

## 4. ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-2-38>

УДК 005.331.65.:664

**Москаленко В.О.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри економіки праці та менеджменту,  
Національний університет харчових технологій

**Moskalenko Viktoriia**

National University of Food Technologies

### ФОРМУВАННЯ МОДЕЛІ КРОС-КУЛЬТУРНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ (НА ПРИКЛАДІ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ)

*Стаття є дослідженням рівня готовності працівників підприємств харчової промисловості України до крос-культурного різноманіття. Представлено основні підходи до визначення поняття «крос-культурний менеджмент». Розкрито питання актуальності крос-культурного менеджменту на підприємствах харчової галузі. Запропоновано підходи до формування основних аспектів та складників системи управління підприємством у контексті крос-культурного підходу. Розглянуто основні завдання, які вирішує крос-культурний менеджмент для розвитку підприємства в сучасних економічних умовах. Ураховуючи результати культурного інтелекту за методикою К. Ерлі і С. Анга та визначених рівнів індексу толерантності, сформовано модель крос-культурного управління та на прикладі підприємств харчової промисловості. Розглянуто напрями адаптації персоналу підприємства до крос-культурних змін.*

**Ключові слова:** структура, модель, процес, крос-культурне управління, підприємство, харчова промисловість, індекс толерантності, культурний інтелект.

**Постановка проблеми.** Швидкі інтернаціоналізаційні зміни мають величезний вплив на діяльність підприємств та специфіку їхнього робочого середовища, об'єднуючи їх із клієнтами та колегами по всьому світу. Це міжкультурне співробітництво може сприяти зростанню та розвитку корпорацій у всьому світі, внаслідок чого підвищується попит на кваліфіковану культурно різноманітну робочу силу. Також останнім часом спостерігається зростання працівників різних культур на підприємствах; своєю чергою, технологічний прогрес сприяє спільній роботі міжкультурних колективів в умовах глобалізації. Хоча в міжкультурній робочій силі є багато переваг і недоліків, це означає, що розуміння найкращого способу управління бізнесом культурно різноманітних колективів стало важливішим, аніж будь-коли. Відомо, що впровадження дієвих методів крос-культурного менеджменту в подальшому призведе до отримання найкращих результатів діяльності команди підприємства і згодом підвищить конкурентоспроможність підприємства в країні та за її межами.

Відомо, що культурні відмінності можуть перешкоджати успішному завершенню проєктів у сучас-

ній глобальній багатокультурній бізнес-спільноті. Для досягнення високої конкурентної позиції підприємства керівництво повинно бути культурно чутливим та сприяти розвитку культурного лідерства серед співробітників на всіх рівнях управління. Більше того, крос-культурний менеджмент на більшості українських підприємств слабо розвинений, тому розроблення нової моделі управління, адаптованої до сучасних економічних викликів, та адаптація працівників до них є вкрай актуальними питаннями.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Тематикою крос-культурного управління займалися закордонні вчені: Н. Адлер, Д.К. Ерлей, Ф. Тромпенаарс, Е. Мосаковський, В.Г. Буніна, Н.Г. Василенко, Дж. Холден, а також вітчизняні: О.В. Ареф'єва, О.В. Вешко, В.В. Корженко, Д.С. Ліфінцев, С.М. Максимова, С.П. Мясоедов, Ю.М. Петрушенко, Н.В. Попова, Н.Ю. Тодорова, О.М. Романуха, Л.С. Філатова та багато інших [1; 2; 4; 7–22]. Виділимо визначення та основні акценти деяких науковців стосовно поняття «крос-культурний менеджмент».

Н. Адлер крос-культурний менеджмент описує як організаційну поведінку всередині країни та культури,

порівнює організаційну поведінку в різних країнах і культурах і, найголовніше, прагне зрозуміти і поліпшити взаємодію зі співробітниками, менеджерами, керівниками, клієнтами, постачальниками і партнерами альянсу з різних країн і культур у всьому світі. Також у своїх працях він пояснює поведінку людей в організаціях у всьому світі і показує людям, як працювати в організаціях із працівниками та клієнтами, які є вихідцями з різних культур. Важливість крос-культурного менеджменту є очевидною у світі, де всі види співпраці між компаніями в багатьох країнах знаходяться на підйомі [1].

Своєю чергою, Н.Дж. Холден розглядає культуру як об'єкт когнітивного менеджменту й як найважливіший організаційний ресурс. На його думку, у традиційному вітчизняному та зарубіжному розумінні культура – джерело фундаментальних відмінностей, і нові знання про них дають змогу домогтися успіху в міжнародному бізнесі [23].

Н.Ю. Тодорова визначає крос-культурне управління як здатність керувати різними ставленнями, культурою, релігіями та звичками людей із метою досягнення найкращих результатів у бізнесі; здатність функціонувати у складному, невизначеному середовищі, що характеризується постійними змінами; здатність одержувати та інтегрувати інформацію через полікультурні фільтри; здатність розуміти специфіку зарубіжних культур і прагнення інших націй та, відповідно, адаптувати прийняття власних рішень [22].

В.В. Стадник акцентує увагу саме на створенні та застосуванні технологій управління культурним розмаїттям в умовах економічної глобалізації та наголошує на формуванні міжкультурних компетенцій менеджерів із метою підвищення ефективності діяльності гетерогенних організацій [20].

Безумовно, внесок кожного з вищезазначених науковців є вагомим. Своєю чергою, ми більш схильні до думки Н. Тодорової та Н. Адлера, проте нагальні потреби щодо крос-культурного управління полягають у розробленні та впровадженні дієвої покрокової методики крос-культурного менеджменту, яка буде ефективною для більшості працівників і підприємства взагалі.

**Формулювання цілей статті.** Ціллю дослідження є визначення рівня готовності працівників до крос-культурного різноманіття на прикладі підприємств харчової промисловості з метою розроблення моделі управління крос-культурним різноманіттям на підприємстві.

**Виклад основного матеріалу.** У Global leadership forecast 2019 [3] зазначені кластери шести категорій, одна з них – це культурні драйвери, тобто лідери сьогодні необхідно мати навички побудови та управління командами з представників різних національностей, а для цього необхідно розвивати свій культурний інтелект. Саме з метою оцінки рівня культурного інтелекту ми провели дослідження, що ґрунтується на анкетуванні, проведеному на трьох підприємствах харчової промисловості. В опитуванні приймали участь 210 осіб, із них 18 співробітників – представники вищого рівня управління, 192 співробітника – представники середнього рівня управління (керівники відділів, департаментів, секторів). Серед респондентів було розповсюджено дві анкети: одна – для виявлення рівня культурного інтелекту персоналу, друга – для діагностики рівня толерантності. Детальні параметри вибірки дослідження представлено в табл. 1.

На основі даної таблиці можна зробити висновок, що більшість респондентів – це чоловіки (66,7%). Зазначимо, що всі опитувані мають вищу освіту, більшість респондентів має вік від 45 до 54 років, більшість працівників має стаж роботи понад 15 років.

Слід зауважити, що представлені результати опитування респондентів за шкалою культурного інтелекту за методикою К. Ерлі і С. Анга, [5, с. 10] можна звести до такого: середній рівень культурного інтелекту (від 71 до 103 балів) мають 63% респондентів (13 осіб); високий культурний інтелект (від 103 до 119 балів) мають 21% респондентів (5 осіб); низький культурний інтелект (від 55 до 71 балів) мають 16% респондентів (3 особи). Також було виявлено, що 16 із 18 опитуваних представників вищої ланки мають високий рівень культурного інтелекту.

Як уже зазначалося, для діагностики загального рівня толерантності був застосований експрес-опитувальник «Індекс толерантності». У дану методику

Таблиця 1

**Характеристика дослідницької вибірки**

Стать				
Чоловіки 140 (66,7%) Жінки 70 (33,3%)				
Вік				
менше 25	25-34	35-44	45-54	більше 55
(1%)	(15%)	(32%)	(41%)	(11%)
Стаж роботи, всього				
Менше 5 років	Від 5 до 10 років	Від 10 до 15 років	Більше 15 років	
(2%)	(16%)	(30%)	(52%)	
Кількість людей у підпорядкуванні				
Від одного до п'яти підлеглих	Від п'яти до десяти підлеглих	Від десяти до п'ятнадцяти	Більше п'ятнадцяти підлеглих	
(4%)	(28%)	(41%)	(7%)	

Джерело: створено автором на основі результатів анкетування

включено твердження, що виявляють ставлення до деяких соціальних груп (меншин, психічнохворих людей, незабезпечених верств населення), комунікативні установки (повага до думки опонентів, готовність до конструктивного вирішення конфліктів та продуктивної співпраці). Акцентувалася увага також на етнічній толерантності-інтолерантності (ставлення до людей іншої раси та етнічних груп, до власної етнічної групи, оцінка культурної дистанції). Три субшкали опитувальника спрямовані на діагностику таких аспектів толерантності, як етнічна толерантність, соціальна толерантність, толерантність як риса особистості [19, с. 59].

Діагностика рівня толерантності персоналу проводилася серед 210 респондентів, що працюють на досліджуваних підприємствах харчової промисло-

вості України. Зазначені результати опитування зводяться до констатації такого: низький рівень толерантності (22–60 балів) виявлено у 33% персоналу; середній рівень толерантності (61–99 балів) притаманний 55% персоналу; високий рівень толерантності (100–132 бали) виявлено лише у 12% персоналу. Це свідчить про невисокий рівень готовності персоналу до крос-культурних змін на досліджуваних підприємствах. Отже, припущення, яке ми мали на початку дослідження, підтвердилося. Це ще раз актуалізує впровадження дієвого інструменту управління, а саме розроблення моделі крос-культурного менеджменту (рис. 1).

Підсумовуючи вищевикладене, можна констатувати, що модель механізму впровадження крос-культурного менеджменту на підприємстві – це місткий



Рис. 1. Модель крос-культурного управління на підприємстві

Джерело: складено автором

та довготривалий процес, який охоплює мікросередовище (наявний стан усередині досліджуваного підприємства) та макросередовище – стан економіки країни, в якій функціонує дане підприємство, закони, яким підпорядковується підприємство в процесі здійснення діяльності, а також демографічний, соціальний, політико-правовий стан країни.

Першочергово необхідно звернути увагу на те, як здійснюється працевлаштування іноземців в Україні на законодавчому рівні, тому що без підтримки держави здійснення та впровадження будь-яких подібних моделей є вкрай тривалим та важким процесом.

У моделі виділено обмеження, органи управління, необхідний, на нашу думку, інструментальний апарат, принципи та результати. Передбачається, що всі вищевказані елементи моделі будуть враховані керівництвом підприємства комплексно.

**Висновки.** Акцентуємо увагу на тому, що для того щоб успішно діяти у крос-культурному бізнес-середовищі, сучасним лідерам слід застосувати низку стратегічно важливих питань, що виникають унаслідок культурних відмінностей. Однією з найважливіших стратегій є адаптація персоналу до середовища, в якому зараз він працює. Ігнорування культурних відмінностей або нерозуміння їх важливості може призвести до зниження конкурентної позиції підприємства.

Менеджери всіх рівнів управління повинні мати високий рівень культурного інтелекту для впровадження творчих рішень та вирішення питань культурних бар'єрів.

Практика роботи з персоналом також є дуже важливою для підприємства, оскільки вона має особливу взаємодію з культурними вимірами. Те, як побудована система управління персоналом в організації, врешті-решт, визначає, наскільки ефективно працює компанія. Для досягнення організаційної ефективності менеджерам необхідно повною мірою використовувати потенціал, який приносить команда полікультурної діяльності. Крім того, менеджери повинні розглядати культурні відмінності як конструктивний досвід навчання. Саме вивчення практик управління персоналом є перспективним планом для майбутнього дослідження, а саме яких показників можна досягти, коли організаційна культура орієнтована на заохочення та розвиток працівників незалежно від їхньої національності, які HR-практики є релевантними чинниками для ефективної діяльності підприємства взагалі та персоналу зокрема.

Отже, ефективний крос-культурний менеджмент забезпечить конкурентну перевагу компанії та збільшить командну ефективність, що призведе до більш високого рівня ефективності роботи.

#### Список літератури:

1. Adler N. J. *International Dimensions of Organizational Behavior*. 2nd ed. PWS-KENT Publishing Company. URL : <https://www.academia.edu/12098906/> (дата звернення: 06 December 2019).
2. Earley Christopher and Mosakowski Elaine. *Cultural intelligence*. URL : <http://acgmoscow.com/media1819/cultural%20intelligence.pdf>. (дата звернення: 15 December 2019).
3. *Global leadership forecast 2019*. URL : [https://www.ddiworld.com/DDI/media/trend-research/glf2018/global-leadership-forecast-2018\\_ddi\\_tr.pdf?ext=.pdf](https://www.ddiworld.com/DDI/media/trend-research/glf2018/global-leadership-forecast-2018_ddi_tr.pdf?ext=.pdf) (дата звернення: 5 February 2020).
4. Trompenaars F. *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*. London : Nicholas Brealey, 2013. 265 p.
5. Ареш'єва О.В. Крос-культурний менеджмент як детермінанта формування конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник УжНУ. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2018. Вип. 20(1). С. 19–22.
6. Белов Е.В., Шкварило К.А., Хворова Е.М. Адаптация опросника «шкала культурного интеллекта» К. Эрли и С. Анга на русскоязычной выборке. 2012. № 4. С. 5–14.
7. Бунина В.Г. Кросс-культурный менеджмент и межкультурная Коммуникация. Москва : ГУУ, 2008. 128 с.
8. Василенко Н.Г. Развитие кросс-культурного менеджмента. *Альманах современной науки и образования*. 2013. № 2 (69). С. 48–50.
9. Вешко О.В. Кросс-культурний менеджмент в реалізації стратегії розвитку підприємства : дис. ... к.е.н. : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами». Хмельницький, 2018. 264 с.
10. Вешко О.В., Стадник В.В. Особливості організації розвитку компетенцій персоналу у системі крос-культурного менеджменту. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2010. № 5. Т. 3. С. 121–124.
11. Корженко В.В., Писаренко Ж.А. Вплив національної культури на формування моделі управління: методики крос-культурного менеджменту. *Актуальні проблеми державного управління*. 2009. № 1. С. 16–26. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdy\\_2009\\_1\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdy_2009_1_4) (дата звернення: 15.02.2020).
12. Ліфінцев Д.С. Формування корпоративної культури на основі концепції крос-культурного менеджменту. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 5. С. 23–26. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd\\_2015\\_5\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2015_5_7) (дата звернення: 10.02.2020).
13. Максимова С.М. Формирование и развитие организационной культуры международных предпринимательских структур. Москва, 2015. 148 с.
14. Мясоедов С.П., Борисова Л.Г. Кросс-культурный менеджмент : учебник для бакалавриата и магистратуры ; 3-е изд. Москва : Юрайт, 2016. 314 с.
15. Мясоедов С.П. Основы кросс-культурного менеджмента: Как вести бизнес с представителями других стран и культур : учебное пособие. Москва : Дело, 2003. 256 с.

16. Петрушенко Ю.М. Крос-культурні аспекти підвищення ефективності міжнародного бізнесу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 5. Т. 1. С. 146–148.
17. Попова Н.В., Шинкаренко В.Г. Крос-культурний менеджмент як механізм адаптації підприємств до сучасних умов розвитку. *Вісник економіки, транспорту і промисловості*. 2016. № 54. С. 367–373.
18. Романуха О.М. Роль крос-культурної комунікації в менеджменті організації. *Економіка та суспільство*. 2017. № 1(1). С. 608–613.
19. Психодіагностика толерантності / Г.У. Солдатова і др. *Психологи о мигрантах и миграции в России* : інф.-аналит бюллетень. Москва, 2002. № 4. С. 59–65.
20. Стадник В.В. Менеджмент гетерогенних організацій : навчальний посібник. Хмельницький : ПП А.С. Гонта, 2017. 274 с.
21. Тетерина М.В. Культурный интеллект как инструмент измерения «локальной» идентичности. URL : <http://www.sudexp.org/publ/41-1-0-1750> (дата звернення: 25.12.2019).
22. Тодорова Н.Ю. Крос-культурний менеджмент : навчальний посібник. Донецьк : ДонНТУ, 2008. 330 с.
23. Холден Дж.Н. Кросс-культурний менеджмент. Концепція когнітивного менеджменту. Москва, 2005. 364 с.

#### References:

1. Adler N. J. International Dimensions of Organizational Behavior. 2nded. PWS-KENT Publishing Company. Available at: <https://www.academia.edu/12098906> (accessed 06 December 2019)
2. Earley Ch., Mosakowski El. Cultural intelligence. Available at: <http://acgmoscow.com/media1819/cultural%20intelligence.pdf>. (accessed 15 December 2019)
3. Global leadership forecast 2019. Available at: [https://www.ddiworld.com/DDI/media/trend-research/glf2018/global-leadership-forecast-2018\\_ddi\\_tr.pdf?ext=.pdf](https://www.ddiworld.com/DDI/media/trend-research/glf2018/global-leadership-forecast-2018_ddi_tr.pdf?ext=.pdf) (accessed 5 February 2020)
4. Trompenaars F. (2013) *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*. London : Nicholas Brealey, 265 p.
5. Aref'jeva O. V. (2018) Kros-kul'turnyj menedzhment jak determinanta formuvannja konkurentospromozhnosti pidprijemstva [Cross-cultural management as determinant for formation competitiveness of enterprise]. *Scientific Bulletin of Uzhgorod National University*, vol.20, no 1, pp 19-22
6. Belov E.V., Shkvarilo K.A., Khvorova E.M. (2012) Adaptatsiya oprosnika «shkala kul'turnogo intellekta». [Adaptation of the cultural intelligence scale questionnaire]. K. Erli I S. Anga. Vestnik RUDN, no. 4, pp. 5-14
7. Bunina V. G. (2008) Kross-kul'turnyy menedzhment i mezhkul'turnaya kommunikatsiya [Cross-cultural management and intercultural communication]. Moscow: GUU, 128 p.
8. Vasilenko N. G. (2013) Razvitie kross-kul'turnogo menedzhmenta [Cross-cultural management development]. *Al'manakh sovremennoy nauki i obrazovaniya*, no. 2 (69), pp. 48–50.
9. Veshko O. V. (2018) Kros-kul'turniy menedzhment v realizatsii strategii rozvitku pidpriemstva [Cross-cultural management in the implementation of enterprise development strategy] (PhD Thesis), Khmel'nits'kiy, 264 s.
10. Veshko O. V. (2010) Osoblyvosti orghanizatsiji rozvytku kompetencij personalu u systemi kros-kul'turnogho menedzhmentu [Features of the organization of development of staff competencies in the system of cross-cultural management]. *Visnyk Khmel'nytskogo nacional'nogho universytetu. Ekonomichni nauky*, no. 5, vol. 3, pp. 121–124.
11. Korzhenko V.V., Pysarenko Zh.A. (2009) Vplyv nacional'noji kul'tury na formuvannja modeli upravlinnja: metodyky kros-kul'turnogho menedzhmentu [The influence of national culture on the formation of a management model: methods of cross-cultural management]. *Aktualni problemy derzhavnogho upravlinnja*, no. 1, pp. 16-26. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdy\\_2009\\_1\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdy_2009_1_4) (accessed 15.02.2020)
12. Lifincev D. S. (2015) Formuvannja korporativnoji kul'tury na osnovi koncepciji kros-kul'turnogho menedzhmentu [Formation of corporate culture based on the concept of cross-cultural management]. *Investyciji: praktyka ta dosvid*, no. 5., pp. 23-26. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd\\_2015\\_5\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2015_5_7) (accessed 10.02.2020)
13. Maksimova S.M. (2015) Formirovanie i razvitie organizatsionnoy kul'tury mezhdu narodnykh predprinimatel'skikh struktur [Formation and development of organizational culture of international business structures]. Moskva, 148 p.
14. Myasoedov S. P., Borisova L. G. (2016) Kross-kul'turnyy menedzhment: uchebnik dlya bakalavriata i magistratury [Cross-cultural management: a textbook for undergraduate and graduate studies]. Moskva. Yurayt, 314 p.
15. Myasoedov S. P. (2003) Osnovy kross-kul'turnogo menedzhmenta: Kak vesti biznes s predstavatelyami drugikh stran i kul'tur: ucheb. Posobie [Fundamentals of cross-cultural management: How to do business with representatives of other countries and cultures: a training manual]. Moskva : Delo, 256 p.
16. Petrusenko Ju. M. (2009) Kros-kul'turni aspekty pidvyshhennja efektyvnosti mizhnarodnogho biznesu [Cross-cultural aspects of increase efficiency of international business]. *Bulletin of Khmelnytsky National University*, vol. 5, pp. 146–148.
17. Popova N. V., Shynkarenko V. Gh. (2016) Kros-kul'turnyj menedzhment jak mekhanizm adaptatsiji pidprijemstv do suchasnykh umov rozvytku [Cross-cultural management as a mechanism of adaptation of enterprises to modern conditions of development]. *Visnyk ekonomiky, transportu i promyslovosti*, no. 54, pp. 367–373.
18. Romanukha, O. M. (2017) Rol' kros-kul'turnoy komunikatsii v menedzhmente organizatsii [The role of cross-cultural communication in organization management]. *Ekonomika ta suspil'stvo*, no. 1 (1), pp. 608-613.
19. Soldatova G. U., Kravtsova O. A., Khulaev O. E. i dr. (2002) Psikhodiagnostika tolerantnosti [Psychodiagnosis of tolerance]. *Psikhologi o migrantakh i migratsii v Rossii: inf. – analit byulleten'*. Moskva, no. 4, pp. 59–65.

20. Stadnyk V. V. (2017) Menedzhment gheteroghennykh orghanizacij: navchalnyj posibnyk [Management of heterogeneous organizations: a textbook]. Khmel'nyckyj: PP A. S. Ghonta, 274 p.

21. Teteryna M. V. Kul'turnij yntellekt kak ynstrument yzmerenyja «lokal'noj» ydentychnosty [Cultural intelligence as a tool for measuring "local" identity]. Available at: <http://www.sudexp.org/publ/41-1-0-1750> (accessed 25.12.2019).

22. Todorova N. Ju. (2008) Kros-kul'turnyj menedzhment: navch. posib [Cross-cultural management: a textbook]. Doneck: DVNZ «Doneckyj Nac. Tekhn. Un-t», 330 p.

23. Kholden Dzh. Najdzhel (2005) Kross-kul'turnyj menedzhment. Koncepcija koghnityvnogho menedzhmentu [Cross-cultural management. Concept of cognitive management]. Moskva: Juniti-Dana 364 p.

## ФОРМИРОВАНИЕ МОДЕЛИ КРОСС-КУЛЬТУРНОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ (НА ПРИМЕРЕ ПРЕДПРИЯТИЙ ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ УКРАИНЫ)

*Статья является исследованием уровня готовности работников предприятий пищевой промышленности Украины к кросс-культурному многообразию. Представлены основные подходы к определению понятия «кросс-культурный менеджмент». Раскрыт вопрос актуальности кросс-культурного менеджмента на предприятиях пищевой отрасли. Предложены подходы к формированию основных аспектов и составляющих системы управления предприятием в контексте кросс-культурного подхода. Рассмотрены основные задачи, которые решает кросс-культурный менеджмент для развития предприятия в современных экономических условиях. Учитывая результаты культурного интеллекта по методике К. Эрли и С. Анга и определенного уровня индекса толерантности, сформирована модель кросс-культурного управления на примере предприятий пищевой промышленности. Рассмотрены направления адаптации персонала предприятия к кросс-культурным изменениям.*

**Ключевые слова:** структура, модель, процесс, кросс-культурное управление, предприятие, пищевая промышленность, индекс толерантности, культурный интеллект.

## CROSS-CULTURAL MANAGEMENT MODEL'S FORMATION AT THE ENTERPRISE (ON THE EXAMPLE OF THE UKRAINIAN AT THE FOOD PROCESSING ENTERPRISES)

*It is well known that the effective use of cross-cultural management can provide a source of innovative thinking and improve the competitive position of the enterprise. However, cultural differences can impede the successful completion of projects in today's global multicultural business community. That is, in order to achieve a high competitive position of the enterprise, the leadership should be culturally sensitive and promote creativity and motivation through cultural leadership. Continuous implementations of foreign economic activities by food processing enterprises are required management not only knowledge of cultural differences, but constant control of many components, for example: political, legal, educational, technological systems, etc. The empirical part of the article starts with the presentation of the modern approaches to cross-cultural system of enterprises. The aspects of forming the main components of the enterprise management system in the context of a cross-cultural approach are clarifying in the article. The main tasks that cross-cultural management for the development of the enterprise in modern economic conditions are considered. The question of relevance of cross-cultural management in the food industry is discussed. Taking into account the global macroeconomic trends in cultural changes caused by globalization. The basic approaches to the mechanism of cross-cultural management at the food processing enterprises formation are presented. The directions of the enterprise's personnel to the adaptation of cross-cultural changes are considered. The propositions developed by the author will increase the level of readiness of enterprise personnel to introduce elements of cross-cultural management. The proposed mechanism for the implementation of cross-cultural management includes indicators on macro and micro levels, which is valuable during the implementation and performance evaluation. Improving the efficiency of the food industry is one of the priority areas of the governers policy. Increasing the level of business efficiency in the context of cultural management can in the long run increase: investment attractiveness and added value, improve management methods.*

**Key words:** structure, model, process, cross-cultural management, enterprise, food industry, tolerance index, cultural intelligence.