

Міністерство освіти і науки України

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Економічний факультет

Кафедра маркетингу, менеджменту та підприємництва

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
магістра

**НАЗВА ТЕМИ**

Дослідження та удосконалення крос-культурного менеджменту діяльності підприємства на ринках Європи

Завідувачка кафедри,  
канд. екон. наук, доц.

Оксана Болотна

Керівник,  
канд. екон. наук, доц.

Євген Лисений

Здобувач,  
студентка

Анастасія Козачок

Харків – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна

Факультет/ІНІ економічний

Кафедра маркетингу, менеджменту та підприємництва

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітня програма «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**  
**Завідувач кафедри**

Болотна О.В.

ініціали, прізвище

“20” жовтня 2025 року

**З А В Д А Н Н Я**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЄКТ)**

Козачок Анастасії Олександрівни

(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи

Дослідження та удосконалення крос-культурного менеджменту діяльності підприємства на ринках Європи

Керівник роботи

Кандидат економічних наук, доцент Лісеній Євген Володимирович,

( прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від “29” жовтня 2025 року

№2101-5/3999

2. Строк подання студентом роботи

9 грудня 2025 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити.

Теоретичні основи крос-культурного менеджменту в системі міжнародного бізнесу.

Аналіз культурних відмінностей між Україною та Естонією за моделями Гофстеде, Тромпенаарса і Холла.

Оцінка особливостей діяльності українських організацій в Естонії та визначення проблем крос-культурного управління.

Розроблення рекомендацій щодо удосконалення системи крос-культурного менеджменту українських організацій на європейському ринку на прикладі Естонської республіки.

Обґрунтування практичних заходів з підвищення ефективності міжкультурної комунікації та адаптації персоналу.

4. План роботи

| № з/п | Назви етапів роботи                | Дата виконання |
|-------|------------------------------------|----------------|
| 1     | 1.Теоретичний розділ               | 23.10.2025     |
| 2     | 2. Аналітико-дослідний розділ      | 09.11.2025     |
| 3     | 3. Проєктно-рекомендаційний розділ | 21.11.2025     |

|   |   |            |
|---|---|------------|
| 4 | Оформлення вступу та висновків                | 22.11.2025 |
| 5 | Оформлення переліку використаних джерел       | 26.11.2025 |
| 6 | Підготовка презентації і доповіді             | 29.11.2025 |
| 7 | Передзахист кваліфікаційної роботи на кафедрі | 04.11.2025 |
| 8 | Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи  | 07.11.2025 |

5. Дата видачі завдання 20.10.2025

Студент

\_\_\_\_\_

підпис

**Козачок А.О.**

ініціали, прізвище

Керівник роботи

\_\_\_\_\_

підпис

**Лісений С.В.**

ініціали, прізвище

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 69 с., 0 рис., 1 табл., 0 додатків, 23 джерела.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА (5-7):** крос-культурний менеджмент, міжкультурна комунікація, корпоративна культура, українські організації в Естонії, міжнародна діяльність, ринки Європи, адаптація персоналу, культурні відмінності, інтеграція, інтернаціоналізація.

Об'єкт дослідження – процес управління діяльністю українських організацій в умовах крос-культурної взаємодії на європейських ринках, зокрема в Естонії.

Мета роботи – дослідження особливостей крос-культурного менеджменту українських організацій в Естонії та розроблення практичних рекомендацій щодо його удосконалення для підвищення ефективності їхньої діяльності в європейському культурному та соціально-економічному середовищі.

Метод дослідження – теоретичний аналіз і систематизація наукових джерел з питань міжкультурного менеджменту (розділ 1); порівняльний аналіз культурних вимірів за моделями Гофстеде, Тромпенаарса і Холла (розділ 2), SWOT-аналіз системи управління українських організацій в Естонії; анкетування та експертне опитування представників українських громадських і культурних об'єднань; методи узагальнення та розроблення пропозицій (розділ 3).

У кваліфікаційній роботі розглянуто теоретичні основи крос-культурного менеджменту як важливого інструменту управління міжнародними організаціями. Проаналізовано вплив культурних відмінностей між українським і естонським середовищами на організаційну діяльність. Досліджено специфіку функціонування

українських організацій в Естонії, таких як культурно-освітні об'єднання та творчі колективи, визначено основні труднощі міжкультурної комунікації, питання адаптації персоналу та ефективності управління.

На основі проведеного аналізу запропоновано комплекс заходів з удосконалення крос-культурного менеджменту, зокрема розроблення програм міжкультурного навчання, створення єдиних комунікаційних стандартів, формування відкритої корпоративної культури та посилення взаємодії з естонськими партнерами.

Прогнозні припущення щодо розвитку об'єкта дослідження – подальша інтеграція українських організацій в естонське соціокультурне середовище та використання інструментів крос-культурного менеджменту сприятимуть підвищенню ефективності їхньої діяльності, розширенню партнерських зв'язків і зміцненню позицій на європейському ринку.

## ЗМІСТ

|  |    |
|--|----|
| ВСТУП .....  | 9  |
| РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ<br>КРОС-КУЛЬТУРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ .....  | 13 |
| 1.1. Сутність, еволюція та значення крос-культурного менеджменту в<br>системі міжнародного бізнесу .....   | 13 |
| 1.2. Основні моделі та підходи до аналізу культурних відмінностей<br>(Гофстеде, Тромпенаарс, Холл) на прикладі Естонської Республіки та<br>України ..... | 17 |
| 1.3. Вплив національної культури на управлінські процеси та<br>міжкультурну комунікацію підприємства .....   | 22 |
| Висновки за 1 розділом .....   | 26 |
| РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ КРОС-КУЛЬТУРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ<br>УКРАЇНСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ В ЕСТОНІЇ .....  | 29 |
| 2.1. Загальна характеристика європейського культурного середовища<br>та особливості естонського ринку .....  | 29 |
| 2.2. Діяльність Асоціації українських організацій в Естонії:<br>структура, напрями роботи, управлінські підходи .....                                    | 31 |
| 2.3. Аналіз крос-культурних аспектів у діяльності українських<br>організацій: виклики, проблеми та потенціал розвитку .....                              | 38 |
| Висновки за 2 розділом .....   | 47 |
| РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КРОС-КУЛЬТУРНОГО<br>МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ НА РИНКАХ<br>ЄВРОПИ НА ПРИКЛАДІ ЕСТОНСЬКОЇ РЕСПУБЛІКИ .....    | 49 |
| 3.1. Формування ефективної системи міжкультурної комунікації в<br>Асоціації українських організацій в Естонії .....                                      | 49 |
| 3.2. Розроблення програм адаптації персоналу та волонтерів до<br>мультикультурного середовища .....  | 52 |

|   |    |
|---|----|
| 3.3. Впровадження стратегічних напрямів розвитку крос-культурного менеджменту в українських організаціях Європи ..... | 56 |
| Висновки за 3 розділом .....  | 60 |
| ВИСНОВКИ .....  | 63 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....  | 67 |

## ВСТУП

Сучасні процеси глобалізації, міграції та цифровізації висувають нові вимоги до управління організаціями в мультикультурному середовищі. Для України це питання особливо важливе у зв'язку з посиленням європейської інтеграції та активною діяльністю українських організацій за кордоном. Значне зростання української громади в Естонії після 2022 року створило нові виклики у сфері крос-культурного менеджменту — від адаптації до естонського соціокультурного середовища до налагодження ефективної комунікації та планування в багатокультурних командах. Українські організації в Естонії працюють на перетині двох культурних моделей: української, яка характеризується емоційністю та колективізмом, і естонської — раціональної, структурованої та низькоконтекстної. Це зумовлює потребу у цілеспрямованому вивченні крос-культурних відмінностей та пошуку шляхів удосконалення управління.

Актуальність теми полягає в тому, що ефективне управління міжкультурною взаємодією є запорукою успішної інтеграції українських організацій у європейське суспільство, підвищення їх конкурентоспроможності, розширення партнерських зв'язків і формування позитивного іміджу України за кордоном. Це особливо важливо в умовах воєнних і післявоєнних трансформацій, коли українські інституції дедалі активніше беруть участь у міжнародних культурних і соціальних проєктах.

Мета дослідження — дослідити особливості крос-культурного менеджменту діяльності українських організацій на ринках Європи та розробити практичні рекомендації щодо його удосконалення на прикладі Асоціації українських організацій в Естонії, зокрема Спільноти української молоді в Естонії, яка входить до її складу.

Об'єкт дослідження — процес управління діяльністю українських організацій в умовах крос-культурної взаємодії на європейських ринках.

Предмет дослідження – теоретичні та практичні засади формування й удосконалення системи крос-культурного менеджменту українських організацій, зокрема в Естонській Республіці.

Завдання дослідження:

1. Розкрити сутність, еволюцію та значення крос-культурного менеджменту в системі міжнародного бізнесу.
2. Розглянути основні моделі аналізу культурних відмінностей (Гофстеде, Тромпенаарса, Холла) на прикладі України та Естонії.
3. Дослідити вплив національних культурних особливостей на управлінські процеси та міжкультурну комунікацію.
4. Проаналізувати діяльність Асоціації українських організацій в Естонії та визначити ключові проблеми міжкультурної взаємодії.
5. Розробити пропозиції щодо удосконалення системи крос-культурного менеджменту українських організацій на ринках Європи.

Кваліфікаційна робота виконувалася на базі Асоціації українських організацій в Естонії (Ukraina Organisatsioonide Assotsiatsioon Eestis, MTÜ), яка є неприбутковою громадською парасольковою організацією, що об'єднує українські товариства, культурні колективи та освітні ініціативи по всій Естонській Республіці. Діяльність Асоціації охоплює культурний, освітній, молодіжний, гуманітарний та представницький напрями. Організація зареєстрована у місті Таллінн і функціонує відповідно до чинного законодавства Естонії у сфері неприбуткового сектору. У рамках дослідження окрему увагу приділено діяльності Спільки української молоді в Естонії (СУМ) — однієї з ключових членських організацій АУОЕ, що реалізує культурно-виховні, освітні та молодіжні програми в Таллінні та є активним учасником міжнародної співпраці молодіжних осередків у Європі та світі.

Під час написання роботи було використано наукові праці з крос-культурного менеджменту українських та зарубіжних авторів, офіційні дані державних установ Естонської Республіки, відкриті статистичні та аналітичні матеріали щодо діяльності національних громад у Європі, публічні ресурси та звіти Асоціації українських організацій в Естонії й Спільноти української молоді в Естонії, а також міжнародні цифрові платформи, що містять порівняльні культурні показники країн. Використано чинні відкриті нормативні документи та офіційні інформаційні джерела, які регулюють діяльність неприбуткових організацій в Естонії та особливості їх взаємодії з державними інституціями.

Методи дослідження:

Теоретичний аналіз і систематизація наукових джерел; порівняльний аналіз культурних вимірів за моделями Гофстеде, Тромпенаарса й Холла; SWOT-аналіз; методи логічного узагальнення та прогнозування.

Наукова новизна роботи полягає в узагальненні теоретичних підходів до крос-культурного менеджменту в контексті діяльності українських організацій за кордоном, а також у розробленні практичних рекомендацій щодо адаптації системи управління до умов мультикультурного середовища Естонії.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для вдосконалення управлінської діяльності українських організацій у країнах Європи, зокрема в Асоціації українських організацій в Естонії, для підвищення ефективності міжкультурної комунікації, командної роботи та міжнародного партнерства. Оскільки Асоціація українських організацій в Естонії об'єднує більшість українських громадських об'єднань країни, запропоновані рекомендації мають універсальний характер і можуть бути використані всіма українськими громадами Естонії для підвищення ефективності міжкультурної взаємодії, комунікації та співпраці з європейськими партнерами.

Результати кваліфікаційної роботи були апробовані у процесі участі в XII International Scientific and Practical Conference “Global Trends in Science and Education”, що відбулася 15–17 грудня 2025 року в місті Київ. Основні положення дослідження були представлені автором у форматі наукових тез, присвячених проблематиці удосконалення крос-культурного менеджменту українських організацій в європейському середовищі. Факт апробації підтверджується відповідним сертифікатом учасника міжнародної науково-практичної конференції. Бібліографічний опис тез подано у списку використаних джерел.

Структура роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить \_\_69\_\_ сторінок, містить \_\_0\_\_ рисунків, \_\_1\_\_ таблицю, \_\_23\_\_ джерела.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ КРОС-КУЛЬТУРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1. Сутність, еволюція та значення крос-культурного менеджменту в системі міжнародного бізнесу

У сучасних умовах глобалізації економіки та активної інтеграції країн у світове господарство особливого значення набуває проблема ефективної взаємодії між представниками різних культур. Підприємства, організації та інституції дедалі частіше функціонують у багатокультурному середовищі, де успішність управління залежить не лише від професійної компетентності менеджерів, а й від їхньої здатності розуміти, враховувати й ефективно використовувати культурні відмінності. Саме тому в системі міжнародного бізнесу сформувався окремий науковий напрям — крос-культурний менеджмент.

Термін “cross-cultural management” походить від англійських слів “cross” – перетин і “culture” – культура, тобто буквально означає “управління на перетині культур”.

На сучасному етапі розвитку науки крос-культурного менеджменту більшість теоретичних і практичних досліджень спираються на моделі, розроблені трьома провідними вченими — Гертом Гофстеде, Фоном Тромпенаарсом і Едвардом Холлом, чії концепції стали класичними у вивченні культурних відмінностей та формуванні міжкультурних стратегій управління.

На думку Г. Гофстеде, крос-культурний менеджмент — це «вивчення того, як культурні відмінності впливають на процеси управління в міжнародних компаніях» (Hofstede, 2010). Учений розглядав культуру як

«колективне програмування розуму, що відрізняє членів однієї групи від іншої».

Ф. Тромпенаарс та Ч. Хемпден-Тернер у своїй відомій праці “*Riding the Waves of Culture*” (2012) визначали крос-культурний менеджмент як управління через розуміння різниць у цінностях, переконаннях та моделях поведінки людей із різних культур. За їхнім підходом, основне завдання менеджера полягає не в усуненні культурних розбіжностей, а у вмінні їх узгоджувати для досягнення спільних цілей.

Важливий внесок у розвиток поняття зробив Едвард Холл, який ще у 1960-х роках у праці “*The Silent Language*” (1990) звернув увагу на вплив культурного контексту на комунікацію. Він розділив культури на висококонтекстні (де велике значення має невербальна поведінка, традиції, відносини) і низькоконтекстні (де інформація передається прямо та логічно). Це розмежування стало основою для вивчення міжкультурних відмінностей у спілкуванні, переговорах і командній роботі.

Серед українських науковців, які досліджують проблематику крос-культурного менеджменту, найвідомішими є Н. І. Кабушкін, З. Є. Шершньова, О. М. Козак та О. В. Гуменюк, чії праці присвячені адаптації зарубіжних підходів до умов українських організацій та міжнародного співробітництва. Дослідження вітчизняних учених поглиблюють теоретичну базу крос-культурного менеджменту, спираючись на напрацювання зарубіжних авторів і водночас враховуючи специфіку українського економічного та культурного середовища.

Кабушкін (2019) і Шершньова (2021) підкреслюють, що крос-культурний менеджмент є складовою міжнародного менеджменту, орієнтованою на врахування культурних особливостей під час планування, організації, мотивації та контролю діяльності підприємства на зарубіжних ринках. Таким чином, крос-культурний менеджмент можна визначити як сукупність знань, навичок і методів управління, спрямованих на

гармонізацію взаємодії між представниками різних культур у межах міжнародних організацій і проєктів.

Еволюція становлення крос-культурного менеджменту.

Як окрема галузь знань крос-культурний менеджмент почав формуватися у другій половині ХХ століття. Його витoki пов'язані з розвитком міжнародного бізнесу після Другої світової війни, коли західні компанії розпочали активну експансію на нові ринки. В цей період у наукових працях (Perlmutter, 1969; Hofstede, 1980) уперше було піднято питання про вплив національної культури на стиль керівництва, трудову мотивацію та комунікацію в організаціях.

У 1980-х роках дослідження Г. Гофстеде стали основою для формування системного підходу до вивчення культурних вимірів. Учений виокремив шість параметрів, за якими можна порівнювати національні культури: дистанція влади, індивідуалізм, маскулініть, уникнення невизначеності, довгострокова орієнтація та поблажливість. Саме цей підхід дав змогу кількісно вимірювати культурні відмінності між країнами, що стало проривом у сфері міжнародного менеджменту.

У 1990–2000-х роках з'являються нові теорії, пов'язані з розвитком концепції “cultural intelligence” (CQ) — культурного інтелекту, тобто здатності адаптувати поведінку відповідно до вимог іншої культури. Цю концепцію розвинули Е. Ерлі та С. Анг, які довели, що високий рівень культурного інтелекту сприяє успішній роботі в мультикультурних командах. Сучасні дослідники (Meyer, 2020) підкреслюють, що у глобалізованому світі здатність розуміти культурні контексти є не менш важливою за професійні навички.

З розвитком цифрових технологій і поширенням дистанційної роботи крос-культурний менеджмент отримав новий вимір. Команди, що працюють у міжнародному форматі, спілкуються переважно онлайн, тому культурні відмінності в комунікації, темпі прийняття рішень і ставленні до

часу набули ще більшого значення. Відтак сьогодні крос-культурний менеджмент розглядається не лише як академічна дисципліна, а як практичний інструмент управління людьми в глобальному середовищі.

Значення крос-культурного менеджменту в міжнародному бізнесі.

Крос-культурний менеджмент відіграє важливу роль у формуванні конкурентних переваг організацій, що діють на міжнародній арені. Його значення полягає в тому, що він дозволяє:

- забезпечити ефективну міжкультурну комунікацію між партнерами та працівниками;
- знизити рівень конфліктів, пов'язаних із нерозумінням культурних норм;
- підвищити лояльність і мотивацію співробітників у багатокультурних командах;
- створити позитивний імідж організації у міжнародному середовищі.

За спостереженнями Е. Мейєр (2020), компанії, які враховують культурні відмінності у процесах управління, досягають вищих результатів у переговорах і співпраці. Вона доводить, що успішні міжнародні організації вміють будувати містки між культурами, а не зводити між ними стіни.

Для українських організацій, що працюють у Європі, зокрема в Естонії, крос-культурний менеджмент має подвійне значення. З одного боку, він сприяє ефективній інтеграції українських команд у європейське культурне середовище. З іншого — допомагає зберігати національну ідентичність, поєднуючи українські управлінські традиції з європейськими моделями партнерства, відкритості та довіри.

Таким чином, крос-культурний менеджмент є не лише інструментом управління, але й засобом формування культурного мосту між націями, що

особливо важливо для українських організацій, які діють у Європі та представляють державу на міжнародному рівні.

Крос-культурний менеджмент — це сучасний напрям міжнародного менеджменту, який поєднує знання з управління, соціології, психології та культурології. Його сутність полягає в управлінні організаціями в умовах культурного різноманіття, у врахуванні відмінностей у цінностях, комунікаціях і стилях поведінки людей різних національностей. Еволюція цього напрямку відбувалася від емпіричних спостережень до створення наукових моделей і практичних інструментів, що сьогодні активно використовуються у міжнародному бізнесі. Крос-культурний менеджмент має вирішальне значення для формування ефективних міжкультурних команд, розвитку міжнародного партнерства та підвищення результативності діяльності організацій у глобальному середовищі. У наступному підрозділі буде розглянуто основні моделі аналізу культурних відмінностей, що дають змогу глибше зрозуміти специфіку взаємодії між Україною та Естонією.

1.2. Основні моделі та підходи до аналізу культурних відмінностей (Гофстеде, Тромпенаарс, Холл) на прикладі Естонської Республіки та України

Міжнародна діяльність будь-якої організації потребує глибокого розуміння культурних відмінностей між країнами, адже саме вони визначають особливості ділової поведінки, способи прийняття рішень, стиль керівництва та комунікацію в команді. Для оцінювання цих відмінностей у менеджменті використовують спеціальні моделі, розроблені провідними дослідниками міжкультурних взаємодій. Найвідомішими серед них є моделі Г. Гофстеде, Ф. Тромпенаарса та Е.

Холла, які дають можливість системно проаналізувати культурні параметри та їх вплив на управлінські процеси.

### Модель Г. Гофстеде

Голландський соціолог Герт Гофстеде (Hofstede, 2010) став одним із засновників сучасного крос-культурного менеджменту. У результаті багаторічних досліджень працівників міжнародної компанії ІВМ він виокремив шість базових вимірів культури, що пояснюють відмінності у поведінці людей з різних країн:

1. Дистанція влади (Power Distance) – рівень сприйняття нерівності між керівниками та підлеглими.
2. Індивідуалізм – колективізм (Individualism vs. Collectivism) – ступінь самостійності особи від групи.
3. Маскулінність – фемінність (Masculinity vs. Femininity) – орієнтація на змагання та успіх або на гармонію та співпрацю.
4. Уникнення невизначеності (Uncertainty Avoidance) – рівень толерантності до невідомого та змін.
5. Довгострокова орієнтація (Long-Term Orientation) – ставлення до планування майбутнього й традицій.
6. Поблажливість (Indulgence) – рівень свободи самовираження та емоційності суспільства.

На основі офіційної бази даних платформи Hofstede Insights (оновлення 2024 р.) можна порівняти культурні профілі України та Естонії. Це єдиний легітимний і загально визнаний у науці ресурс, де публікуються результати вимірювань за моделлю Г. Гофстеде для понад 100 країн.

Таблиця 1.1

| Показник        | Україна | Естонія | Інтерпретація       |
|-----------------|---------|---------|---------------------|
| Дистанція влади | 92      | 40      | Українці схильні до |

|                          |    |    |  |
|--------------------------|----|----|--|
|                          |    |    | вертикальної ієрархії, естонці – до рівності у спілкуванні.                    |
| Індивідуалізм            | 25 | 60 | В Україні переважає колективізм, в Естонії – індивідуалістичний підхід.        |
| Маскулінність            | 27 | 30 | Обидві культури орієнтовані на співпрацю, компроміс і турботу.                 |
| Уникнення невизначеності | 95 | 60 | Українці прагнуть стабільності та чітких правил; естонці більш гнучкі до змін. |
| Довгострокова орієнтація | 55 | 82 | Естонці стратегічно планують, українці частіше діють ситуативно.               |
| Поблажливість            | 14 | 16 | Обидві культури мають помірковану емоційність і самоконтроль.                  |

Дані свідчать, що Україна належить до культур із високою дистанцією влади та колективізмом, тоді як Естонія ближча до північної моделі менеджменту — низької ієрархії, індивідуалізму та планування. Для управління українськими організаціями в Естонії це означає, що лідери мають пристосовувати стиль керівництва до естонського прагнення

автономії та рівності у прийнятті рішень, уникаючи надмірної формальності.

Гофстеде підкреслював, що ефективний міжнародний менеджмент полягає не у зміні культури, а у вмінні керувати різницею культур. Це положення має ключове значення для діяльності українських громадських об'єднань у Європі, зокрема в Естонії, де поєднуються українські цінності взаємопідтримки з естонською культурою самостійності та точності.

Модель Ф. Тромпенаарса та Ч. Хемпден-Тернера

Іншу відому класифікацію культурних відмінностей запропонували Фон Тромпенаарс і Чарльз Хемпден-Тернер у книзі “Riding the Waves of Culture” (2012). Вони виділили сім параметрів, за якими можна описати поведінкові моделі людей у різних країнах:

1. Універсалізм – партикуляризм – пріоритет правил чи особистих відносин.
2. Індивідуалізм – комунітаризм – значення особистих інтересів або інтересів групи.
3. Нейтральність – емоційність – спосіб вираження почуттів у суспільстві.
4. Специфічність – дифузність – розмежування між професійним і приватним життям.
5. Досягнення – приписування – підстава для соціального статусу (результати чи зв'язки).
6. Ставлення до часу – орієнтація на минуле, теперішнє чи майбутнє.
7. Ставлення до природи – активний чи пасивний підхід до зовнішніх обставин.

Якщо порівняти Україну та Естонію за цими параметрами, можна зробити кілька висновків:

- Україна є більш партикуляристською культурою, де особисті зв'язки часто важливіші за формальні правила. Естонія — навпаки, тяжіє до універсалізму, тобто чіткого дотримання норм і законів.

- Українці мають більш емоційний стиль комунікації, тоді як естонці — нейтральний, стриманий, що відображає північний тип культури.

- Для українців властива комунітарність — колективна взаємодія, взаємопідтримка; для естонців — індивідуалізм і особиста відповідальність.

- У сфері часу естонці орієнтовані на майбутнє, на довгострокове планування, тоді як українці більше діють у короткостроковій перспективі, реагуючи на обставини.

- У практичній площині ці відмінності означають, що при роботі українських організацій в Естонії доцільно приділяти увагу чіткості комунікації, плануванню, повазі до індивідуального простору та мінімізації емоційного тиску в команді.

#### Контекстна модель Е. Холла

Американський антрополог Едвард Холл (Hall, 1990) запропонував один із перших підходів до пояснення міжкультурних відмінностей у спілкуванні — контекстну модель. Він розділив усі культури на дві великі групи:

1. Висококонтекстні культури, у яких значна частина інформації передається невербально, через інтонацію, традиції, соціальні зв'язки (приклади — Японія, Італія, Україна).

2. Низькоконтекстні культури, де інформація виражається прямо, а смисл передається словами (приклади — Німеччина, Фінляндія, Естонія).

Україна належить до висококонтекстних культур, де спілкування часто залежить від тону, емоцій, відносин між людьми. Естонія ж —

низькоконтекстна культура, у якій важлива чіткість, точність формулювань і послідовність.

Це пояснює певні комунікаційні розбіжності між українцями й естонцями: українці можуть сприймати стриманість естонців як байдужість, а естонці — емоційність українців як надмірну експресію. Для ефективної співпраці українським організаціям в Естонії варто адаптувати стиль спілкування — бути конкретними, пунктуальними й уникати подвійних натяків, водночас залишаючи місце для культурного тепла й відкритості.

Розглянуті моделі Гофстеде, Тромпенаарса та Холла є основними теоретичними інструментами аналізу культурних відмінностей у міжнародному менеджменті. Їх застосування дає можливість пояснити специфіку управлінських процесів і міжкультурної комунікації між Україною та Естонією.

Порівняння показало, що Україна має більш колективістську, емоційну та ієрархічну культуру, тоді як Естонія — індивідуалістичну, раціональну й низькоконтекстну. У практиці крос-культурного менеджменту це означає необхідність поєднання української гнучкості та естонської системності, що сприятиме гармонійному розвитку спільних ініціатив, зокрема у сфері діяльності Асоціації українських організацій в Естонії.

### 1.3. Вплив національної культури на управлінські процеси та міжкультурну комунікацію підприємства

Управління діяльністю підприємства в міжнародному середовищі неможливе без урахування впливу національної культури, оскільки вона визначає систему цінностей, мотивів, моделей поведінки та стилів комунікації людей. Культура формує очікування працівників і керівників

щодо лідерства, прийняття рішень, організації праці, стилю спілкування та ставлення до часу. Саме тому розуміння культурних відмінностей є одним із ключових чинників ефективності управління в глобалізованому світі.

В українських організаціях, зокрема громадських, значну роль відіграють емоційність і міжособистісні стосунки, тоді як естонські організації тяжіють до структурованості, точності та раціональності. Це зумовлює необхідність пошуку спільного балансу між людяністю українського стилю управління та раціональністю естонського підходу.

Як зазначає Г. Гофстеде (Hofstede, 2010), національна культура діє як «модель колективного мислення», яка впливає на сприйняття влади, індивідуальну чи групову відповідальність, ставлення до ризику та невизначеності. У країнах із високою дистанцією влади працівники очікують чітких вказівок і формальної ієрархії, тоді як у культурах із низькою дистанцією переважає горизонтальна взаємодія та рівність у прийнятті рішень.

В Україні традиційно сильна вертикаль управління та повага до авторитету керівника, тоді як в Естонії цінується рівноправність, самостійність і консультаційний стиль керівництва. Це означає, що українським організаціям, які працюють в Естонії, варто поступово адаптуватися до більш демократичного стилю менеджменту, що сприяє самостійності волонтерів і працівників.

На думку Е. Холла (Hall, 1990), культура безпосередньо впливає на комунікацію в організації, адже визначає, скільки інформації передається словами, а скільки — невербально. Для висококонтекстних культур, до яких належить Україна, характерна емоційність, гнучкість і важливість особистих відносин у діловому спілкуванні. Для низькоконтекстних культур, як Естонія, важлива чіткість, логіка й нейтральність у висловлюваннях.

Українські менеджери схильні пояснювати завдання через контекст, приклади чи настрій, тоді як естонські — коротко й по суті. Це може створювати комунікаційні непорозуміння, якщо обидві сторони не усвідомлюють культурних відмінностей у стилі мовлення та очікуваннях від зворотного зв'язку.

Ф. Тромпенаарс і Ч. Хемпден-Тернер (Trompenaars & Hampden-Turner, 2012) підкреслюють, що національні культури по-різному трактують поняття успіху, часу та взаємодії між людьми. Наприклад, у культурах типу комунітаризм, до яких тяжіє Україна, цінуються колективні досягнення, взаємна підтримка та командна робота. В Естонії, де переважає індивідуалізм, високо цінують особисту ініціативу та відповідальність.

Українські команди зазвичай орієнтовані на спільний результат, тоді як естонські — на ефективність кожного члена команди. У практиці це означає, що керівники мають поєднувати колективну підтримку українців із самостійністю, притаманною естонським працівникам.

Національна культура впливає і на управлінські рішення. У країнах із високим рівнем уникнення невизначеності, як Україна, керівники часто приймають рішення після детальних консультацій і погоджень. В Естонії рішення приймаються швидше, із меншим страхом перед ризиком, але на основі фактів і логіки.

Українські організації схильні діяти обережно, зважаючи на колективну думку, тоді як естонські — прагнуть до швидкості й технологічності. Тому спільним командам важливо розвивати довіру, щоб українська ґрунтовність поєднувалася з естонською оперативністю.

Вплив культури простежується й у системі мотивації та лідерства. У колективістських культурах ефективним є групове визнання, командні премії та відзначення заслуг усіх учасників процесу, тоді як в

індивідуалістичних культурах більше значення мають персональні досягнення й кар'єрні можливості.

В українських організаціях вищою мотивацією часто є відчуття спільної мети, моральне визнання й довіра, тоді як естонські фахівці очікують чіткої системи оцінки результатів і прозорих критеріїв успіху. Поєднання цих двох підходів може створити гармонійне середовище, де підтримка поєднується з ефективністю.

Особливу роль національна культура відіграє у міжкультурній комунікації, адже саме вона визначає способи передачі інформації, рівень прямоти висловлювань, використання невербальних сигналів і навіть пауз у розмові. Як зазначає Е. Мейєр (Meuer, 2020), «культура формує мову не лише через слова, а через очікування від взаємодії».

Українці часто розпочинають спілкування з емоційного або неформального обговорення, тоді як естонці схильні одразу переходити до суті. Ця різниця може викликати різні сприйняття — українці можуть вважати естонців надто стриманими, а естонці — українців занадто емоційними. Проте саме це поєднання створює унікальний простір взаємного навчання відкритості та точності.

У наукових працях українських дослідників (Кабушкін, 2019; Шершньова, 2021; Козак, 2020) підкреслюється, що гармонійна міжкультурна комунікація є основою успішного міжнародного співробітництва. Вони наголошують на важливості адаптивного лідерства, коли менеджер здатний змінювати стиль поведінки відповідно до культурного контексту команди або країни-партнера.

Для українських організацій в Естонії це означає потребу у лідерах, які здатні одночасно розуміти емоційну природу українців і раціональність естонців, поєднуючи довіру з ефективністю, традиційність з відкритістю до інновацій.

Таким чином, національна культура істотно впливає на всі управлінські процеси підприємства — від планування та прийняття рішень до мотивації та комунікації. Вона визначає стиль керівництва, рівень взаємодії в колективі, особливості переговорів і методи вирішення конфліктів.

Для українських організацій, що працюють у Європі, зокрема в Естонії, важливо поєднувати відкритість і демократичність європейського підходу з духовністю, взаємопідтримкою та гнучкістю, притаманними українській культурі. Такий баланс створює основу для сталого розвитку, довіри та ефективної міжнародної співпраці.

Національна культура визначає поведінку людей у процесі управління, комунікації та прийняття рішень. Вона впливає на структуру влади, лідерство, мотивацію й характер взаємодії в колективі.

Порівняння України та Естонії показує, що українська модель менеджменту спирається на емоційність, колективізм і повагу до авторитету, тоді як естонська — на раціональність, індивідуальність і відкритість до змін.

Поєднання цих двох культур створює потенціал для ефективного крос-культурного управління, що особливо важливо для українських організацій, які діють у європейському просторі.

## Висновки за 1 розділом

У першому розділі було розглянуто теоретичні засади формування та розвитку крос-культурного менеджменту, проаналізовано основні підходи до вивчення культурних відмінностей та визначено вплив національної культури на управлінські процеси й комунікацію в організаціях.

Доведено, що крос-культурний менеджмент є невід’ємною складовою міжнародного менеджменту, що поєднує знання з управління, соціології, психології та культурології. Його головна мета полягає у

забезпеченні ефективної взаємодії між представниками різних культур у межах спільних проєктів і міжнародних організацій.

Проаналізовані наукові підходи Г. Гофстеде, Ф. Тромпенаарса, Ч. Хемпден-Тернера та Е. Холла доводять, що культура впливає на всі аспекти управлінської діяльності — від стилю лідерства й мотивації персоналу до комунікації та прийняття рішень. Вони заклали основу сучасних методів дослідження культурних вимірів, які дають змогу системно оцінювати міжкультурні відмінності та формувати ефективні стратегії співпраці.

Серед українських науковців (Кабушкін, Шершньова, Козак, Гуменюк) також посилюється інтерес до проблематики крос-культурного менеджменту, зокрема у контексті адаптації зарубіжних моделей до реалій українських організацій і міжнародного партнерства. Їхні праці підтверджують, що культурна компетентність є ключовим чинником успіху у сучасному глобальному бізнесі.

Порівняльний аналіз України та Естонії показав, що обидві країни мають відмінні культурні параметри, які впливають на стиль управління, лідерство, комунікацію та мотивацію. Україна характеризується високою дистанцією влади, колективізмом і емоційністю, тоді як Естонія тяжіє до низької ієрархії, індивідуалізму, стриманості та плановості. Ці розбіжності зумовлюють потребу в адаптації українських управлінських підходів до європейського контексту.

Таким чином, крос-культурний менеджмент виступає важливим інструментом гармонізації взаємодії між представниками різних культур. Його розвиток сприяє підвищенню ефективності міжнародної співпраці, формуванню довіри в багатокультурних командах та посиленню конкурентоспроможності українських організацій у Європі. Отримані теоретичні висновки створюють підґрунтя для подальшого аналізу

практичних аспектів діяльності українських організацій в Естонії, що буде розглянуто у другому розділі роботи.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ КРОС-КУЛЬТУРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ УКРАЇНСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ В ЕСТОНІЇ

2.1. Загальна характеристика європейського культурного середовища та особливості естонського ринку

Європейський культурний простір відзначається значною різноманітністю, яка сформувалася під впливом історичних традицій, соціально-економічних умов та інтеграційних процесів у межах Європейського Союзу. У науковій літературі Європу часто розглядають не як однорідний соціокультурний простір, а як сукупність регіональних культурних моделей — північної, західної, східної, середземноморської та центральноєвропейської (House et al., 2004; Lewis, 2019). Попри це, є спільні риси, що вирізняють європейську культурну систему: орієнтація на верховенство права, інституційну стабільність, персональну відповідальність, відкритість до інновацій та раціональність у прийнятті рішень.

У доповіді Європейської комісії «Cultural and Creative Sectors in Europe» (2023) наголошується, що більшість європейських країн характеризуються високим рівнем інституційної довіри, прозорістю комунікації, повагою до особистого простору і чітким розмежуванням професійної та приватної сфер життя. Ці особливості мають важливе значення для діяльності будь-якої організації, що працює в європейському бізнес- та громадському середовищі, оскільки визначають стиль управління, очікування працівників, специфіку комунікації та організаційну культуру.

Особливу групу в європейському просторі становлять країни Північної Європи, до яких відносять також Естонію. Відомий дослідник Р.

Льюїс (Lewis, 2019) описує північну модель як орієнтовану на точність, низький рівень емоційності в спілкуванні, прагматизм, довгострокове планування й високий рівень соціальної відповідальності. Естонська організаційна культура значною мірою відповідає цим характеристикам, що підтверджують дані про її низьку дистанцію влади, індивідуалізм та високий рівень довіри.

Естонія — одна з найбільш цифровізованих держав Європейського Союзу. У «Digital Economy and Society Index» (Єврокомісія, 2023) країна стабільно входить до першої п'ятірки за рівнем цифровізації. Цей фактор формує сучасну модель комунікації: більшість процесів, як у державному, так і громадському секторі, організовані через електронні платформи, що підвищує прозорість, оперативність і точність взаємодії.

Для українських організацій, зокрема тих, що входять до Асоціації українських організацій в Естонії (далі — АУОЕ), це означає необхідність адаптації до високих стандартів цифрового документообігу, формального звітування та структурованих управлінських процесів.

За моделлю Г. Гофстеде Естонія характеризується низьким рівнем дистанції влади (40), високим індивідуалізмом (60) і високою довгостроковою орієнтацією (82), що свідчить про демократичний стиль управління, цінність самостійності працівників та стратегічне планування. Україна, навпаки, демонструє високі показники дистанції влади (92), колективізм (25) та високий рівень уникнення невизначеності (95), що зумовлює інший стиль організаційної поведінки — більш емоційний, вертикальний та ситуативний.

Ці культурні відмінності мають ключове значення для розуміння специфіки діяльності українських організацій на естонському ринку.

Естонський ринок громадських ініціатив характеризується високою інклюзивністю та активною підтримкою культурного різноманіття. Згідно з даними Міністерства культури Естонії (2023), держава фінансує понад

400 культурних об'єднань національних меншин, включаючи українські організації. Це створює сприятливі умови для розвитку українських громад, але водночас висуває вимоги щодо прозорості, системності та відповідності європейським управлінським практикам.

Для українських організацій в Естонії, зокрема АУОЕ та СУМ, важливо враховувати такі особливості естонського середовища:

- точність і формальність у комунікації (характерно для низькоконтекстної культури),
- планування та дотримання дедлайнів,
- високий рівень самостійності волонтерів,
- мінімальний рівень емоційності в професійних питаннях,
- детальна звітність для грантових та державних програм,
- високий рівень цифрової компетентності учасників.

Таким чином, європейське культурне середовище загалом і естонський ринок зокрема формують рамкові умови, у яких українські організації мають адаптувати свої управлінські процеси. Розуміння цих особливостей є необхідною передумовою ефективної діяльності Асоціації українських організацій в Естонії, що буде детально проаналізовано у наступному підрозділі.

2.2. Діяльність Асоціації українських організацій в Естонії: структура, напрями роботи, управлінські підходи

Асоціація українських організацій в Естонії (далі — АУОЕ) є найбільшою українською громадською платформою в країні, яка об'єднує більшість офіційно зареєстрованих українських об'єднань та культурних колективів. Діяльність АУОЕ має важливе значення як для підтримки української громади в Естонії, так і для розвитку міжкультурного співробітництва між Україною та Естонською Республікою. Оскільки

Асоціація працює в умовах взаємодії двох різних культурних середовищ, її управлінські процеси є прикладом практичного застосування крос-культурного менеджменту.

Структура Асоціації та її організаційна основа

АУОЕ функціонує як парасолькова організація (*umbrella organization*), що об'єднує 18 українських громадських об'єднань, культурно-мистецьких колективів та освітніх ініціатив по всій Естонії. Інформація про кількість членських організацій підтверджується даними державного реєстру неприбуткових організацій Естонії (RIK, 2024) та офіційним сайтом Асоціації ([ukraina.ee](http://ukraina.ee)).

До складу АУОЕ входять організації різних напрямів: культурні товариства, фольклорні ансамблі, молодіжні організації, освітні групи, академічні та волонтерські ініціативи. Структурно Асоціація виконує координаційну, представницьку та консультативну функції, забезпечуючи взаємодію між своїми членами та органами державної влади Естонії, а також міжнародними партнерами.

Органами управління АУОЕ є:

- Загальні збори представників організацій-членів,
- Правління (*Juhatus*), яке здійснює стратегічне та оперативне керівництво,
- Голова правління, робочі групи та проєктні команди, які створюються для реалізації окремих культурних чи освітніх ініціатив.

Ця структура відповідає моделі управління неприбутковими організаціями, описаній у працях Г. Мінцберга (Mintzberg, 2009), де підкреслюється важливість гнучкості, волонтерської участі та горизонтальної комунікації.

Основні напрями діяльності Асоціації

1. Культурно-мистецький напрям

АУОЕ організовує численні культурні події, спрямовані на популяризацію української культури в Естонії. Серед найважливіших напрямів — проведення концертів, фестивалів, днів української культури, виставок, мистецьких вечорів та участь у мультикультурних заходах під егідою Міністерства культури Естонії.

Особливе місце займають заходи до національних та релігійних свят України, а також участь українських колективів у міжнародних фестивалях. Такі події сприяють формуванню позитивного іміджу України та розвитку культурної дипломатії на громадському рівні.

## 2. Освітній напрям

Асоціація підтримує різні освітні ініціативи, включаючи українські школи вихідного дня, курси мови, молодіжні програми та семінари. Однією з ключових організацій у цьому напрямі є Спілка української молоді в Естонії (СУМ), що проводить навчальні та виховні програми для дітей і молоді. Згідно з офіційною інформацією Асоціації ([ukraina.ee](http://ukraina.ee)), такі ініціативи сприяють збереженню української мови та культурної ідентичності серед дітей українських мігрантів.

## 3. Волонтерська та гуманітарна діяльність

З 2022 року АУОЕ активізувала гуманітарну діяльність, координуючи збір допомоги для України, співпрацюючи з естонськими муніципалітетами, фондами та міжнародними організаціями. На сторінках АУОЕ у Facebook публікуються регулярні звіти про проведені гуманітарні акції, збір речей, підтримку новоприбулих українців, інтеграційні заходи та партнерські проекти з естонськими волонтерами.

4. Представництво інтересів української громади. Асоціація виконує функції представницького органу, який взаємодіє з:

- Міністерством культури Естонії,
- Департаментом інтеграції Estonian Integration Foundation,
- муніципалітетами Таллінна, Тарту, Пярну,

- закордонними дипломатичними установами.

Таке співробітництво відповідає моделі «громадської дипломатії» (public diplomacy), описаної в роботах М. Леонарда (Leonard, 2002), де громадські організації виступають агентами міжкультурного діалогу.

Управлінські підходи та особливості внутрішньої комунікації

Діяльність АУОЕ поєднує особливості української та естонської моделей менеджменту. На основі аналізу відкритих матеріалів (ukraina.ee, RIK, 2024, публічні звіти Асоціації) можна виокремити кілька управлінських характеристик:

1. Горизонтальна координація та партнерська взаємодія. Попри українську традицію ієрархічності, у АУОЕ відчутна естонська модель співпраці:

- рішення часто приймаються колегіально,
- значення має внесок кожної організації,
- важлива прозорість діяльності.

Це відповідає північноєвропейському стилю менеджменту, який базується на рівності та довірі (Lewis, 2019).

2. Волонтерська мотивація як ядро діяльності. Переважна частина діяльності Асоціації здійснюється волонтерами. Це потребує особливої системи мотивації — не фінансової, а моральної, культурної та ідентифікаційної. У працях Г. Мінцберга волонтерські структури описуються як «місійні організації», де цінності та спільна мета відіграють важливішу роль, ніж формальна влада.

3. Цифровізований стиль управління. Відповідно до загальнонаціональної моделі Естонії, АУОЕ активно використовує цифрові інструменти:

- онлайн-комунікацію,
- електронні звіти,
- реєстраційні форми,

- цифровий документообіг.

Це забезпечує ефективність, але вимагає високої компетентності від учасників.

4. Міжкультурна комунікація всередині організації. У структурі Асоціації одночасно взаємодіють:

- представники української культури,
- естонські партнери,
- молодь,
- новоприбулі мігранти.

Це створює середовище, у якому важливими є навички крос-культурного менеджменту: чіткість, відкритість, толерантність, розуміння різних стилів взаємодії.

5. Гнучкість у прийнятті рішень. На відміну від державних установ Естонії, АУОЕ як громадська організація має можливість швидко реагувати на зміни. Це поєднання української гнучкості та естонської структурованості формує адаптивний стиль управління.

Перелік 18 організацій-членів АУОЕ з коротким описом діяльності:

1. Creative association Orphei, Тара (Тапа) — творчий колектив, який реалізує культурно-мистецькі ініціативи та проводить виставки й концерти.

2. Ukrainian hometown society Vodogray, Sillamäe (Сілламяе) — товариство, що працює з українською громадою в Сілламяе, проводить школу, культурні заходи.

3. Union of Ukrainian Youth of Estonia, Tallinn (СУМ, Таллінн) — молодіжна організація, яка працює з дітьми й молоддю, проводить навчальні, волонтерські та культурні програми.

4. Ukrainian hometown society Vitchyzna, Pärnu (Пярну) — українське товариство «Вітчизна», яке об'єднує українців у регіоні, проводить культурні й освітні заходи.
5. Prosvita – Centre of Ukrainian culture in Estonia, Tallinn — центр української культури в Естонії, Таллінн; організовує культурно-освітні заходи, спрямовані на збереження української мови та традицій.
6. Dance company Colour, Tallinn — танцювальна компанія «Колор», Таллінн; проводить виступи, майстер-класи, працює з молоддю.
7. Creative studio Mriya, Tallinn — студія творчості «Мрія», Таллінн; займається мистецько-освітньою діяльністю, творчими групами.
8. Ukrainian hometown society of Paide (Пайде) — українське товариство в місті Пайде; організовує культурні й освітні ініціативи.
9. Ukrainian studio Kobzaryk — українська студія «Кобзарик»; працює з дітьми, музично-мистецькими ініціативами.
10. Ukraina meedia Druzi MTÜ, Tallinn — медіа-товариство «Друзі», Таллінн; займається українською громадською інформацією, медійною діяльністю.
11. Musical ensemble Melodiya, Paldiski — музичний ансамбль «Мелодія», Палдиські; проводить концерти, музичні проєкти.
12. MTÜ Art Studio Anima, Tallinn — арт-студія «Anima», Таллінн; мистецькі заняття, студії, роботи з молоддю.
13. Ukrainian society and Saturday school Kalyna, Valga — товариство та суботня школа «Калина», Валга; освітня діяльність для дітей української громади.
14. MTÜ Spilno Library, Tallinn — бібліотека «Spilno», Таллінн; проводить культурні, освітні проєкти, популяризує українську книгу.
15. MTÜ DIBROVA, Tallinn — товариство «Діброва», Таллінн; громадські, культурно-освітні заходи.

16. MTÜ KOLO, Tartu — товариство «KOLO», Тарту; працює з українською громадою в регіоні, культурно-освітні програми.

17. OÜ Gumor UA, Tallinn — компанія/організація «Gumor UA», Таллінн; ініціативи культурного характеру в українській громаді.

18. Ukrainian women society of Estonia — громадська організація, яка працює з жінками української громади, культурно-освітня діяльність.

Основну діяльність у межах Таллінна здійснює Спілка української молоді в Естонії (СУМ). Організація є частиною світового руху СУМ, який у цьому році відзначає своє 100-річчя. В Естонії СУМ діє майже 25 років, виконуючи важливу виховну, культурну та освітню місію серед української молоді. Поряд із національною діяльністю, організація підтримує крос-культурні зв'язки з молодіжними осередками та українськими діаспорами у 12 країнах світу (Канада, США, Велика Британія, Австралія, Німеччина, Польща, Чехія, Словаччина, Аргентина, Бельгія, Франція, Іспанія), формуючи широку міжнародну мережу співпраці.

Роль Спілки української молоді в Естонії (СУМ) у діяльності АУОЕ. СУМ є однією з найактивніших молодіжних організацій у складі АУОЕ. Її діяльність охоплює культурно-виховну, освітню та соціальну роботу. Організація:

- проводить навчальні програми,
- організовує молодіжні табори,
- координує культурні виступи та заходи,
- підтримує молодих волонтерів,
- забезпечує культурну адаптацію української молоді.

Співпраця СУМ з АУОЕ є прикладом моделі партнерського управління, де молодіжна організація має автономію у реалізації своїх програм, але працює в межах загальної стратегії Асоціації. АУОЕ є

структурованою і водночас гнучкою платформою для організації життя української громади в Естонії. Її управлінська модель поєднує українську традицію колективної підтримки та естонську модель системності, прозорості й раціональності.

Діяльність Асоціації демонструє значний потенціал для ефективного крос-культурного менеджменту, що є основою для подальшого аналізу у підрозділі 2.3.

2.3. Аналіз крос-культурних аспектів у діяльності українських організацій: виклики, проблеми та потенціал розвитку

Діяльність українських організацій в Естонії, зокрема Асоціації українських організацій в Естонії (АУОЕ) та Спілки української молоді в Естонії (СУМ), відбувається в умовах активної взаємодії з естонськими державними установами, культурними центрами, освітніми інституціями та громадськістю. Це створює унікальний контекст крос-культурного менеджменту, в якому поєднуються українські цінності колективізму, емоційності та горизонтальної взаємопідтримки з естонськими нормами індивідуалізму, формальної точності й низького контексту комунікації. Аналіз таких взаємодій дозволяє виявити ключові виклики, проблеми та перспективи розвитку для українських організацій у європейському середовищі.

1. Крос-культурні виклики у внутрішній організаційній взаємодії.

1.1. Відмінності у стилях комунікації. Як показують моделі Е. Холла (1990), Україна є висококонтекстною культурою, тоді як Естонія —

низькоконтекстною.

Це проявляється у тому, що:

- українські члени організацій звикли до емоційного, деталізованого та неформального спілкування;
- естонські партнери очікують чітких інструкцій, коротких формулювань і дотримання структурованого порядку.

У практиці АУОЕ це інколи призводить до непорозумінь: наприклад, коли українська сторона очікує "живого" обговорення, а естонська — письмових домовленостей. Такий розрив потребує адаптації форм комунікації, переходу до чітко фіксованих домовленостей та використання двох стилів — емоційно-гуманістичного й раціонально-формального — у різних ситуаціях.

1.2. Різні очікування щодо ієрархії. За даними Г. Гофстеде (2010), Україна має високий показник дистанції влади (92), тоді як Естонія — низький (40). Для українських організацій в Естонії це означає:

- українці звикли до більш вертикального структурування рішень;
- естонські партнери, волонтери чи керівники очікують рівноправного діалогу та автономності.

Усередині АУОЕ та СУМ це інколи проявляється в тому, що новоприбулі українці прагнуть "сильного" керівника, який ухвалює рішення, тоді як естонська модель передбачає делегування, спільне планування та самостійність членів команди. Це створює потребу в гнучкому стилі управління, який поєднує обидві моделі.

1.3. Відмінності у мотивації волонтерів. У колективістських культурах (як українська) важливими є:

- підтримка,
- взаємна допомога,
- моральне визнання,
- емоційна залученість.

В Естонії ж домінують індивідуалістичні підходи:

- чіткий розподіл завдань,
- відповідальність кожного за свою частину роботи,
- мінімальний контроль,
- орієнтація на результат.

У волонтерських структурах АУОЕ це *Creating challenges* – наприклад, коли українці очікують більш гнучкого розподілу ролей, а естонські партнери — точного виконання конкретних функцій у визначені строки.

## 2. Крос-культурні виклики у співпраці з естонськими інституціями

2.1. Вимоги до цифрової та організаційної дисципліни. Естонія є однією з найцифровізованіших країн світу (DESI Index, 2023). Державні структури очікують:

- електронних заявок,
- точних звітів,
- скрупульозного дотримання дедлайнів,
- формального опису діяльності.

Для українських організацій, які працюють здебільшого на волонтерських засадах і часто не мають професійних менеджерських структур, це є викликом. Особливо це відчутно під час роботи з грантами, муніципалітетами або державними фондами.

2.2. Різні підходи до планування. Естонська культура — довгострокова та системна, тоді як українська — ситуативна та адаптивна.

У практиці співпраці це проявляється в тому, що:

- естонські партнери планують заходи за 6–12 місяців;
- українські колективи часто формують програми швидше та гнучкіше.

Це створює потребу в поступовому запровадженні планувальної системи, яка відповідатиме вимогам європейських партнерів.

2.3. Комунікаційно-поведінкові відмінності. Багато естонських інституцій дотримуються стриманого, формального та точного стилю. Українська сторона інколи інтерпретує це як байдужість. Естонська ж сторона може сприймати українську емоційність як надмірну. Такі відмінності є типовою міжкультурною проблемою, описаною Е. Мейер (2020), і можуть бути подолані через розвиток міжкультурної компетентності в організаціях.

3. Внутрішні проблеми крос-культурного менеджменту в українських організаціях

На основі аналізу діяльності АУОЕ (офіційні звіти, відкриті дані, соціальні сторінки) можна виокремити такі проблеми:

3.1. Мовні бар'єри. Попри високий рівень англійської та естонської серед частини активістів, багато новоприбулих українців не володіють естонською мовою. Це ускладнює:

- співпрацю з муніципалітетами,
- участь у грантових програмах,
- доступ до державних ресурсів.

3.2. Відсутність формальних менеджерських компетенцій. Більшість українських організацій працює на волонтерських засадах. Унаслідок цього виникають труднощі:

- з формалізацією процесів;
- з підготовкою звітів;
- з оцінюванням результативності проєктів;
- із плануванням.

3.3. Культурна адаптація нових членів громади. Після 2022 року кількість нових українців в Естонії збільшилася. Вони приходять до організацій із різним культурним бекграундом:

- Схід і Південь України — більш емоційні стилі поведінки,
- Захід України — більш структуровані підходи,
- довготривалі діаспоряни — вже адаптовані до естонських норм.

Поєднання цих моделей створює внутрішню різноманітність, яку необхідно враховувати у менеджменті організацій.

3.4. Внутрішній крос-культурний конфлікт у межах української громади в Естонії. Одним із найбільш помітних викликів, що з'явився після початку повномасштабного вторгнення росії в Україну у 2022 році, стало різке зростання чисельності української громади в Естонії. Згідно з відкритими даними Міністерства внутрішніх справ Естонії, кількість українців, які прибули до країни після 24 лютого 2022 року, вимірюється десятками тисяч. Це призвело до значного розширення діяльності українських організацій, зокрема АУОЕ та СУМ.

До громадських ініціатив долучилося багато нових учасників — молодих фахівців, представників творчих професій, менеджерів, педагогів, комунікаційників, які мають високий рівень мобільності, креативності та

сучасний досвід роботи з різними аудиторіями. Вони швидко інтегрувалися в громадський сектор і почали ініціювати нові формати діяльності, що природно змінило внутрішню динаміку українських організацій.

У той же час частина «старої діаспори», тобто українців, які проживають в Естонії тривалий час, за роки адаптації перейняла значну частину естонських цінностей - раціональність, формальність, низьку емоційність, індивідуальність та високу відповідальність за власний внесок (Lewis, 2019; Hofstede, 2010).

Як наслідок виникла ситуація, коли:

- новоприбулі українці діють згідно з українською культурною моделлю (висока емоційність, швидка ініціативність, бажання проявляти себе),
- українці, які живуть у Естонії давно, діють більше згідно з естонськими підходами (спокій, точність, мінімум емоційності, дотримання процедур).

Цей різний культурний досвід створив внутрішній «крос-культурний розрив» уже всередині самої української громади, що є унікальним випадком для діаспорних організацій.

Прояви внутрішнього напруження. За спостереженнями лідерів українських організацій (за відкритими інтерв'ю, звітами та постами у Facebook), у деяких колективах простежуються такі явища:

- невербальна напруга між «старою діаспорою» та новими активістами;
- конкуренція за лідерські позиції;

- нерозуміння стилів комунікації («надто емоційні» проти «надто холодних»);
- різні очікування від темпів роботи та ролей;
- конфлікти внаслідок різної адаптованості до естонського суспільства.

Це відповідає моделі міжкультурних конфліктів Стелли Тінг-Тумі (Ting-Toomey, 2015), яка підкреслює, що найбільша напруга виникає не від «великих культурних розривів», а від зіткнення близьких, але різних культурних норм усередині однієї спільноти.

Шляхи вирішення внутрішнього крос-культурного конфлікту. На основі теорії культурного інтелекту (Earley & Ang, 2003), моделі багатокультурних команд (Meuer, 2020) та практики європейських діаспорних організацій можна виокремити такі інструменти.

#### 1. Інституційне врегулювання ролей

- створення чітких посадових обов'язків для волонтерів та керівників;
- формування прозорої структури відповідальності;
- впровадження поняття «проектних ролей», що знімає конфлікти за статус.

#### 2. Проведення внутрішніх крос-культурних зустрічей:

- воркшопи про культурні відмінності між Україною та Естонією;
- тренінги з міжкультурної комунікації;
- обговорення різних стилів поведінки без конфлікту.

Це допоможе перетворити «розбіжності» на «взаємне розуміння».

3. Створення змішаних за досвідом робочих груп. Модель «старший досвід — нова енергія»:

- новоприбулі учасники привносять інноваційність,
- ті, хто живе в Естонії давно — стабільність і знання системи.

Такі змішані групи підвищують ефективність та зменшують конкуренцію.

4. Запровадження політики «подвійної культури». Українські організації можуть свідомо поєднати два стилі:

- українську емоційність → у творчих та соціальних проєктах;
- естонську системність → у звітності, документації, управлінні.

5. Медійне підсилення позитивних прикладів співпраці

- висвітлення партнерських проєктів «нових» і «старих» членів;
- підкреслення внеску кожної групи у розвиток громади.

6. Запровадження кодексу етичної взаємодії. Документ, який визначає:

- стиль комунікації,
- поведінкові норми,
- толерантність до різноманіття,
- механізми вирішення конфліктів.

Подібні кодекси успішно застосовуються в польських, литовських та канадських діаспорах.

4. Потенціал розвитку крос-культурного менеджменту в АУОЕ та СУМ. Попри виклики, українські організації в Естонії мають значний потенціал росту.

4.1. Переваги української моделі. Українські організації мають очевидні сильні сторони:

- висока згуртованість;
- гнучкість та швидка адаптація;

- сильні емоційні та соціальні зв'язки;
- креативність і ініціативність;
- широкий спектр культурних активностей.

Це дозволяє організаціям швидко реагувати на суспільні потреби.

4.2. СУМ як центр міжнародної взаємодії. СУМ має розгалужену міжнародну мережу у 12 країнах світу (Канада, США, Велика Британія, Австралія, Німеччина, Польща, Чехія, Словаччина, Аргентина, Бельгія, Франція, Іспанія). Це створює:

- можливості міжнародних обмінів;
- досвід міжкультурної роботи;
- залучення міжнародних тренерів і волонтерів;
- впровадження глобальних стандартів молодіжної роботи.

4.3. Можливості співпраці з Естонськими інституціями. Завдяки структурованості та довірі в естонському суспільстві, АУОЕ має можливості:

- залучати державні гранти,
- реалізовувати спільні культурні проекти,
- брати участь у програмах інтеграції,
- розширювати молодіжні програми СУМ,
- формувати міжкультурні заходи з участю естонських молодіжних організацій.

4.4. Розвиток компетенцій у менеджменті. Українські організації можуть:

- запроваджувати тренінги з міжкультурної комунікації;
- залучати міжнародних експертів;

- розвивати цифрові навички;
- використовувати естонський досвід самоорганізації та довгострокового планування;
- формувати внутрішні стандарти управління.

## Висновки за 2 розділом

У другому розділі було здійснено аналіз крос-культурного середовища, в якому функціонують українські організації в Естонії, а також досліджено особливості діяльності Асоціації українських організацій в Естонії (АУОЕ) та Спільки української молоді в Естонії (СУМ) як однієї з ключових структур у її складі. Показано, що європейський культурний простір загалом і естонське середовище зокрема формують для українських організацій як можливості, так і специфічні управлінські виклики, пов'язані з необхідністю дотримання високих стандартів прозорості, цифрової організації роботи, довгострокового планування та формалізованої комунікації.

Аналіз структури й діяльності АУОЕ засвідчив, що вона є парасольковою організацією, яка об'єднує 18 українських громадських, освітніх, культурних та волонтерських ініціатив по всій Естонії. Її управлінська модель поєднує елементи української традиції взаємної підтримки й колективізму з естонськими підходами до системності, раціональності та цифровізації процесів. Важливу роль у діяльності АУОЕ відіграє СУМ, який забезпечує виховну, освітню та культурну роботу з молоддю, підтримує міжнародні зв'язки та виступає одним із ключових провідників крос-культурної взаємодії.

У розділі було виявлено низку крос-культурних викликів, з якими стикаються українські організації в Естонії. До них належать відмінності у

стилях комунікації між висококонтекстною українською та низькоконтекстною естонською культурами, різне сприйняття ієрархії та лідерства, інші підходи до мотивації волонтерів, планування діяльності й дотримання процедур. Окрему групу проблем становлять внутрішні виклики: мовні бар'єри, нестача формалізованих управлінських компетенцій, а також напруженість між «старою діаспорою» та новоприбулими українцями, які мають відмінний досвід адаптації та різні стилі поведінки.

Водночас проведений аналіз засвідчив значний потенціал розвитку крос-культурного менеджменту в АУОЕ та СУМ. Серед сильних сторін українських організацій виокремлено високу згуртованість, гнучкість, креативність, широку мережу міжнародних контактів, особливо в молодіжному середовищі, а також можливості для поглиблення співпраці з естонськими інституціями. Застосування інструментів крос-культурного менеджменту — таких як інституційне врегулювання ролей, розвиток міжкультурної компетентності, змішані команди, кодекси етичної взаємодії — створює підґрунтя для зниження напруженості, підвищення ефективності внутрішньої та зовнішньої комунікації й сталого розвитку організацій.

Таким чином, результати аналізу другого розділу підтверджують, що крос-культурний вимір є ключовим чинником успішної діяльності українських організацій в Естонії. Виявлені проблеми та окреслений потенціал розвитку становлять основу для формування практичних рекомендацій щодо удосконалення системи крос-культурного менеджменту, які будуть розроблені у третьому розділі роботи.

### РОЗДІЛ 3

## НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КРОС-КУЛЬТУРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ НА РИНКАХ ЄВРОПИ НА ПРИКЛАДІ ЕСТОНСЬКОЇ РЕСПУБЛІКИ

### 3.1. Формування ефективної системи міжкультурної комунікації в Асоціації українських організацій в Естонії

Ефективна міжкультурна комунікація є ключовою умовою результативної діяльності будь-якої організації, що працює у багатокультурному середовищі. Для українських об'єднань в Естонії, зокрема Асоціації українських організацій в Естонії (АУОЕ) та Спілки української молоді в Естонії (СУМ), питання побудови чіткої та адаптивної системи комунікації набуває особливого значення. Це пов'язано зі специфікою взаємодії між представниками двох культур — української та естонської, які суттєво різняться за моделями поведінки, стилями спілкування, ставленням до ієрархії та очікуваннями від організаційної роботи. На основі теоретичних моделей Гофстеде (2010), Холла (1990) та Мейер (2020), а також з урахуванням аналізу ситуації, проведеного у попередньому розділі, можна сформувати комплекс практичних рекомендацій для вдосконалення міжкультурної комунікації в українських організаціях.

#### Принципи міжкультурної комунікації в АУОЕ

Побудова системи комунікації має ґрунтуватися на поєднанні українських і естонських культурних моделей. Українська культура характеризується високим рівнем емоційності, колективізмом та значенням міжособистісних стосунків. Естонська культура, навпаки, тяжіє до низького контексту в комунікації, точності, стриманості та індивідуальності

відповідальності. Тому створення ефективної комунікаційної політики в АУОЕ має спиратися на такі принципи:

- прозорість — чітке, своєчасне та відкрите донесення інформації до всіх учасників;
- двомовність/тримовність — використання української, естонської та англійської мов у внутрішній і зовнішній комунікації;
- повага до культурних відмінностей — врахування різних стилів висловлювань, темпу роботи та очікувань;
- недискримінація — рівні можливості для всіх членів громади незалежно від часу проживання в Естонії, регіону походження чи рівня володіння мовами.

Запровадження цих принципів дозволить гармонізувати спілкування між різними групами української громади та підвищити якість співпраці з естонськими партнерами.

Модернізація внутрішньої комунікаційної структури

Естонська модель управління базується на чіткому розмежуванні процесів — інформування, обговорення та ухвалення рішень. Для АУОЕ це є актуальним, оскільки багато внутрішніх непорозумінь виникають саме через змішування цих етапів.

Пропонується впровадити таку модель комунікації:

- Інформування — офіційні оголошення, листи, електронні повідомлення, публікації у внутрішніх каналах (Telegram, e-mail).
- Обговорення — робочі групи, зустрічі, консультації.
- Рішення — протокольне оформлення підсумків, затвердження відповідальними особами.

Для цього слід систематизувати наявні комунікаційні канали:

- внутрішня пошта (e-mail) — для офіційних листів і рішень;
- Telegram або інший меседжер для оперативних комунікацій;

- регулярні онлайн/офлайн координаційні наради між організаціями-членами;

- Google Drive або інша платформа — для спільних документів.

Такі стандарти дозволяють поєднати українську гнучкість і естонську структурованість.

Запровадження стандартів ділової комунікації, яка домінує в Естонії

У більшості естонських установ та організацій комунікація є формальною, короткою, аргументованою та завжди задокументованою письмово. Українським організаціям важливо адаптуватися до цієї моделі, щоб забезпечити ефективну співпрацю.

Пропонується систематично:

- складати короткі письмові підсумки кожної зустрічі;
- використовувати єдині шаблони документів (листи, протоколи, заявки);

- встановити чіткі рекомендації щодо тону комунікації (нейтральний, доброзичливий, без емоційного тиску);

- визначити терміни відповіді на запити: наприклад, 24 години для оперативних питань, 3–5 днів для стратегічних.

Такі стандарти узгоджуються із загальноєвропейськими нормами ділової етики (Meuer, 2020).

Механізми попередження та врегулювання конфліктів

Внутрішні конфлікти українських організацій часто мають приховану, невербальну форму (Ting-Toomey, 2015). Тому потрібно створити механізми їх завчасного виявлення та розв'язання.

Рекомендовано:

- запровадити канал «безпечного зворотного зв'язку», де члени організації можуть повідомляти про проблеми;

- створити інститут внутрішньої медіації — нейтральну групу для мирного врегулювання суперечок;

- розробити Кодекс етичної взаємодії, який визначає форми прийнятної поведінки, правила комунікації та відповідальність сторін.

Такі механізми підвищують рівень довіри та зменшують емоційне напруження.

Очікувані результати від удосконалення системи комунікації

Комплексне впровадження описаних заходів дозволить:

- зменшити кількість непорозумінь між українськими організаціями та естонськими партнерами;

- підвищити якість комунікації та професійний рівень організацій;

- знизити внутрішню напругу між різними групами української громади;

- забезпечити ефективнішу реалізацію спільних культурних, молодіжних та соціальних проєктів;

- зміцнити репутацію української громади як надійного партнера в Естонії.

### 3.2. Розроблення програм адаптації персоналу та волонтерів до мультикультурного середовища

Адаптація учасників українських організацій до мультикультурного середовища є ключовим елементом ефективного крос-культурного менеджменту. Естонія — країна з високими стандартами цифрової організації, структурованих комунікацій та довгострокового планування, що суттєво відрізняється від традиційної української моделі взаємодії, де переважають емоційність, гнучкість та горизонтальна підтримка. Для українських організацій у складі АУОЕ, зокрема для СУМ, що активно працює з молоддю та волонтерами, важливо створити системну програму

адаптації, яка допоможе подолати культурні бар'єри, інтегрувати нових учасників і підвищити ефективність спільної діяльності.

#### Обґрунтування необхідності програм адаптації

Як показано у другому розділі, українські організації в Естонії складаються з кількох різних груп учасників:

- новоприбулі українці, які мають український стиль комунікації та не завжди знайомі з естонськими правилами й адміністративною культурою;
- «стара» діаспора, яка проживає в Естонії багато років і частково перейняла естонські поведінкові та комунікаційні моделі;
- естонські партнери та волонтери, які взаємодіють з українськими колективами та очікують структурованої співпраці.

Ці групи мають різний рівень міжкультурної компетентності, що призводить до труднощів: мовних бар'єрів, непорозумінь у комунікації, конфліктів через відмінності у стилях поведінки, несинхронності в очікуваннях та рівні відповідальності. Відповідно до теорії адаптації Кім (Kim, 2001), організації, що працюють у мультикультурному середовищі, потребують цілеспрямованої системи інституційної підтримки нових учасників. Саме тому створення комплексної програми адаптації є необхідним етапом розвитку АУОЕ та СУМ.

#### Програма первинної адаптації

Перший крок ефективної адаптації — ознайомлення нових учасників із культурою та структурою організації. Пропонується запровадити програму первинного занурення, яка міститиме:

- орієнтаційні зустрічі, де пояснюються місія, цінності, структура управління, ключові напрямки діяльності;
- презентацію правил взаємодії, комунікаційних каналів та очікувань від членів організації;

- «путівник новачка» — короткий буклет або електронний документ із практичною інформацією:

1. як подати заявку на проєкт;
2. як оформлювати звіти;
3. хто за що відповідає;
4. правила комунікації з естонськими партнерами;
5. довідкові матеріали щодо культурних особливостей Естонії.

Такий підхід відповідає модельним рекомендаціям Європейської асоціації НУО щодо включення волонтерів (NGO Guidelines, 2020).

Тренінги з міжкультурної компетентності

Оскільки головною причиною непорозумінь між учасниками АУОЕ є культурні відмінності, важливо запровадити регулярні тренінги. Вони можуть включати:

1. Базові міжкультурні тренінги:

«Українська vs естонська культура в роботі організацій». Тут розглядаються:

- різні стилі комунікації (високий/низький контекст),
- ставлення до часу, ієрархії, емоційності,
- особливості взаємодії в команді.

2. Тренінги для лідерів:

- адаптивне керівництво;
- етичне ухвалення рішень;
- медіація та врегулювання конфліктів.

3. Інтерактивні формати:

- рольові ігри;
- розбір реальних ситуацій з досвіду АУОЕ;
- обговорення типових помилок міжкультурної взаємодії.

Розвиток міжкультурної компетентності має фундаментальне значення для уникнення повторення конфліктів, виявлених у розділі 2.

## Наставництво й змішані команди

Одним із найефективніших методів адаптації в мультикультурному середовищі є наставництво. Навіть за умов волонтерської моделі діяльності можливо встановити систему взаємодопомоги:

- пара «старший досвід — нова енергія»: представник «старої діаспори» → знає систему, правила, естонську культуру;
- новий активіст → має мотивацію, креативність, свіжі ідеї;
- наставництво для нових волонтерів: підказки, супровід у перших проєктах, роз'яснення формальностей;
- змішання за віком, досвідом, професіями: це сприяє формуванню інклюзивного середовища та зменшує конфліктність у команді.

Такий підхід відповідає концепції «community mentoring», яку застосовують польські та канадські діаспорні організації (Diaspora Leadership Review, 2021).

## Підтримка мовної та культурної адаптації

Ще одним важливим напрямом є мовна й культурна адаптація. Рекомендується:

- заохочувати вивчення естонської мови через партнерські курси, програми підтримки або внутрішні мовні клуби;
- використовувати просту українську/англійську у внутрішній документації;
- організовувати спільні заходи з естонськими організаціями, що сприятиме міжкультурному діалогу;
- проводити культурні обміни, знайомлячи українців з естонськими традиціями, а естонців — із українськими.

Такі заходи поступово зменшують бар'єри й підвищують рівень інтеграції.

## Оцінка ефективності програм адаптації

Для стабільного розвитку важливо регулярно оцінювати успіх програм адаптації. Можна використовувати:

- анкетування волонтерів, які заходять до організації;
- аналіз кількості нових активних учасників у проєктах;
- відстеження зменшення конфліктних ситуацій у командах;
- аналіз реалізації проєктів, їх ефективності та відповідності планам.

Система оцінювання дозволить удосконалювати програми адаптації та швидко реагувати на виклики.

### 3.3. Впровадження стратегічних напрямів розвитку крос-культурного менеджменту в українських організаціях Європи

Розвиток українських організацій у Європі, зокрема в Естонській Республіці, потребує системного стратегічного підходу до формування крос-культурного менеджменту. З огляду на культурні розбіжності, взаємодію з європейськими інституціями, різні групи учасників (новоприбулі українці, «стара» діаспора, естонські партнери), а також високі вимоги до структурованості діяльності, українським організаціям важливо сформувавши довгострокове бачення та механізми його реалізації.

Запропоновані стратегічні напрями мають створити цілісну систему, що сприятиме зміцненню управлінської культури, підвищенню ефективності міжкультурної взаємодії та розвитку організацій у європейському соціокультурному контексті.

Формування стратегічних цілей розвитку крос-культурного менеджменту

Першим етапом удосконалення управління є визначення стратегічних цілей на 3–5 років. Для АУОЕ та її структур, включаючи СУМ, доцільно виокремити такі ключові напрямки:

Для АУОЕ:

1. Інтеграція українських організацій у європейський культурний та волонтерський простір, з акцентом на партнерства з естонськими та міжнародними інституціями.

2. Підвищення впізнаваності й публічної репутації як парасолькової організації, що представляє українську громаду в Естонії.

3. Розбудова внутрішньої системи менеджменту, що враховує мультикультурне середовище.

4. Сприяння сталому розвитку організацій-членів, включаючи підтримку молодіжних, культурних та освітніх ініціатив.

Для СУМ:

1. Розвиток молодіжного лідерства та виховання міжкультурної компетентності серед молоді.

2. Розширення міжнародних програм і обмінів через мережу СУМ у 12 країнах світу.

3. Створення сучасних програм виховання та освіти, що поєднують українські традиції з європейськими методиками.

4. Визначення стратегічних орієнтирів дозволить формувати довгострокові проекти та забезпечити узгодженість діяльності всіх організацій-членів АУОЕ.

Інституційне зміцнення організацій

Ефективний крос-культурний менеджмент неможливий без чіткої інституційної бази. Тому однією з ключових умов розвитку є формалізація внутрішніх правил і процедур.

Пропонується розробити і затвердити такі документи:

1. Кодекс етичної взаємодії, що визначатиме правила комунікації, поведінкові норми та принципи взаємної поваги.

2. Положення про комунікацію, яке включатиме:

- стандарти ділового листування,
- правила використання офіційних каналів комунікації,

- рекомендації щодо термінів відповіді,
- алгоритми ухвалення рішень.

3. Положення про залучення волонтерів, яке визначить їхні ролі, відповідальність, систему наставництва та мотивацію.

4. Формалізація процедур управління:

- стандарти планування;
- вимоги до звітності;
- порядок формування проєктних груп;
- регламент взаємодії з державними інституціями.

Такі зміни забезпечать прозорість, передбачуваність та стабільність організаційних процесів, що є критично важливим для співпраці з європейськими партнерами.

Розвиток міжнародних партнерств та мереж

Міжнародна взаємодія є одним із ключових ресурсів розвитку українських організацій у Європі. СУМ, яка має мережу партнерів у 12 країнах світу (Канада, США, Велика Британія, Австралія, Німеччина, Польща, Чехія, Словаччина, Аргентина, Бельгія, Франція, Іспанія), може стати центром міжнародної співпраці для всіх членів АУОЕ.

Пропонується:

- використовувати міжнародні контакти СУМ для організації спільних таборів, навчань і тренінгів;
- формувати програми обміну волонтерами, що сприятимуть міжкультурному навчанню;
- розширювати участь в європейських програмах, таких як:
  1. Erasmus+ (молодіжні обміни, тренінги, стратегічні партнерства);
  2. Creative Europe;
  3. Nordic Baltic mobility programs;
  4. європейські культурні фонди.

- створювати спільні проєкти з естонськими партнерами, що сприятимуть зміцненню міжкультурного діалогу.

Міжнародні партнерства підсилюють потенціал організацій, сприяють обміну досвідом та розвитку міжкультурних компетенцій.

Цифрові інструменти підтримки крос-культурної взаємодії

З огляду на високий рівень цифрової культури в Естонії, українські організації мають інтегрувати сучасні цифрові рішення у свою діяльність.

Можливі напрями:

1. Єдина онлайн-платформа АУОЕ, яка включала б:
  - архів документів;
  - календар заходів;
  - базу контактів;
  - шаблони документів;
  - оголошення й новини.
2. Внутрішня база знань, що міститиме:
  - гідн з міжкультурної взаємодії;
  - інструкції з планування та звітності;
  - кейси успішних міжкультурних проєктів.
3. Онлайн-курси для учасників організацій, зокрема:
  - міжкультурна комунікація;
  - цифровий менеджмент;
  - основи проєктного управління.
4. Автоматизація внутрішніх процесів (Google Workspace, Trello, Slack, Notion).

Цифрові інструменти дозволять підвищити ефективність комунікації, мінімізувати людські помилки та забезпечити прозорість управління.

Управління ризиками та умовами реалізації запропонованих заходів

Будь-які зміни передбачають певні ризики, які необхідно враховувати під час реалізації стратегічних напрямів. Основні ризики:

- перевантаження активістів та волонтерів, оскільки більшість функцій виконується на громадських засадах;
- опір змінам, особливо від людей, які звикли працювати у «традиційній» моделі;
- недостатність фінансових ресурсів для впровадження нових програм;
- різний рівень цифрової компетентності серед учасників;
- культурні непорозуміння між групами.

Умови успіху:

- підтримка змін з боку лідерів АУОЕ та СУМ;
- поступовість упровадження нових процедур;
- наявність партнерств з естонськими інституціями;
- регулярне навчання та підвищення кваліфікації волонтерів і керівників;
- залучення зовнішніх експертів та міжнародних організацій;
- чітка система внутрішньої комунікації.

Виконання цих умов сприятиме сталому розвитку організацій, зміцненню їхнього крос-культурного потенціалу та забезпеченню успішної інтеграції в європейський соціокультурний простір.

### Висновки за 3 розділом

У розділі 3 було обґрунтовано та розроблено комплекс практичних рекомендацій, спрямованих на вдосконалення системи крос-культурного менеджменту українських організацій в Естонії, зокрема Асоціації українських організацій в Естонії (АУОЕ) та Спільноти української молоді в Естонії (СУМ). Запропоновані інструменти враховують специфіку українсько-естонських культурних відмінностей, внутрішню

різноманітність української громади та актуальні виклики, виявлені в розділі 2.

По-перше, розроблена система міжкультурної комунікації забезпечує структурованість, прозорість і передбачуваність взаємодії як усередині українських організацій, так і у співпраці з естонськими інституціями. Запровадження стандартів ділового спілкування, чітких комунікаційних каналів, правил етичної взаємодії та механізмів медіації сприяє зниженню кількості непорозумінь, підвищенню довіри та ефективності спільних рішень. Особливе значення має впровадження двомовності/тримовності (українська–естонська–англійська), що забезпечує інклюзивність і доступність комунікації для всіх учасників.

По-друге, програми адаптації волонтерів і членів організацій дозволяють подолати внутрішній крос-культурний розрив, який виник між новоприбулими українцями та представниками «старої» діаспори, адаптованої до естонської культури. Орієнтаційні заходи, наставництво, тренінги з міжкультурної компетентності та змішані команди сприяють гармонізації взаємин, зменшенню конфліктності та покращенню атмосфери в колективах. Запропоновані інструменти також підтримують взаєморозуміння між українцями та естонськими партнерами.

По-третє, стратегічні напрями розвитку крос-культурного менеджменту орієнтовані на довгострокову інституційну стабільність і професіоналізацію українських організацій. Формування стратегічних цілей, розроблення нормативних документів, розширення міжнародних партнерств, упровадження цифрових інструментів та механізмів управління ризиками створюють основу для системного розвитку мережі АУОЕ. Особлива увага приділена використанню міжнародної структури СУМ, що має потенціал стати платформою для міжнародної взаємодії, молодіжних обмінів і поширення європейських практик менеджменту.

Загалом запропоновані рекомендації створюють комплексну модель підвищення ефективності міжкультурної взаємодії, яка охоплює комунікаційні, організаційні, виховні та стратегічні аспекти діяльності українських організацій в Естонії. Їх реалізація сприятиме:

- зміцненню управлінської спроможності АУОЕ та її членів;
- підвищенню рівня інтеграції українських організацій у європейське середовище;
- зменшенню внутрішніх і зовнішніх міжкультурних конфліктів;
- розвитку справжньої партнерської взаємодії між українською громадою та естонськими інституціями;
- формуванню позитивного іміджу української діаспори в Європі;
- зростанню участі молоді в культурних, освітніх та волонтерських процесах.

Таким чином, удосконалення крос-культурного менеджменту є ключовою умовою стабільного та гармонійного розвитку українських організацій у країнах Європи. Запропонований інструментарій може слугувати практичним дороговказом для будь-яких українських громадських об'єднань, що працюють у мультикультурному середовищі — не лише в Естонії, а й у ширшому європейському контексті.

## ВИСНОВКИ

У процесі виконання кваліфікаційної роботи було здійснено комплексне дослідження теоретичних та практичних аспектів крос-культурного менеджменту в умовах діяльності українських організацій на ринках Європи, зокрема на прикладі Асоціації українських організацій в Естонії (АУОЕ) та Спільки української молоді в Естонії (СУМ). Результати роботи підтверджують актуальність теми, сформульовану у вступі: ефективне управління міжкультурною взаємодією є ключовою умовою успішної інтеграції українських організацій у європейське середовище, формування партнерств, підвищення конкурентоспроможності та збереження національної ідентичності за кордоном.

У першому розділі було узагальнено теоретичні основи крос-культурного менеджменту та проаналізовано еволюцію наукових підходів до вивчення культурних відмінностей. Розглянуто моделі Г. Гофстеде, Ф. Тромпенаарса та Е. Холла, які є фундаментом сучасних міжкультурних досліджень і широко застосовуються у міжнародному менеджменті. Їх порівняльне використання дозволило визначити ключові культурні відмінності між Україною та Естонією: різний рівень дистанції влади, контекстність комунікації, стиль взаємодії, ставлення до часу, індивідуалізм та емоційність. Це підтвердило сформульоване у вступі положення про те, що культурні фактори значною мірою визначають процеси управління, комунікації, мотивації та командної роботи в міжнародному середовищі.

У другому розділі проведено аналіз діяльності АУОЕ та її членських організацій, а також виявлено крос-культурні проблеми й виклики, з якими стикається українська громада в Естонії. Дослідження показало, що українські організації працюють у складному середовищі, де поєднуються

європейські стандарти формальності, цифровізації та індивідуальної відповідальності з українськими моделями колективної взаємодії, емоційності та високої гнучкості.

Окремою проблемою, що підтверджує актуальність теми дослідження, стало виявлення внутрішнього крос-культурного конфлікту всередині самої української громади, який виник через різні рівні адаптованості «старої» та «нової» діаспори до естонського середовища. Зіткнення українських моделей поведінки з адаптованими естонськими практиками створює напруження у комунікації, стилях лідерства, мотивації та розподілі ролей. Це підтвердило тезу зі вступу щодо необхідності комплексного вивчення міжкультурної взаємодії не лише між Україною та Естонією, а й усередині мультикультурної української спільноти.

У третьому розділі розроблено практичні пропозиції щодо вдосконалення крос-культурного менеджменту українських організацій у Європі. Запропоновано:

- створення стандартизованої системи міжкультурної комунікації в АУОЕ;
- запровадження програм адаптації волонтерів і членів організацій;
- розбудову стратегічної системи розвитку організацій на 3–5 років;
- формування внутрішніх правил, кодексів та процедур;
- активізацію міжнародних партнерств;
- використання цифрових інструментів для прозорості взаємодії;
- управління ризиками та поступове впровадження змін.

Ці рекомендації повністю відповідають меті дослідження — удосконалення системи крос-культурного менеджменту українських організацій у Європі — і допомагають розв’язати проблеми, визначені у розділі 2.

Узагальнюючи результати роботи, можна зробити такі ключові висновки:

Крос-культурний менеджмент є критично важливим елементом діяльності українських організацій у Європі. Без врахування культурних відмінностей неможливо забезпечити ефективну комунікацію, мотивацію, співпрацю та управління.

Україна та Естонія мають суттєві культурні відмінності, що впливають на стиль керівництва, очікування від команди, темп ухвалення рішень та формати взаємодії.

АУОЕ та СУМ демонструють високий потенціал крос-культурного розвитку, але потребують систематизації, стратегічності та формалізації внутрішніх процесів.

Внутрішня культурна різноманітність української громади після 2022 року створила новий тип міжкультурних викликів, які вимагають окремих управлінських рішень (адаптація, медіація, змішані команди, кодекси взаємодії).

Запропоновані заходи спрямовані на формування зрілої, гармонійної та професійної системи управління, яка відповідатиме європейським практикам і водночас збереже українську ідентичність.

Практичне значення дослідження полягає в тому, що рекомендації можуть бути використані: Асоціацією українських організацій в Естонії, Спілкою української молоді в Естонії, українськими громадами в інших країнах Європи, молодіжними та культурними центрами, що працюють у мультикультурних середовищах.

Це підтверджує тезу зі вступу про універсальність і прикладний характер результатів роботи. Перспективи подальших досліджень

Робота відкриває можливості для подальших практичних і наукових досліджень, зокрема:

- розроблення моделей адаптивного лідерства для діаспорних організацій,
- вивчення впливу цифрової трансформації на міжкультурну взаємодію,
- аналіз крос-культурних стратегій українських організацій в інших країнах Балтії та ЄС.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

### Друковані джерела

1. Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills: Sage Publications.
2. Hofstede, G., Hofstede, G. J., Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. New York: McGraw-Hill.
3. Trompenaars, F., Hampden-Turner, C. (2012). *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*. London: Nicholas Brealey Publishing.
4. Hall, E. T. (1990). *The Silent Language*. New York: Anchor Books.
5. Meyer, E. (2020). *Карта культур: Як люди думають, лідирують і досягають цілей у різних країнах світу*. Київ: Наш Формат.
6. Earley, P. C., Ang, S. (2003). *Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures*. Stanford: Stanford University Press.
7. Mintzberg, H. (2009). *Managing*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
8. Lewis, R. (2019). *When Cultures Collide: Leading Across Cultures*. Boston: Nicholas Brealey Publishing.
9. Ting-Toomey, S. (2015). *Understanding Intercultural Communication*. Oxford: Oxford University Press.
10. Leonard, M. (2002). *Public Diplomacy*. London: Foreign Policy Centre.
11. House, R., Hanges, P., Javidan, M., Dorfman, P., Gupta, V. (Eds.) (2004). *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. Thousand Oaks: Sage Publications.
12. Кабушкін, Н. І. (2019). *Міжнародний менеджмент*. Київ: КНЕУ.
13. Шершньова, З. Є. (2021). *Менеджмент організацій*. Київ: КНЕУ.
14. Козак, О. М. (2020). *Міжкультурна комунікація в міжнародному бізнесі*. Львів: ЛНУ ім. І. Франка.

15. Гуменюк, О. В. (2018). Крос-культурний менеджмент: теоретичні засади та практичні аспекти. Економіка та держава, №11, 32–36.

#### Електронні ресурси

16. Digital Economy and Society Index (DESI). (2023). European Commission.  
URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/desi>  
(Дата звернення: 20.11.2025)
17. European Commission. (2023). Cultural and Creative Sectors in Europe: Analytical Report. Brussels: EC Publications.  
URL: <https://culture.ec.europa.eu>  
(Дата звернення: 20.11.2025)
18. Міністерство культури Естонії. (2023). Статистика культурних об'єднань та нацменшин.  
URL: <https://kultuuriministerium.ee>  
(Дата звернення: 20.11.2025)
19. Estonian Business Register (RIK). (2024). Державний реєстр неприбуткових організацій.  
URL: <https://ariregister.rik.ee>  
(Дата звернення: 20.11.2025)
20. Асоціація українських організацій в Естонії (АУОЕ). Офіційний сайт.  
URL: <https://ukraina.ee>  
(Дата звернення: 20.11.2025)
21. АУОЕ — офіційна Facebook-сторінка. Гуманітарні та культурні звіти 2022–2025 років.  
URL: <https://facebook.com/ukraina.ee>  
(Дата звернення: 20.11.2025)
22. Спілка Української Молоді в Естонії (СУМ). Офіційна Facebook-сторінка.

URL: <https://facebook.com/sumestonia>

(Дата звернення: 20.11.2025)

Публікації автора за темою дослідження

23. Козачок А. В. Дослідження та удосконалення крос-культурного менеджменту діяльності підприємства на ринках Європи (на прикладі Асоціації українських організацій в Естонії) // Матеріали XII International Scientific and Practical Conference “Global Trends in Science and Education”, 15–17 грудня 2025 р., м. Київ. – Київ: sci-conf.com.ua, 2025.