

Менеджмент

УДК 005.7:316.7

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.14588902>

Крос-культурний аспект комунікативного менеджменту

Грошелева Олена Геннадіївна

кандидат економічних наук, доцент, НТУ «Дніпровська політехніка»,
м. Дніпро, Україна, <https://orcid.org/0000-0003-0928-8111>

Усатенко Олександр Васильович

кандидат технічних наук, доцент, НТУ «Дніпровська політехніка»,
м. Дніпро, Україна, <https://orcid.org/0000-0002-7871-8368>

Дудник Алла Вікторівна

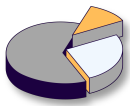
кандидат економічних наук, доцент, НТУ «Дніпровська політехніка»,
м. Дніпро, Україна, <https://orcid.org/0000-0001-7921-2548>

Трифоновна Олена Василівна

доктор економічних наук, професор, НТУ «Дніпровська політехніка», м.
Дніпро, Україна, <https://orcid.org/0000-0003-2283-6258>

Прийнято: 16.12.2024 | Опубліковано: 02.01.2024

Анотація. У статті досліджено сучасні виклики крос-культурного менеджменту в умовах глобалізації, цифровізації та трансформації культурних цінностей. Основну увагу зосереджено на аналізі впливу цифрових технологій на міжкультурну комунікацію; адаптації управлінських моделей до змін



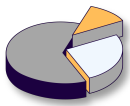
культурних вимірів; оцінці ефективності освітніх програм для розвитку крос-культурної компетенції та формуванні практичних рекомендацій з урахуванням професійних потреб.

Дослідження ґрунтується на комплексному міждисциплінарному підході, який інтегрує декілька методологічних аспектів. Здійснено теоретичний аналіз наукової літератури, що забезпечив систематизацію сучасних концепцій крос-культурного менеджменту та комунікації. Порівняльний аналіз застосовано для ідентифікації культурних відмінностей, які впливають на формування та адаптацію управлінських моделей. Емпіричні методи включали дослідження ефективності освітніх програм і моделей навчання.

Цифрові технології суттєво полегшують міжкультурну комунікацію, забезпечуючи доступ до глобальної інформації та підвищуючи інтерактивність. Водночас вони створюють виклики, пов'язані з мовними бар'єрами та відмінностями в невербальній комунікації. Для міжнародних компаній критично важливим є адаптування управлінських моделей до змін культурних вимірів, таких як індивідуалізм і дистанція влади. Аналіз освітніх програм показав, що найефективніші з них інтегрують теоретичну базу, тренінги та елементи онлайн-навчання. Практичні рекомендації передбачають персоналізацію навчальних програм, активне впровадження цифрових інструментів і використання гнучких форматів навчання для підвищення ефективності міжкультурної взаємодії.

Результати дослідження дають підстави для подальшого аналізу інтеграції цифрових інструментів у міжкультурну комунікацію, довгострокового впливу освітніх ініціатив та можливостей використання інноваційних методів, зокрема штучного інтелекту, для дослідження культурних відмінностей.

Ключові слова: крос-культурні технології управління, бізнес-культура, культурні виміри Хофстеде, крос-культурна комунікація, національні ділові особливості, національна ділова модель, міжкультурне різноманіття.



Cross- Cultural Aspect of Communication Management

Olena Hrosheleva

PhD in Economics, Associate Professor, Dnipro University of Technology,
Dnipro, Ukraine, <https://orcid.org/0000-0003-0928-8111>

Oleksandr Usatenko

PhD in Technical Sciences, Associate Professor, Dnipro University of
Technology, Dnipro, Ukraine, <https://orcid.org/0000-0002-7871-8368>

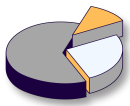
Alla Dudnyk

PhD in Economics, Associate Professor, Dnipro University of Technology,
Dnipro, Ukraine, <https://orcid.org/0000-0001-7921-2548>

Olena Tryfonova

Doctor of Economics, Professor, Dnipro University of Technology, Dnipro,
Ukraine, <https://orcid.org/0000-0003-2283-6258>

Abstract. The article explores the current challenges of cross-cultural management in the context of globalisation, digitalisation and transformation of cultural values. The main focus is on analysing the impact of digital technologies on intercultural communication, adapting management models to changes in cultural dimensions, evaluating the effectiveness of educational programmes for the development of cross-cultural competence, and formulating practical recommendations based on professional needs. The study is based on a comprehensive interdisciplinary approach that integrates several methodological aspects. A theoretical analysis of the scientific literature was carried out, which provided a systematisation of modern concepts of cross-cultural management and communication. Comparative



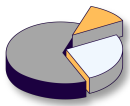
analysis was used to identify cultural differences that affect the formation and adaptation of management models. Empirical methods included research on the effectiveness of educational programmes and learning models.

Digital technologies facilitate intercultural communication by providing access to global information and increasing interactivity. At the same time, they pose challenges due to language barriers and differences in non-verbal communication. For international companies, it is critical to adapt management models to changing cultural dimensions, such as individualism and power distance. An analysis of educational programmes has shown that the most effective ones integrate theoretical frameworks, training and elements of online learning. Practical recommendations include personalisation of curricula, active use of digital tools, and flexible learning formats to improve the effectiveness of intercultural interaction.

The study's results provide grounds for further analysis of the integration of digital tools in intercultural communication, the long-term impact of educational initiatives, and the possibilities of using innovative methods, including artificial intelligence, to study cultural differences.

Keywords: cross-cultural management technologies, business culture, Hofstede's cultural dimensions, cross-cultural communication, national business characteristics, national business model, intercultural diversity.

Постановка проблеми. Крос-культурна комунікація є ключовим чинником успішного управління в умовах глобалізації. Сучасні організації все частіше мають необхідність ефективної взаємодії між представниками різних культур, що безпосередньо впливає на результативність управлінських процесів, корпоративну культуру та конкурентоспроможність на міжнародному ринку. Міжкультурні відмінності можуть збільшувати ризик непорозумінь у



міжнародних командах, що призводить до зниження ефективності управлінських рішень.

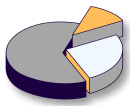
Значним теоретичним підґрунтям для аналізу проблеми є культурні виміри Г. Хофстеде, які описують ключові характеристики культур: рівень індивідуалізму, дистанція влади, уникнення невизначеності, орієнтація на довгострокові цілі тощо [1, р. 94]. Наприклад, у США з їхнім високим рівнем індивідуалізму управлінські рішення базуються на автономії співробітників, тоді як у Японії, де домінує колективізм, ключовою цінністю є гармонія в групі. Такі відмінності створюють додаткові виклики для комунікації, особливо в умовах дистанційної роботи.

Мультикультурні команди можуть демонструвати значно кращі результати, але лише за умов ефективного управління різноманіттям, яке сприяє підвищенню їхньої продуктивності та креативності. Водночас за відсутності належного керування міжкультурні конфлікти можуть суттєво знижувати ефективність, що підкреслює важливість урахування етнічних відмінностей у сучасному менеджменті.

Соціальний аспект проблеми не менш важливий. Розвиток крос-культурної комунікації сприяє зниженню дискримінації, формуванню інклюзивного середовища та підвищенню рівня задоволеності співробітників. Міжкультурна комунікація також впливає на залучення співробітників, що безпосередньо корелює з ефективністю організації.

Отже, проблема крос-культурного управління та комунікації є багатогранною, охоплюючи як теоретичні, так і практичні аспекти. Її вирішення стає необхідним для адаптації до глобалізаційних викликів, забезпечення гармонії в міжнародних командах та підвищення ефективності організацій.

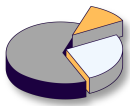
Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження у сфері крос-культурного менеджменту охоплюють різноманітні аспекти, але залишають низку важливих питань нерозкритими. Наприклад, К. Bannikova та



К. Mykhaylyova [1, р. 593] аналізують роль культурної компетенції в глобальних кадрових стратегіях, проте їхня робота не пропонує практичних інструментів оцінки рівня цього досвіду серед працівників. Аналогічно D. Lifintsev та W. Wellbrock [2, р. 93-94] вивчають вплив цифровізації на міжкультурну комунікацію, але недостатньо розкривають питання адаптації цифрових технологій до локальних культурних особливостей.

Управління знаннями в мультикультурних умовах детально досліджено в роботі М. Rezaei та співавторів [3, р. 486], але вони не враховують специфіки віддаленого формату роботи, який все частіше стає домінантною моделлю взаємодії в міжнародних командах. Дослідження М. Хмара та Б. Пилипенко [4, с. 25] зосереджуються на викликах адаптації управлінських стратегій до національних культурних особливостей, але не наводять конкретних прикладів успішного впровадження таких стратегій. Крім того, К. Байша [5, с. 23] спрямовує увагу на розвиток крос-культурних навичок студентів, проте не висвітлює, яким чином вони впливають на професійну діяльність у довгостроковій перспективі.

Практичні аспекти бізнесу також не отримують достатньої уваги. О. Подра та Д. Лиса [6, с. 99] досліджують особливості врегулювання крос-культурних конфліктів у зовнішньоекономічній діяльності, проте не пропонують інноваційних технологічних інструментів для ефективного аналізу культурних відмінностей. Крім того, К. Кривобок і співавтори [7, с. 203] аналізують проблеми розвитку крос-культурного менеджменту в міжнародному бізнесі, зосереджуючись на впливі конфліктів на корпоративну ефективність, однак способи їхнього подолання залишаються нерозкритими. Також V. Yevtushenko та співавтори [8, с. 34] досліджують специфіку крос-культурного менеджменту в європейському бізнесі, акцентуючи на інтеграції культур, але не пропонують конкретних рекомендацій для цього процесу.

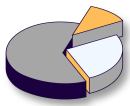


У туристичній сфері роботи О. Моргулець та співавторів [9, с. 5], а також А. Ручка та В. Танчер [10, с. 249] висвітлюють ризики міжкультурних конфліктів та значення міжкультурної компетенції. Водночас обидва дослідження не враховують ролі цифрових інструментів для подолання цих розбіжностей.

Дослідження військової сфери, представлене, наприклад, роботою Г. Красота-Мороз [10, с. 139], акцентує на підготовці військових до міжнародних операцій, але не аналізує можливості адаптації підходів до інших професійних галузей. Т. Близнюк та О. Близнюк [12, с. 52] розглядають формування крос-культурного профілю лідера, однак залишають відкритим питання щодо ефективності його застосування в практичній діяльності. Також Д. Ліфінцев, Т. Близнюк і М. Кохан [13, с. 372] аналізують перспективи бізнес-взаємодії в контексті європейської інтеграції України, наголошують на важливості міжкультурної комунікації, проте не пропонують механізмів подолання комунікаційних бар'єрів.

Соціальні аспекти крос-культурної комунікації розглядає S. Aririguzoh [14, р. 2], досліджуючи її значення для досягнення Цілей сталого розвитку. Робота висвітлює соціальний аспект проблеми, але не аналізує інтеграцію цих підходів у бізнес-середовище. Крім того, Т. Jain та С. Pareek [15, р. 24] розглядають виклики управління крос-культурним різноманіттям, наголошуючи на необхідності гнучких підходів до вирішення конфліктів, проте не аналізують адаптацію цих підходів до умов сучасного швидкого розвитку бізнесу.

Таким чином, сучасні дослідження зосереджуються на важливих аспектах крос-культурного менеджменту, таких як культурна компетенція, вирішення конфліктів та впровадження цифрових інструментів. Проте залишаються невирішеними питання адаптації міжкультурної комунікації до цифрового середовища, оцінки ефективності освітніх програм для формування компетенцій і довгострокового впливу цих навичок на професійну діяльність.



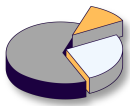
Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри значний обсяг наукових досліджень у сфері крос-культурного менеджменту, низка важливих аспектів залишається нерозкритою або недостатньо дослідженою. По-перше, це питання адаптації традиційних моделей крос-культурної комунікації до умов цифровізації. У зв'язку з переходом багатьох організацій на віддалені або гібридні форми роботи залишається незрозумілим, яким чином технологічні інструменти впливають на ефективність комунікації в мультикультурних командах.

По-друге, актуальним є дослідження впливу культурних вимірів на управлінські рішення в нових геополітичних та економічних реаліях. Значна кількість сучасних праць аналізує вплив традиційних культурних моделей, проте не враховує змін у цінностях і пріоритетах, спричинених глобалізацією та трансформаційними процесами.

По-третє, залишається недостатньо вивченим механізм інтеграції соціального капіталу в мультикультурних командах. Хоча соціальний капітал визнаний важливим чинником ефективності управління, бракує практичних рекомендацій щодо його використання в мультикультурному середовищі, особливо у випадках міжконтинентальної взаємодії.

Також важливим є аналіз оцінки ефективності освітніх програм, спрямованих на розвиток крос-культурної компетенції. Сучасні освітні ініціативи рідко передбачають довгострокові інструменти моніторингу, які дозволяють визначити, як отримані навички впливають на професійний розвиток.

Отже, дослідження цих аспектів є необхідним для підвищення ефективності управління в мультикультурних організаціях, зменшення ризиків комунікаційних бар'єрів і створення сприятливого середовища для співпраці.



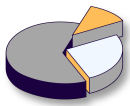
Мета статті полягає в дослідженні сучасних викликів крос-культурного менеджменту в умовах цифровізації, глобалізації та трансформації культурних цінностей. Для досягнення цієї мети визначено низку **завдань**:

1. Проаналізувати вплив цифрових технологій на крос-культурну комунікацію, окресливши їхні переваги та недоліки.
2. Дослідити взаємозв'язок між змінами культурних вимірів і адаптацією управлінських моделей до нових умов.
3. Оцінити результативність наявних підходів до формування крос-культурної компетенції в межах освітніх програм.
4. Розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення розвитку крос-культурної компетенції з урахуванням специфічних професійних потреб.

Цілі статті спрямовані на заповнення виявлених наукових прогалин, а також на створення теоретичних і практичних рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності управління в мультикультурному середовищі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Цифрові технології мають значний вплив на розвиток крос-культурної комунікації. Їхнє застосування сприяє усуненню бар'єрів між різними культурами, але водночас створює нові виклики.

Цифрові технології стали невіддільною частиною сучасного менеджменту, забезпечуючи нові можливості для крос-культурної комунікації, завдяки чому представники різних культур можуть швидко адаптуватися до нових умов та ефективніше взаємодіяти в міжнародних командах. Наприклад, платформи для відеозв'язку, такі як Zoom чи Microsoft Teams, значно спрощують процес спілкування, дозволяючи проводити багатосторонні зустрічі без необхідності фізичної присутності. Однак такі технології також створюють виклики, як-от проблеми з розумінням невербальної комунікації або врахуванням культурних нюансів у дистанційному форматі. Цей аспект вимагає розробки адаптивних стратегій та тренінгів для менеджерів і співробітників.

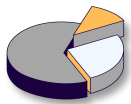


Цифрові інструменти, зокрема технології машинного перекладу, демонструють значний прогрес у подоланні мовних бар'єрів. Однак їхня ефективність залежить від складності текстів і культурного контексту. Наприклад, автоматичні перекладачі, такі як Google Translate, можуть бути недостатньо точними у відтворенні специфічних понять, що часто призводить до непорозумінь. Для розв'язання цієї проблеми необхідно впроваджувати складніші алгоритми з урахуванням культурного контексту, а також залучати експертів із лінгвістики та міжкультурної комунікації.

Доступність глобальних платформ для соціальної інтеграції, таких як LinkedIn чи спеціалізовані форуми, дозволяє формувати міжнародні професійні мережі, що стимулює до обміну знаннями та досвідом між представниками різних культур. Водночас такі мережі нерідко сприяють утворенню «культурних бульбашок», коли учасники взаємодіють лише з представниками схожих культурних середовищ. Для подолання цього обмеження рекомендується впроваджувати інструменти, які стимулюють взаємодію між культурами, наприклад, мультикультурні форуми чи спільні онлайн-проекти [16].

Онлайн-формати роботи набули особливої популярності під час глобальної пандемії, що ще більше актуалізувало потребу в ефективному управлінні мультикультурними командами. У цьому контексті важливу роль відіграють цифрові платформи для командної роботи, такі як Slack або Asana. Проте для уникнення конфліктів в онлайн-комунікації необхідно розробити методики, що враховують як культурні особливості, так і специфіку дистанційного формату. Наприклад, регулярні тренінги щодо культурної чутливості можуть знизити рівень непорозумінь та сприяти створенню гармонійного середовища [7, с. 203; 13, с. 372].

Для забезпечення ефективної міжкультурної взаємодії необхідно враховувати як позитивні аспекти використання цифрових технологій, так і виклики, які вони створюють. Аналіз сильних і слабких сторін цих технологій



дозволяє глибше зрозуміти їхній вплив на крос-культурну комунікацію, що стає особливо важливим у глобалізованому світі.

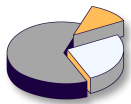
У табл. 1 наведено основні аспекти цього впливу, з їхніми перевагами та обмеженнями включно.

Таблиця 1

Вплив цифрових технологій на крос-культурну комунікацію

Аспект впливу	Сильні сторони	Слабкі сторони
Доступність інформації	Забезпечує миттєвий доступ до культурно специфічної інформації для міжкультурної адаптації	Відсутність якісних ресурсів для певних культур, обмеження в точності перекладів
Інтерактивність	Покращує взаємодію через мультимедійні технології (відеоконференції, тренінги, інтерактивні вправи)	Культурні відмінності в невербальних сигналах можуть викликати непорозуміння
Автоматизація перекладів	Полегшує міжкультурну комунікацію завдяки технологіям машинного перекладу	Нестабільність роботи перекладачів у складних лінгвістичних контекстах
Соціальна інтеграція	Стимулює створення глобальних професійних мереж і платформ, наприклад, у соціальних мережах	Утворення культурних «бульбашок», які звужують сприйняття різноманітності
Дистанційна робота	Зміцнює міжнародні команди через цифрові платформи	Відсутність адаптованих підходів до управління міжкультурними конфліктами в онлайн-форматі

Джерело: авторська розробка на основі даних [3; 6; 7; 8; 13; 16]



Зміни в культурних вимірах, як-от зростання індивідуалізму чи переоцінка відносин між владою й суспільством, значно впливають на управлінські моделі сучасних організацій. У глобалізованому світі адаптація цих моделей до культурних особливостей та нових соціальних та економічних умов стає критично важливою для ефективного функціонування міжнародних компаній.

Згідно з теорією Г. Хофстеде, ключові культурні виміри, такі як рівень індивідуалізму, дистанція влади, уникнення невизначеності та орієнтація на довгострокові цілі, формують базові цінності та поведінкові моделі в суспільствах [3, р. 486; 4, с. 21-23]. Наприклад, у країнах із високим рівнем індивідуалізму (США, Великобританія) працівники більше цінують автономію та самореалізацію. Натомість у суспільствах із домінуванням колективізму (Японія, Китай) пріоритетами стають успішність командної роботи та гармонія в групі.

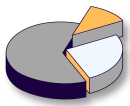
Варто зазначити, що зміна культурних вимірів часто змушує організації переглядати управлінські підходи. Наприклад, у країнах зі зниженням рівня дистанції влади керівники прагнуть до більш горизонтальних структур управління, що сприяє децентралізації прийняття рішень. Також в умовах глобалізації знижується терпимість до невизначеності. Організації вживають проактивних заходів, наприклад, розробляють стандартизовані процеси для зменшення ризиків [4, с. 22-23].

У табл. 2. відображено вплив змін на управлінські моделі в культурних вимірах.

Таблиця 2

Вплив змін на управлінські моделі в культурних вимірах

Культурний вимір	Традиційні характеристики	Тенденції змін	Адаптація управлінських моделей
Індивідуалізм – колективізм	Індивідуалізм – автономія;	Зростання індивідуалізму в	Розвиток гнучких моделей, які поєднують



Культурний вимір	Традиційні характеристики	Тенденції змін	Адаптація управлінських моделей
	колективізм – командна робота	колективістських суспільствах	автономію та командність
Дистанція влади	Висока дистанція – ієрархія; низька дистанція – горизонтальні зв'язки	Зниження дистанції влади в багатьох країнах	Упровадження децентралізованих структур
Уникнення невизначеності	Високе – стабільність, низьке – гнучкість	Підвищення толерантності до змін	Зростання потреби в проактивному управлінні ризиками
Довгострокова орієнтація	Фокус на майбутнє	Зміна цінностей у бік короткострокових результатів	Адаптація стратегій до швидких економічних змін

Джерело: авторська розробка на основі даних [3; 4; 7; 8]

Одним із ключових викликів для сучасних організацій є необхідність адаптації до змін у культурних вимірах, що вимагає впровадження відповідних управлінських підходів. Для подолання цих викликів і забезпечення ефективної роботи мультикультурних команд сформовано рекомендації для адаптації управлінських моделей до нових реалій, які відображені на рис. 1.

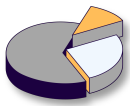


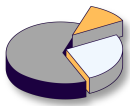
Рис. 1. Виклики та рекомендації для адаптації управлінських моделей до нових реалій

Джерело: складено авторами на основі аналізу [5; 12; 13]

Формування крос-культурної компетенції є важливим аспектом підготовки працівників до роботи в міжнародному середовищі. Освітні програми, спрямовані на розвиток міжкультурної чутливості, забезпечують навички, необхідні для ефективної взаємодії з представниками різних культур. Проте оцінка ефективності цих програм є складним завданням, що потребує системного аналізу.

Сучасні освітні програми охоплюють декілька ключових методів. Перш за все, теоретичне навчання забезпечує вивчення культурних вимірів, таких як індивідуалізм, дистанція влади та уникнення невизначеності. Це сприяє формуванню базових знань про особливості різних культур.

Практичні тренінги включають симуляційні вправи та рольові ігри, спрямовані на розвиток практичних навичок міжкультурної взаємодії.



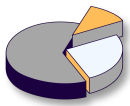
Використання цифрових платформ у форматі онлайн-курсів стало особливо актуальним в умовах глобалізації та розвитку дистанційної освіти. Ці програми дозволяють адаптувати освітній процес до культурних особливостей кожного учасника, що сприяє підвищенню його ефективності [5, с. 24; 9, с. 5; 13, с. 372].

Ефективність освітніх програм, спрямованих на формування крос-культурної компетенції, оцінюється за декількома ключовими критеріями. Перш за все, важливим показником є рівень знань учасників про культурні відмінності. Успішна програма сприяє підвищенню обізнаності про особливості різних світоглядних контекстів, що є основою для ефективної міжкультурної взаємодії. Цей аспект передбачає розуміння таких важливих категорій, як індивідуалізм, дистанція влади, особливості невербальної комунікації тощо.

Другим критерієм є формування практичних навичок, що передбачає здатність учасників програм ефективно взаємодіяти в мультикультурних командах. Навички включають управління конфліктами, адаптацію до різних стилів комунікації та врахування культурних нюансів під час роботи в міжнародному середовищі. Реальні кейси, що застосовуються в програмах, дозволяють учасникам відчувати складність міжкультурної взаємодії та знайти ефективні підходи до її вирішення.

Третім важливим критерієм є практичне застосування набутих знань і навичок. Вплив освітньої програми вимірюється через зміни в поведінці працівників. Наприклад, ефективні програми сприяють покращенню міжособистісних відносин у міжнародних командах, зниженню рівня конфліктів і підвищенню загальної продуктивності. Для моніторингу цього критерію використовуються опитування учасників, аналіз кейсів із їхньої професійної діяльності та спостереження за робочими процесами [13, с. 372].

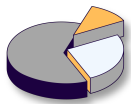
Різні методи формування крос-культурної компетенції мають як свої переваги, так і обмеження. Теоретичне навчання забезпечує учасникам глибоке



розуміння культурних особливостей, але не дозволяє достатньо розвивати практичні навички. Практичні тренінги, навпаки, фокусуються на реальних кейсах, сприяючи формуванню поведінкових моделей. Однак такі тренінги вимагають значних ресурсів і кваліфікованих тренерів, що обмежує їхнє застосування в масштабних освітніх програмах. Онлайн-курси пропонують доступність і гнучкість, що робить їх ідеальними для самоосвіти, але їхня ефективність часто поступається офлайн-формату через відсутність безпосереднього контакту з викладачем і групою.

Для підвищення ефективності освітніх програм із формування крос-культурної компетенції доцільно впроваджувати змішаний формат навчання. Це передбачає поєднання теоретичних занять, практичних тренінгів та онлайн-курсів, що дозволяє досягти комплексного розвитку компетенцій і задовольнити потреби різних цільових аудиторій. Також важливо розробляти довгострокові освітні ініціативи. Замість зосередження на короткострокових результатах, програми мають урахувувати вплив на професійний розвиток учасників у перспективі. Це включає створення системи моніторингу, яка дозволяє оцінювати прогрес учасників через певний період після завершення програми.

Розвиток крос-культурної компетенції є складним і багатогранним завданням, яке потребує врахування специфіки професійної діяльності. У кожній галузі існують унікальні виклики, які формують вимоги до знань, навичок та поведінки працівників. Для забезпечення успішної міжкультурної взаємодії організаціям слід орієнтуватися на практичні підходи, які відповідають конкретним професійним потребам. Практичні рекомендації для вдосконалення розвитку крос-культурної компетенції з урахуванням професійних потреб відображено в табл. 3.

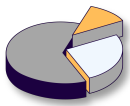


Таблиця 3

Практичні рекомендації для вдосконалення розвитку крос-культурної
компетенції з урахуванням професійних потреб

Сфера діяльності	Основні виклики	Рекомендації для вдосконалення
Міжнародний бізнес	Вирішення міжкультурних конфліктів, адаптація управлінських моделей до різних культур	Упровадження кейс-методів для аналізу реальних конфліктів, створення тренінгів із міжкультурних переговорів
Освіта	Робота з іноземними студентами, інтеграція інклюзивного підходу в освітній процес	Розробка курсів із міжкультурної педагогіки, організація культурних обмінів між студентами та викладачами
Туризм	Налагодження ефективної комунікації з клієнтами різних культур	Використання рольових ігор для відпрацювання культурних сценаріїв, проведення семінарів із вивчення культурних традицій
ІТ-сектор	Управління мультикультурними командами, урахування різниці в стилях комунікації	Використання онлайн-платформ для навчання та тестування культурних компетенцій, упровадження технологій гейміфікації
Медицина	Забезпечення культурно чутливого підходу до пацієнтів	Розробка курсів із міжкультурної етики, навчання через моделювання ситуацій з урахуванням культурних традицій
Міжнародні організації	Організація роботи в багатокультурному середовищі, подолання бар'єрів комунікації	Проведення тренінгів для лідерів з управління культурним різноманіттям, навчання принципів інклюзії

Джерело: авторська розробка

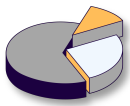


Ефективний розвиток крос-культурної компетенції потребує врахування особливостей професійної сфери, у якій діють працівники. У кожній галузі існують унікальні виклики, які формують специфічні потреби в знаннях та навичках. Запропоновані рекомендації, зокрема використання кейс-методів, рольових ігор, цифрових платформ та міжкультурного обміну, дозволяють створити адаптивні програми навчання, орієнтовані на реальні професійні завдання. Такий підхід не лише підвищує ефективність програм, але й сприяє гармонійній роботі в мультикультурному середовищі, зміцнюючи позиції організацій у глобальному контексті.

Висновки. Дослідження крос-культурного аспекту комунікативного менеджменту в умовах глобалізації та цифровізації показало, що успішна взаємодія між представниками різних культур є ключовим чинником ефективності сучасних організацій. Застосування цифрових технологій значно полегшує процеси комунікації, проте створює нові виклики, такі як недостатня точність перекладів та культурні непорозуміння. Адаптація управлінських моделей до змін культурних вимірів, зокрема до зростання індивідуалізму та зниження дистанції влади, дозволяє організаціям ефективніше реагувати на виклики сучасності.

Ефективність освітніх програм для формування крос-культурної компетенції підтверджується через покращення знань, навичок та їхнього практичного застосування в реальних умовах. Водночас виявлено, що індивідуалізація програм залежно від галузевих потреб, упровадження змішаних форматів навчання та моніторинг довгострокових результатів можуть значно підвищити їхню результативність.

Практичні рекомендації, розроблені в межах цього дослідження, акцентують на важливості кейс-методів, інтерактивного навчання та цифрових технологій для створення гармонійного мультикультурного середовища.

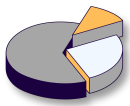


Особливий акцент зроблено на адаптації навчальних програм до професійних потреб різних галузей.

Для подальших досліджень залишається необхідність вивчення механізмів інтеграції крос-культурних стратегій у цифрове середовище, а також оцінки довгострокового впливу освітніх ініціатив на професійну діяльність працівників. Використання інноваційних методів, таких як штучний інтелект, для аналізу культурних відмінностей та оптимізації навчання також може стати перспективним напрямом для майбутніх досліджень.

Список використаних джерел

1. Bannikova K., Mykhaylyova K. Effective Global Recruitment Strategy: Cultural Competence. *Review of Economics and Finance*. 2023. № 21. P. 592–598. URL: <https://refpress.org/ref-vol21-a61/> (accessed: 02.10.2024).
2. Lifintsev D., Wellbrock W. Cross-cultural communication in the digital age. *Estudos em Comunicação*. 2019. № 1(28). P. 92–104. URL: https://paws.wcu.edu/ncluke/digital_literacy/docs/Cross-culturalcommunicationinthedigitalage_2019_Denys-Lifinsev.pdf (accessed: 02.10.2024).
3. Rezaei M., Jafari-Sadeghi V., Bresciani S. What drives the process of knowledge management in a cross-cultural setting: The impact of social capital. *European Business Review*. 2020. № 32(3). P. 485–511. URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/EBR-06-2019-0127/full/html> (accessed: 02.10.2024).
4. Хмара М., Пилипенко Б. Крос-культурний менеджмент міжнародних корпорацій. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2020. № 6(117). С. 20–28. URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2020/6_2020/5.pdf (дата звернення: 02.10.2024).



5. Байша К. Формування навичок крос-культурної комунікації в студентів технічних і природничих спеціальностей. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*. 2019. № 62(2). С. 22–26. URL: http://pedagogy-journal.kpu.zp.ua/archive/2019/62/part_2/62-2_2019.pdf#page=22 (дата звернення: 02.10.2024).

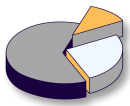
6. Подра О. П., Лиса Д. С. Особливості врегулювання крос-культурних конфліктів в процесі здійснення зовнішньоекономічної діяльності. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2023. С. 94–103. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2023/dec/32687/menedzhment223maket-94-103.pdf> (дата звернення: 02.10.2024).

7. Кривобок К., Канова О., Котельникова Ю. Проблеми розвитку крос-культурного менеджменту в міжнародному бізнесі. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. № 8(1). С. 202–207. URL: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-1-29> (дата звернення: 03.10.2024).

8. Yevtushenko V., Lisenyi E., Lin V. Research of cross-cultural management of business activities in European markets. *Bulletin of VN Karazin Kharkiv National University Economic Series*. 2022. № 103. Р. 33–40. URL: <https://periodicals.karazin.ua/economy/article/view/21219> (accessed: 03.10.2024).

9. Моргулець О., Нищенко О., Шевченко О. Крос-культурні комунікації в туристичній діяльності: проблеми та шляхи вирішення. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. С. 1–7. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-60> (дата звернення: 02.10.2024).

10. Ручка А., Танчер В. Компетентність як чинник міжкультурної комунікації в глобалізованому світі. *Міжнародні відносини: теоретико-практичні аспекти*. 2019. № 3. С. 247–256. URL: <https://doi.org/10.31866/2616-745x.3.2019.159127> (дата звернення: 02.10.2024).



11. Красота-Мороз Г. Поняття кроскультурної комунікації військовослужбовців збройних сил України під час підготовки для участі у міжнародних операціях з підтримання миру і безпеки. *Військова освіта*. 2022. № 1(45). С. 136–143. URL: <https://doi.org/10.33099/2617-1783/2022-45/136-143> (дата звернення: 02.10.2024).
12. Близнюк Т. П., Близнюк О. В. Крос-культурний профіль лідера: вплив національної культури. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2024. № 3. С. 50–53. URL: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024-3-10> (дата звернення: 03.10.2024).
13. Ліфінцев Д., Близнюк Т., Кохан М. Перспективи крос-культурної бізнес-взаємодії в контексті європейської інтеграції України. *Бізнес Інформ*. 2021. № 5. С. 371–377. URL: http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/27042/1/business-inform-2021-5_0-pages-371_377.pdf (дата звернення: 03.10.2024).
14. Aririguzoh S. Communication competencies, culture and SDGs: effective processes to cross-cultural communication. *Humanities and Social Sciences Communications*. 2022. № 9(1). Р. 1–11. URL: <https://www.nature.com/articles/s41599-022-01109-4> (accessed: 03.10.2024).
15. Jain T., Pareek C. Managing cross-cultural diversity: Issues and challenges. *Global Management Review*. 2019. № 13(2). Р. 23–32. URL: <https://www.sonabusinessschool.com/journal/current-issues/managing-cross-final.pdf> (accessed: 03.10.2024).
16. Українське національне інформаційне агентство «Укрінформ». *Хто потрапляє до соціальних бульбашок? Дослідження поведінки молодих користувачів соцмедіа в Україні*. 2024. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3876515-hto-potraplae-do-socialnih-bulbasok-doslidzenna-povedinki-molodih-koristuvaciv-socmedia-v-ukraini.html> (дата звернення: 03.10.2024).