

4. Апальков С., Бененсон О., Булатова О. та ін. (2021). Глобальна економіка: актуальні проблеми та вектори розвитку: Монографія. Дніпро: ДНУ, 426 с. URL: [https://www.researchgate.net/publication/357767408\\_Globalna\\_ekonomika\\_aktualni\\_problemi\\_ta\\_vektori](https://www.researchgate.net/publication/357767408_Globalna_ekonomika_aktualni_problemi_ta_vektori).

**Дзюба Є. О., канд. екон. наук Приварникова І. Ю.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

### **КРОС-КУЛЬТУРНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У МІЖНАРОДНІЙ СПІВПРАЦІ КОМПАНІЙ**

В умовах прискорення глобалізаційних процесів, розвитку міжнародної кооперації та масштабування багатонаціональних міжнародних компаній крос-культурний менеджмент набуває характеру стратегічного управлінського інструменту. Його значущість зростає у контексті міжнародної співпраці, де ефективність взаємодії визначається здатністю враховувати культурні відмінності партнерів і команд. Крос-культурний менеджмент є міждисциплінарною галуззю, що поєднує підходи менеджменту, соціальної психології, культурної антропології та міжнародного бізнесу, і спрямований на координацію діяльності в умовах культурної різноманітності [1]. Як зазначає А. І. Капліна, здатність враховувати культурні відмінності є ключовою умовою ефективного управління у мультикультурних колективах [2]. Дослідники О. М. Орленко та К. М. Петкова підкреслюють дуальний характер крос-культурного менеджменту: він одночасно є джерелом управлінських викликів і важливим ресурсом підвищення інноваційності та адаптивності організації, підвищення якості її стратегічних рішень та когнітивних можливостей [1].

Розвиток міжнародної співпраці супроводжується низкою специфічних управлінських викликів, що зумовлені культурними відмінностями учасників. Проведене дослідження дозволило систематизувати ключові виклики крос-культурного менеджменту у міжнародній співпраці компаній і виділити їх види:

- по-перше, – це комунікативні виклики, міжкультурна комунікація є критично важливою для ефективної міжнародної взаємодії. Відмінності у стилях спілкування (прямий/непрямий), ставленні до ієрархії, часу та невизначеності

впливають на якість ділових процесів [2]. І. Ю. Приварникова та Ю. М. Голей підкреслюють, що ефективність бізнес-комунікацій залежить від урахування культурних норм, моделей поведінки та бізнес-етикету партнерів, що визначає результативність міжнародної взаємодії [3]. І навіть за умови використання єдиної мови-посередника (зазвичай англійської), на думку А. І. Капліної [2], зміст повідомлень може суттєво викривлюватися під впливом культурних кодів;

- по-друге, – управлінські виклики цифрових команд – у глобалізованому середовищі зростає роль віртуальних команд. Їх ефективне управління потребує адаптації стилів лідерства, формування єдиних комунікаційних стандартів та побудови атмосфери психологічної безпеки в умовах асинхронної взаємодії [4];

- по-третє, – виклики глобальної міграції, зростання міжнародних міграційних потоків, формування виробничих колективів з мігрантів, залучення працівників із різних культур вимагає створення інклюзивного середовища, розробки адаптаційних програм та перегляду підходів до командування [5].

Зазначені виклики обумовлюють необхідність впровадження практичних інструментів крос-культурного менеджменту у багатонаціональних міжнародних компаніях, зокрема: адаптацію стилів лідерства до культурного профілю команди; впровадження систематичних крос-культурних тренінгів для персоналу; формування єдиних комунікаційних стандартів у міжнародних командах; використання цифрових платформ із чітко визначеними правилами взаємодії; розвиток інклюзивної HR-політики та створення мультикультурних команд. Ефективність реалізації цих підходів підтверджена дослідженнями. Так, наприклад, на думку О. Крупського, Ю. Стасюк та А. Кобченка, у міжнародних цифрових командах, що функціонують у сфері ІТ або e-sport, застосування стандартизованих комунікаційних протоколів та адаптивного лідерства дозволяє ефективно координувати діяльність учасників з різних культурних середовищ, забезпечуючи узгодженість дій навіть в умовах асинхронної взаємодії [2].

Поряд із викликами, культурна різноманітність є потужним ресурсом для розвитку міжнародного бізнесу. На думку дослідників О. М. Орленко та К. М. Петкова, мультикультурні організації демонструють вищий рівень креативності та інноваційності порівняно з гомогенними колективами [1]. Це пояснюється

тим, що стикнення різних культурних перспектив стимулює вироблення нестандартних рішень.

Проведене дослідження показало, що крос-культурний менеджмент є стратегічним інструментом управління, що визначає ефективність міжнародної діяльності компанії. Ігнорування культурного чинника призводить до зниження якості управлінських рішень та ускладнення співпраці. Культурна різноманітність повинна розглядатися не як бар'єр, а як джерело конкурентних переваг. Це зумовлює необхідність інтеграції крос-культурної компетентності у стратегічне управління, HR-політику та корпоративну культуру компаній.

#### **Список використаних джерел:**

1. Орленко О. М., Петкова К. М. Крос-культурний менеджмент: виклики та можливості в епоху глобалізації. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2025. № 3 (328). С. 117-127.
2. Капліна А. І. Крос-культурний менеджмент у сформованій культурі комунікацій. *Агросвіт*. 2023. № 9-10. С. 190-198.
3. Приварникова І. Ю., Голей Ю. М. Сучасні бізнес-комунікації з представниками європейських країн: порівняльний крос-культурний аналіз. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2023. № 56. <https://doi.org/10.32782/2413-2675/2023-56-6>.
4. Крупський О., Стасюк Ю., Кобченко А. Крос-культурний менеджмент цифрових команд на прикладі E-SPORT практик. *Економічний простір*. 2025. № 207. С. 3-12.
5. Почтовюк А., Семеніхіна В., Золотаренко В. Крос-культурний менеджмент та міжкультурна комунікація: реакція на виклики глобальної міграції. *Mechanism of an economic regulation*. 2024. № 1(103). С. 24-29.

**Зайцева М. О., д-р екон. наук Мешко Н. П.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

#### **ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ МІЖНАРОДНОЇ КОМПАНІЇ В МЕЖАХ СТРАТЕГІЇ «FOOD & TECH» (НА ПРИКЛАДІ ПрАТ «МХП»)**

Глобалізація та стрімка цифровізація економіки ставлять перед традиційними промисловими холдингами завдання переосмислити свої стратегічні пріоритети. Одним з найяскравіших прикладів таких трансформацій в Україні є досвід компанії ПрАТ МХП. Зміна формату роботи компанії від вертикально інтегрованого агрохолдингу до «Food & Tech» є її стратегічним рішенням, яке відповідає потребам цифрового суспільства, де споживач хоче не просто продукт, а готове