

Юринець З. В.

*доктор економічних наук,
професор кафедри менеджменту,
Львівський національний університет імені Івана Франка*

Цвілій Ю. О.

*аспірант кафедри менеджменту,
Львівський національний університет імені Івана Франка*

МІЖКУЛЬТУРНА КОМУНІКАЦІЯ У ПЛОЩИНІ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ ТА ПРОЄКТІВ

Ринкові умови, нав'язані компаніям сучасним середовищем, змусили внести зміни в організацію діяльності бізнесу, інформаційне забезпечення, структуру управління. Ефективна міжкультурна комунікація є одним із найважливіших чинників успіху в управлінні стратегічним розвитком бізнесу та проєктами [1].

У сучасній економічній практиці проєктні команди, сформовані для стратегічного розвитку бізнесу, набувають все більшого значення. Вони допомагають організаціям виконувати свої завдання ефективніше.

Основою диверсифікації комунікаційного процесу в проєктній команді є культура. Інтернаціоналізація проєктних команд викликає достатню кількість додаткових проблем. Спілкування в середовищі команди – це процес, вбудований у широкий соціальний контекст, і складність цього контексту зростає, коли він охоплює більше ніж одну культуру.

Культурні відмінності, ускладнюють процес спілкування в проєктних командах і розвиток бізнесу у стратегічній перспективі. Численні непорозуміння, які впливають на обмін знаннями в проєктних командах, є постійною частиною роботи команди, і найчастіше виникають, коли йдеться про:

- відмінності в стилі спілкування;
- культурні відмінності в інтерпретаціях важливих питань, пов'язаних з командною роботою;
- труднощі спілкування, зумовлені різним рівнем володіння мовою.

Основою стратегічного розвитку бізнесу та проєктів є діагностика процесу обміну знаннями в міжкультурній команді, яка працює над спільним проєктом, виявлення комунікативних бар'єрів, організація

процесу реалізації дій для підвищення ефективності проекту, командної роботи та розвитку бізнесу.

Зміни, що відбуваються на підприємствах, сприяють розвитку концепції управління проектами, положення якої використовуються в сучасному менеджменті. У цій концепції особлива роль відводиться проектним командам, які вважаються ключовим елементом будь-якого процесу управління проектами. Уміння спілкуватися має вирішальне значення для успіху проекту та належного обміну знаннями. Для того, щоб реалізація конкретного завдання в організації вважалася проектом, мають бути виконані такі умови [2, с. 109-112]:

- особливість, тобто реалізація стосується унікального завдання чи проекту;
- цілеспрямованість, тобто проект є результатом певної стратегії;
- відокремленість, що вказує на відсутність зв'язків з основною діяльністю бізнесу;
- обмеженість, тобто наявність обмеження в часі виконання завдання;
- структурна відокремленість, що вказує на відокремленість реалізації проекту як окремої структури в компанії;
- складність, що означає необхідність розділити проект на підзавдання, проведення аналізу, ухвалення рішень, комунікування спеціалістів і залучення різноманітних ресурсів.

Умовою реалізації проекту є створення відповідної команди, визначення керівника проекту та набору комунікаційних зв'язків у контексті міжособистісних і техніко-технологічних відносин. Оптимальний підбір членів проектної команди, ефективна комунікація, що впливає на обмін знаннями, і вміння управління проектом стають важливими факторами успіху всього проекту.

Комунікація є складною та багатогранною категорією, а її аналіз вимагає розгляду різноманітних міждисциплінарних концептуальних питань. Праця в проектній команді динамічна, мінлива, гнучка. Цей тип роботи змушує відійти від класичної, формальної моделі спілкування. Замість формальної вертикальної комунікації між керівником і підлеглими та горизонтальної комунікації між відділами, проектні групи повинні розробити систему передачі інформації, засновану на взаємоповазі, довірі. Від членів команди проекту очікується відкрита комунікативна позиція, яка виражається в їхній готовності надати індивідуально отриману інформацію, яку шукають інші члени команди [3]. Такі компетенції можна розвинути завдяки навчанням міжособистісному спілкуванню.

Спілкування в проєктних групах не може базуватися на комунікаційних мережах, визначених організаційною структурою. У проєктних командах важливо створити конкретні канали комунікації. Ці канали можуть включати всіх членів команди або поєднувати обраних спеціалістів, що входять до команди, опускаючи, наприклад, керівника проєкту або певну групу учасників. Важливо проводити, наприклад, тренінги з переговорів для проєктних команд. Організації, які сприяють мультикультурній комунікації у командах, зазвичай отримують вигоду від її використання. Найбільші труднощі можуть виникнути у мультикультурних командах на початковому етапі їх формування через низький рівень міжкультурних компетенцій управлінського персоналу. Їхній успіх буде зумовлений підвищенням креативності, розширенням світоглядів, ідей, досвіду, точок зору, сприйняття дійсності, що в результаті сприятиме збільшенню цінності рішень, способів і можливостей виконання покладених на них завдань.

Культурні відмінності можуть бути перешкодою для ефективної командної роботи, особливо у випадку мультикультурних команд. Завдання успішної боротьби з цими проблемами полягає у виявленні причин конфлікту, а саме виявлення культурних розбіжностей.

Для стратегічного розвитку бізнесу менеджери повинні мати справу з викликами, непорозуміннями, що виникають через відмінності в міжкультурному спілкуванні. Тому ефективне управління в сучасному середовищі вимагає набуття міжкультурних компетенцій. Щоб отримати максимальну віддачу від мультикультурної команди, управління такою командою потребує розвиток набору міжкультурних навичок. Усвідомлення та відповідна модифікація стилю керівництва є ключем для підвищення ефективності управління проєктними командами і досягнення стратегічних цілей розвитку бізнесу.

Менеджер в процесі комунікації із членами проєктної команди в міжкультурному середовищі повинен враховувати такі аспекти:

- вміння спілкування віч-на-віч, оскільки це дає змогу читати мову тіла, оцінювати рівень усвідомлення теми комунікування та будувати стосунки;

- чітке визначення свого культурного профілю. Лише тоді, коли є чітке уявлення власного культурного профілю та його впливу на діяльність, стиль спілкування, почуття та дії, з'являється можливість ефективного управління командою. Цей підхід до власної культурної ідентичності може допомогти покращити ефективність роботи команди;

- культурні відмінності можуть бути перешкодою для ефективної командної роботи, особливо у випадку мультикультурних команд. Завдання успішної боротьби з цими синдромами полягає у виявленні

корінних культурних причин конфлікту. Втручатися потрібно лише тоді, коли це вкрай необхідно. Щоб скерувати команду на правильний шлях, варто дозволити їй справлятися з майбутніми викликами самостійно;

– досягнення згуртованості команди та спільного бачення означає заохочення діалогу та спілкування. Це потребує часу, тому доцільно приділяти час, щоб дізнатися про членів команди та про те, як національна культура впливає на їхню поведінку та цінності;

– побудова довіри. Довіра розвивається з часом і з кожною дією. Нездатність забезпечити комунікації щоразу руйнуватиме довіру та авторитет менеджера.

В управлінні мультикультурними командами та міжкультурною комунікацією для налагодження стратегічного розвитку бізнесу та проєктів важливо отримувати інформацію про культурні відмінності та ставлення організації і менеджерів до культурного розмаїття.

Список використаних джерел:

1. Юринець З.В., Кішук Н.В. Оцінювання результативності праці менеджера. Науковий вісник НЛТУ України. 2012. Том 22, Вип. 5. С. 307-311.

2. Юринець З.В., Макара О.В. Самоменеджмент : навч. посіб. Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2014. 272 с.

3. Budzanowska-Drzewiecka M., Marcinkowski A., Motyl-Adamczyk A. Różnice kulturowe w komunikacji biznesowej. Kraków : Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego. 2016. 166 s.