

Управління конфліктами в кроскультурній організації: вплив культурного інтелекту лідера [Conflict Management in a Cross-Cultural Organization: the Influence of a Leader's Cultural Intelligence]

Наталія Корж¹, Наталя Махначова¹

Nataliia Korzh, Natalya Makhnachova

¹ *Vinnitsa Institute of Trade and Economics of State University of Trade and Economics*

87 Soborna street, Vinnytsia, 21050, Ukraine

DOI: [10.22178/pos.121-10](https://doi.org/10.22178/pos.121-10)

JEL Classification: M10

Received 15.07.2025

Accepted 28.08.2025

Published online 31.08.2025

Corresponding Author:

[Nataliia Korzh](#)

© 2025 The Authors. This article is licensed
under a [Creative Commons Attribution 4.0](#)

License 

Анотація. У статті розглядається управління конфліктами в міжкультурному робочому середовищі як критично важлива складова ефективного функціонування міжнародних організацій. Аналізується вплив культурних відмінностей на стилі спілкування, підходи до вирішення конфліктів та командну динаміку, а також роль культурного інтелекту (CQ) у забезпеченні ефективної взаємодії та продуктивності. Висвітлюються компетенції менеджерів, включно з культурною чутливістю, інноваційною компетентністю, комунікаційною адаптивністю та здатністю до управління кроскультурними командами. Особлива увага приділяється ролям експатріантів і інпатріантів у глобальних організаціях, а також значенню місцевих менеджерів у підтриманні стабільності та ефективності управління. Показано, що усвідомлення культурних відмінностей, розвиток інклюзивної культури та використання індивідуальних підходів до вирішення конфліктів дозволяє організаціям реалізовувати переваги культурного різноманіття, зменшуючи ризики непорозумінь та конфліктів.

Ключові слова: міжкультурне управління; культурний інтелект (CQ); кроскультурні команди; експатріанти, інпатріанти; конфлікт-менеджмент; інклюзивна культура; глобальні організації; комунікаційна адаптивність; культурна компетентність.

Abstract. The article examines conflict management in a cross-cultural work environment as a critical component of the effective functioning of international organisations. It analyses the impact of cultural differences on communication styles, approaches to conflict resolution, and team dynamics, as well as the role of cultural intelligence (CQ) in ensuring effective interaction and productivity. It highlights the competencies of managers, including cultural sensitivity, innovative competence, communication adaptability, and the ability to manage cross-cultural teams. Special attention is paid to the roles of expatriates and inpatriates in global organisations, as well as the importance of local managers in maintaining stability and ensuring effective management. It is shown that awareness of cultural differences, the development of an inclusive culture, and the use of individual approaches to conflict resolution enable organisations to realise the benefits of cultural diversity, thereby reducing the risks of misunderstandings and conflicts.

Keywords: intercultural management; cultural intelligence (CQ); cross-cultural teams; expatriates; inpatriates; conflict management; inclusive culture; global organizations; communication adaptability; cultural competence.

ВСТУП

У сучасному глобальному бізнес-середовищі управління конфліктами в міжкультурних умовах стає все більш важливим викликом для організацій. Конвергенція різноманітних культур на робочому місці відкриває унікальні можливості для інновацій і зростання, але також приховує небезпеку розгортання непорозумінь і конфліктів. Ефективне управління конфліктами в таких умовах має вирішальне значення для сприяння командній роботі, підвищення продуктивності та забезпечення гармонійного робочого середовища.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

В діловому світі, де за умов дефіциту ресурсів існує прагнення досягти цілей, - розвивається конкуренція, яка провокує формування конфліктного середовища. Організація визначально, за своєю природою містить потенціал напруження, а отже є конфліктною, особливо, якщо йдеться про кроскультурну організацію [1]. Культури відрізняються за стилями спілкування, орієнтацією в часі, дистанцією влади та підходами до вирішення конфліктів. Наприклад, у той час як деякі культури можуть цінувати пряме спілкування та наполегливість, інші можуть віддавати перевагу непрямому спілкуванню та цінувати гармонію, а не відкриту конфронтацію. В основі ефективного управління міжкультурними конфліктами лежить визнання та розуміння культурних відмінностей, створення більш інклюзивного робочого середовища. Використовуючи сучасні міжкультурні навчальні програми з вивчення культурних норм, цінностей, стилів спілкування виховується культурна свідомість та чуйність серед усіх працівників. Визнаючи значимість правильної комунікації у вирішенні конфліктів, варто наголосити на необхідності використання саме ефективних прийомів комунікацій, залучення в команди багатомовних членів або професійних перекладачів. Розуміння того, що носії культур можуть мати і різні уподобання щодо вирішення конфліктів, сприяє вибору менеджерами найбільш відповідної та ефективної стратегії їх вирішення. Зрештою, створення інклюзивної та сприятливої робочої культури, яка цінує різноманітність і сприяє взаємній повазі, є ґрунтовним для врегулювання міжкультурного конфлік-

ту, адже стимулювання командної співпраці зміцнює міжособистісні стосунки та зменшує ймовірність конфліктів. А встановлення чітких процедур вирішення конфліктів забезпечує структуровану основу для ефективного управління конфліктами [1].

Не зважаючи на додаткові складності - управління конфліктами в міжкультурному робочому середовищі вимагає тонкого розуміння культурних відмінностей, ефективного спілкування та гнучких стратегій вирішення, існує й додатковий ефект від таких зусиль. Підтримуючи культурну обізнаність, розвиваючи інклюзивну культуру праці та використовуючи індивідуальні підходи до вирішення конфліктів, організації можуть використовувати переваги різноманітної робочої сили, мінімізуючи виклики міжкультурних конфліктів. Оскільки діловий світ продовжує глобалізуватись, розвиток цих компетенцій буде критично важливим для лідерів і команд, які прагнуть процвітати в кроскультурному ландшафті.

Вже чверть сторіччя вчені світу говорять про культурний коефіцієнт (CQ) як критично важливу складову лідера (команди), яка напряму підсилює результативність у глобальному середовищі. Культурний коефіцієнт (CQ) вперше використали Крістофер Ерлі та Сун Енг на початку 2000-х років в [2]. Пізніше Енг і Лінн Ван Дайн розширили цю роботу, щоб розробити підтверджений дослідженнями спосіб вимірювання міжкультурної продуктивності: шкалу CQ [3]. Додаткові дослідження, проведені Девідом Томасом і Керром Інсоном [4] сприяли створенню цілісної структури культурного інтелекту. А у 2015 році Девід Лівермор опублікував працю «Leading with Cultural Intelligence», в якій розвинув шкалу CQ, чотирма елементами культурного інтелекту:

- 1) CQ Drive, який є впевненістю людини у своїй здатності ефективно функціонувати в різноманітних культурних ситуаціях;
- 2) Знання CQ, що охоплює розуміння людиною схожості та відмінностей між культурами;
- 3) Стратегія CQ, яка включає в себе те, як людина розуміє та обробляє досвід, який культурно відрізняється від його власного;

4) CQ Action - здатність людини адаптувати свою вербальну та невербальну поведінку відповідно до різних культур [5].

Особи з високим культурним інтелектом (CQ) володіють усіма чотирма складовими цієї компетентності. Рівень культурного коефіцієнту впливає на конфліктність і транзакційні витрати у кроскультурних командах; підвищує якість комунікації та швидкість узгоджень між підрозділами й ринками; покращує залученість, утримання та добробут персоналу через інклюзивні практики; розширює інноваційний потенціал завдяки ефективній інтеграції різних когнітивних стилів; підсилює якість управлінських рішень у неоднорідних контекстах (локальні норми, регулювання, споживчі вподобання); зменшує регуляторні й репутаційні ризики, пов'язані з етичними та культурними помилками; підвищує успішність міжнародних переговорів і ринкових запусків завдяки точнішій адаптації продуктів/процесів; прискорює трансфер знань між штаб-квартирою та локальними підрозділами (включно з експат/інпат моделями) [6].

Практична імплементація культурного інтелекту в управлінських системах полягає у формуванні та розвитку лідерів з високими показниками складових CQ - мотиваційного драйву, когнітивного знання, стратегічного бачення та поведінкової адаптивності. Застосування системних програм міжкультурного навчання та тренінгів сприяє підвищенню здатності організації ефективно функціонувати в умовах культурного різноманіття. Натомість, коригування політик, управлінських процесів і процедур відповідно до культурного контексту зовнішніх і внутрішніх стейкхолдерів забезпечує кращу інтеграцію персоналу й клієнтських груп. Регулярне вимірювання впливу таких заходів на ключові показники ефективності, зокрема продуктивність, рівень плинності кадрів, швидкість ухвалення управлінських рішень та індекс задоволеності клієнтів (NPS), підтверджує, що культурний інтелект є не «м'якою опцією», а інфраструктурною компетентністю що перетворює культурне різноманіття на стійку конкурентну перевагу.

Мережко В., Корж Н. зазначають, що сучасний інтелект лідера складається з гармонійного поєднання раціонального, емоційного, культурного та духовного інтелекту та акценту-

ють увагу на тому, що лідери, які працюють над культурним та духовним коефіцієнтом досягають великого успіху, оскільки «приймають рішення емоційно врівноважено; мають здатність вирішувати проблеми, відкриті до вирішення культурних бар'єрів, наявних в робочому середовищі, і є більш духовно збалансованими» [6].

Духовний інтелект (SQ) і культурний інтелект (CQ) мають спільні риси, але працюють на різних рівнях. Так, природою культурного коефіцієнту є здатність ефективно взаємодіяти в різних культурних середовищах, а духовного інтелекту -- це здатність діяти, виходячи з глибинних цінностей, сенсів та принципів, що виходять за межі конкретної культури. Інструментальною компетентністю культурного коефіцієнту є знання культур, гнучкість поведінки, стратегічне мислення для міжкультурних взаємодій, а духовний коефіцієнт стає основою формує морально-етичний стрижень і бачення сенсу.

Виходячи з цього, можна стверджувати, що лідер з високим CQ буде ефективно узгоджувати інтереси різних груп і уникати міжкультурних конфліктів. Лідер з високим SQ здатен не лише узгоджувати, але й діяти з позицій гуманізму, довгострокової цінності й моральної відповідальності, не підлаштовуючись сліпо під будь-які норми.

Менеджери, що працюють у міжнародному середовищі, повинні усвідомлювати, що в різних культурах одні й ті самі цінності не завжди розділяються; деякі можуть бути очевидними й зрозумілими для однієї культури, але не для інших. Вони мають бути готовими до постійного засвоєння нових ідей, ділових практик, технологій та культурних припущень, володіти знанням про масштаби різних культур.

Менеджери, які відповідальні за кроскультурні команди, зобов'язані набути культурної компетентності, яка стає рушійною силою взаєморозуміння та ефективної співпраці. Стиль управління повинен враховувати рівність усіх співробітників незалежно від їхньої статі, національного походження, релігії чи віку, а менеджер має вміти реалізувати потенціал культурного різноманіття організацій, створюючи можливості для діалогу, зберігаючи при цьому функції та цілі компанії [7]. Це є складним завданням, оскільки кроскультуралізм може бути як джерелом інновацій та

успіху компанії, так і причиною конфліктів та невдач. Усвідомлення культурних відмінностей є обов'язком менеджерів, що працюють у кроскультурному середовищі.

Одним із ключових навичок і ролей таких менеджерів є забезпечення ефективної комунікації між співробітниками, клієнтами та навколишнім середовищем таким чином, щоб культурні відмінності не створювали проблем у згуртованості організації. Менеджери повинні розуміти ці відмінності та проявляти терплячість, що сприяє розкриттю мотивів співробітників із інших культур. Крім того, надзвичайно важливими є глибокі знання галузі, у якій вони працюють, а також здатність приймати ризики. Менеджери мають вміти використовувати інформацію, надану підлеглими, використовувати будь-які можливості для здобуття знань, бути відкритими до критики, проявляти гнучкість у мисленні та діях [8].

У міжнародних організаціях значну роль відіграють менеджери-експатріанти - особи, які прибувають із країни походження материнської компанії, та ті, хто делегований до закордонних підрозділів корпорації з метою розробки проектів на нових, складних ринках, впровадження стратегій контролю та передачі нових знань і навичок місцевим співробітникам і менеджерам. Таким чином, експатріант - це менеджер, делегований на визначений термін до закордонних підрозділів. Результати діяльності таких менеджерів у інших країнах часто стають рушійною силою розвитку компанії на новому ринку, їхня робота підтримує глобальну інтеграцію міжнародних компаній.

Важливою для зміни поведінки в організації є також роль інпатріанта, або менеджера, переведеного з третьої країни чи з приймаючої країни до штаб-квартири. Його завдання полягає у вивченні організаційної культури, розумінні цінностей, важливих для компанії, визначенні та підтримці бажаної поведінки.

Експатріант може здійснювати прямий контроль, що передбачає відповідальність за підбір персоналу та участь у прийнятті рішень, або непрямий контроль, що полягає у просуванні цінностей, установок та дій, що застосовуються до материнської компанії [10].

Існує безліч переваг працевлаштування експатріантів, таких як особистий та прямий ко-

нтроль над діяльністю філії, формування організаційної культури на ранніх етапах розвитку філії, підтримка місцевого персоналу у набутті досвіду та прямий контакт із штаб-квартирою. Недоліками працевлаштування експатріантів є витрати на заробітну плату та утримання, ризики, пов'язані з невдачею їхньої діяльності, можливість виникнення проблем із місцевими співробітниками, а також потенційні проблеми з візами чи правові обмеження при працевлаштуванні. Важливу роль у культурно різноманітних організаціях відіграють місцеві менеджери, оскільки вони володіють знаннями місцевої культури, правових положень і ринкових умов, крім того, вони значно дешевші за експатріантів. Місцеві менеджери забезпечують наступність і стабільність у керуванні місцевою групою, їх також високо поважають місцеві органи влади. Менеджери міжнародних організацій повинні перш за все розуміти, знати та відчувати культуру організації для ефективної роботи в ній. Вони також повинні знати, які є спільні елементи культури організації: цінності, символи, моделі. Глобальні та міжнародні менеджери повинні характеризуватися високою сприйнятливістю, враховуючи глобальне середовище, в якому вони працюють, та культуру країни, у якій розташована компанія. Отже, вони повинні мати такі компетенції:

- вміти брати відповідальність за стратегію та команду, яка виконує завдання;
- мотивувати всіх членів проектної групи, беручи до уваги їхні культурні умови [8];
- капіталізувати дані для підприємства;
- забезпечувати передачу знань та стимулювати відповідні реакції в глобальних аудиторіях;
- визначати та координувати тривалість конкретних завдань у глобальному контексті;
- забезпечувати ефективну координацію діяльності для управління у кроснаціональному та багаторинковому середовищі;
- встановлювати необхідні персональні та інституційні контакти на глобальному рівні та оптимізувати отримані від цього вигоди [10];
- оптимізувати переговорні стратегії та практики у контексті глобальних ринків [9].

Аби реалізувати ці компетенції менеджери мають вміти комунікувати в міжнародному середовищі. І це не тільки знання іноземної

мови, але й networking в міжнародному середовищі (а це й культурні аспекти, правові аспекти) для чого мають володіти такими якостями:

- когнітивна відкритість, ментальна гнучкість, інтелектуальна відкритість;
- інноваційна компетентність [11];
- комунікаційна адаптивність у кроскультурному середовищі;
- соціокультурна сприйнятливість та етнокультурна свідомість;
- соціальна ефективність;
- кроскультурна толерантність;
- культурна інтеграція в управлінні;
- кроскультурна обізнаність.

Робота в кроскультурному середовищі породжує як проблеми, так і можливості. Усвідомлюючи стилі спілкування, культурну чутливість, командну динаміку, вирішення конфліктів та інклюзивність, організації можуть створити робоче середовище, яке не лише цінує різноманітність, а й використовує її для інновацій та досягнення успіху. Прийняття культурного різноманіття з повагою та розумінням сприяє більш гармонійному, продуктивному та інклюзивному робочому середовищу, що в кінцевому підсумку приносить користь як співробітникам, так і організації в цілому.

ВИСНОВКИ

У сучасному глобальному бізнес-середовищі управління конфліктами в кроскультурних командах є критичною складовою ефективного функціонування міжнародних організацій. Усвідомлення культурних відмінностей, різних стилів комунікації, підходів до вирішення суперечок та соціокультурних особливостей дозволяє менеджерам мінімізувати непорозуміння і запобігати конфліктам, забезпечуючи гармонійне співробітництво та

підвищену продуктивність. Культурний інтелект виступає ключовою компетенцією менеджерів, що забезпечує їхню здатність адаптуватися до різноманітних культурних ситуацій, приймати обґрунтовані рішення, ефективно комунікувати та сприяти координації роботи міжнародних команд. Роль експатріантів та інпатріантів у глобальних організаціях є визначальною для інтеграції корпоративної культури, передачі знань і формування стабільної організаційної структури, що дозволяє розвивати нові ринки та підвищувати ефективність діяльності компаній. Ефективна комунікація виступає фундаментом для запобігання непорозумінням і конфліктам у кроскультурному середовищі. Формування інклюзивної, культурно чутливої організаційної культури сприяє зміцненню міжособистісних стосунків, стимулює інноваційний потенціал та підвищує продуктивність організації. Комплексний підхід до управління кроскультурними командами передбачає поєднання стратегічних, комунікаційних і соціокультурних компетенцій, що дозволяє менеджерам брати на себе відповідальність за реалізацію стратегії, мотивувати команду, капіталізувати знання, координувати завдання у глобальному контексті, встановлювати міжнародні контакти та оптимізувати переговорні практики, забезпечуючи конкурентоспроможність і стійкий розвиток організацій у глобальному середовищі.

Ця стаття закладає фундамент для вивчення стратегій міжкультурної комунікації, методів вирішення конфліктів та розвитку інклюзивної культури в міжнародних організаціях, а також для досліджень щодо адаптації та оцінки інструментів CQ у різних культурних та галузевих контекстах. В цілому, вона створює наукову базу для подальшого аналізу взаємозв'язку культурної компетентності менеджерів, ефективності кроскультурних команд і стійкості глобальних організацій.

REFERENCES

1. Hetrick, S. (2002). Transferring HR ideas and practices: Globalization and convergence in Poland. *Human Resource Development International*, 5(3), 333–351. doi: [10.1080/13678860210143569](https://doi.org/10.1080/13678860210143569)
2. Earley, P. C., & Ang, S. (2003). *Cultural intelligence: Individual interactions across cultures*. Stanford University Press.

3. Ang, S., & Van Dyne, L. (Eds.). (2008). *Handbook of cultural intelligence: Theory, measurement, and applications*. Routledge.
4. Thomas, D. C., & Inkson, K. (2017). *Cultural intelligence: Living and working globally* (3rd ed.). Routledge.
5. Livermore, D. (2015). *Leading with cultural intelligence: The real secret to success* (2nd ed.). AMACOM.
6. Merezhko, V., & Korzh, N. (2022). Leadership Intelligence: Content And Structure In The Conditions OF Industry 4.0. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 312(6(2)), 287–292. doi: [10.31891/2307-5740-2022-312-6\(2\)-48](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-48)
6. Hassab, O. (2023). Cross-national teams and their features. *Dnipro Scientific Journal of Public Administration, Psychology, Law*, 3. doi: [10.51547/ppp.dp.ua/2023.3.36](https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2023.3.36)
7. Matsumoto, D., Juang, L., & Hwang, H. (2022). *Culture and psychology* (7th ed.). Cengage Learning.
8. Bokovets, V., Korzh, N., & Davidyuk, L. (2021). Cross-Cultural Aspects Of Behavior In International Business. *Market Infrastructure*, 53. doi: [10.32843/infrastruct53-5](https://doi.org/10.32843/infrastruct53-5)
9. Mikhailichenko, V. (2018). Model Of Effecient Leadership. *Theory and Practice of Social Systems Management*, 3. doi: [10.20998/2078-7782.2018.3.05](https://doi.org/10.20998/2078-7782.2018.3.05)
10. Vasylenko, N., & Matokhniuk, O. (2023). Structural-component model of leadership development in the context of public service professionalization [Strukturno-komponentna model rozvytku liderstva v konteksti profesionalizatsii publichnoi sluzhby]. *Scientific Bulletin of Vinnytsia Academy of Continuing Education. Series "Ecology. Public Administration and Management"*, 4, 58–64. doi: [10.32782/2786-5681-2023-4.09](https://doi.org/10.32782/2786-5681-2023-4.09) (in Ukrainian).
11. Biletskyi, O. (2024). Transformation of the role and qualities of a leader in a new management paradigm [Transformatsiia roli ta yakostei lidera v novii upravlinskii paradyhmi]. *Economics and Society*. doi: [10.32782/2524-0072/2024-66-1](https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-1) (in Ukrainian).
12. Martynova, L. B., & Korzh, N. V. (2021). Strategic flexibility as the basis of the paradigm of human capital management and leadership [Stratehichna hnuchkist – osnova paradyhmy upravlinnia liudskym kapitalom ta liderstva]. *Scientific Notes of National University "Ostroh Academy. Series "Economics"*, 20, 161–165 (in Ukrainian).