

УДК 005.322:005.5:339.9

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.213.142-151>**Митрофанова Г.Я.**

доктор економічних наук

ВНЗ «Університет імені Альфреда Нобеля»

**Mytrofanova Hanna**

Dr. of Economic Sc.

Alfred Nobel University

<https://orcid.org/0000-0002-8944-143X>**Митрофанов М.В.**

MODEC, Inc.

**Mytrofanov Mykola**

MODEC, Inc.

<https://orcid.org/0009-0000-6738-9135>**Євтушенко О.А.**

кандидат економічних наук

Університету митної справи та фінансів

**Yevtushenko Olha**

PhD in Economic Sc.

University of Customs and Finance

<https://orcid.org/0000-0001-5357-3142>**Глуха Т.О.**

ВНЗ «Університет імені Альфреда Нобеля»

**Hlukha Taisiia**

Alfred Nobel University

<https://orcid.org/0009-0005-9281-7222>

## СУЧАСНА КОНЦЕПЦІЯ ЛІДЕРСТВА У МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЯХ

Стаття присвячена обґрунтуванню концепції інноваційного лідерства в мультикультурному середовищі міжнародних компаній «INSPIRE ME». Визначено управлінські підходи, які є її основою: надихаюче та відповідальне лідерство для підтримки ініціативності та інновацій; здатність лідера до орієнтації й координації послідовників в умовах невизначеності та змін; адаптація стандартів і регламентів для підрозділів компанії, що розташовані в різних країнах; здатність лідера сприяти розвитку талантів; застосування інноваційних підходів до організації праці команди, зокрема з залученням цифрових інструментів, сучасних платформних форм взаємодії, штучного інтелекту; гнучке, стійке та витривале лідерство; забезпечення ефективної комунікації у міжкультурному середовищі; формування корпоративної культури на основі кроскультурності та відкритості; підтримання залученості персоналу, застосування сучасних методів мотивації.

**Ключові слова:** лідерство, міжнародні компанії, кроскультурний менеджмент, мультинаціональні команди, інновації.

## MODERN LEADERSHIP CONCEPT IN INTERNATIONAL COMPANIES

The purpose of this research is to substantiate the concept of leadership in the multicultural environment of international companies and the management approaches that underpin it.

To achieve the research objective, the following methods of scientific knowledge were employed: a systems approach, used to substantiate the concept of innovative leadership in the multicultural environment of international companies; analysis and synthesis, applied to generalize the management approaches underlying the «INSPIRE ME» concept; generalization, used to identify the characteristic features of management approaches; and the method of schematic modelling, applied to visualize the «INSPIRE ME» concept.

The paper proposes the concept of innovative leadership in a multicultural environment, entitled «INSPIRE ME», which integrates the following management approaches: «Inspirational and Responsible Leadership», referring to leadership that inspires and responsibly supports initiative and innovation while ensuring the adaptability and

ISSN друкованої версії: 2224-6282

ISSN електронної версії: 2224-6290

© Митрофанова Г.Я., Митрофанов М.В., Євтушенко О.А., Глуха Т.О., 2026

*sustainability of the organization; «Navigating», understood as the leader's ability to guide and coordinate followers under conditions of uncertainty and change; «Standards and Regulations», particularly the adaptation of standards and regulations for company divisions operating in different countries; «Promoting talent development» interpreted as the leader's ability to foster talent development, enhance employee capabilities, identify promising employees, and organize training and professional development activities; «Innovation Based on Digitalization», involving the use of innovative approaches to organizing to team management, including digital tools, modern platform-based forms of interaction, artificial intelligence, and the establishment of internal training system based on digital solutions; «Resilient Leadership», referring to a stable, flexible, adaptive leadership style to adjust management approaches to specific situation; «Effective Communication» aimed at ensuring effective communication in an intercultural environment, and providing developmental feedback; «multiculturalism», focused on building a corporate culture based on openness and cross-culturalism values, adhering to ethical standards in interactions with representatives of different cultures, and ensuring psychological safety; «Engagement», maintaining staff engagement, applying modern motivation methods.*

**Keywords:** leadership, international companies, cross-cultural management, multinational teams, innovation.

**JEL classification:** M12, M14, M16, O15.

**Постановка проблеми.** У міжнародному бізнесі сучасного зразка людський фактор у поєднанні з розумінням кроскультурних відмінностей і характерних особливостей моделей менеджменту в різних країнах стає основою для досягнення успіху компанії та розширення її діяльності на світових ринках.

Для забезпечення ефективного функціонування підприємств міжнародного бізнесу керівникам необхідно тримати в полі зору багато аспектів: знати ситуацію не лише у безпосередньому оточенні своєї компанії, а й на світовому ринку, орієнтуватися в різних формах міжфірмових міжнародних зв'язків і міжкультурних аспектах комунікації співробітників; а також використовувати їхні переваги для підвищення ефективності діяльності підприємства чи організації.

Отже, менеджмент у міжнародних компаніях підпорядковується загальним законам менеджменту з урахуванням специфічних особливостей міжкультурної взаємодії. Недооцінка впливу «культурного фактору» неминуче призводить до зниження ефективності діяльності.

Керівники компаній, які забезпечують ведення бізнесу в міжнародному середовищі, повинні розуміти, як саме кроскультурні відмінності впливають на їхню власну роботу, роботу колективу та організації. Відмінності в цінностях і поведінці мають значний вплив не лише на те, як люди розуміють один одного, а й на те, як вони працюють, управляють часом, розподіляють обов'язки в команді, планують, визначають пріоритети та поєднують особисту і професійну сферу життя. Багато культурних відмінностей, зокрема щодо того, коли доречно говорити, а коли мовчати, якою є роль лідера в команді та який зворотній зв'язок є найбільш конструктивним, можуть здаватися незначними. Однак практика свідчить, що керівник, який не знає про ці особливості або свідомо їх ігнорує, щонайменше втрачатиме ефективність, а в окремих випадках може втратити своє місце в міжнародній компанії.

Існує хибна думка, що більш суттєвими є індивідуальні відмінності, а «культурний код» – це лише загальна абстракція. Безумовно, люди незалежно від їхнього культурного походження мають різноманітні риси особистості. Однак будь яка людина, яка опинилась в іншій країні, в іншому культурному середовищі, обов'язково помітить спільні патерни поведінки.

Заперечуючи існування таких культурних відмінностей або оцінюючи їх через призму власних культурних цінностей і намагаючись «переробити» підлеглих під свій власний «фасон», керівник може потрапити в пастку культурної короткозорості.

Розуміння важливості врахування лідером тонкощів і відмінностей у цінностях та поведінці представників різних культур є основою успішної діяльності у міжнародній компанії.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичним аспектам функціонування компаній – суб'єктів міжнародного бізнесу та особливостям їхнього менеджменту приділяють значну увагу українські та закордонні науковці. Зокрема, О. Красноручський, О. Грідін [1] окреслили особливості міжнародного менеджменту та відмінності міжнародної та національних моделей менеджменту; Е. Лимонова та ін. [2] проаналізували тенденції транснаціоналізації світової економіки, діяльність ТНК і механізм трансрівневого підходу до управління цими міжнародними компаніями.

Кроскультурні аспекти менеджменту, та їх роль у стратегії розвитку підприємств були в центрі уваги таких учених як: G. Hofstede [3] – автора одного з базових джерел з кроскультурного менеджменту; Е. Меуер [4] запропонувала класифікацію культурних вимірів в управлінні, присвятила роботу впливу культурних відмінностей на комунікацію, лідерство, прийняття рішень і роботу міжнародних команд; О. Ареф'єва, І. Саваріна [5, 6], які у своїх роботах аналізували роль, значення та проблеми використання крос-культурного менеджменту в процесі стратегічного й корпоративного управління; Т. Близнюк [7] розглянула теоретико-методологічні та методичні проблеми крос-культурного менеджменту сучасної мультинаціональної організації; О. Грошелева та ін. [8] аналізували взаємозв'язок кроскультурного та комунікативного менеджменту; В. Євтушенко, Є. Лісенін, В. Лінь [9] аналізували кроскультурні особливості діяльності підприємств у Європі; С. Ліфінцев [10] присвятив роботу впливу кроскультурного менеджменту на формування корпоративної культури сучасних організацій; А. Романуха [11] пропонує використання культурологічної моделі Річарда Льюїса у кроскультурній комунікації.

Особливості лідерства в сучасних умовах, у тому числі на багатонаціональних підприємствах,

розглядали А. Aarninkhof-Kamphuis, Н. Voordijk, та G. Dewulf [12], які аналізують вплив динамічного підходу до прийняття рішень на адаптивне лідерство у стратегічних процесах організації; D. Goleman [13], який присвятив своє дослідження стилям лідерства, які є найбільш ефективними для досягнення результатів в організаціях; S. Watung et al. [14], які розглядають роль адаптивного лідерства в управлінні людськими ресурсами в умовах глобальної економічної нестабільності; Г. Артамонова, В. Олещенко, А. Михацька [15], які звернули увагу на поширення е-лідерства в дистанційних і розподілених командах, зростання ролі культурного інтелекту та інклюзивних практик у міжнародному бізнесі; Т. Гринько, Т. Олійник, В. Петьков [16], які проаналізували вплив стилів лідерства та його адаптації на реалізацію антикризових стратегій; В. Ільченко, А. Коршманюк [17], які висвітлили особливості формування стратегічного лідерства в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища; Н. Лебедева [18], яка проаналізувала виклики, з якими стикаються лідери в умовах глобалізації, технологічних змін та криз, В. Павшук [19], який проаналізував значення лідерства у впровадженні інновацій і створенні культури, сприятливої для інноваційних процесів; В. Савчук, Т. Дунаєвська, М. Поленкова [20], які присвятили свою роботу дослідженню психологічних механізмів лідерства як запоруки формування ціннісних орієнтирів, поведінкових моделей і мотиваційного потенціалу учасників команди.

*Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.* Однак у сучасних умовах, які характеризуються глобалізацією та стрімким розвитком бізнесу в мінливому інформаційному середовищі, виникає необхідність змінювати й поглиблювати підходи до лідерства в міжнародних колективах компаній для пристосування до діяльності в міжнародному бізнесі.

Дискусія про національні культурні відмінності залишається надто теоретизованою і абстрактною для управлінців. Водночас потреба в практичному застосуванні знань про національні культурні відмінності стає дедалі нагальнішою. У зв'язку з цим більшої актуальності набуває практичне осмислення нових підходів до лідерства з урахуванням мультикультурності, а також дослідження управлінських підходів, які можуть бути використані керівниками міжнародних компаній у міжкультурному середовищі.

Отже, незважаючи на наявність теоретичних досліджень національних культурних відмінностей, бракує практично орієнтованої концепції лідерства, адаптованої до мультикультурного середовища середовища міжнародних компаній.

**Мета дослідження** – обґрунтування концепції лідерства у мультикультурному середовищі міжнародних компаній та управлінських підходів, які складають її основу.

*Методи дослідження.* Для досягнення мети дослідження було використано такі методи наукового пізнання: системний підхід, який застосований для обґрунтування концепції інноваційного лідерства в мультикультурному середовищі міжнародних компаній;

методи аналізу та синтезу – для обґрунтування управлінських підходів, що лежать в основі концепції «INSPIRE ME»; метод узагальнення, застосований для виявлення характерних рис управлінських підходів; метод схематичного моделювання, застосований для візуалізації концепції «INSPIRE ME».

**Виклад основних результатів дослідження.** Об'єктивні процеси поширення міжнародного бізнесу, що засновані на економічній взаємодії у глобальних масштабах, потребують врахування певних відмінностей у системі менеджменту. Основними гравцями міжнародного бізнесу є міжнародні (багатонаціональні) компанії, які вважаються найбільш складними формами організації бізнесу. Такі компанії використовують одну з поширених міжнародних моделей менеджменту, відмінний від локального підхід до пошуків ринків, закордонні можливості при розміщенні виробництв, а також складну глобальну філософію бізнесу, контролюючи господарську діяльність як усередині країни, так й за її кордонами [2].

О. Красноручький, О. Грідін також визначають, що базовими відмінностями міжнародної та національних моделей менеджменту, крім розбіжностей у підходах та безпосередньому аналізі зовнішнього та внутрішнього середовища організації, є також особливості управління комунікаціями; врахування традицій і культури країн ведення бізнесу; управління змінами та ефективністю [1, с. 22].

Взаємодія на світовому ринку компаній з різними підходами до управління створює додаткові ризики та виклики, з якими можуть працювати тільки досвідчені, глобально орієнтовані сучасні міжнародні менеджери-лідери.

Розглянемо, яким чином мають бути враховані національні відмінності в управлінській діяльності, а також основні політики у роботі лідера з мультинаціональними колективами.

Формування мультинаціональних колективів у міжнародних компаніях у 20-х рр. XXI ст. отримало нові характерні особливості. Окрім кроскультурних відмінностей (те, як представники різних культур думають, управляють, взаємодіють, приймають рішення, проводять переговори, а також реагують вербально й невербально), відчутною є роль технологічних змін під впливом цифровізації, а також поширення гібридної роботи, поглиблення інтернаціоналізації за рахунок дистанційних форм організації праці. Усі ці трансформації необхідно розглядати у сукупності, оскільки вони мають тісний зв'язок. Отже, діяльність міжнародного менеджера – це застосування підходів кроскультурного менеджменту з урахуванням процесів глобалізації та цифровізації.

Визначають крос-культурний менеджмент як «частину загальної теорії менеджменту, у рамках якої формуються уявлення і вивчаються закономірності взаємодії представників різних культур у системах управління підприємствами як національного, так і мультинаціонального характеру, на основі чого можуть бути розроблені практичні рекомендації з управління мультинаціональними колективами та підвищення ефективності кроскультурної взаємодії» [5, с. 9].

Перші матеріали за проблематикою кроскультурного менеджменту з'являються у 50–60-х рр. XX ст, але найбільший інтерес виникає наприкінці 80–90-х рр. XX ст. у США та Європі. Класичними вважаються дослідження голландців Г. Хофстеде і Ф. Тромпенаарса, американців Е. і М. Холла. Вони досліджували норми, цінності та правила, притаманні даній національній культурі.

Г. Hofstede, один із авторитетних фахівців у галузі кроскультурного менеджменту, охарактеризував культуру як процес колективного програмування розуму, який відрізняє членів однієї групи людей від інших [3].

І. Саваріна також наголошує на тому, що вивчення крос-культурних особливостей бізнесу може бути інструментом, який дозволяє менеджерам краще пізнати себе, визначити свій культурний профіль, розвинути навички крос-культурної комунікації, що, у свою чергу, призводить до більшої успішності управлінської діяльності та уникнення небажаних наслідків для бізнесу, кар'єри та особистого життя самих менеджерів [6].

До цього можна додати, що кроскультурний менеджмент значною мірою визначає специфіку організаційної культури, притаманної компанії, а також механізми нейтралізації міжкультурних конфліктів в управлінні.

Як зазначили О. Грошелева, О. Устенко, А. Дуднік та О. Трифонова, мультикультурні команди здатні демонстрували кращі результати, однак за умови ефективного управління цим різноманіттям, що створює основу для підвищення їхньої продуктивності та креативності. І навпаки, неналежне керування може призвести до посилення міжкультурних конфліктів, які негативно впливають на ефективність [8].

Вважаємо за доцільне окреслити основні характеристики інноваційного лідерства у мультикультурному середовищі, яке буде враховувати кроскультурний аспект та сучасні тенденції в управлінні. Основою підходу є визначення основних принципів поведінки керівника нового типу, який здатний розкрити потенціал кожного фахівця та сприяти виведенню бізнесу на новий рівень.

Докорінні трансформації у глобальному середовищі та потрясіння останніх років дали підстави внесення коректив у бачення принципів лідерської поведінки щодо персоналу у мультикультурному середовищі та модифікації складових, а також базових підходів до інноваційного лідерства у мультикультурному середовищі. На основі аналізу сучасних досліджень та кращих практик діяльності міжнародних компаній можна стверджувати, що в його основі необхідно зробити акцент на принципах міжкультурної комунікації, вмінні вести переговори, забезпеченні психологічної безпеки, адаптивності та гнучкості, технологічних інноваціях, зокрема диджиталізації, роль якої суттєво вплинула на діяльність організацій у всіх сферах.

Пропонується назвати підхід до інноваційного лідерства у мультикультурному середовищі «INSPIRE ME». Назва відображає аббревіатуру англomовних назв його основних складових (рис. 1).

Назву нашої концепції авторів надихнула «INSPIRA business club», який є спільнотою прогресивних українських бізнесменів, які розвиваються самі та втілюють спільні проєкти.

Розглянемо детальніше зазначені характеристики.

1. *Inspirational and Responsible Leadership* – надихаюче та відповідальне лідерство для підтримки ініціативи та інновацій, забезпечення адаптивності та стійкості організації.

Важливість наявності в компанії керівників, які є надихаючими та відповідальними лідерами, підкреслюється більшістю авторів, що аналізують проблеми лідерства в сучасних організаціях [12, 13, 14, 15, 16, 17, 19, 20].

Надихаючий лідер – це керівник, який власною поведінкою заохочує членів команди до досягнення кращих результатів. Він встановлює високі вимоги та стандарти не тільки для інших, а й для себе. Для такого лідера важливою є думка команди, навіть якщо вона відрізняється від його власної. Надихаючий та відповідальний лідер не боїться виховувати нових лідерів, сприяє розвитку членів команди.

Науковцями описані компетентності, необхідні таким лідерам. Зокрема, В. Ільченко, А. Коршманюк акцентують увагу на стратегічному баченні, адаптивності та організаційній гнучкості, здатності управляти змінами, приймати рішення в умовах невизначеності, забезпечувати ефективну комунікацію та зміцнювати корпоративну культуру [17]. В. Савчук, Т. Дунаєвська, М. Поленкова додають до цього переліку необхідних якостей емпатію, емоційну регуляцію, адаптивність, підтримку інноваційності, вміння підвищувати ефективність командної роботи [20]. Н. Лебедева додає ще міжкультурну компетентність та готовність працювати з новими технологіями [18].

Крім того, можна зазначати, що відповідальне лідерство – це лідерство, яке базується на таких властивостях особистості, як чесність, справедливість, відкритість, доброта, гуманність, що становлять загальні етичні цінності та принципи людської поведінки.

2. *Navigating* – здатність лідера до орієнтації та координації послідовників (навігації) в умовах невизначеності та змін.

Управління в умовах невизначеності та змін – важлива складова діяльності будь-якого керівника. Однак роль лідера не зводиться тільки до того, щоб проводити послідовників через зміни. Керівники-лідери повинні передбачати ці зміни.

Зміни дуже часто пов'язані з кризовими явищами. Це вимагає від лідера миттєвого прийняття рішень. Як зазначає Н. Лебедева, «в такі моменти проявляється справжня сутність лідера, адже він не має можливості сховатися за колективними рішеннями або перекласти відповідальність на інших. Лідери в кризових умовах повинні приймати важкі рішення, які можуть вплинути на майбутнє організації, співробітників і навіть суспільства загалом» [18, с. 74]. У такій ситуації емоційний інтелект та самоконтроль є запорукою успіху [18, с. 75].

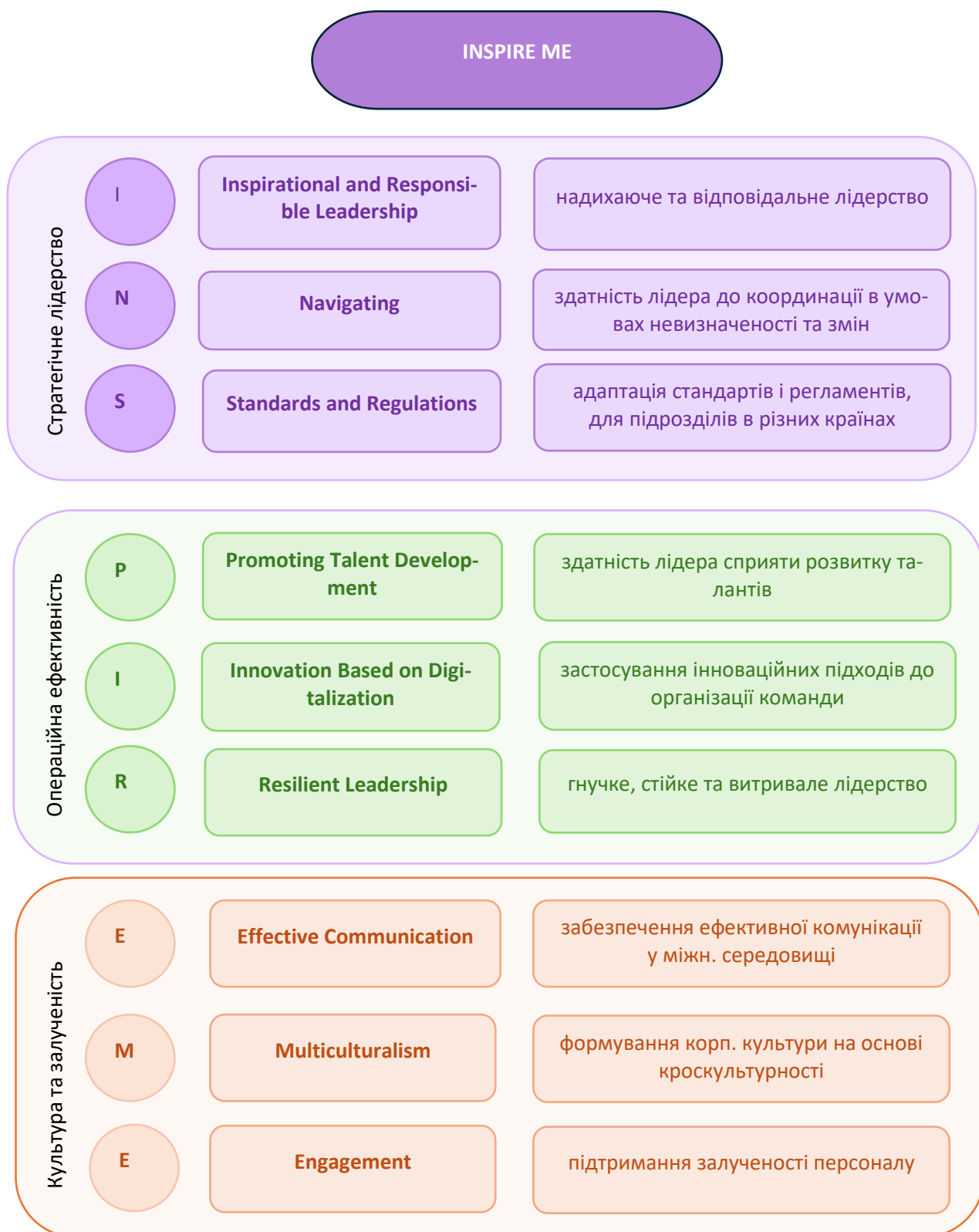


Рис. 1. Складові концепції інноваційного лідерства у мультикультурному середовищі  
Джерело: розроблено авторами

3. *Standards and Regulations* – адаптація стандартів і регламентів, для підрозділів компанії, що знаходяться в різних країнах.

Адаптація стає невід’ємною рисою сучасного лідера, який вимушений постійно приймати рішення в умовах глобальної нестабільності. Ефективні лідери

мають формувати децентралізовані моделі управління, що сприяє швидкій реакції на зміни. Адаптація стандартів і регламентів для підрозділів компанії, що знаходяться в різних країнах, є вибором між двома підходами – стандартизацією та локалізацією, які залежать від індустрії, регуляторного середовища та культурних

особливостей країн. С. Sharabi розглядає переваги та недоліки цих стратегій для розвитку глобального зростання брендів, однак цю концепцію можна розглядати і у розрізі інтеграції стандартів [21]. Стандартизація передбачає збереження єдиної ідентичності компанії в різних країнах. Локалізація включає глибоку адаптацію регламентів під потреби правового поля та міжкультурного контексту.

При виборі стратегії необхідно розуміння транскордонної відповідності правовим, культурним та етичним стандартам, що забезпечують міжнародну співпрацю. W. Jackson вважає, що ключовими викликами для транскордонного дотримання регламентів є регуляторні відмінності, культурні та етичні особливості, мовні бар'єри, закони про конфіденційність даних [22].

4. *Promoting Talent Development* – здатність лідера сприяти розвитку талантів, розвитку здібностей працівників, виявлення перспективних співробітників, організація навчання та розвитку

Сучасний лідер в управлінні людськими ресурсами трансформує підходи від класичних ієрархічних до адаптивних методів, які фокусуються на безперервному навчанні та емоційному інтелекті [15].

Ключовими аспектами цієї характеристики лідера є створення культури навчання та психологічної безпеки, використання коучингу та менторства, виявлення перспективних співробітників. Лідери мають створювати середовище, в якому стимулюються ширість та відкритість, конструктивний зворотний зв'язок для всіх, і ніхто не боїться висловлювати свої ідеї [23]. Стимулювання допитливості також є елементом психологічної безпеки для навчання та адаптації до змін [24]. Коучинг та менторство є вже традиційними інструментами для підвищення ефективності роботи працівників та формування довгострокового кар'єрного шляху. Важливою роллю лідера є спонсорство, яке полягає у просуванні перспективних співробітників та сприяння їх розвивальному досвіду та захист їх інтересів при просуванні на нові ролі [23]. Для ідентифікації талантів із високим потенціалом лідери мають використовувати весь діапазон методів, якими володіють, – від зворотного зв'язку 360 градусів до асесмент-центру. В умовах плоских організаційних структур лідери мають розпізнавати здатність співробітників до горизонтального впливу та крос-функціональної співпраці без формальних повноважень [24].

Важливим в організації навчання є врахування ШІ та швидких змін. Формати навчання мають надавати швидку реакцію на зміни ринку (мікронавчання, онлайн-коучинг, тощо). Пріоритетним напрямом навчання є розвиток ШІ-грамотності, яка включає не тільки здатність використовувати нові технології, а й критично оцінювати їх висновки та поєднувати з людським контекстом та етикою [24]. Neal S. та Rhyne R. трактують навчання як розвиток п'яти основних здібностей – зв'язку, совісті, креативності, чіткості та допитливості [24].

5. *Innovation Based on Digitalization* – застосування інноваційних підходів до організації праці команди.

Використання сучасних управлінських інструментів у роботі команди на основі цифровізації є одним із провідних трендів 2026 року, який дозволяє лідерам адаптувати бізнес-процеси в умовах невизначеності [24]. Цифровізація зробила ШІ повсякденною реальністю, що вимагає формування «паралельного інтелекту», у якому судження людини доповнюються машинними інсайтами, автоматизація управління дозволяє лідерам зосередитися на складних контекстуальних питаннях [24]. Дата-центричне управління та стратегічне прийняття рішень реалізуються через аналітичні дашборди та прогностичну аналітику. Цифровізація спонукає лідерів до переходу до горизонтальних та мережевих структур. Завдяки цифровим платформам відбувається розподіл лідерства між учасниками крос-функціональних команд [24]. Це підвищує гнучкість команд та швидкість їхньої реакції на зміни. Цифрова грамотність стає базовою умовою успішної взаємодії у децентралізованих системах [15].

6. *Resilient Leadership* – гнучке, стійке та витривале лідерство, вміння лідера адаптувати стилі управління відповідно до ситуації.

Стійке лідерство у контексті сучасних викликів визначається як «здатність керівника динамічно адаптувати свій стиль управління та стратегії до мінливих обставин для забезпечення стабільності та зростання організації» [15]. Основні підходи до адаптації управлінських стилів будуть реалізовуватись через перехід від ієрархії до гнучкості. Лідер має базуватися на довірі і переконанні, а не на формальній владі, особливо у крос-функціональних командах, що є проявом ситуативної адаптації [24]. Гнучкість лідера проявляється у його вмінні змінювати підхід від авторитарного до фасилітативного залежно від потреб та рівня тривожності команди [24, 25].

Стійке лідерство є прямою відповіддю на крихкість та тривожність у фреймворку BANI. Стійкість дозволяє лідеру нівелювати вплив негативних зовнішніх чинників та формувати резерви для мінімізації ризиків [25]. Замість планування на основі минулого досвіду, лідер має використовувати імпровізацію та інтуїцію для адаптації до подій, де наслідки є нелінійними відносно зусиль [25].

Для реалізації стійкого лідерства для керівника пріоритетним є формування таких навичок: емоційний інтелект, ситуаційна обізнаність, стратегічна гнучкість [18, 15]. Емоційний інтелект дозволяє розпізнавати сигнали від команди про зміни у психологічному стані та вчасно надавати підтримку [18]. Ситуаційна обізнаність полягає у розумінні зовнішніх факторів та їхнього впливу на внутрішню культуру. Стратегічна гнучкість зводиться до прийняття рішень в умовах неповної інформації, поєднуючи різні управлінські підходи. Керівник має адаптувати стиль управління за рахунок делегування повноважень для забезпечення швидкої реакції на місцях, і зберігати чітке бачення для спрямування команди в умовах невизначеності та хаосу.

7. *Effective Communication* – забезпечення ефективною комунікації у міжкультурному середовищі.

Культурні зразки поведінки та вірувань впливають

на наше сприйняття, пізнання та дії. «Якщо успіх вашого бізнесу залежить від вашої здатності успішно працювати з людьми з усього світу, ви повинні мати розуміння культурних відмінностей, а також повагу до окремої особливості їх проявів. І те, й інше є важливим» [4, с. 13].

Щодо навички керівника у сфері міжкультурної взаємодії, вона є підґрунтям для розуміння працівниками свого місця та ролі в команді та компанії, що позитивно позначається на мотивації та лояльності, а також на результативності та ефективності працівника і організації в цілому.

Е. Меуер пропонує використовувати в діловій культурі восьмипараметричну модель. Кожна з восьми шкал є однією з ключових сфер, про які менеджери повинні бути обізнані, показуючи, як культури змінюються вздовж спектра [4, с. 16]: спілкування; оцінювання; переконання; лідерство; прийняття рішення; довіра; розбіжність; планування.

Якщо менеджер хоче керувати глобальними командами, які можуть працювати разом успішно, він повинен зрозуміти не лише людей з його власної культури, але й представників інших культур, а також те, як ці міжнародні культури сприймають один одного через культурні бар'єри [4, с. 23].

В. Євтушенко, Є. Лісенін, В. Лінь [9] та О. Романуха [11] аналізували кроскультурні бар'єри, що виникають в діяльності компаній у міжкультурному середовищі багатонаціональних компаній.

Ми погоджуємось з О. Романухою, що загальними у кроскультурному менеджменті для більшості організацій є наступні бар'єри: рівень толерантності в колективі; використання вербальних і невербальних засобів спілкування; врахування етичних та емоційних елементів; тенденція розглядати світ крізь культурні фільтри; стереотипи сприйняття і поведінки, помилки в інтерпретації поведінки; невизначеність або двозначність щодо основних правил. Вміння керівника міжкультурної взаємодії здатне стирати бар'єри у спілкуванні та об'єднувати працівників навколо спільних цілей команди [11, с. 609-610].

8. *Multiculturalism* – формування корпоративної культури на основі кроскультурності та відкритості, дотримання етичних стандартів.

Необхідність працювати у глобальному середовищі вимагає оновлення підходів до менеджменту і, зокрема, до формування корпоративної культури, що підкреслює Д. Ліфінцев [16, с. 23]. У статті О. Ареф'євої та І. Саваріної підкреслюється доцільність використання кроскультурних компетентностей у системі корпоративного управління, включаючи корпоративну культуру [5, с. 19].

У пошуках роботи люди більше не керуються виключно матеріальними потребами. Вони вибирають фірми, чий цінності відображають їх власні переконання, а корпоративна культура найкраще вписується в їхній картині світу.

Відмінність національних цінностей обумовлює різні прояви потреб, зокрема прагнення людини до безпеки, причетності до спільної справи, поваги,

самореалізації, встановлення відносин з колегами, професійного зростання, досягнення успіху, завоювання владних позицій. В міжнародних компаніях повинна бути сформована така корпоративна культура, яка оснований на розумінні культурних відмінностей, а також на повазі до окремих національних особливостей та їх проявів.

9. *Engagement* – підтримання залученості персоналу, застосування сучасних методів мотивації.

Таке завдання реалізується як за рахунок створення привабливого середовища для вже працюючих співробітників, так і залежить від правильного підбору майбутніх працівників компанії, наприклад, підбір кандидатів на ту чи іншу посаду. Кандидату і майбутньому керівникові важливо подивитися один одному в очі, зрозуміти, наскільки збігаються їхні цінності, наскільки вони підходять один одному і чи зможуть працювати разом.

Таким чином, можна взяти кращих із кращих, найбільш підходящих для цієї роботи людей і дати їм більше свободи. У результаті вони отримують задоволення від того, що роблять, а організація буде працювати максимально ефективно.

Керівник повинен тримати у полі своєї уваги мотивацію персоналу. Співробітники чекають подяки за свою роботу. Але, на більшості робочих місць сьогодні працівники отримують похвалу тільки за результат. Зусилля найчастіше не враховуються. Деякі науковці стверджують, що така система оцінки продуктивності не є універсальною та досконалою [26]. Набагато ефективніше, на думку В. De Reuck та Z. Degraeve, винагороджувати людей за ухвалені рішення та за сам процес прийняття рішень. Аргументи наступні: результати не є показником якості рішення; результати не обов'язково свідчать про якісний процес; оцінювання рішень лише за результатами призводить до криз і навіть банкрутств; відповідальність лише за результати – неправильний стандарт оцінювання; важливо не лише те, яких результатів досягли лідери, а й те, як вони їх досягли; винагорода лише за результат не відображає справжній внесок працівника [26]. Аналогічні ідеї належать і лауреату Нобелівської премії Д. Канеману. Ми повністю згодні із такою позицією і вважаємо, що ця тема заслуговує на окреме обговорення в подальших дослідженнях.

**Висновки.** У роботі запропоновано концепцію інноваційного лідерства у мультикультурному середовищі «INSPIRE ME», яка поєднує наступні управлінські підходи: «Inspirational and Responsible Leadership», що розуміється як надихаюче та відповідальне лідерство для підтримання ініціативи та інновацій, забезпечення адаптивності та стійкості організації; «Navigating», яке розуміється як здатність лідера до орієнтації та координації послідовників в умовах невизначеності та змін; «Standards and Regulations», зокрема адаптацію стандартів і регламентів, для підрозділів компанії, що функціонують в різних країнах; «Promoting Talent Development», що трактується як здатність лідера сприяти розвитку талантів, розвитку здібностей працівників, виявлення перспективних

співробітників, організація навчання та розвитку; «Innovation Based on Digitalization», передбачає застосування інноваційних підходів до організації праці команди, у тому числі з залученням цифрових інструментів, сучасних платформних форм взаємодії, штучного інтелекту, а також налаштування внутрішньої системи навчання на основі цифрових рішень; «Resilient Leadership», що відноситься до стилю лідерства та означає гнучке, стійке та витривале лідерство, зокрема вміння лідера адаптувати стилі управління відповідно до ситуації; «Effective Communication», забезпечення ефективної комунікації у міжкультурному середовищі, надання розвиваючого зворотного зв'язку; «Multiculturalism», формування корпоративної культури на основі кроскультурності та відкритості,

дотримання етичних стандартів по відношенню до представників різних культур, забезпечення психологічної безпеки; «Engagement», підтримання залученості персоналу, застосування сучасних методів мотивації.

**Декларація про використання ШІ.** Під час підготовки цієї статті було використано такі інструменти ШІ: Google NotebookLM – для контекстного пошуку літератури; GPT-5.5 та Grammarly – для граматичної та стилістичної підтримки; Gemini-3 Flash та GPT-5.5 – для перевірки відповідності оформлення списку використаних джерел та References стандартам. Автори несуть повну відповідальність за науковість, зміст, дані, висновки та актуальний перелік джерел.

### Список використаних джерел:

1. Красноручський О. О., Грідін О. В. Роль та значення відмінних особливостей моделей міжнародного та національного менеджменту в практиці міжнародного бізнесу. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. 2016. Вип. 174. С. 12-23. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdusg\\_2016\\_174\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdusg_2016_174_4)
2. Лимонова Е. М., Кузьмінов С. В., Глуха Г. Я., Шкура І. С. Транснаціоналізація світової економіки. Дніпро : Університет імені Альфреда Нобеля, 2019. 137 с. URL: [https://lib.duan.edu.ua/images/PDF/ekon/ekon\\_5.pdf](https://lib.duan.edu.ua/images/PDF/ekon/ekon_5.pdf)
3. Hofstede G., Hofstede G. J., Minkov M. Cultures and Organizations: Software of the Mind : Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival. New York : McGraw-Hill, 2010. 576 p.
4. Meyer E. The Culture Map : Decoding How People Think, Lead, and Get Things Done Across Cultures. New York : PublicAffairs, 2015. 277 p.
5. Ареф'єва О. В., Саваріна І. П. Теоретичні аспекти крос-культурного менеджменту як детермінанта формування конкурентоспроможності підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2018. Вип. 20, Ч. 1. С. 19–22.
6. Саваріна І. П. Теоретичні аспекти крос-культурного менеджменту. Приазовський економічний вісник. 2018. Вип. 6(11). С. 24–26. URL: [http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/6\\_11\\_uk/7.pdf](http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/6_11_uk/7.pdf)
7. Близнюк Т. П. Крос-культурні особливості менеджменту сучасної мультинаціональної організації : монографія. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2017. 296 с.
8. Грошелева О. Г., Усатенко О. В., Дудник А. В., Трифонова О. В. Крос-культурний аспект комунікативного менеджменту. Актуальні питання економічних наук. 2025. № 7. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14588902>
9. Євтушенко В. А., Лісенін Є. В., Лійн В. З. Дослідження крос-культурного менеджменту діяльності підприємств на ринках Європи. Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія «Економічна». 2022. Вип. 103. DOI: <https://doi.org/10.26565/2311-2379-2022-103-04>
10. Ліфінцев Д. С. Формування корпоративної культури на основі концепції крос-культурного менеджменту. Інвестиції: практика та досвід. 2015. № 5. С. 23–26.
11. Романуха А. Н. Роль крос-культурних комунікацій у менеджменті організацій. Економіка і суспільство. 2017. Вип. 9. С. 609–612. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/9\\_ukr/103.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/103.pdf) (дата звернення 20.04.2026).
12. Aarninkhof-Kamphuis A., Voordijk H., Dewulf G. Empowering adaptive leadership: a dynamic adaptive approach. Leadership in Health Services. 2026. DOI: <https://doi.org/10.1108/LHS-07-2025-0121>
13. Goleman D. Leadership That Gets Results. Harvard Business Review. 2000. URL: <https://hbr.org/2000/03/leadership-that-gets-results> (дата звернення 20.04.2026).
14. Watung S. R., Mamuaya N. C., Pardosi P., Hartono S., Judijanto L. Adaptive Leadership in Human Resource Management: Strategies for Navigating the Global Economic Uncertainty. International Journal of Accounting and Economics Studies. 2025. Vol. 12, № 8. Pp. 915–921. DOI: <https://doi.org/10.14419/wrmr8f93>
15. Артамонова Г. В., Олешенко В. Ю., Михацька А. В. Стратегічне лідерство та стилі поведінки у міжнародному бізнесі. European scientific journal of Economic and Financial innovation. 2025. № 4(18). DOI: <http://doi.org/10.32750/2025-0423>
16. Гринько Т. В., Олійник Т. І., Петьков В. Л. Методологія наукових досліджень у формуванні лідерських підходів до антикризового управління бізнесом. Агросвіт. 2025. № 16. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.16.83>
17. Ільченко В. М., Коршманюк А. В. Формування стратегічного лідерства в умовах турбулентності. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 81. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-49>
18. Лебедева Н. А. Інноваційне лідерство та корпоративна культура як інструменти ефективного

менеджменту. Серія : Економіка та підприємництво. 2024. № 3(133). DOI: <https://doi.org/10.32782/1814-1161/2024-3-10>

19. Павшук В. М. Корпоративна культура як каталізатор інноваційної діяльності суб'єктів господарювання. Академічні візії. 2024. Вип. 32. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.12749182>.

20. Савчук В. О., Дунаєвська Т. О., Поленкова М. В. Психологія лідера та командування. Гуманітарний форум. 2025. Т. 3, № 2. С. 67-76. DOI: [https://doi.org/10.60022/3\(2\)-9-GF](https://doi.org/10.60022/3(2)-9-GF)

21. Sharabi C. Standardization vs. Localization: Choosing the Right Strategy for Global Business Growth in 2026. Blend Blog. 2025. Dec. 24. URL: <https://www.getblend.com/blog/standardization-vs-localization-choosing-the-right-strategy-for-global-business-growth/> (дата звернення 20.04.2026).

22. Jackson W. Navigating Cross-Border Compliance: Risks and Rewards. techUK. 2025. May 27. URL: <https://www.techuk.org/resource/navigating-cross-border-compliance-risks-and-rewards.html> (дата звернення: 08.05.2026).

23. How to Use Coaching and Mentoring Programs to Develop New Leaders. Center for Creative Leadership. 2025. March 8. URL: <https://www.ccl.org/articles/leading-effectively-articles/how-to-use-coaching-and-mentoring-programs-to-develop-new-leaders/> (дата звернення 20.04.2026).

24. Neal S., Rhyne R. Leadership Trends 2026 : What's Next for Leaders and Organizations. DDI Blog. 2025. Nov. 21. URL: <https://www.ddi.com/blog/leadership-trends-2026> (дата звернення: 08.05.2026).

25. Halil F. L. M., Aziz N. A. A., Hassan A. Navigating Uncertainty : The Role of VUCA and BANI Frameworks in Educational Leadership Strategies. International Journal of Research and Innovation in Social Science. 2025. DOI: <https://doi.org/10.47772/ijriss.2025.90400423>

26. De Reyck B., Degraeve Z. Decisions Are More Important Than Results. London Business School Review. 2010. Feb. 18. URL: <https://www.london.edu/news/decisions-are-more-important-than-results> (дата звернення 20.04.2026).

#### References:

1. Krasnorutskyi, O. O., & Hridin, O. V. (2016). Rol ta znachennia vidminnykh osoblyvostei modelei mizhnarodnoho ta natsionalnoho menedzhmentu v praktytsi mizhnarodnoho biznesu [The role and significance of distinctive features of international and national management models in the practice of international business]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu silskoho hospodarstva imeni Petra Vasylenka*, (174), 12–23. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtsug\\_2016\\_174\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtsug_2016_174_4) [in Ukrainian].

2. Lymonova, E. M., Kuzminov, S. V., Hlukha, H. Ya., & Shkura, I. S. (2019). Transnatsionalizatsiia svitovoi ekonomiky [Transnationalization of the world economy]. Dnipro: Universytet imeni Alfreda Nobelia. [https://lib.duan.edu.ua/images/PDF/ekon/ekon\\_5.pdf](https://lib.duan.edu.ua/images/PDF/ekon/ekon_5.pdf) [in Ukrainian].

3. Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations : Software of the Mind: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*. New York : McGraw-Hill.

4. Meyer, E. (2015). *The Culture Map : Decoding How People Think, Lead, and Get Things Done Across Cultures*. New York : PublicAffairs.

5. Arefieva, O. V., Savarina, I. P. (2018). Teoretychni aspekty kros-kulturnoho menedzhmentu yak determinanta formuvannya konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Theoretical aspects of cross-cultural management as a determinant of enterprise competitiveness formation]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*, 20(1), 19–22. [in Ukrainian].

6. Savarina, I. P. (2018). Teoretychni aspekty kros-kulturnoho menedzhmentu [Theoretical aspects of cross-cultural management]. *Pryazovskyi ekonomichnyi visnyk*, 6(11), 24–26. [http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/6\\_11\\_uk/7.pdf](http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/6_11_uk/7.pdf) [in Ukrainian].

7. Blyzniuk, T. P. (2017). Kros-kulturni osoblyvosti menedzhmentu suchasnoi multynatsionalnoi orhanizatsii [Cross-cultural features of management in a modern multinational organization] : monograph. Kharkiv : FOP Liburkina L. M. [in Ukrainian].

8. Hrosheleva, O. H., Usatenko, O. V., Dudnyk, A. V., & Tryfonova, O. V. (2025). Kros-kulturnyi aspekt komunikatyvnoho menedzhmentu [Cross-cultural aspect of communicative management]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, (7). <https://doi.org/10.5281/zenodo.14588902> [in Ukrainian].

9. Yevtushenko, V. A., Lisenin, Ye. V., & Lin, V. Z. (2022). Doslidzhennia kros-kulturnoho menedzhmentu diialnosti pidpriemstv na rynkakh Yevropy [Study of cross-cultural management of enterprises in European markets]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho universytetu imeni V.N. Karazina. Seriiia «Ekonomichna»*, (103). <https://doi.org/10.26565/2311-2379-2022-103-04> [in Ukrainian].

10. Lifintsev, D. S. (2015). Formuvannya korporatyvnoi kultury na osnovi kontseptsii kros-kulturnoho menedzhmentu [Formation of corporate culture based on the concept of cross-cultural management]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, (5), 23–26. [in Ukrainian].

11. Romanukha, A. N. (2017). Rol kros-kulturnykh komunikatsii u menedzhmenti orhanizatsii [The role of cross-cultural communications in organizational management]. *Ekonomika i suspilstvo*, (9), 609–612. [https://economyandsociety.in.ua/journals/9\\_ukr/103.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/103.pdf) [in Ukrainian].

12. Aarninkhof-Kamphuis, A., Voordijk, H., Dewulf, G. (2026). Empowering adaptive leadership: a dynamic adaptive approach. *Leadership in Health Services*. DOI: <https://doi.org/10.1108/LHS-07-2025-0121>
13. Goleman, D. (2000, March–April). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2000/03/leadership-that-gets-results>
14. Watung, S.R., Mamuaya, N.C., Pardosi, P., Hartono, S., & Judijanto, L. (2025). Adaptive Leadership in Human Resource Management: Strategies for Navigating the Global Economic Uncertainty. *International Journal of Accounting and Economics Studies*, 12(8), 915–921. <https://doi.org/10.14419/wrmr8f93>
15. Artamonova, H.V., Oleshenko, V.Yu., Mykhatska, A.V. (2025). Stratehichne liderstvo ta styli povedinky u mizhnarodnomu biznesi [Strategic leadership and behavioral styles in international business]. *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation*, 4(18). <https://doi.org/10.32750/2025-0423> [in Ukrainian].
16. Hrynko, T. V., Oliinyk, T. I., & Petkov, V. L. (2025). Metodolohiia naukovykh doslidzhen u formuvanni liderskykh pidkhodiv do antykrizovoho upravlinnia biznesom [Methodology of scientific research in the formation of leadership approaches to anti-crisis business management]. *Ahrosvit*, (16). <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.16.83> [in Ukrainian].
17. Ilchenko, V. M., & Korshmaniuk, A. V. (2025). Formuvannia stratehichnoho liderstva v umovakh turbulentnosti [Formation of strategic leadership under turbulence conditions]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (81). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-49> [in Ukrainian].
18. Lebedieva, N. A. (2024). Innovatsiine liderstvo ta korporatyvna kultura yak instrumenty efektyvnoho menedzhmentu [Innovative leadership and corporate culture as tools of effective management]. *Seriia : Ekonomika ta pidpriemnytstvo*, 3(133). <https://doi.org/10.32782/1814-1161/2024-3-10> [in Ukrainian].
19. Pavshuk, V. M. (2024). Korporatyvna kultura yak katalizator innovatsiinoi diialnosti subiektiv hospodariuvannia [Corporate culture as a catalyst for innovative activity of business entities]. *Akademichni vizii*, (32). <https://doi.org/10.5281/zenodo.12749182> [in Ukrainian].
20. Savchuk, V. O., Dunaievska, T. O., & Polenkova, M. V. (2025). Psykholohiia lidera ta komandoutvorennia [Psychology of leadership and team building]. *Humanitarnyi forum*, 3(2), 67-76. [https://doi.org/10.60022/3\(2\)-9-GF](https://doi.org/10.60022/3(2)-9-GF) [in Ukrainian].
21. Sharabi, C. (2025, Dec. 24). Standardization vs. Localization: Choosing the Right Strategy for Global Business Growth in 2026. *Blend Blog*. <https://www.getblend.com/blog/standardization-vs-localization-choosing-the-right-strategy-for-global-business-growth/>
22. Jackson, W. (2025, May 27). Navigating Cross-Border Compliance: Risks and Rewards. *techUK*. <https://www.techuk.org/resource/navigating-cross-border-compliance-risks-and-rewards.html>
23. Center for Creative Leadership. (2025, March 8). How to use coaching and mentoring programs to develop new leaders. <https://www.ccl.org/articles/leading-effectively-articles/how-to-use-coaching-and-mentoring-programs-to-develop-new-leaders/>
24. Neal, S., & Rhyne, R. (2025, Nov. 21). Leadership Trends 2026 : What’s Next for Leaders and Organizations. *DDI Blog*. (<https://www.ddi.com/blog/leadership-trends-2026>)
25. Halil, F.L.M., Aziz, N.A.A., & Hassan, A. (2025). Navigating Uncertainty: The Role of VUCA and BANI Frameworks in Educational Leadership Strategies. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*. <https://doi.org/10.47772/ijriss.2025.90400423>
26. De Reyck, B., & Degraeve, Z. (2010, February 18). Decisions are more important than results. *London Business School Review*. <https://www.london.edu/news/decisions-are-more-important-than-results>

Дата надходження статті: 23.04.2026 р.

Дата прийняття статті до друку: 14.05.2026 р.

Дата публікації (оприлюднення) статті: 08.06.2026 р.

Стаття поширюється на умовах ліцензії Creative Commons Attribution License International CC-BY.