необхідність брати участь у прийнятті всіх видів рішень. Також існують певні крос-культурні відмінності у реакції на цей стиль лідерства представниками різних національних культур. У культурах зі значною дистанцією влади (згідно з класифікацією культур Г. Хофстеде), демократичний (партисипативний) стиль лідерства сприймається як некомпетентність керівництва [3]. Як зазначає Г. Хофстеде [3], для таких культур більш характерне авторитарне та патерналістичне лідерство, тоді як у культурах з незначною дистанцією влади перевага надається демократичному (партисипативному) стилю лідерства.

Процеси глобалізації бізнесу сприяли необхідності вивчення феномену лідерства з погляду крос-культурного менеджменту. Культура кожної країни має свої провідні цінності, які зумовлюють поведінку носіїв цих цінностей, тому лідерство в кожній країні несе свою культурну обґрунтованість і різне розуміння сутності влади та ієрархії у керівництві. Немає двох культур, які мають абсолютно однаковий підхід до влади та ієрархії. Саме тому виникає потреба у

формуванні єдиного підходу до управління персоналом з урахуванням крос-культурних аспектів лідерства.

Таким чином, коли необхідно керувати мультикультурною командою, лідеру необхідно оцінити своїх підлеглих і їхні культурно-обумовлені потреби, оскільки лідери мають відповідати очікуванням своїх підлеглих. Так, у результаті дослідження Г. Левіс [5] виділив такі національні стилі лідерства: британський, американський, німецький, французький, шведський, романський та арабський, азійський стилі. Пропонується розглядати романський та арабський стилі як два різні стилі, не поєднуючи їх в одну групу, оскільки ці стилі мають низку розбіжностей у крос-культурних характеристиках. Також пропонується додати український стиль лідерства, який було досліджено автором. Надамо опис зазначених національних стилів лідерства:

1. Британський стиль, що розвивається у напрямі меритократії (влада, заснована на перевагах), але навіть зараз існує багато особливостей британського управління, пов'язаних з феодальним та імперським походженням статусу та лідерства у Великій Британії.

2. Американський стиль, який характеризується структурованим індивідуалізмом і відмовою визнавати статус людини на будь-яких інших підставах, крім його очевидних досягнень, головне це кар'єра, уся увага в організації зосереджена на кінцевому результаті та максимальній результативності для себе та підприємства.

3. Німецький стиль, який базується на тому, що світом управляє порядок, і цього порядку можна досягти, якщо суворо дотримуватись відповідних правил, інструкцій і процедур, розроблених на основі досвіду старих німецьких підприємств, оскільки цей досвід незамінний. Водночас це не виключно автократичний стиль, незважаючи на чітку вертикальну структуру, велика увага приділяється досягненню консенсусу.

4. Французький стиль, який базується на тому, що управління \square це дуже особистий процес, а всі суттєві рішення ухвалює вище керівництво і передбачається, що більшість цих рішень може бути помилковими. Водночас існує значна тенденція до патерналістичного стилю, а робота менеджера сприймається як інтелектуальне завдання. Кінцевий результат діяльності підприємства менш важливий, ніж колективне піднесення національного ентузіазму, оскільки стійка репутація підприємства, його соціальні та політичні прагнення важливіші, ніж виконання прямих завдань.

5. Шведський стиль, який має децентралізований і демократичний характер і підтримується горизонтальною структурою типового шведського підприємства та низькою дистанцією влади. Сучасний шведський егалітаризм має глибоке культурне коріння: багато століть шведські королі традиційно дотримувалися демократичних принципів.

6. Романський стиль, який використовує як стандарт французький стиль лідерства: коли влада перебуває в руках виконавчого керівника, водночас у середніх і великих підприємствах структура організації залежить від сім'ї та особистих зв'язків. Загальне кумівство веде до того, що на важливих посадах перебувають недосвідчені (молоді) керівники, які мають великий вплив на прийняття рішень. Найчастіше жінок не допускають на переговори. Перевага надається угодам, які ґрунтуються на міжособистісних відносинах.

7. Арабський стиль, який пов'язаний з племінними традиціями, але водночас перебуває під сильним західним впливом. Компанії вкрай централізовані, існують жорсткі правила, є чіткий поділ праці. Кумівство на верхніх рівнях організації та маскулінний підхід до лідерства ведуть до нерішучості у прийнятті рішень [5].

8. Азійський стиль, у якому основною є релігійні та філософські вірування, що сформували правила ведення бізнесу, яким підпорядковуються майже беззаперечно, а культурні цінності визначають структуру, організацію та поведінку. Китай, Тайвань, Гонконг, Сінгапур, Японія та Корея підкоряються конфуціанським принципам, тоді як Таїланд – буддистська країна, а Індонезія та Малайзія – ісламські культури. Хоча національні відмінності вносять свої варіанти до розуміння статусу, лідерства та організації, у цих країнах існує певна «східна модель», що відповідає загальним цінностям азійського континенту.

9. Український стиль, що сформувався як під впливом радянського минулого, значного впливу західних тенденцій, так і під впливом особливостей національної культури України. Стиль лідерства досить директивний і патерналістський, лідери мають давати чіткі та прямі інструкції своїм співробітникам. Від підлеглих очікується дотримання встановлених процедур та інструкцій, існує значна повага до віку та статусу. Водночас співробітники не готові брати на себе відповідальність, покладаючись на лідера, який має це зробити замість них [6], важливим фактором є клімат у колективі та особисті стосунки [7].

Розвиток нового покоління лідерів, залучення та утримання талантів – основні виклики для керівників організацій на глобальному рівні. Тобто в сучасних умовах з процесом дедалі глибшої інтернаціоналізації бізнесу актуалізується розвиток ефективного лідерства у крос-

культурному просторі.

Лідери, які є керівниками на підприємствах, які функціонують не у своїй країні або персонал яких взаємодіє з представниками інших національних культур, повинні чітко розуміти та усвідомлювати культурні обмеження конкретного стилю лідерства. Результати крос-культурних досліджень, проведених А. Лораном [8], свідчать, що існують величезні відмінності між стилями лідерства, які є кращими у різних країнах. Тому лідер, який хоче працювати якомога ефективніше, не може дозволити застосовувати якийсь один стиль лідерства протягом усієї своєї кар'єри. Він має навчитися користуватись усіма стилями лідерства та вибирати той стиль, який найбільше підходить для конкретної ситуації та конкретного персоналу.

Висновки та перспективи подальших розвідок

У результаті дослідження виявлено, що крос-культурний підхід до управління персоналом підприємства, який формується на основі крос-культурного менеджменту, стає новою парадигмою управління персоналом, що інтегрує в собі основні наявні підходи в цій сфері на основі пріоритетності обліку національних і культурних особливостей персоналу підприємства для підвищення рівня згуртованості колективу, створення почуття належності до підприємства та його системи цінностей, що дозволяє значно підвищити ефективність діяльності підприємства.

Облік впливу культурних факторів на персонал підприємства, що функціонує в умовах взаємодії національних культур, є однією зі складових ефективності управління персоналом. Ці фактори впливають на особливості ділової та соціальної культури різних країн, формують певні відмінності робочої сили з точки зору її підготовки, здатності сприймати запропоновані зміни, інноваційні рішення.

У результаті аналізу стилів лідерства за рівнем ефективності систематизовано та проаналізовано основні характеристики автократичного, демократичного та ліберального стилів лідерства та складові їхньої ефективності. Існують особливості цих стилів лідерства, пов'язаних з крос-культурним лідерством, такі як взаємозв'язок стилів з особливостями національної культури персоналу підприємства та переваги щодо їх використання в різних країнах. Виділено такі крос-культурні характеристики національних стилів як: основні аспекти стилю, орієнтація лідера для підприємства, особистісні характеристики лідера, взаємини лідера з персоналом, особливості підприємства.

Література

1. Лепейко Т.І., Гаваагійн Б. Лідерство в кросс-культурному менеджменті. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика*. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції. Харків. 2017. С. 52-54.
2. Ricky W.G., Michael W. Pustay. *International business*. Pearson Prentice Hall, 2010. 654 p.
3. Hofstede G., Hofstede G. *Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context*. Online Readings in Psychology and Culture. URL: <http://lse2010.narod.ru/olderfiles/LSE2014pdf/LSE2014Hofstede.pdf>.
4. Юхименко П.І., Гацька Л.П., Півторак М.В. *Міжнародний менеджмент*. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 488 с.
5. Lewis R.D. *When cultures collide: leading across cultures*. Boston, London: Nicholas Brealey International, 2006. 625 p.
6. Tryukraine.com: Ukraine's Culture. URL: https://www.tryukraine.com/society/cultural_differences.shtml.
7. Pedersen&Partners Executive search. *Management Issues in Ukraine*. URL: <https://www.pedersenandpartners.com/articles/management-issues-ukraine>.
8. Laurent A. *The Cultural diversity of western conception of management*. *International Studies of Management and Organization*. 1983. Vol. 13. No. 1-2. P. 75-96.

References

1. Lepejko, T.I., Havaahijn, B. (2017). «Leadership in cross-cultural management». *Suchasni problemy upravlinnia pidpriemstvamy: teoriia ta praktyka*. [Liderstvo v kross-kul'turnomu menedzhmentі]. Proceeding of the materials of the international scientific and practical conference. Kharkiv. pp. 52-54.
2. Ricky, W.G., Michael, W. (2010). Pustay. *International business*. Pearson Prentice Hall.
3. Hofstede, G., Hofstede, G. *Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context*. Online Readings in Psychology and Culture. Available at: <http://lse2010.narod.ru/olderfiles/LSE2014pdf/LSE2014Hofstede.pdf>.
4. Yukhymenko, P.I., Hats'ka, L.P., Pivtorak, M.V. (2011). *Mizhnarodnyj menedzhment*. [International management]. Tsentr uchbovoi literatury. Kyiv. Ukraine.
5. Lewis, R.D. (2006). *When cultures collide: leading across cultures*. Nicholas Brealey International. Boston. London.
6. Tryukraine.com: Ukraine's Culture. Available at: https://www.tryukraine.com/society/cultural_differences.shtml.
7. Pedersen&Partners Executive search. *Management Issues in Ukraine*. Available at: <https://www.pedersenandpartners.com/articles/management-issues-ukraine>.
8. Laurent, A. «The Cultural diversity of western conception of management». *International Studies of Management and Organization*. Vol. 13. No. 1-2. pp. 75-96.

Стаття надійшла до редакції 15.07.2023 р.