

УДК 331.5.024.5

DOI: 10.30977/ЕТК.2225-2304.2024.44.150

JEL classification: F02, J61, L14, M12, M14

## ОБҐРУНТУВАННЯ КРОС-КУЛЬТУРНОЇ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

**КУДРЯВЦЕВА О. В.**, кандидат економічних наук, доцент, кафедра менеджменту, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, вул. Я. Мудрого, 25, м. Харків, Україна, 61002.

E-mail: KseniaKydr@ukr.net, ORCID: 0000-0001-6488-1941;

Scopus <https://journals.uran.ua/eejet/article/view/235930>,

DOI: <https://doi.org/10.15587/978-617-7319-71-8.ch3>;

ResearchGate <https://www.researchgate.net/profile/Oksana-Kudravceva>

***Анотація.** У роботі обґрунтовано крос-культурну МАРЕ-модель управління персоналом організації (Mastering – Antimobbing – Psychoanalysis – Education), яка дозволяє зменшити негативні, особливо мобінгові, ефекти крос-культурної диференціації складу кадрів підприємства. Модель створює умови для ефективного внутрішньоорганізаційного крос-культурного трансферу знань, навичок і компетенцій через взаємопов'язаний синтез наставництва, групової корпоративної освіти та внутрішньофірмового психоаналітичного консультування. Визначено основні напрями взаємозв'язку елементів пропонованої крос-культурної МАРЕ-моделі управління персоналом, зокрема між внутрішньоорганізаційним наставництвом, корпоративною освітою, психоаналітичним консультуванням персоналу та системою наставництва. Виділено її відповідність принципам раціонального створення моделей крос-культурного управління персоналом сучасних компаній. Розроблено технологію впровадження крос-культурної МАРЕ-моделі управління персоналом у діяльність сучасної організації, яка включає такі етапи, як комплексний аналіз доцільності та основних пріоритетних напрямів впровадження МАРЕ-моделі в роботу компаній, оцінка загальних фінансових можливостей щодо ресурсного забезпечення моделі, раціональна організація внутрішнього наставництва, психоаналітичного консультування та корпоративної освіти, забезпечення узгодженості елементів МАРЕ-моделі, створення механізмів протидії опортунізму менеджерів під час реалізації моделі та забезпечення «зворотного зв'язку» з низовими групами персоналу, а також контроль й оцінка соціально-економічної ефективності реалізації цієї моделі.*

***Ключові слова:** модель, управління персоналом, крос-культурний, менеджмент, МАРЕ-модель.*

**Постановка проблеми.** Забезпечення досить високого рівня соціально-економічної ефективності та зростання конкурентоспроможності сучасних компаній різних форм власності та видів економічної діяльності перебуває у безпосередній залежності від якості управління персоналом. Ефективна система управління персоналом організації сприяє формуванню умов підвищення рівня

соціальної ідентифікації співробітників та компанії, підвищення зростання рівня лояльності персоналу і розвитку своєї організації, спрямована на зниження показника плинності кадрів і тим самим у довгостроковій перспективі на підвищення рівня загальної продуктивності праці в організації.

Глобалізація економіки та розширення міжнародних зв'язків роблять проблему міжнаціонального менеджерського спілкування життєво важливою. Дедалі більше підприємств активно виходять на зовнішній ринок, займаючись експортною діяльністю, ліцензуванням, спільною підприємницькою діяльністю, прямим інвестуванням, управлінським консультуванням тощо. Активне залучення фірм та окремих підприємців у міжнародні операції вимагає від менеджерів нових знань, навичок, пов'язаних із здійсненням стратегій взаємодії з особами та компаніями, чия поведінка визначається іншими ціннісними та культурними пріоритетами. Таким чином, якість крос-культурних комунікацій та управління різномунітністю в організаціях є важливим аспектом сучасної теорії та практики управління персоналом.

Таке управління повинно ґрунтуватися на комплексному науковому підході та системному впровадженні сучасних, прогресивних управлінських моделей і механізмів. У цьому контексті одним із ключових підходів до ефективного регулювання крос-культурних комунікацій у процесі розвитку персоналу сучасних організацій є формування, впровадження та вдосконалення крос-культурних моделей управління кадрами.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питаннями обґрунтування впливу національних культур на створення моделей управління організаціями займалися такі дослідники, як Губенко Л. Г. [1], Абрамс Р. [2], Тодорова Н. Ю. [3]

Вивченням специфіки застосування крос-культурного менеджменту в контексті стратегічного та корпоративного управління займалися такі науковці: Мартинишин Я.М. [4], Коваленко Є.Я. [4], Бауер Т. [5].

Деякі особливості розвитку крос-культурної диференціації персоналу та впровадження крос-культурних моделей компаній розглянуто у працях Стоян Т. А. [6], Кругмана П. [7], Ботвина Н.В. [8], Асала А. [9]

Питання створення крос-культурних моделей управління персоналом в економіці країни досліджували Моїсеєва Т. М. [10], Макдауелл Дж. [11], Конлі Дж [12].

Однак, незважаючи на важливість розробки крос-культурної моделі управління персоналом для сучасних організацій різних напрямків, у теорії менеджменту залишається ряд питань, вирішених недостатньо системно.

**Невирішені складові загальної проблеми.** Аналіз спеціалізованої літератури дозволив виявити ряд аспектів формування і застосування крос-культурної моделі управління персоналом в організаціях, які недостатньо досліджені та висвітлені. Різноманітність крос-культурних особливостей персоналу, на основі яких має будуватися сучасна модель управління кадрами, не отримала достатньої уваги. Також принципи формування крос-культурної моделі управління персоналом в умовах сучасного бізнесу подаються не зовсім системно. Інструменти для кількісної оцінки ефективності впровадження такої моделі в організації залишаються недостатньо розробленими. Зазвичай існуючі моделі крос-культурного управління персоналом не є цілком комплексними та недостатньо інтегровані в ключові управлінські процеси розвитку сучасних компаній, такі як виробниче наставництво, управління організаційною культурою, а також менеджмент матеріальних і нематеріальних стимулів праці тощо.

**Формулювання цілей статті.** У сучасних бізнес-умовах якість крос-культурного управління персоналом в організаціях залежить від обґрунтованості створення та ефективності застосування крос-культурної моделі управління персоналом. У зв'язку з цим метою даного дослідження є розробка крос-культурної МАРЕ-моделі управління персоналом в організації, яка дозволить зменшити негативні наслідки, зокрема мобінгові ефекти, що виникають через крос-культурну диференціацію складу кадрів підприємства, та створить умови для ефективного внутрішньоорганізаційного крос-культурного трансферу знань, навичок і компетенцій, спираючись на взаємопов'язаний синтез, групову корпоративну освіту та внутрішньофірмове психоаналітичне консультування.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Формування та удосконалення крос-культурних моделей управління персоналом є

одним із найважливіших аспектів сучасної теорії та практики менеджменту, спрямованим на унеможливлення потенційних крос-культурних конфліктів. Це також передбачає збагачення різноманітних етнічних, гендерних та інших культур у межах організації, а також створення синергії позитивних рис, характерних для різних локальних культур організації.

Необхідність формування крос-культурної моделі управління людськими ресурсами в сучасних соціально-економічних відносинах зумовлена актуальністю та поширеністю конфліктів крос-культурного характеру, що виникають на сучасних підприємствах. Такі конфлікти ускладнюють розвиток кадрового потенціалу підприємств, що займаються зовнішньоекономічною діяльністю, негативно впливають на якість виробничих комунікацій та продуктивність праці.

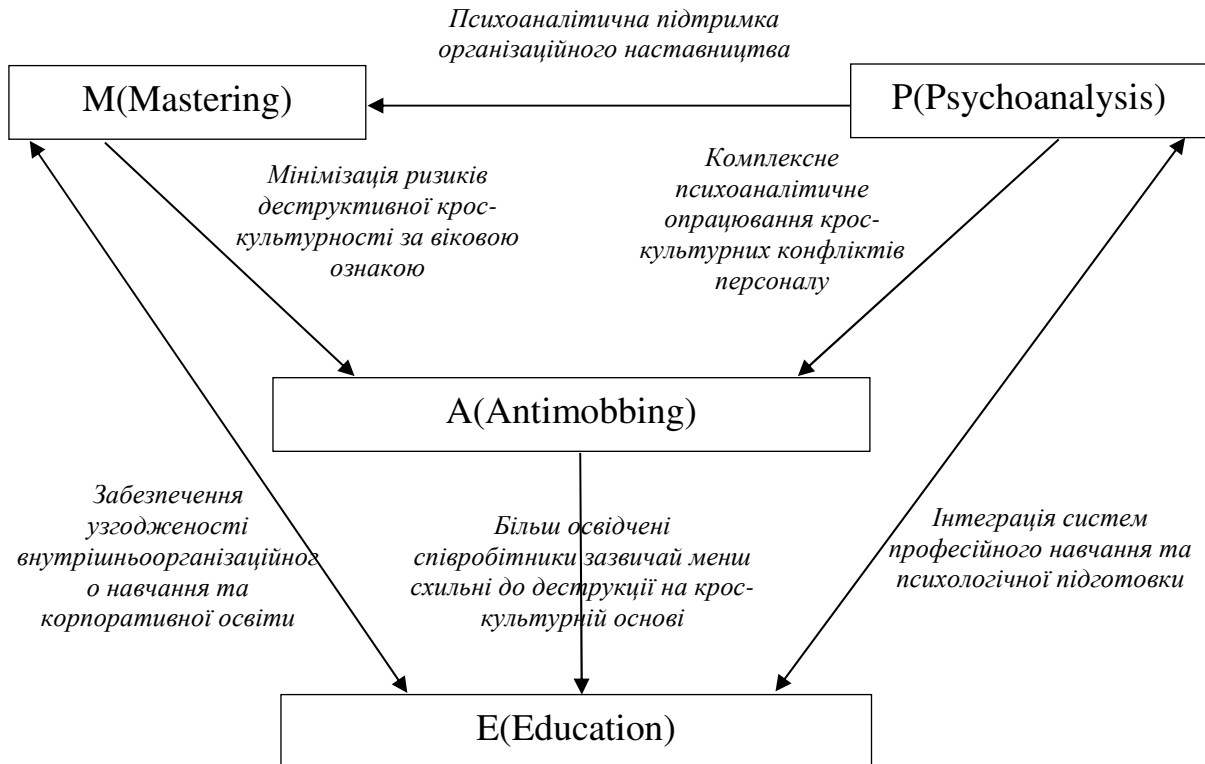
З метою вдосконалення системи менеджменту крос-культурним розвитком персоналу сучасних організацій різних форм власності, масштабу операційної діяльності та галузей економіки нами пропонується крос-культурна МАРЕ-модель управління персоналом.

Складовими елементами пропонованої моделі є:

- М – mastering – внутрішньоорганізаційне наставництво;
- А – antimobbing – протидія мобінгу персоналу, який практично завжди в тих чи інших формах має місце у процесі здійснення не цілком конструктивних крос-культурних взаємодій;
- Р – psychoanalysis – система комплексного безоплатного психоаналітичного консультування персоналу організації, у т.ч. з питань підвищення соціально-економічної ефективності реалізації крос-культурних взаємодій;
- Е – education – комплексне і різнопланове підвищення професійної кваліфікації персоналу організації.

Основні напрями взаємозв'язку складових елементів пропонованої крос-культурної МАРЕ-моделі управління персоналом сучасної організації подано на рис. 1.

Таким чином, центральним елементом розробленої крос-культурної МАРЕ-моделі управління персоналом організації є системна протидія мобінгу персоналу компанії, який практично завжди кореспондує з крос-культурними відносинами співробітників деструктивного плану.



**Рис. 1. Основні напрями взаємозв'язку складових елементів пропонованої крос-культурної MARPE-моделі управління персоналом організації**

Водночас інші елементи MARPE-моделі в різних напрямках сприяють протидії мобінгу: через інтеграцію соціально-психологічних та економічних інтересів співробітників, що формується в результаті раціонально організованого наставництва; за допомогою системного психологічного та психоаналітичного консультування персоналу організації, у т.ч. з питань, пов'язаних із реальними або потенційними крос-культурними конфліктами; за допомогою інтенсивного розвитку різних форм корпоративної освіти, оскільки, як відомо, за інших рівних умов більш освідчені співробітники, які мають можливості постійного вдосконалення свого професійного та культурного рівня, дещо меншою мірою схильні до ініціювання й участі у розвитку внутрішньоорганізаційних конфліктів, зокрема й тих, що формуються на основі крос-культурних протиріч.

Відповідно до запропонованого підходу, розвиток кожного з елементів пропонованої крос-культурної MARPE-моделі управління персоналом організації має здійснюватися на підставі дослідження динаміки ключових показників ефективності.

Пропоновані кількісні індикатори за кожним елементом запропонованої нами моделі наведено в табл. 1.

Таблиця 1

**Кількісні індикатори, що характеризують розвиток елементів запропонованої крос-культурної MARE-моделі управління персоналом сучасної організації**

Елементи запропонованої крос-культурної MARE-моделі	Основні кількісні критерії розвитку елементів моделі
1. Mastering	<ul style="list-style-type: none"> <li>- динаміка кількості наставників та їхньої частки в структурі промислово-виробничого персоналу організації;</li> <li>- продуктивність праці об'єктів наставництва (молодих фахівців) до і після впровадження системи внутрішньоорганізаційного наставництва;</li> <li>- додатковий фонд матеріального стимулювання наставників;</li> <li>- зіставлення темпів зростання обсягів матеріального стимулювання наставників із тенденціями зміни рівня продуктивності праці в організації</li> </ul>
2. Antimobbing	<ul style="list-style-type: none"> <li>- динаміка коефіцієнта плинності кадрів в організації загалом;</li> <li>- тенденції зміни коефіцієнта плинності кадрів у сегменті молодих фахівців організації (віком до 35 років);</li> <li>- динаміка чисельності внутрішньоорганізаційних конфліктів</li> </ul>
3. Psychoanalysis	<ul style="list-style-type: none"> <li>- загальний ступінь задоволеності працею персоналу (може бути визначений на підставі анонімного соціологічного дослідження);</li> <li>- витрати на організацію та здійснення психоаналітичного консультування в абсолютному вираженні та щодо фонду оплати праці в організації;</li> <li>- кількість звернень співробітників до психоаналітичної служби організації;</li> <li>- динаміка захворюваності персоналу</li> </ul>
4. Education	<ul style="list-style-type: none"> <li>- витрати на корпоративну освіту в абсолютному вираженні та відносно собівартості продукції, робіт, послуг;</li> <li>- зміна середнього рівня кваліфікації персоналу організації</li> </ul>

Таким чином, система кількісних індикаторів дає змогу оцінити ефективність упровадження елементів пропонованої крос-культурної МАРЕ-моделі управління персоналом організації як з погляду її впливу на показники руху та результативності використання персоналу, так і фінансових позицій, а також в аспекті зміни конфліктності в організації та суб'єктивного середнього ступеня задоволеності працею співробітників.

Основні відмінності пропонованої крос-культурної МАРЕ-моделі управління персоналом організації від існуючих підходів до крос-культурного менеджменту компаній полягають у такому:

1. Як складовий елемент до складу пропонованої крос-культурної МАРЕ-моделі включено чинник комплексного психоаналітичного консультування (Р). Слід зазначити, що індустрія психоаналізу загалом та в корпоративному секторі економіки, зокрема, є досить поширеною лише в економіці США і вже суттєво меншою мірою в сучасних соціально-економічних системах держав ЄС. Натомість в Україні інститут психоаналізу наразі розвинений доволі слабо.

Водночас саме психоаналітичне консультування дає змогу виокремити глибинні внутрішні проблеми, зокрема пов'язані з крос-культурними відмінностями персоналу організації, та окреслити ефективні напрямки їхнього розв'язання. Так, негативне сприйняття крос-культурних відмінностей значною мірою пов'язане з впливом підсвідомих комплексів людської особистості. Аналіз же та ціле-спрямоване подолання такого роду комплексів є значною мірою саме об'єктом психоаналізу, а не традиційного психологічного консультування, що є доволі поширеним, зокрема, і в рамках великих компаній сучасної України.

2. У системі координат пропонованої МАРЕ-моделі має місце інтеграція розв'язання управлінської проблеми вдосконалення крос-культурних комунікацій в організації та вдосконалення інструментарію корпоративної освіти (елемент Е). Справді, спільна участь співробітників сучасних компаній в освітніх проєктах дає змогу підвищити не лише рівень компетентності фахівців організації, а й забезпечити зростання згуртованості трудового колективу, за умов якої негативні ефекти крос-культурної диференціації зазвичай зменшуються, а можливості результативного взаємного збагачення

співробітників на підставі синтезу культурних особливостей відповідно збільшуються.

3. Усі виокремлені елементи розробленої крос-культурної МАРЕ-моделі управління персоналом організації тісно інтегровані, змістовно взаємопов'язані.

Такого роду системна інтеграція характерна не для всіх сучасних підходів до формування моделей крос-культурного менеджменту. Такий взаємозв'язок націлений на реалізацію стійкого довгострокового позитивного синергетичного ефекту від взаємної узгодженості окремих елементів моделі, насамперед у напрямі зниження рівня крос-культурного мобінгу, а також досягнення позитивного крос-культурного обміну знаннями.

Основними контурами такого роду взаємозв'язку елементів крос-культурної МАРЕ-моделі управління персоналом є:

- психоаналітичне консультування з питань раціональної організації внутрішньоорганізаційного наставництва (взаємозв'язок елементів М і Р);

- інтеграція корпоративної освіти та психологічного розвитку персоналу, наприклад, у частині найбільш раціонального формування освітніх груп співробітників, що враховує крос-культурні особливості (взаємозв'язок елементів Р і Е);

- додаткові освітні курси для корпусу наставників організації, насамперед у сфері прикладної педагогіки, зокрема в частині здійснення раціональної навчальної виробничої взаємодії з представниками інших субкультур у межах організації (взаємозв'язок елементів М і Е).

4. Формування крос-культурної МАРЕ-моделі значною мірою спирається на кількісні параметри, що характеризують окремі аспекти проблеми крос-культурної диференціації персоналу сучасних організацій та її впливу на динаміку продуктивності праці. Кількісна верифікація не характерна для більшості вже наявних моделей крос-культурного управління – значна їх частина має суто описовий, емпіричний характер.

Пропонована крос-культурна МАРЕ-модель управління персоналом організації відповідає виділеній системі принципів раціонального крос-культурного менеджменту (табл. 2).



Таблиця 2

**Відповідність крос-культурної MARE-моделі управління персоналом організації виокремленим принципам формування та реалізації моделей крос-культурного менеджменту**

Принципи формування моделей крос-культурного управління	Відповідність пропонованої MARE-моделі управління персоналом організації
1	2
1. Об'єктивність	Доцільність запровадження пропонованої MARE-моделі в діяльність конкретної організації може бути обґрунтована на підставі системи об'єктивних кількісних критеріїв, а не волонтаризму керівництва організації. Напрями пріоритетного вдосконалення вже впровадженої MARE-моделі можуть бути визначені на підставі розрахунку комплексного індексу крос-культурної диференціації персоналу організації (ICD) [13]
2. Системність	Усі елементи крос-культурної MARE-моделі системно взаємопов'язані, змістовно інтегровані один з одним
3. Синергізм	Узгоджена реалізація елементів MARE-моделі орієнтована на досягнення позитивного синергетичного ефекту для крос-культурного розвитку персоналу організації, наприклад, унаслідок синергії механізмів внутрішньоорганізаційного наставництва та корпоративної освіти, у результаті підтримки системи наставництва інструментами психоаналітичного консультування
4. Комплексне врахування інститутів та інституційних змін	У процесі формування та запровадження пропонованої крос-культурної MARE-моделі враховується ступінь розвиненості, індивідуальні особливості таких зовнішніх соціально-економічних інститутів, як інститут корпоративної освіти та інститут психологічного та психоаналітичного консалтингу
5. Економічна ефективність	Економічна ефективність запровадження і подальшого вдосконалення пропонованої крос-культурної MARE-моделі в діяльність організації може бути системно оцінена на підставі комплексного показника – індексу ICD [13], аналізу динаміки його основних структурних елементів
6. Транспарентність	Пропонована крос-культурна MARE-модель управління персоналом організації характеризується наявністю достатньо інформаційно прозорих механізмів, які в принципі мають бути зрозумілими для різних груп персоналу сучасних організацій, зокрема й таких, які характеризуються досить низьким освітнім рівнем

Закінчення табл. 2

1	2
7. Превентивність	Психоаналітична підтримка персоналу в рамках пропонуваної МАРЕ-моделі має бути орієнтована, зокрема, на випереджувальне запобігання можливим майбутнім крос-культурним конфліктам в організації, які наразі ще перебувають у латентній формі

Водночас слід зазначити, що процес упровадження елементів розробленої МАРЕ-моделі в діяльність організацій, які раніше не займалися питаннями крос-культурного менеджменту персоналу в принципі, може бути пов'язаний із певними складнощами організаційного характеру. У зв'язку з цим нами розроблено технологію впровадження крос-культурної МАРЕ-моделі управління персоналом у діяльність організації, яка містить такі етапи:

1. Комплексний економіко-статистичний та економіко-соціологічний аналіз доцільності впровадження пропонуваної крос-культурної МАРЕ-моделі в систему менеджменту організації.

Основними напрямками такого аналізу є:

- вивчення динаміки окремих економічних індикаторів (плинність кадрів, у т.ч. у сегменті молодих спеціалістів, динаміка продуктивності праці, конфліктності в трудовому колективі та інших показників, що побічно характеризують можливі ризики деструктивного розвитку крос-культурних комунікацій персоналу, впливу останніх на забезпечення фінансово-економічної ефективності діяльності компанії загалом);

- оцінка статичної та динамічної пропонуваного комплексного індексу крос-культурної диференціації персоналу організації (ICD) [13], чинників його формування та особливостей впливу на підсумкові відносні показники фінансово-економічної результативності розвитку організації;

- соціологічне дослідження крос-культурних особливостей і проблем розвитку кадрового складу організації, думки персоналу щодо необхідності вдосконалення системи організаційного крос-культурного менеджменту.

2. Загальна оцінка можливостей фінансування процесів впровадження МАРЕ-моделі з огляду на поточний і перспективний фінансовий стан організації, планів відтоку фінансових ресурсів в

інших напрямках, наприклад на цілі реалізації інвестиційних проєктів, погашення кредитів тощо.

3. Розроблення механізму внутрішньоорганізаційного наставництва щодо молодих спеціалістів компанії, що має включати такі основні напрями:

- виявлення тих професійно-кваліфікаційних груп молодих фахівців, стосовно яких найдоцільнішою є реалізація механізму внутрішньоорганізаційного наставництва – а саме постійного навчання впродовж певного терміну безпосередньо на робочих місцях (зазначимо, що такий процес найактуальніший для різних груп виробничих працівників);

- визначення кола потенційних наставників із категорії найдосвідченіших, найкваліфікованіших і водночас найвідповідальніших співробітників організації;

- формування механізму раціонального матеріального стимулювання наставників (на нашу думку, їхня додаткова матеріальна винагорода має залежати насамперед від трендів зміни індивідуальної продуктивності праці молодих спеціалістів – об'єктів наставництва – відповідно до і після реалізації такого механізму);

- визначення ступеня відповідальності наставників як за професійний розвиток молодих фахівців, так і за рівень трудової дисципліни останніх і загалом ступінь інтеграції в структуру трудового колективу організації (тим самим у рамках пропонованої МАРЕ-моделі наставництво має носити не тільки суто професійно-виробничий, а й особистісно-психологічний характер – лише в такому варіанті воно здатне комплексно позитивно впливати на крос-культурний розвиток персоналу).

4. Організація психоаналітичного консультування персоналу організації, насамперед у частині підбору кваліфікованого психолога-психоаналітика (для великих компаній – відділу внутрішнього психоаналітичного консалтингу), матеріально-технічного забезпечення його діяльності тощо. Зазначимо, що для невеликих організацій цей елемент пропонованої крос-культурної МАРЕ-моделі управління персоналом компанії можна використати у формі іррегулярного віддаленого психоаналітичного консультування співробітників. Однак останній варіант, звісно, є менш потенційно ефективним порівняно з використанням потенціалу штатного психолога-психоаналітика.

5. Формування найбільш раціональної системи корпоративної освіти співробітників, яка може бути реалізована у таких основних варіантах:

- формування та розвиток власного корпоративного університету (для великих промислових корпорацій);
- створення та забезпечення функціонування корпоративного освітнього центру;
- формування програм додаткової професійної освіти та підвищення кваліфікації співробітників на основі технологій освітньої кооперації компанії;
- реалізація технологій дистанційного навчання працівників з окремих актуальних напрямів.

6. Забезпечення синергії окремих елементів МАРЕ-моделі, зокрема психолого-психоаналітичної підтримки системи внутрішньо-організаційного наставництва, забезпечення узгодженості корпоративної додаткової освіти та системи наставництва тощо.

7. Власне реалізація напрямків крос-культурної МАРЕ-моделі, включаючи своєчасне та повне фінансування заходів, передбачених у її рамках.

8. Мінімізація ризиків можливого опортунізму окремих категорій менеджменту організації впровадженню та розвитку крос-культурної МАРЕ-моделі управління персоналом організації. Так, деякі категорії менеджменту сучасних компаній можуть здійснювати з низки причин протидію, у явній чи прихованій формі, процесам та технологіям крос-культурного менеджменту. Відповідно необхідне зниження ризиків такого роду опортуністичної поведінки, що досягається насамперед у результаті комплексної інклюзії всіх рівнів менеджменту організації у процес впровадження та вдосконалення крос-культурної МАРЕ-моделі управління персоналом.

9. Визначення дієвого «зворотного зв'язку» співробітників організації з питань крос-культурного менеджменту, можливості низових категорій персоналу оперативно впливати на вдосконалення окремих параметрів запропонованої МАРЕ-моделі безпосередньо в процесі її реалізації.

10. Контроль та оцінка ефективності впровадження крос-культурної МАРЕ-моделі у систему управління персоналом організації. Така оцінка ефективності може бути здійснена на підставі груп

економіко-статистичних та економіко-соціологічних аналітичних методів.

Загалом, запропонована крос-культурна МАРЕ-модель управління персоналом організації дозволяє нівелювати негативні, насамперед мобінгові ефекти крос-культурної диференціації кадрового складу суб'єкта господарювання, забезпечити умови для ефективного внутрішньоорганізаційного крос-культурного трансферу знань, навичок та компетенцій на підставі взаємопов'язаного синтезу, групової корпоративної освіти та внутрішньофірмового психоаналітичного консультування.

**Висновки.** У роботі запропоновано та обґрунтовано крос-культурну МАРЕ-модель управління персоналом організації (Mastering – Antimobbing – Psychoanalysis – Education).

Показано основні напрямки взаємозв'язку елементів запропонованої крос-культурної МАРЕ-моделі управління персоналом організації, насамперед внутрішньоорганізаційного наставництва та корпоративної освіти, психоаналітичного консультування персоналу і системи наставництва. Виділено її відповідність принципам раціонального формування моделей крос-культурного управління персоналом сучасних компаній.

Розроблено технологію впровадження крос-культурної МАРЕ-моделі управління персоналом у діяльність сучасної організації, що включає такі етапи, як комплексний аналіз доцільності та основних пріоритетних напрямів впровадження МАРЕ-моделі у діяльність компаній, оцінка загальних фінансових можливостей у частині ресурсного забезпечення МАРЕ-моделі, раціональна організація внутрішньовиробничого наставництва, психоаналітичного консультування персоналу та корпоративної освіти, забезпечення узгодженості даних елементів МАРЕ-моделі, формування механізмів протидії опортунізму менеджменту організації у процесі реалізації МАРЕ-моделі та «зворотного зв'язку» низових груп персоналу, контроль та оцінка соціально-економічної ефективності реалізації моделі.

### Література

1. Губенко Л. Г. Культура ділового спілкування: монографія. Київ: ЕксОб, 2018. 200 с.

2. Abrams R. Entrepreneurship: A Real-World Approach. Redwood City: Planning Shop, 2015. 412 p.
3. Тодорова Н. Ю. Кроскультурний менеджмент: навч. посіб. Київ: ЦНЛ, 2019. 330 с.
4. Мартинишин Я.М., Коваленко Є.Я. Мистецтво управління й освітні технології підготовки менеджерів соціокультурної діяльності: монографія. Біла Церква: КиївПрінт, 2018. 412 с.
5. Bauer T. Human resource management. NY.: Norton, 2020. 346 p.
6. Стоян Т. А. Діловий етикет: моральні цінності і культура поведінки бізнесмена: монографія. Київ: Либідь, 2019. 232 с.
7. Krugman P. R. Trade policy and market structure. Cambridge, 2019. 340 с.
8. Ботвина Н.В. Міжнародні культурні традиції: мова та етика ділового спілкування: навч. посіб. Київ: АртЕк, 2020. 192 с.
9. Asal A. Investment in the cross-processing in Asia. NY.: Norton, 2019. 128 p.
10. 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.
11. 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.
12. Conley J. P. Modern cross-culture economy. Nashville: Economics Working, 2017. 89 p.
13. Кудрявцева О.В., Близнюк А.О. Удосконалення процесу формування та використання крос-культурної моделі управління персоналом організації. *Економіка транспортного комплексу*. 2024. Вип. 43. С. 114-127.

## References

1. Hubenko, L. H. (2018). Kultura dilovoho spilkuvannia [Culture of business communication] Kyiv : EksOb [in Ukrainian].
2. Abrams, R. (2015). Entrepreneurship: A Real-World Approach. Redwood City : Planning Shop. [in English].
3. Todorova, N. Yu. (2019). Kroskulturnyi menedzhment [Cross-cultural management]. Kyiv : TsNL. [in Ukrainian].
4. Martynyshyn, Ya.M., Kovalenko Ye.Ia. (2018). Mystetstvo upravlinnia y osvritni tekhnolohii pidhotovky menedzheriv sotsiokulturnoi diialnosti [The art of management and educational technologies for training managers of socio-cultural activities]. Bila Tserkva : KyivPrint. [in Ukrainian].
5. Bauer, T. (2020). Human resource management. NY. : Norton. [in English].

6. Stoian, T. A. (2019). Dilovyi etyket: moralni tsinnosti i kultura pove-dinky biznesmena [Business etiquette: moral values and culture of businessman's behavior]. Kyiv : Lybid. [in Ukrainian].
7. Krugman, P. R. (2019). Trade policy and market structure. Cambridge. [in English].
8. 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].
9. Asal, A. (2019). Investment in the cross-processing in Asia. NY. : Norton [in English].
10. Babina, V. O., Moiseieva T. M. (2021). Problemy yednosti profesio-nalizmu ta kultury v komunikatyvnykh vidnosynakh epokhy hlobalizatsii. [Prob-lems of unity of professionalism and culture in communication relations in the era of globalization]. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii - Scientific innovations and advanced technologies*, 2(2), 101–115. [in Ukrainian].
11. 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].
12. Conley, J. P. (2017). Modern cross-culture economy. Nashville : Economics Working [in English].
13. Kudryavtseva, O.V., Blyznyuk, A.O.(2024). Udoskonalennya protsesu formuvannya ta vykorystannya kros-kul'turnoyi modeli upravlinnya personalom orhanizatsiyi. [Improving the process of forming and using a cross-cultural model of personnel management in the organization]. *Ekonomika transportnoho kompleksu - Economics of the transport complex*, 43, 114–127. [in Ukrainian].

## JUSTIFICATION OF THE CROSS-CULTURAL MODEL OF ORGANIZATION PERSONNEL MANAGEMENT

**KUDRIAVTSEVA O.**, PhD in Economics, Associate Professor, Department of Management, Kharkiv National Automobile and Highway University, Ya. Mudrogo str., 25, Kharkiv, Ukraine, 61002.

E-mail: KseniaKydr@ukr.net, ORCID: 0000-0001-6488-1941;

Scopus <https://journals.uran.ua/eejet/article/view/235930>,

DOI: <https://doi.org/10.15587/978-617-7319-71-8.ch3>;

ResearchGate <https://www.researchgate.net/profile/Oksana-Kudravceva>

**Abstract.** *The work substantiates the cross-cultural MAPE model of the organization's personnel management (Mastering – Antimobbing – Psychoanalysis – Education), which allows reducing the negative, especially mobbing, effects of cross-cultural differentiation of the company's personnel. The model creates conditions for effective intra-organizational cross-cultural transfer of knowledge, skills, and competencies through an interconnected synthesis of mentoring, group corporate education, and intra-firm psychoanalytic counseling. The main*

*directions of the interrelationship of the elements of the proposed cross-cultural MAPE model of personnel management are determined, in particular between intra-organizational mentoring, corporate education, psychoanalytic counseling of personnel and the mentoring system. Its compliance with the principles of rational creation of models of cross-cultural personnel management of modern companies is highlighted. The technology for introducing the cross-cultural MAPE model of personnel management into the activities of a modern organization has been developed, which includes such stages as a comprehensive analysis of the feasibility and main priority areas of implementing the MAPE model into the work of companies, an assessment of the general financial possibilities regarding the resource provision of the model, a rational organization of internal mentoring, psychoanalytic counseling and corporate education, ensuring the consistency of the elements of the MAPE model, creating mechanisms to counteract the opportunism of managers during the implementation of the model and providing "feedback" with grassroots groups of personnel, as well as control and evaluation of the socio-economic effectiveness of the implementation of this model.*

**Key words:** *model, personnel management, cross-cultural, management, MARE model.*



This work is licensed under Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License.

UDC 658.8:316.72

DOI: 10.30977/ETK.2225-2304.2024.44.165

JEL Classification: M31, D11, Z13

## **THE IMPACT OF CULTURAL FACTORS ON CONSUMER BEHAVIOR: A HOLISTIC MODEL FOR ADAPTIVE MARKETING APPROACHES**

**RACHWAL-MUELLER A.**, Lecturer, Department of Management and Social Communication, Jagiellonian University, 24 Gołębia Street, 31-007, Cracow, Poland;

PhD student, Department of Management, Prague University of Economics and Business, 130 67, 1938/4 W. Churchill Str., Prague, Czech Republic.

E-mail: [agnieszka.rachwal-muller@uj.edu.pl](mailto:agnieszka.rachwal-muller@uj.edu.pl),

ORCID: 0000-0001-7871-2356

**FEDOTOVA I.**, Doctor of Economic Sciences, Professor, Department of Management, Kharkiv National Automobile and Highway University, 25 Yaroslav Mudry St., Kharkiv, Ukraine, 61002.

E-mail: [irina7vf@gmail.com](mailto:irina7vf@gmail.com), Scopus Author ID: 57210234720,

ORCID: 0000-0002-3277-0224

**Abstract.** *The influence of cultural factors on consumer behavior is profound and encompasses a myriad of dimensions, ranging from fundamental cultural constructs, such as*