

УДК 331.101.38:331.2

Г. І. Тибінка,
к. е. н., доцент кафедри менеджменту,
Львівський національний університет імені Івана Франка
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6730-1877>
Т. Р. Кузь,
аспірант, Львівський національний університет імені Івана Франка
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-2224-360X>
Д. Ю. Бобров,
аспірант, Львівський національний університет імені Івана Франка
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7414-028X>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.19.133

ДОСЛІДЖЕННЯ МІЖНАРОДНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ, ЯКІ ВИКОРИСТОВУЮТЬ МІЖКУЛЬТУРНИЙ ПІДХІД

Н. Tybinka,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management, Ivan Franko National University of Lviv
Т. Kuzj,
Postgraduate student, Ivan Franko National University of Lviv
D. Bobrov,
Postgraduate student, Ivan Franko National University of Lviv

STUDY OF INTERNATIONAL ORGANIZATIONS USING AN INTERCULTURAL APPROACH

Актуальність теми міжкультурного менеджменту зумовлена сьогодні глобалізаційними процесами, які, в свою чергу, посилюють взаємодію між організаціями із різних культур та держав. У сучасному бізнес-середовищі, на наше переконання, культурні відмінності виступають сьогодні не тільки бар'єром, а також й пріоритетним чинником успіху функціонування міжнародних організацій. Управління культурними відмінностями сьогодні чинить вплив, ми вважаємо, на ефективність взаємодії безпосередньо між працівниками, сприяє зменшенню кількості конфліктів, а також зростанню продуктивності. Усвідомлення і знання специфіки різноманітних культур світу дозволяє, на наше переконання, міжнародним організаціям забезпечувати конкурентні переваги, а також ефективно адаптувати власні стратегії безпосередньо до нових ринків.

Спираючись на той факт, що станом на сьогодні економічні зв'язки між різними державами постійно посилюються, на нашу думку, управлінці міжнародних організацій мають володіти навичками, а також теоретичними знаннями міжкультурного менеджменту з метою забезпечення досягнення поставлених стратегічних цілей. Культура, на наш погляд, чинить вагомий вплив на ухвалення управлінських рішень, комунікації організацій, структуру роботи організацій, що, відповідно, робить вивчення даної тематики надзвичайно актуальним. Введення ефективних моделей міжкультурного управління сьогодні допомагає уникати ризики, які тісно пов'язані із культурними бар'єрами, а також активно сприяє становленню стабільних міжнародних відносин.

The relevance of the topic of intercultural management today is determined by globalization processes, which, in turn, strengthen the interaction between organizations from different cultures and countries. In the modern business environment, we believe that cultural differences are today not only a barrier, but also a priority factor for the success of the functioning of international organizations. Management of cultural differences today has an impact, we believe, on the effectiveness of interaction directly between employees, contributes to reducing the number of conflicts, as well as increasing productivity. Awareness and knowledge of the specifics of various cultures of the world allows, in our opinion, international organizations to provide competitive advantages, as well as to effectively adapt their own strategies directly to new markets.

Based on the fact that, as of today, economic ties between different states are constantly strengthening, in our opinion, managers of international organizations should possess skills, as well as theoretical knowledge of intercultural management in order to ensure the achievement of the set strategic goals. Culture, in our opinion, has a significant impact on management decision-making, organizational communication, and the structure of organizational work, which, accordingly, makes the study of this topic extremely relevant. The introduction of effective models of intercultural management today helps to avoid risks that are closely related to cultural barriers, and also actively contributes to the establishment of stable international relations.

The study of the problems of intercultural management is constantly the center of attention of economic science today. Today, we consider the activation of the use of an intercultural approach as one of the most effective mechanisms for changes in the economic and social spheres. In particular, we interpret intercultural management as the basis of the process of functioning of international organizations as a whole. The issues of comprehensive study of the positive points, negative points of the intercultural approach, the impact of the intercultural approach on the functioning of international organizations in general, as well as the development and introduction of measures to improve intercultural management remain relevant today.

A large number of scientists and practitioners were engaged in research related to the cultures of various states, namely: Pochebut L., Shein E., Rogach O. I. [1], Dahl S., Stefanenko T., Lysgaard S., Yanieva D. D. [2], Ward C., Oberg K., Nakonechna A. [3], Lyvitskyi S. and many others. However, in our opinion, the complex processes taking place in modern economic conditions require deepening of theoretical knowledge and practical skills regarding the study of the intercultural approach.

Thus, the priority goal of our research is to study and improve the strategies of the intercultural approach in leading international organizations in order to increase the effectiveness of their application in domestic organizations in the future.

In the process of our research, the following methods are used, namely: theoretical, among which we distinguish the analysis of scientific sources, classification of information, systematization of information, synthesis of results, generalization, comparison, as well as empirical, among which we distinguish the methods of interviewing, observation, questionnaires, analysis practical cases.

Ключові слова: культура, міжкультурний менеджмент, міжнародна організація, культурні відмінності.

Key words: culture, intercultural management, international organization, cultural differences.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Дослідження проблем міжкультурного менеджменту постійно є центром уваги сьогодні економічної науки. Активізацію використання міжкультурного підходу сьогодні розглядаємо як один із найбільш дієвих механізмів змін економічної та соціальної сфери. Міжкультурний менеджмент зокрема трактуємо як основу процесу функціонування міжнародних організацій в цілому. Актуальними залишаються сьогодні питання комплексного вивчення позитивних моментів, негативних моментів міжкультурного підходу, вплив міжкультурного підходу на функціонування міжнародних організацій загалом, а також розробка та введення заходів удосконалення міжкультурного менеджменту.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідженнями, які пов'язані із культурами різноманітних держав займалася велика кількість науковців і практиків, а саме: Почебут Л., Шейн Є., Рогач О. І. [1], Dahl S., Стефаненко Т., Lysgaard S., Янієва Д. Д. [2], Ward C.,

Oberg K., Наконечна А. [3], Ливицький С. та багато інших. Однак, на наш погляд, складні процеси, що мають місце в сучасних умовах господарювання, вимагають поглиблення теоретичних знань та практичних вмінь відносно дослідження міжкультурного підходу.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Таким чином, пріоритетною метою нашого дослідження є вивчення та удосконалення стратегій міжкультурного підходу у провідних міжнародних організаціях з метою підвищення ефективності їх застосування у вітчизняних організаціях в майбутньому.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

У процесі нашого дослідження застосовано наступні методи, а саме: теоретичні, серед яких виділяємо аналіз наукових джерел, класифікація інформації, систематизація інформації, синтез результатів, узагальнення, порівняння, а також емпіричні, серед яких виділяємо методи інтерв'ювання, спостереження, анкетування, аналіз практичних кейсів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Міжкультурний підхід, який ґрунтується на усвідомленні та адаптації до культурних розбіжностей, дозволяє міжнародним організаціям ефективно керувати власними операціями в різноманітних культурних контекстах, що, в свою чергу, є надзвичайно важливо з метою забезпечення успіху, а також конкурентоспроможності на глобальному ринку.

Одним із успішних прикладів ефективного використання міжкультурного підходу сьогодні є організація Unilever, одна із найбільших світових транснаціональних корпорацій. Unilever показала велику гнучкість у адаптації власних маркетингових стратегій, продуктів до локальних культурних особливостей. Станом на сьогодні Unilever має широкий портфель продуктів та брендів, які реалізуються в понад 190 країнах, а це, відповідно, зумовлює глибоке усвідомлення культурних розбіжностей з метою ефективного управління власним глобальним бізнесом.

Unilever сьогодні активно впроваджує міжкультурні дослідження, які, в свою чергу, допомагають організації розробляти продукти, які безпосередньо відповідають специфічним уподобанням, смакам споживачів у різних державах. До таких досліджень належать наступні: вивчення місцевих смакових уподобань, соціальних звичаїв, культурних традицій, що, в свою чергу, дозволяє організації розробляти продукти відповідно до локальних очікувань та вимог. Організація щорічно проводить також дослідження для усвідомлення того, які інгредієнти популярні сьогодні на кожному специфічному ринку, а також відповідно до отриманих даних адаптує власні рецептури.

Unilever в Індії є хорошим прикладом того, як міжкультурний підхід може бути застосований з метою успішної адаптації продуктів безпосередньо до локальних умов. В Індії організація пристосовує власні побутові і косметичні продукти згідно місцевих звичаїв та традицій. У цій країні значна увага приділяється власне натуральним інгредієнтам, які є пріоритетними для догляду за волоссям і шкірою. Unilever використовує компоненти, а саме куркума і Neem, що є елементом традиційної індійської медицини, з метою розробки продуктів відповідно до місцевих уподобань.

Ключовий аспект успішної міжкультурної стратегії Unilever лежить в здатності організації адаптувати до локальних культурних контекстів маркетингові кампанії. У маркетингових кампаніях для ринку Індії організація бере до уваги святкові культурні традиції, а саме: Дівалі чи Холі, і відповідно розробляє рекламні

матеріали, що демонструють вказані свята, а також значення цих свят для місцевих споживачів, а це, відповідно, допомагає забезпечити емоційний зв'язок безпосередньо із аудиторією, а також збільшити пізнаваність бренду.

Unilever також активно адаптує до культурних особливостей ринку пакування своїх продуктів. В Індії організація використовує кольорову упаковку відповідно до місцевих естетичних уподобань, містить на місцевих мовах інформацію, допомагає легше розпізнавати продукцію споживачам, а також усвідомлювати властивості і переваги продукції.

Unilever застосовує міжкультурний підхід також у власній кадровій політиці, забезпечивши при цьому місцевим працівникам безпосередню можливість чинити вплив на стратегії організації. Unilever створює із місцевих фахівців команди, що добре усвідомлюють культурні особливості власних ринків, а це, в свою чергу, дозволяє забезпечити відповідність продуктів та стратегій організації місцевим потребам та умовам.

Ефективність міжкультурного підходу Unilever також проявляється, на наш погляд, у здатності організації швидко реагувати на корективи у культурних трендах та ринкових умовах. Коли в Індії спостерігалось зростання популярності натуральних, органічних продуктів, Unilever швидко свій асортимент адаптувала, включивши у нього нові продукти відповідно до описаних трендів, що, в свою чергу, дозволяє організації відповідати змінним потребам споживачів та залишатися конкурентоспроможною.

Unilever активно використовує також сьогодні технології збору і аналізування культурних даних. Unilever застосовує аналітичні інструменти з метою моніторингу споживчих трендів, вподобань, що, відповідно, дозволяє організації здійснювати чітке прогнозування ринкових потреб, а також вчасно адаптувати власні стратегії, допомагає також знизити ризики, які тісно пов'язані із культурними невідповідностями, а також забезпечує ефективність бізнес-стратегій.

На наш погляд, важливим аспектом сьогодні міжкультурної стратегії Unilever вважаються зобов'язання організації до соціальної відповідальності. Організація активно впроваджує сьогодні соціальні ініціативи, які, в свою чергу, демонструють культурні потреби, цінності місцевих спільнот. Unilever реалізує програми в Індії, які направлені на поліпшення санітарних умов, забезпечення доступу до чистої води, а це, в свою чергу, відповідає місцевим викликам та потребам.

Варто відзначити, ми вважаємо, що впровадження міжкультурних стратегій дозволяє організації адаптувати власні послуги, продукти до культурних особливостей різноманітних ринків, що відповідно чинить позитивний вплив глобальну конкурентоспроможність організації. Проте, на наше переконання, міжкультурний підхід характеризується також і недоліками, що можуть чинити вплив на ефективність здійснення стратегії Unilever.

Переваги використання міжкультурного підходу для Unilever містять можливість адаптації до локальних умов продуктів, оптимізацію кадрової політики, ефективний місцевий маркетинг, впровадження інновацій, підвищення соціальної відповідальності, а це, в свою чергу, дозволяє організації не лише задовольняти споживачькі потреби, а також формувати позитивний імідж бренду.

Попри це, використання міжкультурного менеджменту має ряд недоліків, а саме: труднощі у збереженні власне єдиного іміджу бренду, значні витрати на вивчення та адаптацію, проблеми із міжкомандною координацією, суперечності між глобальною стратегією та соціальними ініціативами, ризики через культурні бар'єри недостатньої успішності інновацій.

Coca-Cola сьогодні є однією із найвідоміших та найбільших організацій у світі, яка продовжує відображати ефективність міжкультурного підходу безпосередньо у власній глобальній маркетинговій стратегії. Як глобальний лідер сьогодні у виробництві безалкогольних напоїв, ми вважаємо, Coca-Cola стикається із різноманітними культурними контекстами на світових ринках. Coca-Cola успішно адаптує, на наш погляд, свої рекламні стратегії, маркетингові кампанії до соціальних норм і культурних уподобань, що, в свою чергу, дозволяє організації залишатися на міжнародній арені конкурентоспроможною.

Організація активно адаптує сьогодні власні маркетингові кампанії, продукти відповідно до культурних уподобань безпосередньо кожного специфічного ринку. В Індії Coca-Cola сформувала рекламні кампанії, які демонструють місцеві звичаї, традиції, а саме: інтенсивне використання традиційних смаків, спецій, а це, в свою чергу, дозволяє організації розробляти продукти відповідно до смакових переваг споживачів Індії, і, як результат, забезпечувати високий рівень власне локальної адаптації.

Coca-Cola сьогодні характеризується здатністю формувати рекламні кампанії, які беруть до уваги в місцеві соціальні норми та святкові традиції. Кампанії святкування в Китаї Лунно-

го Нового Року, як приклад, налічують традиційні символи, мотиви, кольори, а саме: зображення дракона, червоний колір, які мають в китайській культурі вагоме значення. Вказані кампанії сприяють становленню позитивного іміджу бренду, а також забезпечують відповідно серед місцевих споживачів глибокий резонанс.

Сьогодні активно використовує Coca-Cola локальні символи, мови у власних рекламних кампаніях з метою підвищення на конкретних ринках ідентифікації бренду. Як приклад, в Японії Coca-Cola використовує японські фрази, символи, що відповідно дозволяє краще комунікувати безпосередньо із місцевими споживачами, а також формувати враження більш персоналізоване, що, в свою чергу, допомагає Coca-Cola взаємодіяти із різноманітними культурними групами ефективніше, а також знижувати культурні бар'єри.

Coca-Cola забезпечує сьогодні також локалізацію упаковки власних продуктів окрім адаптації рекламних кампаній. На ринках в арабських країнах організація, як приклад, використовує арабську символіку, алфавіти на упаковці, для того щоб відповідати більше культурним звичаям, нормам, що, в свою чергу, не тільки допомагає виглядати більш локалізованим бренду, а також покращує сприйняття бренду безпосередньо як частини місцевої культури.

На нашу думку, Coca-Cola часто співпрацює сьогодні із культурними діячами, локальними знаменитостями з метою просування власних продуктів. Таке партнерство, ми вважаємо, допомагає сформувати в очах місцевих споживачів позитивний імідж бренду. У Бразилії Coca-Cola активно співпрацює сьогодні із спортивними зірками, популярними музикантами з метою просування власних продуктів, що, в свою чергу, допомагає збільшити впливовість кампаній та ступінь залучення споживачів.

З метою урахування культурних розбіжностей Coca-Cola забезпечує сьогодні гнучкість у власних маркетингових стратегіях. В арабських країнах організація утримується від реклами нецензурної мови і алкоголю з метою поважати культурні місцеві норми. Таке ставлення, на наш погляд, допомагає Coca-Cola забезпечити позитивне сприйняття бренду, а також уникнути культурних непорозумінь.

Coca-Cola проводить систематичні дослідження споживчої поведінки, уподобань на різних ринках для того, щоб краще адаптувати власні стратегії. Coca-Cola використовує дані

про покупні звички, культурні вподобання, соціальні тренди з метою створення кампаній, продукції відповідно до специфічних потреб різноманітних культурних груп.

Міжкультурний підхід Соса-Сола дуже впливає на імідж бренду, при цьому формуючи його власне як інклюзивний, дуже чутливий безпосередньо до культурних особливостей. Організація показує власну здатність до розуміння, адаптації різноманітних культур, що, в свою чергу, позитивно відображається на сприйнятті бренду безпосередньо як місцевого та глобального лідера.

Завдяки еуспішному використанню міжкультурного підходу, організація на глобальному ринку досягає значних успіхів. Адаптація безпосередньо до культурних місцевих уподобань, локальних мов, символів, святкових традицій, партнерство із культурними діячами, в свою чергу, сприяють, на наше переконання, ефективному просуванню бренду у різноманітних регіонах. Соса-Сола не тільки задовольняє потреби власних споживачів, а також створює позитивний імідж, що, в свою чергу, сприяє майбутньому росту, а також зміцненню позицій організації на світовій арені.

Соса-Сола сьогодні є однією із найвідоміших та найбільших транснаціональних корпорацій у світі, яка використовує міжкультурний підхід як пріоритетний елемент власної глобальної стратегії. Міжкультурний менеджмент сьогодні дозволяє Соса-Сола, ми вважаємо, ефективно адаптувати продукти, розроблені маркетингові кампанії, комунікації безпосередньо до різноманітних культурних контекстів, що відповідно забезпечує задоволення потреб безпосередньо локальних споживачів, зміцнює позиції організації на міжнародному ринку.

Міжкультурний менеджмент Соса-Сола забезпечує багато переваг, зсеред яких виділяємо наступні: зростання локальної прийнятності бренду, ефективна локалізацію маркетингових стратегій, продуктів, укріплення конкурентних позицій, зростання лояльності споживачів. Проте, на наше переконання, реалізація міжкультурного підходу супроводжується також сьогодні певними викликами, серед яких виділяємо наступні: значні витрати на адаптацію, складність управління, ризик культурних помилок, можливі внутрішні конфлікти, потреба відповідності безпосередньо міжнародним стандартам. Ефективна реалізація міжкультурного менеджменту сьогодні потребує чіткого планування, чіткого усвідомлення культурних особливостей, а також ефективної координації між різноманітними командами та ринками.

ВИСНОВКИ

Таким чином, можемо зробити висновок, що вивчення і аналіз міжнародних організацій, які використовують міжкультурний підхід, підкреслюють вагомість адаптації до культурних відмінностей з метою ефективного функціонування сьогодні на глобальному ринку. Введення міжкультурних стратегій допомагає міжнародним організаціям не тільки краще усвідомлювати та задовольняти безпосередні потреби локальних споживачів, а також забезпечувати оптимальну інтеграцію безпосередньо у різні культурні контексти. Приклади провідних організацій, а саме: Unilever, IBM, Соса-Сола відображають, що міжкультурний підхід, на наше переконання, вважається сьогодні ключовим чинником забезпечення досягнення конкурентних переваг зокрема та довгострокового успіху функціонування на міжнародній арені загалом.

Література:

1. Рогач О. І. Багатонаціональні підприємства та глобальна економіка: монографія. Київ: "Видавництво "Центр учбової літератури". 2020. 368 с.
2. Янієва Д. Д. Формування механізмів мотиваційного впливу в системі організаційної культури підприємства. Харків. 2024. 275 с.
3. Наконечна А. Впровадження крос-культурних знань в HR процеси з метою підвищення ефективності організацій з інтернаціональним колективом на прикладі нідерландських компаній: посіб. Львів: UKU. 2022. 41 с.

References:

1. Rogach, O. (2020), Bahatonatsional'ni pidpryyemstva ta hlobal'na ekonomika [Multinational enterprises and global economy], Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.
 2. Yanieva, D. (2024), Formuvannya mekhanizmv motyvatsiynoho vplyvu v systemi orhanizatsiynoyi kul'tury [I Formation of mechanisms of motivational influence in the system of organizational culture of the enterprise], Kharkiv, Ukraine.
 3. Nakonechna, A. (2022), Vprovadzhennya kros-kul'turnykh znan' v HR protsesy z metoyu pidvyshchennya efektyvnosti orhanizatsiy z internatsional'nym kolektyvom na prykladi niderlands'kykh kompaniy [Implementation of cross-cultural knowledge in HR processes in order to increase the efficiency of organizations with an international team on the example of Dutch companies], UKU, Lviv, Ukraine.
- Стаття надійшла до редакції 30.09.2025 р.