

МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ КРОС-КУЛЬТУРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

©2025 ПІКУЛА Г. С.

УДК 658.012.14
JEL Classification: M14; M12; M16

Пікула Г. С.

Механізм формування системи крос-культурного менеджменту підприємств в умовах нестабільного зовнішнього середовища

У статті здійснено ґрунтовне теоретико-методологічне дослідження механізму формування та функціонування системи крос-культурного менеджменту на підприємствах в умовах нестабільного, мінливого та висококонкурентного зовнішнього середовища. Актуальність дослідження зумовлена процесами глобалізації, інтернаціоналізації бізнесу, зростанням мобільності трудових ресурсів і поширенням мультикультурних зв'язків, що вимагає від підприємств застосування нових управлінських підходів з урахуванням культурних відмінностей персоналу. У роботі проаналізовано еволюцію наукових поглядів на сутність крос-культурного менеджменту та систематизовано основні його підходи в контексті сучасної теорії менеджменту. Крос-культурний менеджмент розглядається як комплексна система управлінських принципів, методів і інструментів, спрямованих на забезпечення ефективної взаємодії представників різних національних та організаційних культур у процесі досягнення стратегічних цілей підприємства. Визначено його місце та роль у системі міжнародного та стратегічного управління. Особливу увагу приділено формуванню механізму крос-культурного менеджменту в умовах нестабільного зовнішнього середовища, що характеризується високим рівнем невизначеності, ризиків та динамічних змін. Виокремлено та охарактеризовано ключові складові зазначеного механізму, зокрема організаційну, кадрову, мотиваційну, комунікаційну та соціально-психологічну. Обґрунтовано необхідність інтеграції крос-культурних компетенцій у систему управління персоналом, корпоративну культуру та процеси прийняття управлінських рішень. У статті визначено роль культурних цінностей, норм, переконань і моделей поведінки у формуванні управлінських стилів, системи лідерства та міжособистісних комунікацій у міжнародному бізнес-середовищі. Доведено, що ігнорування культурних відмінностей може призводити до зниження ефективного підходу до крос-культурного менеджменту сприяє підвищенню рівня довіри в колективі, розвитку командної роботи та формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату. На основі проведеного аналізу виокремлено складові ефективної системи крос-культурного менеджменту, до яких віднесено розвиток крос-культурної компетентності керівників і персоналу, формування адаптивної корпоративної культури, удосконалення комунікаційних процесів, використання програм навчання та розвитку міжкультурної взаємодії. Обґрунтовано, що впровадження такої системи підвищує конкурентоспроможність підприємств, сприяє їх сталому розвитку та адаптації до умов глобального ринку. Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих теоретичних положень і висновків у діяльності підприємств, що здійснюють або планують міжнародну діяльність, а також у процесі формування стратегій управління персоналом в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Ключові слова: механізм формування, крос-культурний менеджмент, підприємства, зовнішнє середовище.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2025-4-239-245>

Бібл.: 14.

Пікула Георгій Сергійович – здобувач, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна (майдан Свободи, 4, Харків, 61022, Україна)

E-mail: pikula4474@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-1014-0398>

UDC 658.012.14
JEL Classification: M14; M12; M16

Pikula H. S. The Mechanism of Developing a Cross-Cultural Management System in Enterprises in an Unstable External Environment

This article presents a comprehensive theoretical and methodological study of the mechanism for developing and operating a cross-cultural management system in enterprises under unstable, dynamic, and highly competitive external conditions. The relevance of this study is determined by globalization, business internationalization, increased labor mobility, and the expansion of multicultural interactions, which require enterprises to adopt new management approaches that account for the cultural differences of their personnel. The article examines the evolution of scholarly perspectives on the essence of cross-cultural management and systematizes its main approaches within the framework of modern management theory. Cross-cultural management is considered as a comprehensive system of managerial principles, methods, and tools aimed at ensuring efficient interaction among representatives of different national and organizational cultures in the process of achieving an enterprise's strategic goals. Its place and role in the system of international and strategic management are defined. Special attention is given to the formation of a cross-cultural management mechanism in an unstable external environment characterized by a high level of uncertainty, risks, and dynamic changes. The key components of this mechanism are allocated and described, including organizational, personnel, motivational, communication, and socio-psychological aspects. The necessity of integrating cross-cultural competencies into the human resource management system, corporate culture, and managerial decision-making processes is substantiated. The article examines the role of cultural values, norms, beliefs, and behavioral patterns in shaping management styles, leadership systems, and interpersonal communications in the international business environment. It is demonstrated that ignoring cultural differences can result in reduced management efficiency, increased conflicts, communication barriers, and lower labor productivity. Conversely, implementing a

systematic approach to cross-cultural management promotes higher trust within the team, the development of teamwork, and the establishment of a favorable socio-psychological climate. Based on the conducted analysis, the components of an efficient cross-cultural management system have been identified, including the development of cross-cultural competence among managers and staff, the creation of an adaptive corporate culture, the enhancement of communication processes, and the use of training and development programs for intercultural interaction. It is substantiated that the implementation of such a system enhances the competitiveness of enterprises, contributes to their sustainable development, and facilitates adaptation to the conditions of the global market. The practical significance of the obtained results lies in the potential application of the proposed theoretical provisions and conclusions in the operations of enterprises that carry out or plan international activities, as well as in the process of developing human resource management strategies in an unstable external environment.

Keywords: formation mechanism, cross-cultural management, enterprises, external environment.

Bibl.: 14.

Pikula Heorhii S. – Applicant, V. N. Karazin Kharkiv National University (4 Svobody Square, Kharkiv, 61022, Ukraine)

E-mail: pikula4474@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-1014-0398>

Вступ. У сучасних умовах постійних змін у всіх сферах людського життя та в умовах глобалізації підприємства вимушені працювати у багатокультурному середовищі з урахуванням вимог сучасних глобалізаційних викликів. Ефективність крос-культурного менеджменту стає важливим аспектом глобального успіху будь-якої бізнес-структури, оскільки це впливає на ефективність комунікацій, мотивацію персоналу та конкурентоздатність на міжнародній арені діяльності.

У сучасних умовах глобалізації спостерігається інтенсивне зростання міжнародних економічних взаємозв'язків, а також збільшення кількості компаній, що здійснюють свою діяльність у багатонаціональному середовищі. За таких обставин відбувається формування нових підходів до комунікації, удосконалення моделей організації робочих процесів і висунування підвищених вимог до розвитку та підтримання організаційної культури підприємств.

Крос-культурний менеджмент передбачає системне вивчення культурних відмінностей на міжнародному та національному рівнях, як у межах окремих держав, так і за їхніми кордонами. У його межах здійснюється аналіз особливостей поведінки представників різних культур, які функціонують у межах однієї організації, а також порівняльне дослідження поведінкових моделей працівників організації, що здійснюють діяльність у двох і більше країнах.

Крос-культурний менеджмент – це галузь управління, яка досліджує вплив культурних цінностей, норм, поведінкових моделей та соціальних практик на діяльність організації у міжнародному контексті. Основна задача крос-культурного менеджменту – це максимально ефективно інтегрувати різні культурні підходи для досягнення бізнес-цілей та стратегії діяльності підприємства в цілому.

Визнання культурних цінностей та відмінностей допомагає уникати конфліктів, підвищувати ефективність комунікацій, адаптувати управлінські рішення та практики до специфіки кожної групи працівників або груп.

Культурні розбіжності здатні суттєво ускладнювати успішну реалізацію управлінських проектів та прийняття ефективних управлінських рішень у сучасному глобалізованому багатокультурному бізнес-середовищі. Для забезпечення високої конкурентоспроможності підприємства його керівництво має володіти культурною чутливістю та активно сприяти формуванню культурного лідерства серед працівників на всіх рівнях управління.

Актуальність крос-культурного менеджменту зумовлена тим, що взаємодія представників різних країн і культур відбувається в умовах зростаючого різноманіття форм та методів організації й управління транснаціональними компаніями, міжнародними проектами, міждержавними робочими групами (глобальними командами), а також стратегічними альянсами.

Водночас крос-культурний менеджмент на більшості українських підприємств залишається недостатньо розвинутим, що зумовлює актуальність розроблення нової системи формування крос-культурного менеджменту підприємств в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Роботи багатьох учених, зокрема Ковальського А. О. [1], Тодорової Н. Ю. [2], Стадника В. В. [3], Попової Н. В., Шинкаренка В. Г. [4], Ареф'євої О. В. [5], Москаленка В. О. [6] та інших дослідників і практиків присвячені вивченню складових системи ефективного крос-культурного менеджменту

Так, вчений Ковальський А. О. у своїх дослідженнях аналізує особливості поведінки людей в організаціях різних країн та окреслює способи ефективної співпраці з працівниками та клієнтами, які представляють різні культурні середовища. У своїх роботах науковець підкреслює актуальність крос-культурного менеджменту та доводить беззаперечність необхідності крос-культурного менеджменту в сучасних умовах активного розвитку міжнародної взаємодії та партнерства між компаніями з різних держав [1].

Вчена Тодорова Н. Ю. тлумачить крос-культурне управління як уміння ефективно взаємодіяти з різноманітними установками, культурами, релігіями та звичаями людей з метою досягнення оптимальних бізнес-результатів; здатність діяти в умовах складного й невизначеного середовища, що постійно змінюється; спроможність отримувати та поєднувати інформацію крізь призму полікультурного сприйняття; а також уміння розуміти особливості іноземних культур і прагнення інших народів та відповідно адаптувати процес прийняття управлінських рішень [2].

Стадник В. В. у своїх роботах робить акцент на роботі та використанні управлінських технологій, спрямованих на регулювання культурного різноманіття в умовах глобалізації економіки, а також наголошує на необхідності розвитку міжкультурних компетенцій управлінського персоналу з метою підвищення ефективності діяльності організації з неоднорідним складом [3].

Вітчизняні науковці Попова Н. В. та Шинкаренко В. Г. у своїх працях досліджують роль крос-культурного менеджменту в адаптації бізнесу до глобалізованого середовища, підкреслюючи його важливість для ефективної міжнародної співпраці, управління персоналом і стратегічного розвитку підприємств. У працях наголошується про визначення теоретичних основ та практичних аспектів застосування крос-культурних підходів для вирішення викликів, з якими стикаються компанії в умовах мінливого ринку [4].

Ареф'єва О. В. розкриває роль, значення та проблеми використання крос-культурного менеджменту для створення конкурентних переваг, доводить доцільність крос-культурних компетенцій у корпоративному управлінні та пропонує архітектуру такого менеджменту для формування унікальних переваг, що підкреслюється актуальністю цього питання в умовах нестабільного зовнішнього середовища [5].

Москаленко В. О. акцентує увагу на тому, що для того щоб успішно діяти у крос-культурному бізнес-середовищі, сучасним лідерам слід застосувати низку стратегічно важливих питань, що виникають унаслідок культурних відмінностей. Вона підкреслює, що однією з найважливіших стратегій є адаптація персоналу до середовища, в якому зараз він працює. Ігнорування культурних відмінностей або нерозуміння їх важливості може призвести до зниження конкурентної позиції підприємства. Менеджери всіх рівнів управління повинні мати високий рівень культурного інтелекту для впровадження творчих рішень і вирішення питань культурних бар'єрів [6].

У світовому господарстві спостерігається культурна і національна диференціація суспільства, яка проявляється через міжцивілізаційні, міжконфесійні та міжетнічні конфлікти. Результатами глобалізації та інформаційно-комунікаційних технологій користуються переважно розвинені країни, посилюючи свій технологічний, економічний, політичний, ідеологічний та культурний вплив на інші країни світу. Водночас стає очевидним, що урахування культурно-інституційних відмінностей у менеджменті дозволяє досягти успіху на глобальному рівні бізнесу, до якого залучено організації, країни, культури і цивілізації. Тому культурно-інституційна різноманітність цілком може сприяти досягненню цілей організації. Таким чином, загальні тенденції глобалізації економіки, розвитку інформаційних і комунікаційних технологій та підвищення ролі факторів культури в забезпеченні конкурентоспроможності країн і організацій свідчать про актуальність досліджень у контексті крос-культурного менеджменту, оскільки саме оптимізація крос-культурних відносин стає невід'ємною умовою функціонування сучасної організації [7].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри наявність значної кількості наукових досліджень у сфері крос-культурного менеджменту, питання формування цілісної та адаптивної системи крос-культурного управління на рівні підприємств і надалі залишаються недостатньо опрацьованими. Зокрема, в науковій літературі бракує комплексного підходу до визначення основних складових механізму формування системи крос-культурного менеджменту з урахуванням умов нестабільного та динамічного зовнішнього середовища.

З огляду на зазначене, актуалізується необхідність визначення основних складових механізму формування системи крос-культурного менеджменту підприємств в умовах нестабільного зовнішнього середовища, що і зумовлює мету даної статті.

Метою статті є визначення основних складових механізму формування системи крос-культурного менеджменту підприємств в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Методика написання цієї статті визначає логіку, структуру та послідовність наукового пошуку й спрямована на досягнення поставленої мети та розв'язання окресленої наукової проблеми. Дослідження здійснюється у кілька взаємопов'язаних етапів: аналіз наукової літератури з обраної тематики, формулювання мети, завдань і гіпотези дослідження, а також розробка рекомендацій і пропозицій для подальших наукових розвідок.

Викладення основного матеріалу й отриманих наукових результатів. Для досягнення високої організаційної культури на підприємстві менеджерам доцільно максимально задіювати потенціал, який формують культурний інтелект та доводять доцільність крос-культурних компетенцій у корпоративному управлінні. Водночас культурні відмінності слід сприймати не як перешкоду, а як джерело конструктивного досвіду та постійного вдосконалення методів управління. Впровадження ефективного крос-культурного менеджменту сприятиме формуванню конкурентних переваг підприємства та підвищенню результативності командної роботи, що, своєю чергою, забезпечить зростання загальної ефективності діяльності.

Війна створила загрозу втрати нематеріальної культурної спадщини, розриву культурних зв'язків, посилення дезінтеграційних процесів у суспільстві. Причинами цьому є масове переміщення українців, які опиняються в нових соціокультурних середовищах і зазнають труднощів у збереженні культурних практик, психологічний стрес, травми, які впливають на здатність підтримувати зв'язок із рідною культурою, втрату або деформацію культурних традицій, особливо в дітей та молоді, недостатню інтеграцію в освітню й культурну політику заходів підтримки ідентичності, загрозу дезінформації, викривлення історичної пам'яті, втрату культурної тягlosti.

Від початку війни 2014 року, а ще більше з початком повномасштабного вторгнення росії в Україну у 2022 році, українське суспільство зазнало глибоких культурних і психологічних потрясінь: мільйони українських біженців та переселенців втратили доступ до рідної мови, звичаїв, традицій і культурних осередків, що призвело до серйозних викликів у збереженні національної ідентичності, особливо серед молоді та дітей, які змушені адаптуватися до нового соціального середовища, часто ціною втрати зв'язку з рідною культурою [8].

Аналіз культурного середовища є однією із основних складових механізму формування системи крос-культурного менеджменту підприємств. Цей аналіз включає оцінку національних, регіональних та організаційних культурних особливостей.

Його метою є виявлення відмінностей у цінностях, орієнтаціях, індивідуальних рис тощо. Проведення такого аналізу сприяє підвищенню організаційної ефективності та

конкурентоспроможності підприємства в умовах глобалізації та нестабільного зовнішнього середовища.

Крос-культурний менеджмент орієнтований на розв'язання низки ключових завдань клієнтів, зокрема: сприяння ефективному управлінню діловими відносинами, що формуються в полікультурному середовищі, шляхом забезпечення толерантної взаємодії, результативної комунікації, створення сприятливих умов для продуктивної діяльності та ведення прибуткового бізнесу на перетині різних ділових культур; регулювання та мінімізація міжкультурних конфліктів у бізнес-середовищі; формування й розвиток крос-культурної компетентності власників бізнесу, управлінського персоналу та працівників організацій.

Одним із пріоритетних завдань сучасних компаній є формування крос-культурного капіталу. До його основних складових належать:

- крос-культурні комунікативні навички, що передбачають знання традицій, звичаїв і національних особливостей, а також розуміння специфіки їх прояву в повсякденній та професійній діяльності;
- мовна підготовка як інструмент ефективної міжкультурної взаємодії;
- методи розвитку культурної емпатії та підвищення чутливості до культурних відмінностей;
- формування практичних умінь і навичок, необхідних для результативного крос-культурного спілкування.

Розробка стратегії крос-культурного менеджменту на вітчизняних підприємствах включає визначення цілей взаємодії між культурами, вибір стилів управління, адаптацію норм поведінки та комунікаційних підходів. Українським компаніям варто сконцентруватися на впровадженні в практику управління світових стандартів корпоративної культури, які базуються на врахуванні національних культурних особливостей.

Управління розмаїттям передбачає зміну філософії компанії, нове бачення місії компанії, нові підходи до формування топ-менеджменту компанії. Основними бар'єрами на шляху впровадження крос-культурного менеджменту є протиріччя між історично сформованими корпоративними цінностями компаній та процесами асиміляції нових культур під впливом глобальної економічної інтеграції та міжнародної міграції фахівців. Головними факторами, які суттєво впливають на управління персоналом в ТНК, є зміни на ринку праці, зростання мобільності кадрів, посилення інтелектуальної складової у характеристиці сучасного спеціаліста будь-якого напрямку діяльності, посилення конкуренції за лідерство на ринках високотехнологічних товарів та послуг. Внутрішня комунікація в компанії – ще один вагомий фактор успішного впровадження практики управління розмаїттям. Більшість компаній вбачають додатковий ризик збільшення конфліктів в колективах з багатонаціональним персоналом.

Досвід успішних компаній у сфері виробництва високотехнологічних товарів і послуг підтверджує важливість розмаїття в реалізації стратегії розвитку компаній на глобальних ринках. Щодо вибору формату розмаїття, вибору критеріїв якісної та кількісної оцінки управління персоналом в контексті провадження крос-культурного менедж-

менту то ці питання потребують подальшого дослідження як в компаніях – світових гігантах, так і в невеликих міжнародних компаніях провідних країн та країн, що розвиваються [9].

Реалізація принципу різноманітності в системі крос-культурного менеджменту створює для компанії суттєві управлінські переваги. Вона сприяє формуванню та розвитку міжкультурної компетентності персоналу, активізує креативне мислення під час розв'язання управлінських завдань завдяки поєднанню різних культурних підходів. Поєднання міжнародного експертного досвіду з локальними знаннями в межах спільних проєктів підвищує ефективність праці та результативність міжнародної взаємодії. У результаті компанія зміцнює свої позиції та репутацію як активного й конкурентоспроможного учасника глобального ринку.

Значення крос-культурного менеджменту в процесі реалізації стратегій розвитку для більшості українських підприємств залишається відносно новим і нетрадиційним явищем, проте таким, що поступово набуває все більшої актуальності. Потреба у впровадженні крос-культурного управління виникає як у період трансформації економічної системи від планової до ринкової, так і в умовах загострення нестабільності та невизначеності світового економічного розвитку. Актуальність крос-культурного менеджменту зумовлена також високою динамікою змін зовнішнього середовища, темпи яких нерідко випереджають здатність підприємств своєчасно реагувати на нові виклики, що призводять до зростання кількості несподіваних і складно прогнозованих проблем.

Застосування крос-культурних підходів у системі управління сприяє розширенню горизонтів стратегічного передбачення та створює умови для оперативної адаптації підприємств до змін зовнішнього середовища на ринках товарів, послуг і технологій, а також у науково-технічній, соціальній та політичній сферах.

Посилена увага до стратегічних аспектів управління розвитком підприємств є характерною ознакою сучасного менеджменту, оскільки відсутність чітко сформованої стратегії суттєво стримує їх довгостроковий розвиток і конкурентоспроможність. Поняття стратегії посідає центральне місце в теорії стратегічного управління, а його еволюція відображає як зміни в управлінській практиці, так і розвиток відповідної наукової дисципліни. На кожному етапі цього еволюційного процесу формувалися нові підходи та трактування поняття «стратегія», що відповідають актуальним умовам функціонування підприємств.

Аналіз впливу національної культури на корпоративну культуру міжнародних компаній різних країнових кластерів на основі 6D-моделі Герта Хофстеде, а також дослідження особливостей корпоративної культури українських міжнародних компаній показує, що корпоративна культура українських компаній найпростіше адаптується до турецьких, а найскладніше – до американських і шведських. Ефективне співробітництво з міжнародними компаніями з Японії, США, Німеччини, Швеції, Аргентини та Туреччини. Доведено, що запропоновані підходи сприятимуть формуванню результативної комбінації корпоративної культури української міжнародної компанії з оригінальною

культурою компанії-партнера. Попри значний вплив національних культурних особливостей на корпоративну культуру міжнародних компаній, не слід недооцінювати роль глобалізації, яка з часом частково згладжує різкі культурні відмінності та зменшує потребу в глибокій культурній адаптації [10].

Підготовка персоналу до міжкультурної взаємодії – важлива частина механізму формування системи крос-культурного менеджменту підприємств в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Розробка тренінгів, програм підвищення кваліфікації, вирішення симуляційних вправ сприяє підвищенню культурної компетентності працівників.

Діючим напрямом покращення крос-культурної взаємодії робітників компаній, які представлені на ринках Європи, виступає навчання питань ділової етики менеджерів та самих співробітників. Менеджерам необхідно поглибити свої знання соціального, культурного та морального середовища, у якому вони працюють. Знання, які дає ділова етика, є стратегічним засобом оптимізації ділової та професійної діяльності, досягнення більш інтегрованої та гуманної крос-культурної спільноти. Тепер у діловій етиці як зразок все частіше виступають універсальні етичні стандарти та правові акти, міжнародні гуманізовані норми, які можуть бути застосовані у крос-культурній компанії Європи [11].

Окрім дотримання норм ділової етики, компаніям, що функціонують на європейських ринках, доцільно приділяти значну увагу розвитку комунікативних і лідерських компетенцій персоналу. Працівники, які володіють розвиненими навичками, здатні оперативніше та результативніше адаптуватися до конфліктних ситуацій, що виникають у крос-культурному середовищі. Сформовані комунікативні вміння дають змогу глобальним менеджерам ефективно обговорювати проблемні питання та знаходити шляхи їх вирішення у взаємодії з представниками різних культур. Поєднання лідерських якостей із навичками міжкультурної взаємодії сприяє формуванню обґрунтованих управлінських висновків щодо належної поведінки членів команди. Водночас висловлення альтернативних позицій, що відображають культурне різноманіття, позитивно впливає на якість колективного ухвалення рішень.

Не менш важливу роль відіграє така складова системи, як інтеграція в корпоративну систему управління. Крос-культурний менеджмент повинен бути впроваджений у загальну систему управління підприємства: через політики, процедури, стандарти та систему контролю та управління на всіх рівнях.

Також важливу роль відіграє інтеграція цифрових технологій у систему управління підприємства. Цифрові технології сприяють підвищенню ефективності управлінських процесів, оптимізації інформаційних потоків, поліпшенню комунікації між структурними підрозділами, а також зниженню витрат на адміністрування бізнес-процесів. Використання цифрових інструментів дозволяє автоматизувати рутинні завдання, підвищити точність прогнозування та сприяти оперативному прийняттю управлінських рішень. Окрім того, цифровізація управлінської діяльності сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприєм-

ства, розширенню ринків збуту та забезпеченню персоналізованої взаємодії зі споживачами [12].

Особлива роль у системі формування крос-культурного менеджменту підприємств в умовах нестабільного зовнішнього середовища належить лідерству. У сучасних умовах глобалізації та зростання нестабільності зовнішнього середовища крос-культурний менеджмент набуває особливої значущості для забезпечення сталого розвитку підприємств. Розширення міжнародних зв'язків, міграція робочої сили та інтеграція бізнесу в світову економіку зумовлюють необхідність ефективного управління культурним різноманіттям персоналу. У цьому контексті ключову роль відіграє лідерство, яке виступає системоутворювальним елементом формування та реалізації крос-культурного менеджменту.

Лідер у крос-культурному середовищі має не лише володіти професійними управлінськими компетенціями, а й демонструвати високий рівень культурної чутливості, емоційного інтелекту та здатності до міжкультурної комунікації. Саме лідер задає ціннісні орієнтири організації, формує атмосферу довіри, взаємоповаги та інклюзивності, що є необхідною умовою ефективної роботи полікультурних команд. В умовах нестабільного зовнішнього середовища лідерство сприяє зниженню рівня міжкультурних конфліктів і забезпечує згуртованість персоналу навколо спільних цілей.

Особливе значення лідерство має у процесі адаптації підприємства до змін. Крос-культурні лідери здатні інтегрувати різні погляди, досвід і цінності працівників, перетворюючи культурне різноманіття на джерело інновацій і конкурентних переваг. Вони сприяють розвитку міжкультурних компетенцій персоналу, підтримують відкритий діалог та заохочують обмін ідеями між представниками різних культур.

У сучасних умовах управління все більше керівників розглядають крос-культурний менеджмент як важливий стратегічний інструмент, що забезпечує узгодження діяльності всіх структурних підрозділів і окремих працівників із досягненням стратегічних цілей організації. Застосування принципів крос-культурного менеджменту сприяє активізації ініціативи персоналу, підвищенню рівня його індивідуальної мотивації та залученості до процесів організаційного розвитку.

Крос-культурний менеджмент дає змогу зосереджувати організаційні ресурси на ключових напрямках стратегічного розвитку підприємства, що, у свою чергу, забезпечує зростання продуктивності праці, ефективності діяльності та лояльності персоналу. Отже, розвиток організаційної культури передбачає формування системи базових цінностей, визначення механізмів соціальної інтеграції працівників, встановлення відповідного типу взаємовідносин між членами організації, а також налагодження взаємодії із зовнішнім середовищем.

В умовах глобалізації успішність діяльності компанії на міжнародних ринках значною мірою зумовлюється наявністю ефективно вибудованих професійних комунікацій із зарубіжними бізнес-партнерами, ґрунтовним знанням особливостей та нормативних засад ведення бізнесу в країні-партнері, а також розумінням специфіки її націо-

нальної культури. Отже, лідерство виступає визначальним чинником ефективного формування крос-культурного менеджменту підприємств у нестабільному зовнішньому середовищі. Наявність крос-культурно компетентних лідерів дозволяє підприємствам підвищити адаптивність, зміцнити конкурентні позиції та забезпечити довгострокову ефективність діяльності.

У випадку України це особливо актуально, оскільки сучасна управлінська поведінка формується на перетині архаїчних структур і новітніх тенденцій європейської інтеграції. Синтезуючи ці дві моделі, дослідник отримує інструментарій для повноцінного аналізу – від глибинної структури до поверхневих управлінських практик. Це також створює основу для прогнозування потенційних точок конфлікту або неузгодженості в процесах реформування інститутів і запровадження нових управлінських технологій [13].

Роль крос-культурного менеджменту на підприємстві має величезне значення, зокрема, підвищення економічного зростання підприємства та підтримка ефективного розвитку підприємства (технічного, організаційного, продуктового та ін.) Але підвищення економічного зростання підприємства та ефективність його розвитку при виході на міжнародні ринки господарювання неможливі без реалізації функцій управління, які розв'язують комплекс задач стратегічного управління та включають систему крос-менеджменту, яка надає компанії певні переваги в ході формування стратегії розвитку: розробка міжкультурної компетенції; підвищення креативності у вирішенні питань за допомогою використання різних точок зору; покращення продуктивності праці в міжнародних проєктах по інтеграції міжнародних експертів і місцевих знань і, в кінцевому рахунку, підвищення репутації компанії як міжнародного суб'єкта глобального ринку [14].

Висновки. Формування системи крос-культурного менеджменту – складний, багатоступеневий процес, що містить аналіз культурного середовища, розробку стратегії, освіту працівників, інтеграцію до корпоративної системи та постійний моніторинг. Успішне впровадження такої системи сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства на міжнародних ринках.

Ефективне управління міжкультурними аспектами є критично важливим для підприємств, що працюють у міжнародному, мультикультурному або глобалізованому середовищі.

Соціальний вимір досліджуваної проблематики є не менш значущим. Розвиток крос-культурної комунікації сприяє зниженню рівня дискримінаційних проявів, формуванню інклюзивного організаційного середовища та підвищенню загального рівня задоволеності працівників. Водночас ефективна міжкультурна взаємодія позитивно впливає на рівень залученості персоналу, що має безпосередній зв'язок з результативністю та конкурентоспроможністю організації.

Таким чином, проблема крос-культурного управління та комунікації має комплексний характер, поєднуючи теоретичні засади та практичні аспекти їх реалізації. Її розв'язання є необхідною передумовою успішної адаптації організацій до викликів глобалізації, забезпечення конструктивної взаємодії в міжнародних командах і підвищення ефективності управлінської діяльності загалом.

Формування системи крос-культурного менеджменту має важливе стратегічне значення для сучасних підприємств, що функціонують у глобалізованому та культурно різноманітному середовищі. Така система забезпечує ефективну взаємодію між працівниками різних національностей і культур, сприяє зниженню міжкультурних бар'єрів і конфліктів, а також підвищує узгодженість управлінських рішень.

ЛІТЕРАТУРА

1. Ковальський А. О. Крос-культурний менеджмент : навч. посіб. Одеса : ONEU, 2024. 176 с. URL: <https://dspace.oneu.edu.ua/handle/123456789/18887>
2. Тодорова Н. Ю. Крос-культурний менеджмент : навч. посіб. Донецьк : ДонНТУ, 2008. 330 с.
3. Стадник В. В. Менеджмент гетерогенних організацій : навч. посіб. Хмельницький : ПП А. С. Гонга, 2017. 274 с.
4. Попова Н. В., Шинкаренко В. Г. Крос-культурний менеджмент як механізм адаптації підприємств до сучасних умов розвитку. *Вісник економіки, транспорту і промисловості*. 2016. № 54. Р. 367–373.
5. Ареф'єва О. В. Крос-культурний менеджмент як детермінанта формування конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник УжНУ. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2018. Вип. 20 (1). Р. 19–22.
6. Москаленко В. О. Формування моделі крос-культурного управління на підприємстві (на прикладі підприємств харчової промисловості України). *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління*. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-2-38>
7. Близнюк Т. П. Крос-культурні особливості менеджменту сучасної мультинаціональної організації : монографія. Харків : ФОРМ Літуркіна Л. М., 2017. 296 с.
8. Урись Т., Пухонська О., Хороб С., Бирик Д., Некіз Т., Процька С., Міненко Є. Українська культурна ідентичність у часи війни: літературно-публіцистичні, соціально-психологічні, освітні та інформаційні виміри спротиву : аналіт. записка / за заг. ред. Т. Урись. Київ, 2025. 44 с.
9. Мешко Н. П. Крос-культурний менеджмент у корпоративних стратегіях міжнародних компаній. *Ефективна економіка*. 2012. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1274>
10. Калюжна Н. Г., Мамітько Ю. С. Кластеризація країн за національними культурними особливостями як інструмент розвитку корпоративної культури міжнародних компаній. *Бізнес Інформ*. 2022. № 6. С. 100–108. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-6-100-108>
11. Євтушенко В. А., Лісеній Є. В., Ву Зієу Лінь. Дослідження крос-культурного менеджменту діяльності підприємств на ринках Європи. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія «Економічна»*. 2022. Вип. 103. DOI: <https://10.26565/2311-2379-2022-103-04>
12. Васильєв В. М. Алгоритм інтеграції цифрових технологій у систему управління підприємством. *Бізнес Інформ*. 2025. № 3. С. 67–75. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-3-67-75>
13. Беренда С. В. Крос-культурні засади управлінських практик в Україні та країнах ЄС: порівняльний аналіз ціннісної та інституційної моделей культури. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-5-497-504>
14. Вешко О. В. Крос-культурний менеджмент як важлива складова реалізації стратегії розвитку підприємств. *Вісник*

Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2017. № 5. URL: https://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/pdfbase/2017/2017_5/jrn/pdf/11.pdf

REFERENCES

- Arefieva O. V. (2018). Kros-kulturnyi menedzhment yak determinanta formuvannya konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Cross-cultural management as a determinant of enterprise competitiveness formation]. *Naukovyi visnyk UzhNU. Seriya «Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo»*, 20 (1), 19–22.
- Berenda S. V. (2025). Kros-kulturni zasady upravlinyskykh praktyk v Ukraini ta krainakh Yes: porivnialnyi analiz tsinnisnoi ta instytutsiinoi modelei kultury [Cross-cultural principles of management practices in Ukraine and EU countries: a comparative analysis of value and institutional models of culture]. *Biznes Inform*, 5-497-504. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-5-497-504>
- Blyzniuk T. P. (2017). *Kros-kulturni osoblyvosti menedzhmentu suchasnoi multynatsionalnoi orhanizatsii : monohrafiia* [Cross-cultural features of management of a modern multinational organization: monograph]. Kharkiv: FOP Liburkina L. M.
- Kaliuzhna N. H. & Mamitko Yu. S. (2022). Klasteryzatsiia krain za natsionalnymy kulturnymy osoblyvostiamy yak instrument rozvytku korporatyvnoi kultury mizhnarodnykh kompanii [Clustering countries by national cultural characteristics as a tool for the development of corporate culture of international companies]. *Biznes Inform*, 6, 100–108. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-6-100-108>
- Kovalskyi A. O. (2024). *Kros-kulturnyi menedzhment : navch. posib.* [Cross-cultural management: a study guide]. Odesa: ONEU. <https://dspace.oneu.edu.ua/handle/123456789/18887>
- Meshko N. P. (2012). Kros-kulturnyi menedzhment u korporatyvnykh stratehiakh mizhnarodnykh kompanii [Cross-cultural management in corporate strategies of international companies]. *Efektivna ekonomika*, 7. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1274>
- Moskalenko V. O. Formuvannya modeli kros-kulturnoho upravlinnia na pidpriemstvi (na prykladi pidpriemstv kharchovoi promyslovosti Ukrainy) [Formation of a cross-cultural management model at the enterprise (on the example of food industry enterprises of Ukraine)]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Seriya: Ekonomika i upravlinnia*, 70-2-38. <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-2-38>
- Popova N. V. & Shynkarenko V. H. (2016). Kros-kulturnyi menedzhment yak mekhanizm adaptatsii pidpriemstv do suchasnykh umov rozvytku [Cross-cultural management as a mechanism for adapting enterprises to modern conditions of development]. *Visnyk ekonomiky, transportu i promyslovosti*, 54, 367–373.
- Stadnyk V. V. (2017). *Menedzhment heterohennykh orhanizatsii : navch. posib.* [Management of heterogeneous organizations: a study guide]. Khmelnytskyi: PP A. S. Honta.
- Todorova N. Yu. (2008). *Kros-kulturnyi menedzhment : navch. posib.* [Cross-cultural management: a study guide]. Donetsk: DonNTU.
- Urys T., Pukhonska O., Khorob S., Bybyk D., Nekiz T., Protska S. & Minenko Ye. (2025). *Ukrainska kulturna identychnist u chasy viiny: literaturno-publitsychni, sotsialno-psykholohichni, osvichni ta informatsiini vymiry sprotyvu : analit. zapyska* [Ukrainian cultural identity in times of war: literary-journalistic, socio-psychological, educational and informational dimensions of resistance: analytical note]. Kyiv.
- Vasyliiev V. M. (2025). Alhorytm intehratsii tsyfrovyykh tekhnolohii u systemu upravlinnia pidpriemstvom [Algorithm for integrating digital technologies into the enterprise management system]. *Biznes Inform*, 3, 67–75. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-3-67-75>
- Veshko O. V. (2017). Kros-kulturnyi menedzhment yak vazhlyva skladova realizatsii stratehii rozvytku pidpriemstv [Cross-cultural management as an important component of the implementation of the strategy for the development of enterprises]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, 5. https://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/pdfbase/2017/2017_5/jrn/pdf/11.pdf
- Yevtushenko V. A., Lisenyi Ye. V. & Vu Zieu Lin (2022). Doslidzhennia kros-kulturnoho menedzhmentu diialnosti pidpriemstv na rynkakh Yevropy [Research on cross-cultural management of enterprise activity in European markets]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho universytetu imeni V. N. Karazina. Seriya «Ekonomichna»*, 103. <https://doi.org/10.26565/2311-2379-2022-103-04>

Стаття надійшла до редакції 10.10.2025 р.
Статтю прийнято до публікації 27.10.2025 р.
Оприлюднено 01.02.2026 р.