КОЛЕКТИВНА МОНОГРАФІЯ

МІЖДИСЦИПЛІНАРНІ ВИМІРИ ІННОВАЦІЙ: ВІД ТЕОРІЇ ДО ПРАКТИКИ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

Випуск 2

УДК 330.341.1:001.2:316:330:338.2(02.064)
DOI: 10.31339/978-617-7495-99-3/420.2026

Рекомендовано до друку Вченою радою Мукачівського державного університету (протокол №12 від 25 травня 2026 року)

Рецензенти:

ГАЛУС Олександр – доктор педагогічних наук, професор, проректор з наукової роботи Хмельницької гуманітарно-педагогічної академії, Заслужений діяч науки і техніки України.

КРУТІЙ Катерина – доктор педагогічних наук, професор, професор кафедри дошкільної освіти Маріупольського державного університету.

ЛІБА Наталія – доктор економічних наук, професор, професор кафедри обліку і оподаткування та маркетингу Мукачівського державного університету.

Редакційна колегія:

ШВАРДАК Маріанна – доктор педагогічних наук, професор, професор кафедри педагогіки дошкільної, початкової освіти та освітнього менеджменту Мукачівського державного університету, голова правління ГО «Спілка науковців України».

ПОПОВИЧ Оксана – доктор педагогічних наук, професор, декан педагогічного факультету Мукачівського державного університету.

ІВАНОВА Вікторія – доктор педагогічних наук, професор, завідувач кафедри дошкільної та спеціальної освіти Мукачівського державного університету.

М58

Міждисциплінарні виміри інновацій: від теорії до практики соціально-економічного розвитку: колективна монографія. Вип. 2 / за ред. М. Швардак, О. Попович, В. Іванової. Мукачево: Мукачівський державний університет – Спілка науковців України, 2026. 420 с.

У монографії розглянуто теоретичні та практичні аспекти інноваційних процесів у контексті сучасного розвитку освіти та соціально-економічної сфери. Акцентовано увагу на широкому спектрі системних інновацій в освітній галузі – від управління безпекою середовища й упровадження новітніх педагогічних технологій до цифровізації мовної підготовки та інклюзивних рішень, а також на проблемах цифрової трансформації бізнесу, інтеграції штучного інтелекту та стратегічного управління людським капіталом у кризових умовах. Відображено погляди вітчизняних дослідників на вирішення актуальних завдань у сферах педагогіки, економіки, менеджменту та соціокультурної діяльності в контексті побудови інноваційного суспільства.

Адресується фахівцям-практикам, науковим і науково-педагогічним працівникам, докторантам, аспірантам та студентам; усім, хто цікавиться актуальними проблемами інноваційного розвитку суспільства.

ISBN 978-617-7495-99-3

© Мукачівський державний університет, 2026
© Спілка науковців України, 2026

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА 5

РОЗДІЛ 1. ТЕХНОЛОГІЧНІ ІННОВАЦІЇ, ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ТА ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ 9

1.1. Штучний інтелект в управлінні підприємством *(Олена Бачинська)* 9

1.2. Проблеми та перспективи використання штучного інтелекту при побудові профілю кандидата на вакансію *(Галина Вербицька)* 28

1.3. Інтелектуальні системи обробки даних для моніторингу агроекосистем на основі безпілотних літальних апаратів *(Олександр Семіряков)* 44

1.4. Формування адаптивної моделі бюджетування підприємств будівельної галузі України в умовах форс-мажору *(Оксана Рубцова, Лариса Гусарова)* 61

РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ, ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ ТА СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ ВИКЛИКИ 120

2.1. Освітні інновації як чинник розвитку людського капіталу: міждисциплінарний аналіз *(Ілона Дичківська)* 120

2.2. Освіта як стратегічний ресурс відновлення людського капіталу України в умовах війни: роль ментального капіталу *(Олена Пальчук)* 147

2.3. Крос-культурні комунікації в системі сучасного менеджменту креативних індустрій *(Вікторія Олійник)* 168

2.4. Чинники формування якості та безпечності майонезу і їх значення для споживачів на українському ринку *(Ольга Юдічева)* 187

2.5. Трансформація соціокультурних моделей університетської бібліотеки: від традиційного книгосховища до інноваційного освітньо-наукового хабу *(Катерина Мовчан)* 210

РОЗДІЛ 3. ІННОВАЦІЙНІ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ТА СИСТЕМНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ В ОСВІТІ 221

3.1. Моніторинг сформованості культури безпеки освітнього середовища як показник якості управління в системі «дитина – заклад освіти – громада» *(Маріанна Швардак)* 221

3.2. Інноваційні підходи у моделях професійної підготовки майбутніх юристів США та Великої Британії *(Віталій Будкевич)* 241

DOI: 10.31339/978-617-7495-99-3/2026. 168-186

2.3. Крос-культурні комунікації в системі сучасного менеджменту креативних індустрій

Вікторія ОЛІЙНИК [8]

Анотація. *Досліджено феномен крос-культурної рефлексії як ключової метакогнітивної компетентності сучасного менеджера в умовах культурного різноманіття. В умовах прогресуючої глобалізації, міжнародної мобільності трудових ресурсів та VUCA-характеристик бізнес-середовища (volatility – нестабільність, uncertainty – невизначеність, complexity – складність, ambiguity – неоднозначність) здатність менеджера до рефлексивного осмислення власних культурних передумов, ціннісних орієнтацій та когнітивних схем набуває статусу критичного фактора організаційної ефективності.*

Проаналізовано генезис та еволюцію науково-методологічних парадигм у крос-культурному менеджменті – від функціоналістської (пошук об'єктивних культурних закономірностей) через інтерпретативну (культура як процес смислотворення) та критичну (аналіз владних асиметрій) до постмодерністської (гібридність та плинність ідентичностей), які у сукупності уможливлюють поглиблену рефлексивну практику. Обґрунтовано, що крос-культурна рефлексія функціонує як системний механізм подолання етноцентризму, деконструкції культурних автоматизмів, інтеграції множинних перспектив та прийняття етично виважених управлінських рішень в умовах міжкультурної взаємодії.

Систематизовано практичний інструментарій розвитку крос-культурної рефлексивності, зокрема: етнографічні методи в менеджменті, метод зіставлення парадигм та техніки фасилітованої рефлексії (Balanced Experiential Inquiry). Розкрито зв'язок між рефлексивністю менеджера та адаптивним лідерством у мультинаціональних організаціях. Визначено перспективні напрями подальших досліджень: операціоналізація та вимірювання рівня крос-культурної рефлексивності, дослідження її емоційного виміру, а також інтеграція відповідних модулів у програми управлінської освіти (MBA, корпоративні університети).

Ключові слова: *крос-культурні комунікації, менеджмент, креативні індустрії, міжкультурна рефлексія, VUCA-середовище, адаптивне лідерство.*

Вступ. Сучасний етап розвитку глобальної економіки характеризується безпрецедентним рівнем взаємопроникнення культур та інтенсифікацією міжкультурних взаємодій на всіх рівнях організаційної ієрархії. Транснаціональні корпорації, міжнародні проєктні команди, дистанційна зайнятість та міграційні потоки формують принципово нову організаційну

[8] **Вікторія ОЛІЙНИК –** *кандидат культурології, доцент, доцент кафедри соціокультурних дисциплін, КЗВО "Академія культури і мистецтв" ЗОР, м.Ужгород, Україна.*

реальність, у якій культурне різноманіття перетворюється з периферійного чинника на ключову детермінанту організаційної динаміки та конкурентоспроможності. Як слушно констатує Г. Примец (2024), пандемія COVID-19 фундаментально трансформувала усталені уявлення про глобалізацію, міжнародну мобільність та міжкультурність, загострivши управлінські виклики VUCA-світу (volatile, uncertain, complex, ambiguous).

У цьому контексті традиційні підходи до крос-культурного менеджменту, які нерідко редукувалися до засвоєння типологій культурних вимірів за Е. Холлом (1959), чи Г. Гофстеде (2010), виявляються концептуально недостатніми. Вони пропонують певні аналітичні «матриці» та управлінські «рецепти», однак не формують у менеджера готовності до зустрічі з унікальною, внутрішньо суперечливою та динамічною живою культурою. Фундаментальна проблема полягає в тому, що менеджери, особливо у межах західної управлінської традиції, схильні сприймати власну управлінську модель як універсальну, не рефлексуючи щодо її культурної детермінованості. Це генерує етноцентричні управлінські рішення, деструктивні конфлікти у мультикультурних командах та системне недовикористання потенціалу культурного різноманіття як ресурсу організаційного розвитку.

Актуальність дослідження крос-культурної рефлексії обумовлена об'єктивною необхідністю подолання зазначеного «культурного автоматизму». Рефлексія як системна здатність до самоспостереження, критичного аналізу власних дій, ціннісних передумов та когнітивних упереджень дозволяє менеджеру усвідомити межі своєї культурної парадигми й відкритися до діалогу з Іншим як суб'єктом, а не об'єктом управлінського впливу.

Наукова проблематика крос-культурної рефлексії формується на перетині кількох дослідницьких напрямів: крос-культурного менеджменту, організаційної психології, соціальної антропології та філософії управління. Становлення теорії міжкультурної комунікації як самостійної наукової дисципліни традиційно пов'язують із працями Е. Холла: «Німа мова» (1959) та «Прихований вимір» (1966). В яких дослідник запропонував першу систематичну типологію

культурних відмінностей, виокремивши концепти монохронності/поліхронності часу, проксеміки та культурного контексту (висококонтекстні vs. низькоконтекстні культури). Принципово важливою є його ідея «інфракультури» – поведінкових патернів, що передують усвідомленій культурній регуляції та зумовлюють несвідомі реакції у міжкультурному спілкуванні (Hall, 1956).

Значний внесок у розвиток кількісно-порівняльного підходу зробив нідерландський соціолог Г. Гофстеде. У масштабному емпіричному дослідженні результати якого узагальнені у праці «Наслідки культури» (Culture's Consequences, 1980), він обґрунтував концепцію «ментальних програм» – стійких ціннісних патернів, що визначають поведінку індивідів у різних культурних контекстах. Чотири первинних культурних виміри (дистанція влади, індивідуалізм/колективізм, маскулінність/фемінність, уникнення невизначеності) пізніше були доповнені п'ятим – «поблажливість/витримка» (indulgence vs restraint), розробленим у співавторстві з М. Мінковим (Hofstede & Minkov, 2010).

Суттєвим кроком у напрямку прикладного виміру міжкультурної компетентності стала розробка М. Хаммером «Континууму міжкультурного розвитку» (Intercultural Development Continuum, IDC) та відповідного діагностичного інструменту (IDI). Континуум описує траєкторію переходу від монокультурного до міжкультурного мислення – від заперечення культурних відмінностей через поляризацію та мінімізацію до прийняття й адаптації – де вищі рівні самоусвідомлення передбачають розвинену рефлексивну здатність (Hammer, 2007).

Парадигмальний поворот у теорії крос-культурного менеджменту пов'язаний із переходом від функціоналістської до інтерпретативної, критичної та постмодерністської дослідницьких оптик. Г. Примец (2024) обґрунтовує евристичний потенціал цього переходу для осмислення VUCA-реальності, акцентуючи на тому, що рефлексія є не методологічним додатком, а конститутивним елементом сучасної управлінської практики (Primecz, 2024).

С. Гроскопф та К. Бармаєр (2021) розвивають концепцію «парадигмальної чутливості» (paradigmatic sensitivity) – здатності дослідника і практика свідомо перемикатися між дослідницькими оптиками, виявляючи грані культурних феноменів, недосяжні з монопарадигмальної позиції (Grosskopf & Barmeyer, 2021).

Етнографічні дослідження Ф.К. Дуй та К.В. Хієу (2025) у мультинаціональних корпораціях документують, яким чином керівники через рефлексивні практики набувають здатності функціонувати як «бікультурні медіатори»т – агенти, що здійснюють культурну навігацію в режимі реального часу, трансформуючи потенційні конфлікти у синергетичні ефекти (Duy & Hieu, 2025). Дж. Махадеван (2022), досліджуючи управління релігійним різноманіттям у корпоративному середовищі Німеччини, показує, як метод «зіставлення парадигм» (paradigm juxtaposition) дозволяє виявляти приховані механізми маргіналізації та культурного нормування, невидимі з позиції функціонального підходу (Mahadevan, 2022).

Дослідження Ш. Ахмаді, А. Бартель-Радік та Ф. Превот розширюють проблематику за рахунок емоційного виміру міжкультурної взаємодії, демонструючи, що рефлексія є ключовим механізмом регуляції афективних реакцій (тривоги, роздратування, сорому), що виникають у ситуаціях культурного дискомфорту (Ahmadi, Bartel-Radic & Prevot, 2023). Комплексний аналіз управлінських підходів до оцінки соціально-культурного середовища як важливого компонента бізнес-аналітики сучасної фірми в контексті інтернаціоналізації економічної діяльності здійснено А. Бардаш та ін.(2025).

Зміст і результати управлінських комунікацій між менеджерами як представниками різних культур досліджено К. Кривобок та ін. (2023).

Таким чином, огляд наукової літератури засвідчує, що проблема крос-культурної рефлексії є предметом активних міждисциплінарних досліджень. Водночас зберігається дефіцит інтегративних теоретичних моделей, що системно описують механізми функціонування рефлексії в управлінській

практиці, а також валідизованого операціонального інструментарію для її вимірювання.

Метою даного дослідження є теоретичне обґрунтування ролі крос-культурної рефлексії як інтегративного механізму в системі сучасного менеджменту, що уможливлює ефективну управлінську діяльність в умовах культурного різноманіття та VUCA-реальності.

Як уже зазначалося, американський дослідник Е. Холл вважається одним із засновників теорії міжкультурної комунікації, оскільки саме він започаткував системний підхід до порівняльного аналізу культурних характеристик. У його концепції людина інтерпретується як «культуропродукуюча істота» (*culture-producing being*), що активно відтворює та трансформує культурні смисли в процесі соціальної взаємодії (Hall, 1959). Базовим елементом культури, за Е. Холлом (1959), є «інфракультура» – сукупність первинних поведінкових патернів, які передують усвідомленим нормам і з часом інституціоналізуються у вигляді стабільних культурних практик (Hall, 1959). У цьому контексті ефективна міжкультурна комунікація передбачає передусім рефлексивне усвідомлення індивідом власної культурної зумовленості, що створює підґрунтя для адекватного сприйняття та інтерпретації інших культурних систем (Jackson, 2023).

Концептуально важливим є положення Е. Холла (1959) про тотожність культури і комунікації, яке розширює розуміння комунікації, надаючи їй онтологічного статусу. У сучасних дослідженнях ця теза отримує подальший розвиток у контексті аналізу символічних і невербальних аспектів взаємодії, що виступають ключовими маркерами культурної ідентичності (Edmonstone, 2019). Особливу увагу дослідник приділяє невербальній комунікації як глибинно детермінованому культурою виміру соціальної взаємодії, а також ролі іноземної мови як засобу входження в альтернативні когнітивні та культурні моделі реальності (Jackson, 2023).

Теоретичний внесок Е. Холла (1959) також включає розроблення дворівневої моделі культурного аналізу, що передбачає розмежування експліцитного (видимого) та імпліцитного (прихованого) рівнів культури. До першого належать матеріальні та поведінкові прояви культури (мова, одяг, середовище, комунікативні норми), тоді як другий охоплює латентні характеристикb – світоглядні установки, просодичні особливості мовлення, гендерні ролі та соціальні ієрархії. У сучасній науковій літературі така модель інтерпретується як одна з основ для аналізу «глибинних структур культури» (Minkov, 2013).

Подальший розвиток цієї концепції відображено у виокремленні «Систем первинних повідомлень» (*Primary Message Systems*), які охоплюють десять універсальних підсистем людської взаємодії. Вони включають: комунікативну взаємодію, соціальні зв'язки, забезпечення існування, гендерні відносини, територіальність, темпоральність, навчання, ігрову діяльність, захист, використання ресурсів середовища. У сучасних дослідженнях ці підсистеми розглядаються як методологічна основа для міждисциплінарного аналізу культурних процесів і застосовуються, зокрема, у сфері менеджменту креативних індустрій, де культурна різноманітність виступає чинником інновацій (Grisskopf & Barmeyer, 2021).

Спираючись на теорію культурного контексту Е. Холла (1959), Е. Афроузі (2021) здійснила порівняльний аналіз впливу індивідуального рівня контекстуальної культури на намір гуманітарної поведінки в країнах із різними культурними характеристиками – низькоконтекстній та висококонтекстній.

Таким чином значущість культурного контексту як ключового медіатора ефективності комунікації та водночас виступають емпіричною верифікацією теоретичних положень Е. Холла (1959) в сфері гуманітарної комунікації (Afrouzi, 2021).

Крос-культурна рефлексія – це не просто інформаційне знання про інші культури, а насамперед метакогнітивна здатність усвідомлювати межі власної культурної парадигми та рефлексувати щодо механізмів, якими ці межі

детермінують процеси сприйняття, інтерпретації та прийняття рішень. Це «друга похідна» міжкультурної компетентності: якщо перша – це здатність розуміти Іншого, то друга – це здатність усвідомлювати, яким чином власна культурна позиція обгрунтовує та інтерпритує складові комунікації.

У класичній, функціоналістській парадигмі крос-культурний менеджмент спрямовувався на виявлення об'єктивних культурних закономірностей і побудову типологій. Рефлексія тут була зайвою: менеджер сприймався як нейтральний спостерігач, що застосовує верифіковані управлінські інструменти. Однак, як зазначає А. Фрейм, культура має «дуальну» онтологічну природу – вона одночасно структурує реальність і конституюється у процесі взаємодії (Frame, 2014). Тому для її адекватного осмислення необхідна інтерпретативна оптика.

Інтерпретативна парадигма розглядає культуру не як сукупність статичних атрибутів, а як динамічний процес смислотворення (meaning-making). У цьому контексті крос-культурна рефлексія постає як інструмент «зчитування» смислів та деконструкції власних герменевтичних передумов. Вона спонукає менеджера вийти з позиції «експерта» у позицію «учня», здатного осягнути логіку Іншого зсередини, а не через призму власних категорій. Д. Буше наголошує, що саме рефлексивна відкритість є умовою породження нового знання у крос-культурних дослідженнях (Buche, 2008).

Критична парадигма збагачує рефлексивну практику аналізом владних відносин та механізмів культурного нормування. Крос-культурна рефлексія в цій рамці означає усвідомлення того, чиї голоси є репрезентованими, а чиїї – маргіналізованими; які культурні практики конструюються як «нормативні», а які – стигматизуються як «девіантні». Я. Махадеван демонструє це на прикладі сприйняття релігійних практик мусульман у контексті східнонімецького корпоративного середовища, де секуляристська культурна норма фактично маргіналізує будь-яку релігійну ідентичність (Mahadevan, 2011). Рефлексія дозволяє ідентифікувати цю неочевидну інституційну асиметрію.

Постмодерністська парадигма, яка, на думку Г. Примец, найбільш адекватно відповідає онтологічним умовам VUCA-світу, акцентує на фрагментарності, гібридності та плинності культурних ідентичностей (Primecz, 2024). У цій парадигмі рефлексія набуває характеру перманентної деконструкції власних культурних уявлень і визнання ситуативності та множинності будь-якої ідентичності. Це позбавляє менеджера ілюзії «повного розуміння», проте формує у нього тонку чутливість до нюансів міжкультурної комунікації та толерантність до невизначеності як управлінську чесноту.

Дискусії щодо доцільності мультипарадигмальних досліджень у сфері міжкультурного менеджменту ґрунтуються на різних підходах до проблеми несумірності наукових парадигм. Витоки цієї дихотомії пов’язані з концепціями в яких обґрунтувалася ідея парадигмальної несумісності через відмінності в онтологічних, епістемологічних і методологічних засадах. У межах цього підходу сформувалася ізоляціоністська перспектива, згідно з якою парадигми функціонують як автономні системи знання та не підлягають інтеграції, оскільки вони ґрунтуються на взаємовиключних наукових припущеннях (Minkov, 2013).

Натомість сучасні дослідження демонструють зростання інтересу до мультипарадигмальності як альтернативного підходу. Зокрема, у новітніх працях підкреслюється, що парадигми можуть розглядатися як взаємодоповнювані аналітичні «лінзи», які дозволяють отримати більш комплексне розуміння культурних явищ (Grosskopf et al., 2025). У цьому контексті мультипарадигмальний підхід не заперечує відмінності між теоретичними системами, а, навпаки, використовує їх як ресурс для розширення дослідницьких перспектив.

Інтегративна позиція орієнтується на пошук єдиної теоретичної основи, що забезпечує кумулятивність знання. Проте сучасні дослідження вказують на обмеженість такого підходу в умовах зростаючої складності соціокультурних процесів. Зокрема, підкреслюється, що жорстка уніфікація парадигм може призводити до втрати аналітичної гнучкості та редукції складних явищ (Taras et al., 2022).

Критика мультипарадигмальності традиційно базується на тезі про неможливість поєднання різних онтологічних і епістемологічних позицій. Однак сучасні дослідження доводять, що саме взаємодія парадигм сприяє розвитку наукової рефлексивності та формуванню більш глибокого розуміння міжкультурних процесів. Так, мультипарадигмальний підхід розглядається як інструмент подолання «парадигматичних обмежень» і переходу до більш відкритого, діалогічного наукового мислення (Ozkazanc-Pan, 2023).

Особливої актуальності мультипарадигмальність набуває у сфері міжкультурного менеджменту, де досліджувані явища є багатовимірними та контекстуально зумовленими. Сучасні дослідження підкреслюють, що поєднання різних теоретичних підходів дозволяє враховувати як структурні, так і інтерпретативні та критичні аспекти культурної взаємодії, що є необхідним для адекватного аналізу глобалізованого соціального середовища (Primecz, 2024).

Крім того, мультипарадигмальний підхід сприяє подоланню традиційних обмежень крос-культурних досліджень, зокрема редукції культури до національного рівня та ігнорування внутрішньокультурної різноманітності. Як зазначається у сучасних роботах, розвиток міждисциплінарних і мультипарадигмальних стратегій дозволяє розширити дослідницьке поле та врахувати складну природу культурної ідентичності й соціальної взаємодії (Gross-Gołacka et al., 2022).

Таким чином, мультипарадигмальність постає не лише як методологічна альтернатива, а як необхідна умова розвитку сучасного міжкультурного менеджменту. Вона забезпечує можливість інтеграції різних аналітичних перспектив, сприяє формуванню комплексного бачення культурних процесів і відкриває нові можливості для дослідження складних соціокультурних феноменів у глобалізованому світі.

Функціоналістська парадигма, яку також інтерпретують як позитивістську або об’єктивістську, ґрунтується на припущенні про існування об’єктивної соціальної реальності, що підлягає емпіричному вимірюванню та поясненню. У

межах цього підходу соціальні науки концептуально наближаються до природничих, а основним інструментом пізнання виступає моделювання причинно-наслідкових зв'язків між соціальними явищами. Відповідно, культура розглядається як відносно стабільна, структурована та внутрішньо узгоджена система, що може бути операціоналізована через вимірювані показники (Taras et al., 2022). Саме в цій парадигмі сформувалися ключові напрями порівняльного та крос-культурного менеджменту, зокрема дослідження культурних вимірів, які базуються на аналізі ціннісних орієнтацій і поведінкових моделей (House et al., 2023). Прикладна спрямованість функціоналістського підходу полягає у підтримці управлінських рішень та підвищенні ефективності організацій, при цьому існуючі соціальні структури здебільшого не піддаються критичному перегляду.

На противагу цьому, інтерпретаційна парадигма орієнтована на розуміння культури як системи значень, що формується в процесі соціальної взаємодії. У цьому контексті культура постає як інтерпретаційна рамка, через яку індивіди осмислюють соціальну реальність. Актори розглядаються як активні носії смислів, які конструюють і реконструюють соціальні значення залежно від контексту (Spencer-Oatey & Franklin, 2022). Відповідно, дослідницький фокус зміщується з виявлення універсальних закономірностей до аналізу множинності інтерпретацій та суб'єктивних уявлень. У цьому підході особливого значення набувають контекстуальність і мовні практики як ключові елементи формування культурних смислів. Соціальна реальність розглядається як динамічний процес, а такі категорії, як лідерство, ефективність чи комунікація, інтерпретуються як культурно зумовлені та варіативні явища (Minkov, 2023).

Критична парадигма, представлена сучасними дослідженнями у сфері організаційних та міжкультурних студій, розглядає знання як результат рефлексивного й соціально зумовленого процесу. Вона зосереджується на аналізі владних відносин, соціальної нерівності, домінування та структурної несправедливості. У сучасних інтерпретаціях критичний підхід інтегрує постколоніальні та інтерсекційні перспективи, що дозволяє досліджувати вплив

таких факторів, як гендер, етнічність, релігія чи соціальний статус на організаційну взаємодію (Mahadevan, 2022; Ozkazanc-Pan, 2023). Основною метою цього підходу є не лише пояснення соціальних процесів, а й їх трансформація шляхом підвищення рівня соціальної справедливості та етичної відповідальності в управлінні.

У сучасному міжкультурному менеджменті зростає інтерес до мультипарадигмальної чутливості, яка передбачає використання різних теоретичних перспектив для аналізу складних соціокультурних ситуацій. Такий підхід відповідає вимогам контекстуально орієнтованого та практично спрямованого дослідження, що враховує багатовимірність культурних процесів (Primecz, 2024; Grosskopf & Barmeyer, 2021). Ілюстрацією переваг мультипарадигмальності є аналіз так званих «критичних інцидентів» – ситуацій міжкультурної взаємодії, що супроводжуються непорозуміннями або конфліктами, зумовленими відмінностями у цінностях, нормах та інтерпретаціях поведінки.

Застосування функціоналістської, інтерпретаційної та критичної парадигм до аналізу одного й того самого міжкультурного випадку дозволяє виявити різні аспекти проблеми: від структурних чинників і поведінкових закономірностей до смислових інтерпретацій і владних дисбалансів. Таким чином, мультипарадигмальна чутливість сприяє формуванню більш комплексного та рефлексивного розуміння міжкультурної взаємодії, що є особливо важливим у контексті сучасного глобалізованого світу.

У сучасних умовах глобалізації міжкультурна комунікація дедалі більше функціонує в середовищі, що описується концепцією VUCA (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity). Застосування цього підходу до аналізу міжкультурної взаємодії дозволяє глибше зрозуміти динаміку комунікативних процесів у глобалізованому світі, де культурне різноманіття поєднується з високим рівнем невизначеності та мінливості.

Передусім, волатильність (volatility) у міжкультурній комунікації проявляється у швидкій зміні соціокультурних норм, цінностей і комунікативних практик, зумовлених розвитком цифрових технологій та глобальних медіа. Це особливо характерно для креативних індустрій, де культурні коди трансформуються під впливом транскультурних обмінів і гібридизації культурних форм.

Невизначеність (uncertainty) пов'язана з труднощами прогнозування реакцій представників різних культур на ті самі комунікативні стимули. Як показують сучасні дослідження, інтерпретація повідомлень значною мірою залежить від культурного контексту, індивідуального досвіду та рівня міжкультурної компетентності, що ускладнює процес прийняття управлінських рішень (Jackson, 2023).

Складність (complexity) міжкультурної комунікації зумовлена багаторівневістю культурних взаємодій, де переплітаються національні, організаційні, професійні та індивідуальні культурні ідентичності. У сучасних організаціях це проявляється у функціонуванні мультикультурних команд, де комунікація відбувається на перетині різних ціннісних систем і комунікативних стилів (Spencer-Oatey & Franklin, 2022).

Неоднозначність (ambiguity) відображає множинність можливих інтерпретацій комунікативних актів. У міжкультурному контексті навіть прості повідомлення можуть мати різні значення залежно від культурних кодів, що підвищує ризик непорозумінь і конфліктів. Це підтверджує актуальність теорій культурного контексту, зокрема підходу Е. Холла (1959), який підкреслює відмінності між висококонтекстними та низькоконтекстними культурами.

У відповідь на VUCA-виклики сучасні дослідження акцентують увагу на розвитку міжкультурної компетентності як ключового ресурсу ефективної комунікації. Зокрема, здатність до адаптації, емпатії, рефлексії та інтерпретації культурних відмінностей розглядається як необхідна умова успішної взаємодії в умовах невизначеності та складності (Minkov, 2023; Taras et al., 2022).

VUCA-середовище функціонує як «стрес-тест» для будь-якої управлінської моделі. В умовах системної нестабільності, невизначеності та когнітивної складності відсутні апріорно правильні відповіді, а накопичений управлінський досвід нерідко є нерелевантним або навіть контрпродуктивним. Консалтингова і менеджмент-орієнтована література пропонує різноманітні стратегії адаптації до VUCA, однак, як зауважує Г. Примец (2024), ці рекомендації здебільшого залишаються у межах функціоналістської парадигми, пропонуючи вдосконалені інструменти аналітичного прогнозування (Primecz, 2024).

Крос-культурна рефлексія пропонує принципово інший вектор відповіді на VUCA-виклики. Вона не усуває об'єктивну невизначеність, але трансформує суб'єктивне ставлення до неї: замість дисфункційного страху перед невизначеністю рефлексивний менеджер розвиває толерантність до амбівалентності та здатність утримувати складність без редукціоністських спрощень. Він усвідомлює, що складна міжкультурна ситуація не має єдиного алгоритмічного вирішення, але має спектр контекстуально обумовлених можливостей – його завдання полягає у виборі того, що максимально враховує актуальні культурні конфігурації (Primecz, 2024).

Етнографічне дослідження Дуй та Хієу (2025) підтверджує позицію, згідно якої лідери, які ефективно функціонували в мультикультурних корпораціях, демонстрували розвинену здатність до «адаптивного лідерства» – не як набір технічних прийомів, але як рефлексивну практику оперативного «зчитування» культурних очікувань, критичного осмислення власного комунікативного стилю та поведінкової адаптації. Така адаптивність неможлива без рефлексії як «внутрішнього навігатора» у просторі культурних смислів (Duy & Hieu, 2025).

Якщо рефлексивність є критично важливою управлінською компетентністю, постає питання: чи піддається вона цілеспрямованому розвитку? Аналіз сучасних публікацій дозволяє систематизувати кілька практичних підходів.

По-перше, етнографічні методи в менеджменті передбачають занурення у непопулярне культурне середовище з позицією включеного спостерігача: ведення польових нотаток, аналіз артефактів, рефлексивне письмо. Ці практики активізують постійний когнітивний моніторинг власних реакцій та їх культурних детермінант (Duy & Hieu, 2025).

По-друге, метод «зіставлення парадигм», запропонований Я. Махадеван (2011), передбачає розгляд конкретної управлінської проблеми крізь призму кількох методологічних стратегій (функціоналістської, інтерпретативної, критичної). Таке «мультипарадигмальне переключення» дозволяє побачити проблему об'ємно та запобігти ситуативним рішенням.

По-третє, перспективною є техніка фасилітованої рефлексії Balanced Experiential Inquiry, розроблена Л. Секеркою (Sekerka, 2009), що структурує групове осмислення міжкультурного досвіду через послідовність етапів: опис ситуації, ідентифікація емоційних реакцій, артикуляція припущень та перегляд інтерпретативних рамок.

По-четверте, важливим інструментом є робота з «критичними інцидентами» – нетривіальними епізодами міжкультурної взаємодії, що супроводжуються непорозуміннями або емоційним дискомфортом. Ретроспективний аналіз таких інцидентів через множинну теоретичну рефлексію дає змогу менеджеру виявити приховані соціокультурні фактори розвитку та сформувати поведінкові стратегії, відповідні рівню складності міжкультурного середовища (Jackson, 2023).

Особливої уваги заслуговує специфіка прояву крос-культурної рефлексії у менеджменті креативних індустрій, який виступає одним із найбільш чутливих до культурного різноманіття секторів сучасної економіки. Креативні індустрії – кіновиробництво, дизайн, мода, видавнича справа, рекламні агентства, ігрова індустрія – за своєю природою функціонують на перетині локальних культурних традицій і глобальних споживацьких очікувань. Продукт креативних індустрій є одночасно економічним товаром і носієм культурних смислів, що ставить менеджера перед подвійним викликом: забезпечити комерційну успішність проєкту й зберегти його культурну автентичність. У цих умовах крос-культурна

рефлексія перестає бути виключно компетентністю керівника та інтегрується в саму структуру творчого процесу.

Менеджер креативної індустрії має постійно балансувати між «культурною універсалізацією», що розширює потенційну аудиторію продукту, та «культурною партикуляризацією», що зберігає унікальність творчого голосу. Рефлексивна позиція дає змогу усвідомити, які елементи продукту є культурно непрозорими для зовнішньої аудиторії, які стереотипізують локальну культуру, а які виступають справжніми носіями міжкультурного діалогу. Дана ситуація особливо актуальна для українських креативних індустрій, які в умовах війни здобули небачений раніше доступ до глобальних медіаплатформ, проте водночас стикаються з ризиком культурної редукції власного наративу до спрощених концептів, очікуваних західною аудиторією.

Як підкреслюють К. Гросскопф та К. Бармаєр, ефективність мультикультурних творчих команд визначається не нівелюванням відмінностей, а їх продуктивним використанням як ресурсу креативності (Grosskopf & Barmeyer, 2021).

Принципово новим викликом для крос-культурної рефлексії стає цифровізація міжкультурної взаємодії та поширення гібридних форм організації праці. Віртуальні мультикультурні команди, що функціонують в асинхронному режимі через цифрові платформи, формують специфічне комунікативне середовище, в якому традиційні маркери культурного контексту (невербальні сигнали, проксеміка, паралінгвістичні засоби) суттєво редукуються. Це парадоксально: з одного боку, цифрові технології усувають фізичні бар’єри міжкультурної взаємодії, з іншого – створюють нові форми культурного нерозуміння, що виникають через відмінності в інтерпретації цифрових артефактів: емодзі, форматування повідомлень, темпу відповідей, меж допустимої публічності робочих обговорень.

Окремої рефлексивної уваги вимагає інтеграція генеративного штучного інтелекту в процеси міжкультурної комунікації. Системи машинного перекладу,

автоматичної генерації контенту та підтримки прийняття рішень неминуче несуть у собі культурні упередження тренувальних даних, переважно англомовних та орієнтованих на західну культурну норму. Некритичне використання ШІ-інструментів у мультикультурних середовищах може посилювати культурну асиметрію, маргіналізуючи неангломовні професійні традиції та локальні управлінські практики (Mahadevan, 2022). Крос-культурна рефлексія в цих умовах набуває нового виміру – критичної оцінки культурної заангажованості технологічних посередників комунікації та свідомого балансування між алгоритмічною ефективністю та культурною чутливістю.

Не менш важливим є організаційний рівень розвитку крос-культурної рефлексії – формування «рефлексивної корпоративної культури», в межах якої практики критичного осмислення міжкультурних інцидентів інституціоналізуються через регулярні фасилітаційні сесії, програми менторства, крос-культурний коучинг та системи зворотного зв'язку. Як показують дослідження А. Бардаш та співавторів (2025), ефективність соціально-культурного аналізу як компонента бізнес-аналітики сучасної фірми безпосередньо залежить від наявності в організації культури рефлексивного менеджменту (Bardas et al., 2025). Особливо релевантною така позиція є для української управлінської практики, яка в умовах повномасштабної війни та посилення інтеграційних зв'язків з ЄС опинилася в ситуації прискореної інтернаціоналізації, де від здатності менеджерів до рефлексивної самокорекції залежить репрезентація національної управлінської культури в глобальному професійному дискурсі.

Незважаючи на зростаючий науковий інтерес до теми, крос-культурна рефлексія залишається концептом, що потребує подальшої операціоналізації. Серед пріоритетних напрямів подальших досліджень виокремлюємо такі.

Розробка психометричного інструментарію. Необхідне створення валідних і надійних діагностичних шкал для оцінки рівня розвитку крос-культурної рефлексивності у менеджерів, що дозволить перейти від якісних описів до

кількісних досліджень та встановити кореляцію між рефлексивністю та показниками управлінської ефективності.

Дослідження емоційного виміру рефлексії. Роботи Ш. Ахмаді, А. Бартель-Радік та Ф. Прево засвідчують ключову роль афективних станів у крос-культурній взаємодії (Ahmadi, Bartel-Radic, Prévot, 2023). Перспективним є вивчення механізмів, через які рефлексія сприяє регуляції емоцій (тривоги, роздратування, сорому), що виникають у ситуаціях культурного дискомфорту.

Інтеграція в систему управлінської освіти. Нагальним є розроблення та апробація навчальних модулів з розвитку рефлексивності в програмах MBA та корпоративних університетах, а також лонгітюдне дослідження їх довгострокової ефективності.

Висновки. Крос-культурна рефлексія в системі сучасного менеджменту перестає бути опційною надбудовою і набуває статусу необхідної управлінської компетентності. В умовах VUCA-середовища та прогресуючої культурної гібридизації менеджер більше не може покладатися на спрощені культурні «дорожні карти»: він змушений набути позиції дослідника, етнографа і критичного аналітика власної практики.

У контексті сучасних глобалізаційних процесів міжкультурна комунікація функціонує в умовах VUCA-середовища, що характеризується невизначеністю, складністю та неоднозначністю. Це зумовлює підвищену динамічність інтерпретації культурних смислів і ускладнює прогнозування комунікативних результатів, особливо в мультикультурних середовищах. У зв’язку з цим ефективна міжкультурна взаємодія потребує розвитку адаптивних стратегій, міжкультурної компетентності та контекстуальної чутливості, які дозволяють суб’єктам комунікації успішно функціонувати в умовах нестабільного та багатовимірного соціокультурного середовища.

Еволюція науково-методологічних парадигм крос-культурного менеджменту – від функціоналізму через інтерпретивізм та критичну теорію до постмодернізму – являє собою по суті прогресивну рефлексивізацію

управлінського мислення. Кожна наступна парадигма не заперечує попередню, але ускладнює аналітичну оптику, додаючи нові виміри дослідження: смислотворення, владу, гібридність ідентичностей.

Крос-культурна рефлексія забезпечує трансформацію культурного різноманіття з потенційного джерела організаційних конфліктів на ресурс інновацій та розвитку. Вона формує менеджера, здатного до емпатії, міжкультурного діалогу та етично відповідальних рішень у світі, де єдиною константою є безперервна зміна. Саме тому розвиток рефлексивної компетентності має стати пріоритетним стратегічним завданням як для систем управлінської освіти, так і для практики HR-менеджменту в міжнародних організаціях.

Визначено, що концепція VUCA дозволяє інтерпретувати міжкультурну комунікацію як динамічний, нелінійний процес, що вимагає від суб'єктів комунікації високого рівня гнучкості, контекстуальної чутливості та стратегічного мислення. У системі менеджменту креативних індустрій це означає необхідність переходу від жорстких моделей управління до адаптивних, мультикультурно орієнтованих стратегій комунікації.

References

Ahmadi, Sh., Bartel-Radic, A., & Prévot, F. (2023). Emotions in intercultural interactions: A systematic literature review. International Journal of Cross Cultural Management, 23(1), 5–28.

Alizadeh Afrouzi, O. (2021). Humanitarian behavior across high-/low-context cultures: A comparative analysis between Switzerland and Colombia. Journal of International Humanitarian Action, 6(1).

Bardas, A., Dubiei, Yu., Papizh, Yu., & Ivanova, M. (2025). Management analysis of the socio-cultural environment as a component of the company's business analytics. Bulletin of East European University of Economics and Management. https://doi.org/10.58253/2078-1628-2025-2(34)-015

Broeder, P., et al. (2021). Informed communication in high context and low context cultures. Journal of Education, Innovation, and Communication. https://www.researchgate.net/publication/350609284

Buche, J. (2008). Reflexive openness in cross-cultural research: Methodological considerations. Journal of Cross-Cultural Management, 14(2), 145–162.

Duy, P. K., & Hieu, C. V. (2025). Navigating cultural dynamics: An ethnographic study of leadership practices in multinational corporations. Journal of Organizational Ethnography, 14(3), 425–440.

Edmonstone, J. (2019). A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about cross-cultural management (2nd ed.). https://doi.org/10.1080/14767333.2019.1611057

Frame, A. (2014). Reflexivity and self-positioning in intercultural communication research: A dual approach to culture. Language and Intercultural Communication, 14(3), 296–311.

Grosskopf, S., & Barmeyer, C. (2021). Learning from multi-paradigmatic sensitivity in cross-cultural management? Empirical and theoretical considerations. International Journal of Cross Cultural Management, 21(2), 181–202.

Hall, E. T. (1959). The silent language. Doubleday.

Hammer, M. R. (2007). The intercultural development inventory manual (Vol. 3). IDI, LLC.

Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). Cultures and organizations: Software of the mind. Intercultural cooperation and its importance for survival (3rd ed.). McGraw Hill.

House, R. J., et al. (2023). Culture and leadership across the world: Contemporary perspectives on the GLOBE study. Journal of International Business Studies, 54(2),

217–238.

Jackson, J. (2023). Introducing language and intercultural communication (3rd ed.). Routledge.

Krivobok, K. V., Kotelnikova, Yu. M., & Kinas, I. O. (2023). Mizhkulturni osoblyvosti v protsesi upravlinskykh komunikatsii [Intercultural features in the process of managerial communications]. Aktualni problemy innovatsiinoi ekonomiky ta prava, (1–2), 18–24. https://doi.org/10.36887/2524-0455-2023-1-3

Mahadevan, J. (2011). A universal taboo? Managing religious diversity in a German MNC. In H. Primecz, L. Romani, & S. Sackmann (Eds.), Cross-cultural management in practice: Culture and negotiated meanings (pp. 72–82). Edward Elgar.

Mahadevan, J. (2022). Critical cross-cultural management: Conceptual development and applications. International Journal of Cross Cultural Management, 22(3), 423–442.

Minkov, M. (2013). Cross-cultural analysis: The science and art of comparing the world's modern societies and their cultures. SAGE. https://doi.org/10.4135/9781483384719

Ozkazanc-Pan, B. (2023). Postcolonial and intersectional perspectives in international business and management. Journal of International Business Studies, 54(5), 891–908.

Primecz, H. (2024). Paradigmatic reflections in cross-cultural management to make sense of a VUCA world. International Journal of Organizational Analysis, 32(11), 132–147.

Sekerka, L. E. (2009). Balanced experiential inquiry: A new model for in-class management learning. Journal of Management Education, 33(3), 397–424.

Spencer-Oatey, H., & Franklin, P. (2022). Intercultural interaction: A multidisciplinary approach to intercultural communication (2nd ed.). Palgrave Macmillan.

Taras, V., et al. (2022). Cultural values and global virtual teams: A meta-analytic review. Journal of World Business, 57(4), 101–322.

Yang, X., Hou, J., & Arth, Z. W. (2020). Communicating in a proper way: How people from high-/low-context culture choose their media for communication. Telecommunications Policy. https://doi.org/10.1177/1748048520902617

МУКАЧІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

89600, м. Мукачево, вул. Ужгородська, 26
тел./факс +380-3131-21109
Веб-сайт університету: www.msu.edu.ua
E-mail: info@msu.edu.ua, pr@mail.msu.edu.ua
Веб-сайт Інституційного репозитарію Наукової бібліотеки МДУ: http://dspace.msu.edu.ua:8080
Веб-сайт Наукової бібліотеки МДУ: http://msu.edu.ua/library/