

УДК 331.101.38:331.2

О. О. Кундицький,
 д. е. н., професор кафедри менеджменту
 Львівський національний університет імені Івана Франка
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7848-4717>
 Г. І. Тибінка,
 к. е. н., доцент кафедри менеджменту,
 Львівський національний університет імені Івана Франка
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6730-1877>
 М. Дерейчик,
 Академія Сухопутних військ імені генерала Тадеуша Костюшка
 ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-5170-7888>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.23.103

РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ МІЖКУЛЬТУРНОГО УПРАВЛІННЯ У СУЧАСНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

O. Kundytskyi,
 Doctor of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Management, Ivan Franko National University of Lviv
 H. Tybinka,
 PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management, Ivan Franko National University of Lviv
 M. Derejczyk,
 Institute of Military Security, General Tadeusz Kosciuszko Military University of Land Forces

DEVELOPMENT OF RECOMMENDATIONS FOR IMPROVING INTERCULTURAL MANAGEMENT IN THE MODERN ORGANIZATION

Актуальність тематики міжкультурного управління сьогодні спричинена, на наш погляд, глобалізаційними процесами, які, як наслідок, посилюють взаємодію безпосередньо між сучасними організаціями із різноманітних країн та культур. У бізнес-середовищі станом на сьогодні культурні відмінності, на наш погляд, розглядаються не лише як бар'єр, а й як головний фактор успіху існування міжнародних сучасних організацій. Управління культурним розмаїттям впливає сьогодні на ефективність взаємодії власне між співробітниками, сприяє зниженню власне конфліктів, збільшенню безпосередньо продуктивності. Знання та розуміння специфіки світових культур, на наш погляд, дозволяє міжнародним сучасним організаціям забезпечувати безпосередні конкурентні переваги, успішно адаптувати організаційні стратегії власне до нових ринків.

Через те, що економічні зв'язки між різноманітними країнами світу сьогодні постійно посилюються, керівники міжнародних сучасних організацій, на наш погляд, повинні мати навичками, теоретичні знання з міжкультурного управління для реалізації визначених стратегічних цілей. Культура дуже впливає сьогодні, на наше переконання, на затвердження управлінських рішень, структуру роботи сучасних організацій, комунікації сучасних організацій, що, як наслідок, робить дослідження вказаної теми особливо актуальним сьогодні. Розробка та використання ефективних сучасних моделей міжкультурного управління, на нашу думку, сьогодні допомагає уникати ризиків, тісно пов'язаних безпосередньо із культурними бар'єрами, сприяє активно формуванню стабільних міжнародних взаємин.

The relevance of the subject of intercultural management today is caused, in our opinion, by globalization processes, which, as a result, strengthen the interaction directly between modern organizations from various countries and cultures. In the business environment today, cultural differences, in our opinion, are considered not only as a barrier, but also as the main success factor for the existence of international modern organizations. Today, the management of cultural diversity affects the effectiveness of interaction between employees, contributes to the reduction of actual conflicts, and directly increases productivity. Knowledge and understanding

of the specifics of world cultures, in our opinion, allows modern international organizations to provide immediate competitive advantages, to successfully adapt organizational strategies to new markets.

Due to the fact that economic ties between various countries of the world are constantly strengthening today, managers of modern international organizations, in our opinion, should have skills and theoretical knowledge of intercultural management in order to implement certain strategic goals. Today, culture has a great influence on our beliefs, on the approval of management decisions, the structure of the work of modern organizations, and the communication of modern organizations, which, as a result, makes the study of this topic particularly relevant today. The development and use of effective modern models of intercultural management, in our opinion, today helps to avoid risks closely related directly to cultural barriers, and actively contributes to the formation of stable international relations.

The study of the subject of intercultural management is constantly today, in our opinion, in the center of attention of economic science. We interpret the activation of the use of intercultural management in modern organizations as the most effective mechanism of today's changes in the social and economic spheres. Intercultural management is considered today as the basis of the functioning of modern international organizations in general. In our opinion, the problems of a comprehensive study of the shortcomings and advantages of intercultural management, as well as the impact of intercultural management in general on the functioning of modern international organizations, the formation and application of measures to improve intercultural management, remain relevant today.

Many Ukrainian and foreign scientists and practitioners were engaged in research directly related to various cultures of countries, among whom we can highlight: O. I. Rogach [1], L. Pochebut, E. Shein, S. Dahl, D. D. Yanieva [2], Stefanenko T., Lysgaard S., Ward C., Nakonechna A. [3], Oberg K., Lyvytskyi S. and others. Despite this, the complex processes observed in modern economic conditions, in our opinion, require the deepening of practical skills, as well as theoretical knowledge regarding the study of intercultural management.

Summarizing the above, we conclude that the main goal of the scientific article is research and improvement of intercultural management strategies in international modern organizations to ensure the increase in efficiency of their further use in modern organizations of Ukraine.

While writing the article, we used the following methods of knowledge: theoretical, namely: analysis of scientific sources, systematization of information, classification of information, comparison, synthesis of results, generalization; empirical, namely: methods of interviewing, questionnaires, observation, analysis of practical cases, etc.

*Ключові слова: культура, міжкультурне управління, міжнародна організація, культурна розмаїтість.
Key words: culture, intercultural management, international organization, cultural diversity.*

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Дослідження тематики міжкультурного управління постійно сьогодні є, на наше переконання, в центрі уваги економічної науки. Активізацію застосування міжкультурного управління у сучасних організаціях трактуємо як найбільш дієвий механізмів сьогоdnішніх змін соціальної та економічної галузей. Міжкультурне управління розглядають сьогодні як підґрунття процесу функціонування сучасних міжнародних організацій загалом. Актуальними залишаються, на наше переконання, сьогодні проблеми комплексного дослідження недоліків та переваг міжкультурного управління, а також вплив міжкультурного управління в цілому на функціонування сучасних міжнародних організацій, формування та застосування заходів покращення міжкультурного управління.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідженнями, пов'язаними безпосередньо із різноманітних культурами країн займалося багато українських та іноземних науковців і практиків, серед яких виділяємо: Рогач О. І. [1], Почебут Л., Шейн Є., Dahl S., Янієва Д. Д. [2], Стефаненко Т., Lysgaard S., Ward C., Наконечна А. [3], Oberg K., Ливицкий С. та інші. Не-

зважаючи на це, складні процеси, які спостерігаються у сучасних умовах господарювання, на наш погляд, вимагають поглиблення практичних вмінь, а також теоретичних знань щодо вивчення міжкультурного управління.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Підсумовуючи вище описане, робимо висновок, що головною метою наукової статті є дослідження та покращення стратегій міжкультурного управління у міжнародних сучасних організаціях для забезпечення зростання ефективності їх подальшого використання у сучасних організаціях України.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Під час написання статті нами використано наступні методи пізнання: теоретичні, а саме: аналіз наукових джерел, систематизація інформації, класифікація інформації, порівняння, синтез результатів, узагальнення; емпіричні, а саме: методи інтерв'ювання, анкетування, спостереження, аналіз практичних кейсів тощо.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

У глобалізованому сучасному світі, в якому за межі національних кордонів бізнес розширює власні межі,

ефективне міжкультурне управління стає, ми вважаємо, особливо важливим для успіху сучасних міжнародних організацій. Сучасні міжнародні організації мають справу із новими викликами, які пов'язані із інтеграцією різних культурних практик, підходів, що, в свою чергу, потребує формування стратегій для покращення міжкультурного управління.

Кожна сучасна організація має розробити власну культурну стратегію, яка б забезпечувала, в свою чергу, узгодження культурних особливостей різних ринків та корпоративних цінностей. Культурна стратегія має включати чіткі інструкції відносно питань адаптації продукції, маркетингу, а також комунікації безпосередньо до місцевих культурних контекстів. На нашу думку, також важливо, щоб культурна стратегія містила механізми оцінювання і корегування підходів на базі зворотного зв'язку безпосередньо від партнерів та місцевих споживачів.

З метою забезпечення успішного міжкультурного управління важливо також робити інвестиції у культурні тренінги для персоналу, до яких відносимо наступні: навчання про культурні традиції, відмінності, звичаї, ділову етику різних держав. Програми навчання мають бути, на нашу думку, інтерактивними і містити реальні сценарії, що, в свою чергу, дозволяє персоналу краще усвідомлювати та адаптуватися до культурного розмаїття. Тренінги мають бути систематичними, а також повинні оновлюватися згідно нових соціальних та культурних тенденцій.

Формування мультикультурних команд сьогодні може значно підвищити, на наш погляд, ефективність управління, так як мультикультурні команди дають можливість сьогодні поєднувати різноманітний культурний досвід та перспективи, а це, в свою чергу, дає можливість усвідомлювати краще потреби різноманітних ринків, а також забезпечує власне інноваційний підхід вирішення питань. На наш погляд, важливо також забезпечити, щоб мультикультурні команди були організовані в такий спосіб, щоб усі без винятку учасники володіли рівними можливостями безпосередньо внесення власних точок зору та ідей.

Комунікація, на нашу думку, також є пріоритетним аспектом міжкультурного управління. Формування комунікаційних культурно чутливих стратегій допоможе сучасним організаціям уникнути культурних конфліктів та непорозумінь. Сучасні організації мають адаптувати власні маркетингові повідомлення, внутрішні комунікації, рекламні кампанії відповідно до специфічних культурних особливостей будь-якого ринку. Також важливо, ми вважаємо, враховувати бар'єри мови, використовувати культурних консультантів, перекладачів з метою забезпечення точності комунікацій.

На наш погляд, наявність ефективних механізмів безпосередньо зворотного зв'язку досить важливо сьогодні для покращення міжкультурного управління. Сучасні організації мають систематично збирати зворотний зв'язок безпосередньо від місцевих співробітників, партнерів, клієнтів з метою оцінювання ефективності власних культурних стратегій, а також визначення можливих проблем. Інструменти зворотного зв'язку повинні містити, на наш погляд, опитування, фокус-групи, інтерв'ю.

Процес ухвалення рішень власне на міжнародному рівні має брати до уваги культурні відмінності, має брати до уваги особливості кожного специфічного ринку, що передбачає, в свою чергу, що керівники мають знати

культурні контексти, у яких власне ухвалюються рішення, застосовувати знання про культурні контексти з метою ухвалення культурно відповідних, зважених рішень.

Інклюзивна корпоративна культура, на наш погляд, сприяє формуванню середовища, у якому весь персонал відчуває себе поважаним та цінним, незалежно від їхньої етнічної чи культурної приналежності. До інклюзивної корпоративної культури відносимо: заохочення різноманітності безпосередньо у командах, підтримка рівних можливостей власне кар'єрного росту, забезпечення справедливого відношення до усіх без винятку працівників.

З метою забезпечення успішного управління культурними конфліктами, на наше переконання, треба мати чіткі процедури, політики, за рахунок встановлення процесів безпосередньо вирішення конфліктів, формування комісій із проблем культурної відповідності, а також забезпечення доступу безпосередньо до консультацій, медіації щодо вирішення суперечок.

Систематичне оцінювання та моніторинг результатів міжкультурного управління, на наш погляд, досить важливо сьогодні також з метою забезпечення ефективності міжкультурного управління. Сучасні організації мають визначати головні показники ефективності, серед яких виділяємо наступні: успіх культурних ініціатив, безпосередній вплив на бізнес-результати, рівень задоволеності персоналу, з метою забезпечення регулярного моніторингу і оцінювання результатів.

Міжкультурне управління потребує сьогодні здатності до швидкої адаптації та гнучкого підходу. Сучасні організації мають бути готові до постійних змін в сучасних культурних умовах, а також адаптувати до нових соціальних та культурних реалій власні стратегії.

Ефективне міжкультурне управління часто залежить сьогодні від ефективних лідерів, що володіють знаннями і досвідом роботи із різноманітними культурами. Для цього, на нашу думку, важливо сформувати чіткі критерії безпосередньо відбору глобальних лідерів, що мають містити: міжкультурні комунікативні навички, культурну компетентність, здатність керувати мультикультурними командами. Ми вважаємо, що відбір таких лідерів сприятиме забезпеченню якісного керівництва, а також підтримці стратегій міжкультурного управління.

Прозорість у глобальних проектах, на наш погляд, допомагає уникнути сьогодні культурних непорозумінь, а також допомагає забезпечити між командами із різних держав ефективну комунікацію. Важливо сформувати систему, яка відповідно забезпечує чіткі процедури управління проектами, звітність регулярний обмін інформацією, а це, в свою чергу, допоможе усім без винятку учасникам проекту сформувати чітке уявлення про процес роботи, цілі, очікування, що, як наслідок, сприятиме ефективній реалізації завдань.

Система управління знаннями, ми вважаємо, дозволяє зберігати, дозволяє ефективно застосовувати культурний досвід, знання, одержані під час роботи безпосередньо на міжнародних ринках. Сучасні організації мають сформувати платформи безпосередньо обміну знаннями, де персонал має можливість ділитися інформацією про стратегії успіху, культурні практики, уроки, одержані із помилок, що, в свою чергу, дозволяє сформувати базу знань, яка відповідно допомагає ухвалювати зважені рішення, допомагає уникати повторення власних помилок.

Програми менторства, за яких досвідчені співробітники, які володіють глибокими знаннями з питань культурних аспектів, забезпечують підтримку менш досвідченим колегам або новим колегам, стануть ефективним інструментом, на наш погляд, покращення культурної чутливості. Ментори безпосередньо можуть допомогти новачкам сьогодні краще усвідомити культурні нюанси, допомагають адаптуватися безпосередньо до специфіки ринку, що, в свою чергу, покращить ефективність команди в цілому, знизить кількість культурних конфліктів.

Оцінювання ефективності міжкультурних ініціатив дуже важлива, на наш погляд, для встановлення ефективності міжкультурних ініціатив, а також внесення потрібних коректувань. Сучасні організації мають регулярно здійснювати оцінювання результатів власних культурних стратегій, програм, використовуючи при цьому якісні та кількісні методи. Сюди відносимо аналізування результатів шляхом опитування, фокус-групи, а також інші інструменти зворотного зв'язку. Далі результати оцінювання, в свою чергу, дозволяють визначити проблеми, покращити підходи, оптимізувати міжкультурне управління в цілому.

У глобальному бізнес-середовищі, на нашу думку, важливо також мати сьогодні плани із управління кризами, які беруть до уваги культурні аспекти. Сюди належить підготовка до потенційних культурних непорозумінь, конфліктів, формування стратегій вирішення культурних непорозумінь, конфліктів. Сучасні організації мають мати готові сценарії безпосередньої реакції на різноманітні культурні ситуації, які можуть мати місце, з метою ефективного та оперативного їх вирішення, мінімізуючи при цьому негативний вплив безпосередньо на бізнес.

Сьогодні політика рівних можливостей, на наше переконання, сприяє також заохоченню культурного розмаїття у сучасній організації, а це, в свою чергу, відображає активну власне підтримку різних культурних груп, які є у сучасній організації, а також забезпечення однакових можливостей для усіх без винятку працівників. Також важливо, ми вважаємо, визнати і підкреслити внесок культурного розмаїття у досягнення сучасних організацій, що допоможе відповідно сформулювати сприятливе середовище для розвитку та інновацій.

Сучасні технології, на наше переконання, можуть також значно полегшити сьогодні процес міжкультурного управління. Застосування платформ безпосередньо відеоконференцій, інструментів управління проектами, спільних робочих просторів дозволяє полегшити сьогодні комунікацію між міжкультурними командами. Технології також можуть бути застосовані з метою проведення семінарів, онлайн-тренінгів щодо культурних аспектів, що відповідно допомагає покращити адаптацію та обізнаність.

Політики корпоративної соціальної відповідальності, на нашу думку, мають бути адаптовані безпосередньо до культурних особливостей ринку, де функціонує сучасна організація. Сюди відносимо створення CSR-ініціатив, які, в свою чергу, враховують соціальні потреби, культурні цінності місцевих громад. Наприклад, сучасні організації повинні проводити соціальні проекти чи благодійні акції, які відповідають культурним запитам та підтримують місцеві традиції.

Співпраця із культурними консультантами, експертами має, на наше переконання, допомогти сьогодні у формуванні ефективних стратегій міжкультурного управління. Культурні експерти, в свою чергу, можуть надати цінні поради, рекомендації відносно адаптації до культурних особливостей бізнес-процесів, а також допомогти у формуванні навчальних програм, підтримати в процесі вирішення культурних проблем. Партнерство із експертами сьогодні може забезпечити, на наш погляд, додаткову цінність, а також покращити результати міжкультурного управління.

ВИСНОВКИ

Таким чином, удосконалення міжкультурного управління вважається, на наше переконання, особливо важливим для сучасних міжнародних організацій, які функціонують сьогодні у глобальному середовищі. Формування культурної стратегії, введення мультикультурних команд, інвестиції у культурні тренінги, механізми зворотного зв'язку, культурно чутливі комунікації, це тільки деякі із пріоритетних аспектів, на наш погляд, які можуть допомогти сучасним міжнародним організаціям ефективно управляти міжкультурними відносинами.

Підтримка інклюзивної корпоративної культури, забезпечення культурної чутливості в ухваленні рішень, моніторинг результатів сьогодні також є важливими, на наше переконання, для успішної реалізації міжкультурного управління. Адаптивність, гнучкість дозволяють сучасним міжнародним організаціям ефективно адаптуватися до культурних умов, які постійно змінюються, а також зберігати на міжнародному ринку конкурентні переваги.

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: УКУ. 2022. 41 с.

References:

1. Rogach, O. (2020), *Bahatonatsional'ni pidpriyemstva 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* [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 10.11.2025 р.