

DOI: [10.26565/2311-2379-2022-103-04](https://doi.org/10.26565/2311-2379-2022-103-04)

УДК: 339.944

**В. А. ЄВТУШЕНКО**

кандидат економічних наук, доцент  
професор кафедри маркетингу, менеджменту та підприємництва  
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна  
майдан Свободи, 4, м. Харків, 61022, Україна  
ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-7764-2277>, e-mail: [v.a.evtushenko@karazin.ua](mailto:v.a.evtushenko@karazin.ua)

**Є. В. ЛІСЕНИЙ**

кандидат економічних наук, доцент  
доцент кафедри маркетингу, менеджменту та підприємництва  
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна  
майдан Свободи, 4, м. Харків, 61022, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9031-9060>, e-mail: [liseniy.evgeniy@gmail.com](mailto:liseniy.evgeniy@gmail.com)

**ВУ ЗІЕУ ЛІНЬ**

студентка  
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна  
майдан Свободи, 4, м. Харків, 61022, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0176-8674>, e-mail: [lindavu0909@gmail.com](mailto:lindavu0909@gmail.com)

## ДОСЛІДЖЕННЯ КРОС-КУЛЬТУРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ НА РИНКАХ ЄВРОПИ

Глобалізація бізнесу, просування економічних інтересів на ринки інших країн, процеси об'єднання та створення спільного економічного простору вимагають знання національних звичаїв та національної культури. Культура — це передусім передбачуваність. Здатність розуміти та використовувати особливості національних культур, міжособистісних комунікацій та ділової етики у глобальному бізнесі — важливе завдання крос-культурного менеджменту. Успіх міжнародних компаній Європи у наданні високоякісних продуктів і послуг залежить, з одного боку, від динаміки економічного середовища, що зростає, а з іншого — від прийняття світових стандартів і процедур якості. Оскільки ринок Європи стає все більш глобальним, продукти та послуги, які пропонують міжнародні компанії по всьому світу, стикаються з проблемами мультикультурного середовища, причому не лише на рівні відносин із клієнтами, а й глибоко всередині компаній, на рівні співробітників. У статті дано характеристику крос-культурного менеджменту діяльності підприємств на ринках Європи, виявлено бар'єри, що виникають на шляху його реалізації, розглянуті найефективніші рішення у галузі крос-культурного управління персоналом. Крос-культурний менеджмент підприємств на ринках Європи — це насамперед створення та застосування технологій управління культурним розмаїттям в умовах глобалізації, які успішно діють у різних культурах, запобігання міжкультурним конфліктам. Як рішення запропоновані розвиток міжкультурних компетенцій, навчання глобальних менеджерів Європи ключовим аспектам міжкультурної взаємодії, впровадження та активне використання передових цифрових технологій, а також побудова системи управління. Управління знаннями забезпечує необхідну технологічну підтримку крос-культурного управління підприємствами Європи для покращення обміну знаннями, їх ефективного використання у діяльності багатонаціональних компаній та міжнародних спільних підприємств Європи.

Ключові слова: **міжкультурна взаємодія, мультикультурне середовище, міжкультурна комунікація, крос-культурний менеджмент, ділова етика.**

*JEL Classification:* M14, F13, G14.

**Постановка проблеми.** Крос-культурне бізнес-середовище - джерело багатьох проблем. Різні аспекти культури схильні до впливу технологічних та економічних змін, тому сучасним компаніям на ринках Європи, які працюють у глобальній економіці, необхідні ефективні рішення. Крос-культурний менеджмент та етика допомагають вживати превентивних заходів, вирішувати існуючі проблеми, найчастіше передбачаючи їх.

**Аналіз останніх досліджень.** Дослідження в галузі міжкультурної комунікації часто фокусуються на розумінні того, як індивідуальні відмінності впливають на нашу здатність спілкуватися із представниками інших культур. Оскільки більшість людей виховується в рамках

однієї культури, необхідна взаємодія із представниками іншої культури може стати проблематичною і не завжди призводить до позитивних результатів. Соціологи Black J., Mendenhall M. пропонують дослідникам, які займаються крос-культурними питаннями підприємств на ринках Європи, розвивати розуміння взаємозв'язків між культурними вимірами, культурними стандартами та рисами особистості. Така підвищена поінформованість допомагає людині керувати власною міжкультурною поведінкою, а також поведінкою інших людей (Black & Mendenhall, 1990).

Культура у тематичних дослідженнях визначається як інтегрована система переконань, цінностей, моделей поведінки та способів спілкування, які поділяють ті, хто соціалізований у рамках певної соціальної групи. З іншого боку, культура сприймається як прийняття унікальності індивіда, визнання індивідуальних відмінностей. Відповідно різноманітність культур можна подати у вигляді двох напрямків. Перший враховує вік, стать та гендерну приналежність людини – те, що відрізняє її від інших. Другий вимір фокусується на таких якостях, як освіта, віросповідання, географічне розташування, рівень доходу та інші. Згідно з Evans S. інтеграція різних культур на підприємствах Європи сприяє підвищенню конкурентоспроможності компаній. Вона дозволяє залучати співробітників з різними культурними орієнтаціями, що сприяє розвитку та зростанню глобальних ринків Європи, оскільки у компаній з'являється можливість працювати в різних корпоративних середовищах (Evans, 1992).

Один з відомих дослідників у галузі культури та менеджменту Романуха О. – провів опитування 160 тис. менеджерів та співробітників однієї з найбільших європейських транснаціональних корпорацій у сорока країнах і виявив значну різницю у поведінці та відносинах менеджерів та співробітників закордонних філій. Основну причину цього вчений вбачав в особливостях національних культур, що зумовили відмінності цінностей та установок, пов'язаних з роботою, а також інших змінних, таких, як положення в організації, професія, вік та стать (Романуха, 2017).

Також, значну кількість досліджень з цієї теми здійснила Євтушенко Вікторія Анатоліївна (Євтушенко, Шуба, & Подлипян, 2021). Вона розглядала бізнес-планування як інструмент здійснення зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві (Євтушенко, Рахман, & Сіладі, 2020). Також досліджувала особливості механізмів активізування зовнішньоекономічної діяльності підприємства, вдосконалення стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства (Євтушенко, Ляшевська, & Чупринюк, 2020).

Лісеній Євгеній Володимирович здійснював аналіз сучасних методів реклами продукції як інструментів маркетингу на підприємстві (Лісеній & Даниленко, 2021).

**Мета та завдання.** Метою роботи є аналіз особливості крос-культурного менеджменту діяльності підприємств на ринках Європи. Поставлена мета зумовила необхідність вирішення наступних завдань: описати основні положення крос-культурного менеджменту; з'ясувати шляхи використання аспектів крос-культурного менеджменту підприємствами Європи; розробити рекомендації щодо подальшого впровадження крос-культурного менеджменту на підприємства Європи.

**Основні результати дослідження.** Глобалізація та міграція – основні причини зростання кількості крос-культурних організацій в Європі. Глобалізація впливає на середовище, в якому мають функціонувати менеджери. У період глобалізації великим організаціям та компаніям Європи важливо залишатися конкурентоспроможними на світовому рівні, що можливе лише за одночасної роботи у кількох країнах. При цьому однією з основних проблем стає відмінність культур працівників із різних країн, що потребує індивідуального стилю управління. Через неправильний підхід багато мультинаціональних компаній на ринках Європи зазнають невдачі на міжнародному ринку. Завдяки подібним обставинам виникла потреба у розробці та розвитку інструментів крос-культурного менеджменту для підприємств Європи.

В рамках роботи над статтею було проведено аналіз емпіричних досліджень перешкод, з метою виявлення найбільш складних та істотних з них при налагодженні не лише ефективних комунікацій, а й ефективної ділової взаємодії представників різних культур Європи у крос-культурних організаціях загалом.

У дослідженні (Романуха, 2017) взяли участь близько 100 осіб – фахівців та лінійних менеджерів крос-культурних компаній, розташованих у Європі.

«Для дослідження культурної різноманітності у крос-культурному менеджменті були обрані високотехнологічні компанії Німеччини, Фінляндії та інших країн Європи. Як показав аналіз, близько 60% обраних компаній займаються виробництвом високотехнологічних товарів у сфері обробної промисловості, а 40% відносяться до сфери послуг. З метою визначення впливу масштабу діяльності на об'єкт дослідження, компанії були згруповані за ознакою кількості працівників. Великі компанії – це компанії з персоналом більше 20 тис. працівників, середні компанії – з чисельністю менше 20 тис. та більше 500 чоловік працюючих. Аналіз показав, що на сучасному ринку високих технологій 65% – це великі компанії, а середні, відповідно, становлять 35%» (Романуха, 2017).

Фінська корпорація Nokia – це гарний приклад застосування культурного розмаїття.

**Таблиця 1 – Динаміка обсягів продажу корпорації Nokia на основних ринках за період 2019-2021 рр.**

**Table 1 – Dynamics of sales volumes of Nokia Corporation in the main markets for the period 2019-2021**

Країна	Обсяги продажу, млн. євро		
	2019 р.	2020 р.	2021 р.
Китай	10,123	14,132	10,928
Індія	3,835	6,974	5,835
Німеччина	3,575	6,049	3,775
Росія	3,275	5,750	3,566
США	3,529	5,617	3,794
Бразилія	3,284	5,527	3,346
Україна	3,762	5,432	3,954
Іспанія	3,127	5,321	3,488
Італія	3,005	5,295	3,254
Індонезія	3,247	5,137	3,497

Джерело: (Nokia: official web-recourse, 2022)

За даними досліджень, у 2020 р. обладнання, пристрої та бізнес-послуги корпорації використовували близько 60 тис. чоловік 115 різних національностей, 41% з них були жінки (Nokia: official web-recourse, 2022). Як показують результати дослідження, найбільш важливими крос-культурними бар'єрами організації на ринках Європи є переконання та стереотипи, традиції, цінності, соціальні ролі.

Розглянемо їх вплив та значення більш докладно. Однією з головних перешкод для спілкування в мультикультурному середовищі організації на ринках Європи є нерозуміння. Як правило, це найперша поширена перешкода для людей різного культурного походження, оскільки їх цінності та переконання істотно різняться. Відмінності у культурах призводять до високого рівня тривоги і невпевненості і зрештою до непорозуміння. Виниклі через це непорозуміння можуть продовжуватися протягом усього терміну міжкультурної ділової взаємодії.

Найбільшу допомогу та підтримку в подібних умовах надає організаційна культура. Вважаємо, що підприємствам на ринках Європи необхідно застосовувати сучасні технології, що дозволяють врахувати та ефективно використовувати крос-культурні особливості у роботі сучасних глобальних організацій.

Крос-культурний менеджмент застосовується на підприємствах Європи для вирішення проблем, що виникають між членами організації у внутрішньому та зовнішньому навколишньому середовищі. Крос-культурний менеджмент - це новий тип управління, що

враховує культурні відмінності між працівниками з метою покращення комунікацій компанії та її міжнародній діяльності.

Неадекватне сприйняття інформації про представників інших культур працівниками організації на ринках Європи, що формується під впливом власних ціннісних суджень про людей, наводить до нерозумного вибору міжкультурної комунікації. Культурні стереотипи перебільшують чи надмірно узагальнюють те, як ми сприймаємо людей, і це сприйняття викликає занепокоєння. Стереотипи народжуються зі страху через відсутність достатніх знань, тобто стереотип – це породження засобів інформації, котрі колись сформували образ представника тієї чи іншої країни. Ці стереотипи залишаються основними причинами неприйняття протилежної культури і також призводять до непорозуміння.

Культурні норми – це культурні правила прийнятної та неприйнятної поведінки. Люди самі встановлюють правила для себе та очікують, що інші зроблять так само. Кожна культура Європи має власні норми, і вони визначає поведінка їх носіїв. Проте люди, які працюють у крос-культурному середовищі організації на ринках Європи, часто не розуміють норм іншої культури та відповідної поведінки (Laurent, 1986).

Наслідком прояву культурних норм є соціальні ролі, що становлять набір норм, що застосовуються до конкретних груп. Зокрема, різні національні культури організацій на ринках Європи відводять різні ролі чоловікам та жінкам, дітям та батькам/опікунам, чоловікам та дружинам. Ці ролі варіюються від культури до культури, і сьогодні у крос-культурній команді можна знайти кілька різних ролей. До речі, для когось ті чи інші ролі можуть здатися проявом нетолерантної поведінки та викликати складнощі у процесі комунікації.

Ми з'ясували, що більш низький рівень культурного розмаїття німецьких компаній порівняно з фінськими. Це підтверджує тезу про те, що німецькі компанії виявляються більш орієнтованими на результат і посідають друге місце з точки зору корпоративної політики та стратегії (табл. 2).

**Таблиця 2 – Оцінка ефективності впровадження крос-культурного менеджменту (у середніх значеннях; 5 - повна згода, 1 - повна незгода)**

**Table 2 – Evaluation of the effectiveness of the implementation of cross-cultural management (in average values; 5 - complete agreement, 1 - complete disagreement)**

	Співробітництво та успіх на глобальних ринках	Орієнтація на клієнта і вихід на нові ринки	Зниження конфлікту і задоволення персоналу	Демографічні обмеження
<b>Країни</b>				
Німеччина	4,4	4,2	3,7	2,9
Європа	4,2	3,6	3,5	2,5
Фінляндія та Англія	4,2	3,7	4,1	2,2
Інші країни	4,0	3,8	3,7	2,5
<b>Ознаки</b>				
Виробництво	4,4	3,8	3,8	2,4
Послуги	4,4	3,9	3,6	2,8
< 20,000	4,2	4,1	3,5	2,7
> 20,000	4,4	3,8	3,8	2,5
Разом	4,3	3,9	3,7	2,6
SD	0,74	0,78	0,79	1,21

Джерело: (Innovation management: official web-recourse, 2022)

Результати кластерного аналізу показують, що деякі компанії розглядають ці три погляди одночасно (35%), але більшість компаній мають розбіжності, віддаючи пріоритет «орієнтації на клієнта і виходу на нові ринки» (32%) або успіху «співробітництву та міжнародного успіху» (33%) (Innovation management: official web-recourse, 2022).

Результати проведеного дослідження показують, що ефективним рішенням може стати розвиток крос-культурної комунікаційної компетенції організації на ринках Європи, яка дозволяє компанії досягати цілей за дотримання належної поваги до цінностей, норм, переконань людей, що впливають на її діяльність. Європейська компанія повинна розвивати міжкультурні компетенції персоналу з метою подолання бар'єрів для міжкультурного спілкування.

Оскільки культурна різноманітність може чинити на компанію як позитивний, так і негативний вплив, менеджерам з управління персоналом підприємств на ринках Європи слід враховувати важливість розвитку ефективної міжкультурної комунікації при чіткому донесенні передбачуваної інформації до співробітників різних культурних орієнтацій та забезпечення єдності цілей та завдань. Тим самим відділ персоналу бере на себе активну роль в управлінні культурною різноманітністю компанії.

Правильне використання міжкультурних компетенцій організаціями на ринках Європи може бути джерелом конкурентоспроможності. Коротке визначення міжкультурних компетенцій – це насамперед навички та атрибути, необхідні професіоналам для досягнення успіху у міжнародному середовищі.

Серед навичок робітників на підприємствах Європи можна відзначити (Innovation management: official web-recourse, 2022):

- поінформованість про культурні цінності, які можуть вплинути на крос-культурний бізнес;
- уміння коригувати стиль ведення переговорів, спілкування, презентації, керівництва командою тощо, щоб уникнути крос-культурних непорозумінь;
- навички міжнародного лідерства.

Міжкультурна компетенція працівників підприємств на ринках Європи повинна включати когнітивні аспекти, такі як крос-культурна поінформованість чи уважність, знання крос-культурних основ та інструментів, а також ноу-хау конкретної країни чи регіону. Міжкультурна компетенція повинна містити і специфічні поведінкові навички, у тому числі навички міжкультурного спілкування або поведінки, необхідної для побудови довірчих та стійких довгострокових відносин.

У ході роботи ми вивчили та узагальнили сучасний досвід, накопичений передовими крос-культурними компаніями у вирішенні цього питання.

Діючим напрямом покращення крос-культурної взаємодії робітників компаній, які представлені на ринках Європи, виступає навчання питанням ділової етики менеджерів та самих співробітників. Менеджерам необхідно поглибити свої знання соціального, культурного та морального середовища, у якому вони працюють. Знання, які дає ділова етика, є стратегічним засобом оптимізації ділової та професійної діяльності, досягнення більш інтегрованої та гуманної крос-культурної спільноти. Тепер у діловій етиці як зразок все частіше виступають універсальні етичні стандарти та правові акти, міжнародні гуманізовані норми, які можуть бути застосовані у крос-культурній компанії Європи (Gartner: official web-recourse, 2022).

Крім ділової етики, не менш важливу увагу компаніям, які представлені на ринках Європи, слід приділяти розвитку комунікативних та лідерських навичок співробітників. Співробітники з розвиненими навичками здатні швидше та ефективніше адаптуватися до спірних ситуацій, що виникають у крос-культурному середовищі. Розвинені навички спілкування допомагають глобальним менеджерам обговорювати проблеми та шляхи їх вирішення з представниками різних культур.

Лідерські навички у поєднанні з навичками крос-культурних взаємодій можуть бути корисні у формулюванні важливих висновків для менеджерів щодо відповідної поведінки членів команди. Вираження альтернативних поглядів, що відбивають бачення різних культур, підвищує якість групового прийняття рішень.

Знання та інформація стали середовищем, у якому розвиваються компанії, які представлені на ринках Європи, оскільки збільшується кількість компаній, що є глобальними, зростає інтерес до створення та розгортання баз знань у глобальному масштабі як для

використання знань та досвіду, які розподілені по всьому світу, так і для надання баз кейсів всім регіональним організаціям підтримки для послідовного вирішення проблем клієнтів по всьому світу.

**Висновки.** Крос-культурний менеджмент компаній, які представлені на ринках Європи, — це співпраця з представниками іншої культури, визнання їхніх інтересів при розробці спільних пріоритетів, максимальна толерантність до особливостей культурного різноманіття (релігійних, професійних, вікових та інших відмінностей). Крос-культурний менеджмент європейських компаній - новий тип управління, що враховує культурні відмінності персоналу у процесі управління та використовує їх для підвищення ефективності комунікацій як усередині організації, так і у її міжнародних відносинах.

Питанням крос-культурного управління приділяється значна увага у міжнародній діловій літературі. Управління знаннями та крос-культурне управління компаніями на ринках Європи покращують збір та обмін знаннями у багатонаціональних компаніях, підвищують ефективність використання знань у міжнародних спільних підприємствах.

Використовуючи найновіші інформаційні технології, такі як штучний інтелект, цифрові технології та управління знаннями, глобальний бізнес підприємств Європи стає більш успішним. Управління знаннями здійснюється через мережу соціальних та технічних, людських та матеріальних компонентів. У глобальній економіці управління знаннями на ринках Європи є формою міжкультурного управління.

Міжкультурний менеджмент підприємств, як представлені на ринках Європи, - ключовий фактор підвищення якості бізнесу, особливо для сервісних компаній, які працюють на світових ринках. Крос-культурне управління знаннями забезпечує реальну підтримку у розгортанні успішного бізнесу через міжнародні кордони, органічно керуючи крос-культурними командами співробітників у наданні високоякісних продуктів та глобальних послуг мультикультурним клієнтам. Інтеграція управління мультикультурними знаннями з підтримкою цифрових технологій у процес управління персоналом глобальних компаній на ринках Європи створює передумови для досягнення високого рівня ведення бізнесу в усьому світі.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Black J., Mendenhall M. Cross-culture training effectiveness: a revive and theoretical framework for future research. *Academy of Management Review*. 1990. №15. P.1131-1136.
2. Evans S. Conflict can be positive. *HR Magazine*. 1992. № 37 (5). P. 49-51.
3. Романуха О. Роль крос-культурних комунікацій у менеджменті організацій. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 9. URL: [http://www.economyandsociety.in.ua/journal/9\\_ukr/103.pdf](http://www.economyandsociety.in.ua/journal/9_ukr/103.pdf).
4. Євтушенко В. А. Шуба Т. П. Подлипян І. В. Бізнес-планування як інструмент здійснення зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2021. Вип. 33. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-4>.
5. Євтушенко В. А. Рахман М.С. Сіладі К.Б. Особливості механізмів активізування зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Світове господарство і міжнародні економічні відносини*. 2020. Вип. 48. С. 26-31. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct48-5>.
6. Євтушенко В. А., Ляшевська В. І., Чупринюк Ю. В. Дослідження та вдосконалення стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Бізнес-інформ*. 2020. Вип. 6. С. 23-29. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-6-23-29>
7. Лисений Є. В., Даниленко Є. І. Сучасні методи реклами продукції як інструменти маркетингу на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 32. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-53>.
8. Nokia: official web-recourse. 2022. URL: <http://www.nokia.ua/about-nokia/company/vision-and-strategy>.
9. Laurent A. The Cross-cultural Puzzle of International Human Resources Management. *Human Resources Management*. 1986. № 25 (1). P.91-102.
10. Innovation management: official web-recourse. 2022. URL: <http://www.innovationmanagement.se>.
11. Innovation management: official web-recourse. 2022. URL: <http://www.innovationmanagement.se/2011/03/02/nokias-rise-and-relativefall-what-lessons-for-european-innovation-policy/>.

12. Gartner: official web-recourse. 2022. URL: <http://www.gartner.com/technology/home.jsp>.

Стаття надійшла до редакції 16.11.2022  
Стаття рекомендована до друку 01.12.2022

#### REFERENCES

1. Black, J. and Mendenhall, M. (1990). Cross-culture training effectiveness: a revive and theoretical framework for future research", *Academy of Management Review*, 15, 1131-1136.
2. Evans, S. (1992). Conflict can be positive. *HR Magazine*, 37 (5), 49-51.
3. Romanukha, O. (2017). The role of cross-cultural communications in the management of organizations. *Economics and society*, 9. Retrieved from [http://www.economyandsociety.in.ua/journal/9\\_ukr/103.pdf](http://www.economyandsociety.in.ua/journal/9_ukr/103.pdf). (in Ukrainian)
4. Yevtushenko, V.A. Shuba, T.P. Podlypyan, I.V. (2021). Business planning as a tool for foreign economic activity at the enterprise. *Economy and society*, 33. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-4>. (in Ukrainian)
5. Yevtushenko, V.A., Rahman, M.S., Siladi, K.B. (2020). Peculiarities of the mechanisms of activation of foreign economic activity of the enterprise. *World economy and international economic relations*. 48, 26-31. doi: <https://doi.org/10.32843/infrastructure48-5>. (in Ukrainian)
6. Yevtushenko V. A., Lyashevska V. I., Chuprinyuk Yu. V. (2020), «Research and improvement of strategic planning of the enterprise's foreign economic activity», *Business information*, 6, 23-29. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-6-23-29>. (in Ukrainian)
7. Lysenyi, E. V., Danylenko, E. I. (2021). Modern methods of advertising products as marketing tools at the enterprise. *Economy and society*, 32. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-53>. (in Ukrainian)
8. Nokia: official web-recourse. (2022). Retrieved from <http://www.nokia.ua/about-nokia/company/vision-and-strategy>.
9. Laurent, A. (1986). The Cross-cultural Puzzle of International Human Resources Management. *Human Resources Management*, 25 (1), 91-102.
10. Innovation management: official web-recourse. (2022). Retrieved from <http://www.innovationmanagement.se>.
11. Innovation management: official web-recourse. (2022). Retrieved from <http://www.innovationmanagement.se/2011/03/02/nokias-rise-and-relativfall-what-lessons-for-european-innovation-policy/>.
12. Gartner: official web-recourse. (2022). Retrieved from <http://www.gartner.com/technology/home.jsp>.

The article was received by the editors 16.11.2022  
The article is recommended for printing 01.12.2022

**V. YEVTUSHENKO**, Ph.D. (Economics), Associate Professor, Professor of the Department of Management, Marketing and Entrepreneurship, V.N. Karazin Kharkiv National University, 4 Svobody Sq., Kharkiv, 61022, Ukraine

ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-7764-2277>, e-mail: [v.a.evtushenko@karazin.ua](mailto:v.a.evtushenko@karazin.ua)

**E. LISENYI**, Ph.D. (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Marketing and Entrepreneurship, V.N. Karazin Kharkiv National University, 4 Svobody Sq., Kharkiv, 61022, Ukraine

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9031-9060>, e-mail: [liseniy.evgeniy@gmail.com](mailto:liseniy.evgeniy@gmail.com)

**VU ZIEU LIN**, Student, V.N. Karazin Kharkiv National University, 4 Svobody Sq., Kharkiv, 61022, Ukraine

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0176-8674>, e-mail: [lindavu0909@gmail.com](mailto:lindavu0909@gmail.com)

#### RESEARCH OF CROSS-CULTURAL MANAGEMENT OF BUSINESS ACTIVITIES IN EUROPEAN MARKETS

Globalization of business, promotion of economic interests to the markets of other countries, processes of unification and creation of common economic space require knowledge of national customs and national culture. Culture is, first of all, predictability. The ability to understand and use the features of national cultures, interpersonal communications and business ethics in global business is an important task of cross-cultural

management. The success of international companies in Europe in providing high quality products and services depends, on the one hand, on the dynamics of the growing economic environment and, on the other hand, on the adoption of global quality standards and procedures. As the European market becomes more and more global, the products and services offered by international companies around the world face the challenges of a multicultural environment, not only at the level of customer relations, but also deep inside the companies, at the level of employees. The article describes the characteristics of cross-cultural management of enterprises in the European markets, identifies the barriers to its implementation, and considers the most effective solutions in the field of cross-cultural personnel management. Cross-cultural management of enterprises in the European markets is, first of all, the creation and application of technologies for managing cultural diversity in the context of globalization, which successfully operate in different cultures, prevention of intercultural conflicts. As a solution, the development of intercultural competencies, training of global managers in Europe in key aspects of intercultural interaction, introduction and active use of advanced digital technologies, as well as building a management system are proposed. Knowledge management provides the necessary technological support for cross-cultural management of European enterprises to improve knowledge sharing, their effective use in the activities of multinational companies and international joint ventures in Europe.

Key words: **intercultural interaction, multicultural environment, intercultural communication, cross-cultural management, business ethics.**

*JEL Classification:* M14, F13, G14.

---

**Як цитувати:** Євтушенко В.А., Лісеній Є.В., & Ву Зієу Лін (2022). Дослідження крос-культурного менеджменту діяльності підприємств на ринках Європи. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна серія «Економічна»*, (103), 33-40. <https://doi.org/10.26565/2311-2379-2022-103-04>.

**In cites:** Yevtushenko V., Lisenyi E., & Vu Zieu Lin (2022). Research of cross-cultural management of business activities in European markets. *Bulletin of V. N. Karazin Kharkiv National University Economic Series*, (103), 33-40. <https://doi.org/10.26565/2311-2379-2022-103-04>. (in Ukrainian)

---