

The use of the matrix developed in the article will allow the visualization of the OMS evaluation results, identification of its strengths and weaknesses, and the discovery of potential directions for development and optimization. The matrix is based on a two-dimensional plane, where the axes correspond to the hierarchical and functional aspects of the OMS evaluation. Each axis is divided into three levels: high, medium, and low, allowing the classification of the effectiveness of the enterprise's OMS. Based on the positioning of the final integrated indicators in the matrix, it is possible to determine the sector to which the organization belongs to and, based on this, develop specific recommendations for improving or supporting its OMS.

The results of this study will provide organizational management with a powerful tool for deep analysis and management of the organizational structure, contributing to its effectiveness and adaptability to changes in the external business environment. Considering the individual characteristics of each enterprise, the methodology and evaluation matrix can be adapted to ensure their maximum effectiveness and suitability for the specific conditions and needs of the enterprise.

Key words: *organizational management structure, evaluation of organizational management structure, functional component of organizational structure, hierarchical component of organizational structure, organizational management structure evaluation indicators.*

УДК 331.5.024.5

DOI: 10.30977/ЕТК.2225-2304.2024.43.114

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ КРОС-КУЛЬТУРНОЇ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

КУДРЯВЦЕВА О. В., кандидат економічних наук, доцент.

E-mail: KseniaKydr@ukr.net, ORCID: 0000-0001-6488-1941, Scopus
<https://journals.uran.ua/eejet/article/view/235930>, ResearchGate
<https://www.researchgate.net/profile/Oksana-Kudravceva>

БЛИЗНЮК А. О., кандидат економічних наук, доцент.

E-mail: basket1979@ukr.net, ORCID: 0000-0002-4945-4893
Кафедра менеджменту, Харківський національний автомобільно-
дорожній університет, вул. Я. Мудрого, 25, м. Харків, Україна, 61002.

Анотація. У роботі обґрунтовано необхідність формування крос-культурної моделі управління персоналом в умовах сучасних соціально-економічних відносин. На основі проведеного аналізу основних представлених у спеціальній літературі визначень в роботі уточнено зміст економічного поняття «крос-культурна модель управління персоналом організації». Характер крос-культурної моделі управління конкретною організацією безпосередньо залежить від особливостей домінуючих для неї видів крос-культурних відмінностей у структурі персоналу. На базі цього в роботі надана класифікація видів крос-культурності за найбільш значущими соціально-демографічними та економічними ознаками. Однією зі значущих методичних проблем крос-культурного менеджменту загалом та обґрунтування раціональної крос-культурної моделі управління персоналом, зокрема, є кількісне оцінювання значущості крос-культурної диференціації кадрового складу організації. У зв'язку з цим в роботі пропонується комплексний індекс крос-

культурної диференціації персоналу організації. Крім того, представлено основні групи показників, включені до складу пропонованого комплексного індексу крос-культурної диференціації персоналу організації, та охарактеризовано логіку включення окремих приватних індикаторів. Наприкінці продемонстровано взаємозв'язок типів крос-культурних відмінностей в організації і пропонованого індексу крос-культурної диференціації персоналу організації.

Ключові слова: крос-культурність, менеджмент, модель, управління персоналом, індекс крос-культурної диференціації.

Постановка проблеми. Актуальним напрямом розвитку сучасних систем управління персоналом компаній різного профілю, форм власності та масштабів економічної діяльності є регулювання крос-культурних комунікацій співробітників. Такого роду комунікації охоплюють як внутрішні, так і зовнішні взаємодії між співробітниками, що відрізняються приналежністю до різних етносів, різних вікових, соціальних та інших груп. Відповідно до цього якість крос-культурних комунікацій та управління різноманітністю в організаціях також являють собою один з об'єктів сучасної теорії та практики управління персоналом організацій. Таке управління має здійснюватися на основі комплексного наукового обґрунтування, системного впровадження сучасних, прогресивних управлінських моделей і механізмів.

Таким чином одним із базових підходів до раціонального регулювання крос-культурних комунікацій у процесі розвитку персоналу сучасних організацій є формування, впровадження та вдосконалення крос-культурних моделей менеджменту персоналу організації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемами врахування крос-культурних особливостей персоналу в процесі побудови науково обґрунтованої системи менеджменту організації займалися такі вітчизняні та зарубіжні дослідники: Мартинишин Я.М. [1], Коваленко Є.Я. [1], Абрамс Р. [2], Асал А. [3], Бауер Т. [4].

Методологічні засади формування та розвитку крос-культурних моделей управління персоналом організації подано в працях Ботвина Н.В. [5], Губенко Л. Г. [6], Конлі Дж [7].

Окремі аспекти оцінювання ефективності крос-культурних моделей управління персоналом організації розглянуто в дослідженнях Тодорової Н. Ю. [8], Кругмана П. [9], Макдауелла Дж.

[10].

Проблеми формування крос-культурних моделей управління персоналом в економіці країни розглянуто в працях Стоян Т. А. [11], Бабіна В. О. [12], Моїсеєва Т. М. [12].

Водночас, незважаючи на актуальність процесу формування крос-культурної моделі управління персоналом для сучасних організацій різного профілю, в теорії менеджменту існує низка недостатньо системно вирішених питань.

Невирішені складові загальної проблеми. Глибокий аналіз спеціальної літератури дав змогу виявити низку аспектів формування та використання крос-культурної моделі управління персоналом організації, які недостатньо висвітлені та опрацьовані. Недостатньо широко розглянуто різні види крос-культурних особливостей персоналу, на підставі яких має формуватися сучасна крос-культурна модель управління кадрами організації. Не цілком системно подано принципи формування крос-культурної моделі управління персоналом організації в сучасних умовах господарювання. Недостатньо опрацьовано інструментарій кількісної оцінки ефективності впровадження крос-культурної моделі управління персоналом організації. Існуючі крос-культурні моделі управління персоналом, як правило, мають не цілком комплексний характер, недостатньо інтегровані в такі управлінські процеси розвитку сучасних компаній, як виробниче наставництво, управління організаційною культурою, менеджмент матеріального і нематеріального стимулювання праці та ін.

Формулювання цілей статті. У сучасних умовах господарювання якість управління персоналом організацій, що характеризуються наявністю певних відмінностей в етнічній, гендерній, релігійній тощо структурі кадрового потенціалу, безпосередньо залежить від обґрунтованості формування та результативності використання крос-культурної моделі менеджменту персоналу. При цьому крос-культурна модель має формуватися на основі кількісного аналізу крос-культурних відмінностей і проблем управлінської діяльності конкретної організації, що впливають із них. У зв'язку з цим метою цього дослідження є розвиток теоретичних положень та обґрунтування науково-практичних рекомендацій щодо вдосконалення процесів формування і впровадження крос-культурної моделі управління персоналом організації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Формування і розвиток крос-культурних моделей управління персоналом являє собою один із найбільш значущих напрямів сучасної теорії та практики менеджменту, орієнтованих на превентивне запобігання можливим крос-культурним протиріччям, збагачення різних етнічних, гендерних та інших культур, що мають місце в організації, синергію позитивних властивостей, характерних для різних локальних культур організації.

Необхідність формування крос-культурної моделі управління персоналом в умовах сучасних соціально-економічних відносин впливає з актуальності та поширеності крос-культурних конфліктів у сучасних компаніях. Крос-культурні конфлікти ускладнюють прогресивний розвиток кадрового потенціалу компаній, негативно впливають на продуктивність праці, на якість виробничих комунікацій.

На основі критичного аналізу основних представлених у спеціальній літературі визначень нами уточнено зміст економічного поняття «крос-культурна модель управління персоналом організації».

Крос-культурна модель управління персоналом являє собою комплекс взаємопов'язаних принципів, механізмів, методів впливу на розвиток кадрового складу організації, організаційних відносин, орієнтованих на максимально повне використання потенціалу крос-культурних комунікацій співробітників з метою зниження ризиків міжособистісних конфліктів на крос-культурній основі, організації ефективної системи внутрішньо-організаційного наставництва, трансферу знань і компетенцій персоналу, орієнтованих на забезпечення довгострокового розвитку персоналу.

Характер крос-культурної моделі управління конкретною організацією безпосередньо залежить від особливостей домінантних для неї видів крос-культурних відмінностей у структурі персоналу. У зв'язку з цим особливе значення має класифікація видів крос-культурності за найбільш значущими соціально-демографічними та економічними ознаками.

До основних типів крос-культурності, які є в сучасних організаціях, пропонуємо віднести таке.

1. Етнічна крос-культурність. Пов'язана з відмінностями розуміння трудових процесів і соціально-трудомих взаємодій представників різних етносів.

2. Вікова крос-культурність. Впливає з відмінності розуміння характеру операційної та іншої діяльності представниками різних вікових груп, суперечностей в уявленнях про характер трудових відносин, типових для різних вікових груп компанії.

3. Крос-культурність за статевою ознакою. Проявляється в певній дискримінації жінок в окремих колективах із виражено патріархальними архаїчними управлінськими традиціями.

4. Релігійна крос-культурність. Релігійні відмінності та безпосередньо пов'язана з ними диференціація традицій, способу життя членів трудового колективу може досить суттєво позначатися на загальній динаміці продуктивності праці в організації.

5. Крос-культурність, зумовлена соціальною диференціацією. Відмінності в розумінні виробничих та інших цінностей представниками відносно забезпечених і малозабезпечених груп працівників компанії.

6. Крос-культурність за ознакою народження. Іноді має місце в межах одного етносу, за умови, що окремі його представники належать до різних субетносів або національно-релігійних кланів.

7. Крос-культурність, зумовлена політичними цінностями. Відмінності між стійкими групами, наприклад, прихильниками інновацій і лібералізму та традиціоналістами, що існують у низці організацій. Відносно рідкісний тип крос-культурності, характерний для організацій - співробітники, орієнтовані на розумову працю.

8. Крос-культурність, що впливає з диференціації культурного рівня працівників. Диференціація цінностей і стереотипів поведінки, що впливає з різного розуміння культурних цінностей, кругозору, загальної ерудиції окремих груп персоналу деяких організацій.

9. Крос-культурність, зумовлена соціальними девіаціями. Певна дискримінація деяких трудових груп, що характеризуються виражено або латентно соціально девіантною поведінкою, з боку більшості членів трудових колективів, поведінка яких є нормативною (не девіантною).

10. Відмінності, зумовлені історико-господарською культурною ментальністю. Крос-культурна диференціація, зумовлена відмінностями менталітету, національної самосвідомості корпусу менеджерів організацій, різними підходами до визначення цілей і філософії бізнесу.

Однією зі значущих методичних проблем крос-культурного менеджменту загалом і обґрунтування раціональної крос-культурної моделі управління персоналом, зокрема, є кількісне оцінювання значущості крос-культурної диференціації кадрового складу організації. Від репрезентативності такого роду кількісної оцінки безпосередньо залежить подальше формування пріоритетів створення і впровадження крос-культурної моделі управління розвитком персоналу конкретної полікультурної організації.

У зв'язку з цим нами пропонується комплексний індекс крос-культурної диференціації персоналу організації. Цей показник може бути розрахований за формулою:

$$ICD = (1 - ds) \times \left(\frac{0,5}{dm}\right) \times K_e \times dkf \times F_n \times \left(\frac{dv}{Z_p + Z_{ks} + Z_{ko}}\right), \quad (1)$$

де ICD – запропонований комплексний індекс крос-культурної диференціації персоналу організації;

ds – частка персоналу середньої вікової групи (від 35 до 55 років) у структурі виробничого кадрового складу організації;

dm – частка чисельності жінок у структурі персоналу організацій з переважаючим чоловічим колективом (або частка чисельності співробітників чоловічої статі в трудових колективах з домінуванням жінок) – критерій гендерної збалансованості кадрового складу організації;

K_e – кількість укрупнених етнічних груп або громадян різних держав у структурі персоналу організації (наприклад, українці, представники східних народів, представники азійських народів, представники кавказьких народів, громадяни іноземних держав (за видами останніх) тощо). У розрахунок беруть відносно суттєві етнічні групи, які становлять щонайменше 5% загальної чисельності персоналу організації;

dkf – відношення чисельності конфліктів співробітників (один з одним, з представниками адміністрації організації, з компанією загалом тощо) за досліджуваний період до загальної чисельності виробничого персоналу організації;

F_n – відношення фонду робочого часу через захворювання персоналу (крім травм) до загального фонду робочого часу організації за досліджуваний період;

dv – відношення офіційно оформлених доган та інших внутрішніх

дисциплінарних стягнень до загальної чисельності персоналу організації;

Z_p – відношення витрат на утримання психолога (психологічної служби) організації та (або) разове психологічне консультування співробітників до сумарних витрат організації, %;

Z_{ks} – відношення витрат на непряме матеріальне і нематеріальне стимулювання праці персоналу організації до сумарних витрат суб'єкта господарювання, %;

Z_{ko} – відношення витрат на корпоративну освіту до сумарних витрат організації, %.

Таким чином, до складу пропонованого комплексного індексу входять як відносні показники, що відображають різні аспекти крос-культурної диференціації персоналу організації, так і критерії, що характеризують загальний рівень конфліктності в трудовому колективі (непрямий можливий наслідок деструктивних проявів крос-культурності), а також питомі витрати компанії за основними напрямками крос-культурного менеджменту (рис. 1).



Рис. 1. Основні групи показників, включені до складу пропонованого комплексного індексу крос-культурної диференціації персоналу організації

Загалом, чим вищим є значення ICD, тим суттєвішими є проблеми крос-культурних взаємодій персоналу конкретної

організації і тим відповідно актуальнішими є процеси формування або вдосконалення крос-культурної моделі управління.

Охарактеризуємо логіку включення до складу пропонованого комплексного індексу крос-культурної диференціації персоналу організації (ICD) окремих приватних індикаторів:

1. Ризики деструктивного розвитку крос-культурних комунікацій в організації, за інших рівних умов, тим вищі, чим істотніший ступінь вікової диференціації кадрового складу. Остання ж тим значніша, чим менша питома вага співробітників середньої вікової групи (35 – 55 років) у загальній структурі персоналу організації. Тим самим включення показника $(1 - ds)$ до складу приватних індикаторів пропонованого комплексного індексу цілком виправдане: при відносно низьких значеннях питомої ваги представників середньої вікової групи (ds) ризики деструктивного розвитку крос-культурних комунікацій посилюються.

2. За інших рівних умов крос-культурний розвиток персоналу організації в гендерному аспекті є тим більш раціональним, чим більшою мірою збалансована структура кадрового складу за статевою ознакою. Співвідношення чисельності чоловіків і жінок, таким чином, має наближатися до діапазону 50 % на 50 %, що, втім, не цілком досяжне для багатьох організацій, наприклад тих, у яких досить поширена важка ручна праця працівників. Проте відносна збалансованість крос-культурних комунікацій, що розглядаються в цьому аспекті, досягається саме за відносної паритетності часток чоловіків і жінок у загальній структурі персоналу. Із цим пов'язане включення індикатора $(\frac{0,5}{dm})$ до складу чисельника пропонованого нами індексу.

3. Етнічні крос-культурні відмінності тим вищі, чим більша кількість великих етнічних груп представлена в структурі персоналу. При цьому при розрахунку індикатора (K_e) доцільно оцінювати саме кількість укрупнених етнічних груп у структурі кадрового складу організації, ментальні відмінності між якими, як правило, є доволі суттєвими.

4. Деструктивний розвиток різних типів крос-культурних комунікацій часто призводить до явних внутрішньо-організаційних конфліктів (dkf) . У багатьох сучасних організаціях такого роду конфлікти враховуються і згодом системно аналізуються співробітниками служби управління персоналом. При цьому рівень

конфліктності організації залежить не тільки від якості крос-культурного менеджменту – таким чином, цей індикатор має хоча й значуще, але непряме значення в контексті розглядуваної нами проблеми формування науково обґрунтованої крос-культурної моделі управління персоналом.

5. Непрямим чином деструктивні крос-культурні процеси проявляються і в інтенсивності доган та інших форм офіційних стягнень щодо персоналу організацій, у зв'язку з чим цей показник також включено нами до складу пропонованого комплексного індексу (dv).

6. У довгостроковій перспективі негативний вплив крос-культурного чинника непрямым чином також відбивається і на загальному рівні захворюваності персоналу організації (змінна F_n індексу). Такого роду вплив може мати місце внаслідок дії таких основних причин:

а) деструктивний розвиток крос-культурних комунікацій зазвичай спричиняє погіршення соціального клімату в трудовому колективі, зростання рівня психологічної напруженості більшості співробітників, унаслідок чого в довгостроковому періоді найчастіше формуються і соматичні захворювання, що зрештою проявляється і у фонді часу, витраченого на період тимчасової непрацездатності;

б) своєю чергою, має місце і зворотна залежність: що більшою мірою персонал організації схильний до прояву захворювань, насамперед хронічного характеру, то вищим є середній рівень дратівливості працівників і, як наслідок, потенційної нетерпимості до нетипових форм поведінки персоналу, зокрема тих, що впливають із крос-культурних відмінностей.

7. Одним зі значущих стратегічних чинників зменшення негативних ефектів крос-культурної диференціації є психологічне консультування співробітників, причому загального плану, а не тільки за окремими аспектами крос-культурних відмінностей і пов'язаних із ними латентних або виражених конфліктів. Тому фактор питомих витрат на організацію та здійснення психологічного консультування персоналу (Z_p) включено нами до складу знаменника пропонованого комплексного індексу.

8. Ефективність формування та впровадження крос-культурної моделі управління персоналом організації є тим вищою, чим більшими є обсяги непрямого матеріального та морального стимулювання праці співробітників (Z_{ks}).

Наприклад, такий значущий елемент непрямого стимулювання, як додаткове пенсійне забезпечення співробітників, знижує ризики деструктивної крос-культурності за віковою ознакою, оскільки підвищує рівень задоволеності працею фахівців передпенсійного віку. Позитивно впливає на загальний рівень задоволеності працею персоналу і відповідно підвищення за інших рівних умов ефективності крос-культурних комунікацій такий значущий елемент непрямої мотивації праці, як фінансування корпоративних свят за рахунок коштів організації. Показник питомих витрат на цілі непрямого стимулювання праці персоналу також включено до складу приватних індикаторів пропонованого індексу.

9. Значущий вплив на здатність персоналу ефективно розв'язувати крос-культурні конфлікти в довгостроковій перспективі справляє і загальний освітній рівень (Z_{ko}). Крім того, групові форми корпоративної освіти реалізують і функцію зближення співробітників, у т.ч. і диференційованих за крос-культурними критеріями. Відповідно показник інтенсивності витрат фінансових ресурсів компанії на цілі корпоративної освіти також включено як непрямий індикатор у пропоновану формулу розрахунку ICD.

Пропонований індекс ICD взаємопов'язаний із наданою нами класифікацією типів крос-культурних відмінностей персоналу (рис. 2).

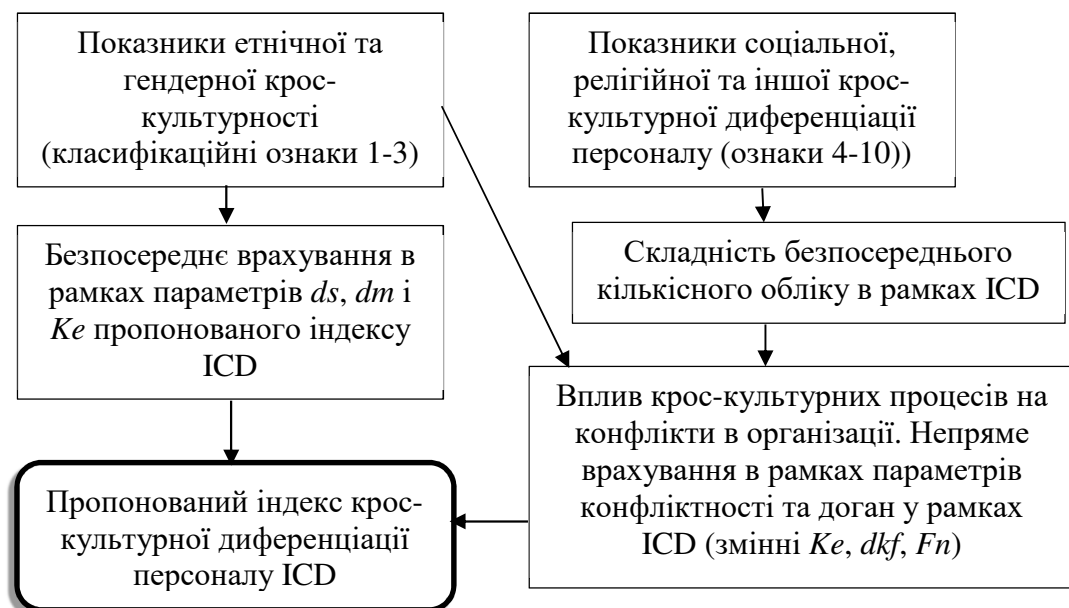


Рис. 2. Взаємозв'язок типів крос-культурних відмінностей в організації і пропонованого індексу ICD

Загалом запропонований комплексний індекс крос-культурної диференціації персоналу організації дає змогу оцінити динаміку зміни ймовірності негативних проявів крос-культурних взаємодій у структурі кадрового складу компанії, виявити найпроблемніші ділянки крос-культурного менеджменту та розробити на цій основі рекомендації щодо реалізації пріоритетних напрямів формування або вдосконалення крос-культурної моделі управління персоналом.

Висновки. На основі критичного аналізу основних представлених у спеціальній літературі визначень нами уточнено зміст економічного поняття «крос-культурна модель управління персоналом організації».

Характер крос-культурної моделі управління конкретною організацією безпосередньо залежить від особливостей домінуючих для неї видів крос-культурних відмінностей у структурі персоналу. У зв'язку з цим в роботі представлено класифікацію видів крос-культурності за найбільш значущими соціально-демографічними та економічними ознаками, яка має особливе значення. До елементів класифікації було віднесено етнічну крос-культурність; вікову крос-культурність; крос-культурність за статевою ознакою; релігійну крос-культурність; крос-культурність, зумовлену соціальною диференціацією; крос-культурність за ознакою народження; крос-культурність, зумовлену політичними цінностями; крос-культурність, що впливає з диференціації культурного рівня працівників; крос-культурність, зумовлену соціальними девіаціями; відмінності, зумовлені історико-господарською культурною ментальністю.

У роботі також запропоновано комплексний індекс крос-культурної диференціації персоналу організації, який на підставі широкого кола різнопланових економічних індикаторів дає змогу оцінити динаміку зміни ймовірності негативних проявів крос-культурних взаємодій у структурі кадрового складу компанії, виявити найпроблемніші сфери крос-культурного менеджменту та розробити на даній основі рекомендації з реалізації пріоритетних напрямів формування чи вдосконалення крос-культурної моделі управління персоналом організації. А також продемонстровано взаємозв'язок типів крос-культурних відмінностей в організації і запропонованого індексу крос-культурної диференціації персоналу організації.

Література

1. Мартинишин Я.М., Коваленко Є.Я. Мистецтво управління й освітні технології підготовки менеджерів соціокультурної діяльності: монографія. Біла Церква: КиївПрінт, 2018. 412 с.
2. Abrams R. Entrepreneurship: A Real-World Approach. Redwood City: Planning Shop, 2015. 412 p.
3. Asal A. Investment in the cross-processing in Asia. NY.: Norton, 2019. 128 p.
4. Bauer T. Human resource management. NY.: Norton, 2020. 346 p.
5. Ботвина Н.В. Міжнародні культурні традиції: мова та етика ділового спілкування: навч. посіб. Київ: АртЕк, 2020. 192 с.
6. Губенко Л. Г. Культура ділового спілкування: монографія. Київ: ЕксОб, 2018. 200 с.
7. Conley J. P. Modern cross-culture economy. Nashville: Economics Working, 2017. 89 p.
8. Тодорова Н. Ю. Кроскультурний менеджмент: навч. посіб. Київ: ЦНЛ, 2019. 330 с.
9. Krugman P. R. Trade policy and market structure. Cambridge, 2019. 340 с.
10. McDowell G. The Google Resume: How to Prepare for a Career and Land a Job at Apple, Microsoft, Google, or Any Top Tech Company. 3 edition. Wash., 2019. 230 p.
11. Стоян Т. А. Діловий етикет: моральні цінності і культура поведінки бізнесмена: монографія. Київ: Либідь, 2019. 232 с.
12. Бабіна В. О., Моїсеєва Т. М. Проблеми єдності професіоналізму та культури в комунікативних відносинах епохи глобалізації. *Наукові інновації та передові технології*. 2021. № 2(2). С. 101–115.

References

1. Martynyshyn, Ya.M., Kovalenko, Ye.Ia. (2018). *Mystetstvo upravlinnia y osvritni tekhnolohii pidhotovky menezheriv sotsiokulturnoi diialnosti* [The art of management and educational technologies for training managers of socio-cultural activities]. Bila Tserkva: KyivPrint. [in Ukrainian].
2. Abrams, R. (2015). *Entrepreneurship: A Real-World Approach*. Redwood City: Planning Shop. [in English].
3. Asal, A. (2019). *Investment in the cross-processing in Asia*. NY: Norton [in English].
4. Bauer, T. (2020). *Human resource management*. NY: Norton. [in English].
5. Botvyna, N.V. (2020). *Mizhnarodni kulturni tradytsii: mova ta etyka dilovoho spilkuvannia* [International cultural traditions: language and ethics of business communication]. Kyiv: ArtEk [in Ukrainian].

6. Hubenko, L. H. (2018). *Kultura dilovoho spilkuvannia* [Culture of business communication] Kyiv: EksOb [in Ukrainian].
7. Conley, J. P. (2017). *Modern cross-culture economy*. Nashville: Economics Working [in English].
8. Todorova, N. Yu. (2019). *Kroskulturnyi menedzhment* [Cross-cultural management]. Kyiv: TsNL. [in Ukrainian].
9. Krugman, P. R. (2019). *Trade policy and market structure*. Cambridge. [in English].
10. McDowell, G. (2019). *The Google Resume: How to Prepare for a Career and Land a Job at Apple, Microsoft, Google, or Any Top Tech Company*. [in English].
11. Stoian, T. A. (2019). *Dilovyi etyket: moralni tsinnosti i kultura povedinky biznesmena* [Business etiquette: moral values and culture of businessman's behavior]. Kyiv: Lybid. [in Ukrainian].
12. Babina, V. O., Moiseieva, T. M. (2021). *Problemy yednosti profesionalizmu ta kultury v komunikatyvnykh vidnosynakh epokhy hlobalizatsii*. [Problems of unity of professionalism and culture in communication relations in the era of globalization]. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnologii*, № 2(2). 101–115. [in Ukrainian].

IMPROVING THE PROCESS OF FORMING AND USING A CROSS-CULTURAL MODEL OF PERSONNEL MANAGEMENT IN THE ORGANIZATION

KUDRIAVTSEVA O., PhD in Economics, Associate Professor.

E-mail: KseniaKydr@ukr.net, ORCID: 0000-0001-6488-1941,
Scopus <https://journals.urau.ua/eejet/article/view/235930>, ResearchGate
<https://www.researchgate.net/profile/Oksana-Kudravceva>

BLYZNIUK A., PhD in Economics, Associate Professor.

E-mail: basket1979@ukr.net, ORCID: 0000-0002-4945-4893
Department of Management, Kharkiv National Automobile and Highway
University, 25 Y. Mudrogo Str., Kharkiv, Ukraine, 61002.

***Abstract.** The paper substantiates the need to form a cross-cultural model of personnel management in the context of modern socio-economic relations. Based on analyzing the main definitions presented in the special literature, the article clarifies the content of the economic concept of "cross-cultural model of organization's personnel management". The nature of the cross-cultural model of management of a particular organization directly depends on the characteristics of the dominant types of cross-cultural differences in the personnel structure. On this basis, the article provides a classification of cross-culturalism types by the most significant socio-demographic and economic features. One of the most important methodological problems of cross-cultural management in general and substantiation of a rational cross-cultural model of personnel management, in particular, is quantitative assessment of the significance of cross-cultural differentiation of the personnel composition of an organization. In this regard, the paper proposes a comprehensive index of cross-cultural differentiation of the organization's staff. In*

addition, the main groups of indicators included in the proposed comprehensive index of cross-cultural differentiation of the organization's staff are presented, and the logic of including individual private indicators is characterized. Finally, the interrelation between the types of cross-cultural differences in the organization and the proposed index of cross-cultural differentiation of the organization's staff is demonstrated.

Key words: cross-culturalism, management, model, personnel management, index of cross-cultural differentiation.

УДК 330.34

DOI: 10.30977/ЕТК.2225-2304.2024.43.127

СТАЛИЙ РОЗВИТОК ТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА: ОЦІНКА, ПРОЄКТ ТА МЕХАНІЗМ ІНТЕГРАЦІЇ СТРАТЕГІЇ

КУДРЯВЦЕВ В. М., кандидат економічних наук, доцент, кафедра економіки і підприємництва, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, вул. Я. Мудрого, 25, м. Харків, Україна, 61002.

E-mail: slavkudr@gmail.com, ORCID: 0000-0002-7617-6390

Анотація. Метою даної роботи є удосконалити методіку оцінки рівня сталого розвитку транспортного підприємства, а також розробити проєкт та механізм інтеграції стратегії сталого розвитку, як одну з функціональних стратегій концепції маркетинг-менеджменту для гармонізації інтересів з груп зацікавлених сторін. Для досягнення поставленої мети використано ряд сучасних загальнонаукових методів та прийомів дослідження, а саме: абстрактно-логічний, включаючи аналіз і синтез, індукцію та дедуцію; узагальнення – для здійснення огляду інформаційних джерел, вивчення вітчизняного та зарубіжного досвіду; системного аналізу – з метою цілісного сприйняття об'єкта дослідження і комплексного аналізу зв'язків елементів у межах визначеної проблеми в цілому; проблемно-орієнтованого – для наукового обґрунтування методіки оцінки рівня сталого розвитку транспортного підприємства.

У роботі розглянуто загальноприйнятні методичні підходи до оцінювання сталого розвитку, один з яких було взято за основу, децю змінено та доповнено індикаторами, що відображають зміст концепції маркетинг-менеджменту, враховують інтереси груп зацікавлених сторін, та вдосконалено з точки зору математичної логіки.

Було запропоновано виокремити окремий компонент сталості – ризикову сталість, під якою в широкому розумінні слова мають на увазі внутрішню властивість системи, що сприяє збереженню її цілісності в результаті різноманітних збурювальних впливів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Також на основі удосконаленої методіки оцінювання рівня сталого розвитку транспортного підприємства було розроблено проєкт "Проєктування сталого розвитку транспортного підприємства", мета якого інтегрувати принципи концепції сталого розвитку у систему маркетинг-менеджменту підприємства.

Впровадження розробленої функціональної стратегії управління сталого розвитку транспортного підприємства здійснюється на основі інструментарію "Системи збалансованих показників", що дав змогу представити цілі для кожної сфери сталого розвитку у вигляді ієрархії та декомпозиції, узгодити загальні й приватні інтереси з