

[0558e142f0cf/%D0%A4%D1%80%D0%B0%D0%BD%D1%86%D0%B8%D1%8F+-%D1%81%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BA%D0%B0+%D0%A2%D0%AD%D0%9E.doc?MOD=AJPERES&CACHEID=6c5d378c-e2f7-41b8-a3ac-0558e142f0cf](http://www.cbr.ru/statistics/?PrtlId=svs)

6. Статистика внешнего сектора [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.cbr.ru/statistics/?PrtlId=svs>
7. France [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://data.worldbank.org/country/france>
8. La France et l'OMC [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://wto.org/french/thewto\\_f/countries\\_f/france\\_f.htm](http://wto.org/french/thewto_f/countries_f/france_f.htm)
9. Trade statistics for international business development [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.trademap.org/index.aspx>

Святохо Н.В., Халилова Л.А.

УДК 331.1

## К ВОПРОСУ О СУЩНОСТИ КРОСС-КУЛЬТУРНОГО ПОДХОДА В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ (ОРГАНИЗАЦИИ)

**Аннотация.** В статье раскрыта сущность кросс-культурного подхода в управлении персоналом предприятия (организации) и выявлены его особенности. Дана сравнительная характеристика существующих подходов в управлении персоналом, а также выявлены особенности кросс-культурного менеджмента.

**Ключевые слова:** кросс-культурный менеджмент, персонал предприятия, управление персоналом, культура, подходы к управлению персоналом, кросс-культурный подход в управлении персоналом.

**Анотація.** У статті розкрито сутність крос-культурного підходу в управлінні персоналом підприємства (організації) та виявлено його особливості. Дана порівняльна характеристика існуючих підходів в управлінні персоналом, а також виявлено особливості крос-культурного менеджменту.

**Ключові слова:** крос-культурний менеджмент, персонал підприємства, управління персоналом, культура, підходи до управління персоналом, крос-культурний підхід в управлінні персоналом.

**Summary.** In the last 50 years, the term "personnel management" has only been used to describe the functions of management, dedicated recruitment, development, training, rotation, safety and firing staff. This is due to the fact that in the early and mid-twentieth century, the staff considered only as a resource for businesses, by which objectives are achieved. But with the transition to a market economy in the beginning of the XXI century. When many enterprises (organizations) were able to access to foreign markets and and cooperation with foreign partners, the single most important competitive advantage of any enterprise (organization) becomes its human resources – personnel who need to correct control.

The internationalization of the modern economy, the unprecedented increase in the number of contacts with representatives of different countries and cultures, to improve their level of intensity, depth and diversity as well as the degree of participation in international business initiated research in the field of personnel management of the enterprise (organization). Article is a comparative analysis of existing approaches Human Resources Management and reveals the essence of cross-cultural approach to the management personnel of the enterprise (organization) and showed its features. The article also presents characteristics of cross-cultural management and especially its use.

**Keywords:** cross-cultural management, enterprise personnel, management personnel, culture, approaches to human resource management, cross-cultural approach to human resource management.

С момента возникновения в конце прошлого века теория управления как наука сильно изменилась.

В последние 50 лет термин «управление персоналом» использовался лишь для описания функции управления, связанной с наймом, развитием, обучением, ротацией, увольнением персонала и обеспечением его безопасности. Это обусловлено тем, что в начале и середине XX века персонал рассматривался лишь как ресурс предприятия, посредством которого достигаются поставленные цели.

В советский период между работодателями и наемными работниками наблюдались противоречивые отношения, сформированные под воздействием административно-командной системы, при которой в рабочей обстановке предприятия (организации) доминировала жесткая регламентация процедур взаимодействия с работниками. В конце XX в., с развитием социальных и гуманитарных аспектов в менеджменте, сформировалась новая система управления персоналом. Персонал стал рассматриваться как ключевой стратегический ресурс предприятия: не люди для организации, а организация – для людей.

С переходом к рыночной экономике концепция системы управления персоналом снова изменилась. Это произошло в результате того, что многие предприятия (организации) получили возможность доступа на внешние рынки, сотрудничества с зарубежными партнерами. В условиях интернационализации производства и глобализации рынков, роста миграционных и товарных потоков возникла проблема в управлении персоналом, характеризующаяся культурными и национальными противоречиями, которую необходимо было решить. В науке существует множество подходов к управлению персоналом, таких как стратегический, системный, комплексный, интеграционный, маркетинговый, функциональный, процессный, динамический, нормативный, административный и многие другие, но ни один из них не учитывает культурных и национальных различий персонала. Эту проблему можно решить с помощью формирования и внедрения в управление персоналом предприятия кросс-культурного подхода, объединяющего все существующие подходы в данной сфере. Именно данный аспект обусловил актуальность данной статьи.

Кросс-культурный подход должен базироваться на концепции кросс-культурного менеджмента, который в последнее время стремительно развивается. Вопросы кросс-культурного менеджмента исследовали ряд зарубежных авторов, таких как Г. Хофстеде [2], Н. Адлер, Ф. Тромпенаарс [2], М. Мессмер [8]. Различные аспекты организационной культуры, в том числе и кросс-культурных отношений, исследовали такие российские ученые, как В.А. Абчук [1], А.Ф.Борисова, В.Г. Бунина [2], С.П. Мясоедов [7] и др.

Цель данной статьи заключается в раскрытии сущности и особенностей кросс-культурного подхода в управлении персоналом предприятия (организации).

Для достижения поставленной цели следует решить ряд задач, а именно:

- дать определение понятиям «персонал предприятия», «культура», «кросс-культурный менеджмент»;
- изучить сущность кросс-культурного менеджмента, определить его задачи;
- обобщить существующие подходы к управлению персоналом предприятия (организации), провести их сравнительную характеристику;
- дать определение понятию кросс-культурный подход в управлении персоналом предприятия (организации).

В настоящее время основным конкурентным преимуществом любого предприятия (организации) является его персонал.

В общем смысле персонал предприятия – это совокупность постоянных работников, которые получили необходимую профессиональную подготовку и (или) имеют опыт практической работы.

Каждый работник по сути своей уникален и является носителем своей собственной культуры. С понятием культуры тесно связано понятие кросс-культурного менеджмента, поэтому необходимо определить его сущность.

Культура – это совокупность достижений человечества в производственном, общественном и духовном отношении.

Социальные и культурные предпочтения и стереотипы персонала, являющиеся элементами организационной культуры предприятия (организации) влияют на то:

- как сотрудники относятся к своей работе и своему предприятию в целом;
- какие проблемы волнуют сотрудников, как они расставляют приоритеты при решении возникающих проблем, какие методы и средства используют для решения проблем;
- каким образом сотрудники строят взаимодействие между собой;
- какая мотивация оказывает большое воздействие на сотрудников;
- какие подходы в руководстве имеют большую результативность [5].

Необходимо отметить, что социально-культурные особенности людей не являются чем-то постоянным, они изменяются во времени, поэтому и кросс-культурные коммуникации также подвержены изменениям. Тем не менее, у каждой нации есть ряд социально-культурных особенностей, знание которых и позволяет выстраивать и за его пределами эффективные коммуникации внутри предприятия.

Культура – это, прежде всего, предсказуемость. В бизнесе очень важно, чтобы люди оперировали одними и теми же понятиями и были предсказуемы.

В настоящее время предпринимательство выходит за пределы национальных рынков, включая в себя людей с различными культурными особенностями [4]. При таких условиях эффективность деловой деятельности организаций напрямую зависит от эффективности управления персоналом с различными культурными различиями. При неправильном управлении таким персоналом в бизнесе возникают кросс-культурные проблемы, определяемые языком, религией, политикой и правом, географией, искусством, образованием, технологией и другими жизненными ценностями [3].

Изучением поведения людей, представляющих разные культуры и работающих вместе в одной организационной среде, занимается кросс-культурный менеджмент.

На основании всего вышеизложенного мы вывели следующее определение. Кросс-культурный менеджмент – это управление отношениями, возникающими на границе национальных и организационных культур, исследование причин межкультурных конфликтов и их нейтрализация, выяснение и использование при управлении организацией закономерностей поведения, свойственных национальной деловой культуре.

Актуальность кросс-культурного менеджмента предопределяется тем, что взаимодействие людей из разных стран и культур осуществляется на фоне растущего многообразия форм и методов организации и управления транснациональными фирмами, международными проектами, межстрановыми рабочими группами (глобальными командами), стратегическими альянсами. Кросс-культурный менеджмент предполагает исследования культурных различий как на международном, так и на национальном уровнях, как за пределами, так и внутри национальных границ. Он охватывает описание поведения людей – представителей разных культур, работающих в одной организации, и сравнение поведения людей в организациях, расположенных в двух и более разных странах. Таким образом, кросс-культурный менеджмент расширяет область организационного поведения за счет мультикультурного измерения.

Цель реализации кросс-культурного менеджмента на предприятии заключается в формировании общей корпоративной системы ценностей, которые бы воспринимались и признавались каждым членом многонационального коллектива. Речь идет о формировании специфической корпоративной культуры, которая бы возникала на базе национальных деловых культур, гармонично сочетала в себе отдельные аспекты культуры каждой нации, но не повторяла полностью ни одной из них.

Под национальной культурой мы понимаем устойчивую совокупность ценностей, убеждений, норм, традиций и стереотипов, принятых в данной стране и усвоенных личностью.

**К ВОПРОСУ О СУЩНОСТИ КРОСС-КУЛЬТУРНОГО ПОДХОДА В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ (ОРГАНИЗАЦИИ)**

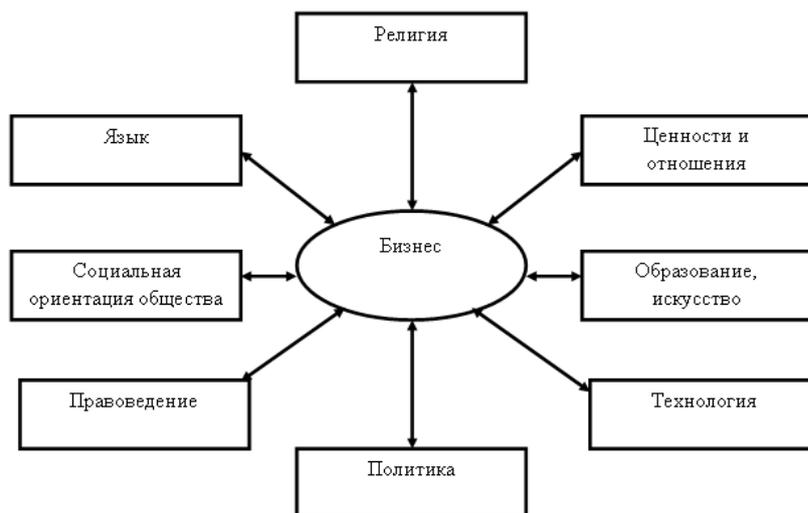
Задачами кросс-культурного менеджмента являются:

- снижение экономических рисков и потерь, с которыми неизменно сталкиваются руководители транснациональных компаний во время взаимодействия различных деловых культур;
- создание и применение технологий управления поликультурной средой в целях повышения эффективности организации в условиях глобализации экономики;
- формирование и развитие межкультурной компетенции менеджеров и сотрудников [2].

Изучение кросс-культурного менеджмента на предприятии необходимо, потому что это позволяет:

- предвидеть и предотвращать возможные конфликты;
- прогнозировать поведение иностранных партнеров;
- ошибок в управлении и общении с персоналом [5].

По мнению специалистов, в бизнесе факторы культурной среды создают самые большие сложности [4].



**Рис. 1.** Факторы культурной среды

Состав культурной среды характеризуется совокупностью факторов, к которым относят политику, технологию, образование и искусство, ценности и отношения, религию, язык, социальную организацию общества, правоведение (рис. 1) [6].

В настоящее время существует множество подходов к управлению персоналом (табл.1).

**Таблица 1.** Характеристика подходов к управлению персоналом

№	Наименование подхода	Сущность подхода
1.	Экономический	Ведущее место занимает техническая (т. е. направленная на овладение трудовыми приемами), а не управленческая подготовка людей на предприятии. Организация здесь выступает как набор механических отношений и действовать она должна подобно механизму: алгоритмизированно, эффективно, надежно и предсказуемо
2.	Ситуационный	Пригодность различных методов управления определяется ситуацией. Поскольку множество факторов как в самой организации, так и во внешней среде, не существует единого «лучшего» способа управлять организацией. Самым эффективным является метод, который более всего соответствует данной ситуации
3.	Процессный	Рассматривает функции управления как взаимосвязанный процесс управления. Он является общей суммой всех функций, серий непрерывных взаимосвязанных действий
4.	Системный	Любая система рассматривается как совокупность взаимосвязанных элементов, которая имеет выход (цель), вход, связь с внешней средой, обратную связь
5.	Функциональный	Потребность рассматривается как совокупность функций, которые нужно выполнить для ее удовлетворения. После установления функций создаются несколько альтернативных объектов для выполнения этих функций
6.	Маркетинговый	Ориентация управляющей подсистемы на потребителя при решении любых задач.
7.	Комплексный	Определяет необходимость учитывать технические, экологические, экономические, организационные, социальные, психологические, политические и иные аспекты менеджмента и их взаимосвязи. Если упустить один из них, то проблема не будет решена

Ни один из перечисленных выше подходов к управлению персоналом не учитывает культурных и национальных различий персонала, что может привести к возникновению проблем на предприятии (организации) при управлении работниками. При таких условиях возникает потребность формирования и внедрения в деятельность предприятия кросс-культурного подхода в управлении персоналом, которой объединяет все существующие подходы в данной сфере.

Кросс-культурный подход к управлению персоналом предприятия (организации) в современных условиях может быть определен как основополагающая концепция управления персоналом, основанная на учете национально-культурных особенностей поведения своих работников для выстраивания совместно разделяемой системы ценностей с целью повышения эффективности управления ими. На данный момент этот подход приобретает особую важность, так как учет этнических, религиозных, национальных особенностей (подкрепленный эффективной системой мотивации) способствует формированию дружественного коллектива на предприятии (организации), в котором человек хотел бы работать, чувствовал себя важным неотъемлемым элементом и в результате отдавал свои усилия с большей эффективностью.

Итак, кросс-культурный менеджмент и подход к управлению персоналом предприятия (организации), формируемый на его основе, должен стать новой парадигмой управления персоналом, интегрирующей в себе основные существующие подходы в данной сфере на основе приоритетности учета национальных, религиозных, культурных особенностей каждого работника для обеспечения высокой степени сплоченности коллектива, чувства причастности и принадлежности к организации, что позволит достигать высокой эффективности ее деятельности.

#### Источники и литература:

1. Абчук В. А. Менеджмент / В. А. Абчук. – СПб. : Союз, 2002. – 463 с.
2. Бунина В. Г. Кросс-культурный менеджмент и межкультурная коммуникация / В. Г. Бунина. – М. : ГУУ, 2008. – 128 с.
3. Гибадулин Р. Х. Кросс-культурный подход к развитию межнационального, межрегионального и международного бизнеса [Электронный ресурс] / Р. Х. Гибадулин // Проблемы современной экономики. – 2006. – №1/2 (17/18). – Режим доступа : <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=1030>.
4. Гордеев Р. В. Кросс-культурные проблемы международного менеджмента [Электронный ресурс] / Р. В. Гордеев // Менеджмент в России и за рубежом. – 1998. – №1. – Режим доступа : <http://www.cfin.ru/press/management/1998-1/01.shtml>.
5. Левяков О. М. Кросс-культурные коммуникации [Электронный ресурс] / О. М. Левяков // Бизнес-школа SRC – Режим доступа : <http://www.src-master.ru/article26620.html>.
6. Методологические аспекты формирования и развития предпринимательских сетей / А. Н. Асаул, Е. Г. Скуматов, Г. Е. Локтева – СПб. : «Гуманистика», 2004. – 256 с.
7. Мясоедов С. П. Кросс-культурный менеджмент [Электронный ресурс] / С. П. Мясоедов // Управление персоналом.–2006. – №7 – Режим доступа : <http://www.top-personal.ru/issue.html?174>.

**Ваниева А.Р., Фукала Д.М.**

**УДК 338.482**

## **ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ЭКОЛОГИЧЕСКОГО ТУРИЗМА В РЕСПУБЛИКЕ КРЫМ**

***Аннотация.** В статье рассматривается сущность понятия «экологический туризм», выявлены основные проблемы и перспективы устойчивого развития экологического туризма в Республике Крым, определены факторы, влияющие на реализацию эколого-туристического потенциала региона. Проведен анализ перспективных направлений развития экологического туризма, что обеспечит повышение экологической грамотности населения, сохранение природных ресурсов, позволит создать новые рабочие места и повысить уровень экономики региона.*

***Ключевые слова:** экологический туризм, экологический менеджмент, эколого-туристические направления.*

***Анотація.** У статті розглядається сутність поняття «екологічний туризм», виявлено основні проблеми та перспективи сталого розвитку екологічного туризму в Республіці Крим, визначені фактори, що впливають на реалізацію еколого-туристичного потенціалу регіону. Проведено аналіз перспективних напрямів розвитку екологічного туризму, що забезпечить підвищення екологічної грамотності населення, збереження природних ресурсів, дозволить створити нові робочі місця та підвищити рівень економіки регіону.*

***Ключові слова:** екологічний туризм, екологічний менеджмент, еколого-туристичні напрямки.*

***Summary.** The article deals with the essence of the concept of «ecological tourism», the main problems and prospects of sustainable development of ecological tourism in the Republic of Crimea, the factors affecting the implementation of ecological tourism potential of the region. The analysis of the perspective directions of development of ecological tourism, which will enhance environmental awareness, conservation, of natural resources, will create new jobs and improve the economy of the region. Identified the need for information support of eco-tourism activities, which should be focused on finding mechanisms to ensure prompt access to information. As one of such mechanisms is the creation of an information network for ecological tourism.*

*The actual problems of study of one of the most dynamic types of tourism – ethno-cultural tourism, given the diversity of ethnic and cultural tourism, analyzes the background to the development of ethnic and cultural tourism. A role in the development of travel with ethno-cultural order can also play protected areas. The growing popularity of tours which successfully combines elements of ecological and ethnographic tourism, testifies to the great chances of success of such programs in the region.*

***Keywords:** ecological tourism, environmental management, ecological tourism destination.*