

УДК 005.73:005.44:631.1

Ю. С. Гринчук,
д. е. н., професор, завідувач кафедри менеджменту,
Білоцерківський національний аграрний університет
ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-6525-463X>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.10.18

ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ КРОСКУЛЬТУРНОГО УПРАВЛІННЯ

Yu. Hrynchuk,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Management,
Bila Tserkva National Agrarian University

ORGANIZATIONAL CULTURE OF AGRICULTURAL ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF CROSS-CULTURAL MANAGEMENT

У статті досліджено теоретичні та прикладні аспекти формування організаційної культури сільськогосподарських підприємств у контексті кроскультурного управління в умовах глобалізації, цифрової трансформації економіки та посилення міжнародної інтеграції аграрного сектору. Обґрунтовано, що організаційна культура виступає важливим чинником забезпечення ефективності управління персоналом, підтримання кадрової стабільності, підвищення конкурентоспроможності підприємств та формування адаптивного корпоративного середовища. Визначено, що специфіка організаційної культури аграрних підприємств формується під впливом сезонності виробничих процесів, залежності від природно-кліматичних умов, територіальної віддаленості виробничих підрозділів та поєднання формальних і неформальних механізмів взаємодії.

У статті розкрито сутність кроскультурного управління як системи управлінських підходів, спрямованих на забезпечення ефективної взаємодії представників різних культурних середовищ у процесі здійснення господарської діяльності. Доведено, що розвиток кроскультурної компетентності керівників і персоналу сприяє підвищенню ефективності комунікацій, зниженню рівня міжкультурних конфліктів та покращенню координації діяльності в умовах міжнародної співпраці. Визначено, що інтеграція принципів кроскультурного менеджменту у систему управління сільськогосподарськими підприємствами забезпечує формування більш гнучкої та адаптивної моделі корпоративної взаємодії.

Особливу увагу приділено впливу воєнного стану та кризових трансформацій на розвиток організаційної культури аграрних підприємств. Встановлено, що в умовах воєнної економіки особливого значення набувають психологічна підтримка персоналу, формування атмосфери довіри, розвиток внутрішніх комунікацій, підтримання командної взаємодії та підвищення адаптивності працівників. Обґрунтовано, що організаційна культура в умовах кризових викликів виконує не лише управлінську, а й соціально-психологічну функцію, забезпечуючи підтримання стабільності трудового колективу та збереження кадрового потенціалу підприємства.

У статті запропоновано основні напрями розвитку організаційної культури та кроскультурного управління на сільськогосподарських підприємствах, зокрема розвиток системи корпоративних цінностей, формування культури відкритих комунікацій, впровадження програм міжкультурного навчання, використання цифрових платформ взаємодії, розвиток командної роботи та підтримання психологічної стійкості персоналу. Доведено, що практична реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню ефективності управлінських процесів, зміцненню організаційної стійкості та забезпеченню довгострокової конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств у глобалізованому економічному середовищі.

The article examines the theoretical and applied aspects of the formation of organizational culture of agricultural enterprises in the context of cross-cultural management under conditions of globalization, digital transformation of the economy, and increasing international integration of the agricultural sector. It is substantiated that organizational culture acts as an important factor in ensuring the effectiveness of personnel management, maintaining staff stability, increasing enterprise competitiveness, and forming an adaptive corporate environment. It is determined that the specificity of the organizational culture of agricultural enterprises is shaped by the seasonality of production processes, dependence on natural and climatic conditions, territorial remoteness of production units, and the combination of formal and informal interaction mechanisms.

The article reveals the essence of cross-cultural management as a system of managerial approaches aimed at ensuring effective interaction between representatives of different cultural environments in the process of economic activity. It is proved that the development of cross-cultural competence of managers and personnel contributes to improving communication efficiency, reducing the level of intercultural conflicts, and enhancing coordination of activities under conditions of international cooperation. It is determined that the integration of cross-cultural management principles into the management system of agricultural enterprises ensures the formation of a more flexible and adaptive model of corporate interaction.

Special attention is paid to the impact of martial law and crisis transformations on the development of organizational culture of agricultural enterprises. It is established that under wartime economic conditions particular importance is attached to psychological support of personnel, formation of an atmosphere of trust, development of internal communications, maintenance of teamwork, and improvement of employee adaptability. It is substantiated that organizational culture under crisis challenges performs not only a managerial but also a socio-psychological function, ensuring the stability of the workforce and preservation of the enterprise's human resources potential.

The article proposes the main directions for the development of organizational culture and cross-cultural management at agricultural enterprises, including the development of a system of corporate values, formation of a culture of open communications, implementation of intercultural training programs, use of digital interaction platforms, development of teamwork, and support of psychological resilience of personnel. It is proved that the practical implementation of these measures will contribute to improving the efficiency of managerial processes, strengthening organizational resilience, and ensuring the long-term competitiveness of agricultural enterprises in a globalized economic environment.

Ключові слова: організаційна культура, кроскультурне управління, сільськогосподарські підприємства, корпоративні цінності, міжкультурна комунікація, управління персоналом, організаційна стійкість, адаптивність підприємства, командна взаємодія, цифровізація управління, кадровий потенціал, конкурентоспроможність.

Key words: organizational culture, cross-cultural management, agricultural enterprises, corporate values, intercultural communication, personnel management, organizational resilience, enterprise adaptability, teamwork, digitalization of management, human resources potential, competitiveness.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Сучасний розвиток сільськогосподарських підприємств відбувається під впливом глобалізаційних процесів, цифровізації економіки, інтеграції України до європейського економічного простору та трансформації соціально-трудових відносин. У цих умовах важливого значення набуває формування ефективної організаційної культури, яка забезпечує координацію діяльності персоналу, підтримання корпоративних цінностей, адаптацію до змін зовнішнього середовища та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Для аграрного сектору проблема розвитку організаційної культури має особливе значен-

ня, оскільки діяльність сільськогосподарських підприємств характеризується сезонністю виробництва, територіальною розосередженістю працівників, високою залежністю від зовнішніх ризиків та необхідністю швидкої адаптації до змін ринкового середовища. Водночас розширення міжнародного співробітництва, інтеграція у глобальні ланцюги доданої вартості та залучення іноземних партнерів посилюють актуальність кроскультурного управління як інструменту ефективної взаємодії між представниками різних культурних середовищ.

У сучасних умовах кроскультурне управління стає важливою складовою системи менеджменту сільськогосподарських підприємств, оскільки забезпечує розвиток міжкультурної комунікації, формування толерантного корпоративного середовища та підвищення ефективності уп-

равління персоналом. Саме організаційна культура виступає основою інтеграції працівників, формування спільних цінностей та забезпечення стабільності функціонування підприємства в умовах соціально-економічної нестабільності.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика організаційної культури та кроскультурного управління широко досліджується у працях зарубіжних науковців, зокрема Е. Шейна, Г. Хофстеде, Ф. Тромпенаарса, К. Камерона та Р. Куїнна, які розкривають сутність корпоративної культури, механізми міжкультурної взаємодії та вплив організаційних цінностей на ефективність управління. Теоретичні та прикладні аспекти кроскультурного менеджменту, розвитку міжкультурних комунікацій і управління персоналом в умовах міжнародної інтеграції висвітлено у працях А. Ковальського, А. Капліної, І. Саваріної, Т. Склярук, Р. Данилюк, Н. Степаненко та інших дослідників. Водночас недостатньо дослідженими залишаються питання формування організаційної культури сільськогосподарських підприємств у контексті кроскультурного управління в умовах воєнних викликів, цифровізації та трансформації аграрного сектору України.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження особливостей формування організаційної культури сільськогосподарських підприємств у контексті кроскультурного управління та обґрунтування напрямів її удосконалення в умовах глобалізації й сучасних викликів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Організаційна культура сільськогосподарських підприємств формується під впливом специфічних особливостей аграрного виробництва, які визначають характер внутрішніх управлінських процесів, систему взаємодії персоналу та особливості корпоративних відносин. На відміну від підприємств інших галузей економіки, аграрний сектор функціонує в умовах підвищеної залежності від природно-кліматичних факторів, сезонності виробничих циклів та високого рівня виробничих ризиків. Саме тому організаційна культура аграрних підприємств поєднує елементи традиційного соціального середовища та сучасних управлінських підходів, формуючи специфічну модель корпоративної взаємодії. На думку Е. Шейна, організаційна

культура є системою базових цінностей, норм і моделей поведінки, які формуються у процесі адаптації організації до зовнішнього середовища та внутрішньої інтеграції персоналу [1]. У контексті аграрного сектору це означає, що корпоративна культура підприємства повинна забезпечувати не лише ефективність управління, а й здатність колективу адаптуватися до постійних змін виробничого середовища.

Однією з ключових особливостей аграрного виробництва є сезонність виробничих процесів, яка суттєво впливає на організацію праці та систему управління персоналом. У періоди проведення польових робіт рівень навантаження на працівників і керівний персонал суттєво зростає, що потребує високого рівня координації дій, ефективної внутрішньої комунікації та швидкого прийняття управлінських рішень. У таких умовах організаційна культура виконує функцію забезпечення дисципліни праці, підтримання командної взаємодії та формування спільної відповідальності за результати діяльності підприємства. Г. Хофстеде підкреслював, що організаційна культура безпосередньо впливає на стиль взаємодії між працівниками та систему колективної поведінки, визначаючи рівень згуртованості колективу й ефективність координації діяльності [2]. Саме тому для аграрних підприємств особливого значення набуває формування культури співпраці та взаємної підтримки.

Водночас значний вплив на формування організаційної культури має висока залежність аграрного виробництва від природно-кліматичних умов. Нестабільність погодних факторів, сезонні ризики та вплив кліматичних змін формують потребу у гнучкості управлінських рішень і здатності персоналу швидко адаптуватися до змін виробничого середовища. У результаті важливого значення набувають такі елементи організаційної культури, як адаптивність, взаємопідтримка, відповідальність та орієнтація на колективний результат. На думку Ф. Тромпенаарса, ефективність сучасних організацій значною мірою визначається здатністю формувати адаптивне корпоративне середовище, яке дозволяє поєднувати стратегічні цілі підприємства з потребами персоналу та вимогами зовнішнього середовища [3].

Поряд із цим специфічною особливістю аграрного сектору є територіальна віддаленість виробничих підрозділів. Значна частина сільськогосподарських підприємств має розгалужену структуру виробничих об'єктів, що ускладнює координацію діяльності персоналу та внутрішню комунікацію. У таких умовах особливого значення набуває формування єдиної системи корпо-

ративних цінностей, яка забезпечує підтримання організаційної єдності підприємства незалежно від територіального розташування окремих структурних підрозділів. Українські науковці також наголошують, що для аграрних підприємств організаційна культура виступає важливим чинником забезпечення кадрової стабільності та підтримання ефективної взаємодії між структурними підрозділами в умовах просторової розосередженості виробництва.

Для аграрного сектору характерним є поєднання формальних і неформальних елементів організаційної культури. З одного боку, підприємства впроваджують сучасні системи управління персоналом, цифрові інструменти комунікації, корпоративні стандарти та механізми стратегічного управління. З іншого боку, значну роль продовжують відігравати традиційні соціальні зв'язки, регіональні особливості, неформальні комунікації та історично сформовані моделі взаємодії між працівниками. Саме поєднання формальних і неформальних механізмів управління формує специфіку організаційної культури сільськогосподарських підприємств. На думку К. Камерона та Р. Куїнна, ефективна організаційна культура повинна поєднувати стабільність внутрішніх процесів із гнучкістю управлінських механізмів, що особливо актуально для аграрного сектору в умовах кризових та трансформаційних змін [4].

У сучасних умовах цифрової трансформації аграрного сектору організаційна культура дедалі більше орієнтується на розвиток цифрових комунікацій, автоматизацію управлінських процесів та використання сучасних технологій координації діяльності персоналу. Водночас ефективність цифровізації значною мірою залежить від рівня організаційної культури та готовності персоналу до впровадження інноваційних підходів.

У процесі трансформації аграрного сектору організаційна культура стає важливим чинником забезпечення кадрової стабільності та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Крім того, у таких підприємствах спостерігається вищий рівень продуктивності праці, краща адаптація персоналу до змін зовнішнього середовища та нижчий рівень внутрішньої конфліктності. У зв'язку з цим доцільно систематизувати ключові особливості організаційної культури сільськогосподарських підприємств, які узагальнено в таблиці 1.

Організаційна культура сільськогосподарських підприємств формується під впливом комплексу виробничих, соціальних, територіальних та інституційних чинників. У сучасних умовах вона перетворюється на важливий елемент забезпечення кадрової стабільності, підвищення ефективності управління персоналом та формування конкурентних переваг аграрного підприємства. Водночас розвиток кроскультурного управління, цифрових комунікацій і адаптивних механізмів взаємодії створює передумови для трансформації організаційної культури відповідно до сучасних викликів глобалізованого економічного середовища.

Глобалізаційні процеси, активізація міжнародної торгівлі та інтеграція України до світового економічного простору суттєво посилюють роль кроскультурного управління в аграрному секторі [5]. У сучасних умовах сільськогосподарські підприємства дедалі активніше взаємодіють із міжнародними партнерами, залучають іноземний капітал, беруть участь у міжнародних інвестиційних і логістичних проєктах, а також інтегруються у глобальні ланцюги створення доданої вартості. Унаслідок цього ефективність діяльності аграрних підприємств значною мірою залежить не лише від економічних або технологічних чинників, а й від

Таблиця 1. Особливості організаційної культури сільськогосподарських підприємств у контексті кроскультурного управління

Особливість аграрного виробництва	Характер впливу на організаційну культуру	Прояв у діяльності підприємства	Ризики для системи управління
Сезонність виробничих процесів	Формує потребу у високому рівні координації та дисципліни праці	Посилення інтенсивності роботи в періоди польових робіт	Перевантаження персоналу та зниження ефективності комунікацій
Залежність від природно-кліматичних умов	Підвищує значення адаптивності та гнучкості персоналу	Необхідність швидкого реагування на зміни виробничого середовища	Зростання психологічного напруження та управлінських ризиків
Територіальна віддаленість підрозділів	Ускладнює внутрішню взаємодію та координацію	Використання дистанційних форм комунікації	Послаблення організаційної єдності підприємства
Поєднання формальних і неформальних відносин	Посилює роль соціально-психологічного клімату	Значний вплив неформальних лідерів і традиційних зв'язків	Можливість виникнення конфліктів та неформального впливу
Цифровізація управлінських процесів	Формує цифрову корпоративну культуру	Використання CRM-систем і цифрових платформ управління	Низький рівень цифрової адаптації персоналу
Воєнні та кризові виклики	Посилюють значення психологічної стійкості та взаємопідтримки	Необхідність підтримання стабільності колективу в кризових умовах	Зростання стресу та кадрової нестабільності

Джерело: власна розробка автора.

здатності керівництва забезпечувати ефективну міжкультурну взаємодію.

У таких умовах особливого значення набуває врахування культурних особливостей працівників, партнерів, інвесторів і контрагентів у процесі управління підприємством. Це пояснюється тим, що відмінності у стилях комунікації, підходах до прийняття рішень, системах цінностей та моделях організаційної поведінки можуть суттєво впливати на результативність співпраці. Водночас недостатній рівень кроскультурної компетентності керівників і персоналу нерідко призводить до непорозуміння, зниження ефективності комунікацій, виникнення конфліктних ситуацій та ускладнення процесу реалізації спільних проєктів. У зв'язку з цим розвиток кроскультурного управління стає важливою передумовою підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств на міжнародних ринках.

За таких умов важливим напрямом розвитку сучасного аграрного менеджменту стає формування системи міжкультурної комунікації, яка забезпечує ефективний обмін інформацією між представниками різних культурних середовищ. Саме якість комунікацій значною мірою визначає рівень координації діяльності, швидкість ухвалення управлінських рішень та ефективність співпраці між учасниками міжнародних проєктів [6]. Поряд із цим особливої актуальності набуває створення толерантного корпоративного середовища, орієнтованого на взаємоповагу, відкритість і підтримання партнерських відносин у колективі. У результаті це сприяє підвищенню рівня довіри між працівниками, зміцненню командної взаємодії та покращенню загального соціально-психологічного клімату підприємства.

Водночас важливою складовою кроскультурного управління є адаптація стилів управління до культурних особливостей персоналу. У міжнародному середовищі універсальні підходи до управління не завжди забезпечують необхідний рівень ефективності, тому керівники повинні враховувати особливості трудової поведінки, мотивації та комунікаційних моделей працівників різних культурних груп. Завдяки цьому підвищується рівень залученості персоналу, покращується координація роботи та забезпечується більш ефективне досягнення стратегічних цілей підприємства [7]. Крім того, адаптивний стиль управління дозволяє знизити ризики виникнення внутрішніх конфліктів та посилити організаційну згуртованість.

Поряд із адаптацією стилів управління розвиток кроскультурного менеджменту безпосередньо пов'язаний із формуванням навичок ко-

мандної роботи та здатності ефективно управляти міжкультурними конфліктами. У багатокультурному середовищі саме якість взаємодії між працівниками визначає рівень організаційної єдності та результативність реалізації управлінських рішень. Тому важливого значення набуває розвиток навичок міжособистісної комунікації, управління конфліктними ситуаціями та формування корпоративної культури, орієнтованої на співпрацю і взаємопідтримку. У результаті це дозволяє створити більш стабільне та адаптивне внутрішнє середовище підприємства.

Разом із цим сучасне кроскультурне управління дедалі більше інтегрується з процесами цифровізації управлінської діяльності. Використання дистанційних форматів роботи, міжнародних онлайн-комунікацій, цифрових платформ управління проєктами та систем електронної взаємодії посилює необхідність розвитку цифрових і міжкультурних компетенцій персоналу [8]. Це пов'язано з тим, що цифрове середовище значно розширює масштаби міжнародної взаємодії та потребує від працівників здатності ефективно працювати в мультикультурних командах.

Поєднання кроскультурного управління та цифрових інструментів комунікації створює передумови для підвищення ефективності діяльності сільськогосподарських підприємств у глобалізованому економічному середовищі. Завдяки розвитку міжкультурної взаємодії, адаптивних управлінських підходів та сучасних комунікаційних технологій підприємства отримують можливість зміцнювати міжнародне партнерство, підвищувати конкурентоспроможність та забезпечувати більш високий рівень організаційної стійкості.

Воєнний стан суттєво вплинув на діяльність сільськогосподарських підприємств, зумовивши трансформацію підходів до управління персоналом і формування організаційної культури. Функціонування аграрного бізнесу в умовах воєнної економіки супроводжується високим рівнем невизначеності, посиленням виробничих і безпекових ризиків, кадровими втратами, порушенням внутрішніх комунікацій та зростанням психологічного навантаження на працівників. Унаслідок цього організаційна культура перестає виконувати виключно управлінську функцію та перетворюється на важливий інструмент забезпечення соціальної стабільності й підтримання ефективності діяльності підприємства.

Одним із ключових викликів для сільськогосподарських підприємств стало психологічне виснаження персоналу, спричинене постійним стресом, невизначеністю та необхідністю працювати в умовах підвищеної небезпеки [9].

У зв'язку з цим особливого значення набуває психологічна підтримка працівників, спрямована на збереження емоційної стійкості, зниження рівня тривожності та підтримання продуктивності праці. Формування системи психологічної підтримки сприяє зміцненню внутрішньої стабільності колективу та підвищенню готовності працівників до адаптації в кризових умовах.

Поряд із цим важливою складовою організаційної культури в умовах війни стає формування атмосфери довіри між керівництвом і персоналом. У кризовому середовищі працівники потребують відкритої комунікації, чіткого інформування щодо діяльності підприємства та впевненості у стабільності трудових відносин. Саме рівень довіри значною мірою визначає згуртованість колективу, ефективність взаємодії між працівниками та готовність персоналу підтримувати стратегічні цілі підприємства навіть за умов нестабільності.

Водночас воєнні виклики актуалізують необхідність розвитку внутрішніх комунікацій, оскільки своєчасний обмін інформацією дозволяє оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та забезпечувати координацію діяльності структурних підрозділів. У сучасних умовах особливого значення набуває використання цифрових засобів комунікації, дистанційних форматів взаємодії та корпоративних інформаційних платформ, які забезпечують підтримання організаційної єдності підприємства [10].

Не менш важливим напрямом є підтримання командної взаємодії, адже в умовах воєнної економіки ефективність роботи підприємства значною мірою залежить від рівня згуртованості колективу та здатності працівників до спільного вирішення кризових завдань. Організаційна культура, орієнтована на співпрацю, взаємопідтримку та відповідальність, сприяє формуванню більш стійкого внутрішнього середовища та підвищенню адаптивності підприємства до зовнішніх викликів.

Разом із цим важливого значення набуває підвищення адаптивності працівників, оскільки сучасне кризове середовище потребує швидкого реагування на зміни виробничих умов, організаційних процесів і форм зайнятості. Формування адаптивної організаційної культури дозволяє працівникам ефективніше сприймати управлінські зміни, швидше інтегрувати нові підходи до роботи та підтримувати стабільність функціонування підприємства навіть у складних умовах [11].

Для підвищення ефективності діяльності сільськогосподарських підприємств в умовах

глобалізації, цифрової трансформації та посилення міжнародної співпраці доцільно впроваджувати комплекс заходів, спрямованих на розвиток організаційної культури та системи кроскультурного управління. У сучасних умовах саме організаційна культура виступає важливим чинником забезпечення внутрішньої стабільності підприємства, підвищення результативності управління персоналом і формування конкурентних переваг аграрного бізнесу. Водночас розвиток кроскультурного менеджменту сприяє покращенню міжкультурної взаємодії, підвищенню ефективності комунікацій та зміцненню партнерських зв'язків у міжнародному середовищі.

Насамперед одним із ключових напрямів удосконалення організаційної культури є розвиток системи корпоративних цінностей. Саме корпоративні цінності формують основу поведінки працівників, визначають стандарти взаємодії в колективі та забезпечують організаційну єдність підприємства. Для сільськогосподарських підприємств особливого значення набувають такі цінності, як відповідальність, командна взаємодія, адаптивність, довіра та орієнтація на спільний результат. У результаті формування чіткої системи корпоративних принципів дозволяє підвищити рівень залученості персоналу та сприяє зміцненню внутрішньої згуртованості колективу. Водночас ефективність реалізації корпоративних цінностей значною мірою залежить від рівня розвитку внутрішніх комунікацій на підприємстві.

У зв'язку з цим важливим напрямом є формування культури відкритих комунікацій, оскільки ефективний обмін інформацією виступає основою результативної управлінської взаємодії. У сучасних умовах нестабільності працівники потребують своєчасного інформування щодо змін у діяльності підприємства, стратегічних рішень та організаційних трансформацій. Завдяки цьому відкриті комунікації сприяють зниженню рівня конфліктності, підвищенню довіри між керівництвом і персоналом та покращенню координації роботи структурних підрозділів. Крім того, прозора система комунікації формує позитивний соціально-психологічний клімат і сприяє зміцненню корпоративної культури підприємства. Разом із цим розвиток внутрішніх комунікацій безпосередньо пов'язаний із необхідністю підвищення кроскультурної компетентності управлінського персоналу.

Водночас важливою складовою розвитку кроскультурного управління є підвищення кроскультурної компетентності керівників. У

процесі міжнародної співпраці керівництво підприємства повинно враховувати культурні особливості партнерів, працівників та інвесторів, адаптувати управлінські підходи до специфіки міжкультурної взаємодії та забезпечувати ефективну комунікацію в багатокультурному середовищі. Завдяки цьому розвиток кроскультурних компетенцій сприяє мінімізації міжкультурних конфліктів, покращенню переговорного процесу та підвищенню ефективності міжнародного співробітництва. У свою чергу, підвищення рівня кроскультурної компетентності потребує системного професійного навчання персоналу.

Саме тому важливого значення набуває впровадження програм міжкультурного навчання працівників. Такі програми спрямовані на розвиток навичок міжкультурної комунікації, толерантності, адаптивності та ефективної взаємодії в міжнародному середовищі. Особливо актуальним це є для підприємств, які беруть участь у міжнародних проєктах, працюють із зарубіжними партнерами або інтегруються у глобальні ланцюги постачання. У результаті міжкультурне навчання дозволяє підвищити рівень професійної підготовки персоналу та забезпечити більш ефективну взаємодію між представниками різних культурних середовищ. Водночас ефективність сучасного навчального процесу значною мірою залежить від рівня цифровізації управлінських та комунікаційних процесів.

У сучасних умовах цифровізації економіки особливу роль відіграє використання цифрових платформ комунікації. Упровадження корпоративних інформаційних систем, онлайн-платформ для управління проєктами, цифрових каналів внутрішньої взаємодії та систем електронного документообігу дозволяє підвищити оперативність управління та забезпечити більш ефективну координацію діяльності підприємства. Крім того, цифрові технології сприяють розвитку дистанційної комунікації та забезпечують інтеграцію працівників незалежно від їх територіального розташування. Разом із цим цифровізація створює передумови для розвитку нових форм командної взаємодії.

Не менш важливим напрямом є розвиток командної роботи, оскільки ефективність функціонування аграрних підприємств значною мірою залежить від рівня взаємодії між працівниками та здатності колективу спільно вирішувати виробничі завдання. Формування культури командної взаємодії сприяє підвищенню продуктивності праці, покращенню координації діяльності та зміцненню організаційної

єдності підприємства. Особливого значення це набуває в умовах кризових трансформацій, коли саме згуртованість колективу визначає рівень стійкості підприємства до зовнішніх викликів. Однак ефективна командна взаємодія неможлива без підтримання належного рівня психологічної стабільності працівників.

У зв'язку з цим важливим елементом сучасної організаційної культури є підтримка психологічної стійкості персоналу. В умовах воєнної економіки, високого рівня невизначеності та постійного психологічного навантаження підприємства повинні приділяти значну увагу формуванню системи психологічної підтримки працівників. Це передбачає розвиток програм психологічної адаптації, профілактику професійного вигорання, підтримання сприятливого соціально-психологічного клімату та створення умов для емоційної стабільності персоналу. Саме психологічна стійкість працівників значною мірою визначає здатність підприємства підтримувати безперервність діяльності та ефективно функціонувати в кризових умовах.

Важливим напрямом удосконалення організаційної культури є також формування адаптивної системи управління, здатної швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та забезпечувати ефективну інтеграцію персоналу в умовах кризових трансформацій. Адаптивна організаційна культура сприяє підвищенню гнучкості управлінських процесів, розвитку інноваційного мислення та покращенню здатності підприємства до швидкої трансформації внутрішніх механізмів функціонування.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У сучасних умовах розвитку аграрного сектору організаційна культура виступає одним із ключових чинників забезпечення ефективного функціонування сільськогосподарських підприємств, підвищення їх адаптивності та зміцнення конкурентних позицій у процесі глобалізації та євроінтеграції. Формування ефективної системи корпоративних цінностей, внутрішніх комунікацій і командної взаємодії створює передумови для підвищення результативності управління персоналом та стабільності функціонування підприємства.

Водночас кроскультурне управління набуває дедалі більшого значення як інструмент забезпечення ефективної міжкультурної взаємодії, розвитку партнерських відносин і формування толерантного корпоративного середо-

вища. Упровадження принципів кроскультурного менеджменту у систему управління аграрними підприємствами сприяє зміцненню організаційної стійкості, покращенню координації діяльності персоналу та підвищенню ефективності управлінських рішень. Особливо актуальним це є в умовах воєнних викликів, цифровізації економіки та розширення міжнародного співробітництва аграрного сектору України.

Реалізація сучасних підходів до розвитку організаційної культури та кроскультурного управління дозволяє сформувати більш гнучку, адаптивну та інноваційно орієнтовану систему менеджменту сільськогосподарських підприємств. Це створює умови для підвищення кадрової стабільності, зміцнення внутрішньої згуртованості колективу та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємств у глобалізованому економічному середовищі.

Література:

1. Schein E. H. *Organizational Culture and Leadership*. 4th ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2010. 464 p.
2. Hofstede G., Hofstede G. J., Minkov M. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. 3rd ed. New York: McGraw-Hill, 2010. 576 p.
3. Trompenaars F., Hampden-Turner C. *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*. 3rd ed. New York: McGraw-Hill, 2012. 399 p.
4. Cameron K. S., Quinn R. E. *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. 3rd ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2011. 288 p.
5. Ковальський А. О. Крос-культурний підхід до управління мотивацією працівників підприємств аграрного бізнесу. Підприємство та інновації. 2026. № 39. С. 129—136.
6. Капліна А. І. Крос-культурний менеджмент як інструмент організації крос-культурної взаємодії. Агросвіт. 2020. № 21. С. 49—52.
7. Саваріна І. П. Теоретичні аспекти кроскультурного менеджменту. Приазовський економічний вісник. 2018. № 5. С. 24—32.
8. Склярук Т., Данилюк Р. Особливості управління персоналом підприємств в умовах міжнародної інтеграції. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. 2026. Т. 350, № 1. С. 393—398.
9. Pikula H. S. Механізм формування системи крос-культурного менеджменту підприємств в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Проблеми економіки. 2025. № 4. С. 239—245.

10. Степаненко Н., Волкова І. Кроскультурні комунікації у формуванні корпоративного бренду. Економіка та суспільство. 2023. № 56.

11. Bortnikova M., Bohomaz P., Rulikovskiy O., Titov A. Вплив організаційної культури на адаптивність бізнесу у кризових умовах. Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій. 2025. Т. 4, № 18. С. 339—348.

References:

1. Sheyn E.H. (2010), *Organizational culture and leadership*, 4th ed., Jossey-Bass, San Francisco, USA.
2. Hofstede, G., Hofstede, G. J. and Minkov, M. (2010), *Cultures and organizations: Software of the mind*, 3rd ed., McGraw-Hill, New York, USA.
3. Trompenaars, F. and Hampden-Turner, C. (2012), *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*, 3rd ed., McGraw-Hill, New York, USA
4. Cameron, K.S. and Quinn, R.E. (2011), *Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework*, 3rd ed., Jossey-Bass, San Francisco, USA.
5. Koval's'kyj, A. O. (2026), "Cross-cultural approach to employee motivation management in agribusiness enterprises", *Pidpryemnytstvo ta innovatsii*, vol. 39, pp. 129—136.
6. Kaplina, A. (2020), "Cross-cultural management, a tool for organizing the cross-cultural interaction", *Agrosvit*, vol. 21, pp. 49—52.
7. Savarina, I. P. (2018), "Theoretical aspects of cross-cultural management", *Pryazov's'kyj ekonomichnyj visnyk*, vol. 5, pp. 24-32.
8. Skliaruk, T. and Danyliuk, R. (2026), "Features of personnel management of enterprises in conditions of international integration", *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, vol. 350, no. 1, pp. 393—398.
9. Pikula, H. S. (2025), "Mechanism of formation of a system of cross-cultural management of enterprises in conditions of unstable external environment", *Problemy ekonomiky*, vol. 4, pp. 239—245.
10. Stepanenko, N. I., & Volkova, I. M. (2023), "Cross-cultural communications in corporate brand formation", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 56.
11. Bortnikova, M., Bohomaz, P., Rulikovskiy, O. and Titov, A. (2025), "The impact of organizational culture on business adaptability in crisis conditions", *Yevropejs'kyj naukovy zhurnal ekonomichnykh ta finansovykh innovatsij*, vol. 4, no. 18, pp. 339—348.

Отримано редакцією журналу / Received: 07.05.26

Прорецензовано / Revised: 15.05.26

Дата публікації / Published: 21.05.26