

## IV РОЗДІЛ ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ФОРМУВАННЯ ОСОБИ- СТОСТІ МАЙБУТНЬОГО ФАХІВЦЯ

УДК 159.9:659(075.8)

*Гарник Л.П.  
м. Харків, Україна  
Мох М. А. Дж.  
м. Баальбек, Ліван*

### **КРОС-КУЛЬТУРНИЙ КАПІТАЛ КОМПАНІЙ: ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В АРАБСЬКИХ КРАЇНАХ**

**Актуальність теми** нашого дослідження тісно пов'язана зі стрімко зростаючою взаємодією між людьми та спільнотами різних країн світу, що стирає грані між різними світоглядами, культурами та економічними ладами, яка є одним з найбільш визначних аспектів глобальної економічної інтеграції. Проте одночасно з глобалізацією спостерігається процес глокалізації, тобто акцентуації відмінностей, які стають підґрунтям різного роду етнічних, релігійних та політичних конфліктів, що в свою чергу створює додаткові перепони на шляху універсалізації соціально-економічного простору та веденню успішного міжнародного бізнесу. Управління цими відмінностями є запорукою успішного ведення бізнесу у двадцять першому сторіччі, бо глобалізація бізнесу пов'язує працівників компаній, покупців, інвесторів, урядові та неурядові організації, представників та торгових агентів з різних країн світу, формуючи багатомірну міжнародну мережу економічних та крос-культурних відносин. Зростаюча напруга та поляризація культурних, релігійних та етнічних факторів створюють дедалі більше нових перепон на шляху сталого розвитку міжнародного бізнесу, негативно впливаючи на регіональні компанії. Тому постає проблема формування стратегії управління крос-культурним капіталом компанії, яка спрямована на пошук інноваційних механізмів управлінського контролю та кадрового менеджменту, прийнятних для представників різних культур.

**Гіпотеза нашого дослідження** полягає у тому, що крос-культурний капітал компанії виступає каталізатором продуктивної економічної поведінки особистості. Для Лівану та інших арабських країн успішне розв'язання проблеми пошуку оптимальної моделі управління крос-культурним капіталом компанії є запорукою її конкурентоспроможності у мультикультурному середовищі.

**Останні дослідження**, присвячені управлінню крос-культурним капіталом компанії та особливостям його формування у арабських країнах умовно можна розділити на такі групи:

- східна інтерпретація запозичених західних моделей управління персоналом (Ю. І. Юса, Т. Х. Канаан, М. Тесслер, Дж. С. Аль-Суваїді, Е. Давель, М. Ф. Петерсон, Ж. К. Усуньєр та інші);
- традиційні та інноваційні оригінальні східні моделі управління персоналом (Дж. Аль-Омарі, Т. Пател, Р. Раддаві, М. Хосров, З. Айчан, Ш. Отман, А. А. Саттар, К. Ур Рахман, А. Біді, Ф. Ахмад, М. М. Хаммоуди, А. Алі, А. Ібрахім та інші);
- традиційне та інформаційне суспільство: соціально-філософські рефлексії (В. Сагесварі, М. Літ, У. Еко, Т. Фрідмен, Дж. Агамбен, Е. В. Саїд, С. Маалюф та інші);
- психологічні аспекти управління крос-культурним (інтелектуальним) капіталом компанії (А.Н. Татарко, Д. Гюлестан, Р. Клапп-Сміт, М. Макінтош, І.С. Моустафа, А. А. Рамадан, А. М. Аль-Мессірі та інші);
- крос-культурна ділова комунікація та менеджмент (Е. Фегхалі, Дж. Баннон, Х. Прімесш, П. Карте, Л. Макнай, Дж. Матток та інші);
- прикладні моделі крос-культурних комплексних соціальних досліджень (М. Фатгах, Дж. Беррі, Д. Ван Хемерт та інші);
- діловий етикет та етика спілкування, толерантність, лідерство (Р.І. Бекун, К. Грінелл, Т. Мітчелл, С. Юджель, О.Г. Романовський, В.Г. Кремень, Д.І. Мазоренко, С.О. Заветний, С.М. Пазинич, О.С. Пономарьов, Л.П. Гарник та інші).

Існує багато дискусій навколо формування крос-культурного капіталу компанії та психологічних аспектів кадрового менеджменту в арабських країнах у контексті трансформації соціально-культурного ділового простору традиційних суспільств арабського світу. Отже, виникає потреба у дослідженні, яке змогло б виявити специфіку психологічних аспектів кадрового менеджменту та траєкторії розвитку й управління крос-культурним капіталом у країнах арабського світу.

**Метою нашого дослідження** є комплексне осмислення та критична оцінка особливостей формування й управління крос-культурним капіталом компанії у контексті психологічних аспектів кадрового менеджменту в арабських країнах. **Основні завдання дослідження:** провести аналіз та систематизувати теорії, пов'язані з формуванням, моніторингом та управлінням крос-культурним капіталом компанії та виявити роль психологічних аспектів у його формуванні. **В основі методики дослідження** закладено комплексний міждисциплінарний підхід, який дозволяє звертатися до надбань інженерної психо-

логії, соціології, філософії спілкування, культурології, менеджменту та економіки. В основу методології дослідження було покладено сенергетичний підхід, який передбачає залучення широкого кола як загальнонаукових, так й спеціальних методів дослідження.

Крос-культурний капітал є інноваційним стратегічним ресурсом сучасних компаній, який створює сприятливий соціально-психологічний клімат та мобільну й інклюзивну корпоративну культуру, визначними рисами якої є: можливість залучати, утримувати, стимулювати та мотивувати кращих талановитих працівників, кожен з яких має рівні можливості та права у процесі залучення свого інтелекту, здібностей та талантів для побудови успішного та стабільного бізнесу; швидке реагування на зміни кон'юнктури ринку завдяки стратегічному та інноваційному мисленню та здатність долати тиск й критику з боку представників органів державної влади і лідерів місцевих громад для забезпечення ефективної роботи компанії на регіональних та/або локальних ринках різних країн світу.

Стратегічними ресурсами крос-культурного капіталу компанії є: інтелект, інтелігентність, людські ресурси та економіка знань. Процес формування крос-культурного капіталу компанії вимагає критичного переосмислення застарілих форм та методів кадрового менеджменту компанії. Сьогодні крос-культурний капітал стає невід'ємною складовою успішного розвитку низки західних і близькосхідних компаній, які прагнуть органічно поєднати у собі науково-дослідну роботу, виробничі потужності та особливий соціально-психологічний клімат, що стимулює інтенсивне креативне мислення та задовольняє духовні й культурні потреби представників гуманітарно-технічної еліти, які належать до різних культур. Теоретичні та прикладні розробки, пов'язані з формуванням (див. рисунок 1), моніторингом та управлінням крос-культурним капіталом компанії, які сформувалися на міждисциплінарному підґрунті різноманітних економічних, соціально-філософських, психологічних та соціологічних теорій, які ми можемо систематизувати наступним чином.



ної теорії фірми. Компанії мають виховати у персоналу спроможність до інновацій - безперервному продукуванню нових бізнес-концепцій і стратегій та критичному переосмисленню старих. Схематично це можна зобразити наступним чином (див. рисунок 2).

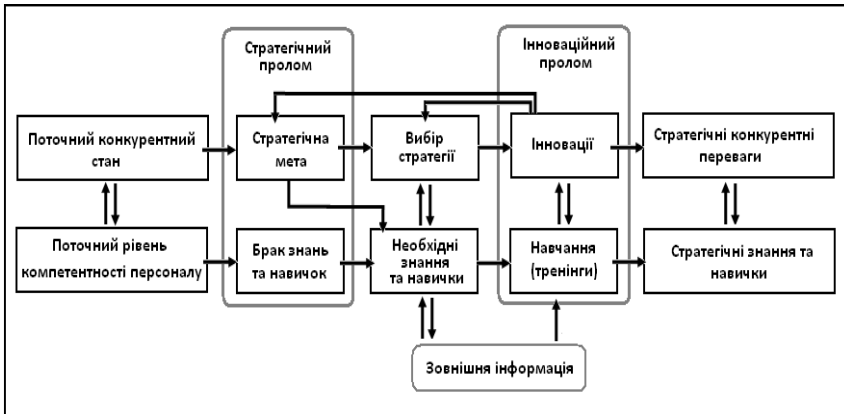


Рисунок 2. Формування стратегічних компетенцій компанії.

Результатами дослідження С. Павана та К. Меллахі, присвяченому **специфіці кадрового менеджменту у арабських країнах**, показали, що можна простежити крос-національні варіації його моделей у деяких близькосхідних країнах. Подальші дослідження виявили, що глобалізація дала поштовх зародженню та розвитку численних парадоксів культури: розвиток глобальних культур нівелює кордони держав та ореоли локальних культур [2, с. 27].

Зміни, пов'язані з кадровим менеджментом у арабських країнах, є комплексними та такими, що потребують подальшого вивчення. Дослідники часто відіграють важливу роль у формуванні та розвитку моделей та стратегій кадрового менеджменту у регіоні, надаючи актуальну інформацію для аналітиків та політиків. Така інформація є важливою для керівників тих компаній, які діють чи планують розпочати роботу у арабських країнах. Системи кадрового менеджменту у арабських країнах тісно пов'язані з соціально-культурним й інституційним капіталами кожної країни. Багато з існуючих міждисциплінарних досліджень, які проводилися у близькосхідному регіоні, намагалися розкрити особливості кадрового менеджменту та управління персоналом з урахуванням унікальних рис соціокультурного та політико-економічного просторів цих країн. Специфічною рисою усіх без винятку арабських країн є комбінація норм

ісламського (шаріату) та цивільного (європейського) права, яка визначає концептуальні рамки моделі та базові аспекти стратегій кадрового менеджменту та управління персоналом. Втім крім ісламських цінностей та норм на формування та розвиток національних систем менеджменту значний вплив мають місцеві звичаї (адат), коріння яких сягає у доісламську добу. Проте у деяких країнах (Саудівська Аравія, Лівія, Марокко, Ірак) й сьогодні ми можемо зустріти норми та цінності, які відкрито суперечать ісламському віровченню. Такі норми є прикладом ідентичності та маркерами приналежності до певних етнічних чи релігійних груп.

Спадок колоніальної доби, політико-економічні та соціально-психологічні наслідки конфліктів також вплинули на формування системи менеджменту в арабських країнах. Тому, щоб осягнути сутність національних моделей кадрового менеджменту зазначених вище країн, необхідно мати ґрунтовні знання у галузі культури, історії та релігії арабських країн. З цього приводу актуальним є дещо перефразований вислів Д. Мігдала про те, що використання популярних на Заході підходів до вивчення специфіки кадрового менеджменту та системи управління персоналом на теренах арабських країн «буде чимось на кшталт конструювання мишоловки без наявності хоча б якої-небудь яви про мишу» [3, с. xvi].

Для оцінки ролі релігії у мотивації праці, поведінці робітників та політиці кадрового менеджменту, слід керуватися тим, що саме фактор релігії у багатьох традиційних суспільствах, до категорії яких належать арабські країни, визначає поведінку людей, включно з аспектами соціальної взаємодії та суспільних відносин. Політика управління людськими ресурсами визначається топ-менеджерами компаній з урахуванням регіональних та локальних особливостей тих країн, у яких працює компанія. Психологічний аспект роботи мультинаціональних компаній у арабських країнах ряд дослідників пов'язує з феноменом «організаційного вакууму», який часто впливає на процес формування корпоративної культури: представники різних культур збагачують її елементами свого культурного спадку, у тому числі й пов'язаними з процесом праці цінностями та релігійними віруваннями. Прикладом таких пов'язаних з процесом праці цінностей та соціальних статусів у арабських країнах є групова приналежність, посада, службовий ранг, толерантність до представників свого клану [2].

Зауважимо, що **практика кадрового менеджменту у арабських країнах** зазнає негативного впливу зі сторони контексту суспільних відносин та когнітивного стилю менеджерів, державної політики, рівня розвитку та відкритості національної економіки. Наше зауваження є досить вагомим, бо арабські країни відрізняються між собою не тільки у контексті існуючих в ній соці-

ально-політичних інститутів чи форми правління, але й за рівнем розвитку національних економічних систем, джерелами національного прибутку. Західні теорії піддаються жорсткій критиці на Сході, зокрема представники арабських країн вважають, що багато важливих індивідуальних духовних потреб цинічно ігноруються у рамках західних теорій кадрового менеджменту та управління персоналом. Така ж саме ситуація відбувається з західними теоріями мотивації праці та корпоративних цінностей. Наприклад, корпоративну культуру Саудівської Аравії відзначає наявність фактору традиційної ієрархії та дистанції між вищим керівництвом та менеджерами середньої ланки, гендерна дискримінація та патерналістський характер управління бізнесом (ця риса також характеризує стрижень політичної системи цієї країни).

Протягом останніх семи років у деяких мусульманських країнах (ОАЕ, Пакистан, Малайзія) спостерігається стрімкий розвиток прикладних аспектів кадрового менеджменту та управління, що базуються на оригінальних ісламських теоріях управління людськими ресурсами. Ці теорії головним чином розкривають потенціал ісламських принципів (макасід аль-шаріа) менеджменту (аль-ідара), до яких належить захист життя людини, релігії, інтелектуальної власності, капіталу та ресурсів, родин працівників та підтримка нужденних, створення нових робочих місць, забезпечення рівних можливостей доступу до отримання освіти. Але незважаючи на це у більшості арабських країн простежується велика відстань між тим, як розвиваються в них моделі кадрового менеджменту та управління персоналом, та тим, що саме потрібно для оптимізації та прискорення еволюції цих процесів.

**Близькосхідні культурні й етнопсихологічні аспекти менеджменту** сягають корінням робіт арабських мислителів доби Середньовіччя (Аль-Фарабі, Аль-Газалі, Ібн Аль-Хейсам, Ібн Хальдун, Ібн Рушд). На Близькому Сході психологія, як самостійна дисципліна, почала виокремлюватися з масиву соціально-філософських (фалсафа) та релігійних наук (калам) лише на початку двадцятого сторіччя. Цей факт влучно ілюструє вислів Германа Еббінгхауса, який зазначив, що «психологія має тривале минуле проте коротку історію» [4, с. 271-272].

Єгипет до подій Арабської Весни займав чільне місце серед інших арабських країн у розвитку теоретичної та прикладної психології. Розвитку прикладної психології у Єгипті сприяло функціонування численних соціально-політичних рухів, які з'явилися там ще наприкінці дев'ятнадцятого сторіччя. Сьогодні існує доволі значний доробок арабських психологів, проте він залишається маловідомим через мовний бар'єр, а тому й невизнаним серед психологічної спільноти за межами арабського світу. Арабська психологічна наука має великий потенціал, спрямований на інтенсивний розвиток регіонального та

міжнародного співробітництва, через що вона намагається поєднати універсальні інструменти та методики досліджень з розробкою оригінальних методів та методологій дослідження, адаптованих до реалій арабських країн [5, с. 54-55]. Мислителі Близького Сходу не заперечують внесок західних вчених у розвиток суспільних наук, проте й не наслідують сліпо Захід, піддаючи його здобутки критичному переосмисленню у рамках ісламської перспективи. [6, с. 45-47]. Втім близькосхідний інтелектуальний дискурс засновано на ісламській епістемології [7, с. 175-176]. Потенціал Ісламу, як автономної цивілізаційної сили, через гегемонію у корпоративній культурі арабських країн західних стандартів «культурної» та «цивілізованої» поведінки, які стали своєрідними стандартами універсальних цінностей у сучасному глобалізованому світі, поки що не повною мірою реалізував себе у царині формування оригінальних теорій та моделей кадрового менеджменту та управління крос-культурним капіталом компанії [8, с.130-131].

Кадровий менеджмент у арабських країнах має оригінальні моделі, об'єктивними критеріями яких є заслуги та кланова приналежність, які зазнають поразку у боротьбі за висококваліфіковані кадри. Виключення з цього сумного правила демонструють нам країни Перської Затоки. Стрімкий економічний та інноваційний розвиток країн регіону є наслідком подолання бюрократизації процесу управління, корупції та клієнталізму у сфері ведення міжнародного бізнесу. Втім більшість арабських країн залишається заручниками пасток клієнталізму, неутрайбалізму та стереотипів щодо іноземців, що панують у масовій культурі. Соціологічне дослідження, проведене М. Фаттахом, виявило у більшості арабських країн респондентів, що асоціюють себе з групами традиціоналістів, модерністів, автократів та плюралістів, чия питома вага є своєрідним індикатором розвитку (чи згортання) процесу глобальної інтеграції традиційних суспільств [9, с. 224-225].

Внаслідок стрімкого розвитку інноваційних мереж та засобів зв'язку та розширення сфери впливу мультинаціональних (глобальних) корпорацій на формат корпоративної культури та соціокультурний простір відбулося поєднання крос-культурного та стратегічного менеджменту у деяких найбільш економічно розвинених країнах Перської Затоки (ОАЕ, Катар). Крос-культурний менеджмент базується на запозиченій у Заходу концепції динамічних спроможностей (див. рисунок 3). На цій концепції базується ідея революційних змін, яка полягає у тому, що компанія одночасно повинна бути економічно ефективною та «нестримано креативною», тобто інноваційною. Практичним застосуванням теорії сучасного кадрового менеджменту є філософське осмислення реальності та пошук оптимальних стратегій сталого розвитку компанії.



Рис. 3. Динаміка крос-культурного капіталу компанії.

Як ми визначили вище, крос-культурний капітал компанії є стратегічним ресурсом компанії, який формується у процесі діяльності компанії на базі інтелектуального та соціально-психологічного капіталів компанії та має позитивні економічні й психологічні ефекти як на макрорівні (компанія) так й на мікрорівні (розвиток інтелігентності та особистості працівника). Тому, розвиток крос-культурного капіталу компанії позитивно впливає на економічну поведінку людини, яка стає економічно успішною особистістю та задовольняє свої потреби завдяки покращенню умов та рівня життя. Таким чином на рівні суспільства активність, розвиток та безпосереднє підвищення рівня професійних й комунікативних крос-культурних компетенцій формує унікальний крос-культурний капітал компанії та сприяє добробуту суспільства в цілому. Для оптимізації крос-культурного менеджменту у Лівані менеджери повинні дотримуватися суворих правил протоколу поведінки, який диктують ліванські традиції та ритуали. Враховуючи мозаїчність та переплетіння різних культур та традицій, зазвичай мультинаціональні компанії, які працюють на території Лівану, запрошують на роботу саме ліванських спеціалістів, яким легше вдається налагоджувати необхідні контакти з колегами та регіональними партнерами по

бізнесу. Середовище бізнесу у Лівані є доволі динамічним, тому часто західні мультинаціональні компанії несуть збитки, коли намагаються адоптувати уніфіковану корпоративну культуру та звичаї до ліванських реалій. В Лівані традиційно, як і у більшості арабських країн, репутація окремого представника компанії екстраполюється на весь її трудовий колектив, саме тому етнопсихологічні аспекти корпоративної культури та етики повинні дістати подальшого розвитку у світлі теорії кадрового менеджменту та управління крос-культурним капіталом компанії.

Для моніторингу й оцінки крос-культурного капіталу компанії доцільно використовувати комплексний аналіз, який складається з методик М. Фаттаха, Ш. Отмана, С. Алі та Х. Хассана, О. Татарко та Л. Немчіка, що дозволять не тільки оцінити, але й порівняти крос-культурний капітал компаній з різних країн арабського світу.

Модель бухгалтерського обліку інтелектуального капіталу компанії, запропонована польським економістом Леславом Немчіком [10], у процедурному сенсі є системою постійної оцінки, інтерпритації та аналізу числових даних, які пов'язані з економічними ресурсами, підконтрольними компанії, які виражені у монетарному еквіваленті та мають вплив на фінансовий результат діяльності компанії. Модель оцінки якості заснованого на принципах шаріату менеджменту, запропонована малайзійськими дослідниками С. Алі та Х. Хасаном [11], ґрунтується на оцінці використання ресурсів компанії та її лідерського потенціалу у регіональній та міжнародній перспективі стратегічного менеджменту. Методика соціологічного дослідження арабського дослідника Мотазы Фаттаха, що базується на факторному аналізі основних компонентів, дозволяє нам дослідити фактори релігійності, відкритість суспільства (ставлення до демократичних норм й інститутів) та еластичність потреби у рівних політичних правах (елемент соціально-психологічного капіталу у близькосхідних країнах). Методика російського психолога О.М. Татарко [12] оцінки психолого-економічних ефектів соціально-психологічного капіталу особистості дозволяє комплексно дослідити соціально-психологічний капітал особистості у полікультурному світі.

**Висновки.** Таким чином, управління крос-культурним капіталом компанії є одним з новітніх розділів наукового знання про компанії, їх ринкову поведінку та управління нею, який набув динамічного розвитку у останнє десятиріччя. Теорія формування та управління крос-культурним капіталом компанії базується на дослідженні загальносистемних позицій природи та механізмів створення конкурентних переваг організацій, що забезпечують їм можливість отримати недоступні суперникам економічні переваги та формують платформу для довгострокового сталого розвитку.

Кадровий менеджмент у арабських країнах зазнає впливу традиційних (ісламських) й неісламських норм та традицій, проте у деяких з них він все ще знаходиться у зародковому стані через слаборозвинену національну економічну систему за умов наявності високого потенціалу людських та матеріальних ресурсів. Однією з його найбільш негативних рис у всіх без виключення арабських країнах є відсутність режиму корпоративної етики та механізмів моніторингу органів державної влади й вищої ланки менеджменту великих компаній. Часто високі пости у сфері корпоративного та державного управління близькосхідних країн розподіляються між представниками родини чи близькими родичами. Доволі часто простежується негативна тенденція об'єднання сфери приватних бізнес-інтересів та простору публічної політики (неопатрімоніалізм). Тому індекс неопатрімоніалізму (показник щільності зв'язку між бізнесом та владою) на рівні з індексами корупції слід залучити до комплексного аналізу крос-культурного капіталу компанії. Комплекс новітніх теорій, пов'язаних з крос-культурним капіталом компанії потребує подальшого вивчення та більш детальної систематизації, а його аналіз - уточнення алгоритму проведення збору і аналізу даних та критеріїв формування фокус-груп.

**Література:** 1. Management, Strategic Management Theories and the Linkage with Organizational Competitive Advantage from the Resource-Based View / C. R. Raduan, U. Jegak, A. Haslinda, I. I. Alimin // *European Journal of Social Sciences* – Volume 11, Number 3 (2009) - P. 402-417. 2. Pawan S., Mellahi K. Managing human resources in the Middle-East /S. Pawan, K. Mellahi. - New York: Routledge, 2006. - 328 p. 3. Migdal J. Strong Societies and Weak States: State-Society Relations and State Capabilities in the Third World / J. Migdal. - New Jersey: Princeton University Press, 1988 - 320 p. 4. Hergenhahn B., Henley T. An introduction to the history of psychology / B. Hergenhahn, T. Henley. - Belmont: Wadsworth Publishing, 2013. - 720 p. 5. Stevens M.J., Gielen U.P. Toward a global psychology: theory, research, intervention and pedagogy /M.J. Stevens, U.P. Gielen. - New Jersey: Psychology Press, 2012. - 464 p. 6. Abu-Rabi I. Intellectual Origins of Islamic Resurgence in the Modern Arab World / I. Abu-Rabi. – New York: SUNY Press, 1996 - 370 p. 7. Игнатенко А. Эпистемология исламского радикализма / А. Игнатенко; под редакцией А. Малашенко, С. Филатова // Религия и глобализация на просторах Евразии. – 2-е издание. – Москва: Российская политическая энциклопедия (РОССПЭН); Московский центр Карнеги, 2009. – 341 с. 8. Briscole D., Schuller R., Tarique I. International human resource management: policies and practices for multinational enterprises / D. Briscole, R. Schuller, I. Tarique. - New York: Taylor and Francis, 2012. - 552 p. 9. Гарник Л. Ислам та демократичні цінності у дискурсі трансформацій політичних режимів

у країнах Близького Сходу / Л. Гарник // Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна, серія «Питання політології», випуск 17. - № 912. – Харків: 2010. – С. 251 – 260. 10. *Niemczyk L. Zarzadzanie wiedza 2.0 – rachunkowosc finansowa kapitalu intelektualnego jako baza informacyjna zarzadzania kapitałem intelektualnym [Knowledge management 2.0 – financial accounting for intellectual capital as an information basis for intellectual capital management] / Niemczyk L. // “E-mentor” [E-mentor] magazine - issue 1, 2014. - P. 50-53. 11. *Ali S.S., Hassan H. Towards a Maqasid al-Shariah based development index / S.S. Ali, H. Hassan // IRTI Working Paper Series, WP#1435-18 - Dhul-Qadash: Islamic Research and Training Institute, 2014. - 24 p. 12. *Татарко А.Н. Социально-психологический капитал личности в поликультурном обществе: дис. канд. психол. наук: 19.00.05 - / А.Н. Татарко. - М.: 2014. - 402 с.***

Гарник Л.П., Мох М. А. Дж.

### **КРОС-КУЛЬТУРНИЙ КАПІТАЛ КОМПАНІЙ: ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В АРАБСЬКИХ КРАЇНАХ**

У статті аналізуються основні теорії, пов'язані з формуванням й аналізом крос-культурного капіталу компанії, а також психологічні аспекти кадрового менеджменту в арабських країнах у контексті трансформації соціально-культурного ділового простору традиційних суспільств.

**Ключові слова:** крос-культурний капітал компанії, арабські країни, психологічні аспекти кадрового менеджменту.

Гарник Л. П., Мох М. А. Дж.

### **КРОСС-КУЛЬТУРНИЙ КАПИТАЛ КОМПАНИИ: ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА В АРАБСКИХ СТРАНАХ**

В статье анализируются основные теории, связанные с формированием и анализом кросс-культурного капитала компании, а так же психологические аспекты кадрового менеджмента в арабских странах в контексте трансформации социально-культурного делового пространства традиционных обществ.

**Ключевые слова:** кросс-культурный капитал компании, арабские страны, психологические аспекты кадрового менеджмента.

Garnyk L. P., Mokh M. A. J.

### **CROSS\_CULTURAL CAPITAL OF COMPANY: PSYCHOLOGICAL ASPECTS OF HR MANAGEMENT IN ARAB COUNTRIES**

In the article are analyzed main theories related with forming and analysis of cross-cultural capital of company and also psychological aspects of HR management in Arab countries in the context of transformation of socio-cultural business space of traditional communities.

**Key words:** cross-cultural capital of company, Arab countries, psychological aspects of HR management.

*Стаття надійшла до редакційної колегії 14.09.2015*