



<sup>1</sup>Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне

## САМОМЕНЕДЖМЕНТ ТА КРОС-КУЛЬТУРНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ – ІНСТРУМЕНТИ ФОРМУВАННЯ СИЛЬНОЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ

У статті розглянуто сутність управлінської культури, визначено її структурні елементи, розкрито значення самоменеджменту та крос-культурного менеджменту у формуванні сильної управлінської культури організації та просуванні власного бренду. Обґрунтовано потребу у науковому застосуванні інструментів самоменеджменту в контексті формування ефективної управлінської культури. Визначено понятійний апарат самоменеджменту, встановлено суть, обґрунтовано інструментарій та сформовано пропозиції щодо їх застосування при просуванні власного бренду. Розглянуто підходи зарубіжних та вітчизняних вчених до визначення ролі крос-культурного менеджменту в організаційній культурі. Узагальнено різноманітні погляди на співвідношення даних понять. Визначено завдання та найважливіші структурні елементи крос-культурного менеджменту в організації.

**Ключові слова:** самоменеджмент; лайф-менеджмент; крос-культурний менеджмент; управлінська культура; корпоративна культура; бренд-менеджмент; креативність; творче мислення.

**Постановка проблеми.** На сучасному етапі розвитку країни в умовах глобалізації та євроінтеграції управлінська культура набуває надзвичайного значення. Вона поєднує в собі управлінське мистецтво та виконавську складову, виступає показником соціальної відповідальності керівництва. При цьому стосунки менеджерів середньої та вищої ланки керівництва, система цінності, матеріально-технічне забезпечення управлінської діяльності свідчать про корпоративну культуру, що зумовлена впливом багатьох зовнішніх та внутрішніх факторів.

Зокрема, в умовах прозорого суспільства та для забезпечення економічного розвитку держави виникає потреба залучати фахівців

із інших країн, що мають певний досвід, тому проведення досліджень особливостей прояву менеджменту в крос-культурному аспекті є досить актуальним. При формуванні управлінської культури необхідно враховувати організаційно-культурні передумови в діяльності організації з обґрунтуванням спільних цінностей. Для успішного управління системою цінностей необхідно сконцентрувати увагу на формуванні та укріпленні власного бренду, що поєднує спільні й особисті цілі для забезпечення успіху, враховуючи основні аспекти крос-культурної взаємодії.

Управлінська діяльність також вимагає від топ-менеджера та менеджера середньої ланки високого рівня особистісного розвитку, що формується навиками тайм-менеджменту, самоорганізації, самомотивації, самоконтролю тощо. Зростання потреби у фахівця якісно нового рівня обумовлює необхідність вивчення особливостей впливу самоменеджменту та крос-культурного менеджменту при формуванні сильного бренду та ефективної управлінської культури організації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вивченням управлінської культури займалися такі вчені, як: С. Королук, Ф. Хміль, М. Кривко, Н. Лосєва та ін. Зокрема, культуру управління, як складову організаційної культури в своїх роботах вивчали такі зарубіжні та вітчизняні вчені: Р. Вебер, С. Борнер, К. Евард, Р. Рютингер, Х. Грютер, Л. Пашко, О. Віханський, А. Наумов, В. Шепель, Г. Єльнікова та ін.

Сучасні концепції самоменеджменту розглянуто в працях таких зарубіжних науковців, як А. Хроленко, Л. Зайверт, В. Андрєєв, М. Вудкок, Д. Френсіс, Хайнц і Бербель Швальбе. Серед вітчизняних вчених проблемами управління саморозвитком особистості займалися К. Андрющенко, М. Лукашевич, В. Колпакова, Л. А. Чкан, О. Штепа, О. Бабчинська, Т. Волотовська, Федоришина та ін.

Особливості використання крос-культурного менеджменту в управлінні підприємством розглянуто в роботах таких учених, як: В. Буніна, С. Мясоєдов, А. Гуттермен, С. Денні, Л. Борисова, Г. Перлмуттер, Р. Фермер, С. Хемпден-Тернер, Дж. Хофстеде, Б. Ріхман, Ф. Тромпенаарс, Д. Ліфінцев, А. Гордієнко, Ю. Петрушенко, Н. Тодорова, І. Шавкун, О. Приятельчук та Я. Дибчинська та ін.

Попри достатню кількість досліджень поза увагою вчених залишилися такі інструменти як крос-культурний менеджмент та самоменеджмент і їх вплив на управлінську культуру та просування бренду.



Тому метою дослідження є обґрунтування необхідності врахування інструментарію самоменеджменту та крос-культурного менеджменту в управлінській культурі, у визначенні її складових та особливостей формування в сучасних організаціях.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Проблематика управлінської діяльності є досить актуальною, так як практика свідчить про недостатній рівень підготовленості окремих топ-менеджерів до процесу прийняття управлінських рішень в сучасних умовах глобалізаційних викликів, про низький рівень управлінської культури.

Культура топ-менеджерів, культура самого процесу управління, умови праці, культура документообігу інтегруються в управлінську культуру. Всі ці компоненти, в свою чергу, характеризують загальну культуру організації, що зумовлює вплив на результативність діяльності організації, адже забезпечує злагодженість і чіткість роботи в команді.

На думку автора, управлінська культура – узагальнююча характеристика управлінської діяльності, яка поєднує в собі лідерські та управлінські якості та особливості праці топ-менеджера. До її основних елементів належить: світогляд, відношення до праці, морально-етичні норми поведінки, організаційні навички, вміння володіти собою і розуміти унікальність кожного члена команди [1].

Рівень управлінської культури також впливає на процес формування авторитету топ-менеджера. Авторитет неможливо затвердити адміністративними методами управління. Його необхідно завоювати, враховуючи свою вимогливість, справедливість, принциповість, наділеність розумом, волею тощо. Авторитет топ-менеджера будується не на формальній владі, а лише на особистісних і професійних якостях, що забезпечують високий рівень управлінської культури. При цьому вкрай необхідно чітко усвідомлювати мету, зміст та організацію своєї роботи, методи її виконання, саморозвиток, що покладено в основу концепції теорії самоменеджменту.

Дослідниками [2] запропоновано низку компонент, якими повинен володіти топ-менеджер:

- 1) фізична складова саморозвитку (фізичний розвиток особистості);
- 2) інтелектуальна компонента (розвиток інтелектуального потенціалу);

3) особистісна компонента (розвиток особистих «людських» якостей);

4) психологічна складова (психологічна зрілість);

5) соціальна складова (розвиток соціально-поведінкової діяльності топ-менеджера);

6) професійна компонента (розвиток управлінських компетенцій та навичок);

7) ділова компонента (здатність розвивати ділові комунікації та проводити переговори).

Самоменеджмент – неформальний інструмент ефективного управління, якому вітчизняні топ-менеджери, зазвичай, приділяють незначну увагу [3; 4]. Серед основних компонент, які потребують переосмислення при формуванні управлінської культури організації та просуванні бренду, необхідно звернути увагу на:

- вміння володіти собою у будь якій ситуації;
- здатність планувати та управляти власним часом;
- володіти навиками емоційного інтелекту;
- володіти навиками цілепокладання;
- здатність до саморозвитку;
- володіти комунікативними навичками;
- здатність адаптуватися до внутрішніх і зовнішніх змін в організації;
- здатність змінювати усталені норми прийняття рішень на прогресивні;
- здатність до використання новітніх управлінських технік та методик саморозвитку.

Отже, застосування принципів самоменеджменту при прийнятті управлінських рішень дозволить підвищити рівень ефективності управління та покращити управлінську культуру.

Ще одним інструментом, який необхідно враховувати при формуванні управлінської культури є крос-культурний менеджмент. Він є частиною загальної теорії менеджменту, яка відповідає за формування уявлень і вивчення закономірностей взаємодії представників різних культур у адміністративних системах менеджменту як національного, так і мультинаціонального характеру. Як зазначалося в публікації [5, С. 9], використання крос-культурного менеджменту в управлінні організацією дасть можливість прийняти правильні ефективні управлінські рішення, зокрема, забезпечення командної роботи в мультинаціональному колективі; проведення переговорів та встановлення взаємовигідних



відносин із контрагентами; управління конфліктами; побудова ефективних систем контролю та мотивації, лідерство.

Корпоративна культура на принципах крос-культурного менеджменту є унікальною системою цінностей, принципів, норм поведінки [6], які прописані у всіх процедурах та бізнес-процесах в організації. Основними її рисами є: орієнтованість на роботу на глобальних ринках; прозорість; готовність до змін, інноваційність, динамізм; повага та толерантність до різних культур; дотримання принципів соціальної відповідальності, ефективна мовна політика; рівне ставлення до членів команди різних національностей; сприяння внутрішній інтеграції команди та зовнішній адаптації організації; залучення менеджерів із досвідом роботи в мультикультурному середовищі [7].

В основі управління увага сфокусована на людському капіталі, зокрема, на цінностях та поведінковій установці кожної особистості. Технологія забезпечує інструментами, тоді як цінності орієнтують в особистість в просторі. Цінності змінюють думки і вчинки людей, а під впливом системи особистих цінностей формується ставлення до роботи, людей та інновацій. В недалекому минулому система цінностей визначалася локально в кожній окремій культурі, а сьогодні спостерігаємо звільнення від географічних меж та прив'язок. У результаті глобалізаційних викликів топ-менеджер, що працює на глобальному рівні, постійно контактує з різними цінностями, які притаманні різним національним культурам. А отже, потрібно створити спеціальні методи та інструменти для виявлення не тільки клієнтських потреб як представників різних національних культур, а й життєвих позицій та цінностей, які обумовлені їх світоглядом. Основою сучасного економічного порядку є взаємодія, яка може відбуватися як на регіональному, національному, так і на міжнародному рівнях. Внаслідок таких відносин формуються такі елементи, як конкуренція, кооперація поставок і закупівлі. Шведські вчені К. Нордстрем і Й. Риддерстрале [8] стверджують, що у майбутньому правильну одиницю аналізу представлятимуть не індивідуальні підприємства, а взаємозв'язки і ланцюжки фірм, партнерство та злагоджена робота зі споживачами, постачальниками і конкурентами.

Без врахування специфіки національної та організаційної культури неможливо формувати соціальний капітал. Колосально важливим стає формування команди не за професійними якостями, а за життєвими принципами, що потребує вивчення їх системи

цінностей, як культурних підстав для ведення бізнесу. Для створення корпоративної культури, яка базується на концепції крос-культурного менеджменту, необхідно забезпечити формування та розвиток крос-культурних компетенцій (знань, умінь та навичок крос-культурної взаємодії та відносин).

Крос-культурні компетенції використовують на трьох основних рівнях полікультурного середовища організації [8]. Так, на мікрорівні крос-культурні компетенції – необхідна умова при створенні особистих контактів. Вони формують вплив на корпоративну культуру підприємства. На мезорівні (рівні міжкорпоративної взаємодії) крос-культурні компетенції використовують для формування інтеркорпоративних (міжкорпоративних) комунікацій, взаємодії корпоративних культур та проведення крос-культурної фасилітації команди. На макрорівні полікультурного середовища крос-культурні компетенції використовують при взаємодії організації з іншим бізнес-середовищем у країні, де вона перебуває. Вони спрямовані на вдосконалення ділових комунікацій у організаційних, економічних, політичних, адміністративних, громадських, освітніх процесах у цій країні.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Управлінська діяльність також вимагає від топ-менеджера та менеджера середньої ланки високого рівня особистісного розвитку, що формується навиками тайм-менеджменту, самоорганізації, самомотивації, самоконтролю тощо. Зростання потреби у фахівцяx якісно нового рівня обумовлює необхідність вивчення особливостей впливу самоменеджменту та крос-культурного менеджменту при формуванні сильного бренду та ефективної управлінської культури організації.

В умовах глобалізаційних викликів зростає кількість підприємств, які працюють в полікультурному середовищі, спостерігається різке зростання міжнародних економічних зв'язків. Тому виникає потреба у нових способах комунікацій, нових моделях організації бізнес-процесів, нових вимогах до формування управлінської культури підприємства. Крос-культурний менеджмент компанії та управління ним дає змогу не тільки навчати та розвивати топ-менеджмент компанії, але й використовувати потенціал культури з вигодою, тому що культура – це потужна сила й унікальний ресурс бізнесу. Формування крос-культурного капіталу сприятиме інтенсивному розвитку топ-менеджера в міжкультурній темі і допомагатиме уникати ризики (втрати прибутку, репутації



компанії, послаблення власного бренду).

1. Губа А. В. Концептуальні підходи до формування управлінської культури. *Педагогіка і психологія*. 2008. № 2. С. 100–110. 2. Тарнавський М. І., Бала Р. Д., Бала О. І. Самоменеджмент в системі розвитку управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2019. № 11. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/11\\_2019/75.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/11_2019/75.pdf) (дата звернення: 20.12.2021). 3. Максвелл Дж. Воспитай в себе лидера. Минск : Попурри. 2018. 230 с. 4. Bieri P. *Wie wäre es, gebildet zu sein?* / P. Bieri. München : Komplet Media GmbH. 2017. 96 S. 5. Мясоедов С. П., Борисова Л. Г. Кросс-культурный менеджмент : учебник для бакалавриата и магистратуры. 3-е изд. М. : Юрайт, 2016. 314 с. 6. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации / пер. с англ. под науч. ред. А. Г. Сеферяна. СПб. : Питер, 2017. 384 с. 7. Ліфінцев Д. С. Формування корпоративної культури на основі концепції крос-культурного менеджменту. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/5\\_2015/6.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/5_2015/6.pdf) (дата звернення: 20.12.2021). 8. Ареф'єва О. В. Крос-культурний менеджмент як детермінанта формування конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Сер. Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 20 (1). С. 19–22.

## REFERENCES:

1. Huba A. V. Kontseptualni pidkhody do formuvannia upravlinskoï kultury. *Pedahohika i psykholohiia*. 2008. № 2. S. 100–110. 2. Tarnavskiy M. I., Bala R. D., Bala O. I. Samomenedzhment v systemi rozvytku upravlinnia pidprijemstvom. *Efektyvna ekonomika*. 2019. № 11. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11\\_2019/75.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2019/75.pdf) (data zvernennia: 20.12.2021). 3. Maksvell Dj. Vospitay v sebe lidera. Minsk : Popurri. 2018. 230 s. 4. Bieri P. *Wie wäre es, gebildet zu sein?* München : Komplet Media GmbH. 2017. 96 s. 5. Myasoedov S. P., Borisova L. G. Kross-kulturnyy menedjment : uchebnik dlya bakalavriata i magistratury. 3-e izd. M. : Yurayt, 2016. 314 s. 6. Adizes I. *Upravlenie jiznennym tsiklom korporatsii* / per. s angl. pod nauch. red. A. G. Seferyana. SPb. : Piter, 2017. 384 s. 7. Lifintsev D. S. Formuvannia korporatyvnoï kultury na osnovi kontseptsii kros-kulturnoho menedzhmentu. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/5\\_2015/6.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/5_2015/6.pdf) (data zvernennia: 20.12.2021). 8. Arefieva O. V. Kros-kulturnyi menedzhment yak determinanta formuvannia konkurentospromozhnosti pidprijemstva. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnogo universytetu. Ser. Mizhнародni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*. 2018. Vyp. 20 (1). S. 19–22.

---

**Suduk O. Y.** [1; ORCID ID: 0000-0002-4620-4389],  
Candidate of Agricultural Sciences (Ph.D.), Associate Professor,  
**Shcherbakova A. S.** [1; ORCID ID: 0000-0003-0972-821X],  
Candidate of Economics (Ph.D.), Associate Professor

*<sup>1</sup>National University of water and environmental engineering, Rivne*

## **SELF-MANAGEMENT AND CROSS-CULTURAL MANAGEMENT – TOOLS FOR FORMING A STRONG MANAGEMENT CULTURE OF ORGANIZATION**

The article considers the essence of management culture, its components, reveals the importance of self-management and cross-cultural management in the formation of a strong management culture of the organization and the promotion of its own brand.

The article presents a practical justification of the need for scientific application of self-management tools in the context of forming an effective management culture. The article is designed to determine the categorical apparatus of self-management, to establish its content, justify the tools and formulate proposals for their use in promoting your own brand.

The factors that promote and hinder the self-development of employees of the organization are determined. The basic qualities of the personality that influence its ability to self-development are substantiated.

The article analyzes the motivational self-management as a tool for management. The author of the expediency of intensification heads towards use in practice the basic rules and methods of self-management as a set of measures and policies aimed at improving and developing professional and personal human potential, increase its efficiency.

It is noted that the success of each person depends not only on the material and economic values, but also on how it manages the most valuable asset – time. Each person must knowingly and systematically use their time to achieve this goal.

In the article the importance of self-management as one of the prerequisites for a successful and productive work, because given the current pace of life and the level of competition, self-management is an objective necessity for people who aim to score.

The article is devoted to the consideration of approaches of foreign and domestic scientists regarding the definition and place of organizational culture, cross-cultural management. In the course of the study, we have summarized the different points of view regarding the relation between these concepts. The tasks and the most important components of cross-cultural management at the enterprise are determined. The most important components of cross-cultural capital are substantiated. The importance of studying and introducing management of cross-cultural management





**companies is proved**

**Keywords:** self-management; life management; cross-cultural management; management culture; corporate culture; brand management; creativity; creative thinking.

---

**Судук Е. Ю.** [1; ORCID ID: 0000-0002-4620-4389],

К.С.-Х.Н., доцент

**Щербакова А. С.** [1; ORCID ID: 0000-0003-0972-821X],

К.Э.Н., доцент

<sup>1</sup>Национальный университет водного хозяйства и природопользования, г. Ровно

## **САМОМЕНЕДЖМЕНТ И КРОС-КУЛЬТУРНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ – ИНСТРУМЕНТЫ ФОРМИРОВАНИЯ СИЛЬНОЙ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ ОРГАНИЗАЦИИ**

**В статье рассмотрена сущность управленческой культуры, определены ее структурные элементы, раскрыты значения самоменеджмента и кросс-культурного менеджмента в формировании сильной управленческой культуры организации и продвижении собственного бренда. Обоснована потребность в научном применении инструментов самоменеджмента в контексте формирования эффективной управленческой культуры. Определен понятийный аппарат самоменеджмента, установлена суть, обоснован инструментарий и сформированы предложения по их применению при продвижении собственного бренда. Рассмотрены подходы зарубежных и отечественных ученых к определению роли кросс-культурного менеджмента в организационной культуре. Обобщены разнообразные взгляды на соотношение данных понятий. Определены задачи и важнейшие структурные элементы кросс-культурного менеджмента в организации.**

**Ключевые слова:** самоменеджмент; лайф-менеджмент; кросс-культурный менеджмент; управленческая культура; корпоративная культура; бренд-менеджмент; креативность; творческое мышление.

Отримано: 11 грудня 2021 р.  
Прорецензовано: 16 грудня 2021 р.  
Прийнято до друку: 29 грудня 2021 р.