МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ZAPORIZHZHYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА, МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ЛОГІСТИКИ
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF ORGANIZATION AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
БАКАЛАВРА

на тему Вплив крос-культурної комунікації на управління персоналом у сфері гостинності на прикладі міжнародного центру "Skill Sprint"

THESIS FOR THE BACHELOR'S DEGREE

The Impact of Cross-Cultural Communication On Human Resource Management in the Hospitality Sector Using the Example of the International Center "Skill Sprint"

Виконав: здобувач ступеня вищої освіти бакалавра,_____
групи 6.0732-моа_____
спеціальності _____073 Менеджмент_____
освітньої програми Менеджмент організацій і адміністрування
_____К.М. Дегтярьова_____
Керівник доц. каф. П,МОтаЛ, доц. к.е.н._____Ю.І. Полусмяк
Рецензент доц. каф. П,МОтаЛ, доц. к.е.н._____В.О. Шишкін

Запоріжжя
2026

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики
Рівень вищої освіти бакалавр
Спеціальність 073 Менеджмент, освітня програма Менеджмент організацій і адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
к.е.н., доц. Павлюк Т.С.
«____» _____20___ року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Дегтярьовій Катерині Максимівні

1. Тема роботи Вплив крос-культурної комунікації на управління персоналом у сфері гостинності на прикладі міжнародного центру «Skill Sprint»
керівник роботи доцент кафедри П,МОтаЛ, доц., к.е.н. Полусмяк Ю.І. затверджені наказом ЗНУ від 08.12.2025 року №1774-с
2. Строк подання здобувачем роботи «22» травня 2026 р.
3. Вихідні дані до роботи джерела Інтернет, спеціалізована література, періодичні видання, матеріали науково-практичних конференцій з досліджуваних питань, а також дані статистичної звітності підприємства.
4. Перелік питань, які потрібно розробити:
Кваліфікаційна робота бакалавра складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел. Розділ 1. – Теоретичні засади крос-культурної комунікації в системі управління персоналом складається з 3 підрозділів: 1.1 Сутність, види та основні елементи крос-культурної комунікації в організації; 1.2 Теоретичні основи управління персоналом у сучасних умовах розвитку організацій; 1.3 Вплив крос-культурної комунікації на ефективність управління персоналом та організаційну взаємодію. Розділ 2. – Аналіз особливостей крос-культурної комунікації в діяльності міжнародного центру «Skill Sprint» складається з 3 підрозділів: 2.1 Загальна характеристика та аналіз системи управління Міжнародного центру «Skill Sprint»; 2.2 Аналіз системи управління персоналом та комунікаційної взаємодії з учасниками міжнародних програм; 2.3 Крос-культурні бар'єри та деструкції в процесі реалізації міжнародних

програм мобільності. Розділ 3. – Напрями удосконалення крос-культурної комунікації в управлінні персоналом міжнародного центру «Skill Sprint» складається з 2 підрозділів: 3.1 Розробка заходів щодо підвищення ефективності крос-культурної взаємодії в міжнародних програмах стажування; 3.2 Напрями вдосконалення системи управління персоналом та адаптації учасників міжнародних програм у сфері гостинності.

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Полусмяк Ю.І доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	05.01.2026 р.	05.01.2026 р.
2	Полусмяк Ю.І доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	15.03.2026 р.	15.03.2026 р.
3	Полусмяк Ю.І доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	06.04.2026 р.	06.04.2026 р.

6. Дата видачі завдання 05.01.2026 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	січень	виконано
2	Вивчення літературних джерел	лютий	виконано
3	Збирання матеріалу на підприємстві	березень	виконано
4	Обробка матеріалу	березень	виконано
5	Виконання розділу 1	березень	виконано
6	Виконання розділу 2	квітень	виконано
7	Виконання розділу 3	квітень	виконано
8	Формулювання висновків	квітень	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	травень	виконано
10	Подання роботи на кафедру	травень	виконано

Здобувач вищої освіти _____ К.М. Дегтярьова
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ Ю.І. Полусмяк
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено
(підпис)

Нормоконтролер _____ В.О. Шишкін
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота на тему «Вплив крос-культурної комунікації на управління персоналом у сфері гостинності на прикладі міжнародного центру «Skill Sprint»: 59 сторінки, 4 таблиці, 3 рисунки. Перелік посилань нараховує 30 найменувань.

Актуальність теми обумовлена зростанням ролі крос-культурної комунікації в діяльності міжнародних організацій та підприємств сфери гостинності. В умовах глобалізації ринку праці, активізації міжнародних програм стажування та академічної мобільності особливого значення набуває ефективна взаємодія представників різних культур у процесі управління персоналом. Для компаній, що забезпечують співпрацю між закладами освіти, студентами та роботодавцями у сфері гостинності, важливим є формування дієвої системи комунікації, адаптації та міжкультурної взаємодії. Міжнародний центр «Skill Sprint», який здійснює організацію програм сезонної роботи та стажування студентів у Болгарії, потребує вдосконалення підходів до управління персоналом та розвитку крос-культурної комунікації для підвищення ефективності співпраці між усіма учасниками міжнародних програм.

Метою даної роботи є дослідження впливу крос-культурної комунікації на управління персоналом та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення комунікаційної взаємодії й адаптації учасників міжнародних програм у сфері гостинності.

Об’єкт дослідження – процес управління персоналом у міжнародному центрі «Skill Sprint» в умовах крос-культурної взаємодії.

Інформаційна база дослідження включає установчі та організаційні документи міжнародного центру «Skill Sprint», статистичні дані, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань управління персоналом і крос-культурної комунікації, матеріали періодичних видань та інтернет-ресурсів.

На основі проведеного дослідження розроблено напрями вдосконалення крос-культурної комунікації в управлінні персоналом міжнародного центру «Skill Sprint», запропоновано заходи щодо підвищення ефективності адаптації студентів до міжнародного середовища та покращення взаємодії між закладами освіти, роботодавцями і учасниками програм стажування.

КРОС-КУЛЬТУРНА КОМУНІКАЦІЯ, УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, СФЕРА ГОСТИННОСТІ, АДАПТАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ, МІЖКУЛЬТУРНА ВЗАЄМОДІЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ КОМУНІКАЦІЇ, УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

ABSTRACT

Qualification thesis on the topic: “The Influence of Cross-Cultural Communication on Personnel Management in the Hospitality Industry on the Example of the International Center “Skill Sprint”: 59 pages, 4 tables, figures. The list of references includes 30 sources.

The relevance of the topic is determined by the growing role of cross-cultural communication in the activities of international organizations and enterprises in the hospitality industry. In the context of labor market globalization, the expansion of international internship programs, and academic mobility, effective interaction between representatives of different cultures becomes especially important in the process of personnel management. companies that ensure cooperation between educational institutions, students, and employers in the hospitality sector, the formation of an effective system of communication, adaptation, and intercultural interaction is of particular importance. The international center “Skill Sprint”, which organizes seasonal work and internship programs for students in Bulgaria, requires improvement of personnel management approaches and the development of cross-cultural communication in order to increase the effectiveness of cooperation among all participants of international programs.

The purpose of this thesis is to study the influence of cross-cultural communication on personnel management and to develop practical recommendations for improving communication interaction and adaptation of participants in international programs in the hospitality industry.

The object of the research is the process of personnel management in the international center “Skill Sprint” under conditions of cross-cultural interaction.

The information base of the research includes statutory and organizational documents of the international center “Skill Sprint”, statistical data, scientific works of domestic and foreign scholars on personnel management and cross-cultural communication, materials from periodicals, and Internet resources.

Based on the conducted research, directions for improving cross-cultural communication in personnel management at the international center “Skill Sprint” have been developed, and measures aimed at increasing the effectiveness of students’ adaptation to the international environment and improving interaction between educational institutions, employers, and participants of internship programs have been proposed.

CROSS-CULTURAL COMMUNICATION, PERSONNEL MANAGEMENT, HOSPITALITY INDUSTRY, PERSONNEL ADAPTATION, INTERCULTURAL INTERACTION, COMMUNICATION EFFECTIVENESS, HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

ЗМІСТ

ВСТУП …… 9
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КРОС-КУЛЬТУРНОЇ КОМУНІКАЦІЇ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ……..…13
1.1 Сутність, види та основні елементи крос-культурної комунікації в організації ……..13
1.2 Теоретичні основи управління персоналом у сучасних умовах розвитку організацій…….17
1.3 Вплив крос-культурної комунікації на ефективність управління персоналом та організаційну взаємодію…….24
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ КРОС-КУЛЬТУРНОЇ КОМУНІКАЦІЇ В ДІЯЛЬНОСТІ МІЖНАРОДНОГО ЦЕНТРУ «SKILL SPRINT»……33
2.1 Загальна характеристика та аналіз системи управління Міжнародного центру «Skill Sprint»……..……..33
2.2 Аналіз системи управління персоналом та комунікаційної взаємодії з учасниками міжнародних програм……37
2.3 Крос-культурні бар'єри та деструкції в процесі реалізації міжнародних програм мобільності.....……41
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КРОС-КУЛЬТУРНОЇ КОМУНІКАЦІЇ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ МІЖНАРОДНОГО ЦЕНТРУ «SKILL SPRINT»……..46
3.1 Розробка заходів щодо підвищення ефективності крос-культурної взаємодії в міжнародних програмах стажування……...46
3.2 Напрями вдосконалення системи управління персоналом та адаптації учасників міжнародних програм у сфері гостинності……..…..49
ВИСНОВКИ……...53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……..57

ВСТУП

В умовах глобалізації ринку праці, активізації міжнародних програм стажування та зростаючої академічної мобільності ефективне управління персоналом у міжнародному середовищі є одним із ключових чинників забезпечення стабільного функціонування організацій сфери гостинності. Особливої актуальності дана проблема набуває для міжнародних центрів, що організовують програми сезонної роботи та стажування, діяльність яких значною мірою залежить від якості міжкультурної взаємодії між учасниками програм, закладами освіти та роботодавцями. В умовах культурного різноманіття організації повинні формувати дієві системи крос-культурної комунікації, впроваджувати нові підходи до адаптації персоналу та забезпечувати ефективну взаємодію представників різних культур у процесі спільної діяльності.

Сфера гостинності є однією з найбільш інтернаціоналізованих галузей економіки, де крос-культурна комунікація відіграє визначальну роль у забезпеченні якості послуг і ефективності управління персоналом. Культурні відмінності у стилях спілкування, розумінні ієрархії, ставленні до часу та очікуваннях щодо робочого середовища створюють суттєві виклики для організацій, що залучають міжнародний персонал. Високий рівень культурного різноманіття, необхідність постійної адаптації комунікаційних підходів та забезпечення ефективної співпраці між учасниками міжнародних програм вимагають від організацій формування системної політики крос-культурного менеджменту. У таких умовах особливого значення набувають питання міжкультурної адаптації, розвитку комунікаційних компетенцій персоналу та підвищення ефективності організаційної взаємодії.

Міжнародний центр «Skill Sprint» є організацією, що здійснює діяльність в умовах постійної крос-культурної взаємодії, організовуючи програми сезонної роботи та стажування студентів у сфері гостинності в

Болгарії. Центр функціонує в умовах необхідності постійного вдосконалення комунікаційних процесів, адаптації до особливостей різних культурних середовищ та забезпечення ефективної співпраці між закладами освіти, студентами та роботодавцями. Аналіз системи крос-культурної комунікації в управлінні персоналом міжнародного центру «Skill Sprint» дозволить визначити основні проблеми та перспективні напрями підвищення ефективності міжнародних програм стажування, що і зумовлює актуальність обраної теми дослідження.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом у міжнародному центрі «Skill Sprint» в умовах крос-культурної взаємодії.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів крос-культурної комунікації в системі управління персоналом міжнародного центру «Skill Sprint» у сфері гостинності.

Рамки дослідження охоплюють аналіз діяльності міжнародного центру «Skill Sprint», включаючи вивчення організаційної структури, системи управління персоналом, особливостей комунікаційної взаємодії з учасниками міжнародних програм, а також оцінку впливу крос-культурних чинників на ефективність співпраці зі студентами, закладами освіти та роботодавцями у сфері гостинності.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження впливу крос-культурної комунікації на управління персоналом та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення комунікаційної взаємодії й адаптації учасників міжнародних програм у сфері гостинності.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- дослідити сутність, види та основні елементи крос-культурної комунікації в організації;

- розглянути теоретичні основи управління персоналом у сучасних умовах розвитку організацій;

- визначити вплив крос-культурної комунікації на ефективність управління персоналом та організаційну взаємодію;

- проаналізувати організаційно-економічну характеристику міжнародного центру «Skill Sprint»;

- здійснити аналіз системи управління персоналом та комунікаційної взаємодії з учасниками міжнародних програм;

- розробити заходи щодо підвищення ефективності крос-культурної взаємодії в міжнародних програмах стажування;

- визначити напрями вдосконалення системи управління персоналом та адаптації учасників міжнародних програм у сфері гостинності.

Структура кваліфікаційної роботи зумовлена метою та завданнями дослідження і складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

Для розв'язання поставлених завдань були використані загальнонаукові теоретичні та емпіричні методи дослідження: аналіз і узагальнення наукової літератури з теми дослідження, методи спостереження, порівняння, системного аналізу та узагальнення даних, структурні методи аналізу, елементи соціологічного та організаційного аналізу, а також методи оцінювання ефективності комунікаційної взаємодії в міжнародному середовищі.

Інформаційною основою дослідження стали установчі та організаційні документи міжнародного центру «Skill Sprint», статистичні дані щодо участі в міжнародних програмах, матеріали мережі Internet, наукові публікації вітчизняних і зарубіжних учених з питань управління персоналом і крос-культурної комунікації, аналітичні матеріали та власні розрахунки автора. Обробка даних здійснювалась із використанням сучасних інформаційних технологій та методів організаційного аналізу.

Теоретичною та методологічною основою дослідження стали фундаментальні положення менеджменту, управління людськими ресурсами та теорії міжкультурної комунікації, наукові праці вітчизняних і зарубіжних

учених, зокрема концепції Г. Хофстеде, Е. Холла та інших дослідників у сфері крос-культурного менеджменту. У роботі використано як загальнонаукові, так і спеціальні методи дослідження. Під час розробки рекомендацій застосовувались методи систематизації, прогнозування, узагальнення даних та елементи обґрунтування управлінських рішень у сфері крос-культурної взаємодії.

Практична значимість кваліфікаційної роботи полягає у доведенні теоретичних положень до рівня практичних рекомендацій щодо вдосконалення крос-культурної комунікації в управлінні персоналом міжнародного центру «Skill Sprint». Запропоновані рекомендації можуть бути використані для підвищення ефективності міжнародних програм стажування, покращення адаптації учасників до міжнародного середовища та зміцнення партнерської взаємодії між закладами освіти, студентами та роботодавцями у сфері гостинності.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

У висновках узагальнено результати проведеного дослідження, сформульовано основні теоретичні положення та практичні рекомендації щодо вдосконалення крос-культурної комунікації в системі управління персоналом міжнародного центру «Skill Sprint» у сфері гостинності.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КРОС-КУЛЬТУРНОЇ КОМУНІКАЦІЇ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1 Сутність, види та основні елементи крос-культурної комунікації в організації

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується стрімким поглибленням інтеграційних процесів, розширенням міжнародної ділової співпраці та формуванням багатонаціональних трудових колективів. У цьому контексті крос-культурна комунікація перетворюється з периферійного елементу організаційного управління на його системоутворюючу складову. Здатність організації ефективно управляти культурним різноманіттям визначає не лише якість внутрішніх комунікаційних процесів, але й конкурентоспроможність на міжнародних ринках.

У науковій літературі поняття крос-культурної комунікації трактується по-різному залежно від обраного дослідниками кута зору. З позиції міжособистісної взаємодії крос-культурна комунікація розглядається як взаємодія носіїв різних культур у процесі спільного вирішення комунікативних завдань у певних умовах [4]. З управлінської точки зору це поняття охоплює ширший спектр явищ – від організації переговорних процесів між представниками різних ділових культур до формування корпоративного середовища, здатного інтегрувати культурні відмінності персоналу у єдину систему організаційних цінностей [1].

Принципово важливим для розуміння природи крос-культурної комунікації є розмежування двох рівнів її прояву в організаційному середовищі. Перший рівень – зовнішній, який стосується взаємодії керівного складу організації з іноземними партнерами, клієнтами та постачальниками. Другий рівень – внутрішній, що охоплює повсякденну взаємодію між співробітниками, що представляють різні національні культури в межах однієї

організації. Обидва рівні є взаємозалежними: неефективна внутрішня крос-культурна комунікація неминуче відображається на якості зовнішніх ділових контактів організації.

Особливої актуальності ці питання набувають для організацій сфери гостинності та міжнародних програм стажування, де культурне різноманіття є не випадковим явищем, а структурною характеристикою діяльності. Учасники таких програм в основному студенти, роботодавці, координатори, які представляють різні культурні середовища, що формує специфічний комунікаційний контекст, відмінний від стандартного корпоративного.

Для систематизації культурних відмінностей та їх впливу на організаційну поведінку у менеджменті застосовується низка теоретичних моделей. Найбільш операційною з точки зору практичного використання є модель британського дослідника Р. Льюіса, яка класифікує культури світу за принципом ставлення до часу та організації діяльності [3]. Відповідно до цієї моделі виокремлюються три базові культурні типи.

Моноактивні культури притаманні переважно англосаксонським, германським і скандинавським народам, характеризуються орієнтацією на планування, послідовне виконання завдань і чітке дотримання регламентів. Представники цих культур схильні до формалізації комунікації та розмежування особистих і ділових відносин.

Поліактивні культури характерні для романських, латиноамериканських, арабських і африканських народів, відрізняються орієнтацією на людські відносини, гнучкістю у плануванні та готовністю вирішувати кілька завдань одночасно. У таких культурах особисті стосунки нерідко мають пріоритет над формальними процедурами, що суттєво впливає на стиль ділової комунікації.

Реактивні культури властиві народам Східної та Південно-Східної Азії, базуються на повазі до співрозмовника, збереженні обличчя і непрямому стилі комунікації. Представники цих культур схильні уникати прямої відмови та

відкритої критики, що може створювати труднощі у взаємодії з представниками більш прямолінійних культурних традицій.

Практична цінність моделі Льюіса для менеджменту полягає в тому, що вона дозволяє керівникам, маючи базові знання про особливості окремих культур, формувати обґрунтовані припущення щодо комунікаційної поведінки представників інших культурних середовищ. Це особливо важливо для організацій, що працюють з широким географічним охопленням учасників.

Поряд із зазначеною моделлю у крос-культурному менеджменті широко застосовується концепція Г. Хофстеде, яка систематизує культурні відмінності за п'ятьма вимірами: дистанція влади, індивідуалізм – колективізм, уникнення невизначеності, маскулінність – фемінність та довгострокова орієнтація. Ця концепція дозволяє здійснювати порівняльний аналіз організаційної поведінки представників різних культур і формувати диференційовані підходи до управління персоналом.

З точки зору організаційного управління крос-культурна комунікація виконує кілька ключових функцій. По-перше, вона забезпечує інтеграційну функцію, а саме формування спільних цінностей і норм поведінки в багатонаціональному колективі. По-друге, виконує адаптаційну функцію, тобто сприяє пристосуванню нових працівників або учасників програм до незнайомого культурного середовища. По-третє, реалізує конфліктозапобіжну функцію, тобто мінімізує ймовірність міжкультурних непорозумінь, що можуть негативно вплинути на організаційну ефективність [2].

Водночас практична реалізація крос-культурної комунікації в організаціях наштовхується на низку системних бар'єрів. У науковій літературі виокремлюють шість основних типів комунікативних бар'єрів міжкультурного характеру.

Перший – рівень толерантності в колективі. Недостатній рівень взаємної поваги між представниками різних культур породжує напруженість, що унеможливлює ефективну співпрацю. Формування культури толерантності є

першочерговим управлінським завданням для керівників міжнародних організацій.

Другий – вербальні та невербальні відмінності. Мовні бар'єри є найбільш очевидною перешкодою, однак не менш значущими є відмінності у невербальній комунікації: жестах, мімічних реакціях, соціальній дистанції, неправильна інтерпретація яких може призводити до серйозних непорозумінь.

Третій – відмінності між etic- і emic-елементами комунікації. Etic-елементи є універсальними для різних культур, наприклад, базові емоційні реакції. Emic-елементи є культурно специфічними, наприклад, прийнятна соціальна дистанція між співрозмовниками, що суттєво відрізняється залежно від культурного контексту.

Четвертий – культурні фільтри сприйняття. Представники різних культур інтерпретують одні й ті самі події через призму власних культурних настанов, що може призводити до принципово різних висновків з однакової ситуації.

П'ятий – стереотипи та атрибутивні спотворення. Схильність до узагальнень щодо представників інших культур формує упереджені очікування, що заважають об'єктивній оцінці ситуації та побудові ефективної взаємодії.

Шостий – невизначеність правил взаємодії. В умовах крос-культурної комунікації учасники нерідко не мають чіткого розуміння того, які правила поведінки є прийнятними для співрозмовника, що породжує тривогу та знижує комунікативну ефективність [6].

Подолання зазначених бар'єрів в організаційному контексті потребує системного підходу, що включає як структурні механізми, а саме розробку етичних кодексів, створення комітетів з етики, проведення соціальних аудитів, так і розвиток індивідуальних крос-культурних компетенцій персоналу через спеціалізовані тренінги [8]. Крос-культурний тренінг є одним із найбільш дієвих інструментів формування комунікативних навичок у міжнародному середовищі, оскільки спрямований на вироблення у співробітників здатності

брати відповідальність за налагодження комунікації, виявляти повагу та емпатію, бути толерантними й гнучкими у взаємодії з представниками інших культурних традицій.

Для менеджменту організацій, що здійснюють діяльність у міжнародному середовищі, крос-культурна комунікація є не лише інструментом уникнення конфліктів, але й стратегічним ресурсом підвищення організаційної ефективності. Культурне різноманіття, за умови грамотного управління, перетворюється на джерело інноваційних рішень, розширення ринкових можливостей і формування стійких конкурентних переваг [5]. Саме тому формування ефективної системи крос-культурної комунікації є невід'ємною складовою сучасної концепції управління персоналом у міжнародних організаціях, що і визначає теоретичну основу для подальшого аналізу практики міжнародного центру «Skill Sprint».

1.2 Теоретичні основи управління персоналом у сучасних умовах розвитку організацій

У сучасних умовах розвитку економіки управління персоналом виступає однією з ключових складових ефективного функціонування організації. Посилення конкуренції, цифровізація бізнес-процесів, глобалізація ринку праці та зростання ролі людського капіталу обумовлюють необхідність удосконалення підходів до роботи з персоналом.

Саме працівники визначають рівень конкурентоспроможності підприємства, ефективність управлінських рішень та здатність організації адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Управління персоналом доцільно розглядати як систему взаємопов’язаних заходів, спрямованих на формування, розвиток, мотивацію та ефективне використання трудового потенціалу організації. Об’єктом управління у даному випадку є персонал підприємства, тобто працівники, які

беруть участь у реалізації його цілей та виконанні функціональних завдань.

Водночас у науковій літературі існують різні підходи до трактування об’єкта управління персоналом.

Одні дослідники визначають ним окремих працівників, інші – трудові колективи, соціальні групи або всю систему людських ресурсів організації.

Сутність сучасного управління персоналом базується на усвідомленні того, що працівник є не лише виконавцем певних функцій, а повноцінним суб’єктом організаційної діяльності зі своїми потребами, інтересами, мотивами та цінностями. У зв’язку з цим у теорії управління сформувалися два основні підходи до розуміння ролі людини в організації.

Перший підхід передбачає розгляд працівника як ресурсу виробничої системи, тобто елемента, необхідного для забезпечення виробничого процесу.

Другий підхід акцентує увагу на людині як особистості, яка має індивідуальні психологічні, соціальні та професійні характеристики.

Загальноприйнята структура персоналу організацій наведена на рис.1.1.

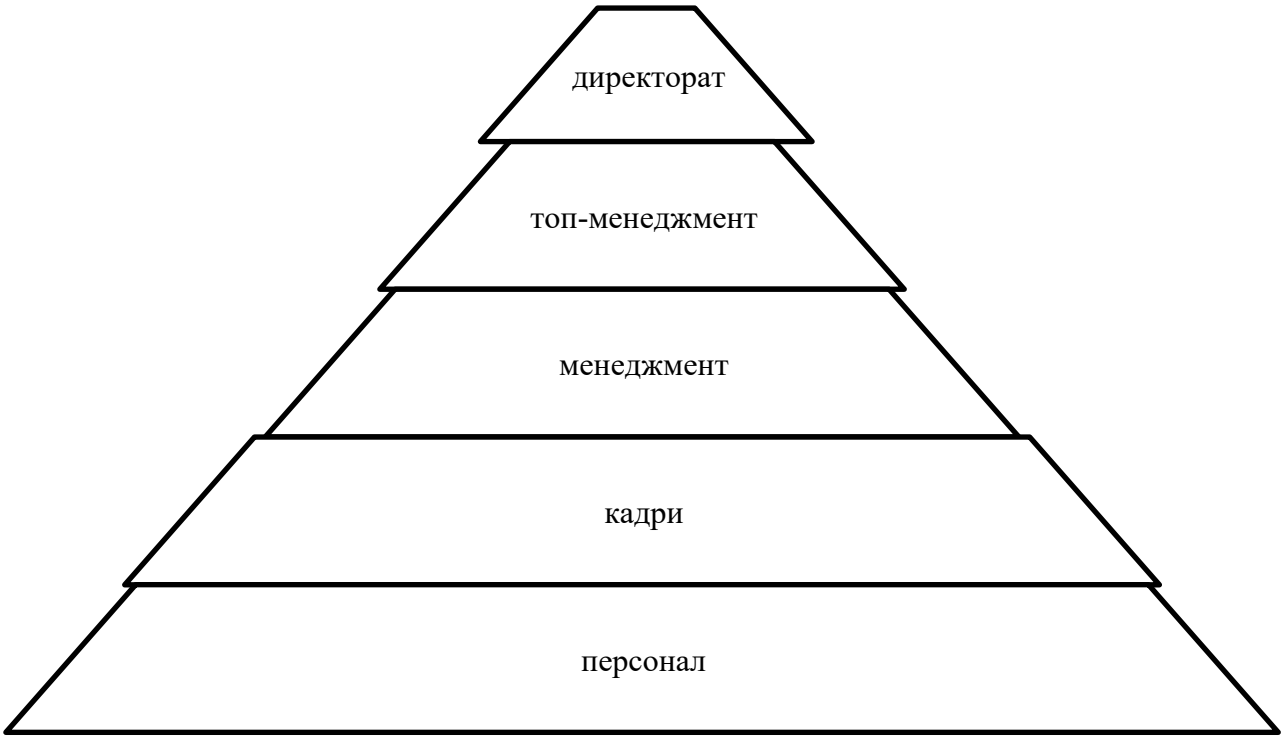


Рисунок 1.1. – Загальна структура персоналу підприємства

З позиції системного підходу персонал підприємства розглядається як важлива складова організаційної системи, яка взаємодіє з іншими її елементами. У межах такого підходу виділяють економічну та соціальну підсистеми управління. Економічна підсистема орієнтована на забезпечення продуктивності праці, ефективності використання трудових ресурсів та досягнення економічних результатів діяльності підприємства. Соціальна підсистема пов’язана з міжособистісними відносинами, формуванням сприятливого психологічного клімату, розвитком корпоративної культури та задоволенням соціальних потреб працівників.

Відповідно до еволюції наукових підходів сформувалися різні концепції управління персоналом. Найбільш поширеними серед них є концепція управління трудовими ресурсами, концепція управління персоналом, концепція управління людськими ресурсами та концепція управління людиною.

Концепція управління трудовими ресурсами ґрунтується на економічному підході до працівника як до фактора виробництва. У межах цієї концепції основна увага приділяється організації праці, нормуванню робочого часу, оплаті праці та забезпеченню трудової дисципліни. Працівник у даному випадку розглядається переважно як виконавець виробничих функцій [9].

Концепція управління персоналом передбачає більш широкий підхід до роботи з працівниками. Основна увага зосереджується на кадровому забезпеченні організації, доборі персоналу, оцінюванні працівників, організації їх професійного розвитку та просування по службі. У межах цієї концепції персонал розглядається як важливий елемент організаційної структури підприємства [9].

Подальший розвиток теорії управління призвів до формування концепції управління людськими ресурсами. Її особливістю є стратегічний характер управління персоналом, орієнтація на довгостроковий розвиток працівників та узгодження кадрової політики із загальною стратегією підприємства. Людські

ресурси розглядаються як один із найважливіших активів організації, що формує її конкурентні переваги.

На відміну від традиційного управління персоналом, концепція управління людськими ресурсами характеризується активнішою кадровою політикою, орієнтацією на індивідуальний розвиток працівників та підвищення їх професійної компетентності. Важливе значення має мотивація персоналу, розвиток лідерських якостей, формування командної роботи та створення сприятливих умов праці.

У сучасних умовах все більшого поширення набуває гуманістичний підхід до управління людиною. Відповідно до нього працівник розглядається як головна цінність організації та активний учасник управлінських процесів. Значна увага приділяється розвитку організаційної культури, формуванню системи внутрішніх комунікацій, підтримці творчої активності працівників та забезпеченню їх професійної самореалізації [10].

Ефективне управління персоналом неможливе без використання сучасних методів мотивації. Матеріальне стимулювання, кар’єрне зростання, професійне навчання, участь у прийнятті управлінських рішень та створення комфортного соціально-психологічного середовища сприяють підвищенню продуктивності праці та формуванню лояльності працівників до організації [18].

Особливої актуальності питання управління персоналом набувають в умовах міжнародної взаємодії та розвитку міжкультурних комунікацій. Робота у багатокультурному середовищі вимагає врахування національних особливостей поведінки, стилів спілкування, професійних цінностей та моделей взаємодії працівників. Саме тому сучасні організації дедалі більше орієнтуються на формування гнучких систем управління персоналом, здатних забезпечити ефективну комунікацію та адаптацію працівників до змінних умов діяльності [10].

Гуманістичний підхід до управління персоналом ґрунтується на визнанні людини центральним елементом організації та ключовим суб’єктом

управлінської діяльності. У межах цього підходу працівник розглядається не як виробничий ресурс, а як особистість із власними потребами, інтересами, цінностями та професійним потенціалом. Відповідно підприємство функціонує не лише задля досягнення економічних результатів, а й для створення умов професійної реалізації, розвитку та самореалізації працівників [11].

Особливістю гуманістичного підходу є посилення уваги до корпоративної культури, міжособистісних відносин та впливу соціального середовища на ефективність діяльності організації. Значна роль відводиться внутрішнім комунікаціям, системі цінностей підприємства, формуванню командної взаємодії та підтримці сприятливого морально-психологічного клімату. Крім того, в умовах міжнародного співробітництва важливого значення набуває врахування культурного контексту, оскільки особливості національної культури безпосередньо впливають на поведінку працівників, стиль управління та характер професійної комунікації.

У сучасній науковій літературі управління персоналом визначається як специфічний напрям управлінської діяльності, пов’язаний із формуванням, розвитком, мотивацією та ефективним використанням трудового потенціалу організації. Головним об’єктом управління виступають працівники, об’єднані у трудові колективи та соціальні групи, тоді як суб’єктами управління є керівники різних рівнів і фахівці кадрових служб, які реалізують управлінські функції щодо персоналу [12].

Таким чином, управління персоналом слід розглядати як цілеспрямовану діяльність, спрямовану на розроблення кадрової політики, формування стратегії роботи з персоналом, забезпечення професійного розвитку працівників та створення умов для максимально ефективного використання людських ресурсів підприємства.

Основний зміст управління персоналом полягає у плануванні кадрових потреб, доборі працівників, їх адаптації, професійному навчанні, оцінюванні результатів діяльності, мотивації та забезпеченні раціонального використання

трудового потенціалу. У зв’язку з цим система управління персоналом охоплює комплекс організаційних, економічних та соціально-психологічних заходів, спрямованих на створення умов для стабільного функціонування та розвитку організації.

Одним із ключових завдань управління персоналом є формування висококваліфікованого персоналу, здатного ефективно виконувати професійні обов’язки та адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Водночас важливого значення набуває забезпечення соціальної ефективності трудового колективу, тобто створення умов для професійного розвитку, підтримки мотивації працівників та підвищення рівня їх задоволеності працею [13].

Управління персоналом як цілісна система виконує низку важливих функцій. Організаційна функція пов’язана із плануванням потреб у персоналі, визначенням джерел комплектування кадрів та організацією кадрового забезпечення підприємства. Соціально-економічна функція передбачає створення належних умов праці, забезпечення мотивації працівників та ефективного використання кадрового потенціалу. Відтворювальна функція спрямована на професійний розвиток персоналу, підвищення кваліфікації та формування кадрового резерву.

Серед основних напрямів управління персоналом важливе місце займає забезпечення підприємства необхідною кількістю працівників відповідного професійного рівня як на поточний період, так і на перспективу. Водночас сучасні організації повинні створювати рівні можливості для професійної реалізації працівників, забезпечувати стабільну зайнятість, належний рівень умов праці та ефективне використання індивідуального трудового потенціалу.

Концепція управління персоналом являє собою систему наукових поглядів на сутність, принципи, методи та механізми роботи з персоналом у межах конкретної організації. Практична реалізація концепції здійснюється через кадрову політику підприємства, систему мотивації, методи оцінювання працівників та механізми професійного розвитку персоналу [14].

Система управління персоналом традиційно включає організаційний і функціональний блоки. Організаційний блок охоплює процеси формування персоналу, тобто прогнозування кадрових потреб, добір, відбір, найм та розміщення працівників. Крім того, він включає стабілізацію персоналу шляхом оцінювання професійних якостей працівників, організації навчання, підвищення кваліфікації та формування кадрового резерву.

Функціональний блок пов’язаний із безпосереднім використанням персоналу в діяльності організації. До його основних складових належать управління кар’єрою працівників, професійно-кваліфікаційне просування, організація робочих місць, підтримка сприятливого психологічного клімату та забезпечення ефективної внутрішньої комунікації.

У сучасних умовах одним із пріоритетних завдань управління персоналом є вдосконалення кадрової політики підприємства, підвищення ефективності використання людських ресурсів та формування дієвої системи мотивації працівників. Важливе значення мають також удосконалення стилю управління, розвиток горизонтальної координації між працівниками та створення сприятливих умов праці.

Вибір стратегії управління персоналом визначається специфікою діяльності підприємства, його ресурсними можливостями та стратегічними цілями розвитку. Залежно від умов функціонування організації можуть використовуватися стратегія оптимізації витрат на персонал, стратегія забезпечення підприємства висококваліфікованими працівниками, стратегія розвитку кадрового потенціалу або стратегія інвестування у професійне навчання та розвиток персоналу [15].

Ефективне управління персоналом базується на дотриманні певних принципів, серед яких особливе значення мають науковість, системність, планомірність, поєднання централізації та децентралізації управління, контроль за виконанням управлінських рішень та забезпечення відповідальності працівників.

На сучасному етапі розвитку економіки система управління персоналом дедалі більше орієнтується на визнання людини головним джерелом розвитку організації та формування її конкурентних переваг. Саме професіоналізм працівників, їх здатність до комунікації, адаптації та командної взаємодії забезпечують ефективність функціонування підприємства в умовах нестабільного та динамічного зовнішнього середовища.

1.3 Вплив крос-культурної комунікації на ефективність управління персоналом та організаційну взаємодію

Розвиток сучасної індустрії міжнародного туризму та глобального менеджменту відбувається в специфічних умовах інтенсифікації глобалізаційних процесів, які не втрачають своєї динаміки попри тривалу дію низки деструктивних чинників, а саме воєнних дій, геополітичних ескалацій та масштабних пандемічних криз. У цьому контексті міжнародна туристична сфера та інтегровані системи управління людськими ресурсами трансформувалися в провідний простір крос-культурної діяльності, який закладає фундаментальні передумови для подальшої інтернаціоналізації бізнесу. Поступове нівелювання жорстких кордонів між державами стимулює активну мобільність трудових ресурсів і споживачів, унаслідок чого виникає крос-культурна комунікація, під якою слід розуміти складний процес безпосередньої взаємодії та інформаційного обміну між представниками відмінних лінгвокультурних систем за допомогою вербальних, а також невербальних каналів зв'язку.

Безпосереднє розгортання крос-культурного дискурсу відбувається в моменти зіткнення, спільної діяльності та кооперації індивідів, які належать до принципово різних соціокультурних середовищ. Однією з найбільш гострих проблем у межах такої взаємодії виступає досягнення автентичного взаєморозуміння, оскільки кожна окрема спільнота володіє унікальним

набором ціннісних орієнтацій і поведінкових нормативів, які безпосередньо детермінують реакції суб'єктів під час комунікативного акту. Продуктивність подібних контактів визначається сукупністю багатьох змінних, а саме рівнем взаємної толерантності та поваги до культурної самобутності партнерів, проте на практиці міжкультурний діалог часто супроводжується глибокими бар’єрами, ступінь критичності яких є особливо високим у разі взаємодії між носіями полярних або географічно та ментально віддалених цивілізаційних моделей.

Теоретико-методологічне підґрунтя для дослідження архітектоніки крос-культурної комунікації було закладено ще у середині XX століття, зокрема у 1954 році, коли зазначена категорія вперше з'явилася в наукових працях Е. Голла та Д. Трейгера [16]. Подальше виокремлення цієї проблематики в самостійний предмет системного академічного аналізу пов'язане з дослідженнями Е. Голла [17], тоді як прикладні аспекти оцінювання комунікативних девіацій у розрізі різних географічних та етнічних груп знайшли своє відображення у фундаментальних працях Р. Льюїса [18]. Концептуальний внесок у вивчення впливу національних чинників на формування організаційної культури та поведінку персоналу в межах транснаціональних корпорацій здійснили такі вчені, як Г. Гофстеде, Г. Й. Гофстеде, М. Мінков [19], а також Ф. Тромпенаарс і Ч. Хемпден-Тернер [20]. Серед вітчизняних дослідників, які фокусують увагу на оптимізації внутрішньоорганізаційної взаємодії в полікультурному середовищі, доцільно виділити праці Т. Близнюк, Н. Тодорової, І. Ковалинської та М. Тарнавського, тоді як специфіка міжкультурних контактів у туристичній галузі висвітлена в публікаціях В. Воронкової, О. Ляхович, Ю. Любивого, Д. Мусієнка і С. Соляник, хоча питання безпосереднього впливу крос-культурних комунікацій на менеджмент персоналу все ще потребує комплексного переосмислення.

Аналіз показує, що крос-культурний комунікативний акт реалізується тоді, коли суб'єкт, сформований у межах одного культурного коду, транслює певне повідомлення реципієнту, котрий є носієм зовсім іншої системи

соціокультурних координат. Підвищення ефективності такої взаємодії полягає передусім у запобіганні або максимальному зниженні частоти виникнення смислових помилок, які з'являються в тих випадках, коли одержувач трактує зміст повідомлення у значенні, що кардинально відрізняється від первинного задуму відправника. Доведено існування прямої залежності, а саме: чим більшою є культурна дистанція між комунікантами, тим вищою стає ймовірність когнітивних спотворень інформації, що автоматично деструктурує управлінські процеси та знижує загальну ефективність корпоративної взаємодії. У межах емпіричних досліджень Г. Гофстеде було встановлено, що національний менталітет чинить визначальний вплив на характер взаємин всередині багатонаціональних колективів, оскільки соціокультурні чинники пояснюють близько половини всіх розбіжностей у трудових установках та поведінкових паттернах працівників [19].

Процеси кодування внутрішніх смислів у вербальні символи та зовнішні поведінкові акти, так само як і зворотна процедура їх декодування, повністю зумовлені культурним походженням і специфікою соціального середовища індивіда. Наприклад, суттєва розбіжність у культурному бекграунді відправника та одержувача інформації породжує серйозні диспропорції в інтерпретації конкретних слів чи невербальних сигналів [21]. Прикметно, що навіть між представниками однієї етнокультурної групи вербальний обмін інформацією може зазнавати невдач через суб'єктивні чинники, проте ризик виникнення деструктивних збоїв зростає в геометричній прогресії в полікультурному середовищі, оскільки джерело інформації здійснює її шифрування через власний соціокультурний фільтр, а реципієнт розшифровує отриманий сигнал за допомогою іншого фільтра. Використання кардинально протилежних когнітивних фільтрів у більшості випадків призводить до суттєвого викривлення або повної втрати первинного змістового наповнення повідомлення.

Сутність інтерпретації полягає в наділенні суб'єктивними сенсами об'єктивних емпіричних спостережень, тобто цей процес виступає механізмом

вилучення значущої інформації з потоку відчуттів. Інтерпретація структурує накопичений людиною досвід, завдяки чому вона виступає надійним регулятором поточної та майбутньої поведінки суб'єкта. Керуючись сформованими когнітивними шаблонами, індивіди роблять стійкі припущення щодо навколишньої дійсності, що дозволяє їм уникати потреби заново шукати сенси під час зіткнення з типовими життєвими чи професійними ситуаціями. Водночас у крос-культурних умовах взаємодія постійно ускладнюється феноменом місінтерпретації, тобто хибного тлумачення, що генерується помилками сприйняття, оцінювання та логічного аналізу ситуації. Коли відправник і одержувач інформації належать до різних етнокультурних спільнот, шанси на абсолютно точну трансляцію первинного змісту стають мінімальними, причому головні причини таких деструкцій у крос-культурному менеджменті пов'язані з особливостями перцепції, дією ментальних стереотипів та проявами етноцентризму.

У специфічному крос-культурному середовищі процес перцепції спирається на стійкі, заздалегідь сформовані стереотипи, унаслідок чого індивід схильний інтерпретувати нові події виключно на основі того досвіду, який він здобув у власному соціумі, що призводить до різкого зниження об'єктивності отриманих висновків. Наприклад, як зазначається в наукових джерелах, особистість із обмеженим соціокультурним кругозором виявляється нездатною визнати існування альтернативних підходів до організації праці та повсякденного життя, які відрізняються від її власних переконань. Таке ігнорування об'єктивних розбіжностей тягне за собою серйозні деструктивні наслідки для стабільності організаційних систем. Не менш потужним є також вплив етнічних стереотипів, які виступають специфічною формою категоризації, що впорядковує досвід і жорстко регламентує поведінку людей всередині національних груп.

Слід зважати на те, що в межах будь-якої національної спільноти існує стільки ж індивідуальних варіацій, скільки й людей, які до неї належать [20]. Суспільства, де внутрішні норми поведінки характеризуються значною

варіативністю, мають стійку тенденцію оцінювати представників інших культур на основі крайнощів, що пояснюється психологічною схильністю людини фіксувати насамперед розбіжності, а вже потім подібні риси. Стереотипи формуються саме через узагальнення екстремальних поведінкових проявів, оскільки людська пам'ять найкраще закарбовує моменти подиву, тобто явища, які порушують звичну норму оточення. Стереотип ні за яких умов не здатний описати індивідуальні особливості конкретного працівника, оскільки він відображає лише усереднену поведінкову норму для членів певної групи [21]. В архітектоніці міжнародного менеджменту стереотип постає як спрощене сприйняття іноземної культури з частою гіперболізацією її негативних ознак, оскільки невідомі феномени підсвідомо ототожнюються індивідом із небезпекою. Оскільки в основі стереотипізації лежить суттєве спрощення дійсності, стереотипні судження часто компенсують дефіцит реальних знань про партнерів, що створює значні бар'єри для ефективної організаційної взаємодії.

Вагомим деструктивним чинником, що провокує збої в крос-культурних комунікаціях, виступає етноцентризм, який базується на несвідомому почутті психологічної вищості представників однієї культури над іншими. Цей феномен перебуває в безпосередньому кореляційному зв'язку зі стереотипним сприйняттям чужого оточення. Наприклад, прояви етноцентризму часто призводять до інтелектуального застою та самозаспокоєння, тобто вважаючи власну культуру єдино правильною та еталонною, менеджер відмовляється робити спроби осягнути те, що лежить поза її межами [20]. Унаслідок виникнення переконання, що чим ближчою є чужа культура до власної, тим вона правильніша, значні міжкультурні розбіжності починають трактуватися як джерело потенційної загрози. На цьому ґрунті нерідко розвиваються спалахи прихованої агресії або глибокої психологічної депресії, які виступають класичними симптомами культурологічного шоку.

З огляду на це, в практичній діяльності багатонаціональних компаній необхідно апріорі керуватися презумпцією наявності суттєвих розбіжностей у

процесі взаємодії доти, доки не буде чітко доведено схожість порівнюваних культур. Сфера міжнародного туризму функціонує в режимі перманентних крос-культурних контактів. Особливої уваги з боку менеджменту потребують ті суб'єкти, які орієнтовані на довготривалу інтеграцію в інше середовище та безпосередню взаємодію з місцевим населенням. Для своєчасного виявлення потреби в попередній підготовці персоналу та споживачів до ефективної міжкультурної комунікації доцільно заздалегідь оцінювати масштаби культурної дистанції за допомогою верифікованих класифікацій, наприклад концепцій Е. Голла чи Р. Льюїса, які були сформовані саме на основі ретельного аналізу специфіки інформаційного обміну в різних країнах світу.

Зокрема, у межах класифікації Е. Голла виокремлюють два полярні типи суспільств, які суттєво відрізняються за критерієм співвідношення між інформаційним насиченням самого повідомлення та контекстом, у якому воно передається, а саме висококонтекстуальні та низькоконтекстуальні культури. Соціокультурний контекст, у якому реалізується комунікативний акт, відіграє не менш важливу роль, ніж безпосередньо висловлені слова, тобто глибоке знання цього контексту виступає обов'язковою умовою для адекватного розуміння предмету розмови [20]. Висококонтекстуальні культури відзначаються значною щільністю соціальних зв'язків, за якої статус і репутація особистості поширюються на всі сфери її буття, а приватне життя не відокремлюється від професійної діяльності. Для таких спільнот характерне інтенсивне використання метафоричної, кодованої мови, коли речі не називаються своїми іменами. Наприклад, значення слова «так» може варіюватися від абсолютної згоди до завуальованої відмови, тоді як відкрите формулювання «ні» вважається неприпустимим порушенням етикету.

Для суб'єктів, які належать до висококонтекстуальних культур, першочергове значення має те, як людина вбрана, яким автомобілем вона користується, яку освіту здобула та чи інтегрована вона в ієрархічні структури влади. До країн із високим рівнем контексту належать Франція, Іспанія, Італія, держави Близького Сходу та Латинської Америки, а також Україна та Японія,

тоді як Велика Британія, Австрія та Німеччина посідають у цьому континуумі проміжне положення. Натомість у низькоконтекстуальних культурах уся відповідальність за успішність інформаційного обміну покладається безпосередньо на транслятора повідомлення, який повинен володіти навичками максимально точного та розгорнутого опису ситуації. У такому середовищі прийнято називати речі своїми іменами, а поточний стан справ змальовується з максимальною деталізацією, причому від одержувача інформації не вимагається наявності фонових знань про історію розвитку стосунків. Соціокультурною передумовою цього типу комунікації виступає високий рівень індивідуалізму, особистої свободи та соціальної мобільності, де інформація передається в експліцитній, тобто відкритій формі, а представники таких країн (наприклад, США, Канада, Голландія, Німеччина, держави Скандинавії) не лише чітко розмежовують приватне й суспільне життя, а й аналізують кожен елемент своєї діяльності ізольовано від інших.

У тих випадках, коли управлінська взаємодія розгортається на рівні зіткнення західних та східних ділових традицій, найбільш ефективним інструментом виступає класифікація Р. Льюїса, згідно з якою всі світові культури поділяються на три великі групи, а саме [18]:

- моноактивні (або лінійно-активні), які орієнтовані на послідовне й чітке виконання поточних завдань;

- мультиактивні, які орієнтовані на побудову міжособистісних стосунків та емоційні контакти між людьми;

- реактивні, які орієнтовані на збереження взаємної поваги та виступають культурою уважних слухачів.

У межах моноактивних культур час сприймається як лінійна величина, що зумовлює прагнення до його максимально раціонального використання. Тут спостерігається строга послідовність у плануванні та реалізації справ, оскільки працівники воліють концентруватися на виконанні одного завдання і не схильні вирішувати кілька проблем паралельно. За рівнем відкритості моноактивні культури тяжіють до інтроверсії, тобто їхні представники

цінують усамітнення, демонструють високу працездатність, проте уникають розмивання особистої відповідальності перед контролюючими суб'єктами. Вони орієнтовані на внутрішній аналіз, закритість та постійну рефлексію, а найбільш яскравими носіями таких характеристик виступають шведи, швейцарці, німці, англійці та американці [18]. Для мультиактивних спільнот час постає як гнучка, суб'єктивна категорія, якою можна розпоряджатися відповідно до власних намірів, унаслідок чого домінує переконання, що одночасне виконання багатьох справ забезпечує кращі результати. Під час планування робочих процесів насамперед ураховується відносна важливість кожної конкретної зустрічі, а час вимірюється не лише фінансовими еквівалентами, а й рівнем інтересу до запланованого заходу. Представники мультиактивних культур є вираженими екстравертами, які здатні координувати кілька проектів одночасно, мають позитивне ставлення до неформальних джерел інформації та прагнуть до розбудови міцних міжособистісних і родинних зв'язків у колективі, що є характерним для італійців, іспанців та арабських народів [18].

Реактивні культури представляють модель взаємодії, де найвищий пріоритет надається ввічливості, делікатності та повазі до партнера, а діловий стиль спілкування відрізняється вираженою дипломатичністю, обережністю та емоційною стриманістю. За психологічними ознаками носії реактивних культур є інтровертами, для яких критично важливо не переривати співрозмовника під час дискусії, уміти уважно вислухати його позицію та уникати відкритих конфліктів задля збереження репутації всіх учасників діалогу. У таких соціумах час сприймається як циклічне обертання по колу, тому бізнес-контакти та організаційні заходи плануються з урахуванням довгострокових циклів, де проблеми та ризики можуть повторюватися, проте суб'єкт щоразу підходить до їх вирішення на вищому рівні когнітивної зрілості, що є притаманним для ділових кіл Японії, Китаю та Фінляндії [18].

Таким чином, функціонування індустрії туризму та міжнародного менеджменту нерозривно пов'язане з процесами крос-культурної взаємодії.

Для оптимізації управління персоналом в полікультурних компаніях та підвищення ефективності організаційної взаємодії необхідно впроваджувати попередній моніторинг культурної дистанції на основі методологічних підходів Е. Голла чи Р. Льюїса. У тих випадках, коли виявлено значну культурну відстань між суб'єктами, а термін перебування працівника або клієнта в умовах іншокультурного середовища перевищує один місяць, обов'язковим елементом системи менеджменту має стати проведення адаптаційного крос-культурного брифінгу з наданням розгорнутих письмових методичних рекомендацій. Якщо ж тривалість міжкультурного контакту є меншою за місяць, достатнім і раціональним заходом є розробка та впровадження лаконічних інформаційних пам'яток.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ КРОС-КУЛЬТУРНОЇ КОМУНІКАЦІЇ В ДІЯЛЬНОСТІ МІЖНАРОДНОГО ЦЕНТРУ «SKILL SPRINT»

2.1 Загальна характеристика та аналіз системи управління Міжнародного центру «Skill Sprint»

Ефективність функціонування сучасних суб'єктів господарювання в полікультурному бізнес-просередовищі безпосередньо залежить від гнучкості їхньої організаційної структури та раціональності економічної стратегії, що є особливо актуальним для підприємств, які спеціалізуються на наданні інтегрованих послуг у сфері міжнародної академічної та професійної мобільності. У межах дослідження об'єктом системного аналізу виступає Міжнародний центр «Skill Sprint» (International Centre Skill Sprint), який під керівництвом докторки філософії з економіки Ольги Бєлан сформував потужну інфраструктуру для реалізації програм професійного стажування, підвищення кваліфікації науково-педагогічних працівників, а також інтенсивної мовної та технологічної підготовки здобувачів вищої освіти з метою їхньої подальшої інтеграції у світовий економічний простір. За понад десятирічний період активної діяльності на ринку освітніх та консалтингових послуг зазначена компанія забезпечила проходження сертифікованих міжнародних стажувань для студентів та фахівців із багатьох регіонів України, що дозволяє позиціонувати її як помітного суб'єкта в сегменті крос-культурного менеджменту та розвитку людського капіталу [25].

З погляду організаційного устрою Міжнародний центр «Skill Sprint» функціонує на засадах мережевої та проєктно-орієнтованої структури управління, що є найбільш раціональним для компаній, які виступають стратегічними координаційними хабами у сфері міжнародної академічної та професійної мобільності. Центральною ланкою менеджменту підприємства є безпосередньо його директорка, яка здійснює адміністрування ключових

бізнес-процесів та координує зовнішні комунікаційні вектори, що розподіляються на два стратегічні напрями взаємодії. Перший вектор організаційної структури охоплює розгалужену мережу горизонтальних зв'язків із закладами вищої освіти України, де взаємодія реалізується через офіційних кураторів програм стажування на рівні факультетів та кафедр, які забезпечують інформаційний супровід, первинний відбір кандидатів та організаційне узгодження навчальних планів із вимогами міжнародної практики [25].

Другий, зовнішньоекономічний вектор організаційного устрою компанії базується на прямих довгострокових контактах директора з іноземними партнерами, а саме з власниками, керівниками та топменеджерами готельно-ресторанних і рекреаційних комплексів Республіки Болгарія, зокрема в курортних зонах Албени та Варни. Така специфіка побудови управлінських зв'язків дозволяє уникати утримання громіздкого внутрішнього штату та забезпечує високу гнучкість бізнесу, оскільки розподіл повноважень та координація дій здійснюються в межах мобільних проєктних груп, які оперативно вирішують логістичні, юридичні та крос-культурні завдання безпосередньо між українськими університетами та іноземними роботодавцями.

Аналіз спектра послуг та сервісів Міжнародного центру «Skill Sprint» дає підстави стверджувати, що діяльність установи має виражений диверсифікований характер, оскільки компанія одночасно розвиває кілька взаємопов'язаних напрямів, кожен з яких орієнтований на специфічний цільовий сегмент. Перший, історично базовий сервісний блок охоплює програми професійного стажування для здобувачів вищої освіти у сфері готельно-ресторанного бізнесу та туризму, що передбачає тримісячне або чотиримісячне перебування студентів у провідних європейських туристичних дестинаціях під час літнього сезону. Організація цього процесу є багатоетапною, тобто компанія бере на себе зобов'язання не лише з логістичного забезпечення та юридичного супроводу, а й здійснює попередню

підготовку кандидатів, організовуючи спеціалізовані інтенсивні курси з англійської лексики у сфері ресторанно-готельної справи, а також базові курси болгарської мови, що безпосередньо знижує рівень культурного шоку в стажерів під час їхнього виїзду за кордон.

Другим вагомим компонентом сервісного портфеля компанії виступає надання послуг із міжнародного стажування та підвищення кваліфікації для професорсько-викладацького складу, аспірантів та адміністративного персоналу закладів вищої освіти України відповідно до сучасних вимог Міністерства освіти і науки України щодо ліцензування та акредитації освітніх програм. Зазначені програми, обсяг яких зазвичай становить 180 годин (що еквівалентно 6 кредитам ECTS), фокусуються на вивченні інноваційних технологій в освіті та науці, проблемах міжнародної інтеграції, цифровізації та міждисциплінарності, унаслідок чого вітчизняні науковці отримують офіційні сертифікати міжнародного зразка, які підтверджують їхні іншомовні та професійні компетенції..

Економічний базис діяльності Міжнародного центру «Skill Sprint» формується за рахунок диверсифікації джерел надходження доходів, оскільки фінансова стабільність підприємства підтримується як за рахунок прямих внесків фізичних осіб за участь в індивідуальних навчальних програмах, так і завдяки реалізації корпоративних угод із провідними закладами вищої освіти України, серед яких можна відзначити довготривалу співпрацю з Полтавським університетом економіки і торгівлі, Запорізьким національним університетом та іншими потужними освітніми центрами. Основними статтями операційних витрат компанії виступають витрати на оплату праці, витрати на розробку та сертифікацію авторських методичних матеріалів у середовищах дистанційного навчання, а також інвестиції в маркетингове просування сервісів у цифровому просторі. Фінансовий стан організації характеризується високим рівнем платоспроможності та фінансової стійкості, що досягається завдяки оптимізації витратної частини та ефективному використанню

технологій віддаленої роботи, які мінімізують адміністративні витрати на утримання фізичних офісів [25].

Слід підкреслити, що ключовим ресурсом і стратегічним фактором успіху Міжнародного центру «Skill Sprint» є його персонал, управління яким вимагає специфічних підходів через полікультурний та міжнародний характер діяльності установи. Штатний склад компанії складається з основної групи менеджерів та великої кількості залучених експертів, консультантів і викладачів, які функціонують у межах гнучких контрактних відносин, що зумовлює потребу у формуванні особливої корпоративної культури, побудованої на засадах високої самоорганізації, взаємної довіри та розвинених цифрових компетенцій. Специфіка кадрового менеджменту в центрі виявляється в тому, що співробітникам доводиться постійно взаємодіяти з двома різними цільовими аудиторіями, а саме з українськими студентами й науковцями, які потребують адаптації до європейських вимог праці, та з іноземними працедавцями й адміністраторами курортних комплексів, які мають власні, часто відмінні крос-культурні очікування та стандарти ділового спілкування.

Таким чином, проведений організаційно-економічний аналіз свідчить, що Міжнародний центр «Skill Sprint» є стабільним, фінансово спроможним та інноваційно орієнтованим підприємством, яке володіє гнучкою системою управління та чітко диверсифікованим портфелем послуг у сфері міжнародної професійної мобільності. Специфіка бізнес-моделі компанії, яка безпосередньо зав'язана на забезпеченні ефективної взаємодії між представниками різних національних культур у процесі трудової діяльності та навчання, робить її репрезентативною базою для дослідження впливу крос-культурної комунікації на ефективність управління персоналом, оскільки саме внутрішні та зовнішні комунікативні процеси цього центру виступають головним інструментом створення доданої вартості та забезпечення конкурентних переваг на ринку.

2.2 Аналіз системи управління персоналом та комунікаційної взаємодії з учасниками міжнародних програм

Специфіка функціонування Міжнародного центру «Skill Sprint» як координаційного хабу зумовлює формування унікальної системи управління персоналом та побудови комунікаційних зв'язків, яка суттєво відрізняється від класичних моделей менеджменту підприємств із фіксованою внутрішньою структурою. Оскільки кадровий потенціал організації складається з обмеженого кола штатних фахівців та розгалуженої мережі зовнішніх партнерів, ключовим завданням кадрового менеджменту стає координація дій та узгодження інтересів усіх суб'єктів, які залучені до реалізації міжнародних освітньо-професійних проєктів. У межах аналізованої системи внутрішні працівники компанії під керівництвом директора виконують роль крос-культурних медіаторів (посередників), чия діяльність спрямована на синхронізацію вимог іноземного ринку праці з очікуваннями й рівнем підготовки учасників програм, а саме українських студентів та науково-педагогічних кадрів.

Оцінюючи архітектоніку комунікаційної взаємодії Міжнародного центру «Skill Sprint», доцільно стверджувати, що вона має виражений двовекторний характер та розгортається в межах складної багаторівневої мережі. Перший рівень комунікації охоплює взаємодію з вітчизняними закладами вищої освіти, де головними комунікаційними партнерами підприємства виступають академічні куратори на рівні факультетів та міжнародних відділів. Цей інформаційний канал є критично важливим на етапі рекрутингу та первинного відбору учасників програм стажування, оскільки через кураторів здійснюється трансляція базових вимог іноземних роботодавців, верифікація рівня професійної підготовки студентів, а також узгодження графіків проходження практики з навчальними планами університетів, що дозволяє мінімізувати організаційні ризики ще до початку безпосереднього виїзду аплікантів за кордон.

Другий вектор комунікаційної системи центру спрямований на зовнішньоекономічне середовище та передбачає безпосередню оперативну взаємодію керівництва компанії з топменеджерами, керівниками кадрових служб та власниками готельно-ресторанних комплексів у Республіці Болгарія. Ефективність цього комунікаційного каналу безпосередньо впливає на репутаційний капітал компанії, оскільки саме на основі прямих переговорів директора з болгарськими партнерами здійснюється формування квот на робочі місця, узгодження умов праці та проживання стажерів, а також вирішення поточних конфліктних ситуацій. Комунікація на цьому рівні вимагає від менеджменту високої крос-культурної компетентності та володіння специфікою європейського ділового етикету, оскільки будь-які розбіжності в розумінні умов контрактів з боку іноземних роботодавців та українських учасників можуть призвести до зриву програм мобільності [27].

Особливе місце в системі управління персоналом посідає процес взаємодії безпосередньо з кінцевими споживачами послуг, а саме зі студентами, які проходять професійне стажування в Болгарії, оскільки ця категорія учасників потребує перманентного інформаційного та психологічного супроводу впродовж усього тримісячного чи чотиримісячного періоду перебування за кордоном. Комунікаційний супровід студентів з боку Міжнародного центру «Skill Sprint» реалізується через систему дистанційного моніторингу, що базується на використанні сучасних цифрових платформ та месенджерів, завдяки чому координатори мають можливість оперативно реагувати на запити учасників у режимі реального часу. Аналіз показує, що на початковому етапі адаптації студентів у новому соціокультурному середовищі комунікаційне навантаження на персонал центру зростає в геометричній прогресії, оскільки молоді люди часто стикаються з проявами культурологічного шоку, мовними бар'єрами та труднощами в адаптації до жорстких корпоративних стандартів іноземних готелів.

Важливим елементом кадрового менеджменту, який безпосередньо впливає на якість комунікацій, виступає розроблена компанією система

попередньої підготовки учасників програм до виїзду в іншокультурне середовище. Цей процес охоплює організацію інтенсивних мовних курсів, на яких викладачі центру здійснюють цільове навчання студентів професійної термінології англійською та болгарською мовами, а також проведення спеціалізованих адаптаційних брифінгів. Під час таких інструктажів координатори центру ознайомлюють майбутніх стажерів з особливостями менталітету болгарського народу, правилами поведінки в колективі, специфікою субординації на підприємствах гостинності, а також з алгоритмами дій у кризових ситуаціях. Такий підхід дозволяє суттєво підвищити психологічну готовність учасників до крос-культурної взаємодії, що безпосередньо знижує кількість деструктивних збоїв у комунікації між українськими студентами та болгарськими менеджерами середньої ланки в процесі виконання трудових обов'язків.

Ефективність системи управління персоналом та комунікаційної взаємодії в Міжнародному центрі «Skill Sprint» підтверджується довготривалою відсутністю критичних розривів у партнерських мережах, проте існуюча модель менеджменту має певні вразливі місця, які пов'язані з високим рівнем централізації управління навколо фігури директора. Оскільки більшість стратегічних та оперативних комунікацій замикається особисто на керівникові компанії, виникає ризик перевантаження управлінської ланки в пікові періоди літнього сезону, коли кількість учасників програм та іноземних партнерів досягає максимуму. Це зумовлює потребу у розробці та впровадженні більш чітких регламентів делегування повноважень та цифровізації комунікаційних процесів, що дозволило б автоматизувати типові інформаційні потоки та розвантажити топменеджмент для вирішення виключно стратегічних завдань розвитку бізнесу.

Для здійснення комплексного аналізу ефективності діючої системи кадрового менеджменту доцільно детально розглянути та оцінити ключові канали комунікаційної взаємодії, які використовуються персоналом центру на різних етапах супроводу учасників (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Характеристика та інструментальне забезпечення комунікаційних каналів у системі управління персоналом МЦ «Skill Sprint»

Напрям комунікації	Ключові суб'єкти взаємодії	Основний інструментарій та платформи	Організаційне значення для менеджменту компанії
Внутрішньомережевий академічний канал	Директор центру, куратори програм у закладах вищої освіти України.	Офіційне листування, договори про співпрацю, відеоконференції Zoom.	Забезпечує юридичну легітимність стажування, верифікацію рівня підготовки студентів та формування первинної бази кандидатів.
Зовнішньоекономічний партнерський канал	Керівництво компанії, власники та топменеджери готельних комплексів Болгарії.	Прямі телефонні переговори, електронна пошта, бізнес-месенджери, особисті зустрічі.	Дозволяє узгоджувати фінансові параметри співпраці, квоти робочих місць, вимоги до персоналу та оперативно розв'язувати правові суперечки.
Дистанційний координаційний канал	Менеджери (координатори) центру, українські студенти-стажери за кордоном.	Цифрові платформи, мобільні месенджери (Viber, Telegram), соціальні мережі.	Слугує інструментом перманентного моніторингу психоемоційного стану учасників, контролю дотримання ними дисципліни та надання допомоги в режимі реального часу.
Освітньо-підготовчий канал	Викладачі мовних курсів центру, майбутні учасники закордонних програм.	Інтерактивні онлайн-платформи навчання, спеціалізовані тренінгові брифінги.	Спрямований на мінімізацію майбутніх крос-культурних збоїв шляхом інтенсивного формування лінгвістичних та адаптаційних компетентностей аплікантів.

Систематизовані у таблиці 2.1 дані свідчать про високий рівень диверсифікації комунікаційного інструментарію, що дозволяє підприємству підтримувати стабільність мережевої структури попри значну географічну віддаленість безпосередніх суб'єктів взаємодії.

Таким чином, проведений аналіз системи управління персоналом та комунікаційної взаємодії свідчить, що Міжнародний центр «Skill Sprint» володіє дієвим інструментарієм координації полікультурних потоків, який

базується на тісній інтеграції цифрових комунікацій, гнучких мережевих зв'язках та акценті на попередній адаптації учасників.

Водночас виявлена специфіка побудови інформаційних каналів з університетами України та готельними комплексами Болгарії демонструє, що саме якість крос-культурної комунікації виступає головним фактором ефективності управління персоналом у межах даної бізнес-моделі, що робить логічним подальше дослідження конкретних бар'єрів і деструкцій, які виникають у процесі безпосередньої взаємодії учасників програм із носіями інших культурних кодів.

2.3 Крос-культурні бар'єри та деструкції в процесі реалізації міжнародних програм мобільності

Реалізація міжнародних програм професійного стажування та підвищення кваліфікації неминуче супроводжується виникненням специфічних деструкцій, які зумовлені зіткненням відмінних соціокультурних кодів та поведінкових стереотипів учасників комунікаційного процесу.

У межах діяльності Міжнародного центру «Skill Sprint» вивчення цих проблем має критично важливе значення, оскільки ефективність управління персоналом та загальний рівень задоволеності як українських стажерів, так і болгарських роботодавців безпосередньо залежать від спроможності менеджменту своєчасно ідентифікувати та нівелювати комунікативні бар'єри.

Емпіричний аналіз практики взаємодії дозволяє класифікувати ключові крос-культурні проблеми на кілька взаємопов'язаних блоків, що охоплюють лінгвістичні перешкоди, ментальні розбіжності у ставленні до праці й субординації, а також психологічні чинники, пов'язані з проявами культурологічного шоку.

Першим і найбільш очевидним деструктивним чинником у процесі адаптації українських студентів на базі готельно-ресторанних комплексів

Республіки Болгарія виступає мовний бар'єр, який суттєво ускладнює оперативне виконання професійних обов'язків, особливо в пікові періоди туристичного сезону.

Попри те, що компанія організовує попередні мовні інтенсиви, реальні умови праці в іншомовному середовищі вимагають від стажерів не лише знання базової термінології, а й здатності сприймати специфічні діалекти та швидку мову як безпосередніх керівників (лінійних менеджерів готелів), так і різноманітних іноземних туристів.

Лінгвістичні збої часто призводять до помилок декодування, коли студент отримує розпорядження болгарською або англійською мовою, проте через брак мовної практики інтерпретує його хибно, що тягне за собою зниження якості сервісу та провокує локальні конфлікти з адміністрацією об'єктів гостинності.

Другий, значно глибший пласт проблем пов'язаний із розбіжностями в національних моделях ділової культури та різним сприйняттям субординації, що можна чітко обґрунтувати за допомогою інструментарію класифікацій Е. Голла та Р. Льюїса.

Українське студентське середовище, формуючись у межах вітчизняної соціокультурної матриці, часто демонструє специфічне ставлення до часових рамок та нормативних вимог, що проявляється в елементах необов'язковості або прагненні до паралельного вирішення особистих і професійних завдань, що є типовим для мультиактивних культур.

Натомість менеджмент великих болгарських готельних мереж, який значною мірою орієнтований на західноєвропейські стандарти корпоративного управління, вимагає від персоналу суворої лінійної дисципліни, чіткого дотримання тайм-менеджменту та безумовного підпорядкування наказам керівництва, унаслідок чого виникає серйозний управлінський дисонанс.

Окремим деструктивним чинником виступає ментальний феномен «втрати обличчя», який є особливо гострим під час вирішення спірних

ситуацій між іноземними топменеджерами та українськими учасниками програм.

У ситуаціях, коли болгарські керівники застосовують жорсткі, експліцитні форми критики за допущені професійні помилки, українські студенти часто сприймають це не як робочі зауваження, а як прояв особистої агресії або етноцентризму, що призводить до психологічного замикання індивіда, зниження його мотивації до праці або навіть до дезертирства з робочого місця. Крім того, серйозною проблемою є дія негативних етнічних стереотипів, коли через поодинокі випадки недисциплінованості окремих стажерів у минулих сезонах іноземні працедавці починають упереджено оцінювати весь кадровий потенціал, що прибуває з України, висуваючи до них підвищені вимоги та здійснюючи надмірний психологічний тиск.

Не менш важливе місце в структурі крос-культурних проблем посідає фактор перцептивного спотворення дійсності, викликаний глибоким культурологічним шоком, який зазвичай досягає свого апогею на другому чи третьому тижні перебування студентів за кордоном.

Опинившись в ізольованому від звичного соціуму середовищі, під впливом інтенсивних фізичних навантажень та необхідності постійної комунікації іноземною мовою, молоді люди починають відчувати симптоми психологічної депресії та підсвідомої відчуженості. У цей період об'єктивність сприйняття навколишніх подій різко знижується, унаслідок чого будь-які побутові дрібниці, наприклад умови проживання в гуртожитках для персоналу чи специфіка національної болгарської кухні, починають трактуватися студентами як навмисне погіршення умов контракту, що генерує потік необґрунтованих скарг на адресу спочатку кураторів, а потім й на адресу директора Міжнародного центру «Skill Sprint».

З метою систематизації виявлених деструктивних чинників та визначення ступеня їхнього деструктивного впливу на систему кадрового менеджменту компанії було розроблено розгорнуту матрицю крос-культурних бар’єрів (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Матриця крос-культурних бар’єрів та їхнього впливу на ефективність управління персоналом у Міжнародному центрі «Skill Sprint»

Категорія бар'єру	Сутність та специфіка прояву в діяльності центру	Деструктивний вплив на систему управління персоналом	Напрям оптимізації та проактивного контролю
1	2	3	4
Лінгвістичний (мовний) бар'єр	Виникнення труднощів під час сприйняття швидкої професійної мови, локальних діалектів та невербальних сигналів безпосередньо в процесі виконання обов’язків у готелях Болгарії.	Поява когнітивних помилок під час декодування наказів, що тягне за собою зниження якості сервісу та провокує локальні конфлікти з іноземною адміністрацією.	Розширення програми мовного інтенсиву із включенням тренінгів зі слухового сприйняття автентичних професійних діалектів.
Дисциплінарно-поведінковий бар'єр	Розбіжність між мультиактивними установками українських студентів (гнучке ставлення до часу) та вимогами лінійного тайм-менеджменту європейських готелів.	Порушення графіків роботи, дезорганізація внутрішніх бізнес-процесів приймаючої сторони, що підриває партнерську репутацію координаційного хабу.	Впровадження жорстких кейс-тестів на етапі рекрутингу для перевірки готовності кандидатів до роботи в суворих корпоративних стандартах.
Статусно-субординаційний бар'єр	Психологічна неготовність учасників до сприйняття жорсткої, експліцитної критики з боку іноземних менеджерів, яка трактується як особиста образа.	Виникнення почуття відчуженості, втрата мотивації до праці, ризик самовільного залишення робочого місця (дезертирство стажерів).	Проведення психологічних тренінгів щодо формування стресостійкості та культури сприйняття європейського менеджменту.
Перцептивно-стереотипний бар'єр	Формування упередженого ставлення болгарських працедавців до нових стажерів через негативний досвід взаємодії з окремими особами в минулих сезонах.	Штучне завищення вимог до українського персоналу, посилення психологічного тиску та упередженість під час оцінювання результатів праці.	Систематичний моніторинг ситуації особисто директором центру, правове регулювання та захист прав учасників через умови контрактів.

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4
Психоемоційний (культурологічний шок)	Настання фази психологічного спаду та депресії на другому чи третьому тижні перебування в ізольованому від звичного соціуму іншокультурному середовищі.	Викривлення об'єктивного сприйняття дійсності, генерація потоку необґрунтованих скарг на побутові умови, зниження продуктивності праці.	Організація постійного інституту дистанційного кураторства (менторства) з боку компанії для психологічної підтримки в кризові періоди.

Дані, що наведені в таблиці 2.2, чітко засвідчують, що кожен із виокремлених бар'єрів не лише деформує інформаційні потоки, а й безпосередньо знижує фінансово-економічну та організаційну ефективність міжнародних програм, що підтверджує нагальну потребу в модернізації існуючої системи управління персоналом.

Таким чином, проведений аналіз дозволяє стверджувати, що ключові проблеми в системі управління персоналом та комунікаційної взаємодії Міжнародного центру «Skill Sprint» кореняться не в організаційних чи логістичних прорахунках, а в площині крос-культурних бар'єрів, які деформують первинний зміст управлінських рішень. Існування мовних перешкод, розбіжностей у сприйнятті дисципліни та субординації, а також психологічні деструкції культурологічного шоку вимагають від компанії переходу від реактивної моделі поведінки (вирішення конфліктів по факту їх виникнення) до проактивної стратегії, що зумовлює нагальну потребу в розробці комплексних практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи підготовки та супроводу учасників міжнародних програм.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КРОС-КУЛЬТУРНОЇ КОМУНІКАЦІЇ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ МІЖНАРОДНОГО ЦЕНТРУ «SKILL SPRINT»

3.1 Розробка заходів щодо підвищення ефективності крос-культурної взаємодії в міжнародних програмах стажування

Результати проведеного у другому розділі аналізу свідчать про те, що головні деструкції в діяльності Міжнародного центру «Skill Sprint» виникають не через організаційні прорахунки, а внаслідок зіткнення відмінних соціокультурних кодів та поведінкових стереотипів безпосередньо на робочих місцях у Болгарії.

Для нівелювання виявлених бар'єрів компанії необхідно відійти від реактивного менеджменту (вирішення конфліктів по факту) та впровадити проактивну систему превентивної підготовки кадрів.

Ключовим заходом у цьому напрямі пропонується розробка та впровадження комплексної Програми крос-культурної фасилітації (спрощення та оптимізації комунікації), яка має реалізовуватися силами центру ще до моменту виїзду студентів за кордон.

Розроблений комплекс заходів має чітку триетапну структуру, яка дозволяє послідовно трансформувати теоретичні знання учасників у стійкі практичні навички крос-культурної взаємодії.

Графічно модель запропонованої програми підвищення ефективності комунікацій представлено на рис. 3.1, який демонструє безперервність процесу підготовки, де кожен попередній етап закладає фундамент для наступного.

Перший, інформаційний етап передбачає капітальну модернізацію методичного забезпечення центру.

Замість застарілих паперових пам'яток пропонується створити інтерактивний цифровий додаток «Гайд стажера в Болгарії», який міститиме не лише юридичні правила, а й специфічні крос-культурні підказки, зокрема особливості невербальної комунікації (наприклад, відомий феномен невербального вираження згоди та заперечення в Болгарії, який часто дезорієнтує українців), правила поведінки в колективі та алгоритми дій у разі виникнення непорозумінь з лінійними менеджерами.



Рисунок 3.1 – Структурно-логічна схема реалізації комплексної Програми крос-культурної фасилітації для учасників міжнародних програм

Центральним і найбільш дієвим елементом оптимізації виступає другий, тренінговий етап, який безпосередньо спрямований на подолання поведінкових та статусно-субординаційних бар'єрів. Для цього розроблено спеціалізований триденний інтенсив-практикум, зміст та погодинний регламент якого деталізовано у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Регламент та тематичний план тренінгу крос-культурної адаптації для студентів-учасників програм мобільності

День / Модуль	Тематика практичного заняття	Методичний інструментарій навчання	Очікуваний результат для випускника програми
День 1 / Модуль I	Лінгвістична адаптація та професійний сленг у сфері гостинності Болгарії.	Рольові ігри, мовні симуляції реальних робочих ситуацій (ресепшн, ресторан).	Подолання психологічного страху перед іншомовним спілкуванням, освоєння базових експресивних конструкцій.
День 2 / Модуль II	Специфіка європейського менеджменту, субординація та тайм-менеджмент.	Аналіз конкретних кейсів (Case Study) реальних конфліктів минулих сезонів.	Трансформація ставлення до дисципліни, розуміння причин жорсткої критики з боку іноземних керівників.
День 3 / Модуль III	Психологічна самодопомога в умовах культурологічного шоку.	Тренінги стресостійкості, моделювання кризових ситуацій, методики релаксації.	Формування психологічної готовності до зміни середовища, зниження рівня емоційного вигорання.

Наведені в таблиці 3.1 дані дозволяють оцінити практичну спрямованість тренінгу, оскільки основний акцент зміщено з лекційного викладу на активні методи навчання (рольові ігри, розбір реальних конфліктних кейсів). Під час симуляційних ігор студенти мають можливість почергово виступати в ролі українського стажера, болгарського лінійного керівника та вимогливого іноземного туриста. Це дозволяє сформувати емпатію та дає змогу майбутнім працівникам поглянути на свої дії очима закордонного роботодавця, що автоматично знижує рівень майбутніх дисциплінарних порушень та нівелює бар'єр «втрати обличчя» під час отримання зауважень.

Особливу увагу в межах розроблених заходів приділено третьому, контрольному етапу програми, який виступає додатковим фільтром у системі управління персоналом Міжнародного центру «Skill Sprint». Він передбачає фінальне тестування кандидатів не лише на знання мови, а й на рівень психологічної готовності до роботи в полікультурному середовищі. Якщо за результатами психологічного тестування студент демонструє критично

низький рівень стресостійкості або виражену схильність до деструктивних конфліктів, координатори центру отримують можливість провести з ним додаткові індивідуальні консультації або порекомендувати зміну позиції на менш стресогенну (наприклад, перехід з позиції офіціанта чи адміністратора на позицію, що не передбачає постійного інтенсивного контакту з клієнтами).

Впровадження запропонованої Програми крос-культурної фасилітації дозволить Міжнародному центру «Skill Sprint» отримати вагомі стратегічні переваги, які виражаються в суттєвому зниженні кількості достроково розірваних контрактів через психологічну чи дисциплінарну неготовність студентів. Крім того, завдяки підвищенню якості підготовки персоналу суттєво зросте рівень задоволеності болгарських партнерів, що дозволить компанії розширити квоти на престижні робочі місця в наступних сезонах та зміцнить її репутаційний капітал як надійного координаційного хабу на міжнародному ринку освітніх та консалтингових послуг.

3.2 Напрями вдосконалення системи управління персоналом та адаптації учасників міжнародних програм у сфері гостинності

Логічним продовженням розробки превентивних заходів крос-культурної підготовки виступає безпосередня модернізація внутрішньої системи управління персоналом Міжнародного центру «Skill Sprint» та оптимізація алгоритмів адаптації стажерів під час їхнього перебування за кордоном. Оскільки у другому розділі було діагнозовано проблему надмірної централізації управління навколо фігури директора та високий рівень психоемоційного навантаження на студентів у перші тижні практики, виникає об'єктивна потреба у реструктуризації системи кураторського супроводу. Основним вектором удосконалення менеджменту пропонується впровадження інституту індивідуального дистанційного менторства (наставництва) та радикальна цифровізація інформаційних потоків між усіма

учасниками міжнародних програм. Процес адаптації українських студентів у закордонному соціокультурному та професійному середовищі є динамічним та має виражену хвилеподібну природу, що вимагає диференційованого підходу до управління на кожному етапі перебування за кордоном. Графічно розроблену модель трирівневої адаптації учасників програм у сфері гостинності Болгарії представлено на рисунку 3.2.

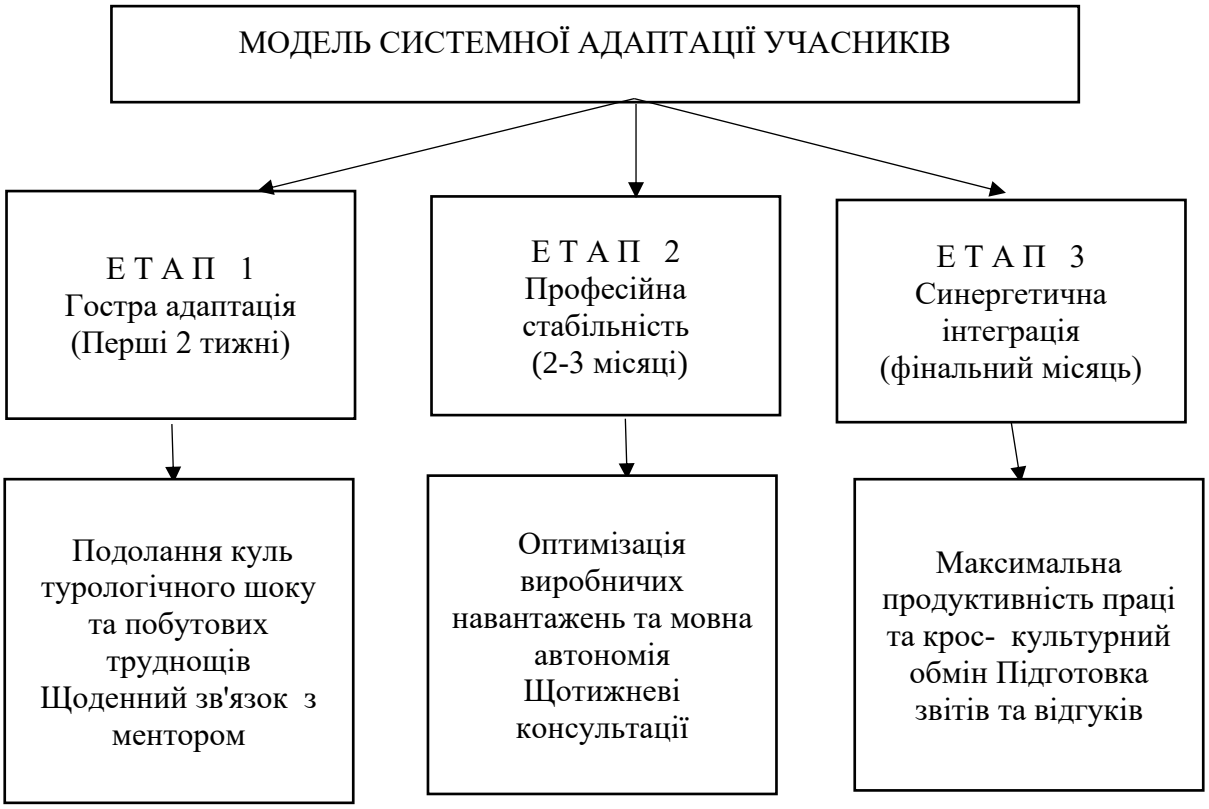


Рисунок 3.2. – Етапи та функціональний зміст процесу адаптації стажерів у межах модернізованої системи управління персоналом МЦ «Skill Sprint»

Запропонована модель наочно демонструє, що найбільшої управлінської та психологічної уваги з боку персоналу центру студенти потребують саме на першому етапі гострої адаптації, коли зіткнення з реальними умовами праці та побуту здатне викликати деструктивні реакції. Для розвантаження директора компанії пропонується залучати до ролі менторів успішних випускників програм минулих років (студентів старших курсів), які вже мають позитивний

досвід крос-культурної взаємодії в Болгарії. Закріплення за кожною групою стажерів такого цифрового наставника дозволить забезпечити надання допомоги за принципом «рівний рівному», що суттєво підвищить рівень довіри та зніме первинну психологічну напругу без залучення топменеджменту центру.

Паралельно із реформуванням інституту наставництва гостро постає завдання ліквідації комунікаційних затримок, які в піковий літній сезон здатні паралізувати роботу. З цією метою розроблено проєкт комплексної цифровізації системи внутрішнього та зовнішнього зв'язку Міжнародного центру «Skill Sprint», параметри та інструменти якої деталізовано у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Програма цифровізації комунікаційної взаємодії та кадрового моніторингу в МЦ «Skill Sprint»

Напрям модернізації	Впроваджуваний цифровий інструмент	Функціональні обов'язки та алгоритм дій персоналу	Очікуваний ефект для системи управління персоналом
Автоматизація збору первинних скарг та запитів	Спеціалізований чат-бот на базі месенджерів Telegram та Viber.	Первинна фільтрація повідомлень студентів, надання автоматичних відповідей на типові побутові та юридичні питання.	Зниження рутинного навантаження на директора центру на сорок відсотків, забезпечення миттєвої реакції на запити.
Моніторинг психоемоційного стану стажерів	Електронна система щотижневого пульс-опитування (Pulse Survey).	Заповнення студентами коротких анонімних анкет щодо рівня задоволеності працею, відносин з менеджерами готелю та психологічного стану.	Своєчасне виявлення прихованих вогнищ конфліктів та симптомів культурологічного шоку до моменту ескалації кризи.
Оптимізація зв'язків з кураторами ВНЗ	Спільне хмарне середовище зберігання та обробки даних (CRM-система).	Ведення електронних паспортів стажерів, де відображаються оцінки з мовної підготовки, характеристики з готелів та звіти з практики.	Забезпечення прозорості академічного супроводу, прискорення процесу перезарахування результатів практики українськими кафедрами.

Аналіз даних, що наведені в таблиці 3.2, дозволяє стверджувати, що впровадження запропонованих цифрових рішень переводить систему управління персоналом центру з площини хаотичного гасіння конфліктів у площину чітко регламентованого цифрового менеджменту. Зокрема, щотижневі пульс-опитування виступатимуть у ролі раннього індикатора деструкцій, оскільки отримання низьких балів від студентів певної бази відпочинку (наприклад, з конкретного готелю в Албені) слугуватиме для директора сигналом для негайного проведення прямих переговорів з болгарським топменеджментом з метою врегулювання умов праці чи поведінки лінійних керівників.

Важливим аспектом удосконалення процесу адаптації безпосередньо в готельно-ресторанних комплексах є узгодження дій центру з кадровими службами приймаючої сторони. Менеджменту Міжнародного центру «Skill Sprint» рекомендовано ініціювати включення до договорів про співпрацю обов'язкового пункту щодо проведення болгарською стороною первинного адаптаційного дня (Onboarding) для новоприбулих українських груп. Такий захід, що включає знайомство з колективом, екскурсію по об'єкту та чітке роз'яснення посадових інструкцій рідною або англійською мовою з боку болгарських HR-менеджерів, дозволяє зняти страх невизначеності та суттєво прискорює вихід стажерів на плановий рівень продуктивності праці.

Таким чином, запропоновані напрями вдосконалення системи управління персоналом та адаптації учасників програм, що базуються на синергії інституту менторства, цифровізації кадрового моніторингу та посиленні координації з болгарськими партнерами, дозволять сформувати стійку та резистентну до криз систему менеджменту. Реалізація цих рішень забезпечить плавний перехід українських студентів через усі фази соціокультурної адаптації, мінімізує кількість деструктивних збоїв у комунікації та гарантує високу конкурентоспроможність Міжнародного центру «Skill Sprint» як передового координаційного хабу у сфері міжнародного освітнього консалтингу.

ВИСНОВКИ

Кваліфікаційна робота присвячена всебічному аналізу системи управління персоналом та комунікаційної взаємодії в умовах полікультурного середовища, а також розробці науково обґрунтованих рекомендацій щодо її удосконалення для забезпечення підвищення ефективності крос-культурної взаємодії та успішної адаптації учасників міжнародних програм стажування на прикладі Міжнародного центру «Skill Sprint».

У ході виконання дослідження було отримано такі основні результати.

У теоретичному аспекті було досліджено сутність, структуру та особливості управління персоналом та формування комунікаційних процесів у межах міжнародних організацій та координаційних хабів. Встановлено, що крос-культурна комунікація є багатоаспектним процесом, який, з одного боку, несе суттєву деструктивну загрозу стабільності кадрової системи у разі виникнення непорозумінь, а з іншого – виступає вимушеним каталізатором розвитку соціокультурної компетентності та кадрового потенціалу. Обґрунтовано, що управління персоналом в іншокультурному середовищі не повинно обмежуватися пасивним супроводом та реактивним вирішенням конфліктів, а має передбачати проактивне формування лінгвістичної, психологічної та соціокультурної готовності індивідів до інтеграції в нове соціокультурне та професійне середовище. За результатами вивчення методичних засад систематизовано сутність крос-культурних бар'єрів за класифікаціями Едварда Голла, Річарда Льюїса та Герта Хофстеде, що дозволило чітко диференціювати загрози комунікаційних збоїв за джерелами їх походження на лінгвістичні, дисциплінарно-поведінкові, статусно-субординаційні та перцептивно-стереотипні перешкоди. Доведено, що підґрунтям для прийняття ефективних управлінських рішень у міжнародному кадровому менеджменті є своєчасна діагностика комунікаційних каналів та

превентивне оцінювання ризиків виникнення культурологічного шоку серед кінцевих учасників програм мобільності.

В ході аналізу організаційно-економічної та управлінської характеристики Міжнародного центру «Skill Sprint» з’ясовано, що підприємство функціонує на засадах гнучкої мережевої та проєктно-орієнтованої структури, архітектоніка якої мінімізує внутрішні рівні управління та базується на двох стратегічних векторах зовнішніх комунікацій. Перший вектор охоплює взаємодію директора з офіційними кураторами програм стажування на рівні факультетів та кафедр у закладах вищої освіти України з метою рекрутингу, а другий вектор передбачає прямі довгострокові контакти з власниками та топменеджерами готельно-ресторанних комплексів Республіки Болгарія, зокрема у курортних зонах Албени та Варни. Проте аналіз існуючої системи менеджменту та комунікаційного супроводу за 2024–2025 роки виявив низку негативних тенденцій, пов'язаних із надмірною централізацією управління навколо фігури керівника, що в пікові періоди літнього сезону призводить до перевантаження управлінської ланки та виникнення затримок під час обробки інформаційних потоків.

Здійснений аналіз внутрішнього та зовнішнього соціокультурного середовища дозволяє констатувати, що учасники програм, а саме українські студенти, функціонують в умовах агресивного іншокультурного середовища, де ключовими деструктивними чинниками є жорсткі дисциплінарні вимоги європейського менеджменту, специфіка субординації, швидкий темп праці в індустрії гостинності та прояви глибокого культурологічного шоку. Оцінювання ключових проблем та ризиків засвідчило наявність системної загрози зниження ефективності програм через лінгвістичні бар'єри (хибне декодування наказів), поведінковий дисонанс між мультиактивними установками українців та лінійним тайм-менеджментом іноземних готелів, а також психоемоційне вигорання стажерів на другому чи третьому тижні перебування за кордоном, що генерує потік скарг та загрожує репутаційному капіталу центру.

З метою обґрунтування стратегічних напрямів удосконалення крос-культурної комунікації в управлінні персоналом було доведено необхідність переорієнтації менеджменту з реактивного протидіяння конфліктам до проактивної трансформації кадрових технологій через посилення превентивної підготовки та впровадження інноваційних інструментів кадрового моніторингу. Стратегічний вектор має фокусуватися на всебічній цифровізації комунікаційних каналів та розробці багаторівневих програм адаптації, які б мінімізували людський фактор та забезпечували перманентну психологічну підтримку учасників у режимі реального часу.

Практичне значення отриманих результатів полягає у розробці комплексного інструментарію підвищення ефективності крос-культурної взаємодії ТОВ «Міжнародний центр «Skill Sprint», а саме:

- впровадженні комплексної Програми крос-культурної фасилітації, яка охоплює обов'язковий триденний тренінг-практикум для формування лінгвістичної та субординаційної стійкості студентів через симуляційні ігри та аналіз реальних конфліктних кейсів;

- модернізації методичного забезпечення шляхом створення інтерактивного цифрового додатка «Гайд стажера в Болгарії» з метою нівелювання невербальних та правових бар'єрів до моменту виїзду учасників за кордон;

- реструктуризації внутрішньої моделі менеджменту через розгортання інституту індивідуального дистанційного менторства за принципом «рівний рівному» із залученням успішних випускників минулих років, що дозволить розвантажити топменеджмент компанії на сорок відсотків;

- радикальній цифровізації системи кадрового моніторингу через запуск спеціалізованого чат-бота для автоматичної обробки первинних побутових запитів, а також впровадження щотижневого електронного пульс-опитування (Pulse Survey) для раннього виявлення симптомів культурологічного шоку та прихованих конфліктів у готелях;

- ініціюванні включення до партнерських договорів з болгарською стороною обов'язкового регламенту первинного Onboarding-дня (адаптаційного дня) кадровими службами приймаючих готельних комплексів для прискорення виходу стажерів на плановий рівень продуктивності праці.

Запропоновані заходи мають комплексний характер і дозволять Міжнародному центру «Skill Sprint» оперативно збалансувати систему управління персоналом, повністю нівелювати деструктивний вплив крос-культурних чинників, знизити кількість достроково розірваних контрактів та сформувати довгострокові конкурентні переваги на міжнародному ринку освітніх і консалтингових послуг у сфері гостинності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Gudykunst W. B., Ting-Toomey S. *Culture and Interpersonal Communication.* Newbury Park : Sage Publications, 2018. 305 p.
2. Ting-Toomey S. *Communicating Across Cultures.* New York : Guilford Press, 2019. 310 p.
3. Adler N. J., Gundersen A. *International Dimensions of Organizational Behavior.* 5th ed. Mason : Thomson South-Western, 2018. 376 p.
4. House R. J., Hanges P. J., Javidan M., Dorfman P. W., Gupta V. *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies.* Thousand Oaks : Sage Publications, 2015. 818 p.
5. Earley P. C., Ang S. *Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures.* Stanford : Stanford University Press, 2023. 379 p.
6. Schein E. H. *Organizational Culture and Leadership.* 4th ed. San Francisco : Jossey-Bass, 2019. 464 p.
7. Thomas D. C., Inkson K. *Cultural Intelligence: Living and Working Globally.* 2nd ed. San Francisco : Berrett-Koehler Publishers, 2019. 252 p.
8. Brett J. M. *Negotiating Globally: How to Negotiate Deals, Resolve Disputes, and Make Decisions Across Cultural Boundaries.* 3rd ed. San Francisco : Jossey-Bass, 2018. 320 p.
9. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 468 с.
10. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Кондор, 2020. 308 с.
11. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2018. 397 с.
12. Грішнова О. А. Людський капітал : формування в системі освіти і професійної підготовки : монографія. Київ : Знання, 2019. 254 с.

13. Armstrong M. Armstrong’s Handbook of Human Resource Management Practice. 15th ed. London : Kogan Page, 2022. 824 p.

14. The Lewis Model : аналітика культурних типів за моделлю Річарда Льюїса / CrossCulture. URL: https://www.crossculture.com/the-lewis-model-dimensions-of-behaviour (дата звернення: 11.04.2026).

15. Dessler G. Human Resource Management. 16th ed. New York : Pearson, 2020. 720 p.

16. Hall E. T., Trager G. L. The Analysis of Culture. Washington : American Council of Learned Societies, 2015. 62 p.

17. Hall E. T. The Silent Language. New York : Anchor Books, 2019. 242 p.

18. Lewis R. D. When Cultures Collide: Leading Across Cultures. 3rd ed. Boston : Nicholas Brealey Publishing, 2016. 562 p.

19. Hofstede G., Hofstede G. J., Minkov M. Cultures and Organizations: Software of the Mind. 3rd ed. New York : McGraw-Hill, 2020. 576 p.

20. Trompenaars F., Hampden-Turner C. Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business. 3rd ed. New York : McGraw-Hill, 2022. 412 p.

21. Hall E. T. Beyond Culture. New York : Anchor Books, 2016. 320 p.

22. Державний комітет статистики України : офіційний сайт. URL: http://www.ukrstat.gov.ua (дата звернення: 18.04.2026).

23. Єдиний державний реєстр юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань : Міністерство юстиції України. URL: https://usr.minjust.gov.ua (дата звернення: 14.04.2026).

24. Закон України «Про вищу освіту» від 01.07.2014 № 1556-VII : база даних «Законодавство України» / Верховної Ради України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18 (дата звернення: 10.04.2026).

25. Міжнародний центр «Skill Sprint» : офіційний сайт компанії. URL: https://skillsprint.center (дата звернення: 22.03.2026).

26. Міністерство освіти і науки України : офіційний вебпортал. URL: https://mon.gov.ua (дата звернення: 12.05.2026).

27. Офіційний туристичний портал Республіки Болгарія (Official Tourism Portal of Bulgaria). URL: https://bulgariatravel.org (дата звернення: 19.04.2026).

28. Професійна асоціація готельєрів та ресторатoрів Болгарії (Bulgarian Hotel and Restaurant Association) : офіційний ресурс. URL: http://www.bhra-bg.org (дата звернення: 20.04.2026).

29. Світова туристична організація (UN Tourism) : офіційні аналітичні дані та стандарти гостинності. URL: https://www.unwto.org (дата звернення: 15.03.2026).

30. Hofstede Insights : інструменти аналізу та порівняння національних культурних профілів країн. URL: https://www.hofstede-insights.com (дата звернення: 11.04.2026).