



**DIRECTIONS OF CROSS-CULTURAL COMMUNICATIONS
DEVELOPMENT IN THE CONDITIONS OF CHANGES IN THE BUSINESS
ENVIRONMENT AND BUILDING THE POTENTIAL OF KNOWLEDGE
MANAGEMENT**

**НАПРЯМИ РОЗВИТКУ КРОС-КУЛЬТУРНИХ КОМУНІКАЦІЙ В УМОВАХ ЗМІН
ДІЛОВОГО СЕРЕДОВИЩА ТА НАРОЩЕННЯ ПОТЕНЦІАЛУ УПРАВЛІННЯ
ЗНАННЯМИ**

Finagina O.V./Фінагіна О.В.

Doctor of Economics, professor/д.е.н., проф.

ORCID: 0000-0002-7305-7441

Pavlovska A.S./Павловська А. С.

Doctor of Economics, professor/д.е.н., проф.

ORCID:0000-0002-7496-4035

Cherkasy State Technological University, Cherkasy, Shevchenko 460, 18006

Черкаський державний технологічний університет, Черкаси, Шевченко 460, 18006

Horohova L.P./Горохова Л. П.

Ukrainian Association for Management and Business Development

Українська Асоціація розвитку менеджменту та бізнес освіти

Prygodiuk O.M./Пригодюк О.М.

PhD, Associate professor/к.е.н., доцент

ORCID: 0000-0002-4706-391X

Cherkasy State Technological University, Cherkasy, Shevchenko 460, 18006

Черкаський державний технологічний університет, Черкаси, Шевченко 460, 18006

Анотація. Розглянуто та визначено особливості формування сучасних міжнародних ділових відносин, удосконалення крос-культурних комунікацій в напрямках розвитку ділового середовища з пріоритетами залучення накопиченого потенціалу управління знаннями. Рекомендовано розглядати та вивчати крос-культурні комунікації сучасного великого бізнесу з позиції формування цільових моделей типу – відкриті, закриті, напіввідкриті та напівзакриті. Наведені моделі мають риси динамічності, врахування базових принципів менеджменту, наукової обґрунтованості, цільового проектування та інформаційного забезпечення, інтегрування інформації та знань. Узагальнені характеристики моделей окреслюють перспективність подальшого дослідження комунікаційних стратегій та формують бачення передумов переходу в епоху управління знаннями.

Ключові слова. інформація, крос-культурні комунікації, управління знаннями, менеджмент, інформаційні комунікації, ділове середовище

Постановка проблеми та її зв'язок з важливими науковими чи практичними завданнями.

На початку 2000-х світова бізнес-спільнота почала активно вивчати та впроваджувати плюралістичні, мультикультурні інструменти та технології ділових комунікацій, як систему управління знаннями в менеджменті, філософію інформаційної прозорості відносин на платформах єдності соціокультурних та економічних інтересів. Новітні підходи та принципи до організації ділових крос-культурних комунікацій з одного боку мали тенденцію до спрощення та переходу в формат інформаційно-маркетингових технологій, а з іншого враховували та інтегрували національні культури в їхніх прогресивних проявах (цінностях, мотивах, нормах та стандартах організації комунікацій).



Відбувалися системні процеси гармонізації міжнародних ділових відносини, удосконалення крос-культурних комунікацій в напрямках удосконалення міжнародного ділового середовища з пріоритетами залучення накопиченого потенціалу управління знаннями.

Залучення та використання актуалізованих обсягів інформації, опрацювання інформаційних ресурсів в контексті удосконалення діяльності менеджменту підприємств та владних структур, бізнесменів та консультантів з питань комунікаційного забезпечення прогресивних змін формує не лише позитивні результати, а й конфліктні стани, невизначені перспективи та неочікувані ефекти. Для успішної діяльності в усіх сферах та галузях сучасного менеджменту виникає зацікавленість у великому обсязі актуальної, достовірної своєчасної інформації, цільового інформаційного та комунікаційного забезпечення, особливо в сфері професійних знань робітників та нарощені потенціалу управління знаннями на усіх рівнях національної економіки, міжнародної діяльності та культурних комунікацій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Напрями розвитку крос-культурних комунікацій з позицій функціонування ділового середовища в країнах світу висвітлено у працях багатьох вітчизняних науковців. В. Арбеніна розглядає національне ділове середовище через призму трьох підходів: як соціально-комунікативне явище, з позицій функціонального підходу, з точки зору етики взаємин між людьми [1]. В. Бодров досліджує ділове середовище країн в контексті етики [2]. П. Бабенко доводить, що саме культура ведення бізнесу є визначальним критерієм диференціації моделей ділового середовища на національному рівні [3]. П. Вербицька вивчає економіку та бізнес-середовище північних країн Європи [4]. М. Мельник проводить паралелі між дефініціями «економічна система», «ділова культура», «ділове середовище» [5]. О.Прутська розкриває питання трансформації національного ділового середовища з позиції культурних цінностей країни [6].

Зарубіжний науковець В.Ойкен вивчав національні особливості функціонування соціокультурного середовища [7]. К. Еклунд дав розгорнуту характеристику шведської моделі ділового середовища [8]. Р.Льюїс аналізує зв'язок розвитку економіки країни з політичними, історичними умовами, а також особливостями національної культури [9]. Е.Араб-огли досліджує культуру ведення бізнесу Європейської цивілізації та проводить паралелі з загальнолюдськими цінностями [10]. М.Буно та Б. Сансалоні вивчають зв'язок між національними традиціями та ефективністю розвитку економіки з позиції покращення станів ділового середовища [11],[12].

Загальне спрямування, регламентування та удосконалення крос-культурних комунікацій, як одночасно інформаційного ресурсу та системи відносин є прогресивним баченням в світоглядних управлінських теоріях та ідеях Ф. Фукуями, Е.Тоффлера, Н.Тодорової [13].

Основний матеріал.

Інформація в усьому її різноманітті – це актуалізовані дані, що мають низку характеристик в певному контексті та змістовному наповненні, подані та структуровані у відповідності до потреб та запитів менеджменту. Актуальна



інформація завжди збирається ретельно, роками, має свої пріоритети та критерії в технологіях прийняття рішень, не завжди має форму інформаційного продукту управлінського характеру, носить елементи ризиків та невідповідності запитам. Не менш значущою постає тема інформаційного забезпечення менеджменту в питаннях прийняття рішень щодо корпоративної культури, крос-культурного середовища та перспектив його змін, професійної поведінки персоналу, якості крос-культурних комунікацій, цільових технологій маркетингу в діяльності на зовнішніх та внутрішніх ринках для українського ділового середовища.

Під час розкриття питання, щодо особливостей формування крос-культурних комунікацій на тлі знань сучасного українського менеджменту, слід враховувати ключові характеристики ділового середовища України [14].

По-перше, даний інститут не так давно став легітимним (в порівнянні з країнами Європи, де певний бізнес має історію багатьох поколінь). Підприємницька діяльність ще не в певній мірі інституціоналізована, межі цього шару дуже розпливчасті. По-друге, існує різниця в підходах до ділового середовища з точки зору юриспруденції і з точки зору інших соціально-економічних наук, таких як економічна теорія, соціологія тощо. По-третє, трансформація економіки України збіглася в часі з глобальними змінами в розвинених країнах, які виступили на поріг інформаційного суспільства. Найважливішою рисою постіндустріального суспільства стає наростання надекономічних цінностей [15].

В українському інформаційному науково-дослідному просторі існує велика кількість запитів, що пов'язані з практикою залучення понятійного апарату в реальну діяльність корпоративного менеджменту. Відповідна практика знаходиться на фазі формування, накопичення теорії та практики, методології та заходів менеджменту. Відповідно все більшого визнання та поширення набувають запити щодо крос-культурних комунікацій, як інструменту активізації міжнародної діяльності, її цільової спрямованості з векторами накопичення досвіду та позитивного іміджу. В літературних джерелах науковці позиціонують крос-культурні комунікації – національні та міжнаціональні, регіональні та міжрегіональні, міжетичні, міжнародні, міжкультурні, корпоративні та бізнесові, що є принциповим віддзеркаленням складності цієї сфери.

Крос-культурні комунікації – це зв'язок, спілкування, активна та пасивна взаємодія між представниками різних культур, це перетинання цінностей різних груп культури на основі врахування розбіжностей та використання спільних рис. Саме крос-культурні комунікації віддзеркалюють базові риси працівників, актуальні характеристики корпоративної культури, формують потенціал професійного спілкування та спільного прийняття рішень. В діловому середовищі розуміння крос-культурних комунікацій формується за рахунок бачення бізнес-культур і характерних для них положень звичаєвого права, норм поведінки в бізнес-колах, системи цінностей та моралі, комплексного бачення корпоративної культури.



Комунікації забезпечують системний зв'язок, окреслюють форми та технології спілкування, постають класичними джерелами інформації про інформацію (дієва форма мета даних) та накопичують потенціал управління знаннями менеджменту. Саме комунікації формують глибинну філософію бізнесу в питаннях ведення господарської діяльності, постають механізмом розвитку економічних, соціальних, культурних відносин, підвищують професіоналізм менеджерів, підтверджують позитивний імідж проєктів та заходів.

Мета визначення та закріплення крос-культурних комунікацій в системі менеджменту – забезпечення усіх рівнів управління цільовими потоками інформації з чіткою корекцією поведінки, визнанням базових національних та корпоративних цінностей, закріпленням та визнанням економічних інтересів в дієвих формах прийняття рішень. Стрижень мети – людські відносини на платформах інтегрованої культури з цінностями національного бізнес-середовища, іміджево-маркетингового просування інноваційних ідей та проєктів розвитку підприємств, бізнесів за умов інтегрування у міжнародне ділове середовище на основі гармонійної співпраці.

Таке бачення крос-культурних комунікацій вже має своє фрагментарне відображення в діяльності менеджменту транснаціональних компаній (ТНК), великого бізнесу на національних та міжнародних ринках, організаціях міжнародного соціокультурного осередку. Найбільш поширеними технологіями формування цільових комунікацій та відповідного середовища постають комунікативні стратегії; положення щодо корпоративної культури та клієнтської політики; документи що регламентують PR-діяльність та окремі положення HR-менеджменту (стосовно питань міжнародного спілкування).

В системі сучасного українського ділового менеджменту все більш актуальною, затребуваною постає інформація щодо глобалізованого світу, міжнародних ринків, залучення закордонних фахівців (робочої сили) з чітко окресленими параметрами, вимогами до професійного досвіду та культурних цінностей. Свого висвітлення потребує тематика співпраці з іноземними інвесторами в системі заходів та прийняття рішень стосовно крос-культурних комунікацій у відповідності до нарощення потенціалу гармонійних відносин. Окремого відображення потребують конфлікти в крос-культурних комунікаціях на тлі кризи пандемії, ускладнення спілкування між країнами в умовах переходу на онлайн зв'язок. Такі параметри інформаційного забезпечення є складними, мають характеристики комплексності та системності, інноваційності, динамічності та високої ризикованості, чітких вимог до якості, формалізованості та неформальності в комунікаціях запозичення. Проблемним постає визначення та своєчасне залучення інформаційних ресурсів у повному обсязі професійних запитів, з елементами обробки та систематизації знань за тематикою нагальних завдань, оцінкою суб'єктивного та об'єктивного вираження, професійними стандартами та нормами поведінки.

Сучасні надбання теорії менеджменту лише первинно окреслюють дану проблематику та надають таким питанням вагомості в методико-практичному забезпеченні, відповідно в наукових джерелах поки висвітлені лише окремі



фрагменти, що мають вже своє визнання з позиції – досвіду великого бізнесу, формалізованих методик та інструментів адміністративно-владного впливу, популяризації практикумів в навчальних курсах університетів світу, бізнес-шкіл.

В основу означених напрямів руху крос-культурного менеджменту покладено знання теорій інформації та комунікацій, інформаційної та ділової культури, управління персоналом та управління знаннями, іміджмейкінгу та маркетингу, саме таке інтегроване наповнення забезпечує прогрес досліджень, окреслює векторність напрямів інноваційних змін. Характеристики комунікацій в системі знань сучасного менеджменту постають перспективними в напрямках досліджень національного, світового та регіонального ділового середовища, міжнародних відносин, інформаційних комунікацій менеджменту та бізнесу, корпоративного менеджменту, маркетингового та іміджевого проєктування (рисунок 1).

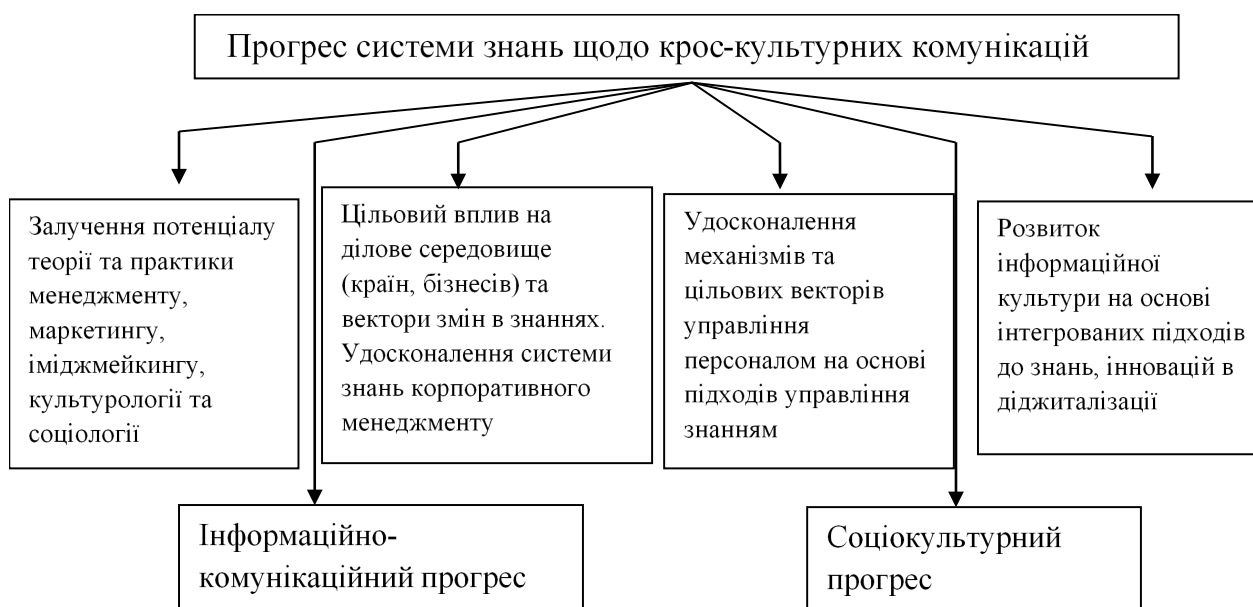


Рисунок 1 – Науково орієнтоване бачення та напрями прогресу крос-культурних комунікацій

Джерело: Розроблено авторами

Вітчизняні науковці пропонують ряд підходів до роботи з інформаційними масивами з позицій методико-практичного забезпечення процесу розвитку знань щодо впливу крос-культурних особливостей на формування та суттєві характеристики ділового середовища. Так А. Павловська (А. Сурай) пропонує методику аналізу рівня розвитку ділового середовища країн світу в глобальному та регіональному контексті та проведення комплексної оцінки ділового середовища. Результати оцінки створюють умови для проведення глобального порівняння, дають змогу обґрунтувати результати, що отримані, розробляти та впроваджувати політику як регіонального так і державного рівня, відповідну специфічним особливостям кожної країни, території або регіону світу, великим корпораціям та середньому бізнесу. Інформаційно-аналітичною основою в межах методики запропоновано дев'ять індексів, які в комплексі



своїм компонентним складом не дублюють один одного, а доповнюють, віддзеркалюючи та надаючи певну кількісну характеристику кожній з граней такого багатоваріантного явища як ділове середовище [14,16]: Це – Індекс брендів країн, Індекс демократії, Індекс економічної свободи, Індекс людського розвитку, Індекс свободи преси, Індекс сприйняття корупції, Індекс глобальної конкурентоспроможності, Індекс легкості ведення бізнесу, Індекс крихких держав.

М. Мельник у праці «Теоретико-методологічні підходи дослідження бізнес-середовища» пропонує роботу з інформаційними ресурсами, що відображають функціонування ділового середовища країн світу з використанням інструментарію економетричного моделювання. [5]. Що формує платформу подальшого моделювання розвитку крос-культурних комунікацій великого бізнесу, ТНК (особливо що стосується діяльності на міжнародних ринках).

Активність та стрімкість змін інформаційного забезпечення світових ринків, інтеграція та глобалізація національних та регіональних ринків, транснаціоналізація виробництв потребують нарощення та змін в оцінці ключових процесів, розширення бачення ролі та місця в оцінках комунікацій. На світовому рівні консалтингові організації здійснюють моніторинг значної кількості показників, які так чи інакше відображають крос-культурні особливості функціонування та розвитку ділового середовища, поступово виокремлюють сегмент ділових комунікацій. Для України лише з 2015 р. була здійснена перша спроба провести відповідну оцінку. Це відбулося в межах Програми USAID «Лідерство в економічному врядуванні», складовою якої став розроблений спеціальний національний інструмент – «Щорічна оцінка ділового клімату» [17]. Підкреслимо унікальність цього заходу з позиції як розширення меж науково-практичних та аналітичних досліджень, так і унікального управлінського досвіду, що формує інтегровані підходи оцінок до складних станів в розвитку великого та середнього бізнесу. Поступове накопичення знань та практик проведення оцінки ділового клімату країн, ділового середовища сформує науково-практичні платформи подальшого розширення технологій менеджменту на різні рівні та процеси комунікаційного забезпечення та крос-культурних технологій в форматі управління знаннями.

Рекомендуємо до розгляду моделі крос-культурних комунікацій та відповідного інформаційного забезпечення з позиції роботи з інформаційними ресурсами, потоками даних та цільової інформації на прикладах управлінського досвіду менеджменту таких українських підприємств як кондитерська корпорація «Рошен» (лідер з виробництва солодоців в Східній Європі, входить у тридцятку найбільших виробників кондитерських виробів світу [18]; Метінвест – міжнародна гірничо-металургійна група компаній (володіє видобувними та металургійними підприємствами в Україні, Європі та США, а також торговою мережею в усьому світі. Вертикальна інтеграція дозволяє керувати всіма етапами виробничого ланцюга: видобутком сировини, виробництвом металопрокату, постачанням і продажем готової продукції[19]); Інтерпайп – українська промислова кампанія, діяльність якої зосереджена на



сталеливарній промисловості (зокрема, прокат), також опосередковано контролює активи в різних сферах промисловості, послуг та інформації. «Інтерпайп» є глобально важливим гравцем на світовому ринку металевих труб [20].

Систематизацію досвіду проведено на основі вивчення положень щодо організації корпоративної культури, корпоративної соціальної відповідальності, пріоритетів розвитку на перспективу до 2025 року, звітів зі сталого розвитку. Інформацію отримано з сайтів компаній та консалтингових агенцій України, публічної експертизи комунікацій в джерелах українських мас-медіа.

Рекомендуємо розглядати характеристики моделей комунікаційного забезпечення відповідно до поділу на відкриті, закриті, напіввідкриті та напівзакриті. Такий підхід не є формалізованими за своїм наповненням, в повному обсязі тут присутня креативність оцінок незалежно від організаційної моделі корпоративної культури, інструментів та технологій інформаційного забезпечення, організації крос-культурних комунікацій, стратегування та проектування міжнародної діяльності. Але кожна модель постає кроком в удосконаленні корпоративного менеджменту, забезпечує групи цільових передумов до переходу в епоху управління знаннями, комплексної діджиталізації, поширення стандартів кібербезпеки. Кожна з наведених моделей має риси динамічності, наукової обґрунтованості, цільового проектування та інформаційного забезпечення, інтегрування інформації та знань. Стисло розглянемо кожен з моделей та визначимо оцінки перспективності такого бачення розвитку крос-культурних технологій для покращення якості управління персоналом в корпоративному секторі.

Відкриті. На підприємствах (в організаціях) сформовані структури та працює менеджмент, що займаються питаннями корпоративної культури та крос-культурної взаємодії; організують та регулюють ключові процеси, процедури; розробляють стратегії та тактики розвитку. Самостійне функціональне навантаження в управлінській діяльності – комунікаційне забезпечення, корпоративна культура. Особливої уваги приділяють залученню інформаційних продуктів до опрацювання та структурування даних, систематизації та класифікації інформації за цільовими призначеннями, сегментування клієнтської бази з елементами моделювання та програмування заходів. Набуває свого визначення впливовість крос-культурних стандартів в процедурах організації комунікацій, поширення та визнання пріоритетності конкурентної поведінки персоналу. Має місце наявність цільових платформ співпраці, відстеження регулярних комунікацій та їхня оцінка, чітко розроблений та закріплений документообіг з питань комунікацій, жорсткий контроль та моделювання спілкування (закріплені офіси юристів, що обслуговують цільові проекти та вирішують конфліктні питання (приклад групи Метінвест)).

Безперервний потік інформації, активне оновлення даних на інтегрованих платформах за участю зовнішніх контрагентів та учасників бізнесу. Залучення сучасних інформаційно-маркетингових, іміджево-реklamних технологій до подачі інформації, програмована та комплексна обробка даних. Формування



цілісного бачення репутації бізнесу в діловому середовищі країни. Системне ознайомлення персоналу з оновленням стратегічних завдань, інформації, змінами в рішеннях керівництва. Залучення освітніх технологій до поширення системи накопичених знань, інновації в комунікаційному забезпеченні (корпорація РОШЕН), системне накопичення потенціалу комунікацій.

В цілому така модель в наближеному баченні стає прообразом науково орієнтованого підходу, реальною передумовою подальшого управління знаннями в корпоративному менеджменті та фундаментом якісного інформаційного забезпечення в прийнятті рішень, формує новітні стандарти в національному діловому середовищі за рахунок інноваційних технологій та неформалізованих підходів до вирішення конфліктів. Вона передбачає залучення великої кількості консультантів з питань удосконалення корпоративного менеджменту, міжнародної діяльності та управління персоналом.

Напіввідкрита. На підприємствах отримує свого розвитку комбінований варіант управлінських функцій в організації комунікаційного забезпечення (організаційно-комунікаційні, мотиваційно-інформаційні та інші). Набуває поширення змішане, комбіновано-конвергентне навантаження на організаційні структури в питаннях корпоративної культури, інформаційно-комунікаційного забезпечення. Але має місце обмеженість доступу до цільової інформації, часткова закритість інформаційних джерел (блокування доступу). Свого розвитку отримує цільова систематизація інформаційних потоків та відповідний поділ інформації на відкриту, закриту та напіввідкриту; спрощене бачення крос-культурних комунікацій та загальна пріоритетність стратегій бізнесового характеру (ІНТЕРПАЙП). Невисока ступінь поширення систематизації знань щодо управління персоналом в умовах регулювання крос-культурних комунікацій. Потенціал знань та досвіду організації комунікацій є закритою темою для науковців та публічного обговорення.

Наявність систем інтегрованого контролю, формалізованого та неформалізованого типу з стратегічними пріоритетами бізнесового характеру, наявністю конфліктів в крос-культурному середовищі (які вирішуються на основі авторитарних підходів та закритого типу прийняття рішень).

Напівзакрита. Мають спільні риси з напіввідкритою моделлю та тяжіють до більшої закритості інформації, жорстких форм контролю за інформаційним та комунікаційним забезпеченням. Знаходяться в зоні великої кількості перехідних характеристик з позиції реалізації функцій контролю, мотивації, організації бізнес-процесів. Не мають чітко визначеної закритості комунікацій, але тяжіють до такого підходу, особливо в питаннях захисту інформації.

Закрита. На підприємствах отримує свого розвитку жорстко контрольований доступ до інформаційних ресурсів, закріплене та документально визначене коло отримувачів інформації, кодований доступ до джерел інформації та комунікацій. Режим використання документів та даних чітко контрольований, з елементами особистої відповідальності. Корпоративна культура має усі риси жорсткого адміністрування, ієрархічної побудови відносин одночасно в зовнішньому та внутрішньому середовищі.



Повна конфіденційність стосовно інформаційних джерел, чітко закріплені відповідальні за окремі сегменти комунікацій та інформаційного забезпечення. Технології інформаційного маркетингу, реклами, іміджеві проєкти обмежені в розробці та закриті в вільному доступі.

Напівзакриті та закриті моделі крос-культурних комунікацій та відповідного інформаційного забезпечення характерні для підприємств державної власності та військово-промислового сектору, фармацевтичної галузі та інших.

Чітке бачення моделі, її закріплення у форматі цільової інформаційної платформи або ресурсу інформаційного забезпечення корпоративного менеджменту створює наступні передумови позитивних змін в контексті ділового середовища та удосконалення крос-культурних комунікацій. Такими передумовами слід визнавати прояви та процеси змін в станах ділового середовища, що окреслюють майбутнє світових ринків та великого бізнесу з позиції переходу на модель інтегрованих знань та відповідного управління. Систематизуємо передумови, що постають найбільш актуальними для українського корпоративного менеджменту: прозора та зрозуміла корпоративна культура з чітким визначенням цінностей, стандартів поведінки, норм етики; якість інформаційного та комунікаційного забезпечення у відповідності до визнаних національних та міжнародних стандартів поведінки; удосконалення практик крос-культурного менеджменту, напрацювання методик та технологій співпраці за закріпленою моделлю комунікаційних відносин; усунення конфліктів в діловій сфері, передбачення кризових та конфліктних станів в комунікаційному забезпеченні; покращення іміджу організації на платформах інноваційного проєктування, розширення культурних зав'язків; формування інтегрованих платформ знань з менеджменту, корпоративної культури; зміни ділового середовища у відповідності до погіршення станів інформаційної прозорості та кібербезпеки; поширення партнерських відносин довіри між контрагентами за рахунок балансу та гармонізації інтересів; оцінка, розуміння та регулювання актуалізованих позицій (питань, завдань) на світових ринках, в галузі прогнозування та сценарування майбутніх станів підприємств; синергетичне поєднання знань менеджменту та практик маркетингу, інформаційної культури, соціального проєктування та планування; удосконалення бізнес-процесів, як елементу безперервного розвитку та інформаційного прогресу на основі інноваційних технологій, діджиталізації виробництва та сфери послуг; посилення технік та технологій освіти, синергетичні ефекти від освітніх практик в удосконаленні корпоративної культури; нарощення потенціалу знань та практичного досвіду, співпраці та врахування змін в конкурентному середовищі середнього та великого бізнесу; поширення відкритості базових цінностей бізнесу, як елементу корпоративного іміджу, нарощення соціальної відповідальності та балансу інтересів в парадигмі «найманий працівник – підприємець»; нарощення потенціалу мотивацій персоналу в ефективних відносинах з іноземними контрагентами, діловими партнерами та представниками влади; стабільність персоналу та його відкритість в системі зовнішніх комунікацій, чітке дотримання гендерних



особливостей організації інформаційно-комунікаційного забезпечення; гуманістичний прогрес в питаннях балансу інтересів, врахування особливостей ведення бізнесу.

Результат дій окреслених трендів – побудовані та працюючі ефективні комунікації, як всередині організацій та підприємств, так і в системі зовнішніх комунікацій, удосконалення корпоративної культури з вектором інформаційної відкритості та соціальної відповідальності, поширення технологій розробки комунікаційних стратегій.

Незалежно від соціокультурних, демографічних, політичних, економічних та міжнародних тенденцій розвитку країни, які впливають на трансформацію структури ринку праці, незмінним залишається досить високий попит на компетентних і досвідчених фахівців, здатних швидко адаптуватися до сучасних змін в економічній та соціально-трудої сферах, відповідним чином реагувати на них. Такий попит може бути задоволеним виключно персоналом, який має високий рівень професійних знань й вмінь, характеризується широким світоглядом, умінням ефективно розв'язувати складні виробничі проблеми й завдання та оперативно приймати якісні управлінські рішення. Особливо це є актуальним в умовах стрімких змін ділового середовища, ефективність діяльності підприємств та ринків вимагає нагромадження достатнього обсягу професійних знань та інформації. Саме тому виникла необхідність у розробці підходів до нагромадження, управління та поширення новітніх знань на рівні корпорацій, у визначенні критеріїв корисності їх використання та поширення [21]

Висновок. Розвиток та системне удосконалення в сфері організації крос-культурних комунікацій слід визнавати невичерпним ресурсом, потенціалом українських підприємств та організацій, новітнім інструментом стимулювання функціонального навантаження на корпоративний менеджмент. Сучасний український бізнес вже має свої моделі внутрішнього устрою, що набувають характеристик фактично самостійних країн (зі своїми правилами, нормами поведінки, цільовим інформаційним обігом, системами внутрішньої безпеки, обґрунтованою маркетинговою політикою, цільовим комунікаційним забезпеченням). Наступним кроком розвитку крос-культурних комунікацій слід очікувати залучення управління знаннями в сферу технологій, як активного компоненту прогресу знань менеджменту в умовах глобалізованого простору бізнесу та новітніх стандартів ділового середовища. Це реальний актив компаній, що потребує свого розвитку на платформах інтеграції інформаційних ресурсів, знань та досвіду, врахування досягнень інформаційного та інноваційного, соціального та культурного прогресу, формування основ стратегії розширення присутності на світових ринках.

В цілому напрями розвитку крос-культурних комунікацій в умовах змін ділового середовища та нарощення потенціалу управління знаннями в сучасній системі знань менеджменту збагачується, набуває свого стрімкого визнання, характеризує якісні та кількісні зрушення в технологіях управління персоналом корпорацій. Культура та її віддзеркалення в бізнесі роблять світ більш яскравим та різноманітним, гармонійним та консолідованим на платформах співпраці.



Література

1. Арбеніна В. Л. Етносоціологія: навч. посіб. 2-ге вид., допов. і перероб. Харків: Харків. нац. ун-т ім. В. Н. Каразіна, 2009. 309 с
2. Бодров В. Г. Трансформація економічних систем: концепції, моделі, механізми регулювання та управління: навч. посіб. / Укр. акад. держ. упр. при Президентові України. Київ: Вид-во УАДУ, 2002. 104 с
3. Бабенко П. К. Розвиток економіки на сучасному етапі. *Економіка України*. 2009. № 6. С. 30–38.
4. Вербицька П. В., Хома І. Я. Історія української культури: європейський контекст: навч. посіб. / Нац. ун-т «Львів. політехніка». Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2015. 301 с.
5. Мельник М. І. Теоретико-методологічні підходи дослідження бізнес-середовища. *Соціально-економічні дослідження в перехідний період. Структурна трансформація територіальних суспільних систем*: зб. наук. праць / редкол.: відп. ред. д.е.н., проф. Є. І. Бойко. Львів: НАН України. Ін-т регіон. дослідж., 2007. Вип. 5 (67). С. 423–436
6. Прутська О.О. Особливості економічної поведінки в перехідній економіці України (інституціональний підхід) : дис. ... д-ра екон. наук : 08.01.01. Київ, 2003. 401 с
7. Парсонс Т. Система координат действия и общая теория систем: культура, личность и место социальных систем. Функциональная теория изменения. *Американская социологическая мысль*. Москва, 1994. С. 448–464.
8. Эклунд К. Эффективная экономика – шведская модель. Москва: Экономика, 1991. 349 с
9. Льюис Р. Д. Деловые культуры в международном бизнесе. От столкновения к взаимопониманию / пер. с англ. Москва, 1999. С 148
10. Араб-оглы Э. А. Европейская цивилизация и общечеловеческие ценности. *Вопросы философии*. 1997. № 10; 1996. № 4.
11. Buno M., Nadanyiova M., Hraskova D. The comparison of the quality of business environment in the countries of Visegrad Group. *Procedia Economics and Finance*. 2015. Vol. 26. P. 423–430. URL: [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00826-6](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00826-6)
12. Sansaloni Butar-Butar. Does auditor industry expertise improve audit quality. *Complex Business Environments*. Jurnal Akuntansi dan Keuangan. May 2018. Vol. 20. No. 1
13. Тодорова Н.Ю. Крос-культурний менеджмент. 2009. 330 с. URL: http://ea.donntu.edu.ua/bitstream/123456789/2021/1/CCM_Todorova.pdf
14. Сурай А.С. Ретроспективний огляд формування ділового середовища регіонів України/ А.С. Сурай // Науковий вісник Херсонського державного університету.– Вип. 11. – Ч. 5. – Серія «Економічні науки». – Херсон: ХДУ, 2015. – С. 172-175
15. Фінагіна О. В. Соціальні трансформації та особливості їх інституціоналізації в українському суспільстві / О. В. Фінагіна, В. В. Поддубняк // Управління проектами та розвиток виробництва. - 2011. - № 4. - С. 142-146
16. Сурай А. С. Оцінка ділового середовища засобами світових індексів.



Менеджмент розвитку соціально-економічних систем у новій економіці:
матеріали Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф. (м. Полтава, 19 жовт. 2017 р.).
Полтава: ПУЕТ, 2017. С. 203–205.

17. Щорічна оцінка ділового клімату. Міністерство економіки України
URL: <https://me.gov.ua/Documents/Print?lang=uk-UA&id=5f43eb87-a668-4ea4-9db3-b46a02c5a782>. Доступ 05.12.2021

18. <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A0%D0%BE%D1%88%D0%B5%D0%BD>, дата звернення 01.11.2021

19. <https://metinvestholding.com/ua> дата звернення 02.11.2021

20. <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%86%D0%BD%D1%82%D0%B5%D1%80%D0%BF%D0%B0%D0%B9%D0%BF>, дата звернення 18.01.2022

21. Подлужна Н.О. Економіка знань: проблеми та перспективи формування в регіонах України: монографія. Харків: ФОП Панов А.М., 2018. 416 с.

Abstract. *Features of formation of modern international business relations, improvement of cross-cultural communications in the directions of business environment development with priorities of the accumulated potential of knowledge management involvement are considered and defined. The author's definition of cross-cultural communications as a management tool of communication, communication, active and passive interaction between representatives of different cultures, the intersection of values of different cultural groups are based on respecting the differences and involving the common features. It is proved that in the business environment the understanding of cross-cultural communications is formed due to the vision of business cultures and their characteristic provisions of customary law, norms of behavior in business circles, values and morals, comprehensive vision of corporate culture. It is recommended to consider and study cross-cultural communications of modern big business from the standpoint of forming target models of the type - open, closed, semi-open and semi-closed. This approach takes into account the creativity of assessments, regardless of the organizational model of corporate culture, tools and technologies of information support, the organization of cross-cultural communications, strategy and design of international activities. These models have the features of dynamism, taking into account the basic principles of management, scientific validity, targeted design and information support, integration of information and knowledge. The generalized characteristics of the models outline the prospects for further study of communication strategies and form a vision of the preconditions for the transition to the era of knowledge management, integrated digitalization, the spread of cybersecurity standards.*

Key words. *information, cross-cultural communications, knowledge management, management, information communications, business environment.*