

Mao, Q., Zhang, Y., & Fan, C. (2025). How can crisis leadership encourage civil servant performance? The mediating role of knowledge sharing, trust and public service motivation. *Humanities and Social Sciences Communications*, 12, Article 255.
<https://doi.org/10.1057/s41599-025-04519-2>

Nganga, K. C. (2019). Self-awareness and Organization Leadership. *The International Journal of Humanities & Social Studies*, 7(11).
<https://doi.org/10.24940/theijhss/2019/v7/i11/H51911-099>

Ohlsson, A., & Sjöstrand, M. (2025). Self-awareness and self-leadership in a Swedish cross-contextual personal development course: a qualitative study on perceived personal development. *European Journal of Training and Development*, 49(10), 33–49.
<https://doi.org/10.1108/EJTD-01-2025-0006>

Qawasma, A. A., & Ali, D. A. (2024). Strategic Leadership and Its Role in Crisis Management in the Municipality of Hebron. *Achieving Sustainable Business Through AI, Technology Education and Computer Science*, 159, 591–599.

https://doi.org/10.1007/978-3-031-71213-5_51

Tereshchenko, L. A., & Dziubko, L. V. (2020). Formuvannya profesiinoi samosvidomosti molodykh spetsialistiv [Formation of professional self-consciousness of young specialists]. *Aktualni problemy psykholohii. T. X. Psykholohiia navchannia. Henetychna psykholohiia. Medychna psykholohiia*, 34, 284–298. <http://www.apppsychology.org.ua/data/jrn/v10/i34/28.pdf>

Welbeck, D. N. O., Amponsah-Bediako, K., Welbeck, J. N. O., et al. (2025). The mediating effect of thought leadership on self-awareness, self-regulation, and job performance among managers of SMEs. *Cogent Business & Management*, 12(1), Article 2441539.
<https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2441539>

УДК 658.3:658.389

JEL: J24; M12; M54

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-9-417-425>

КРОС-КУЛЬТУРНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

©2025 КОМПАНІЄЦЬ О. О., ПІКУЛА Г. С.

УДК 658.3:658.389

JEL: J24; M12; M54

Компанієць О. О., Пікула Г. С. Крос-культурний менеджмент як інструмент ефективного використання кадрового потенціалу організації

Мета статті полягає в теоретичному обґрунтуванні та практичному осмисленні ролі крос-культурного менеджменту як інструменту підвищення ефективності використання кадрового потенціалу організації в умовах глобалізації та міжкультурної взаємодії, а також виявлення основних напрямів і механізмів його інтеграції в систему стратегічного управління персоналом. У статті розглядається актуальна проблема формування та впровадження крос-культурного менеджменту як важливого інструменту стратегічного управління кадровим потенціалом у сучасних умовах глобалізації та зростаючої міжкультурної взаємодії. У контексті дедалі ширшої культурної різноманітності на робочих місцях автори підкреслюють необхідність адаптації управлінських практик до мультикультурного середовища, що сприяє гармонізації міжособистісних відносин, зняттю культурних бар'єрів і підвищенню продуктивності організації. Аналіз сучасних наукових досліджень демонструє, що хоча концепція крос-культурного менеджменту широко висвітлена в теорії, її впровадження в систему стратегічного управління компаніями залишається недостатньо вивченим процесом. Визначено нагальну потребу розробки моделей, які б враховували баланс між збереженням культурної ідентичності працівників та формуванням єдиної корпоративної культури. Стаття апелює до міждисциплінарного підходу, де поєднуються принципи стратегічного менеджменту, управління персоналом і міжкультурної комунікації. Розглядаються виклики, пов'язані з трансформацією організаційної структури, розвитком цифрової культури, управлінням знаннями та організацією віртуальних команд у глобальному робочому просторі. Особлива увага приділяється ролі корпоративної культури як механізму соціалізації та мотивації персоналу в мультикультурному середовищі. Таким чином, крос-культурний менеджмент визначається як комплексний управлінський інструмент, спрямований на підвищення адаптивності організації, формування унікальних конкурентних переваг і забезпечення сталого розвитку в умовах глобалізації. Впровадження таких підходів дозволяє компаніям ефективно реагувати на виклики культурного різноманіття, посилювати командну роботу та зміцнювати свій імідж на міжнародній арені.

Ключові слова: крос-культурний менеджмент, міжкультурна взаємодія, глобалізація, стратегічне управління, кадровий потенціал, мультикультурне середовище, корпоративна культура, міжкультурна комунікація.

Бібл.: 12.

Компанієць Олексій Олексійович – здобувач, Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна (вул. Університетська, 16, Харків, 61003, Україна)

E-mail: alekseykom777@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-6321-8679>

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>

Kompaniiets O. O., Pikula H. S. Cross-Cultural Management as a Tool for Efficient Use of an Organization's Human Capital

The aim of the article is to theoretically substantiate and practically understand the role of cross-cultural management as a tool for increasing the efficiency of using the organization's human resources in the context of globalization and intercultural interaction, as well as to identify the main directions and mechanisms for its integration into the system of strategic personnel management. The article considers the relevant problem of forming and implementing cross-cultural management as an important tool for strategic management of human resources in the current context of globalization and growing intercultural interaction. In the context of increasingly widespread cultural diversity in the workplace, the authors emphasize the need to adapt managerial practices to a multicultural environment, which contributes to the harmonization of interpersonal relationships, the removal of cultural barriers and the increase in the productivity of organizations. An analysis of modern scientific research demonstrates that although the conception of cross-cultural management is widely covered in theory, its implementation into the system of strategic management of companies remains an insufficiently studied process. The urgent need to develop models that would take into account the balance between preserving the cultural identity of employees and forming a single corporate culture is identified. The article appeals to an interdisciplinary approach that combines the principles of strategic management, personnel management, and intercultural communication. The challenges associated with the transformation of the organizational structure, the development of digital culture, knowledge management, and the organization of virtual teams in the global workspace are considered. Special attention is paid to the role of corporate culture as a mechanism for socialization and motivation of staff in a multicultural environment. Thus, cross-cultural management is defined as a comprehensive management tool aimed at increasing the adaptability of organizations, creating unique competitive advantages and ensuring sustainable development in the context of globalization. The implementation of such approach allows companies to effectively respond to the challenges of cultural diversity, improve teamwork and strengthen their image in the international arena.

Keywords: cross-cultural management, intercultural interaction, globalization, strategic management, human resource potential, multicultural environment, corporate culture, intercultural communication.

Bibl.: 12.

Kompaniiets Oleksii O. – Applicant, Educational and Scientific Institute "Ukrainian Engineering and Pedagogical Academy" of V. N. Karazin Kharkov National University (16 Universytetska Str., Kharkiv, 61003, Ukraine)

E-mail: alekseykom777@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-6321-8679>

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>

У сучасних умовах глобалізації та трансформації світового ринку праці організації дедалі частіше стикаються з необхідністю інтеграції працівників різних культурних, мовних і ціннісних середовищ. Формування мультикультурного робочого простору вимагає не лише адаптації управлінських підходів, але й впровадження нових стратегій взаємодії в межах багатокультурних колективів. У цьому контексті особливої актуальності набуває крос-культурний менеджмент як інструмент ефективного управління людськими ресурсами, орієнтований на гармонізацію міжособистісних відносин, зниження міжкультурних конфліктів та підвищення продуктивності праці.

Проте, попри значну кількість теоретичних досліджень у галузі міжкультурної комунікації та управління персоналом, проблема інтеграції крос-культурного менеджменту в систему стратегічного управління організаціями залишається недостатньо опрацьованою. Необхідність розробки ефективних моделей адаптації працівників у полікультурному середовищі, забезпечення балансу між збереженням культурної ідентичності та формуванням єдиної корпоративної культури є актуальною як для транснаціональних корпорацій, так і для національних компаній, які прагнуть до виходу на міжнародний ринок. Отже, постає наукова проблема дослідження потенціалу крос-культурного

менеджменту як одного з ключових інструментів реалізації кадрового потенціалу в умовах міжкультурної взаємодії, що потребує міждисциплінарного аналізу та системного підходу.

Дослідженням поняття стратегічного розвитку підприємства займалося багато вітчизняних учених: О. Ареф'єва [1], В. Прохорова, О. Божа нова, Ю. Дуднева [9], О. Романуха [10], В. Стаднік, О. Вешко [11] та інші. У своїх дослідженнях науковці аналізували процеси формування стратегій розвитку підприємств, підходи до тлумачення понять «розвиток» і «стратегія», а також здійснювали класифікацію різновидів стратегічного розвитку. Водночас сучасні умови функціонування господарюючих суб'єктів зумовлюють необхідність комплексного підходу до визначення стратегії розвитку з урахуванням крос-культурних факторів, що актуалізує потребу в подальшому науковому вивченні цієї проблематики.

Питання застосування крос-культурного менеджменту в процесах стратегічного та корпоративного управління розглядаються в роботах низки науковців, серед яких О. Ареф'єва [1], А. Капліна, Н. Кириченко [3], В. Корженко, Ж. Писаренко [4], Н. Попова, В. Шинкаренко [8], О. Романуха [10]. Значний внесок у розвиток цієї тематики також зробили вітчизняні

дослідники О. Долженков, О. Сакалюк [2], В. Кравченко [5], Д. Ліфінцев [6], Т. Обиденнова, М. Васильєва, В. Ковальов, Г. Михальченко [7], Л. Філатова, І. Околіта [12] та інші, які у своїх працях аналізують можливості впровадження концепції крос-культурного менеджменту в управлінську практику компаній.

Мета статті – теоретичне обґрунтування та практичне осмислення ролі крос-культурного менеджменту як інструменту підвищення ефективності використання кадрового потенціалу організації в умовах глобалізації та міжкультурної взаємодії, а також виявлення основних напрямів і механізмів його інтеграції в систему стратегічного управління персоналом.

Методика дослідження, представлена у статті «Крос-культурний менеджмент як інструмент ефективного використання кадрового потенціалу організації», базується на інтеграції теоретичних та емпіричних підходів, що дало змогу всебічно розглянути особливості управління персоналом у багатокультурному середовищі. На аналітичному рівні було здійснено вивчення наукових публікацій, міжнародних нормативів і сучасних концепцій крос-культурного менеджменту. Це дозволило виокремити основні фактори, які зумовлюють вплив культурної різноманітності на поведінку та ефективність працівників. Для обробки отриманих матеріалів застосовано контент-аналіз, методи порівняння та кореляційного аналізу, а також інструменти стратегічного оцінювання, що дозволило виявити переваги та недоліки кадрової політики організацій у сфері міжкультурної взаємодії.

Крос-культурний менеджмент для багатьох українських компаній є відносно новим і ще недостатньо освоєним напрямом управлінської діяльності, який, проте, стрімко набирає актуальності. Його значущість зростає як у контексті трансформації економіки від централізованої моделі до ринкових відносин, так і в умовах нестабільності глобального економічного середовища. Особливу увагу до крос-культурного підходу зумовлює те, що динаміка змін у зовнішньому середовищі часто випереджає здатність підприємств оперативно реагувати на нові виклики. Це спричиняє появу неочікуваних труднощів і потребує більш гнучких управлінських рішень. Інтеграція крос-культурного чинника в систему управління сприяє розширенню стратегічного бачення, підвищенню адаптивності організації до змін на ринку товарів, послуг, технологій, а також у науково-технічному, соціальному та політичному контекстах.

У сучасному менеджменті, орієнтованому на стратегічне планування, підхід до управління під-

приємствами розвивається через упровадження комплексних стратегій, які забезпечують довгострокову конкурентоспроможність компаній. Невизначеність або відсутність продуманої стратегії може серйозно обмежувати можливості організації для досягнення високих результатів. Теорія стратегічного управління приділяє значну увагу цьому поняттю, визнаючи його ключовим фактором успішного розвитку. Підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства виступає ключовим чинником стратегічного управління, який свідчить про ефективність управлінських рішень, оптимальну організацію виробничих процесів і високу якість продукції та послуг. Запровадження вибраної управлінської моделі передбачає активне залучення професійного кадрового потенціалу, здатного реалізовувати поставлені завдання, оперативно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, а також ефективно впроваджувати стратегічні рішення.

У контексті сучасного суспільства знань, що характеризується інтенсивною міжнародною кооперацією, актуальним є залучення фахівців з різних країн, які мають відповідний досвід та експертизу. У зв'язку з цим дослідження специфіки управління персоналом в умовах міжкультурної взаємодії має ґрунтуватися на аналізі організаційно-культурних особливостей функціонування підприємств. Такий підхід передбачає поєднання загальних управлінських принципів зі специфікою корпоративної культури та крос-культурними аспектами менеджменту.

Ефективне управління людськими ресурсами передбачає фокусування на посиленні конкурентних позицій підприємства шляхом гармонійного поєднання інтересів організації та її працівників. Особливу роль у цьому процесі відіграє крос-культурна взаємодія, яка забезпечує умови для досягнення високої результативності в мультикультурному середовищі.

Наукова література, як вітчизняна, так і зарубіжна, містить численні дослідження, присвячені вивченню механізмів застосування крос-культурного менеджменту в рамках стратегічного та корпоративного управління, що свідчить про актуальність і практичну значущість цієї тематики.

Попри це, питання використання крос-культурного підходу саме як інструменту створення унікальних конкурентних переваг підприємства в межах стратегічного та корпоративного управління залишаються недостатньо опрацьованими. Це вказує на необхідність подальших наукових розвідок, спрямованих на глибше вивчення потенціалу крос-культурного менеджменту у формуванні ефектив-

ної управлінської стратегії в умовах культурного різноманіття. Зокрема, недостатньо розкритим є потенціал використання крос-культурного менеджменту як інструменту формування унікальних конкурентних переваг підприємства в процесі управління персоналом. Обмеженням залишається і аналіз моделей крос-культурного управління з урахуванням специфіки міжкультурних комунікацій у кадровому менеджменті.

Крім того, актуальним постає вивчення взаємозв'язку між організаційною культурою та стратегією підприємства в умовах мультикультурного середовища, оскільки ця залежність досі не отримала достатнього наукового обґрунтування. Невирішеними залишаються питання формування інтегрованої системи крос-культурного управління, адаптації корпоративних цінностей до умов культурного різноманіття та розробки стійкої моделі взаємодії на основі культурного інтелекту. Усе це зумовлює актуальність обраного напрямку дослідження та потребу в подальшому теоретичному та практичному осмисленні зазначеної проблематики. Окрім того, актуальним є вивчення практичних механізмів адаптації крос-культурних стратегій до цифрового середовища, формування цифрової культури та впровадження технологій управління знаннями в умовах культурної неоднорідності. Саме ці аспекти становлять предмет даного дослідження, орієнтованого на поглиблення теоретико-методологічного підґрунтя та вироблення практичних рекомендацій щодо впровадження крос-культурного менеджменту в систему стратегічного управління підприємствами.

Крос-культурний менеджмент як науковий напрямок формується на перетині різноманітних культурних контекстів, охоплюючи як взаємодію між національними культурами, так і особливості культурної взаємодії на різних рівнях – від глобального до локального. На макрорівні досліджується взаємодія регіональних і національних культур, тоді як мікрорівень зосереджується на особливостях взаємодії в межах професійних, вікових, організаційних, територіальних та інших соціокультурних груп. У цьому аспекті крос-культурний менеджмент аналізує не лише міжнародні відмінності, а й внутрішньонаціональні, розглядаючи, як вони впливають на поведінку працівників в організаціях. Він також охоплює дослідження моделей поведінки представників різних культур у спільному корпоративному середовищі та здійснює порівняльний аналіз організаційної поведінки в компаніях, що функціонують у різних країнах [1].

Основне завдання крос-культурного менеджменту та етичних засад міжнародного бізнесу по-

лягає у створенні умов для прийняття обґрунтованих і адаптивних управлінських рішень, які відповідають культурному контексту та специфіці ситуацій. У зв'язку з цим особливої уваги потребує урахування комплексу крос-культурних факторів: різниці в правових нормах, професійних стандартах, стилях управління, етичних засадах, національних звичаях, а також соціально-економічних умовах. Менеджери транснаціональних компаній щоденно зіштовхуються з викликами, пов'язаними з розподілом ресурсів, підбором персоналу, оцінкою інвестиційної привабливості партнерів у контексті складного глобального середовища [5; 7].

Окрім того, значні труднощі виникають у процесі організації роботи віртуальних команд, що функціонують у різних часових поясах і культурних системах. Для подолання таких викликів необхідна висока компетентність в управлінні знаннями, розвиток міжкультурних навичок і вміння ефективно координувати діяльність в умовах дистанційної взаємодії. При цьому особливе значення має стратегічна роль системи управління персоналом, яка покликана підтримувати міжкультурну злагоду, формувати толерантне ставлення до різноманіття та мінімізувати потенційні конфлікти в багатокультурному колективі.

Організаційна культура є важливим механізмом соціалізації персоналу в багатокультурному середовищі, сприяючи ефективній інтеграції співробітників у транснаціональні структури. Завдяки використанню сучасних інформаційно-комунікаційних технологій глобальні компанії мають змогу більш повно враховувати культурні особливості працівників, що позитивно позначається на загальній продуктивності організації. Враховуючи потенційний вплив культурного різноманіття – як конструктивного, так і деструктивного – менеджерам з управління персоналом необхідно системно розвивати міжкультурну комунікацію [3]. Досягнення ефективної взаємодії в полікультурному колективі можливе за умови чіткого донесення організаційних цілей, адаптації комунікативних підходів до культурних орієнтацій співробітників і забезпечення єдності в розумінні завдань. У цьому контексті відділ кадрів виконує стратегічну функцію – координує управління культурно різноманітністю всередині компанії.

Крос-культурний менеджмент слід розглядати як специфічний напрям управління персоналом, орієнтований на координацію взаємодії працівників із різними ціннісними орієнтаціями в умовах міжнародної діяльності підприємства [2]. Такий підхід забезпечує гнучкість управлінських процесів і підвищує ефективність функціонування ба-

гатокультурних команд, що є критично важливим фактором успішності сучасних організацій. Крос-культурний менеджмент є невід'ємним елементом сучасної системи управління, особливо актуальним у контексті глобалізаційних процесів і посилення міжкультурної взаємодії. Визначення цього поняття варіюються залежно від дослідницьких підходів і трактувань авторів.

Ніколас Голден інтерпретує крос-культурний менеджмент як процес управління в умовах культурного різноманіття, де ключовим є врахування відмінностей у культурних цінностях і моделях поведінки під час прийняття управлінських рішень [1].

Ненсі Адлер розглядає крос-культурний менеджмент як процес, що сприяє глибшому розумінню культурних відмінностей та ефективній роботі з представниками різних культур, акцентуючи увагу на потенціалі різноманіття як джерела інноваційності та конкурентних переваг [1].

Одним із найавторитетніших науковців у сфері міжкультурного менеджменту є Герт Хофстеде, який запропонував концепцію багатовимірного аналізу культурних відмінностей. Його масштабне емпіричне дослідження, проведене серед 160 тисяч співробітників транснаціональної компанії IBM у понад 40 країнах світу, виявило глибокі відмінності в поведінкових моделях і системах цінностей менеджерів з різних країн. На думку дослідника, ці відмінності пояснюються переважно впливом національних культур, а також низкою соціально-професійних змінних, серед яких – вік, гендер, професія та посада в організаційній ієрархії. Герт Хофстеде вважає, що крос-культурний менеджмент зосереджується на вивченні впливу культурних особливостей на поведінку людей у діловому середовищі, а також на практичному використанні цих знань для підвищення ефективності міжнародних компаній [1].

Загалом, крос-культурний менеджмент можна визначити як систему управлінських підходів і практик, спрямованих на результативне використання культурного розмаїття задля реалізації стратегічних цілей організації.

У сучасній управлінській практиці крос-культурний менеджмент виконує важливу функцію щодо вирішення як внутрішніх, так і зовнішніх проблем, що виникають унаслідок культурної неоднорідності в організаціях. Цей підхід репрезентує інноваційну модель управління, яка базується на глибокому врахуванні культурного контексту з метою підвищення ефективності комунікації та взаємодії як у межах компанії, так і на міжнародному рівні [5].

З розвитком глобалізаційних процесів і зростанням інтенсивності міжкультурних контактів

організації все частіше стикаються з труднощами у прогнозуванні поведінки працівників, опираючись на традиційні управлінські моделі. Сучасне середовище, в якому функціонують менеджери, відзначається високим рівнем складності, динаміки та конкурентного тиску, що потребує нових підходів і розширеного спектра професійних компетентностей.

Ключовими завданнями крос-культурного менеджменту є: зниження ризиків і запобігання втратам у процесі взаємодії з представниками різних культурних середовищ; розвиток міжкультурної компетентності як у керівників, так і в персоналу; а також здатність прогнозувати конфліктні ситуації та поведінкові моделі міжнародних партнерів [4; 12]. У контексті глобальної конкуренції здатність ефективно діяти в умовах культурної різноманітності стає обов'язковою умовою професійної діяльності. Глибоке розуміння культурних норм, цінностей і звичаїв дозволяє вибудовувати дієву міжкультурну комунікацію, що сприяє зміцненню командної взаємодії та підвищенню продуктивності в міжнародних проектах.

Своєю чергою, стратегія виступає центральним елементом функціонування будь-якої організації, а її реалізація є найскладнішим і найвідповідальнішим етапом у процесі стратегічного управління. Реалізація стратегії включає вирішення семи ключових завдань, що втілюються через систему стратегічних трансформацій, які служать ядром виконання поставлених цілей. Виходячи зі стану галузі, положення підприємства, особливостей продукції та ситуації на ринку, виділяють п'ять основних типів змін: реструктуризація підприємства; радикальні трансформації; помірні перетворення; стандартні (рутинні) зміни; стабільне функціонування в межах існуючої стратегії.

Вирівнювання організаційної структури зі стратегічними цілями підприємства є однією з основних передумов ефективної реалізації стратегії. Тісна взаємодія між корпоративною культурою та стратегією має безпосередній вплив на персонал, визначаючи їхню поведінку та орієнтуючи дії на досягнення поставлених завдань [6]. Цей вплив реалізується за двома основними напрямками:

- 1) корпоративна культура формує неформальні норми, загальну атмосферу в колективі та систему негласних очікувань, які підвищують продуктивність праці;
- 2) вона також служить інструментом мотивації та формування лояльності персоналу до стратегічних цілей підприємства, сприяючи внутрішньому прийняттю корпоративного бачення та цінностей.

Класифікація економічних стратегій підприємства охоплює широкий спектр цілей, які можуть відрізнятися за своїм спрямуванням. Частина з них орієнтована на зовнішнє середовище, зокрема на конкурентну взаємодію, тоді як інші зосереджуються на внутрішніх процесах. Проте всім їм властива спільна мета – забезпечити стабільність функціонування та уникнути ризику фінансової неспроможності [9].

Систематизація та структуризація стратегічних підходів є ключовим чинником у визначенні оптимальних шляхів досягнення цілей підприємства. Усвідомлення переваг і вразливих місць окремих стратегічних моделей дозволяє керівництву більш обґрунтовано розробляти конкурентоспроможні стратегії, оцінювати їхню ефективність і здійснювати відповідну організацію управлінських процесів.

Однією з найважливіших переваг для формування конкурентоспроможної стратегії компанії може стати раціональне використання міжкультурних компетенцій. Для досягнення успіху в умовах мультикультурного середовища підприємству необхідно приділяти особливу увагу розвитку ефективної комунікації та побудові довірчих відносин між учасниками міжкультурної команди. Формування довіри є складним процесом, а її підтримка – ще більшим управлінським завданням, особливо у крос-культурному контексті, де на взаємодію впливають відмінності в культурних нормах і стилях спілкування [11; 12].

У зв'язку з цим особливої актуальності набуває створення універсальної цифрової платформи для комунікації між членами крос-культурних колективів, зокрема у форматі віддаленої співпраці, що є характерним для сучасних віртуальних команд. Така система повинна забезпечувати ефективний обмін інформацією, враховуючи специфіку міжкультурної взаємодії [7].

З точки зору соціального аналізу цифрової трансформації в міжкультурних організаціях гуманітарний підхід до управління людськими ресурсами, що зосереджується на цифровій культурі, має особливу аналітичну цінність. Цей підхід акцентує увагу на змінах у ціннісних орієнтаціях, моделях поведінки, комунікативних стратегіях і соціальній взаємодії внаслідок впливу цифрових технологій та глобалізаційних процесів. Він також охоплює дослідження змін у світогляді та моральних установках, зумовлених крос-культурною взаємодією в умовах цифрового середовища [7; 12].

У цьому контексті особливої уваги потребує аналіз явищ цифрової культури, а також рівня готовності членів команди до функціонування в умовах цифровізації. Йдеться, зокрема, про транс-

формацію організаційної культури, пов'язану з широким впровадженням цифрових технологій, зростанням доступності інформації та активним формуванням глобальних онлайн-спільнот.

Сучасні технологічні рішення значно полегшують організацію спільної діяльності: команди мають змогу проводити онлайн-наради за допомогою відеоконференцій і спільно працювати над документами в режимі реального часу за допомогою хмарних платформ для обміну файлами, що підвищує ефективність віддаленої співпраці.

Одним із ефективних напрямів удосконалення міжкультурної взаємодії в організаціях є впровадження освітніх програм з ділової етики для менеджерів і співробітників. У сучасних умовах управління необхідно глибше розуміти соціокультурне та морально-етичне середовище, в якому вони функціонують. Знання, що надає ділова етика, розглядаються як стратегічний ресурс для оптимізації професійної діяльності та формування інтегрованої, етично орієнтованої міжкультурної спільноти. Зразками для наслідування дедалі частіше стають універсальні етичні норми, міжнародні правові документи та стандарти гуманізованого управління, що можуть бути адаптовані до умов діяльності крос-культурних компаній [11].

Поряд із діловою етикою вагоме значення мають комунікативні та лідерські навички. Працівники, які володіють розвиненими комунікаційними здібностями, здатні ефективніше реагувати на конфліктні ситуації, які виникають у багатокультурному середовищі. Такі навички також допомагають менеджерам глобального рівня ефективно вести діалог з представниками різних культур, що є передумовою успішного вирішення управлінських завдань.

Поєднання лідерських якостей із компетентністю у сфері міжкультурної взаємодії сприяє глибшому розумінню специфіки поведінки членів міжнародних команд. Уміння враховувати альтернативні точки зору, зумовлені культурним різноманіттям, підвищує ефективність групового прийняття рішень і сприяє виробленню обґрунтованих управлінських рішень. В умовах глобалізації знання та інформація набувають статусу ключового ресурсу для розвитку бізнесу [8].

З огляду на зростання кількості транснаціональних компаній, актуалізується створення глобальних баз знань, які дають змогу акумулювати досвід і знання з різних регіонів світу, уніфікувати підходи до вирішення проблем клієнтів та забезпечити узгоджену підтримку на всіх рівнях організаційної структури. Управління знаннями виступає однією з центральних складових сучасного управлінського процесу, сприяючи підвищенню якості,

оптимізації ресурсів та формуванню конкурентних переваг. У глобальному контексті цей процес ускладнюється, вимагаючи використання новітніх технологій та стратегій для ефективного обміну та збереження знань у масштабах всієї організації.

Розробка глобальної системи управління знаннями в умовах міжнародної крос-культурної компанії є складним децентралізованим процесом, що потребує ефективного глобального управління для узгодження дій із впровадження, координації зусиль у різних регіонах світу та контролю за технічними аспектами реалізації проекту [11; 12]. До ключових елементів такого управління належать:

1. Затвердження інформаційних кейсів, які підлягають міжнародному поширенню.
2. Підтримка функціонування центральної бібліотеки глобальних кейсів.
3. Передача баз знань і регулярних оновлень до різних географічних регіонів.
4. Створення інструментів для підтримки стандартизованих глобальних процедур.
5. Забезпечення єдиного стилістичного підходу до оформлення глобальної бази знань.

У межах впровадження такої системи одним із ключових, довготривалих завдань стає подолання міжкультурних бар'єрів, що передбачає формування культури гнучкої адаптації та міжособистісної співпраці на основі взаємної поваги та культурного розуміння.

Формування спільного крос-культурного навчального простору, що передбачає обмін знаннями не лише на професійному, а й на культурному рівні, є надзвичайно важливим. Це дозволяє не лише адаптуватися до нових викликів, але й розвивати здатність швидко реагувати на динаміку змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі [5]. Управління знаннями в умовах глобалізованої організації виступає не лише засобом підтримки високої операційної ефективності, але й ключовим інструментом реалізації крос-культурного менеджменту. Провідні дослідники наголошують, що основною метою цього процесу є забезпечення безперервного міжкультурного навчання. При цьому важливо не тільки здійснювати обмін знаннями між представниками різних культур, а й глибоко усвідомлювати сам механізм навчання, долати комунікативні та культурні бар'єри, а також ефективно адаптувати знання до контексту мультикультурного середовища [3; 5].

У цьому зв'язку крос-культурний менеджмент можна охарактеризувати як процес взаємодії з представниками інших культур, що передбачає врахування їхніх інтересів під час формування

спільних пріоритетів, а також розвиток толерантності до релігійних, професійних, вікових та інших проявів культурного різноманіття. Такий підхід передбачає врахування культурної специфіки персоналу у процесі управління та її конструктивне використання для підвищення ефективності внутрішньої та зовнішньої комунікації організації.

Усучасній міжнародній науковій літературі проблематика крос-культурного менеджменту посідає одне з чільних місць. Доведено, що взаємозв'язок управління знаннями з міжкультурним управлінням позитивно впливає на процеси збору, поширення та практичного використання знань у багатонаціональних структурах, включно з міжнародними спільними підприємствами. Окремий інтерес становить феномен формування нової організаційної культури, що постає як результат інтеграції двох або більше культур [6]. У літературі цей процес описується такими поняттями, як «культурна синергія», «третя культура», «культурний гібрид», «міжкультурні компетенції», які згодом об'єднуються в концепцію «культурного інтелекту».

Використання новітніх цифрових рішень – таких як штучний інтелект, системи управління знаннями та інформаційні технології – сприяє посиленню глобальної конкурентоспроможності бізнесу [7]. Система управління знаннями функціонує як комплекс соціальних, технічних, людських і матеріальних чинників, що взаємодіють у глобальному контексті. Таким чином, у сучасній економіці управління знаннями можна трактувати як одну з форм міжкультурного менеджменту. Міжкультурне управління, своєю чергою, відіграє провідну роль у підвищенні якості бізнес-процесів, особливо в галузі обслуговування на міжнародних ринках. Ефективне управління знаннями у крос-культурному середовищі забезпечує практичну підтримку для побудови успішної бізнес-моделі за межами національних кордонів. Воно також сприяє ефективному управлінню мультикультурними командами співробітників, забезпечуючи надання високоякісних послуг клієнтам з усього світу.

У ході дослідження було встановлено, що крос-культурний менеджмент є важливим компонентом сучасної системи управління, який забезпечує ефективну взаємодію в умовах культурного різноманіття. У результаті аналізу підходів вітчизняних і зарубіжних дослідників було систематизовано визначення поняття крос-культурного менеджменту та обґрунтовано його значення як інструменту реалізації стратегічних цілей підприємства. Доведено, що інтеграція крос-культурного підходу в систему корпоративного управління сприяє формуванню конкурентних переваг, по-

кращенню комунікації, підвищенню ефективності роботи багатонаціональних команд і створенню інноваційного мультикультурного середовища. Підкреслено необхідність розвитку міжкультурних компетенцій, ділової етики, лідерських і комунікативних навичок як ключових умов ефективного функціонування в глобальному бізнес-середовищі.

Окрему увагу приділено ролі управління знаннями як механізму міжкультурного управління, що базується на обміні досвідом, формуванні цифрової культури та створенні спільнот-практик. Обґрунтовано доцільність використання крос-культурних стратегій у процесі формування та реалізації стратегії розвитку підприємств, а також їх вплив на організаційну культуру та систему корпоративних цінностей. Таким чином, подальше дослідження крос-культурного менеджменту є важливим напрямом сучасної управлінської науки, що дозволяє адаптувати підприємства до умов глобалізації та забезпечити сталий розвиток у мультикультурному середовищі.

ВИСНОВКИ

Крос-культурний менеджмент у межах підприємства відіграє ключову роль у забезпеченні його економічного поступу та сталого розвитку в різних напрямках – технічному, організаційному, продуктовому тощо. Досягнення високих темпів економічного зростання та реалізація стратегічних цілей, особливо під час виходу на міжнародні ринки, неможливі без впровадження ефективних управлінських механізмів. Важливим елементом цих механізмів є система крос-культурного менеджменту, яка сприяє формуванню конкурентних переваг організації. Зокрема, вона передбачає розвиток міжкультурної компетентності, стимулювання креативного мислення через взаємодію різних культурних підходів, підвищення ефективності роботи міжнародних команд за рахунок синергії глобального досвіду та локальних знань. У підсумку це також зміцнює імідж компанії як повноправного гравця на глобальному ринку. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Ареф'єва О. В. Крос-культурний менеджмент як детермінанта формування конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2018. Вип. 20/4 Ч. 1. С. 19–22. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/20_1_2018ua/6.pdf

2. Долженков О. В., Сакалюк О. М. Крос-культурний менеджмент у закладах освіти. *Наука і освіта*. 2018. № 4. С. 43–48. DOI: <https://doi.org/10.24195/2414-4665-2018-4-5>
3. Капліна А. І., Кириченко Н. В. Крос-культурні аспекти управління персоналом. *Ефективна економіка*. 2020. № 10. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.10.58>
4. Корженко В. В., Писаренко Ж. А. Вплив національної культури на формування моделі управління: методики крос-культурного менеджменту. *Актуальні проблеми державного управління*. 2009. № 1. С. 16–26. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdy_2009_1_4
5. Кравченко В. О. Крос-культурний менеджмент в реалізації стратегії розвитку міжнародних компаній. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2018. Вип. 1. С. 47–52. DOI: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2018.1\(51\).47-52](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2018.1(51).47-52)
6. Ліфінцев Д. С. Формування корпоративної культури на основі концепції крос-культурного менеджменту. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 5. С. 23–26. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/5_2015/6.pdf
7. Обиденнова Т., Васильєва М., Ковальов В., Михальченко Г. Методи організації роботи персоналу підприємств в сучасних умовах. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Економіка»*. 2021. Вип. 10. DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-10\(20\)-05](https://doi.org/10.33296/2707-0654-10(20)-05)
8. Попова Н. В., Шинкаренко В. Г. Крос-культурний менеджмент як механізм адаптації підприємств до сучасних умов розвитку. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2016. Вип. 54. С. 367–373. DOI: <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i54.76422>
9. Прохорова В., Божанова О., Дуднєва Ю. Конвергентно-когнітивні основи інноваційного розвитку промислових підприємств. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Економіка»*. 2021. Вип. 10. DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-10\(20\)-07](https://doi.org/10.33296/2707-0654-10(20)-07)
10. Романуха О. М. Роль крос-культурних комунікацій у менеджменті організацій. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 9. С. 608–613. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/103.pdf
11. Стадник В. В., Вешко О. В. Крос-культурні аспекти формування «організації різноманітності» у діяльності спільних міжнаціональних підприємств. *Scientific letters of academic society of Michal Baludansky*. 2016. № 6. Т. 4. С. 140–144.
12. Філатова Л. С., Околіта І. І. Крос-культурний менеджмент в міжнародному бізнесі. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. Вип. 2(07). С. 8–12. URL: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/bitstream/123456789/1220/1/Filatova.pdf>

REFERENCES

- Arefieva, O. V. (2018). Kros-kulturnyi menedzhment yak determinanta formuvannia konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Cross-cultural management as a determinant of enterprise competitiveness]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya «Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo»*, 20(1), 19–22. http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/20_1_2018ua/6.pdf
- Dolzhenkov, O. V., & Sakaliuk, O. M. (2018). Kros-kulturnyi menedzhment u zakladakh osvity [Cross-cultural management in educational institutions]. *Nauka i osvita*, 4, 43–48. <https://doi.org/10.24195/2414-4665-2018-4-5>
- Filatova, L. S., & Okolita, I. I. (2017). Kros-kulturnyi menedzhment v mizhnarodnomu biznesi [Cross-cultural management in international business]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*, 2(07), 8–12. <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/bitstream/123456789/1220/1/Filatova.pdf>
- Kaplina, A. I., & Kyrychenko, N. V. (2020). Kros-kulturni aspekty upravlinnia personalom [Cross-cultural aspects of personnel management]. *Efektivna ekonomika*, 10. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.10.58>
- Korzhenko, V. V., & Pysarenko, Zh. A. (2009). Vplyv natsionalnoi kultury na formuvannia modeli upravlinnia: metodyky kros-kulturnoho menedzhmentu [The influence of national culture on the formation of the management model: methods of cross-cultural management]. *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia*, 1, 16–26. http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdy_2009_1_4
- Kravchenko, V. O. (2018). Kros-kulturnyi menedzhment v realizatsii stratehii rozvytku mizhnarodnykh kompanii [Cross-cultural management in the implementation of the development strategy of international companies]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Seriya «Ekonomika»*, 1, 47–52. [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2018.1\(51\).47-52](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2018.1(51).47-52)
- Lifintsev, D. S. (2015). Formuvannia korporativnoi kultury na osnovi kontseptsii kros-kulturnoho menedzhmentu [Formation of corporate culture based on the concept of cross-cultural management]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, 5, 23–26. http://www.investplan.com.ua/pdf/5_2015/6.pdf
- Obydiennova, T., Vasyliieva, M., Kovalov, V., & Mykhalchenko, H. (2021). Metody orhanizatsii roboty personalu pidpriemstv v suchasnykh umovakh [Methods of organizing the work of personnel of enterprises in modern conditions]. *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka. Seriya «Ekonomika»*, 10. [https://doi.org/10.33296/2707-0654-10\(20\)-05](https://doi.org/10.33296/2707-0654-10(20)-05)
- 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. <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i54.76422>
- Prokhorova, V., Bozhanova, O., & Dudnieva, Yu. (2021). Konverhentno-kohnityvni osnovy innovatsiinoho rozvytku promyslovykh pidpriemstv [Convergent-cognitive foundations of innovative development of industrial enterprises]. *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka. Seriya «Ekonomika»*, 10. [https://doi.org/10.33296/2707-0654-10\(20\)-07](https://doi.org/10.33296/2707-0654-10(20)-07)
- Romanukha, O. M. (2017). Rol kros-kulturnykh komunikatsii u menedzhmenti orhanizatsii [The role of cross-cultural communications in the management of organizations]. *Ekonomika i suspilstvo*, 9, 608–613. https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/103.pdf
- Stadnyk, V. V., & Veshko, O. V. (2016). Kros-kulturni aspekty formuvannia «orhanizatsii riznomanitnosti» u diialnosti spilnykh mizhnatsionalnykh pidpriemstv [Cross-cultural aspects of the formation of «organization of diversity» in the activities of joint multinational enterprises]. *Scientific letters of academic society of Michal Baludansky*, 4(6), 140–144.

Науковий керівник – Крутова А. С.,
доктор економічних наук, професор,
Харківський національний університет
ім. В. Н. Каразіна (Харків)