

УДК 339.92:339.137

JEL Classification: M10, M13, F13, G14

DOI: <http://doi.org/10.34025/2310-8185-2025-2.98.08>

Валентина Чичун, к.е.н., доцент

<https://orcid.org/0000-0003-0032-9757>

Галина Полянко, старший викладач кафедри,

<https://orcid.org/0000-0002-6556-681X>

Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,

м. Чернівці

КРОСКУЛЬТУРНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Анотація

Актуальність. Постановка проблеми. Повномасштабна війна в Україні спричинила нові виклики для кроскультурного менеджменту, зокрема посилення комунікативних бар'єрів, зниження рівня довіри та ускладнення управління в мультикультурних колективах. Психологічні наслідки війни – хронічний стрес, емоційне виснаження і травматичний досвід – негативно впливають на міжкультурні контакти та командну ефективність. Це зумовлює потребу в оновленні підходів до управління, що враховують фактори воєнного досвіду та цифрового середовища. В умовах війни актуальним є пошук управлінських рішень, здатних забезпечити адаптивність і стійкість мультикультурних колективів.

Мета дослідження – проаналізувати трансформацію підходів до кроскультурного менеджменту в умовах війни в Україні, виокремити нові виклики, зумовлені воєнною реальністю, та запропонувати напрями адаптації управлінських стратегій у мультикультурному середовищі. **Методологія.** У процесі дослідження застосовано загальнонаукові методи: аналіз, систематизацію та узагальнення, що дозволило обґрунтувати основні положення щодо особливостей кроскультурного менеджменту в умовах війни.

Результати. За результатами дослідження з'ясовано, що в умовах війни міжкультурна комунікація набуває нових функцій: підтримки психологічної стійкості, зміцнення довіри та забезпечення соціальної єдності. Виявлено трансформацію мотиваційних установок персоналу, актуалізацію емоційно чутливого лідерства та зростання ролі цифрових і невербальних каналів комунікації. Узагальнено виклики, з якими стикаються мультикультурні команди, й проаналізовано адаптивні стратегії українських компаній. Підкреслено важливість міжкультурної компетентності як чинника організаційної стійкості й інструмента досягнення Цілей сталого розвитку ООН.

Практичне значення. Практичне значення полягає у розробці рекомендацій для менеджерів щодо ефективного управління мультикультурними групами в умовах війни. Запропоновані підходи до адаптивного лідерства, міжкультурної комунікації та підтримки психологічної стійкості допомагають підвищити продуктивність і згуртованість колективів.



Впровадження цифрових і невербальних комунікаційних інструментів сприяє покращенню взаєморозуміння та зменшенню конфліктів. Результати дослідження можуть бути використані в практиці компаній, що працюють у мультикультурному середовищі.

Перспективи подальших досліджень. Розробка інструментів для оцінки та розвитку кроскультурної компетентності в умовах кризових ситуацій, а також упровадження інноваційних методик підтримки мотивації та спільної співпраці в мультикультурних колективах.

Ключові слова: кроскультурний менеджмент, війна, мультикультурна команда, психологічна стійкість, міжкультурна комунікація, управлінські стратегії, адаптація.

Кількість джерел: 18, кількість таблиць: 2.

Valentyna Chychun, Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor,

<https://orcid.org/0000-0003-0032-9757>

Halyna Polianko, Senior Lecturer,

<https://orcid.org/0000-0002-6556-681X>

Chernivtsi Institute of Trade and Economics of SUTE,
Chernivtsi

CROSS-CULTURAL MANAGEMENT IN WAR CONDITIONS

Summary

The article explores the transformation of cross-cultural management approaches in the context of war, focusing on the psychological and organizational challenges faced by multicultural teams under extreme conditions. War significantly affects employees' mental states, increasing emotional stress, fostering distrust, and shifting motivational priorities. Traditional cross-cultural management models, developed in stable environments, are insufficient for ensuring effective collaboration during crises.

The study emphasizes the importance of developing cross-cultural competence among managers, using digital platforms for communication support, and recognizing nonverbal communication as key factors in building trust and psychological resilience within teams. Ukrainian companies' practical experience demonstrates the effectiveness of multicultural strategies, including regular employee support, adaptation of communication strategies, and the development of intercultural skills that enhance organizational resilience.

The findings highlight the urgent need to design new conceptual models of cross-cultural management that incorporate the psychological impacts of war, adaptive mechanisms, and the specifics of digital interaction. These models aim to ensure effective teamwork and decision-making in multicultural organizations. Further research will focus on developing tools to assess and foster cross-cultural competence and introducing innovative methods to support motivation and cooperation in crisis conditions.

Keywords: cross-cultural management, war, multicultural team, psychological resilience, intercultural communication, management strategies, adaptation.

Number of sources – 18, number of tables – 2.

Постановка проблеми. Кроскультурний менеджмент в умовах повномасштабної війни стикається з новими викликами, що проявляються через загострення наявних міжкультурних бар'єрів і виникнення додаткових складнощів в організаційній взаємодії, комунікації та управлінні в мультикультурному середовищі. Воєнна реальність супроводжується підвищенням емоційним навантаженням, недовірою та постійною невизначеністю, що безпосередньо впливає на ефективність комунікації, процеси прийняття управлінських рішень і розподіл ролей у командах з представниками різних культур. У таких умовах міжкультурні взаємовідносини потребують адаптивності, емпатії та сучасних управлінських підходів, здатних забезпечити стабільність і результативну співпрацю. Наслідки війни чітко простежуються в діяльності міжнародних інституцій та організацій, де міжкультурне співробітництво ускладнюється емоційним виснаженням, втратою довіри та зростанням напруги в управлінських і гуманітарних процесах.

Особливого значення набувають психологічні впливи війни, які суттєво змінюють поведінкові реакції, мотиваційні чинники та комунікаційні стратегії працівників. Масштабні емоційні потрясіння мільйонів українців, що у багатьох випадках переростають у травматичний досвід або посттравматичний стресовий розлад, стали наслідком російсько-української війни. Усі ці фактори спричинили кардинальні зміни у світогляді, поведінкових реакціях і психічному стані особистості [1]. Травматичний досвід війни значно змінює комунікативні компетенції у взаємодії з представниками інших культур, знижує рівень толерантності до культурної різноманітності, ускладнює адаптацію у спільній роботі, а також позначається на емоційному реагуванні та сприйнятті стресових ситуацій у професійному оточенні.

Отже, актуальним завданням є розробка ефективних управлінських рішень у кроскультурному менеджменті, які враховують особливості міжкультурної взаємодії в умовах війни. Це передбачає формування новітніх концептуальних підходів до кроскультурного менеджменту, здатних інтегрувати психологічні особливості воєнного досвіду, механізми пристосування та специфіку цифрового середовища в систему управління організацією.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У науковій літературі спостерігається посилений інтерес до дослідження інтеркультурної співпраці в умовах соціальної нестабільності. Зокрема, у працях Круглянка А. В. та Верстяк О. М. наголошується на значущості кроскультурної взаємодії у глобалізованому світі, що обумовлено розширенням міжнародних ділових зв'язків, створенням багатонаціональних управлінських колективів, розвитком транснаціональних корпорацій, активізацією діяльності міжнародних громадських організацій та поширенням міжкультурної комунікації [2].

Почтавюк А. Б., Семеніхіна В. В. та Золотарюк В. В. розглядають функціональні засади та інструментарій кроскультурного менеджменту в реаліях глобальної міграції та зростання мобільності трудових ресурсів. Вони акцентують увагу на визначенні суб'єкта й об'єкта кроскультурного менеджменту, а також ідентифікації соціокультурних бар'єрів, які виникають у мультикультурних командах, зокрема стереотипів, мовних відмінностей, особливостей невербальної комунікації, традицій, ціннісних орієнтацій і соціальних норм [3].

Левченко І. В. зазначає, що трансформації міжкультурної комунікації на глобальному, національному та регіональному рівнях економіки є важливим аспектом сучасного менеджменту. Вона підкреслює, що міжкультурний менеджмент є невіддільною складовою міжнародної діяльності компаній, а ефективна взаємодія в мультикультурному середовищі – передумовою успішного виходу бізнесу на закордонні ринки [4].

Проблема впливу культурних трансформацій на управлінські стратегії в умовах глобалізації та соціальних змін є предметом вивчення у низці сучасних наукових праць. Так, Горшелова О. Г. та її співавтори аргументують необхідність коригування методів управління з урахуванням трансформацій культурних вимірів, таких як індивідуалізм, дистанція влади, уникнення невизначеності та орієнтація на довгострокові цілі. Автори відзначають суттєвий вплив цих змін на поведінкові моделі працівників і керівників у мультикультурному середовищі [5].

Серед закордонних дослідників, чії праці, незважаючи на час написання, не втратили своєї актуальності й сьогодні, особливо в умовах війни, варто відзначити Герта Хофстеде [6], Фонса

Тромпенаарса [7] та Едварда Холла [8]. Їхній внесок у дослідження міжкультурної комунікації та впливу культурних відмінностей на управлінські й організаційні практики залишається важливим для розуміння викликів кроскультурного менеджменту у складних соціально-політичних обставинах.

Ґерт Хофстеде розробив одну з найвпливовіших моделей культурних вимірів, базуючись на масштабних дослідженнях працівників міжнародної корпорації IBM у понад 70 країнах. Його концепція дозволяє пояснити, як такі культурні чинники, як прийняття ієрархічних відносин, орієнтація на особисті інтереси, прагнення до передбачуваності й уникнення ризиків, а також спрямованість на довгострокове планування, впливають на поведінку персоналу та керівників у складних умовах.

Фонс Тромпенаарс, спільно з Чарльзом Гемпден-Тернером, запропонували модель семи культурних вимірів, що зосереджує увагу на бізнес-контексті та організаційній поведінці. Запропонована ними система стала фундаментом для трансформації управлінських стратегій у мультикультурному середовищі, яке часто ускладнюється військовими діями, соціальною нестабільністю та змінами в динаміці співпраці між учасниками процесів.

Едвард Холл, один із засновників теорії міжкультурної комунікації, запропонував концепції, які пояснюють вплив культури на сприйняття часу, простору та комунікації. Ці ідеї знайшли своє відображення в організації ефективної взаємодії в командах, що працюють в умовах конфлікту, де комунікативні бар'єри можуть загострюватися через культурні та соціально-психологічні фактори.

Узагальнення результатів наукових праць дозволяє стверджувати, що культурний чинник суттєво впливає на всі рівні управлінської комунікації в глобалізованому світі. Водночас функціонування системи кроскультурного менеджменту в умовах війни залишається недостатньо вивченим, оскільки наявні теоретичні підходи переважно не враховують специфіки кризових ситуацій. Важливо зазначити, що аналіз трансформації міжкультурних процесів під впливом військових дій, зокрема в українському соціокультурному середовищі, наразі залишається недостатньо системним і повним. Це потребує розроблення нових концептуальних засад та управлінських моделей, адаптованих до умов війни та мультикультурної взаємодії.

Формулювання цілей статті й аргументування актуальності поставленого завдання. В умовах війни міжкультурні процеси зазнають суттєвих трансформацій, що обумовлює необхідність перегляду усталених управлінських парадигм і переосмислення традиційних моделей кроскультурного менеджменту. Військова агресія як екстремальний соціальний феномен створює додаткові виклики для ефективної комунікації, організаційної координації, збереження довіри та емоційної стабільності в міжкультурному просторі. Посилення невизначеності, емоційне виснаження, зміни в ціннісних орієнтаціях, поведінкових реакціях і комунікативних стратегіях працівників призводять до обмеженості традиційного інструментарію кроскультурного менеджменту.

Актуальність обраної проблематики визначається необхідністю розробки оновлених стратегій управління мультикультурними колективами з урахуванням соціально-психологічних наслідків збройного конфлікту. За умов соціально-політичної нестабільності пріоритетним завданням є адаптація управлінських практик, орієнтованих на забезпечення функціональної спроможності та стійкості організаційних структур у кризових ситуаціях.

Мета статті – проаналізувати трансформацію підходів до кроскультурного менеджменту в умовах війни в Україні, виокремити нові виклики, зумовлені воєнною реальністю, та запропонувати напрями адаптації управлінських стратегій у мультикультурному середовищі.

Виклад основного матеріалу. В умовах війни міжкультурна взаємодія набуває розширеного функціонального значення. Окрім звичної координаційної ролі в мультикультурному середовищі, вона стає інструментом підтримки психологічної стійкості, зміцнення взаєморозуміння та збереження соціальної єдності. Ці виклики вимагають оновлення традиційних підходів до кроскультурного менеджменту, які базувалися на умовах стабільності та передбачуваності. Як свідчать емпіричні напрацювання, присвячені міжкультурній комунікації під час криз, вона сприяє згуртованості суспільства, формуванню довірчих відносин і підтриманню соціальної стабільності [9].

Це, своєю чергою, посилює увагу до психокультурних параметрів управління мультикультурними колективами,

оскільки саме ці чинники забезпечують ефективну взаємодію та досягнення організаційних цілей в екстремальному середовищі. Відповідно, міжкультурна комунікаційна компетентність має доведену негативну кореляцію з професійним вигоранням і емоційним навантаженням на робочому місці та здатна пом'якшувати їхній вплив через зниження рівня стресу серед працівників міжнародних організацій [10].

По-перше, у поведінці учасників мультикультурних команд зростає значення екзистенційного чинника. Працівники, що перебувають у стані хронічного емоційного напруження, переживають втрати, дезорієнтацію внаслідок зміни життєвих обставин, демонструють нові моделі поведінки, які не завжди відповідають традиційним культурним зразкам. Посилене прагнення до безпеки, підтримки та емоційного зв'язку зобов'язує керівництво проявляти підвищену чутливість до культурної ідентичності та індивідуальних реакцій працівників.

По-друге, відбувається трансформація мотиваційної структури персоналу. Якщо в мирний час пріоритетами були професійні досягнення, кар'єрний прогрес та самореалізація, то в умовах воєнної нестабільності фокус зміщується на соціальну значущість праці, відповідальність перед колективом і забезпечення стабільності повсякденного функціонування. Це вимагає адаптації організаційних практик і HR-інструментів до нових умов, з акцентом на підтримку, гнучкість, етичність і прозору комунікацію, що підтверджується працями Гофстеде Г. та Адлер Н. Дж. [6; 11].

По-третє, збройний конфлікт як чинник соціальної нестабільності збільшує ймовірність міжкультурних непорозумінь, які можуть призводити до відкритих конфліктів. Тривалий стрес, тривожність і фрустрація активують культурні стереотипи, знижують рівень толерантності та сприяють розділенню в колективах. У таких умовах важливо розвивати кроскультурну компетентність менеджерів – знання культурних особливостей, навички міжособистісної адаптації, емпатії та здатність критично оцінювати власні цінності й упередження. Основні виклики міжкультурної взаємодії в умовах війни узагальнено в таблиці 1.

Таблиця 1

Основні виклики міжкультурної взаємодії в умовах війни

<i>Виклик</i>	<i>Характер прояву</i>	<i>Вплив на колектив</i>
Емоційна нестабільність	Тривожність, дратівливість	Зниження продуктивності, зростання конфліктів
Культурні непорозуміння	Активізація стереотипів	Недовіра, порушення комунікації
Трансформація мотивації	Пріоритет безпеки над досягненнями	Потреба в нових стимулах
Втрата довіри до структур	Недовіра до інструкцій, ієрархії	Пошук неформальних каналів комунікації
Зміни у ціннісних орієнтаціях	Посилення солідарності або апатії	Неоднорідність очікувань у групі

За умов збройної агресії комунікаційні канали зазнають перетворень, що потребує пристосування управлінських практик до нових реалій. Зростає значення неформальних способів обміну інформацією, таких як соціальні мережі та онлайн-платформи, які стають не лише основними джерелами оперативних даних, а й засобами підтримки психологічної стійкості колективу. У цьому зв'язку показовими є висновки О. Чайкун, яка зазначає, що у кризових ситуаціях – зокрема під час пандемії COVID-19 та російсько-української війни – відбувається переосмислення інформаційних стратегій журналістики й медіа, що супроводжується трансформацією комунікативної взаємодії з аудиторією [12].

Розширення ролі віртуальної комунікації формує нові умови для конструювання кроскультурних команд, водночас наголошуючи на проблемах цифрової нерівності та асинхронності сприйняття повідомлень. Важливо зосередитися на цифрових платформах як ключовому інструменті міжкультурного діалогу. Онлайн-комунікація сприяє подоланню фізичних бар'єрів, проте ускладнює інтерпретацію емоційних сигналів та культурних кодів. Це висуває вимогу впровадження інших підходів до цифрового етикету та практик онлайн-лідерства. Адаптація культурної парадигми в цифровому середовищі супроводжується підвищеним ризиком комунікативних непорозумінь, що безпосередньо впливає на якість управлінських рішень та ефективність міжособистісних спілкувань [5].

Показовим прикладом ефективної міжкультурної взаємодії у кризових умовах є досвід компанії «Нова пошта». У відповідь на виклики воєнного часу компанія модернізувала внутрішні комунікації шляхом створення мультикультурних груп підтримки для працівників з різних регіонів та культурних середовищ. Були запроваджені регулярні онлайн-сесії для зниження рівня стресу та розвитку навичок ефективного спілкування в умовах культурного різноманіття, що сприяло збереженню довіри, продуктивності та злагоди в колективі [13].

Аналогічно, компанія SoftServe продемонструвала цілісну модель підтримки працівників, орієнтовану на фізичну, психологічну та професійну підтримку. З початком повномасштабної війни було евакуйовано понад 5675 осіб, понад 1750 працівників отримали фінансову та психологічну допомогу в Україні та Польщі. Особливу увагу приділено мобілізованим співробітникам, які після повернення отримують доступ до медичного страхування, реабілітаційних програм, підтримки ментального здоров'я та перекваліфікації. Водночас для посилення професійних і міжкультурних компетентностей було активовано низку освітніх ініціатив через SoftServe Academy та Cross-Cultural Communication Center, зокрема безплатні курси англійської мови, IT-навчання, підтримку родин загиблих працівників [14].

Свою чергою, компанія Rozetka оперативно перебудувала свою діяльність у відповідь на умови війни через трансформацію логістичних і бізнес-процесів, що дозволило забезпечити безперервність доставки навіть у найскладніших регіонах. Попри загальне падіння продажів, компанія відкрила понад 40 нових офлайн-точок, зокрема в Краматорську та Костянтинівці, чим не лише сприяла збереженню робочих місць, а й підтримала регіональне населення з різним досвідом проживання в умовах конфлікту. Крім того, Rozetka надала гуманітарну допомогу, створила освітні можливості для співробітників і переселенців та забезпечила адаптацію персоналу, демонструючи приклад культурно чутливого управління в умовах надзвичайної ситуації.

Таким чином, в умовах соціальної нестабільності та воєнних викликів українські компанії активно впроваджують інструменти кроскультурного менеджменту. Це дозволяє ефективно налаштовувати внутрішні комунікації та HR-практики відповідно до

потреб працівників з різних культурних середовищ. Аналіз досвіду таких підприємств демонструє, що врахування культурного різноманіття, емоційних запитів та регуляторних механізмів є важливим чинником забезпечення організаційної стійкості.

Окрім вербальних і цифрових каналів комунікації, дедалі більшого значення набуває невербальна комунікація, що охоплює міміку, жести, інтонацію та зовнішній вигляд. Вона сприяє зміцненню довіри, емпатії та підтримці злагоди, що є вирішальним для стійкості організацій в умовах соціальної нестабільності та підвищеної психологічної напруги. Їхнє використання в процесі медіації покращує усвідомленість учасників щодо невербальних сигналів [15].

Офіційні інструктивні документи та стандартизовані протоколи малоефективні в ситуаціях, де необхідне оперативне прийняття рішень з урахуванням культурних чинників. Це створює передумови для розроблення адаптивних управлінських практик, здатних враховувати як культурну різноманітність, так і посилену кризову вразливість соціальних груп. Дослідження Калашнікової Л. та Безуглової В. [16] наголошує на доцільності соціологічного моніторингу ефективності комунікацій у системі «влада – громадськість» в умовах війни. Застосування цього методу дозволяє запроваджувати механізми зворотного зв'язку для корегування стратегій взаємодії.

Перегляд лідерства в умовах бойових дій набуває особливої актуальності. У стабільних умовах домінують трансформаційні або транзакційні стилі керівництва, тоді як у період значної нестабільності більш ефективними є практики, орієнтовані на підтримку, адаптивність та емоційну відкритість. Лідер повинен створити умови психологічної безпеки, сприяти відкритому спілкуванню та зміцненню солідарності задля збереження цілісності організації [17].

У мирний час особливості кроскультурної взаємодії формуються через національні ментальні моделі, соціальні цінності, поведінкові моделі та управлінські традиції. У період війни ці чинники зазнають значних змін, через що відбувається коригування стратегій управління у мультикультурних командах. У таблиці 2 представлено порівняльний аналіз

підходів до міжкультурного управління в умовах стабільного розвитку та в умовах війни.

Таблиця 2

Порівняльний аналіз підходів до міжкультурного управління в умовах стабільного розвитку та в умовах війни

<i>Критерій</i>	<i>Стабільне середовище</i>	<i>Умови війни</i>
Модель лідерства	Трансформаційна, транзакційна	Адаптивна, сервісна, емпатійна
Тип комунікації	Формалізована, структурована	Гнучка, емоційно чутлива, з урахуванням культурних особливостей
Канали комунікації	Офіційні інструкції, регламенти	Соціальні мережі, неформальні зв'язки, невербальна комунікація
Мотиваційні чинники	Кар'єрне зростання, самореалізація	Соціальна значущість, стабільність, психологічна підтримка
Роль міжкультурної компетентності	Підвищення ефективності співпраці	Засіб подолання стресу, попередження конфліктів, згуртованість
Роль менеджера	Організатор, координатор	Модератор взаємодії, емоційний лідер
Управлінська стратегія	Стандартизоване планування	Адаптивне управління, кризова гнучкість

Такі виклики впливають на функціонування команд, стиль лідерства, формати взаємодії, комунікаційні практики та способи прийняття рішень.

В умовах війни та зростання культурної різноманітності управлінського середовища формується необхідність впровадження адаптивних управлінських стратегій, спрямованих на забезпечення міжкультурної ефективності. До них належать:

- створення інституційних механізмів психологічного супроводу для підтримки функціонування міжкультурних команд;
- регулярне проведення тренінгів з розвитку міжкультурної чутливості та емпатійного лідерства;
- перегляд і коригування політик врегулювання конфліктів;
- застосування гнучких моделей комунікаційної взаємодії;
- впровадження систем зворотного зв'язку для своєчасного виявлення прихованих проблем організаційної культури.

Отже, стратегічне інтегрування багатокультурної чутливості в управлінські практики дозволяє підтримувати ефективність організаційної діяльності в умовах війни й формувати основу для сталого розвитку в майбутньому. Така модель посилює партнерські стосунки в колективах, знижує ймовірність конфліктів і сприяє формуванню інклюзивного, стійкого та гнучкого управлінського середовища.

Колективи з представниками різних культур, за умови належної організаційної підтримки, демонструють вищу адаптивність, здатність до інновацій та креативного вирішення завдань. У складних і нестабільних соціально-економічних умовах така структура стає джерелом синергії. Реалізація цього потенціалу можлива за умови наявності інституційного середовища, що забезпечує інклюзію, відкритість до культурного діалогу та взаємну повагу.

Важливим напрямом є інтеграція міжкультурних знань і навичок у державні програми підготовки управлінців, дипломатів та фахівців з кризового реагування. Освітні інституції мають розробляти спеціалізовані курси, що поєднують знання з культурології, психології, менеджменту та безпеки.

За воєнної та соціальної нестабільності питання сталого розвитку набуває першочергового значення. Скоординована реалізація політик у соціальній, економічній та екологічній сферах є визначальним фактором для стабілізації, відновлення та довгострокового розвитку суспільства. Цілі сталого розвитку ООН виступають орієнтирами для формування системи дій, здатної забезпечити якісні зміни в управлінні людським капіталом, ресурсами й інституційною спроможністю. До пріоритетних напрямів належать забезпечення доступу до освіти, гендерна рівність, сталий розвиток інфраструктури, відповідальне споживання, протидія зміні клімату, забезпечення миру та інклюзивного управління. Їх успішне впровадження потребує злагодженої співпраці між урядом, бізнесом, громадянським суспільством і міжнародними партнерами, особливо під час післявоєнної відбудови, коли стійкість системи залежить від здатності реагувати на складні виклики та створювати безпечне, інклюзивне й соціально згуртоване середовище [18].

Розвиток міжкультурної компетентності тісно пов'язаний з досягненням Цілей сталого розвитку ООН. Зокрема, вона сприяє

забезпеченню якісної освіти (ЦСР 4 «Якісна освіта»), зміцненню інклюзивних інституцій і сприянню мирному співіснуванню (ЦСР 16 «Мир, справедливість і сильні інститути»), а також розвитку глобального партнерства (ЦСР 17 «Партнерство заради сталого розвитку»). Освіта у цьому напрямі та відповідні управлінські практики мають розглядатися як інструменти соціальної згуртованості, діалогу та сталого розвитку на національному й міжнародному рівнях.

Отже, трансформація кроскультурного менеджменту в умовах війни вимагає глибокого переосмислення як управлінських інструментів, так і базової парадигми організаційної взаємодії. Основна увага зміщується з контролю на підтримку, із формалізованих структур – на гнучкі мережеві зв'язки, а також із нормативної уніфікації – на культурну інтеграцію. Така концепція сприяє ефективному функціонуванню мультикультурних команд, підтримуючи їхню стійкість і розвиток за соціальної та політичної невизначеності.

Висновки. Війна суттєво впливає на психологічний стан працівників мультикультурних команд, зумовлюючи підвищене емоційне навантаження, недовіру та трансформацію мотиваційних пріоритетів. Аналіз наукових джерел підтвердив, що традиційні підходи до кроскультурного менеджменту, сформовані в умовах стабільності, є недостатніми для ефективної організації роботи в кризових обставинах, що потребує впровадження адаптивних управлінських практик з урахуванням соціально-психологічних наслідків війни.

Особливу роль відіграють розвиток кроскультурної компетентності менеджерів, використання цифрових платформ для підтримки комунікації, а також врахування невербальної комунікації як факторів, що сприяють зміцненню довіри і психологічної стійкості колективів. Практичний досвід українських компаній демонструє ефективність мультикультурних підходів, які охоплюють регулярну підтримку працівників, оптимізацію комунікаційних стратегій і розвиток міжкультурних навичок, що забезпечують організаційну стійкість. Отже, в умовах воєнної реальності нагальною є розробка нових концептуальних моделей кроскультурного менеджменту, які інтегрують психологічні чинники воєнного досвіду, регуляторні механізми та специфіку цифрового середовища, що забезпечить

ефективність командної роботи та управлінських рішень у мультикультурних організаціях.

Подальші наші дослідження будуть спрямовані на розробку спеціалізованих інструментів для оцінки та розвитку кроскультурної компетентності в умовах кризових ситуацій, а також на впровадження інноваційних методик підтримки мотивації та спільної співпраці в мультикультурних колективах.

Список використаних джерел:

1. Копієвська О. Р. Культурні практики як стратегії детравматизації вітчизняного соціуму в умовах російсько-української війни. *У пошуку нових сенсів полікультурного світу. Повоєнний діалог культур* : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 2-3 лютого 2023 р.) Київ, 2023. С. 18-20. URL: <https://surl.li/pbhvwm>.
2. Кругляк А. В., Верстяк О. М., Кормакова І. О. Проблеми розвитку кроскультурного менеджменту в Україні. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*. 2022. Вип. 3 (87). Економічні науки. С. 96-106. DOI: <http://doi.org/10.34025/2310-8185-2022-3.87.07>.
3. Почтавюк А. Б., Семеніхіна В. В., Золотарюк В. В. Крос-культурний менеджмент та міжкультурна комунікація: реакція на виклики глобальної міграції. *Механізм регулювання економіки*. 2024. № 1 (103). С. 24-29.
4. Левченко І. В. Комунікації та крос-культурний менеджмент у міжнародному бізнесі. *Вісник Сковородинівської академії молодих учених* : збірник наукових праць. 2025. С. 194-207. URL: <https://surl.li/njfdp>.
5. Грошелева О. Г., Усатенко О. В., Дудник А. В., Трифонова, О. В. Крос-культурний аспект комунікативного менеджменту. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 7. URL : <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/126/129>
6. Hofstede G., Hofstede G. J., Minkov M. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. New York : McGraw-Hill, 2010. 576 p. URL : <https://surl.li/owjomh>
7. Trompenaars F., Hampden-Turner C. *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*. London : Nicholas Brealey Publishing, 2011. 400 p.
8. Hall E.T. *Beyond Culture*. New York : Anchor Books, 1976. 320 p.
9. Волощук М. Б., Ткачук А. В. Міжкультурна комунікація в період кризових станів суспільства. *Міжнародний науковий журнал «Грааль науки»*. 2023. Вип. 28. С. 94-97.
10. Xie X., Tu Y., Huang C. Intercultural communication competence and job burnout in MNC employees: the mediation role of job stress. *Frontiers in Psychology*. 2024. Vol. 15. URL : https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2024.1339604/full?utm_source=chatgpt.com.
11. Adler N J., Gundersen A. *International Dimensions of Organizational Behavior*. Mason OH : Thomson South-Western, 2008. 398 p. URL : <https://surli.cc/idrpo>.
12. Чайкун О. Медіа в умовах кризових ситуацій: трансформація комунікативної взаємодії з аудиторіями. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Філологія*. 2024. Вип. 4 (14). С. 92-107.
13. Офіційний сайт «Нова пошта». URL : <https://novaposhta.ua/>
14. Офіційний сайт SoftServe. URL : <https://www.softserveinc.com/en-us>.
15. International Mediation Campus. Невербальна комунікація в медіації. 2023. URL : <https://im-campus.com/uk/%D0%BD%D0%B5%D0%B2%D0%B5%D1%80%D0%B1%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B0-%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D1%83%D0%BD%D1%96%D0%BA%D0%B0%D1%86%D1%96%D1>

%8F-%D0%B2-%D0%BC%D0%B5%D0%B4%D1%96
%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%97/?utm_source=chatgpt.com

16. Калашнікова Л., Безуглова В. Соціологічний моніторинг ефективності комунікації у системі «влада-громадськість» в умовах війни: від теорії до практики. *ГРАНІ*. 2024. Том 27. № 6. С. 71-78.

17. Чумакова Г., Пасічник В. Лідерство в кризових умовах: публічне управління під час воєнного стану. *Успіхи і досягнення у науці*. 2024. № 1 (1). С. 212-235. URL : https://www.researchgate.net/publication/389151463LIDERSTVO_V_KRIZOVIH_UMOVAN_PUBLICNE_UPRAVLINNA_PID_CAS_VOENNOGO_STANU

18. Бозуленко О. Я., Чаплінський Ю. Б. Роль торгівлі у досягненні цілей сталого розвитку в умовах війни та відновлення післявоєнної економіки. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*. 2024. Вип. 4 (96). Економічні науки. С. 36-50. URL : <http://herald.chite.edu.ua/content/download/archive/2024/v4/3.pdf>

References:

1. Kopievska, O.R. (2023). Cultural practices as strategies for detraumatization of domestic society in the conditions of the Russian-Ukrainian war. *U poshuku novykh sensiv polikulturalnogo svitu. Povoiennyi dialoh kultur. Materialy Mizhnarodnoi naukovykh-praktychnoi konferentsii* [Searching for the new meanings of the polycultural world. post-war dialogue of cultures. Mat. of Sci. Prac. Conf. Kyiv, February 2-3], pp. 18-20. Available at: <https://surl.li/pbhvmm> (in Ukr.).

2. Krughlyanko, A.V., Verstyak, O.M., Kormakova, I.O. (2022). The Main Problems of the Development of Crosscultural Management in Ukraine. *Visnyk Chernivetskoho torhovelno-ekonomichnoho instytutu [Bulletin of the Chernivtsi Institute of Trade and Economics]*, vol. 3 (87), pp. 96-106. DOI: <http://doi.org/10.34025/2310-8185-2022-3.87.07> (in Ukr.).

3. Pochtovyuk, A.B., Semenikhina, V.V., Zolotarenko V.V. (2024). Cross-cultural management and intercultural communication: response of global migration. *Mekhanizm rehuliuivannia ekonomiky [Mechanism of an Economic Regulation]*, vol. 1 (103), pp. 24-29 (in Ukr.).

4. Levchenko, I.V. (2025). Communications and cross-cultural management in international business. *Visnyk Skovorodynivskoi akademii molodykh uchenykh [Bulletin of the Skovorodin Academy of Young Scientists]*, pp. 194-207. Available at: <https://surl.li/njfdp> (in Ukr.).

5. Hroshcheva, O., Usatenko, O., Dudnyk, A. Tryfonova, O. (2025). Cross-Cultural Aspect of Communication Management. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk [Current issues of economic sciences]*, vol. 7. Available at: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/126/129> (in Ukr.).

6. Hofstede, G., Hofstede, G., Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. McGraw-Hill, New York, 576 p. Available at: <https://surl.li/owjomh>.

7. Trompenaars, F., Hampden-Turner, C. (2011). *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*. Nicholas Brealey Publishing, London, 400 p.

8. Hall, E.T. *Beyond Culture* (1976). Anchor Books, New York, 320 p.

9. Voloshchuk, M.B., Tkachuk, A.V. (2023). Intercultural communication during times of social crisis. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal «Hraal nauky» [International scientific journal «Grail of Science]*, vol. 28, pp. 94-97 (in Ukr.).

10. Xie, X., Tu, Y., Huang, C. (2024). Intercultural communication competence and job burnout in MNC employees: the mediation role of job stress. *Frontiers in Psychology*, vol. 15. Available at: https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2024.1339604/full?utm_source=chatgpt.com.

11. Adler, N.J., Gundersen, A. (2008). *International Dimensions of Organizational Behavior*. Thomson South-Western, Mason OH, 398 p. Available at: <https://surli.cc/idrpo0>
12. Chaykun, O. (2024). Media in crisis situation: transforming audience interaction. *Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi akademii upravlinnia personalom. Filolohiia [Scientific works of the Interregional Academy of Personnel Management. Philology]*, vol. 4 (14), pp. 92-107 (in Ukr.).
13. Official website of Nova Poshta. Available at: <https://novaposhta.ua/>
14. Official SoftServe website. Available at: <https://www.softserveinc.com/en-us>.
15. International Mediation Campus. Nonverbal communication in mediation (2023). Available at: https://im-campus.com/uk/%D0%BD%D0%B5%D0%B2%D0%B5%D1%80%D0%B1%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B0-%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D1%83%D0%BD%D1%96%D0%BA%D0%D1%86%D1%96%D1%8F-%D0%B2-%D0%BC%D0%B5%D0%B4%D1%96%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%97/?utm_source=chatgpt.com (in Ukr.).
16. Kalashnikova, L., Bezuhlova, V. (2024). Sociological Monitoring of the Effectiveness of Communication in the System of «Government-Public» in the Conditions of War: from Theory to Practice. *HRANI [GRANI]*, vol. 27, no. 6, pp. 71-78 (in Ukr.).
17. Chumakova, H., Pasichniuk, V. (2024). Leadership in crisis conditions: public administration during martial law. *Uspikhy i dosiahnennia u nautsi [Successes and achievements in science]*, vol. 1 (1), pp. 212-235. Available at: https://www.researchgate.net/publication/389151463_LIDERSTVO_V_KRIZOVIH_UMOVAH_PUBLICNE_UPRAVLINNA_PID_CAS_VOENNOGO_STANU (in Ukr.).
18. Bozulenko, O.Ya., Chaplinskyi, Yu.B. (2024). The role of trade in achieving the sustainable development goals during wartime and post-war economic recovery. *Visnyk Chernivetskoho torhovelno-ekonomichnoho instytutu [Bulletin of the Chernivtsi Institute of Trade and Economics]*, vol. 4 (96), pp. 36-50. Available at: <http://herald.chite.edu.ua/content/download/archive/2024/v4/3.pdf> (in Ukr.).

Надійшла до редакції 09.06.2025

Прийнято до друку 18.06.2025

Публікація онлайн 30.06.2025