

ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ

Навчально-науковий інститут денної освіти
Форма навчання денна
Кафедра менеджменту

Допускається до захисту
Завідувач кафедри менеджменту

(підпис, ініціали та прізвище)

д.е.н., проф. Шимановська-Діанич Л.М.

«_____» _____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему «Кроскультурні відмінності в процесі прийняття управлінських рішень
в організаціях»
(за матеріалами ТОВ «Ернст енд Янг»)

зі спеціальності 073 «Менеджмент, освітньої програми
«Менеджмент», першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
(шифр та назва)

Виконавець роботи Руденко Елеонора Олександрівна

(підпис, дата)

Науковий керівник ст. викладач Кужель Наталія Леонідівна

(підпис, дата)

Рецензент

(прізвище, ім'я, по батькові)

(підпис, дата)

Полтава 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КРОСКУЛЬТУРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ЙОГО ВПЛИВУ НА ПРОЦЕС ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ	6
1.1. Сутність кроскультурного менеджменту та основні підходи до його вивчення	6
1.2. Кроскультурні відмінності та їхній вплив на процес прийняття управлінських рішень	Error! Bookmark not defined.
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ТОВ «ЕРНСТ ЕНД ЯНГ» В УМОВАХ КРОСКУЛЬТУРНОГО СЕРЕДОВИЩА.....	21
2.1. Аналіз та характеристика системи управління ТОВ «Ернст енд Янг»	21
2.2. Культурна різноманітність у складі команди ТОВ «Ернст енд Янг»та її вплив на процес прийняття рішень	35
2.3. Оптимізація управлінських процесів у ТОВ «Ернст енд Янг» з урахуванням кроскультурного чинника.....	40
ВИСНОВКИ	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	58
ДОДАТКИ.....	61

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах глобалізації бізнесу, міжнародного партнерства та інтеграції ринків питання кроскультурного менеджменту набуває дедалі більшої важливості. Багатонаціональні компанії, такі як ТОВ «Ернст енд Янг», функціонують у середовищі, де співпраця між представниками різних культур є невід’ємною частиною управлінських процесів. Кроскультурні відмінності можуть виступати як рушієм розвитку, підвищуючи креативність та інноваційність команди, так і бар’єром, що ускладнює комунікацію, прийняття рішень та вирішення конфліктів.

Управлінці стикаються з численними викликами, пов’язаними з різними підходами до лідерства, стилями комунікації, цінностями та поведінковими моделями співробітників з різних культур. Наприклад, представники західної управлінської школи надають перевагу демократичному стилю керівництва та самостійності у прийнятті рішень, тоді як у східних культурах домінує ієрархічний підхід, що може призводити до непорозумінь у міжнародних командах.

Крім того, розвиток дистанційної роботи та цифрових технологій змінив динаміку міжкультурної взаємодії, зробивши питання кроскультурного менеджменту ще більш актуальним. Відсутність безпосереднього особистого контакту та різні культурні моделі поведінки в онлайн-спілкуванні можуть негативно впливати на ефективність командної роботи та прийняття управлінських рішень.

ТОВ «Ернст енд Янг» є однією з провідних міжнародних компаній, що працює у сфері аудиту, консалтингу та фінансових послуг. Її корпоративна структура передбачає активну взаємодію між представниками різних національностей, що робить цю компанію ідеальним об’єктом для дослідження впливу кроскультурного менеджменту на управлінські процеси.

Таким чином, дослідження кроскультурного менеджменту та його впливу на прийняття управлінських рішень є надзвичайно актуальним у сучасному

світі. Воно допоможе виявити ефективні підходи до управління міжнародними командами, розробити стратегії подолання міжкультурних бар'єрів і підвищити конкурентоспроможність підприємств на глобальному ринку.

Метою роботи є аналіз впливу кроскультурного менеджменту на процес прийняття управлінських рішень у ТОВ «Ернст енд Янг» та розробка рекомендацій щодо його вдосконалення.

Завдання дослідження:

- розглянути сутність кроскультурного менеджменту та основні підходи до його вивчення;
- дослідити вплив міжкультурних відмінностей на процес прийняття управлінських рішень;
- проаналізувати систему управління та особливості корпоративної культури ТОВ «Ернст енд Янг»;
- оцінити вплив культурної різноманітності на ефективність прийняття рішень у компанії;
- розробити рекомендації щодо вдосконалення управлінського процесу з урахуванням кроскультурних факторів.

Об'єктом дослідження є процес прийняття управлінських рішень у ТОВ «Ернст енд Янг» в умовах кроскультурного середовища.

Предметом дослідження є вплив кроскультурного менеджменту на ефективність прийняття управлінських рішень.

Методи дослідження. У роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: аналіз літературних джерел, порівняльний аналіз, соціологічні методи (анкетування, інтерв'ю), методи системного та ситуаційного аналізу.

Наукова новизна дослідження полягає в обґрунтуванні взаємозв'язку між культурною різноманітністю команди та ефективністю прийняття рішень у міжнародній компанії, а також у розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення управлінських процесів у кроскультурному середовищі.

Практична значущість. Результати дослідження можуть бути використані для покращення роботи багатонаціональних компаній, що функціонують у різних культурних середовищах, а також для вдосконалення підходів до управління персоналом у глобальному бізнесі.

Апробація результатів роботи. Основні положення та результати дослідження були представлені на наукових конференціях і знайшли відображення в наукових публікаціях.

Структура кваліфікаційної роботи: вступ, два розділи, висновки, 30 використаних джерел за переліком, 3 додатка. Робота містить 8 таблиць та 6 рисунків, розміщена на 61 сторінці.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КРОСКУЛЬТУРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ЙОГО ВПЛИВУ НА ПРОЦЕС ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

1.1. Сутність кроскультурного менеджменту та основні підходи до його вивчення.

Глобалізація економіки та збільшення масштабів проблем, що вимагають негайного вирішення, висувають на перше місце завдання ефективного здійснення крос-культурної взаємодії. Сучасні дослідження підтверджують, що компанії, які здатні ефективно використовувати багатогранний досвід фахівців та менеджерів з різних культур, мають значні переваги у вирішенні складних завдань. Зокрема, дослідження, проведене в 2023 році, показало, що організації з високим рівнем культурної різноманітності демонструють кращі результати в інноваційності, прийнятті рішень та адаптації до змін.

Для роботи з культурними особливостями та відмінностями, які є джерелами конфліктів, тертя та нерозуміння, необхідні розробка та розвиток спеціальної методології, нового світогляду та вміння, що розкривають зміст таких термінів, як «глобалістське мислення» та «глобалістська грамотність» [6]. Саме на вирішення даних завдань орієнтований кроскультурний менеджмент, що дозволяє вивчити та пояснити культурні відмінності, властиві представникам різних національностей, та визначити ефективні прийоми управління відносинами, що виникають у міжнародних колективах.

Таким чином, «крос-культурний менеджмент» відноситься до процедур і методів, які зменшують негативний вплив міжкультурних відмінностей на вирішення управлінських завдань та сприяють розвитку міжкультурної чутливості, що розуміється як емпатична здатність створювати «культурно-цілісні рішення» проблем у міжнародному менеджменті» [3].

На думку Капліної А.І., крос-культурний менеджмент досліджує поведінку людей в організаціях, розташованих по всьому світу, і вчить їх

працювати з колегами та клієнтами. Він описує організаційну поведінку в різних країнах та культурах; порівнює її, і, що можливо найважливіше, прагне зрозуміти та покращити взаємодію співробітників, клієнтів, постачальників та партнерів. Таким чином, крос-культурний менеджмент прагне зробити вітчизняні прийоми управління міжнародними та мультикультурними [8, с.50].

Як галузь дослідження крос-культурний менеджмент, насамперед, має за мету пояснити вплив культурно-обумовлених змінних на поведінку та роботу менеджерів. Різноманіття підходів до тлумачення цього поняття розглянемо на рисунку 1.1, який відображає ключові інтерпретації крос-культурного менеджменту.

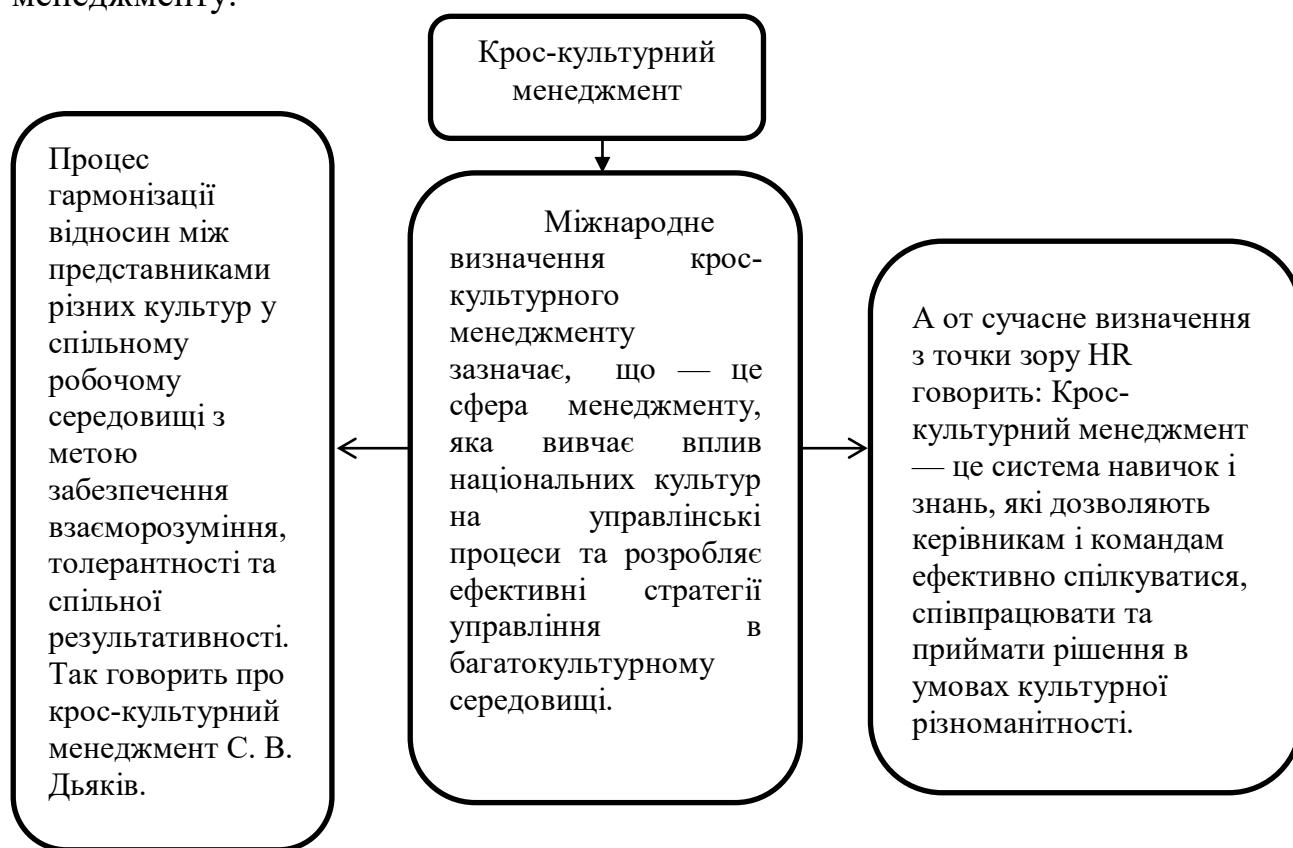


Рис 1.1 - Різнобічні визначення крос-культурного менеджменту

Джерело: Створено автором на основі [19], [29].

Крос-культурний менеджмент - це управління, що здійснюється на стику національних культур.

Завданнями крос-культурного менеджменту є [11, с.205]:

1) управління діловими відносинами, що виникають у культурно різноманітному середовищі, шляхом реалізації толерантної взаємодії, проведення необхідних комунікацій, створення умов плідної праці та успішного бізнесу під час переплетення різних ділових культур;

2) регулювання крос-культурних конфліктів у бізнес-середовищі;

3) розвиток крос-культурної компетентності у персоналу компанії, зокрема лінійних менеджерів, спеціалістів та власників бізнесу.

Предметом крос-культурного менеджменту є відносини, що виникають на стику національних та організаційних культур, проблеми міжкультурних взаємодій.

Об'єктом крос-культурного менеджменту є діяльність у рамках крос-культурної взаємодії.

На зовнішньому рівні технології та закономірності крос-культурного менеджменту проявляються в наступному [13, с.92]:

- участь у міжнародному поділі праці (регіональна, національна специфіка);
- взаємодія бізнес-культур при міжнародних контактах (переговори, зовнішньоекономічна діяльність підприємства);
- створення мереж філій та представництв в інокультурному середовищі (міжнародні, міжрегіональні, мережеві компанії);
- злиття та поглинання.

На внутрішньому рівні застосування закономірностей та механізмів кроскультурного менеджменту необхідне при:

- впровадженні на підприємстві нових технологій та систем господарювання;
- реформування та реструктуризації підприємства;
- управління полікультурними та поліетнічними колективами.

Крім того, закономірності та механізми крос-культурного менеджменту активно використовуються для розвитку крос-культурної компетентності співробітників, зокрема, що є одним із найважливіших елементів для ефективного функціонування сучасної організації

Історія виникнення крос-культурного менеджменту починається у 70-х роках минулого століття. Саме тоді, з початком процесів глобалізації, у зарубіжній літературі з'явилися такі терміни як «крос-культура» та «кроскультурний менеджмент». Крос-культурний менеджмент став об'єктом окремих досліджень, проведених аналітиками та консультантами у сфері управління, а також вчених, що займалися питаннями соціальної та організаційної антропології. Подібні спостереження та досвід мали приватний чи індивідуальний характер, але, тим не менш, стали основою та базою для подальших більших та системних досліджень. Наприкінці 60-х – на початку 90-х років інтерес до крос-культурного менеджменту у країнах Європи та США стає по-справжньому високий. Наукові дослідження стають більш серйозними та систематичними, із залученням великої кількості учасників та збиранням значних обсягів інформації.

Обробка зібраних даних проводиться за допомогою двох основних методів: збір фактів за допомогою спостереження з подальшим їх узагальненням та анкетування співробітників багатонаціональних корпорацій, що проводиться в їх національних філіях, з подальшим порівнянням результатів [8, с. 25].

Складовою національної культури є культура ведення бізнесу, ділова культура. До культури ведення бізнесу, в першу чергу, відносяться норми та традиції ділової етики, нормативи та правила ділового етикету та протоколу. Ділова культура, як правило, переймає норми, цінності та правила, прийняті в національній культурі. Тому навіть, незважаючи на територіальну єдність країни та акцентування уваги на переважній культурі ведення бізнесу, найчастіше виділити загальну ділову культуру, унікальну та характерну для всіх її регіонів, дуже складно.

Українське суспільство поліетнічне та ігнорування крос-культурних нюансів у бізнесі вкрай небажано. Розвиток компетенцій у галузі кроскультурного менеджменту необхідний сучасним керівникам, оскільки ведення бізнесу в Україні має безліч регіональних та територіальних особливостей. Крім того, українська специфіка відрізняється поєднанням різноманіття внутрішньодержавних та зовнішніх культур [9, с. 75].

Керівники як міжнародного, так і регіонального бізнесу мають розбиратися у питаннях крос-культурного менеджменту та комунікацій, адаптувати процеси компанії залежно від культурних особливостей країни чи регіону, і навіть додатково навчати персонал у цьому напрямі. З цих причин бізнес-середовище також стало активно враховувати вплив крос-культурних досліджень, компанії стали вводити додаткові тренінги для працівників. Провідні школи бізнесу включили до програм обов'язкові курси з крос-культурного менеджменту. Провідні світові асоціації, пов'язані з бізнес-освітою, та окремі дослідники (наприклад, К. Ірлі та К. Гібсон, Р. Танг) фокусуються на вивченні крос-культурного менеджменту, як основної та найважливішої складової в освіті менеджера в епоху глобалізації.

Центральне завдання кроскультурного менеджменту — сприяти узгодженості дій у мультикультурній діяльності, де учасники приносять свої знання, цінності та досвід в спільний простір роботи та навчання. [21].

Умови глобалізації призвели до того, що суб'єкти (індивіди, групи, організації), що належать до різних культур, змушені постійно взаємодіяти один з одним, обмінюючись інформацією, знаннями та досвідом.

Ефективна крос-культурна взаємодія – це перетин різних культур, що потребує розуміння та поваги самобутньої культури народів, життєвих цінностей, усвідомлення необхідності порозуміння між людьми, усвідомлення не тільки прав, а й обов'язків щодо суспільних та соціальних контактів

Глобалізація та технологічний прогрес зробили крос-культурну взаємодію обов'язковою для бізнесу — активне сприйняття культурних

особливостей стимулює інновації, підвищує рівень співпраці і зміцнює глобальний вплив організацій. [30].

З погляду ведення бізнесу, крос-культурна взаємодія виступає основою створення додаткових конкурентних переваг компанії. Виходячи з того, що конкурентні переваги – це характеристики або особливості фірми, які забезпечують компанії перевагу над прямими конкурентами, варто уточнити, що такі характеристики чи властивості, в першу чергу, визначаються ресурсами компанії, починаючи від відчутних активів, фізичних та фінансових, і закінчуючи невлловимими активами у вигляді іміджу, технологій ноу-хау та людського капіталу.

Переваги міжнародних компаній пояснюються рядом наступних факторів [6]:

- 1) можливість використання фінансових ресурсів із багатьох джерел, включаючи головні компанії, фізичні та юридичні особи країн, що приймають, позики фінансових інститутів країн, що приймають, і третіх держав;
- 2) володіння природними ресурсами, капіталом та інформацією про науково-технічні досягнення у різних країнах;
- 3) географічне положення підприємств з використанням вигод від обсягів внутрішнього ринку країн, що приймають, ціни та кваліфікації робочої сили, доступності природних ресурсів та ліберальної нормативної правової бази;
- 4) можливість мати відомості про кон'юнктуру світових товарних, валютних та фінансових ринків.

Як показує практика, перевага міжнародних компаній над національними фірмами проявляється, насамперед, у високотехнологічних галузях. Останнім часом радикально змінюється характер конкуренції, ці зміни призводять до того, що поведінка учасників конкурентної боротьби стає більш агресивною, виникають нові конкурентні ситуації, які відповідають реаліям світогосподарського розвитку, що характеризуються багатоаспектністю інтересів конкуруючих сторін і відрізняються високим динамізмом та

швидкістю розвитку. У спеціальній літературі таке явище характеризують як гіперконкуренція.

Компанії перебувають у постійному пошуку нових конкурентних переваг з метою випередження суперників за всілякими показниками діяльності. Для того, щоб виявити переваги, компанії важливо правильно визначити умови конкурентної боротьби на тому чи іншому ринку, оцінюючи ризики, оскільки покупці мають різні очікування, переваги та особливості. Конкуренція може бути мультинаціональною та глобальною [6].

При мультинаціональній конкуренції суперники перебувають у боротьбі за лідерство на ринках різних країн. Стратегії, які були розроблені та апробовані для конкретної країни, а також конкурентні переваги, досягнуті в рамках цієї країни, не виходять за її рамки та не поширюються на будь-які інші країни, у яких працює організація.

За глобальної конкуренції компанія здатна зміцнити свої позиції шляхом здійснення ділових операцій у всьому світі. Конкурентні переваги, яких було досягнуто на внутрішньому ринку, доповнюються і збагачуються перевагами, що створюються в інших країнах (розміщення підприємств у країнах з низьким рівнем оплати праці, передача досвіду та навичок ведення бізнесу з однієї країни в іншу, обслуговування мультинаціональних клієнтів, висока репутація торгової марки). Однак досягти високих результатів компанія може лише на основі «гармонізації культурної різноманітності» [3], тобто грамотного управління крос-культурними колективами.

Ефективне управління іноземними працівниками дозволить використовувати їх трудовий потенціал повною мірою і збільшити конкурентоспроможність підприємства. Виявлені проблеми та особливості практик управління іноземними працівниками роблять необхідним застосування спеціальних інструментів управління в організаціях для найкращої інтеграції іноземних працівників у середовище організації. Таким інструментом управління може стати система управління різноманітністю або diversity management.

Управління різноманітністю – концепція, яка широко застосовується за кордоном, але в Україні вона лише починає набирати популярності.

Ж. Гілберт, провідний учений у цій галузі, визначає управління різноманітністю як «процес зміни культурного середовища організації, що здійснюється для того, щоб звернути увагу на демографічні, етичні та індивідуальні відмінності кожного з працівників».

Серед українських дослідників питанням різноманітності в організаціях приділяють увагу, зокрема, О. І. Туленков та Л. В. Гайдай. На думку О. І. Туленкова, різноманітність у трудовому колективі слід розглядати як поєднання біологічних, соціокультурних та професійних відмінностей, що впливають на ефективність функціонування організації. Л. В. Гайдай підкреслює, що розмаїття персоналу проявляється як у зовнішніх, так і внутрішніх характеристиках особистості, таких як вік, стать, етнічне походження, стиль мислення, рівень кваліфікації та ціннісні орієнтації.

Таке розуміння підкреслює багатогранність поняття «різноманітність» та важливість комплексного підходу до її управління.

Ідея управління різноманітністю заснована на припущенні, що освоєння національних та інших відмінностей створить плідне середовище, в якому кожен буде відчувати свою цінність, здібності працівників будуть повністю застосовані, а цілі організації досягнуто.

Вітчизняні дослідники також звертають увагу на стратегічне значення різноманітності в управлінні персоналом. Зокрема, О. С. Кузьмін та О. Г. Мельник у своїй праці зазначають, що ефективне управління різноманітністю персоналу може стати джерелом конкурентних переваг завдяки зростанню інноваційності, гнучкості управлінських рішень і розширенню можливостей адаптації до змін зовнішнього середовища.

За їхніми висновками, орієнтація на інклюзивне середовище сприяє підвищенню мотивації, залученості працівників і якості командної роботи, що безпосередньо впливає на результативність організації. Таким чином, використання потенційних переваг культурного, соціального та професійного

розмаїття персоналу є одним із ключових чинників успішного розвитку підприємства у динамічному ринковому середовищі.

Ключове завдання крос-культурного менеджменту— врахування культурних відмінностей у процесі управління, щоб забезпечити продуктивну комунікацію, уникнути конфліктів та досягти узгодженості в роботі.

Культурне розмаїття у колективі може позитивно впливати на якість рішень, креативність та гнучкість організації, однак за умови правильно організованого управління. Ефективний крос-культурний менеджмент вимагає від керівників вміння адаптувати стилі керівництва та методи мотивації до культурного контексту.

Серед основних підходів до крос-культурного менеджменту виділяють етноцентричний, поліцентричний, геоцентричний та регіоцентричний. Етноцентричний підхід передбачає домінування управлінських практик і цінностей країни походження компанії, що часто супроводжується ігноруванням місцевих культурних особливостей. Поліцентричний підхід, навпаки, орієнтований на врахування специфіки локального культурного середовища, адаптацію стилів управління та методів мотивації до національного контексту. Геоцентричний підхід спрямований на поєднання кращих елементів з різних культур з метою формування універсального управлінського підходу, який забезпечує ефективну роботу в багатокультурному середовищі. Нарешті, регіоцентричний підхід базується на врахуванні культурної подібності в межах певного регіону, де управлінські рішення формуються з урахуванням спільних регіональних цінностей і традицій.

Крос-культурний менеджмент базується на усвідомленні культурної різноманітності як ресурсу, а не як перешкоди, що дозволяє створювати нові конкурентні переваги, покращувати інноваційність, адаптивність та внутрішню згуртованість колективів. Успішне впровадження принципів крос-культурного управління потребує комплексного підходу, що охоплює як наукові теоретичні

основи, так і прикладні інструменти – від розробки політик до навчання персоналу.

Водночас ефективність крос-культурної взаємодії значною мірою залежить від розуміння і правильного урахування культурних відмінностей у процесі прийняття управлінських рішень. Культурні цінності, норми поведінки, особливості комунікації та стилів лідерства можуть суттєво впливати як на внутрішньоорганізаційні процеси, так і на зовнішню ділову взаємодію. Тому далі доцільно розглянути, яким чином крос-культурні відмінності впливають на прийняття управлінських рішень, а також які підходи дозволяють мінімізувати ризики непорозуміння та посилити міжкультурну ефективність управління.

1.2. Кроскультурні відмінності та їхній вплив на процес прийняття управлінських рішень

У сучасному світі глобалізації та міжнародної інтеграції бізнесу управлінські рішення все частіше ухвалюються в умовах взаємодії різних культур, де національні традиції та цінності суттєво впливають на характер і ефективність управлінських процесів. Саме тому порівняння моделей прийняття управлінських рішень у різних культурних середовищах, зокрема японській, американській та європейській, набуває особливої значущості для виявлення їхніх особливостей, переваг і недоліків. Такий аналіз допомагає не лише краще зрозуміти принципи менеджменту у різних країнах, а й сприяє розвитку більш гнучких і дієвих управлінських практик, які враховують культурні особливості та підвищують конкурентоспроможність компаній на світовому ринку. У цьому пункті роботи буде досліджено основні відмінності між цими моделями та їхній вплив на процес прийняття управлінських рішень.

При порівнянні японської, американської та європейської моделей прийняття управлінських рішень, виявляються такі особливості. Японські методи управління в корені відмінні від європейських та американських. Основні принципи їх менеджменту лежать у різних площинах, маючи дуже небагато точок перетину. Більшість японських компаній орієнтовані на, зовсім відмінні від американських і європейських, принципи взаємин з персоналом, проводячи політику патерналізму і наголошуючи на ролі компанії як свого роду сім'ї. У західних методах управління патерналісти бачили джерело конфліктних взаємин із персоналом. Японці працюють групою ефективніше, ніж європейці, особливо коли їм поставлено складне завдання. Навіть прийняття рішень здійснюється у Японії шляхом групового консенсусу.

Якщо західна людина прагне знайти відповідь, то для японців головне — це правильно визначити питання; тобто визначити, в чому полягає проблема, і чи є необхідність її вирішення. Як у сфері бізнесу, так і в політиці діє система прийняття рішень, заснована на японській традиції, що глибоко вкорінилася, не

робити ніякої важливої справи, не обговоривши її на спільній нараді і не ухваливши одноголосного рішення. Навряд чи ця система «ринги» виявилася б такою ж ефективною в умовах західного суспільства, але в Японії з її допомогою вдається врахувати думку кожного в процесі вирішення проблеми і досягти результату, який задовольняє всіх зацікавлених осіб, що, своєю чергою, відкриває шлях до найбільш успішної реалізації прийнятого рішення [6].

Європейський менеджмент відрізняється від американського незначною мірою. Європа та США – це досить близькі культури, а тому обмін досягненнями між ними протікає з меншими труднощами.

Організація управління у західноєвропейських компаніях має свої специфічні особливості. У Європі, як і в США, дуже важливу роль в економіці грають дрібні і середні підприємства. Цим обумовлені деякі особливості європейського менеджменту. Для дрібних фірм більш нагальною є потреба у виживанні, тому необхідне швидше реагування на будь-яку, навіть незначну зміну ситуації, до якого необхідно пристосуватися.

Одна з істотних відмінностей європейського менеджменту від американського менеджменту полягає в тому, що в Європі навіть у рамках великих концернів дочірні компанії зберігають помітну частку фінансової та юридичної самостійності. Ця самостійність може стосуватися навіть інновацій. Ця структурна особливість європейських корпорацій закріпилася навіть у назвах — «промислові групи».

Європейська традиція полягає в тому, що менеджери значною мірою ґрунтуються на минулому досвіді, рішення готуються ретельно, велика увага приділяється їхній якості. Американські менеджери схильні більшою мірою зосереджуватися на майбутньому, перспективах. Рішення приймаються ними швидше, більшу значимість має сам факт прийняття рішення, ніж повнота його обґрунтування. Американські менеджери найменше воліють і використовують колективні методи ухвалення рішення, ніж іспанці, португальці, італійці, французи. Вони ж меншою мірою покладаються на інших при вирішенні проблем [3].

Основні відмінності української моделі та японської з американською моделями наведено в Таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Порівняння особливостей прийняття управлінських рішень у Японії, США та Україні

Критерій	Японська модель	Американська модель	Українська модель
Принцип прийняття рішень	Консенсус, колективне обговорення	Індивідуальне рішення керівника	Ієрархічна модель: рішення приймаються зверху і спускаються донизу
Роль керівництва	Посередник, який координує групову роботу	Центральна фігура, що самостійно приймає рішення	Вищий керівник має ключову роль у процесі прийняття рішень
Організаційна культура	Патерналістська, компанія як "сім'я"	Індивідуалістична, орієнтація на особисті досягнення	Поєднання колективізму та індивідуалізму залежно від ситуації
Орієнтація у прийнятті рішень	На процес і залучення всіх учасників	На результат і швидкість прийняття	Часто залежить від ситуації: може бути як орієнтація на процес, так і на результат
Швидкість ухвалення рішень	Низька через необхідність погодження на всіх рівнях	Висока	Помірна; часто сповільнюється через бюрократію або відсутність чітких процедур
Підхід до ризику	Ризик розподіляється між членами групи	Ризик бере на себе лідер	Ризик концентрується на керівникові, але без системи розподілу відповідальності
Ключовий фактор успішності управління	Злагоджена командна робота, гармонія в колективі	Ініціативність, лідерство, індивідуальний підхід	Гнучкість, адаптивність, поєднання західних і східних елементів

У японських компаніях прийняття рішень здійснюється по лінії «знизу нагору», яка заснована на принципі поділу ризику та відповідальності, рішення приймаються на основі консенсусу шляхом проведення численних переговорів та консультацій між усіма зацікавленими сторонами. Тоді як в українській

системі управління притаманний процес прийняття рішень «згори донизу». Тут влада концентрується у руках вищого керівництва, а рішення спускаються згори донизу відповідно до чітко визначеної ієрархії.

Можливо, світоглядно близьким українському є японський стиль управління або, як мінімум, суттєві його риси. [1, с.88]. Але українська модель схожа і з американською моделлю в таких особливостях, як індивідуальний характер процесу прийняття рішення, здійснення стратегічного планування виключно вищим керівництвом, можливість кар'єрного зростання, зумовленого здебільшого особистими результатами, вкладом конкретної людини у спільну справу за її індивідуальними досягненнями, рідше за результатами роботи групи.

Зіставляючи український менеджмент з японським та американським, можна сказати, що він поєднує в собі риси як одного, так і іншого, що відповідає особливостям українського ринку і дозволяє українському бізнесу ефективно функціонувати в складних умовах, що постійно змінюються.

Кожна управлінська система розглянутих культур має особливості, пов'язані з національними традиціями. Відмінності у прийнятті управлінських рішень пояснюються також такими культурологічними чинниками як колективізм-індивідуалізм та культурні цінності.

Питання, яка система прийняття рішень краще: східна чи західна, не зовсім правомірне. Пошуки оптимальної моделі можуть йти тільки шляхом взаємної адаптації та взаємного збагачення. Компанії, які здатні сприймати нові форми та ідеї, набувають переваги.

Останнім часом провідні компанії Японії та США намагаються будувати свої системи управління на основі поєднання найкращих елементів американського та японського типів менеджменту. Зрозуміло, що саме таке поєднання буде визначати напрями подальшого розвитку теорії та практики управління підприємством.

В цьому контексті особливої ваги набуває дослідження того, як крос-культурні фактори впливають на процеси управління в міжнародних компаніях, що працюють в Україні. З метою глибшого розуміння практичного використання принципів крос-культурного менеджменту варто звернутися до аналізу діяльності ТОВ «ЕРНСТ ЕНД ЯНГ»- українського підрозділу глобальної фірми, що функціонує в умовах багатокультурного середовища. Аналіз та характеристику системи управління ТОВ «Ернст енд Янг» розглянемо у другому розділі кваліфікаційної роботи.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ТОВ «ЕРНСТ ЕНД ЯНГ» В УМОВАХ КРОСКУЛЬТУРНОГО СЕРЕДОВИЩА

2.1. Аналіз та характеристика системи управління ТОВ «Ернст енд Янг»

ТОВ «Ернст енд Янг» є українським представництвом міжнародної компанії Ernst & Young Global Limited, яка належить до так званої «Великої четвірки» аудиторських та консалтингових фірм. Компанія почала свою діяльність в Україні ще на початку 1990-х років, і відтоді зарекомендувала себе як один із лідерів на ринку професійних послуг, що охоплюють аудит, оподаткування, трансакційний супровід, юридичні та бізнес-консультації. Основною метою діяльності компанії є надання клієнтам якісних та етичних послуг, спрямованих на покращення ефективності ведення бізнесу [14].

Станом на сьогодні, ТОВ «Ернст енд Янг» функціонує у формі товариства з обмеженою відповідальністю, що дозволяє ефективно поєднувати централізоване стратегічне управління з децентралізованим оперативним управлінням, властивим для компаній, що працюють на глобальному рівні. Високий рівень внутрішньої організації, чітке дотримання корпоративних стандартів та впровадження сучасних технологій у сфері менеджменту є визначальними рисами управлінської системи ТОВ «Ернст енд Янг».

Організаційна структура ТОВ «Ернст енд Янг» є матричною, що поєднує елементи функціонального та проектного управління. Така структура дозволяє ефективно координувати діяльність різних підрозділів та водночас забезпечує високу адаптивність у змінному ринковому середовищі. Компанія має чітко визначені напрямки: аудит, податкове консультування, бізнес-консалтинг, юридичні послуги, супровід угод злиття та поглинання. Кожен з напрямів очолює партнер, який несе відповідальність за стратегічний розвиток свого

напрямку, взаємодію з клієнтами та досягнення ключових показників ефективності.

Далі пропонуємо розглянути організаційну структуру компанії ТОВ «Ернст енд Янг», що представлена нижче на рисунку 2.1.

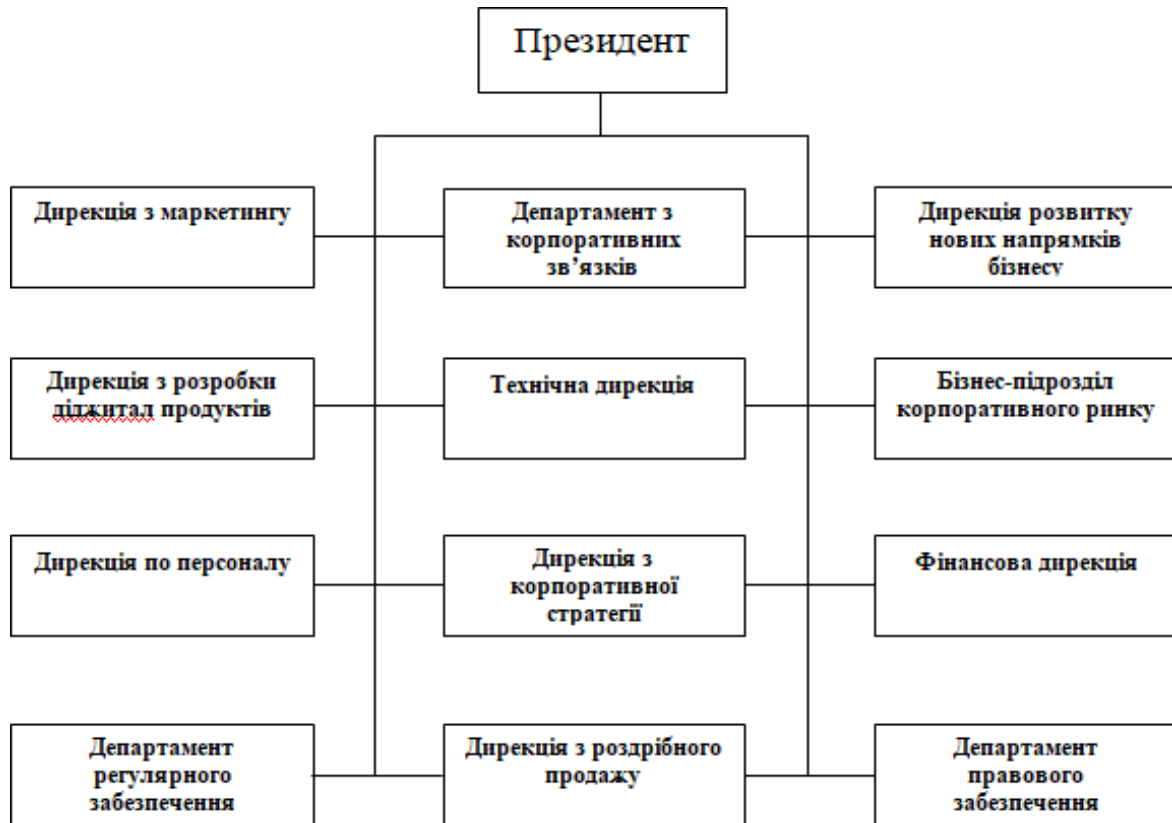


Рис 2.1 – Організаційна структура ТОВ «Ернст енд Янг»

Джерело: створено автором на основі звітності про прозорість [21]

В управлінні компанією ключову роль відіграють партнери та старші менеджери. Саме партнери приймають остаточні стратегічні рішення, розробляють політику компанії, відповідають за дотримання стандартів якості та етичних норм. Менеджери середньої ланки займаються координацією робочих груп, плануванням виконання проектів, контролем дотримання бюджетів та термінів.

Система управління ТОВ «Ернст енд Янг» побудована на принципах стратегічного менеджменту, корпоративного контролю, багаторівневої підзвітності та цілеспрямованого розвитку персоналу. У компанії активно впроваджуються сучасні підходи до управління, зокрема такі, як управління за результатами (MBO), управління знаннями (Knowledge Management), управління якістю (Total Quality Management), а також інструменти цифрової трансформації.

Компанія впроваджує внутрішні системи контролю якості, які передбачають багаторівневу перевірку кожного проекту, оцінку ризиків, а також внутрішній аудит професійних стандартів. Це забезпечує високий рівень довіри з боку клієнтів та дотримання міжнародних стандартів аудиту й консалтингу.

Процес прийняття рішень у компанії є колегіальним, з використанням комітетів, робочих груп та дорадчих органів. На рівні стратегічного управління діє Партнерський комітет, який формує загальний напрям розвитку компанії, приймає рішення щодо ключових інвестицій, розширення портфелю послуг, а також кадрових призначень на вищі управлінські позиції.

Оперативне управління зосереджене в руках регіональних та функціональних менеджерів. Вони здійснюють планування роботи груп, моніторинг ключових показників ефективності, контроль виконання завдань, управління ризиками та формування звітності. У процесі управління використовуються цифрові інструменти на основі ERP-систем (Enterprise Resource Planning), CRM-систем (Customer Relationship Management) та систем автоматизації документообігу.

Особливу увагу в системі управління ТОВ «Ернст енд Янг» приділено управлінню людськими ресурсами. Компанія реалізує стратегію «талант-менеджменту», орієнтовану на виявлення, розвиток і утримання висококваліфікованих кадрів. В організації діє багаторівнева система оцінки персоналу, що включає щорічне атестування, оцінку результатів діяльності

(performance review), а також індивідуальні плани розвитку (IDP – Individual Development Plan).

Велика увага приділяється системі наставництва та безперервного навчання. Кожен працівник має наставника, який сприяє професійному зростанню, допомагає адаптуватися до корпоративної культури та підвищує рівень залучення до діяльності компанії. Водночас, значна частина навчання відбувається в межах корпоративного освітнього середовища EYU (EY University), що дає доступ до широкого спектру тренінгів, курсів та сертифікацій.

Мотиваційна система ТОВ «Ернст енд Янг» поєднує матеріальні та нематеріальні стимули. Окрім конкурентної заробітної плати, співробітники отримують премії за досягнення результатів, можливості кар'єрного зростання, участь у міжнародних проектах, а також різноманітні соціальні пільги.

Отже, система управління ТОВ «Ернст енд Янг» є складною, багаторівневою, але водночас гнучкою та адаптивною. Вона ефективно поєднує централізоване стратегічне управління з децентралізованим управлінням проектами, ґрунтується на принципах прозорості, професіоналізму, етики та безперервного вдосконалення. Компанія успішно реалізує сучасні підходи до управління, ефективно організовує роботу персоналу, використовує передові цифрові технології, що забезпечує її стійке функціонування та високі конкурентні позиції на ринку професійних послуг.

ТОВ «Ернст енд Янг» активно співпрацює з провідними бізнес-структурами та неурядовими організаціями, беручи участь у розв'язанні складних і критично важливих задач. Компанія скеровує свої зусилля на пошук дієвих шляхів подолання викликів, з якими зіштовхуються клієнти, а також на розробку рішень, що відкривають нові перспективи для їх розвитку.

Одним із головних чинників успішності сучасних компаній є ефективне поєднання людського потенціалу та цифрових інструментів. У цьому контексті особливої уваги набуває формування мультидисциплінарних команд, до складу яких входять спеціалісти з різним професійним досвідом, освітою та

культурним бекграундом. Такий підхід сприяє комплексному аналізу ситуацій і прийняттю виважених управлінських рішень. Стратегія компанії базується на максимальному використанні наявних галузевих знань, функціональних можливостей і широкого спектру поглядів, що дає змогу ефективно ініціювати позитивні зміни в бізнесі. Узагальнене уявлення про ключові засади діяльності компанії подано на рисунку 2.2.

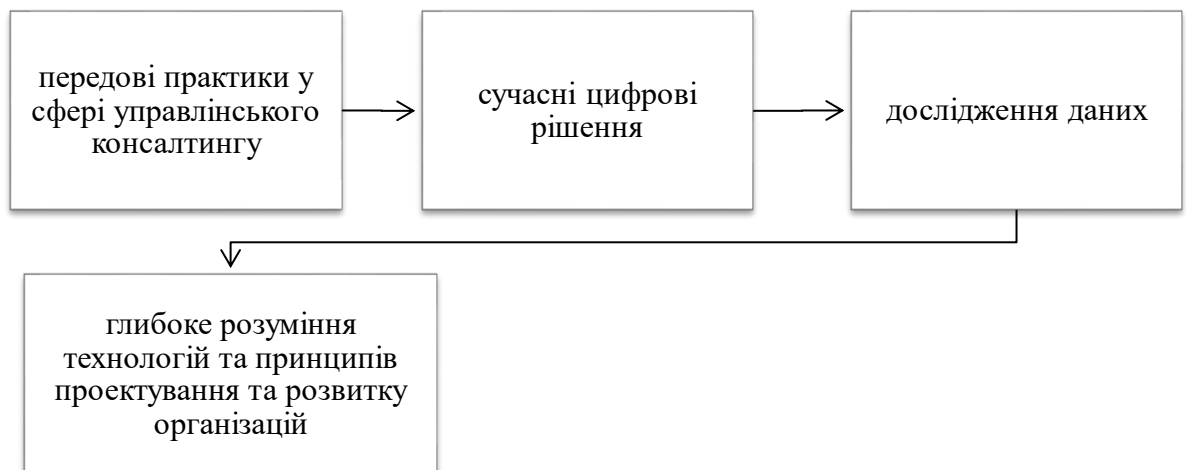


Рис.2.2- Основні засади діяльності ТОВ «Ернст енд Янг»

Бізнес-модель, яку використовує ТОВ «Ернст енд Янг», ґрунтується на тісній взаємодії між колегами як усередині компанії, так і на всіх рівнях організацій клієнтів. Такий підхід забезпечує не лише ефективну співпрацю, а й сприяє розвитку та стабільності партнерських структур. Цю ідею поділяють не лише керівники, а й усі працівники компанії, що свідчить про високий рівень корпоративної культури та єдності цінностей.

Саме на цих принципах базується місія ТОВ «Ернст енд Янг» – формування основи для впевненості, надійності та безпеки клієнтів. Компанія віддає пріоритет самореалізації, досягненню поставлених завдань та втіленню мрій. Під час формування внутрішнього клімату враховується значення позитивної атмосфери, яка позитивно впливає на продуктивність, емоційний стан працівників та їхню залученість у досягнення спільних цілей. Підтримка професійного зростання, заохочення ініціативи та визнання досягнень є невід'ємними елементами корпоративної політики.

Діяльність компанії визначається прагненням задовольнити потреби клієнтів і сприяти їхньому успіху. Ці принципи лежать в основі ефективної взаємодії та відображають стратегічну мету — увійти до числа провідних консалтингових компаній світу. Особлива увага приділяється ролі персоналу та командній роботі як ключовим чинникам досягнення цілей.

Основні цінності компанії, що відображають її корпоративну філософію та формують фундамент як внутрішніх, так і зовнішніх комунікацій, узагальнено подано на рисунку 2.3

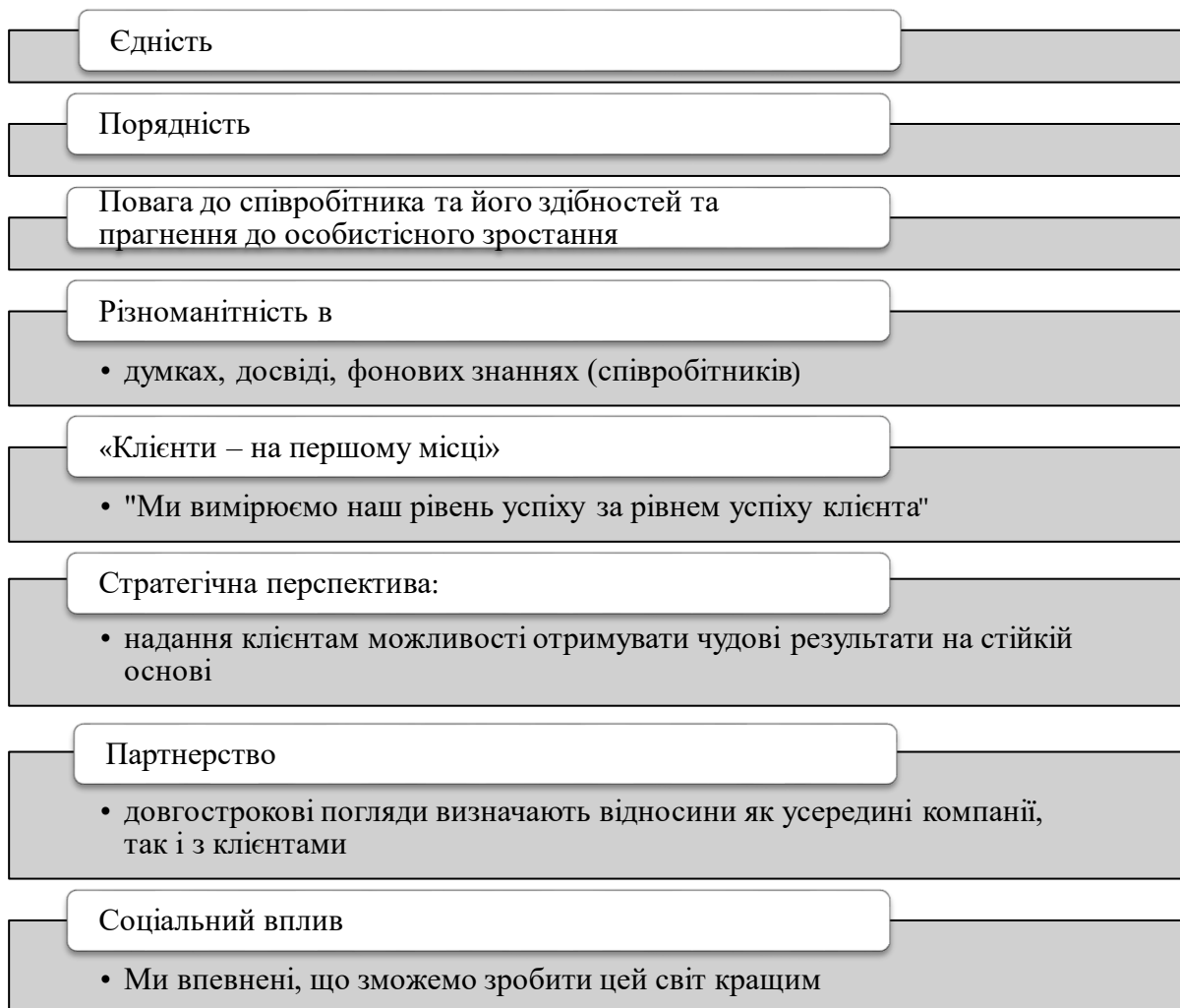


Рис 2.3-Основні цінності компанії ТОВ «Ернст енд Янг»

ТОВ «Ернст енд Янг» є прихильником високих стандартів корпоративного управління, що будує свою роботу на принципах відкритості, прозорості та передбачуваності.

ТОВ «Ернст енд Янг» послідовно проводить зважений, розумний та професійний підхід до ризиків, а також активно впроваджує високі стандарти соціальної відповідальності.

Для глибшого розуміння впливу управлінських рішень, зумовлених культурним контекстом, доцільно проаналізувати фінансовий стан підприємства (табл. 2.1). Це дозволить оцінити ефективність обраних підходів до управління в мультикультурному середовищі та виявити зв'язок між адаптацією управлінських практик до культурних відмінностей і загальною результативністю діяльності компанії.

Таблиця 2.1

Аналіз основних показників, що характеризують фінансові результати діяльності ТОВ «Ернст енд Янг» за 2022 р. – 2024 р.

Показники	Звітні роки			Відхилення(+/-) 2024 р. до	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2022 р.	2023 р.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн	457032	577342	744661	287629	167319
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн	501961	494881	674498	172537	179617
Адміністративні витрати, тис.грн	66074	69389	67811	1737	-1578
Інші операційні доходи, тис.грн	144693	19013	52588	-92105	33575
Інші операційні витрати, тис.грн	27781	22183	33993	6212	11810
Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток), тис.грн	5642	9477	20652	15010	11175
Інші фінансові доходи, тис.грн	1631	1757	3902	2271	2145
Чистий фінансовий результат, тис.грн	9374	9085	21423	12049	12338

Чистий дохід від реалізації продукції у 2024 році зріс порівняно з попередніми роками: на 287 629 тис. грн у порівнянні з 2022 роком та на 167 319 тис. грн у порівнянні з 2023 роком. Це свідчить про суттєве покращення

комерційної активності підприємства, що може бути наслідком розширення ринків збуту або зростання попиту на послуги компанії.

Собівартість реалізованої продукції також зросла у 2024 році: на 172 537 тис. грн у порівнянні з 2022 роком і на 179 617 тис. грн у порівнянні з 2023 роком. Це свідчить про збільшення витрат на виробництво або зростання вартості ресурсів. Однак при порівнянні з темпом росту доходу можна припустити, що компанія все ж зберігає позитивну динаміку прибутковості.

Адміністративні витрати у 2024 році практично не змінилися: зросли на 1 737 тис. грн порівняно з 2022 роком, але зменшились на 1 578 тис. грн порівняно з 2023 роком. Це свідчить про стабільний контроль над витратами управлінського характеру.

Інші операційні доходи зазнали значних коливань. У 2024 році вони становили 52 588 тис. грн, що на 92 105 тис. грн менше у порівнянні з 2022 роком, але на 33 575 тис. грн більше, ніж у 2023 році. Це може свідчити про нестабільність у надходженнях від неосновної діяльності.

Інші операційні витрати у 2024 році становили 33 993 тис. грн, що більше на 6 212 тис. грн і 11 810 тис. грн у порівнянні з 2022 та 2023 роками відповідно. Це вказує на зростання витрат, не пов'язаних із основною діяльністю, ймовірно, через непередбачувані фактори або зміну операційної стратегії.

Фінансовий результат від операційної діяльності у 2024 році значно покращився, склавши 20 652 тис. грн, що на 15 010 тис. грн більше, ніж у 2022 році, і на 11 175 тис. грн більше, ніж у 2023 році. Це є позитивним сигналом і свідчить про ефективне управління основною діяльністю.

Інші фінансові доходи також зросли у 2024 році, досягнувши 3 902 тис. грн, що перевищує показники 2022 та 2023 років на 2 271 тис. грн та 2 145 тис. грн відповідно. Це може бути результатом вигідних інвестицій або зміни у фінансовій політиці компанії.

Чистий фінансовий результат у 2024 році становив 21 423 тис. грн, що свідчить про суттєве зростання прибутку: на 12 049 тис. грн у порівнянні з 2022

роком та на 12 338 тис. грн у порівнянні з 2023 роком. Це підтверджує загальне покращення фінансового стану підприємства.

Наступним кроком проаналізуємо динаміку структури операційних витрат (табл. 2.2)

Таблиця 2.2

Динаміка структури операційних витрат ТОВ «Ернст енд Янг» за 2022 – 2024 рр.

Показники	Роки			Відхилення(+/-) 2024 р. до	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2022 р.	2023 р.
Матеріальні затрати	126	678	464	338	-214
Виплати на оплату праці	356034	382338	581329	225295	198991
Відрахування на соціальні заходи	41885	53839	62731	20846	8892
Амортизація	2918	645	2784	-134	2139
Інші операційні витрати	178262	177011	187428	9166	10417
Разом	579225	614511	834736	255511	220225

Згідно з даними таблиці 2.2, витрати на матеріальні ресурси у 2024 році зросли на 338 тис. грн порівняно з 2022 роком, але зменшились на 214 тис. грн у порівнянні з 2023 роком. Така динаміка може свідчити про нестабільність у закупівлях матеріалів або про коливання обсягів виробничої діяльності, зокрема тимчасове підвищення потреб у 2023 році.

Витрати на оплату праці у 2024 році значно зросли на 225 295 тис. грн порівняно з 2022 роком та на 198 991 тис. грн у порівнянні з 2023 роком. Це є одним із найсуттєвіших факторів загального зростання витрат підприємства та може свідчити про розширення штату, підвищення заробітних плат або зміну політики винагороди.

Відрахування на соціальні заходи у 2024 році збільшились на 20 846 тис. грн порівняно з 2022 роком та на 8 892 тис. грн у порівнянні з 2023 роком. Це зростання є логічним продовженням тенденції збільшення фонду оплати праці.

Амортизаційні витрати у 2024 році зменшились на 134 тис. грн порівняно з 2022 роком, але зросли на 2 139 тис. грн у порівнянні з 2023 роком. Така зміна може свідчити про відновлення або модернізацію активів, які тимчасово вийшли з експлуатації у 2023 році.

Інші операційні витрати у 2024 році зросли на 9 166 тис. грн у порівнянні з 2022 роком та на 10 417 тис. грн у порівнянні з 2023 роком. Це зростання може бути пов'язане із загальним збільшенням масштабів діяльності компанії або зростанням вартості обслуговування процесів.

Загальний обсяг витрат компанії у 2024 році досяг 834 736 тис. грн, що перевищує показник 2022 року на 255 511 тис. грн, а 2023 року — на 220 225 тис. грн. Така динаміка демонструє суттєве зростання витрат, що може бути як наслідком активного розвитку компанії, так і сигналом про необхідність підвищення ефективності управління витратами.

Щоб отримати повну картину конкурентоспроможності та ризиків компанії, проаналізуємо її діяльність за допомогою SWOT-аналізу. (табл. 2.3)

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз підприємства ТОВ «Ернст енд Янг»

Сильні сторони	Слабкі сторони	Можливості	Загрози
Входження до складу глобальної мережі ЕУ — одного з провідних світових лідерів у сфері аудиту, консалтингу, податкових та юридичних послуг — що забезпечує високу довіру клієнтів і доступ до передового міжнародного досвіду.	Значна залежність від глобальної структури та внутрішніх стандартів ЕУ може обмежувати оперативність та гнучкість у прийнятті управлінських рішень на локальному рівні.	Збільшення потреби в якісних аудиторських, податкових та юридичних послугах на тлі посилення регуляторного контролю та розвитку українського ринку капіталу створює нові можливості для розширення клієнтської бази.	Високий рівень конкуренції на ринку професійних послуг з боку як міжнародних, так і вітчизняних компаній може ускладнювати залучення нових клієнтів та утримання існуючих.
Високий рівень якості аудиторських послуг, заснований на дотриманні принципів незалежності, об'єктивності, професійності та використанні сучасних технологій і аналітики.	Високі вимоги до професійної підготовки та постійного підвищення кваліфікації персоналу зумовлюють додаткові витрати та ускладнюють процес управління людськими ресурсами.	Активне зростання попиту на консалтингові послуги, зокрема у сферах цифрової трансформації, кібербезпеки та впровадження принципів ESG, перспективи для диверсифікації бізнесу.	Економічна нестабільність і політична напруженість в Україні створюють додаткові ризики для ведення бізнесу та можуть зменшувати попит на консалтингові та аудиторські послуги.

Продовження таблиці 2.3

Ефективне керівництво українського офісу, зокрема керуючого партнера Богдана Ярмоленка та керівника аудиторської практики Олександра Свістича, що сприяє стратегічному розвитку й забезпечує дотримання глобальних стандартів ЕУ.	Адаптація глобальних сервісів і рішень до особливостей українського ринку може стикатися з труднощами через централізовані процедури та політики.	Застосування сучасних цифрових рішень і аналітики великих даних дає змогу підвищити ефективність процесів, оптимізувати обслуговування клієнтів і розширити спектр послуг.	Часті зміни у нормативно-правовій базі вимагають оперативного реагування та постійного оновлення внутрішніх процесів і знань персоналу, що ускладнює стабільне функціонування.
Визнання податково-правової практики ЕУ в Україні як однієї з найкращих на ринку, що підтверджено незалежними рейтингами та галузевими оцінками.	Обмежена публічна інформація про широке розмаїття локальних послуг в Україні може негативно впливати на сприйняття компанії в окремих конкурентних нішах.	Розширення співпраці з державними структурами та міжнародними організаціями в рамках реформаторських ініціатив сприяє зміцненню позицій компанії в інституційному секторі.	Посилення загроз кібербезпеці, включаючи ризики витоку чи втрати конфіденційної інформації, є суттєвим викликом для компанії, яка працює з чутливими клієнтськими даними.
Системні інвестиції в професійний розвиток і навчання персоналу, що підвищує рівень кваліфікації співробітників та сприяє залученню висококваліфікованих фахівців.			
Частина потужної глобальної мережі з понад 312 000 фахівців у більш ніж 150 країнах, що дозволяє ефективно реалізовувати міжнародні проєкти й обслуговувати транснаціональних клієнтів.			

Зважаючи на результати SWOT-аналізу, можна стверджувати про значні конкурентні переваги ТОВ «Ернст енд Янг». Зокрема, компанія вирізняється членством у всесвітній мережі ЕУ, наданням послуг високої якості, професійним керівництвом та постійним розвитком команди. Ці переваги посилюють позиції компанії на українському ринку професійних послуг. Разом з тим, організація зустрічається з деякими внутрішніми труднощами, як-от залежність від

глобальної структури, труднощі з адаптацією міжнародних практик до місцевих умов та значні витрати на підтримку високої кваліфікації фахівців. Український ринок відкриває нові перспективи для розширення бізнесу, зокрема, завдяки зростанню попиту на консультаційні, цифрові та ESG-послуги. Проте, існують і зовнішні загрози, серед яких—інтенсивна конкуренція, економічна нестабільність, зміни у законодавстві та ризики кібербезпеки. Для збереження лідерства та подальшого зростання компанії потрібно збільшувати адаптивність, впроваджувати інноваційні підходи та активніше представляти себе на локальному ринку.

Враховуючи ключову роль людського капіталу у формуванні конкурентних переваг ТОВ «Ернст енд Янг», доцільним є розглянути кадровий потенціал компанії. Важливо також звернути увагу на корпоративну культуру, яка є невід’ємною частиною управління персоналом і суттєво впливає на ефективність роботи команди.

Станом на 2023 рік, сукупна чисельність персоналу компанії нараховувала 395 442 особи, як вказано у офіційних звітах EY Global, а також підтверджено інформацією з Forbes, Statista, Wikipedia та Value.Today. За альтернативними підрахунками, на кінець 2024 фінансового року ця цифра дорівнювала 392 995 співробітникам.

Кількість працівників EY у світі розподіляється так, як показано в таблиці 2.4

Таблиця 2.4

Розподіл працівників у різних регіонах

Регіони	Кількість працівників
Європа	~137000
Азія	~137000
Північна Америка	~112000
Південна Америка	~25000
Африка	~13000
Океанія	~13000

Компанія EY налічує близько 437 тисяч співробітників по всьому світу, з переважною концентрацією в Європі та Азії, де працюють по 137 тисяч людей (по 31,4 %). Ще 112 тисяч (25,6 %) співробітників знаходяться в Північній Америці. Це розподілення відображає не лише історичну присутність компанії, а й стратегічні акценти на пріоритетних ринках.

У регіонах з меншою кількістю персоналу – Південній Америці (25 тис.), Африці (13 тис.) та Океанії (13 тис.) – частка співробітників становить до 6 % в кожному регіоні. Проте, ці регіони зберігають перспективи для розвитку, зокрема завдяки інфраструктурним проектам, високій продуктивності праці та перспективним галузям.

Загалом, понад 88 % усіх співробітників EY працюють у трьох ключових регіонах, що свідчить про ефективне розміщення ресурсів. У той же час, це підвищує залежність від локальних факторів. Розвиток в менш освоєних регіонах дозволяє компанії диверсифікувати свої ризики. EY також активно працює над оптимізацією витрат, використовуючи глобальні центри обслуговування, які розташовані в країнах з відносно нижчою вартістю робочої сили. При цьому компанія неухильно підтримує високі стандарти якості та реагує на виклики, які виникають через технологічні зміни.

Управління компанії забезпечує загальне керівництво. Основними цінностями корпоративної культури є результат, ефективність, корпоративний дух.

Керівництво компанії приділяє велику увагу кар'єрному та професійному зростанню своїх співробітників та їх навчанню. З цією метою у компанії передбачено проведення регулярних тренінгів. Кожен консультант за два роки своєї трудової діяльності у компанії відвідує тренінги, загальна кількість годин яких у середньому становить 240.

Наступною важливою складовою корпоративного іміджу є турбота про комфорт співробітників. ТОВ «Ернст енд Янг» дуже цінує свої кадри і тому намагається створити максимально комфортні умови для роботи. Це проявляється у таких заходах як можливість співробітнику отримати

подовжену відпустку. Як заохочення деякі співробітники можуть три місяці на рік виконувати свої обов'язки поза офісом.

З метою згуртування колективу керівництво компанії влаштовує спільний відпочинок. Зазвичай, виїзд співробітників на спільний відпочинок планується на вересень місяць.

Серед важливих напрямів корпоративного іміджу слід зазначити турботу про довкілля. В офісі компанії організовано сортування сміття, збираються пластикові кришки, які надалі здаються у переробку. Отримана виручка перераховується до благодійних фондів, на реалізацію благодійних заходів.

Узагальнюючи результати, можна зробити висновок, що система управління ТОВ «Ернст енд Янг» є дієвою та гнучкою, вона вдало поєднує загальносвітові норми з локальними потребами. Організація побудована за матричним принципом, що забезпечує злагодженість дій та пристосовуваність до змін. Значну вагу має професійний розвиток співробітників через систему наставництва, освітніх програм та заохочення. Корпоративна атмосфера базується на відкритості, обов'язку та командній взаємодії. Впровадження сучасних підходів до менеджменту та цифрових інструментів допомагає компанії підтримувати найвищі стандарти надання послуг та утримувати лідерство на ринку професійних послуг.

У наступному пункті кваліфікаційної роботи проаналізуємо вплив різноманітних особливостей працівників ТОВ «Ернст енд Янг» на продуктивність фірми, а також їхню роль у прийнятті обґрунтованих управлінських рішень.

2.2. Культурна різноманітність у складі команди ТОВ «Ернст енд Янг» та її вплив на процес прийняття рішень

У сучасному глобалізованому світі культурна різноманітність стала ключовим фактором, що впливає на ефективність командної роботи та процес прийняття рішень у міжнародних компаніях.

ТОВ «Ернст енд Янг» (ЕУ), як одна з провідних аудиторських та консалтингових фірм, активно впроваджує політику різноманітності та інклюзивності, визнаючи її стратегічну важливість для інноваційності та конкурентоспроможності.

ЕУ оперує в понад 150 країнах світу, об'єднуючи співробітників з різних культурних, етнічних та мовних середовищ. Наприклад, в регіоні Океанії працівники ЕУ представляють 127 унікальних культурних походжень та розмовляють 77 мовами. Така різноманітність створює багатий культурний контекст, який впливає на всі аспекти діяльності компанії.

У 2017 році ЕУ в Океанії запустила шестимісячну програму менторства, спрямовану на підтримку співробітників з різноманітним культурним та мовним походженням. Програма надає учасникам доступ до цільових можливостей розвитку та індивідуального наставництва від старших лідерів компанії. У 2021 році кількість учасників програми досягла 450 осіб.

У Великобританії ЕУ впровадила програму «Future Leaders», яка спрямована на підтримку високопотенційних співробітників з етнічних меншин. Програма включає коучинг, лідерські курси та тематичні семінари, що сприяють розвитку навичок управління та підвищенню обізнаності щодо питань расової та етнічної різноманітності.

Культурна різноманітність у командах ЕУ сприяє більш глибокому аналізу проблем, креативному підходу до вирішення завдань та зменшенню ризику групового мислення. Дослідження ЕУ показують, що різноманітні команди демонструють вищу продуктивність, кращу якість обслуговування

клієнтів та більшу прибутковість. Більш детально про розподіл за культурним походженням показано у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Розподіл співробітників ЕУ за культурним походженням в Україні

Культурне походження	Кількість співробітників	Відсоток від загальної кількості
Англо-кельтське	2500	50%
Азійське	1500	30%
Європейське	500	10%
Інше	500	10%

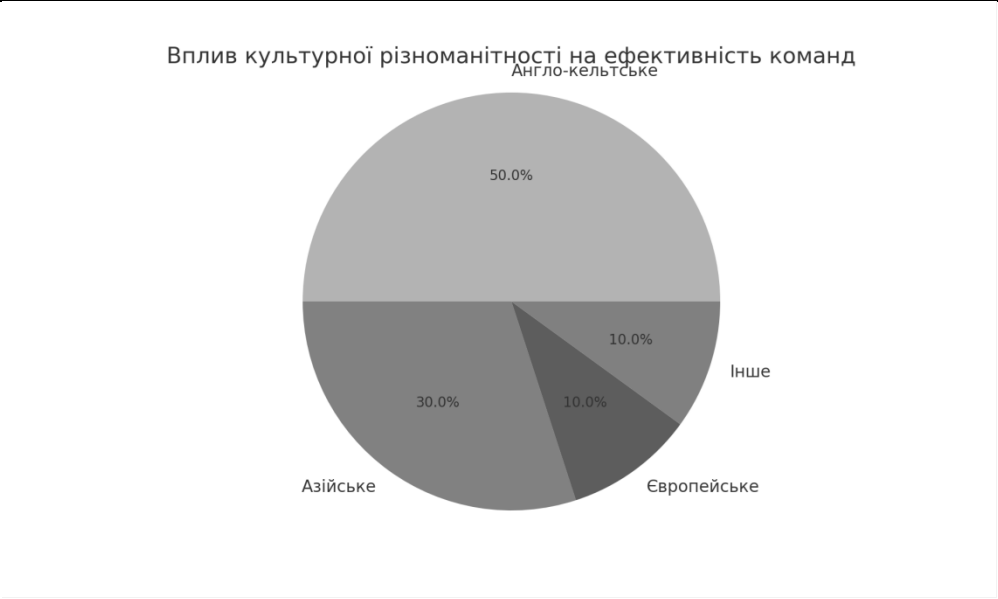


Рис.2.4. Вплив культурної різноманітності на ефективність команд.

У складі персоналу ЕУ в Україні половина має англо-кельтське коріння, демонструючи відчутний вплив західних корпоративних практик. Співробітники з азійським походженням становлять 30%, що збагачує команду розмаїттям та адаптивністю. По 10% припадає на європейську групу та представників інших культур, розширюючи культурний горизонт і роблячи колектив більш різнобічним.

Відповідно до рисунку 2.4, такий культурний мікс позитивно позначається на результативності команд, сприяючи об'єднанню різних поглядів і методів роботи, що веде до покращення ухвалення рішень та загальної продуктивності компанії.

Культурна різноманітність у складі команди дозволяє знижувати ризики групового мислення, що часто стає перешкодою для прийняття ефективних рішень. У компанії ЕУ акцент робиться на важливості колективного обговорення та залучення до процесу прийняття рішень кожного члена команди, враховуючи його культурні особливості та досвід.

Таблиця 2.6

Вплив культурної різноманітності на ефективність рішень у компанії ЕУ

Культура	Вплив на прийняття рішень	Приклад	Оцінка ефективності
Азійська	Врахування місцевих економічних факторів	Рішення щодо інвестицій в Азії	Висока ефективність
Європейська	Різноманіття підходів до управління	Управління проектами в Європі	Середня ефективність
Африканська	Збільшення уваги до соціальних факторів	Аналіз ринків Африки	Висока ефективність
Латиноамериканська	Оцінка культурних аспектів на ринку	Консалтинг у Латинській Америці	Висока ефективність

Вплив культурної різноманітності на ефективність рішень у компанії ЕУ

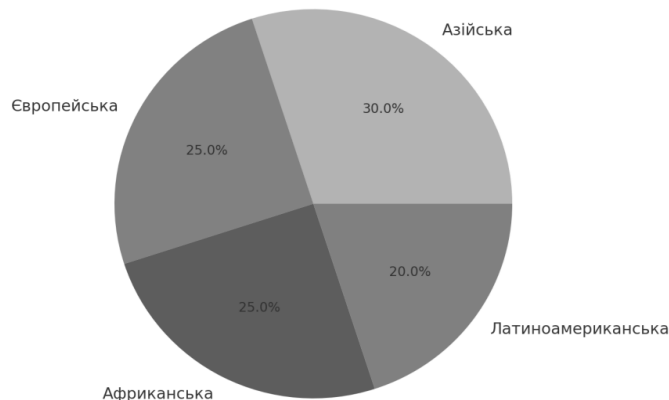


Рис 2.5-Вплив культурної різноманітності на ефективність рішень у компанії.

Таким чином, аналіз культурної різноманітності в команді ТОВ «Ернст енд Янг» засвідчив її суттєвий вплив на процес прийняття управлінських рішень. Впровадження політики інклюзивності, орієнтованої на підтримку та розвиток співробітників з різних культурних середовищ, сприяє не лише

підвищенню якості командної роботи, а й зростанню інноваційного потенціалу та адаптивності компанії в умовах глобального ринку.

Разом із тим, успішне управління культурно різноманітними командами вимагає від компанії системного підходу до організації управлінських процесів. Особливого значення набуває врахування кроскультурного чинника під час планування, делегування, комунікацій та ухвалення рішень. Тому в наступному пункті доцільно розглянути шляхи оптимізації управлінських процесів у ТОВ «Ернст енд Янг» з урахуванням виявлених особливостей культурного складу персоналу та міжнародного контексту діяльності компанії.

2.3. Оптимізація управлінських процесів у ТОВ «Ернст енд Янг» з урахуванням кроскультурного чинника

Оптимізація управлінських процесів у ТОВ «Ернст енд Янг», враховуючи кроскультурний фактор, є ключовим етапом для підвищення ефективності діяльності та покращення командної взаємодії. Зважаючи на культурні відмінності співробітників, можливо поліпшити міжособистісну комунікацію, мінімізувати конфліктні ситуації та створити позитивне робоче оточення. Досягнення цих цілей потребує впровадження методів, що сприяють взаєморозумінню та повазі до культурного розмаїття в середині робочого колективу.

Розробка корпоративного Кодексу (Положення про корпоративну культуру) - це напрямок, який необхідно вдосконалювати в компанії.

Корпоративний Кодекс або Положення про корпоративну культуру має відображати важливість корпоративної поведінки в процесі діяльності компанії і, у зв'язку з цим компанія, включаючи всіх її співробітників, має добровільно шанувати, викладені в Положенні принципи прагнути дотримуватися їх у повсякденній діяльності.

Цей Кодекс (Положення) повинен бути розроблений з дотриманням з вимогами чинного законодавства України, Статутом компанії, а також враховує практики корпоративної культури, що використовуються на території України.

Базовими принципами, на яких має бути засноване ефективне управління компанією, є: поважне ставлення до кожного співробітника, його інтересів, національного походження. Такі ж фактори повинні враховуватися при роботі з клієнтом.

Будь-якому учаснику корпоративних відносин ТОВ «Ернст енд Янг» необхідно звернути увагу на вимоги, які є ключовими в компанії: бути чесним, справедливим, відповідальним, компетентним стосовно роботи, колег, партнерів та клієнтів.

Дані принципи повинні відображатися в окремому розділі Кодексу, переслідуючи в якості мети створення довіри у відносинах, що виникають у зв'язку з управлінням компанією.

У Кодексі необхідним пунктом повинні бути прописані обов'язки.

Рекомендації ТОВ «Ернст енд Янг», яких повинні дотримуватися всі співробітники, які базуються на принципах корпоративного управління компанії. До них належать:

- 1) принцип захисту прав та інтересів працівників підприємства;
- 2) принципи прозорості, своєчасності та об'єктивності розкриття інформації про діяльність товариства;
- 4) принципи законності та етики;
- 5) принципи ефективної кадрової політики;
- 7) принцип охорони навколишнього середовища;
- 8) принцип регулювання корпоративних конфліктів.

Необхідно включити до Кодексу окрему главу принципів, що відображають законність етики, включаючи такі пункти:

- 1) Дії компанії відповідають чинному законодавству, статуту та внутрішнім документам компанії, звичаям та правилам ділової етики.
- 2) Розробка внутрішніх документів компанії здійснюється на основі чинного законодавства та ділової етики;
- 3) Відносини між учасниками корпоративних відносин будуються на взаємній довірі та повазі.

Стосовно напряму підвищення згуртованості колективу варто розглядати заходи спортивно-навчально-розважального характеру. Це може бути спільна гра у волейбол влітку, похід на ковзанку, катання на лижах тощо.

Добре організовувати групові походи на виставки, в кіно, караоке, участь у квесті «Гонка героїв» тощо.

Розробка системи стимулювання працівників може здійснюватися в кількох напрямках. Наприклад, одним із напрямків може стати впровадження нових норм і цінностей через систему управління персоналом. Одним із

важливих аспектів у вдосконаленні корпоративної культури компанії є забезпечення якісного зворотного зв'язку зі співробітниками. Для цього необхідно організувати систематичні опитування. Для цього в компанії необхідно буде організувати відділ управління, функції якого будуть зосереджені на отриманні та аналізі даних.

Варто продумати систему винагород за поведінку, яка відповідає корпоративній культурі. Ви можете організувати номінації в кінці року, наприклад, «Найефективніший співробітник», «Найуважніший колега» тощо.

Для того, щоб кожен співробітник відчував себе потрібним в компанії, необхідно розробити систему заохочень, яка зможе відображати кращі досягнення в реалізації проектів, успіхи кожного співробітника окремо і в командній роботі.

Сприятливий мікроклімат у колективі, комфортні умови праці – все це підвищує працездатність членів колективу. Враховуючи ненормований робочий день співробітників компанії, потрібно дуже відповідально підійти до зниження рівня стресу та підвищеної втоми за рахунок підвищення комфортності умов праці [18].

Незважаючи на те, що сьогодні компанія піклується про своїх співробітників, надаючи психологічні послуги в офісі (за потреби) та маючи масажний кабінет, дослідження показало, що необхідно покращувати комфортність робочого місця. Як відомо, свіже повітря дуже добре знімає втому. Для цього потрібно трохи знизити температуру повітря в офісі і висадити більше рослин, які в свою чергу не тільки очистять повітря, але й створять більш спокійну обстановку, яка допоможе зняти стрес.

Також дуже корисно і ефективно розділити робочий день на 90-хвилинні фази, між якими можна робити короткі перерви. А спеціально обладнані лаунж-зони дозволять співробітникам за потреби використати 20-хвилинну перерву для короткого, але корисного сну.

Таким чином, усі перераховані заходи, можуть слугувати покращенню корпоративної культури ТОВ «Ернст енд Янг».

У сучасних умовах глобалізації бізнесу компанії, що діють на міжнародному рівні, зіштовхуються з необхідністю врахування кроскультурних аспектів у процесі прийняття управлінських рішень. Для ТОВ «Ернст енд Янг» (EY), як однієї з провідних аудиторсько-консалтингових компаній світу, ці аспекти є надзвичайно актуальними, адже її корпоративна структура охоплює працівників з різними національними, релігійними та соціальними особливостями. Ефективне врахування культурних відмінностей дозволяє покращити комунікацію, знизити рівень конфліктності, підвищити якість колективної праці та забезпечити більшу ефективність управлінських рішень у глобальному середовищі.

Одним із перших кроків до вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень з урахуванням кроскультурних відмінностей є впровадження програм культурної обізнаності для співробітників. Такі програми повинні охоплювати теми міжкультурної комунікації, толерантності, етичних норм у різних культурах. Регулярне навчання персоналу забезпечить формування у менеджерів і фахівців розуміння культурних особливостей колег та клієнтів, що сприятиме ефективнішому прийняттю рішень у мультикультурному середовищі.

Другим важливим елементом є запровадження механізмів зворотного зв'язку, які дозволяють працівникам із різних культурних груп висловлювати свою думку щодо ефективності управлінських рішень. Створення безпечного простору для діалогу, у якому всі працівники можуть бути почуті, сприяє формуванню інклюзивного робочого середовища. Практика культурно нейтрального модерування нарадами та використання цифрових платформ з опцією анонімного голосування дають можливість уникати упереджень під час ухвалення стратегічно важливих рішень.

Ще одним ефективним кроком є формування кроскультурних команд для реалізації ключових проєктів. Завдяки участі представників з різних культурних середовищ в управлінських процесах досягається ширший спектр поглядів на вирішення задач, що, у свою чергу, сприяє пошуку інноваційних підходів. EY

може запровадити практику «культурного ротаційного лідерства», коли керівництво командою надається представникам різних культур, що стимулює взаєморозуміння та взаємоповагу серед учасників процесу.

Крім того, варто вдосконалити процедури прийняття рішень шляхом розробки спеціальних протоколів, що враховують особливості культурної поведінки, емоційного реагування та структури аргументації. У цьому контексті доцільним є використання моделей, що базуються на культурологічних підходах, таких як модель Хофстеде чи «культурні виміри» Тромпенаарса. Їх інтеграція в управлінські регламенти дозволить стандартизувати процес прийняття рішень відповідно до контексту глобальної організації. [26].

Також важливим є підвищення рівня міжкультурної компетентності лінійних керівників. ЕУ доцільно запровадити систему оцінювання цього показника при підвищенні по службі або призначенні на міжнародні проєкти. Для цього можуть використовуватися інструменти оцінки, такі як опитувальники інтеркультурної чутливості або аналіз кейсів з попередніх ситуацій прийняття рішень. Таким чином, буде забезпечено якісний кадровий відбір та розвиток ефективної управлінської команди, здатної працювати у багатокультурному середовищі.

Вважається, що міжнародний персонал, який їде за кордон без міжкультурної підготовки, робить помилки з періодичністю від 33 до 66%. Навпаки, ті, хто має бонуси у вигляді подібного тренінгу, мають ймовірність помилки менше 2%. Без тренінгу співробітники отримують досвід та інформацію про культурні відмінності, які впливають на їхній діловий успіх безпосередньо під час їхнього закордонного досвіду роботи. І, як правило, продуктивність їхньої діяльності від цього неминуче страждає.

Таблиця 2.7

Види навчання для працівників ТОВ «Ернст енд Янг»

Вид тренінгу	Мета	Результат
Загальнокультурний тренінг	Зниження рівня етноцентризму учасників	Знання реакцій представників різних культур на різноманітність установок та цінностей Вміння розрізняти особистісні та національні аспекти поведінки
Тренінг-самоаналіз	Допомогти учаснику тренінгу пізнати особливості власної культури, посилити мотивацію до вивчення іншої культури	Розвиток розуміння впливу національної культури на поведінку
Емпіричний тренінг	Спрогнозувати проблеми, які можуть виникнути в взаємовідносинах з представниками інших культур, змінити емоційне ставлення учасників міжкультурних колективів	Вміння реагувати на проблемні ситуації в міжкультурному колективі
Культурний асимілятор	Розвиток когнітивної широти крос-культурного мислення спеціалістів, зменшення культурної дистанції	Знання про культурну специфіку Вміння обирати правильну лінію поведінки з врахуванням культурних особливостей
Тренінг модифікації поведінки	Розвиток навичок міжкультурної комунікації з врахуванням специфіки національних особливостей	Вміти грамотно інтерпретувати поведінку представників іншої культури Вироблення навичок поведінки, які підтримуються в іншій культурі
Ознайомчі поїздки	Ознайомити спеціаліста з культурним середовищем, якому належить працювати	Прийняття спеціалістом остаточного рішення про роботу в іншому бізнес-середовищі

Джерело: складено автором

Метою тренінгів виступає допомога іноземним фахівцям у більш швидкій адаптації, правильній організації робочого процесу та побудові відносин із персоналом фірми приймаючої сторони.

Подібні типи тренінгів спрямовані на наступні категорії працівників компанії:

- експати, переведені чи знову прийняті до роботи в українських дочірніх представництвах банку;

- експати, які вже працюють у дочірніх представництвах банку, але бажають підвищити знання у галузі кроскультурної взаємодії;
- учасники кроскультурних колективів, які бажають пройти додаткове навчання;
- члени сім'ї учасників кроскультурних колективів, які є представниками інших культур.

Перед початком тренінгів складається культурний профіль кожного учасника та проводиться його зіставлення із національним культурним профілем приймаючої сторони. Після цього учасникам тренінгу пропонується описати проблеми, що виникають чи можуть виникнути при взаємодії з персоналом, державними органами, у побутовому середовищі тощо.

Так програма тренінгів може бути наступною:

1. Когнітивний тренінг, що дозволяє познайомитися і розширити знання про культуру та особливості життя в країні, що приймає. Цей тренінг може включати у собі теми, які зачіпають економічні, політичні, культурні та соціальні особливості приймаючої країни, оскільки для того, щоб працювати в нових умовах, необхідно отримати загальні знання про країну перебування. Він полягає у наступних етапах [15, с.35]:

- знайомство учасників з особливостями життя в країні, що приймає, та отримання рекомендацій щодо вирішення найбільш поширених проблем, з якими стикаються експати;
- знайомство учасників з особливостями культури в країні, що приймає: знання про ділові культури та їх вплив на комунікацію;
- робота щодо запобігання або усунення наслідків культурного шоку;
- отримання знань про методи розвитку навичок управління кроскультурною взаємодією.

2. Поведінковий тренінг, який полягає в отриманні знань про специфіку бізнесу в країні, що приймає, та особливості бізнес-комунікацій. На цьому етапі експати отримують знання про специфіку роботи приймаючої країни, а також поради та методики ефективної комунікації зі структурами, партнерами та

співробітниками нової компанії. Цей етап більш інтенсивний, але носить інтерактивний характер, оскільки учасники розбирають кейси та ситуації, що базуються на реальних прикладах з робочого середовища експатів. Він полягає у наступних етапах:

- оцінка близькості культури приймаючої країни та культури експату, їхній ймовірний вплив на ефективність бізнесу;
- вивчення техніки ефективної крос-культурної комунікації із колегами, партнерами, замовниками;
- основи конфліктології та методи запобігання конфліктам з колегами, партнерами, замовниками на ґрунті культурних відмінностей;
- вивчення інформації про мотиваційні прийоми, особливості моделей прийняття рішень, стратегії ведення переговорів, управління багатонаціональною командою.

На підставі вивчення методів проведення крос-культурних тренінгів, а також розробки планів щодо їх проведення можна підбити такі підсумки [18]:

1. Існує 6 видів крос-культурного навчання: Загальнокультурний тренінг, Тренінг-самоаналіз, Емпіричний тренінг, Культурний асимілятор Тренінг модифікації поведінки та Ознайомчі поїздки. Всі вони мають одну спільну мету: ознайомити експатів з культурою нової країни, а також допомогти представникам сторони, що приймає, дізнатися менталітет нового співробітника;

2. Подібні типи тренінгів насамперед спрямовані на експатів, а також на учасників крос-культурних колективів, які бажають пройти додаткове навчання та членів сімей учасників кроскультурних колективів, які є представниками інших культур.

3. Одним із варіантів програми для адаптації експатів може стати блок із когнітивного тренінгу, що дозволяє познайомитися та розширити знання про культуру та особливості життя в приймаючій країні та поведінкового, який полягає у отриманні знань про специфіку бізнесу в приймаючій країні та особливості бізнес-комунікацій.

Багато зарубіжних компаній мають представництва в Україні, так само, як і українські компанії мають філії в Європі, США або Азії, розвивають проекти, у цих проектах беруть участь люди різних національностей, які розвивають системи управління та створюють новий, унікальний алгоритм роботи.

Командна робота в таких компаніях можлива під час роботи над рядом нюансів. Щоб мінімізувати складності через різницю менталітету, з якими керівництво неминуче зіткнеться, потрібно враховувати відмінності щодо роботи, часу, культури спілкування, кар'єри та приділяти час адаптаційним аспектам. Тільки в цьому випадку міжнародна команда розкриє потенціал і досягне результатів.

Перед початком формування робочих груп ТОВ «Ернст енд Янг» необхідно визначитися, який очікується результат: швидке виконання термінового проекту, щоденне вирішення поточних завдань, побудова системи співробітництва чи налагодження робочого процесу у новій філії. Риси професіоналів, націлених на результат, національні та етнічні відмінності неодмінно виявляться у підходах та стандартах трудової діяльності – це і є національна ділова культура. Українські співробітники поліактивні, тому працюють над безліччю завдань одночасно, більшість європейців моноактивні і звикли до послідовної та неквапливої роботи, налагодження робочої діяльності при відмінності ритмів допоможе досягти ефективної командної роботи.

Щоб збудувати ефективну командну роботу, менеджеру необхідно проаналізувати культуру її учасників, їх підхід до виконання роботи та розробити відповідну програму адаптації. Тому можна запропонувати кілька рекомендацій, які необхідно використовувати при адаптації іноземних співробітників та побудові надійної системи кроскультурних комунікацій:

1. Необхідно вивчати національні особливості не лише експатів, а й своєї культури. Для цього можна запросити спеціаліста у сфері міжкультурних відносин. Для початку можна визначити тип культури, до якого належать співробітники: для цього можна використовувати кілька типологій, наприклад, Річарда Льюїса, Герта Хофстеде або Фонса Тромпенаарса, яка є вдосконаленою

моделлю Хофстеде. Це допоможе вибрати та розробити правильні напрями навчальних заходів, на яких члени команди зможуть краще дізнатися про відмінності у їх культурах;

2. Провести навчання та знайомство з діловими культурами. На навчальних заходах члени команди дізнаються про культурні відмінності, типи ділових культур та особливості етикету різних країн. Необхідно провести тренінги з місцевими співробітниками до приїзду іноземних, щоб ввести їх у курс справи, і тільки потім розробити ще один етап з участю іноземних колег. Наприклад, тренінги та ділові ігри з ситуаціями, де можна побачити відмінності у менталітеті;

3. Врахувати національні особливості кожного працівника. Менталітет, ставлення до роботи та часу, відмінності у методах інтерпретації невербальної комунікації – це формує підхід людини до роботи. Наприклад, з американськими та європейськими працівниками ефективніше комунікувати електронною поштою, в той час як ефект від особистих зустрічей з представниками Японії та Китаю набагато вищі;

4. Побудувати роботу відповідно до особливостей ділової культури. Процес роботи в компанії з іноземними співробітниками необхідний відповідно до особливостей тієї ділової культури, яку вони представляють (для цього необхідно пройти навчання). Наприклад, необхідно враховувати як культурні нюанси, так і такі речі як розпорядок дня, темперамент та звички експата. Якщо існує різниця між часовими поясами приймаючої сторони та рідної країни співробітника, то варто дати йому кілька днів на адаптацію до нового часового поясу. Переліт зі сходу на захід простіше піддається адаптації, ніж у зворотному напрямку [12, с.78];

5. Приймати і розуміти проблеми з легкістю. Не потрібно поспішати, навіть якщо обидві сторони володіють мовою на належному рівні. Вести розмови з іноземними співробітниками необхідно розмірено та чітко, щоб не прогавити нічого потрібного або не потрапити в ситуацію «Lost in translation» –

втратити суть під час перекладу чи інтерпретації. Це приведе лише до напруги та нервів, які у роботі зовсім не потрібні;

6. Підтримувати іноземного працівника. У програмі з вдосконалення системи крос-культурних комунікацій та адаптації іноземного персоналу необхідно передбачити окремі заходи для експатів. Їм потрібно адаптуватися і до нових умов життя, клімату, традицій, грошової системи тощо. Оскільки перед ним стоять кілька задач: як робочих, і культурних. Він представляє не лише свою організацію, а й цілу культуру [3].

Мотивація займає важливе становище у системі адаптаційного управління. Мотиваційні процеси у крос-культурних колективах є більш складними та комплексними, оскільки вони відрізняються не тільки через ділові культури, але і нюансів у менталітеті.

Процес мотивації працівників у крос-культурному колективі базується на культурному контексті, культурних програм особистості, її амбіцій, сімейної ситуації. Мотивація у такому колективі – процес, спрямований на активізацію діяльності членів для забезпечення синергічності крос-культурної взаємодії.

Мотивація залежить від контексту, в якому провадиться діяльність спеціаліста. Тому, залежно від значень культурних параметрів по типології Герта Хофстеде можна зробити такі висновки:

для мотивації фахівців, культурі яких властивий низький рівень уникнення невизначеності, можна використовувати різноманітність видів діяльності, де потрібно приймати ризиковані рішення, а також з можливістю кар'єрного зростання;

представники культур із низькими показниками дистанції влади частіше мотивовані можливістю участі у командній роботі;

мотивація працівників культур з переважанням індивідуалізму частіше зводиться до особистої винагороди та підвищення статусу. В цей же час представники колективістських культур більше орієнтовані на колективні заохочення та згуртування колективу.

Система мотивації є культурно обумовленою, та розробляти мотиваційні програми, в умовах нового типу управління, необхідно з урахуванням національних особливостей ділових культур та культурних програм спеціалістів, які є членами мультикультурного колективу.

Таким чином, за результатами розробки рекомендацій щодо створення ефективної системи управлінських кроскультурних комунікацій з іноземними співробітниками, можна зробити такі висновки:

перед початком формування робочих груп необхідно визначитися, який очікується результат: швидке виконання термінового проекту, щоденне вирішення поточних завдань, побудова системи співробітництва або налагодження робочого процесу у новій філії;

представники багатонаціонального колективу по-різному сприймають один одного. Але здебільшого це – стереотипи, з яким необхідно боротися і створювати новий образ, що постійно оновлюється представника тієї чи іншої культури;

ключову роль відіграє невербальне спілкування. Кожна культура має свої особливості невербального спілкування, з якими обов'язково необхідно познайомити членів багатонаціональної команди. В іншому випадку у разі нерозуміння один одного спровокує конфлікт, що негативно позначається на командній роботі;

мотивація займає важливе становище у системі адаптаційного управління. Мотивація залежить від контексту, в якому здійснюється діяльність спеціаліста. Для мотивації фахівців із низьким рівнем уникнення невизначеності, можна використовувати різноманітність видів діяльності, де потрібно приймати ризиковані рішення, а також можливістю кар'єрного зростання. Представники культур із низькими показниками дистанції влада частіше мотивована можливістю участі у командній роботі. Мотивація працівників культур із переважанням індивідуалізму частіше зводиться до особистої винагороди та підвищення статусу. У цей час представники

колективістських культур більше орієнтовані на колективні заохочення та згуртування колективу.

Використання цифрових технологій в управлінні кроскультурними комунікаціями забезпечує ефективну взаємодію з клієнтами та співробітниками з різних культур. Це дозволяє підвищити рівень обслуговування, забезпечити точність інформації та адаптувати комунікацію до культурних особливостей.

1. Інструменти цифрових технологій у кроскультурній комунікації

Мовна підтримка. Автоматичний переклад: Використання чат-ботів або систем штучного інтелекту (наприклад, Google Translate або DeepL) для перекладу текстів у реальному часі. Мобільні додатки та веб-портали банку, доступні кількома мовами. Налаштовані для роботи з клієнтами різних культур (розпізнають регіональні особливості мови).

Цифрові платформи для комунікації. Відеоконференції (Zoom, Microsoft Teams) - дозволяють налагоджувати зв'язок із клієнтами та партнерами з урахуванням їхніх часових поясів і культурних уподобань.

Омніканальні платформи. Забезпечують доступ до послуг через різні канали (мобільні додатки, соціальні мережі, месенджери).

Штучний інтелект (AI) та аналітика даних. AI може відстежувати переваги клієнтів у різних країнах і адаптувати пропозиції до їхніх потреб. Системи CRM (наприклад, Salesforce) з урахуванням культурних уподобань.

Навчання персоналу через цифрові платформи. Інтерактивні програми для підвищення кроскультурної компетенції співробітників. Віртуальна реальність (VR) - використовується для моделювання ситуацій міжкультурної взаємодії.

2. Цифровізація управління кроскультурними комунікаціями

Культурна адаптація консалтингових послуг.

Локалізація продуктів - створення спеціальних продуктів для клієнтів із певного регіону. Відображення культурних символів, кольорів або інших атрибутів у дизайні мобільних додатків.

Автоматизація комунікацій. Чат-боти з кроскультурними сценаріями: Наприклад, система може змінювати стиль спілкування залежно від культурних особливостей (формальність, прямолінійність). AI для прогнозування конфліктів: Виявляє можливі непорозуміння у спілкуванні з клієнтами з різних культур.

3. Врахування часових поясів і культурних календарів. Інтеграція національних свят, вихідних та робочих годин у розклад роботи відділень і цифрових сервісів. Сповіщення, адаптовані під часові зони клієнтів.

Переваги використання цифрових технологій у кроскультурній комунікації:

- ефективність: скорочення часу на вирішення питань клієнтів.
- адаптивність: здатність враховувати різноманітні культурні аспекти.
- масштабованість: можливість одночасної роботи з великою кількістю клієнтів у різних регіонах.
- прозорість: надання чіткої та доступної інформації для клієнтів із різних культур.

Цифрові технології дозволяють значно покращити управління кроскультурними комунікаціями в компанії, сприяючи гнучкості, персоналізації та ефективності обслуговування клієнтів. Однак для досягнення оптимальних результатів необхідно забезпечити постійну адаптацію інструментів відповідно до культурних особливостей клієнтів.

Узагальнюючи вищезазначене, можна стверджувати, що кроскультурні відмінності є не бар'єром, а потенціалом для розвитку управлінських практик у ТОВ «Ернст енд Янг». Впровадження системного підходу до інтеграції культурної різноманітності у процес прийняття рішень дозволить не лише покращити внутрішню організаційну культуру, а й зміцнити конкурентоспроможність компанії на міжнародному ринку. Таким чином, інвестиції у розвиток міжкультурних компетенцій та створення відповідної організаційної інфраструктури сприятимуть формуванню нової якості управлінської діяльності у контексті глобалізованої економіки.

ВИСНОВКИ

У ході дослідження теми впливу кроскультурного менеджменту на процес прийняття управлінських рішень у ТОВ «Ернст енд Янг» було здійснено комплексний теоретичний та практичний аналіз, що дозволив сформулювати низку ключових висновків та обґрунтованих рекомендацій.

1. Встановлено, що кроскультурний менеджмент є особливо актуальним у багатонаціональних організаціях, оскільки передбачає врахування соціокультурних, релігійних, мовних і поведінкових відмінностей між працівниками.

Його головна ціль – зведення до мінімуму конфліктів, що виникають через культурні розбіжності, та створення умов для досягнення синергії в мультикультурних колективах. Згідно з результатами сучасних наукових досліджень, організації з високим рівнем культурного розмаїття показують кращі результати в гнучкості, здатності до інновацій та якості ухвалення управлінських рішень.

Управління різноманітністю розкриває максимальний потенціал співробітників, оптимізує командну взаємодію, збільшує залученість та здатність організації швидко адаптуватися до ринкових коливань. Актуально відзначити, що розвиток кроскультурної компетентності набуває ключового значення як навички керівника, яка охоплює не лише професійні знання, а й емоційний інтелект, емпатію та вміння ефективно взаємодіяти у міжкультурному середовищі.

Доведено, що культурні відмінності суттєво впливають на управлінську поведінку, стиль лідерства, прийняття рішень, способи ведення переговорів та оцінку ризиків. Ігнорування цих аспектів у міжнародному бізнесі призводить до зниження ефективності роботи команд, зростання конфліктності та сповільнення управлінських процесів.

2. Кроскультурні відмінності відчутно впливають на процес ухвалення керівних рішень в актуальному діловому просторі. Зіставний аналіз японської,

американської, європейської та української моделей управління показує, що кожна з них має власні підходи до участі команди в процесі прийняття рішень, розподілу обов'язків та оперативності впровадження дій.

Японська модель, що базується на злагоді та патерналістській культурі, віддає перевагу груповому обговоренню, уникає протистоянь та зменшує ризики за рахунок колективного ухвалення рішень. Натомість американський менеджмент орієнтований на індивідуальну ініціативу, швидке ухвалення рішень та персональну відповідальність. Європейські практики здебільшого поєднують риси обох систем, зосереджуючись на досвіді, якості рішень та поетапній реалізації змін. Український менеджмент демонструє гібридні риси, поєднуючи ієрархічність, властиву радянській спадщині, з елементами індивідуалізму та гнучкості, що виражаються у ситуативному підході до управління.

Врахування кроскультурних особливостей при прийнятті рішень дозволяє компаніям звести до мінімуму ймовірність непорозумінь, уникати конфліктів, більш ефективно адаптувати управлінські підходи до локального контексту. Компанії, здатні ефективно поєднувати найкращі практики різних національних моделей управління, здобувають стійкі конкурентні переваги, зокрема у вигляді інноваційності, адаптивності та високої залученості персоналу.

3. Встановлено, що кроскультурна різноманітність у складі команди ЕУ сприяє появі інноваційних рішень та багатоперспективному підходу до виконання завдань.

Компанія демонструє високий ступінь організаційної зрілості, що проявляється у поєднанні централізованого стратегічного керівництва з децентралізованим оперативним менеджментом. Матрична структура управління сприяє дієвій координації підрозділів, швидкому обміну інформацією та збільшенню гнучкості реагування на ринкові виклики.

Особливістю управлінських процесів у ТОВ «Ернст енд Янг» є чітко структурована система прийняття рішень, яка ґрунтується на принципах колегіальності, прозорості та багатоступеневої підзвітності.

Фінансовий аналіз за 2022–2024 роки підтвердив позитивну динаміку основних показників. Значне зростання чистого доходу та прибутковості при відносно стабільних адміністративних витратах свідчить про ефективну бізнес-модель та результативне управління ресурсами. Разом з тим, було зафіксовано підвищення витрат на оплату праці, що є логічним продовженням політики розвитку персоналу та інвестування в людський капітал.

SWOT-аналіз виявив ряд стратегічних переваг компанії, серед яких – участь у глобальній мережі EY, висока якість послуг, ефективне керівництво та системний підхід до розвитку персоналу. Водночас, було зафіксовано певні слабкі сторони, зокрема залежність від глобальних процедур та складнощі з адаптацією міжнародних стандартів до українських реалій.

Компанія приділяє значну увагу розвитку професійних компетенцій співробітників, запроваджуючи ефективні програми навчання, наставництва, системи оцінювання та мотивації. Корпоративна культура, орієнтована на результативність, підтримку ініціатив, відкриту комунікацію та добробут працівників, сприяє високій залученості персоналу, стабільності колективу та формуванню сприятливого мікроклімату.

Таким чином, система управління ТОВ «Ернст енд Янг» є ефективною, гнучкою та адаптованою до умов кроскультурного середовища. Вона базується на сучасних принципах стратегічного менеджменту, цифровізації, управління знаннями та розвитку людського капіталу. Успішне поєднання глобальних стандартів з локальними підходами дозволяє компанії підтримувати високі конкурентні позиції, забезпечувати фінансову стабільність та формувати довгострокову цінність для клієнтів та співробітників.

Однак для максимальної реалізації цього потенціалу необхідне системне управління різноманітністю, зокрема в межах підвищення міжкультурної компетентності працівників і керівників.

4. Політика інклюзивності, яку активно втілює компанія, відіграє стратегічну роль у формуванні команд з високим рівнем адаптивності, креативності та залученості. Культурне розмаїття дає змогу розширити коло

поглядів, підходів та управлінських стратегій, що дозволяє глибше аналізувати проблеми, уникати ефекту групового мислення та генерувати інноваційні рішення.

Дані, представлені в таблицях і на малюнках, демонструють, що культурно різні команди показують вищу ефективність не тільки в роботі з клієнтами, а й у реалізації внутрішніх проєктів компанії. Зокрема, високий рівень результативності був досягнутий у рішеннях, де домінував азійський, африканський або латиноамериканський підхід, що враховував локальні соціальні, економічні та культурні фактори.

Впровадження спеціальних програм розвитку значною мірою сприяє професійному зростанню співробітників з етнічних меншин. Це не лише укріплює кадровий потенціал компанії, але й формує нову генерацію лідерів з мультикультурним світоглядом, здатних ефективно працювати в глобальному середовищі.

Крім того, статистика розподілу персоналу за культурним походженням в Україні показує значний потенціал для взаємного обміну досвідом, знаннями та управлінськими практиками. Такий склад команди створює передумови для формування гнучких та стійких управлінських моделей, які здатні ефективно функціонувати в умовах міжнародної динаміки.

Культурне розмаїття у складі команди ТОВ «Ернст енд Янг» не лише є соціально важливим фактором, але й служить реальним інструментом для підвищення конкурентоспроможності, ефективності управління та якості прийняття рішень. При цьому для повного розкриття потенціалу цієї різноманітності необхідне системне управління, яке враховує міжкультурні особливості під час планування, делегування, комунікації та ухвалення стратегічних рішень.

У результаті проведеного аналізу сформульовано низку практичних рекомендацій, спрямованих на удосконалення процесу прийняття управлінських рішень в умовах культурного розмаїття. Серед них — впровадження програм міжкультурної обізнаності, створення механізмів

зворотного зв'язку для співробітників різних культур, формування кроскультурних команд, а також інтеграція моделей кроскультурного менеджменту у внутрішні управлінські протоколи.

Отже, можна зробити висновок, що ефективне управління культурною різноманітністю є важливим інструментом підвищення якості управлінських рішень у ТОВ «Ернст енд Янг» та забезпечення стійкої конкурентоспроможності компанії у глобалізованому бізнес-середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ботвина Н. В. Міжнародні культурні традиції: мова та етика ділового спілкування : навч. посібник. Київ : АртЕк, 2020. 192 с.
2. Гайдай Л. В. Формування корпоративної культури в системі управління персоналом: монографія. Донецьк : ДонДУУ, 2010.
3. Євтушенко В. А., Ляшевська В. І., Чупринюк Ю. В. Дослідження та вдосконалення стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Бізнес-інформ. 2020. Вип. 6. С. 23–29. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-6-23-2>
4. Євтушенко В. А., Рахман М. С., Сіладі К. Б. Особливості механізмів активізування зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Світове господарство і міжнародні економічні відносини. 2020. Вип. 48. С. 26–31. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastructure48-5>
5. Євтушенко В. А., Шуба Т. П., Подлипян І. В. Бізнес-планування як інструмент здійснення зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві. Економіка і суспільство. 2021. Вип. 33. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-4>
6. Зданевич Л., Атрощенко Т. Крос-культурний менеджмент в освітньому середовищі закладу дошкільної освіти: сучасні виклики. Молодь і ринок. 2022. № 3/201. С. 44–48.
7. Іванов І. І. Менеджмент в культурному контексті. Київ : Освіта, 2021. 88 с.
8. Капліна А. І. Формування крос-культурних компетенцій здобувачів як умова соціальної та професійної адаптації. Агросвіт. 2021. № 23. С. 49–53. DOI: 10.32702/2306-6792.2021.23.49
9. Капліна А. І. Крос-культурний менеджмент у сформованій культурі комунікацій. Агросвіт. 2023. № 9–10. С. 71–76. DOI: 10.32702/2306-6792.2023.9-10.71

10. Капліна А., Кириченко Н. Крос-культурні аспекти управління персоналом. Ефективна економіка. 2020. Вип. 10.
11. Кривобок К. В., Канова О. А., Котельникова Ю. М. Проблеми розвитку крос-культурного менеджменту в міжнародному бізнесі. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2023. Т. 8. № 1. С. 202–207.
12. Лещенко М. М., Пасенко В. М. Сучасні фактори активізації міжнародного бізнесу в Україні та світі. Modern Economics. 2021. № 26. С. 74–83.
13. Орлова А. А., Немченко Т. А. Крос-культурний менеджмент в умовах цифровізації міжнародного бізнесу. ІТ екосистема: цифровізація бізнес-процесів в умовах війни : матеріали І Всеукр. наук.-практ. інтернетконф., 23–24 листопада 2023 р. Івано-Франківськ : ЗВО «Ун-т Короля Данила», 2023. С. 92–93.
14. Петрова О. М. Порівняльний аналіз моделей управління: Європа, США, Японія. Харків : Бізнес-прес, 2020. 29 с.
15. Пісна Л. Н. Трансформаційні тренди у глобальному бізнес-середовищі. Світове господарство і міжнародні економічні відносини. 2020. № 23. С. 32–37.
16. Почтовюк А., Семеніхіна В., Золотаренко В. Крос-культурний менеджмент та міжкультурна комунікація: реакція на виклики глобальної міграції. Mechanism of an economic regulation. 2024. № 1 (103). С. 24–29.
17. Туленков О. І. Управління людськими ресурсами. Київ : НАДУ, 2013.
18. Хмара М. П., Пилипенко Б. Г. Крос-культурний менеджмент міжнародних корпорацій. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2020. № 6 (117). С. 20–28.
19. Дьяків С. В. Міжнародний менеджмент: теорія та практика. Київ : КНЕУ, 2007.
20. Офіційний сайт ЕУ Україна. URL: https://www.ey.com/uk_ua

21. Звіт про прозорість за 2022 рік EY в Україні. URL: <https://www.ey.com/content/dam/ey-unified-site/ey-com/uk-ua/campaigns/documents/ey-ukraine-transparency-report-2022.pdf>
22. Інститут міжнародної економіки. URL: <https://www.iie.com>
23. Cohen, R. Negotiating across cultures: Communication obstacles in international diplomacy. New York : United States Institute of Peace Press, 1991.
24. Hall, E. T. The Dance of Life: The Other Dimension of Time. New York : Anchor Books, 1983.
25. Hofstede, G., Hofstede, G. J., Minkov, M. Cultures and Organizations: Software of the Mind. 4th ed. McGraw-Hill Education, 2022.
26. Hofstede, G., Hausermann, G., Meijers, S. Cultures and Organizations: Software of the Mind. McGraw-Hill, 2010.
27. Johnson A., Smith B. Вплив культурної різноманітності на ефективність організацій у глобальному середовищі. Журнал міжнародного бізнесу. 2023.
28. Oatey, H. Spencer & Franklin, P. Global Fitness for Global People: How to manage and leverage cultural diversity at work. Melbourne: Castledown, 2022.
29. Thomas, M. The Cultural Intelligence Difference: Master the One Skill You Can't Do Without in Today's Global Economy. AMACOM, 2006.
30. Mastering Cross Cultural Business: Strategies, Insights, and Benefits. Thunderbird ASU, 2025.