

UDC 005.44

JEL M14, M12, F23

DOI: 10.35774/visnyk2026.01.114

Development of Cross-Cultural Management in Ukraine: Integrating Theoretical Approaches, Practices and Contemporary Business Realities

Denys Lifintsev¹

Abstract. *The article examines the current state, key trends and prospects for the development of cross-cultural management in Ukraine, which is especially relevant in the context of globalization, European integration and increased international interaction. The growing role of cross-cultural competencies and cultural intelligence (CQ) of employees in increasing the effectiveness of interaction in an international context is proven. The empirical basis of the study is an expert survey of representatives of business, academia and the public sector (n = 45) who are directly involved in cross-cultural interaction. A five-point Likert scale was used to evaluate the significance of cross-cultural competencies, key obstacles to effective intercultural interaction and the state of organizations' investment in professional training of personnel. The results of the study showed a high level of evaluation by experts of the importance of cross-cultural competencies for Ukrainian managers and specialists, as well as their forecast of an increase in the need for these competencies in the near future. The language barrier and insufficient level of professional training were identified as significant obstacles to cross-cultural interaction. At the same time, it was found that investments of Ukrainian organizations in the development of cross-cultural competencies are mostly fragmentary. The results obtained allowed us to conclude that a systematic approach to the formation of cross-cultural competencies and cultural intelligence of Ukrainian managers and specialists who are directly involved in international interaction is necessary. This issue is relevant both for the organizations themselves and for the state in general, since cross-cultural training of specialists is one of the prerequisites for successful integration into the European and global economic space. In the future, it is worth expanding the scope of the study, taking into account the specifics of different spheres of activity, industries and regions of the country. It is important to investigate in more detail the mechanisms of effective cross-cultural interaction of SME representatives with foreign partners, clients, investors in the context of individual spheres of activity and, in general, across the country.*

Keywords: *cross-cultural management, cross-cultural competencies, cultural intelligence (CQ), globalization, Ukraine.*

Received: 4 January 2026 | **Revised:** 6 January 2026 | **Accepted:** 20 January 2026 | **Published:** 28 February 2026.

Suggested Citation

Lifintsev, D. S. (2026). Development of Cross-Cultural Management in Ukraine: Integrating Theoretical Approaches, Practices and Contemporary Business Realities. *Herald of Economics*, 1, 114-123. DOI: 10.35774/visnyk2026.01.114.



This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 License (<http://www.creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>), which permits use and distribution in any medium, provided the original work is properly cited and the use is non-commercial.

© 2026 The Author(s).

¹Denys Lifintsev, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Kyiv, Ukraine.

ORCID ID: 0000-0003-4074-3725

E-mail: lifintsev.denys@kneu.edu.ua

Розвиток крос-культурного менеджменту в Україні: інтеграція теоретичних підходів, практик та сучасних бізнес-реалій

Денис Ліфінцев¹

¹ Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Київ, Україна

Анотація. У статті досліджено актуальний стан, ключові тенденції та перспективи розвитку крос-культурного менеджменту в Україні, що є особливо актуальним в умовах глобалізації, європейської інтеграції та посилення міжнародної взаємодії. Доведено зростання ролі крос-культурних компетентностей і культурного інтелекту (CQ) працівників для підвищення ефективності взаємодії у міжнародному контексті. Емпіричну основу дослідження становить експертне опитування представників бізнесу, академічної спільноти та громадського сектору (n = 45), які безпосередньо залучені до крос-культурної взаємодії. Для оцінювання значущості крос-культурних компетентностей, ключових перешкод ефективній міжкультурній взаємодії та стану інвестування організацій у фахову підготовку персоналу застосовано п'ятибальну шкалу Likert. **Результати дослідження** засвідчили високий рівень оцінки експертами важливості крос-культурних компетентностей для українських менеджерів і фахівців, а також їх прогноз зростання потреби у цих компетентностях найближчим часом. Суттєвими перешкодами крос-культурній взаємодії визначено мовний бар'єр і недостатній рівень фахової підготовки. Водночас виявлено, що інвестиції українських організацій у розвиток крос-культурних компетентностей мають переважно фрагментарний характер. Отримані результати дали змогу зробити висновок про необхідність системного підходу до формування крос-культурних компетентностей і культурного інтелекту українських менеджерів і фахівців, які напряму залучені до міжнародної взаємодії. Це питання є актуальним як для самих організацій, так і для держави загалом, адже крос-культурна підготовка фахівців є однією з передумов успішної інтеграції до європейського та глобального економічного простору. У подальшому варто розширити масштаб дослідження, врахувавши особливості різних сфер діяльності, індустрій та регіонів країни. Важливо більш детально дослідити механізми ефективної крос-культурної взаємодії саме представників МСБ із іноземними партнерами, клієнтами, інвесторами відповідно до окремих сфер діяльності та загалом по країні.

Ключові слова: крос-культурний менеджмент, крос-культурні компетентності, культурний інтелект (CQ), глобалізація, Україна.

Вступ. В умовах стрімкого посилення глобалізаційних процесів [1], компетентності крос-культурного менеджменту стають одними із ключових для бізнес-професіоналів по всьому світу [2; 3]. В умовах тривалої російської агресії для українських менеджерів і фахівців ці компетентності критично важливі для ефективного управління та співпраці у міжнародному контексті. З огляду на прискорення процесів європейської інтеграції України та посилення співпраці українських компаній із партнерами, клієнтами, інвесторами та міжнародними інституціями з різних частин світу [4; 5] актуальним питанням все ще є системна підготовка українських фахівців до крос-культурної взаємодії. У цифрову епоху, коли доступ до глобальних ринків значно спрощений через функціонування численних онлайн-платформ та різноманітних фінансових інструментів, такі компетентності необхідні не лише для великих компаній, а й для малого та середнього бізнесу [6].

На тлі зростання інтересу до крос-культурного менеджменту в світових академічних та ділових колах все ще наявний дефіцит досліджень українських бізнес-реалій у цьому контексті. Водночас численні українські компанії більш активно працюють на зовнішніх ринках, на регулярній основі стикаючись із крос-культурною бізнес-взаємодією з представниками різних культур. Це підтверджує актуальність фахової крос-культурної підготовки професіоналів, які безпосередньо задіяні у роботі в міжнародному середовищі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Поява крос-культурного менеджменту стала логічною реакцією на процеси глобалізації, які докорінно змінили економічні реалії та викликали потребу краще розуміти поведінку (зокрема в бізнесі) представників різних культур. Одне з перших визначень крос-культурного менеджменту авторства Н. Адлер підкреслює основну

мету – «фокусуватись на описуванні організаційної поведінки в різних країнах та культурах, їх порівнянні та, найважливіше, на взаємодії людей з різних культур у одній організації або бізнес-середовищі» [7, с. 226]. Справжнім проривом було дослідження Г. Гофстеде, який запропонував революційний та дуже привабливий з погляду практичного застосування підхід «кількісного вимірювання» параметрів національних культур («культурних вимірів») [8]. Початкові чотири, а наразі – шість культурних вимірів: дистанція влади (power distance), індивідуалізм / колективізм, маскуліність / фемінність, уникнення невизначеності, довгостроковість орієнтацій та поблажливість (indulgence) стали базою для розуміння розмаїття національних культур. Втім, такий набір параметрів для характеристики та усвідомлення культури не є універсальним. З-поміж інших підходів до визначення «вимірів» (dimensions) національних культур найбільш відомими є підхід [9], який зазнав суттєвої критики щодо наукового обґрунтування даних з боку Гофстеде [10] та результати масштабного дослідження команди проекту Globe [11].

Попри привабливість виявлення характеристик тієї чи іншої національної культури, варто зважати на очевидний ризик застосування таких підходів – помилка узагальнення, адже кожна національна культура містить розмаїття субкультур [12]. Тому застосування будь-якої із наведених методологій є відмінною базою для підготовки до крос-культурної взаємодії, винятково за умови уникнення стереотипного мислення щодо партнерів та приділення уваги дослідженню культури корпоративної та індивідуальних характеристик особи.

У сучасних реаліях поширеної віртуальної крос-культурної взаємодії особливої ролі набувають питання ефективної співпраці мультикультурних команд, які взаємодіють віддалено [3], що давно притаманно не тільки ІТ компаніям, а й численним представникам інших індустрій. Саме тому нарівні із IQ та EQ (емоційний інтелект) важливою компетентністю сучасних професіоналів стає CQ (культурний інтелект) – здібності, які дозволяють людям «...ефективно поводитися в ситуаціях, що характеризуються культурним різноманіттям» [2, с. 337].

Водночас серед ключових перешкод для ефективної крос-культурної взаємодії виокремлюють мовні бар'єри, стереотипне мислення та етноцентризм, розбіжності у цінностях та нормах поведінки й нестачу довіри представникам інших культур [13; 14]. Попри розповсюдженість мовних бар'єрів [15], їх подолання виглядає порівняно досяжним (вивчення мов, насамперед англійської, використання послуг перекладачів тощо), а от набуття навичок ефективної крос-культурної взаємодії із урахуванням культурних особливостей колег, партнерів, інвесторів – формування «культурного інтелекту» [16] – вимагає особливої фахової підготовки. Сьогодні це є надзвичайно актуальне питання в Україні, яке потребує як теоретичного дослідження, так і знаходження практичних рішень.

З огляду на свідомий вибір європейської інтеграції України та на тлі особливої активізації співпраці українських компаній із партнерами з країн ЄС [17] актуальність опанування навичок крос-культурної бізнес-взаємодії суттєво загострилась. Спрощення доступу до ринку ЄС (та низки інших країн) для українських компаній надало нові можливості для представників як великого, так і малого та середнього бізнесу. Відкритість до крос-культурної взаємодії особливо відчутна у представників нових поколінь українців і українок [18]. Втім, актуальним залишається формування системного підходу до розвитку крос-культурних компетентностей фахівців, що є важливим для стратегічного розвитку економіки держави. Попри увагу, яку приділяють вітчизняні дослідники та дослідниці різним аспектам крос-культурної бізнес-взаємодії, зокрема лідерства у крос-культурній площині [19], цифровізації міжкультурних комунікацій [20], крос-культурним аспектам комунікаційного менеджменту [21] тощо, питання перспектив крос-культурного менеджменту в Україні потребує детальнішого дослідження.

Метою дослідження є оцінка актуального стану, ключових тенденцій та перспектив розвитку крос-культурного менеджменту в Україні на основі експертних оцінок практиків і науковців, які

безпосередньо залучені до міжнародної взаємодії, задля інтеграції теоретичних підходів та практичних рішень у сучасних бізнес-реаліях. Ми плануємо визначити ключові перешкоди, які стримують ефективну крос-культурну бізнес-взаємодію українських менеджерів і спеціалістів із іноземними партнерами, а також дослідити увагу бізнес-організацій та інших інституцій до підвищення рівню «культурного інтелекту» (CQ) своїх працівників.

У ході роботи поставлено такі дослідницькі питання:

1. Який поточний рівень усвідомлення важливості крос-культурних навичок серед українських менеджерів та фахівців у бізнесі, академічних колах та громадських організаціях у умовах глобалізації та європейської інтеграції?

2. Які фактори (мовний бар'єр, недостатній професійний досвід, низький рівень довіри до іноземних партнерів) найбільше впливають на ефективність крос-культурної бізнес-взаємодії українських професіоналів?

3. Чи інвестують компанії та організації у розвиток крос-культурних компетентностей співробітників для підвищення ефективності міжнародної взаємодії?

Відповідно, у дослідженні сформульовані такі гіпотези:

1. Мовний бар'єр, низький рівень фахової підготовки (до крос-культурної взаємодії), низький рівень довіри до іноземних партнерів є суттєвими перешкодами для ефективної крос-культурної бізнес-взаємодії українських менеджерів.

2. Інвестиції українських компаній у тренінги, вебінари та освітні програми з крос-культурного менеджменту залишаються незначними або фрагментарними.

3. Потреба у навичках крос-культурної бізнес-взаємодії в Україні буде зростати у найближчі роки через інтеграцію у глобальні та європейські ринки.

Методи дослідження. Для виявлення відповідей на питання дослідження та підтвердження або спростування робочих гіпотез було проведено емпіричне дослідження шляхом опитування експертів, безпосередньо дотичних до різних аспектів крос-культурної взаємодії. Зокрема, в опитуванні взяли участь представники бізнесу, академічної спільноти та громадських організацій. Опитування проводилось у період з 30.07.2025 по 26.11.2025 в онлайн-форматі із використанням google-форми, яка містила ряд питань із варіантами відповідей. Респонденти мали висловити своє ставлення до проблем крос-культурної бізнес-взаємодії, можливих перешкод і відповідей організацій на виклики, що виникають. З метою визначення важливості різних чинників в опитуванні використано п'ятибальну шкалу (Likert scale). Значення 3,0 прийнято як нейтральне. Також дано прогноз перспективам необхідності навичок крос-культурної взаємодії в Україні найближчим часом.

Загалом в опитуванні взяли участь 45 респондентів, які представляли три категорії: бізнес / приватний сектор (n = 21), академічна сфера / освіта / наука (n = 16), громадський сектор / неурядові організації (n = 8). Серед опитаних – 27 жінок та 18 чоловіків. Керівні посади обіймають 62% респондентів. З числа респондентів – 24 особи віком 36–45 років, 7 осіб – 25–35 років, 6 осіб – 46–55 років, 4 особи – молодші 25 років, 4 особи – старші 55 років. Всі учасники опитування є експертами з досвідом крос-культурної взаємодії у різних сферах. Проведене опитування має експертний характер і не претендує на репрезентативність генеральної сукупності.

Результати дослідження. Для виявлення перспектив крос-культурного менеджменту для українського бізнесу експертам поставлено ряд запитань у вигляді тверджень, із якими вони мали погодитись або спростувати. Так, отримано такі результати (табл. 1):

Таблиця 1

Ставлення експертів до необхідності компетентностей крос-культурної взаємодії
(1 – точно, ні, 5 – точно, так)

Твердження	Середній бал
Навички крос-культурної взаємодії є обов'язковими для професіоналів, які взаємодіють з іноземними клієнтами, партнерами, колегами, інвесторами тощо	4,78
Навички крос-культурної взаємодії є важливими в бізнесі загалом	4,53
Навички «крос-культурної бізнес-комунікації» мають бути обов'язковою вимогою до працівників, які претендують на посади, пов'язані із міжнародними контактами	4,44
Потреба в навичках (компетентностях) крос-культурної бізнес-взаємодії в Україні найближчим часом буде лише зростати	4,56

Джерело: розроблено автором.

Отримані результати засвідчили як актуальну потребу в навичках крос-культурної взаємодії, так і прогноз посилення необхідності в їх набутті професіоналами, які планують працювати у мультикультурних організаціях у міжнародному контексті. Експертна думка цілком корелює із розмаїтістю зовнішньоекономічної діяльності українських компаній, зокрема з активізацією торгівлі із партнерами з країн ЄС, а також інших регіонів світу, що вимагає особливої уваги до культурних особливостей всіх стейкхолдерів.

Результати засвідчили підтвердження гіпотези про те, що потреба у навичках крос-культурної бізнес-взаємодії в Україні буде зростати у найближчі роки, адже середні значення всіх вищенаведених тверджень є вище 3,0 (нейтральна точка Likert scale), зокрема – твердження «Потреба у навичках (компетентностях) крос-культурної бізнес-взаємодії в Україні найближчим часом буде лише зростати».

Цей експертний прогноз зростання потреби у навичках (компетентностях) крос-культурної бізнес-взаємодії в Україні корелює із твердженням про їх обов'язковість для професіоналів, які працюватимуть у міжнародному контексті. Це також підкреслює значущість наявності дисциплін крос-культурного спрямування в академічних програмах закладів вищої освіти, що підсилюється запитом на відповідні навички (компетентності) у вакансіях великих міжнародних компаній. З огляду на швидку інтеграцію України до європейського та світового економічного простору потреба у фахівцях із розвиненим культурним інтелектом також може та має поширюватись на представників малого та середнього бізнесу, насамперед орієнтованого на експортну діяльність.

Експертна думка щодо найбільш значимих перешкод ефективній взаємодії із іноземними партнерами, клієнтами, інвесторами та іншими стейкхолдерами наведена у табл. 2.

Таблиця 2

Ставлення експертів до потенційних перешкод ефективній крос-культурній взаємодії
(1 – перешкода абсолютно несуттєва, 5 – перешкода дуже суттєва)

Перешкода крос-культурній взаємодії	Середній бал
Мовний бар'єр	3,98
Низький рівень фахової підготовки до такої діяльності (відсутність розуміння специфіки ведення переговорів)	3,73
Низький рівень довіри до іноземних партнерів	3,22

Джерело: розроблено автором.

Результати свідчать про підтвердження гіпотези щодо того, що мовний бар'єр, низький рівень фахової підготовки (до крос-культурної взаємодії), низький рівень довіри до іноземних партнерів є суттєвими перешкодами для ефективної крос-культурної бізнес-взаємодії українських професіоналів, адже середні значення всіх вищенаведених бар'єрів є вище 3,0 (нейтральна точка Likert scale). Варто зауважити, що мовний бар'єр отримав вищий середній бал (3,98) з-поміж трьох зазначених варіантів перешкод.

Низький рівень фахової підготовки до крос-культурної взаємодії (середній бал 3,73), який також визначений експертами як значущий, очевидно, зумовлений тим, що курси з крос-культурного менеджменту та комунікацій виникли в українських закладах вищої освіти порівняно нещодавно. Традиційно підготовка до міжкультурної взаємодії переважно стосувалася спеціальностей, пов'язаних із дипломатією, хоча такі компетентності надзвичайно актуальні саме в економічній площині.

З огляду на наявні бар'єри крос-культурної взаємодії логічним було виявити актуальний стан інвестування у фахову підготовку спеціалістів. Результати проведеного опитування наведено в табл. 3.

Таблиця 3

Чи інвестує ваша компанія у підготовку професіоналів до крос-культурної бізнес-взаємодії (проведення тренінгів, вебінарів, інших освітніх програм)?

Варіант відповіді	Кількість відповідей	Кількість відповідей у відсотках
Так, системно інвестує	6	13,3
Фрагментарно, за потреби	21	46,7
Наша команда не потребує таких інвестицій, адже вже наявні спеціалісти високого рівня (крос-культурної компетентності)	7	15,6
Ні, не інвестує (а потреба є)	10	22,2
Ні, не інвестує (не має потреби)	1	2,2
	45	100

Джерело: розроблено автором.

Результати засвідчили підтвердження гіпотези про те, що інвестиції українських компаній у тренінги, вебінари та освітні програми з крос-культурного менеджменту залишаються незначними або фрагментарними. Так, лише 13,3% респондентів зазначили, що їх організація системно інвестує у підготовку працівників до крос-культурної взаємодії. Водночас, 46,7% вказали, що такі інвестиції є фрагментарними, а 22,2% зауважили, що робота не ведеться, але потреба є нагальною.

Варто зауважити, що близько 98% опитаних відзначили потребу у фаховій підготовці спеціалістів, які займаються крос-культурною бізнес-взаємодією, що свідчить про наявний запит бізнесу на такі послуги експертів.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Результати проведеного дослідження відобразили позитивну динаміку щодо сприйняття експертним середовищем значущості застосування ефективних практик крос-культурного менеджменту в українських компаніях, що є вкрай важливим з огляду на критично необхідну якісну та швидку інтеграцію вітчизняної економіки до європейської та світової. Підвищення кваліфікації менеджерів і фахівців щодо підвищення CQ (культурного інтелекту), як і підготовка нових професіоналів, вимагають особливої уваги до ключових бар'єрів крос-культурної взаємодії. Результати дослідження засвідчили, що це питання варте уваги не лише бізнесу, а й держави, адже крос-культурна

компетентність менеджерів є вагомим чинником успішності бізнес-організацій на глобальних ринках, а це напряду впливає на торговельний баланс країни та стан її економіки загалом.

З огляду на виявлений стан підготовки до крос-культурної взаємодії в українських реаліях компаніям варто інвестувати у підвищення CQ працівників. Дієвими методами є забезпечення мовної підготовки (із пріоритетом – англійській), організування тренінгів з крос-культурного менеджменту та комунікацій, залучення новачків до реальних переговорів із іноземними партнерами.

Високий середній бал, який отримав мовний бар'єр як перешкода крос-культурній взаємодії для українських фахівців, корелює із загальним рівнем володіння англійською в країні. Так, за рейтингом English Proficiency Index Україна має середній рівень (45 місце зі 123 країн) [22]. Інвестування у мовну підготовку (із фокусом на англійську) спеціалістів є важливим вектором розвитку бізнес-організацій. Наочним прикладом локального поліпшення ситуації є IT-індустрія, де володіння англійською на високому рівні є однією з обов'язкових умов успішної роботи через необхідність регулярної міжкультурної комунікації [23]. Втім, важливим є масштабування такої практики на інші галузі економіки. Особливо з огляду на європейську інтеграцію України це має бути одним із пріоритетів держави. Ефективним інструментом є посилення мовної підготовки як на рівні початкової, так і середньої та вищої освіти із застосуванням прогресивних методик і акцентів на реальних крос-культурних комунікацій, зокрема – із поширенням програм обміну, на кшталт, Erasmus+ [24; 25].

Недовіра до іноземних партнерів є менш суттєвою перешкодою порівняно із мовним бар'єром і низьким рівнем фахової підготовки, що свідчить про певну відкритість українських спеціалістів до міжкультурної комунікації та взаємодії. Дані нашого дослідження, сфокусованого на експертному середовищі, підтверджують результати, отримані шляхом опитування студентської аудиторії, коли з-поміж перешкод крос-культурної взаємодії найбільш значущим виявився мовний бар'єр, а найменш вагомим – нестача довіри до іноземних партнерів [18].

Нестача системного підходу до крос-культурної підготовки спеціалістів у компаніях та інших організаціях є зоною зростання для українського бізнесу та громадських організацій. Близько 69% респондентів зазначили, що їхні організації або не інвестують у таке підвищення кваліфікації фахівців (за наявної потреби), або інвестують фрагментарно. Лише 29% опитаних зазначили, що їхні організації ставляться до цього системно або наявна команда вже володіє достатніми компетенціями.

Наше дослідження має очевидні обмеження через лімітовану кількість респондентів, втім ми фокусувались саме на рівні експертизи учасників, а не на досягненні репрезентативності вибірки. У подальшому, безумовно, варто розширити масштаб дослідження, врахувавши особливості різних сфер діяльності, індустрій та регіонів країни. На наш погляд, крос-культурний менеджмент і навички крос-культурної взаємодії загалом стають дедалі важливішими для малого та середнього бізнесу як в Україні, так і глобально. Цьому сприяють як процеси глобалізації, так і подальша диджиталізація численних бізнес-процесів, а також зміна поколінь. З огляду на це важливим є детальніше дослідити механізми ефективної крос-культурної взаємодії саме представників МСБ із іноземними партнерами, клієнтами, інвесторами та іншими стейкхолдерами відповідно окремих сфер діяльності та загалом по країні.

Література

1. Richter N. F., van Bakel M., Schlaegel C., & Lemmergaard J. Navigating an increasingly intercultural reality: Intercultural competence in European international management. *European Journal of International Management*. 2020. №14 (2). С. 195–209. <https://research.rug.nl/en/publications/navigating-an-increasingly-intercultural-reality-intercultural-co/>

-
2. Ang S., Van Dyne L., Koh C., Ng K. Y., Templer K. J., Tay C., & Chandrasekar N. A. Cultural intelligence: Its measurement and effects on cultural judgment and decision making, cultural adaptation, and task performance. *Management and Organization Review*. 2007. № 3 (3). С. 335–371. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2007.00082.x>
 3. Richter N. F., Martin J., Hansen S. V., Taras V., & Alon I. Motivational configurations of cultural intelligence, social integration, and performance in global virtual teams. *Journal of Business Research*. 2021. № 129. С. 351–367. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.03.012>
 4. Стадник О., Побережець Г., & Казимір В. Євроінтеграція України: шлях до асоціації з ЄС та перспективи членства. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2024. № 7 (25). С. 1112–1133. URL: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-7\(25\)-1112-1133](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-7(25)-1112-1133). [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-7\(25\)-1112-1133](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-7(25)-1112-1133)
 5. Востряков О. В., & Степура Д. Ф. Виклики в управлінні промисловими підприємствами в контексті декарбонізації та євроінтеграції. *Стратегія економічного розвитку України*. 2024. № 55. С. 160–173. <https://doi.org/10.33111/sedu.2024.55.160.173>
 6. Mäki M., & Toivola T. *Global market entry for Finnish SME e-commerce companies*. 2021. doi:10.22215/timreview/1413
 7. Adler N. J. Cross-cultural management research: The ostrich and the trend. *Academy of management Review*. 1983. № 8 (2). С. 226–232. <https://doi.org/10.5465/amr.1983.4284725>
 8. Hofstede G. *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Sage Publications. 1980. <http://pascal-francis.inist.fr/vibad/index.php?action=getRecordDetail&idt=12480160>
 9. Trompenaars F., & Hampden-Turner C. *Riding the waves of culture: Understanding diversity in global business*. Nicholas Brealey International. 2011.
 10. Hofstede G. Riding the waves of commerce: A test of Trompenaars' model of national culture differences. *International Journal of Intercultural Relations*. 1996. № 20 (2). С. 189–198.
 11. House R. J. (Ed.). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Sage Publications. 2004.
 12. McSweeney B. Dynamic diversity: Variety and variations within countries. *Organization Studies*. 2009. № 30 (9). С. 933–957.
 13. Lewis I. M. *Social anthropology in perspective* (3rd ed.). Routledge. 2017.
 14. Lifintsev D., Fleşeriu C., & Wellbrock W. A study of the attitude of Generation Z to cross-cultural interaction in business. *Information & Media*. 2019. № 86. С. 41–55. <https://doi.org/10.15388/Im.2019.86.25>
 15. Arifin A., & Abuisaac S. Barriers of cross-cultural communication among foreign managers and staff in interacting with Malaysian counterparts. In *International Conference on Culture and Language in Southeast Asia (ICCLAS 2017)*. Atlantis Press. 2017. P. 210–212. doi: 10.2991/icclas-17.2018.52
 16. Alon I., Lankut E., Gunkel M., et al. Predicting leadership emergence in global virtual teams. *Entrepreneurial Business and Economics Review*. 2023. № 11 (3). С. 7–23. <https://doi.org/10.15678/EBER.2023.110301>
 17. European Commission. Eurostat. Trade and agriculture: Ukraine – EU. Online resource. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/ukraine/trade-agriculture>. <https://ec.europa.eu/eurostat/web/ukraine/trade-agriculture>
 18. Ліфінцев Д. С. Ставлення українського покоління Z до крос-культурної взаємодії: ключові мотиваційні чинники та основні перешкоди. *Ефективна економіка*. 2020. 1.

19. Близнюк Т. П., & Близнюк О. В. Крос-культурний профіль лідера: вплив національної культури. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2024. № 3. С 50–53. <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024-3-10>
20. Орлова А. Роль цифровізації у розвитку міжкультурної ділової комунікації. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2024. № 11 (44). С. 165–172. [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.11\(44\).165-172](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.11(44).165-172)
21. Groshelova O. G., Usatenko O. V., Dudnik A. V., & Trifonova O. V. Cross-cultural aspect of communicative management. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 7. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14588902>
22. EF Education First. *EF English Proficiency Index*. 2025. URL: <https://www.ef.com>.
23. Панченко І. Рівень англійської мови серед ІТ-фахівців в Україні: аналіз змін і управлінських рішень за 2014–2023 роки. *Економіка та суспільство*. 2025. № 72. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-83>
24. Sylwia P., Barzykowski K., Tracz-Krupa K., Cassar V., & Said E. Developing cross-cultural competence of students through short-term international mobility programme. *International Journal of Training and Development*. 2024. № 28 (2). С. 169–188. <https://doi.org/10.1111/ijtd.12315>
25. Бровко К. А., Дурдас А. П., & Сопова Д. О. Компаративний аналіз особливостей викладання англійської мови в закладах вищої освіти України та країн ЄС. *Інноваційна педагогіка*. 2025. № 81 (1). С. 48–54. <https://doi.org/10.32782/26636085/2025/81.1.9>

References

1. Richter, N. F., van Bakel, M., Schlaegel, C., & Lemmergaard, J. (2020). Navigating an increasingly intercultural reality: Intercultural competence in European international management. *European Journal of International Management*, 14 (2), 195–209. URL: <https://research.rug.nl/en/publications/navigating-an-increasingly-intercultural-reality-intercultural-co/>
2. Ang, S., Van Dyne, L., Koh, C., Ng, K. Y., Templer, K. J., Tay, C., & Chandrasekar, N. A. (2007). Cultural intelligence: Its measurement and effects on cultural judgment and decision making, cultural adaptation, and task performance. *Management and Organization Review*, 3 (3), 335–371. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2007.00082.x>
3. Richter, N. F., Martin, J., Hansen, S. V., Taras, V., & Alon, I. (2021). Motivational configurations of cultural intelligence, social integration, and performance in global virtual teams. *Journal of Business Research*, 129, 351–367. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.03.012>
4. Stadnyk, O., Poberezhets, H., & Kazymir, V. (2024). European integration of Ukraine: The path to association with the EU and prospects for membership. *Current Issues in Modern Science*, 7 (25), 1112–1133. [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-7\(25\)-1112-1133](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-7(25)-1112-1133). [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-7\(25\)-1112-1133](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-7(25)-1112-1133)
5. Vostriakov, O. V., & Stepura, D. F. (2024). Challenges in managing industrial enterprises in the context of decarbonization and European integration. *Strategy of Economic Development of Ukraine*, 55, 160–173. <https://doi.org/10.33111/sedu.2024.55.160.173>
6. Mäki, M., & Toivola, T. (2021). *Global market entry for Finnish SME e-commerce companies*. doi:10.22215/timreview/1413
7. Adler, N. J. (1983). Cross-cultural management research: The ostrich and the trend. *Academy of Management Review*, 8 (2), 226–232. <https://doi.org/10.5465/amr.1983.4284725>
8. Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Sage Publications. URL: <http://pascal-francis.inist.fr/vibad/index.php?action=getRecordDetail&idt=12480160>

-
9. Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (2011). *Riding the waves of culture: Understanding diversity in global business*. Nicholas Brealey International. [in English].
 10. Hofstede, G. (1996). Riding the waves of commerce: A test of Trompenaars' model of national culture differences. *International Journal of Intercultural Relations*, 20 (2), 189–198. [in English].
 11. House, R. J. (Ed.). (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Sage Publications. [in English].
 12. McSweeney, B. (2009). Dynamic diversity: Variety and variations within countries. *Organization Studies*, 30 (9), 933–957. [in English].
 13. Lewis, I. M. (2017). *Social anthropology in perspective* (3rd ed.). Routledge. [in English].
 14. Lifintsev, D., Fleşeriu, C., & Wellbrock, W. (2019). A study of the attitude of Generation Z toward cross-cultural interaction in business. *Information & Media*, 86, 41–55. <https://doi.org/10.15388/Im.2019.86.25>
 15. Arifin, A., & Abuisaac, S. (2017). Barriers of cross-cultural communication among foreign managers and staff in interacting with Malaysian counterparts. In *Proceedings of the International Conference on Culture and Language in Southeast Asia (ICCLAS 2017)* (pp. 210–212). Atlantis Press. doi: 10.2991/icclas-17.2018.52
 16. Alon, I., Lankut, E., Gunkel, M., et al. (2023). Predicting leadership emergence in global virtual teams. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 11 (3), 7–23. <https://doi.org/10.15678/EBER.2023.110301>
 17. European Commission. Eurostat. (2025). *Trade and agriculture: Ukraine – EU*. Retrieved from <https://ec.europa.eu/eurostat/web/ukraine/trade-agriculture>.
 18. Lifintsev, D. S. (2020). Attitudes of the Ukrainian Generation Z toward cross-cultural interaction: Key motivational factors and main barriers. *Efficient Economy*, 1. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.1.58
 19. Blyzniuk, T. P., & Blyzniuk, O. V. (2024). Cross-cultural profile of a leader: The impact of national culture. *Actual Problems of Innovative Economy and Law*, 3, 50–53. <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024-3-10>
 20. Orlova, A. (2024). The role of digitalization in the development of intercultural business communication. *Central Ukrainian Scientific Bulletin. Economic Sciences*, 11 (44), 165–172. [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.11\(44\).165-172](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.11(44).165-172)
 21. Hrosheleva, O. H., Usatenko, O. V., Dudnyk, A. V., & Tryfonova, O. V. (2025). Cross-cultural aspect of communicative management. *Current Issues of Economic Sciences*, 7. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14588902>
 22. EF Education First. (2025). *EF English Proficiency Index*. <https://www.ef.com>.
 23. Panchenko, I. (2025). English proficiency among IT professionals in Ukraine: Analysis of changes and managerial decisions (2014–2023). *Economy and Society*, 72. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-83>
 24. Sylwia, P., Barzykowski, K., Tracz-Krupa, K., Cassar, V., & Said, E. (2024). Developing cross-cultural competence of students through a short-term international mobility programme. *International Journal of Training and Development*, 28 (2), 169–188. <https://doi.org/10.1111/ijtd.12315>
 25. Brovko, K. A., Durdas, A. P., & Sopova, D. O. (2025). Comparative analysis of English language teaching in higher education institutions of Ukraine and EU countries. *Innovative Pedagogy*, 81 (1), 48–54. <https://doi.org/10.32782/26636085/2025/81.1.9>