

МЕНЕДЖМЕНТ

УДК 338.24:005.33:005.342:004.9

DOI: <https://doi.org/10.32782/CMI/D2026-18-9>**Андрушкевич Н.В.**

кандидат економічних наук,

Черкаська філія Приватного вищого навчального закладу

«Європейський університет»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-2154-4068>**Тараненко О.А.**

аспірант,

Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-5890-0132>**Єфімовський О.М.**

аспірант,

Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-5655-1616>

АДАПТАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У СИСТЕМІ СИТУАЦІЙНОГО ТА КРОС-КУЛЬТУРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

В статті розроблено інтегровану концептуальну модель адаптації управлінських рішень, що поєднує принципи ситуаційного та крос-культурного менеджменту в умовах цифровізації та спрямована на забезпечення інноваційного розвитку підприємства. Актуальність зумовлена прискоренням цифрової трансформації, зростанням культурної різноманітності глобальних ланцюгів вартості та ускладненням бізнес-середовища, що потребує гнучких і культурно адаптивних підходів до управління. Методологія ґрунтується на системному, компаративному та моделювальному підходах із використанням методів абстракції, індукції, дедукції, структурно-логічного аналізу та концептуального моделювання. У результаті розроблено модель «Ситуаційно-Крос-Культурного Менеджменту в умовах Цифровізації» (СККМ-Д), яка забезпечує узгодженість процесу адаптації управлінських рішень. Обґрунтовано її синергетичні ефекти – підвищення контекстної точності, цифрове прискорення та крос-культурний синергізм – і запропоновано матричний інструментарій адаптації рішень за параметрами ситуаційно-культурного профілю. Практичне значення полягає у можливості застосування моделі для підвищення якості управлінських рішень і активізації інноваційного розвитку підприємств.

Ключові слова: управлінські рішення, ситуаційний менеджмент, крос-культурний менеджмент, цифровізація, інноваційний розвиток, концептуальна модель, адаптація, VUCA, штучний інтелект, Big Data.

Andrushkevych Nataliia

Cherkassy Branch of Private Higher Education Establishment

“European University”

Taranenko Oleksandr, Yefimovskyi Oleksii

Private Higher Educational Institution “European University”

ADAPTATION OF MANAGEMENT SOLUTIONS IN THE SYSTEM OF SITUATIONAL AND CROSS-CULTURAL MANAGEMENT TO ENSURING INNOVATIVE DEVELOPMENT OF AN ENTERPRISE IN THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION

The purpose of this study is to develop an integrated conceptual model for adapting managerial decisions that synthesizes the principles of situational and cross-cultural management in the context of digitalization, aimed at ensuring the innovative development of enterprises. The relevance of the study is determined by the accelerating pace of digital transformation, the growing diversity of organizational cultures in global value chains, and the increasing complexity of business environments that require flexible, context-sensitive, and culturally adaptive decision-making frameworks. The methodological basis of the study combines systemic, structural-logical, and comparative analytical approaches. Scientific abstraction, induction and deduction, as well as conceptual modelling methods were employed to integrate situational and cross-cultural management theories with digital transformation tools. The paper draws on a comprehensive analysis of contemporary Ukrainian and international scholarly literature in the fields of management theory, digitalization, innovation management, and cross-cultural studies. The study presents an original Situational-Cross-Cultural Management Model for Digitalization (SCCM-D), comprising four interconnected structural blocks: environmental diagnostics encompassing situational context analysis and cross-cultural profiling; adaptive decision-making mechanisms including contextual filtering, cultural adaptation matrices, and AI-assisted

decision-support systems; digital infrastructure layer consisting of Big Data analytics, ERP/CRM platforms, and collaborative digital tools; and innovation performance assessment block with KPI dashboards and feedback loops. Three synergy effects of the model are identified: contextual precision, digital acceleration, and cross-cultural synergism. A decision adaptation matrix based on the situational-cultural profile quadrants is proposed. The proposed model can be applied by enterprises across various industries to improve the quality and responsiveness of managerial decisions, foster organizational learning, and accelerate innovation cycles within the digital economy. The SCCM-D framework is particularly applicable to internationally oriented companies, multinational teams, and businesses undergoing digital transformation under conditions of cultural diversity and environmental turbulence.

Keywords: managerial decisions, situational management, cross-cultural management, digitalization, innovative development, conceptual model, adaptation, VUCA, artificial intelligence, Big Data.

Постановка проблеми. Сучасне підприємство функціонує в умовах турбулентного середовища, зумовленого цифровою трансформацією, геополітичною нестабільністю та культурною різноманітністю глобальних ланцюгів вартості. За таких умов традиційні детерміновані підходи до прийняття управлінських рішень втрачають ефективність і потребують більшої адаптивності.

Концепції VUCA та її сучасна інтерпретація BANI відображають складність і непередбачуваність бізнес-середовища, підкреслюючи необхідність ситуаційно-адаптивного управління [1]. Водночас цифровізація трансформує управлінську діяльність: скорочуються часові лаги прийняття рішень, зростає обсяг даних і посилюється роль крос-культурної взаємодії. Очікується, що до 2030 року понад 70% компаній використовуватимуть технології штучного інтелекту в ключових процесах, що суттєво змінює контекст управління. Проте ситуаційний підхід залишається недостатньо адаптованим до умов цифрової економіки [1; 2].

Глобалізація сприяє поширенню мультикультурних середовищ: понад 85% компаній Fortune 500 працюють у більш ніж 10 країнах, а культурна різноманітність стає фактором конкурентоспроможності. Однак крос-культурний аспект управління часто розглядається ізольовано від ситуаційного контексту та цифровізації, що знижує практичну цінність досліджень [2; 3].

Основною науковою прогалиною є відсутність інтегрованих моделей, які поєднують ситуаційний, крос-культурний та цифровий підходи в процесі прийняття рішень. Існуючі дослідження мають фрагментарний характер і не формують цілісного бачення взаємодії триади «ситуаційність – культура – цифровізація».

Це зумовлює актуальність розробки інтегрованої моделі адаптації управлінських рішень, що поєднує ситуаційний і крос-культурний підходи з урахуванням цифровізації та орієнтована на інноваційний розвиток підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематику ситуаційного менеджменту в контексті прийняття управлінських рішень досліджували О. М. Панкратова [3] та інші науковці, які обґрунтували вплив цифровізації на трансформацію менеджменту та його роль у забезпеченні сталого розвитку [5]. Ситуаційний підхід характеризується адаптивністю методів управління до конкретних умов, що забезпечує гнучку реакцію на зміни середовища. Його теоретичні основи сформовані у працях П. Лоуренса, Дж. Лорша, Ф. Фідлера, П. Херсі та К. Бланшара.

Крос-культурний менеджмент досліджували А. І. Капліна [6], О. В. Ареф'єва [7], В. Никифорова [8] та інші. Він спрямований на узгодження культурної різноманітності та підвищення ефективності

управління. Значний внесок зробили також зарубіжні дослідники: Г. Хофстеде (модель культурних вимірів), Р. Льюїс (типологія культур) і проєкт GLOBE під керівництвом Р. Хауса, що розширив інструментарій крос-культурного аналізу.

Інноваційний розвиток у цифровому контексті розглядається через вплив цифрових технологій на управлінські рішення [10; 11]. Доведено, що цифровізація підвищує ефективність бізнес-процесів і якість рішень, а такі інструменти, як ШІ, Big Data та автоматизація, стають ключовими елементами управління [3]. Водночас цифрова трансформація змінює не лише технології, а й організаційні структури та компетенції менеджерів [2; 4; 12].

Попри значну кількість досліджень, проблема інтеграції ситуаційного, крос-культурного та цифрового підходів залишається недостатньо розробленою. Більшість робіт має фрагментарний характер і не забезпечує цілісного бачення взаємодії цих складових. Відсутність комплексної моделі адаптації управлінських рішень зумовлює актуальність даного дослідження..

Формування цілей статті (постановка завдання). Метою статті є розробка інтегрованої концептуальної моделі адаптації управлінських рішень (СККМ-Д), що поєднує принципи ситуаційного та крос-культурного менеджменту з інструментами цифровізації та орієнтована на забезпечення інноваційного розвитку підприємства. Для досягнення зазначеної мети вирішуються такі завдання: систематизація теоретичних засад ситуаційного та крос-культурного менеджменту і встановлення їх точок конвергенції; ідентифікація механізмів інтеграції зазначених концепцій з інструментами цифрової підтримки рішень; розробка структури та змістовного наповнення моделі СККМ-Д; обґрунтування матриці адаптації управлінських рішень за квадрантами ситуаційно-культурного профілю; формування системи КРІ для моніторингу ефективності моделі та її внеску в інноваційний розвиток підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ситуаційний підхід до управління, що виник у 60–70-х роках ХХ ст. як реакція на недостатність універсалістських теорій менеджменту, базується на відхиленні від принципу єдиного «найкращого способу» управління та стверджує, що оптимальний управлінський метод залежить від конкретної ситуації [5]. Класичні представники ситуаційного підходу – Ф. Фідлер, П. Херсі, К. Бланшар, П. Лоуренс і Дж. Лорш – розробили конкретні ситуаційні моделі, в яких ефективність управлінського рішення є функцією відповідності між стилем керівництва і характеристиками ситуаційних змінних (структурованість завдань, посадові повноваження, зрілість підлеглих, ступінь диференціації середовища тощо).

В умовах цифровізації ситуаційний менеджмент набуває принципово нових вимірів: ситуаційна змінна більше не є статичною – вона оновлюється в режимі реального часу завдяки потокам Big Data, системам підтримки рішень на базі штучного інтелекту (ШІ) та хмарним платформам аналітики [4]. Якщо традиційна ситуаційна теорія розглядала ситуацію як відносно стабільний контекст, що вимагає одноразового діагностування, то цифрова трансформація зумовлює перехід до моделі динамічної ситуаційної діагностики – безперервного моніторингу ситуаційних змінних та їх автоматизованої обробки для генерації управлінських рекомендацій. Це суттєво ускладнює вимоги до когнітивних і технологічних компетентностей менеджера, зумовлюючи потребу в нових інтегрованих управлінських моделях.

Крос-культурний менеджмент як дисципліна досліджує взаємозв'язки між культурою та організаційною поведінкою і управлінням [6; 7]. Його теоретичну основу становлять три магістральні традиції: порівняльний менеджмент, що вивчає відмінності в управлінських практиках між країнами; міжнародний менеджмент людських ресурсів, зосереджений на управлінні персоналом в транснаціональних компаніях; власне крос-культурний менеджмент, що досліджує взаємодію людей різних культур в організаційному контексті. Синтез цих традицій дозволяє стверджувати, що культура є однією з ключових детермінант управлінського рішення, оскільки вона опосередковує сприйняття проблеми, генерацію альтернатив, оцінку ризиків і прийняття результату.

В епоху цифрової глобалізації крос-культурна компетентність менеджера перетворюється з допоміжного чинника на ключову стратегічну компетенцію: розподілені міжнародні команди, аутсорсинг, глобальні ланцюги постачання та цифрові платформи колаборації формують середовище, в якому культурні відмінності безпосередньо впливають на якість і швидкість прийняття управлінських рішень [8; 9]. При цьому цифровізація комунікацій породжує специфічний феномен «цифрового крос-культурного бар'єру»: відсутність невербальних сигналів у цифрових каналах взаємодії, різні темпоральні патерни відповідей, відмінності у сприйнятті ієрархії в асинхронних форматах комунікації суттєво ускладнюють крос-культурну взаємодію порівняно з традиційними очними форматами, вимагаючи нових управлінських підходів.

Аналіз сучасних наукових джерел дозволяє виокремити три ключові точки конвергенції ситуаційного та крос-культурного підходів в умовах цифровізації.

По-перше, обидва підходи передбачають діагностику середовища як передумову вибору управлінського рішення – у ситуаційному менеджменті це аналіз зовнішніх і внутрішніх чинників ситуації, у крос-культурному – профілювання культурних вимірів (за моделями Г. Хофстеде, Р. Хауса або Р. Льюїса). Ця спільна гносеологічна операція – «прочитання контексту» перед прийняттям рішення – є природною підставою для інтеграції обох підходів у єдину діагностичну рамку.

По-друге, обидва підходи вимагають адаптивності – здатності керівника змінювати стиль, метод і зміст рішення залежно від контексту [10]. Ситуаційний підхід операціоналізує адаптивність через вибір

оптимального стилю керівництва відповідно до рівня зрілості підлеглих чи структурованості задачі; крос-культурний підхід – через культурно-чутливу комунікацію, прийняття рішень і делегування. В обох випадках ключовою управлінською компетенцією виступає метакогнітивна гнучкість – усвідомлене варіювання управлінської поведінки залежно від ситуаційно-культурного профілю.

По-третє, цифровізація виступає спільним мега-контекстом, що одночасно трансформує ситуаційні змінні та модифікує крос-культурну взаємодію через опосередкування цифровими комунікаційними платформами [11; 12]. Цифрові інструменти є спільним «вмістилищем», у якому відбувається як генерація ситуаційної інформації, так і крос-культурна взаємодія команд, що дозволяє розглядати їх як інтеграційне ядро запропонованої моделі.

На основі синтезу зазначених теоретичних концепцій та узагальнення сучасних практик управління пропонується інтегрована концептуальна модель адаптації управлінських рішень – «Ситуаційно-Крос-Культурна Модель в умовах Цифровізації» (СККМ-Д). Модель має чотирирівневу ієрархічну структуру та поєднує взаємопов'язані блоки: діагностичний, адаптаційний, цифровий та результативний (рис. 1). Принциповою відмінністю запропонованої моделі від наявних у літературі підходів є не адитивний, а синтетичний характер інтеграції: ситуаційні, культурні та цифрові змінні не накладаються одна на одну, а вступають у системні взаємодії, породжуючи нові управлінські ефекти, недосяжні при роздільному застосуванні кожного з компонентів.

Методологічно модель СККМ-Д спирається на принципи системного підходу (цілісність, ієрархічність, взаємозалежність компонентів), концепцію динамічних здатностей (dynamic capabilities) Д. Тіса, що описує спроможність підприємства відчувати зміни, захоплювати можливості та реконфігурувати ресурси, а також на теорію організаційного навчання А. Аргіріса та Д. Шона, що пояснює механізми накопичення знань та їх вбудовування в управлінські процеси.

Блок I. Діагностика середовища. Перший рівень моделі забезпечує комплексну діагностику контексту прийняття управлінського рішення за двома паралельними осями. Ситуаційний аналіз охоплює оцінку рівня невизначеності (VUCA/BANI-метрики), ресурсної достатності, технологічної зрілості (за моделлю Gartner Technology Maturity Model) та характеристик конкурентного середовища (за моделлю п'яти сил М. Портера або фреймворком PESTLE). Крос-культурне профілювання здійснюється через визначення національних культурних вимірів за моделлю Г. Хофстеде (дистанція влади, індивідуалізм/колективізм, уникання невизначеності, орієнтація на довгострокову перспективу, поблажливність) та організаційно-культурних особливостей підприємства [6; 8].

Важливим методологічним внеском моделі є пропозиція щодо інтеграції двох діагностичних осей в єдину аналітичну процедуру. Традиційно ситуаційна діагностика і крос-культурне профілювання виконуються окремими фахівцями (бізнес-аналітиками та HR-фахівцями відповідно) у різних організаційних підрозділах, що призводить до фрагментованого бачення контексту прийняття рішення. Модель СККМ-Д пропонує кон-

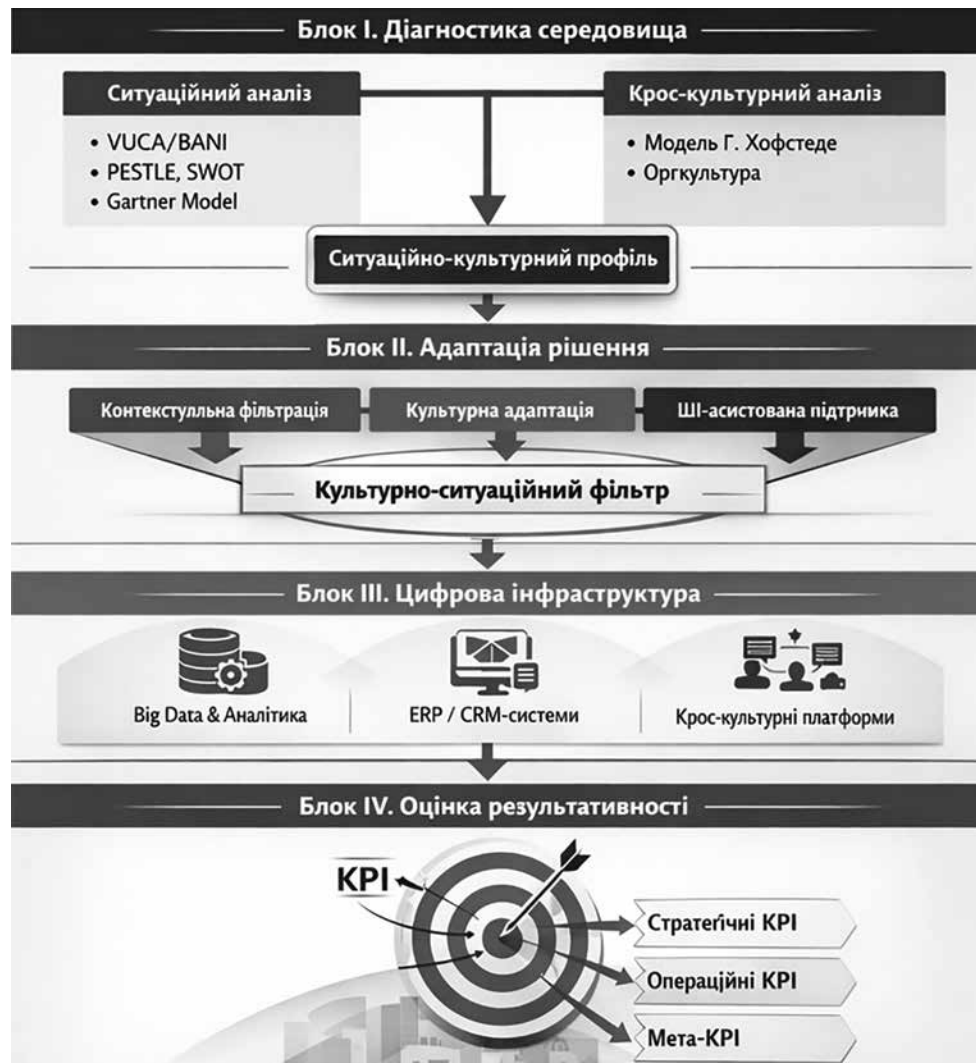


Рис. 1. інтегрована концептуальна модель адаптації управлінських рішень – «Ситуаційно-Крос-Культурна Модель в умовах Цифровізації»

Джерело: розроблено авторами на основі [3; 4; 6; 10]

вергувати ці аналітичні потоки в єдиному центрі компетенцій із застосуванням інтегрованої діагностичної матриці.

Результатом Блоку I є «ситуаційно-культурний профіль» (СКП) підприємства – матриця, що фіксує поточний стан середовища за обома вимірами та є входним параметром для блоку адаптації. СКП оновлюється в режимі реального часу завдяки інструментам цифрової інфраструктури (Блок III), що перетворює статичне «фотографування» контексту на динамічний «поточний моніторинг» ситуаційно-культурного середовища.

Блок II. Адаптація управлінського рішення. Центральний блок моделі реалізує механізм адаптації рішення через три взаємодіючих субмеханізми. Контекстуальна фільтрація передбачає відбір управлінських методів і стратегій, доцільних для ідентифікованого ситуаційного профілю. Фільтрація відбувається на основі бази знань, що містить верифіковані кореляції між типами ситуаційних профілів і ефективними управлінськими патернами, систематично поповнюваної за результатами зворотного зв'язку (петля PDCA). Культурна адаптація полягає

у коригуванні стилю, форми та змісту рішення відповідно до крос-культурного профілю команди та стейкхолдерів. Зокрема, для культур з високою дистанцією влади оптимальним є директивний стиль із чіткою ієрархією відповідальності; для культур із низькою дистанцією влади – партисипативний стиль із широким залученням команди до вироблення рішення. ШІ-асистована підтримка рішень передбачає використання алгоритмів машинного навчання та систем підтримки прийняття рішень (СППР) для генерації сценаріїв, оцінки ризиків і прогнозування наслідків альтернатив [11].

Ключовою інновацією Блоку II є концепція «культурно-ситуаційного фільтра» – алгоритму, що об'єднує параметри СКП і на їх основі генерує рекомендовану «управлінську конфігурацію»: оптимальний стиль керівництва, спосіб комунікації рішення, рівень партисипативності, ступінь деталізації та часовий горизонт рішення. Цей фільтр може бути реалізований як окремий модуль СППР або вбудований у наявні ERP-системи підприємства.

Блок III. Цифрова інфраструктура. Третій рівень забезпечує технологічне підґрунтя реалізації моделі та

охоплює платформи аналітики Big Data для безперервного моніторингу ситуаційних змінних; ERP/CRM-системи для інтеграції інформації з різних функціональних підсистем підприємства; цифрові інструменти крос-культурної колаборації (корпоративні портали, відеоконференційні платформи, системи управління знаннями) [12]. Ключовою архітектурною вимогою до цифрової інфраструктури є її семантична інтероперабельність – здатність систем різних рівнів і класів обмінюватися даними у стандартизованих форматах без втрати контекстуальної семантики.

Окремого розгляду заслуговує роль ШІ-технологій у цифровій інфраструктурі моделі. Генеративний штучний інтелект (Large Language Models) відкриває принципово нові можливості для крос-культурного менеджменту: автоматичний переклад і культурна адаптація комунікацій, ідентифікація культурних патернів у поведінці команди на основі аналізу цифрових слідів, прогнозування крос-культурних конфліктів за допомогою сентимент-аналізу корпоративних комунікацій. Предиктивна аналітика на основі машинного навчання уможлиблює перехід від реактивного до проактивного управління ситуаційними ризиками: система здатна ідентифікувати зміни ситуаційного профілю за кілька тижнів до того, як вони стануть очевидними для менеджера без аналітичної підтримки.

Блок IV. Оцінка результативності та зворотний зв'язок. Четвертий рівень включає систему KPI інноваційного розвитку, яка вимірює ефективність прийнятих рішень. Система індикаторів (табл.1) побудована за принципом багаторівневості: стратегічні KPI (інноваційна результативність, цифрова зрілість) доповнюються операційними KPI (час реакції, якість рішень) та мета-KPI (організаційне навчання, швидкість впровадження інновацій), що дозволяє оцінювати як поточну ефективність, так і довгострокову стійкість управлінської системи.

Механізм зворотного зв'язку в моделі СККМ-Д реалізується через цикл Демінга (PDCA), адаптований до умов цифрового середовища: Plan (планування на основі СКП) – Do (реалізація адаптованого рішення) – Check (оцінка за KPI) – Act (коригування СКП та параметрів адаптації). Цифрова інфраструктура забезпечує безперервність та автоматизацію цього циклу [10; 12]. При цьому «цифровий PDCA» відрізняється від класичного суттєво вищою частотою ітерацій (від щоквартальної до щоденної або навіть у режимі реального часу для окремих ситуаційних параметрів)

та здатністю до паралельного опрацювання множини управлінських рішень різного рівня.

Накопичені в процесі циклу PDCA дані формують інституціональну пам'ять підприємства – базу знань про ефективні управлінські конфігурації для різних ситуаційно-культурних профілів. Ця база знань є самонавчальною системою: з кожним новим циклом вона збагачується досвідом реалізованих рішень, підвищуючи точність рекомендацій культурно-ситуаційного фільтру та формуючи унікальний стратегічний актив підприємства – «управлінський інтелект» у термінах теорії динамічних здатностей.

Ключовою рисою моделі СККМ-Д є наявність динамічного механізму взаємодії між чотирма блоками, що функціонує в режимі безперервного зворотного зв'язку. Інноваційний розвиток підприємства забезпечується завдяки трьом ефектам синергії, що виникають внаслідок інтеграції ситуаційного та крос-культурного підходів у цифровому середовищі.

Перший ефект – ефект контекстної точності – полягає в тому, що поєднання ситуаційних і культурних змінних дає змогу точніше визначити «вікно можливостей» для інновацій. За наявності ресурсів і технологічної зрілості, а також готовності команди до змін (низька дистанція влади, висока толерантність до невизначеності), ймовірність успішного впровадження інновацій значно зростає [7]. Натомість несприятливий культурний профіль навіть за сприятливих умов потребує попередньої культурної трансформації. Ігнорування цього чинника пояснює частину невдалих інновацій.

Другий ефект 0 ефект цифрового прискорення – зумовлений скороченням часових лагів завдяки цифровій інфраструктурі. Використання ШІ та предиктивної аналітики забезпечує перехід до проактивного управління [11], а також знижує транзакційні витрати крос-культурної взаємодії через автоматизацію комунікацій, перекладу та координації роботи команд.

Третій ефект – ефект крос-культурного синергізму – полягає в тому, що культурна різноманітність за ефективного управління стає джерелом інновацій. Поєднання різних підходів розширює спектр ідей і рішень [9]. Дані McKinsey & Company (2020) підтверджують вищу ефективність різноманітних команд. Модель СККМ-Д передбачає використання спеціальних інструментів (design thinking, world café, крос-культурний брейнштормінг), а також механізмів оцінки ідей і підтримки альтернативних точок зору.

Таблиця 1

Система KPI оцінки ефективності моделі СККМ-Д

Сфера оцінювання	Ключові індикатори (KPI)	Цільовий орієнтир
Ситуаційна адаптивність	Час реакції на зміну ситуаційного профілю	Скорочення на 25–40%
Крос-культурна ефективність	Індекс задоволеності міжкультурних команд	≥ 0,75 (за шкалою 0–1)
Інноваційна результативність	Кількість впроваджених інновацій на рік	Зростання на 15–30%
Цифрова зрілість	Рівень цифровізації бізнес-процесів	≥ 70% автоматизації ключових процесів
Якість рішень	Частка рішень, виконаних у строк та в рамках бюджету	≥ 80%
Організаційне навчання	Частота оновлення бази знань і процедур адаптації (разів на квартал)	≥ 2 рази на квартал
Швидкість впровадження інновацій	Середній час від ідеї до комерціалізації (time-to-market)	Скорочення на 20–35%

Джерело: розроблено авторами

Важливим елементом практичного застосування моделі є матриця адаптації управлінських рішень залежно від квадранту ситуаційно-культурного профілю (СКП) (табл. 2). Відповідно до рівня ситуаційної невизначеності (низький/високий) та культурної відстані в команді (мала/велика) формуються чотири квадранти прийняття рішень.

Квадрант I («Стандартний інноватор»). В цьому квадранті застосовуються стандартизовані інноваційні процедури з помірним цифровим супроводом; акцент робиться на оптимізації наявних процесів та поступовому розширенні інноваційного портфеля. Ключовою управлінською задачею є підтримання продуктивної рутини та попередження «інноваційної стагнації» – зниження мотивації до інновацій через відсутність зовнішнього тиску.

Квадрант II («Адаптивний інноватор»). Пріоритет надається гнучким agile-методологіям та системам аналізу даних у реальному часі [3; 5]. Ключовою управлінською компетенцією в цьому квадранті є «стратегічна пильність» – здатність швидко розпізнавати сигнали зміни ситуаційного профілю та оперативно реконфігурувати ресурси і процеси.

Квадрант III («Культурний інноватор»). Акцент на крос-культурній фасилітації та стандартизованих протоколах міжкультурної взаємодії забезпечує стабільний фундамент для інноваційного розвитку попри культурну різноманітність. Ключовою управлінською задачею є трансформація культурних відмінностей з потенційних джерел конфліктів на конкурентну перевагу через управління різноманітністю (diversity management).

Квадрант IV («Трансформаційний інноватор»). Максимальне використання ШІ-асистованих СППР, крос-культурних медіаторів та динамічного сценарного планування забезпечує можливість навігації в умовах подвійної складності. Парадоксально, але саме цей квадрант є найбільш інноваційно продуктивним у довгостроковій перспективі: «трансформаційний тиск» ситуаційної невизначеності у поєднанні з когнітивним багатством культурно різноманітних команд генерує найбільший інноваційний потенціал [3; 5].

Матриця квадрантів не є статичним класифікатором, а динамічним інструментом: підприємство може переміщатися між квадрантами залежно від змін зовнішнього середовища та внутрішньої динаміки команди. Система безперервного моніторингу СКП (Блок I) відстежує ці переміщення та сигналізує про необхідність коригування управлінської конфігурації. Таким чином, матриця квадрантів функціонує як «навігаційний дашборд» менеджера в просторі ситуаційно-культурної невизначеності.

Висновки. Синтез ситуаційного та крос-культурного підходів до управління з урахуванням інструментів цифровізації є методологічно обґрунтованим і практично доцільним напрямом розвитку управлінської науки. Обидва підходи мають спільну методологічну основу – діагностику контексту та адаптацію рішення до нього, що створює умови для їхньої органічної інтеграції. Три точки конвергенції підходів (спільна діагностична логіка, вимога адаптивності та спільний цифровий мегаконтекст) формують природне підґрунтя для розробки інтегрованої моделі СККМ-Д.

Інноваційний розвиток підприємства в рамках моделі СККМ-Д забезпечується через три ефекти синергії: ефект контекстної точності (точніша ідентифікація «вікон можливостей» для інновацій), ефект цифрового прискорення (скорочення часових лагів інноваційного циклу) та ефект крос-культурного синергізму (перетворення культурної різноманітності на інноваційний актив). Сукупна дія трьох ефектів формує конкурентну перевагу підприємства, що є результатом унікального поєднання ситуаційної чутливості, культурної компетентності та цифрової зрілості.

Матриця адаптації управлінських рішень за чотирма квадрантами ситуаційно-культурного профілю надає конкретний операційний інструментарій для диференційованого застосування моделі залежно від специфіки підприємства та його оточення. Динамічний характер матриці дозволяє відстежувати переміщення підприємства між квадрантами та своєчасно коригувати управлінську конфігурацію.

Розширена система КРІ оцінки ефективності моделі (вісім індикаторів за шістьма сферами оцінювання) дозволяє здійснювати комплексний моніторинг якості управлінських рішень та їхнього внеску в інноваційний розвиток підприємства на стратегічному, операційному та мета-рівнях. Включення КРІ організаційного навчання і швидкості впровадження інновацій відображає довгострокову орієнтацію моделі на формування сталих управлінських компетентностей.

Перспективами подальших досліджень є: емпірична верифікація моделі СККМ-Д на матеріалах конкретних підприємств різних галузей; розробка методики кількісного визначення ситуаційно-культурного профілю та її апробація; дослідження специфіки застосування моделі в умовах відновлення та повоєнної трансформації вітчизняної економіки; розробка програмного забезпечення для реалізації культурно-ситуаційного фільтру як модуля СППР; порівняльний аналіз ефективності моделі СККМ-Д у різних галузевих і географічних контекстах.

Таблиця 2

Матриця адаптації управлінських рішень за квадрантами ситуаційно-культурного профілю (СКП)

Квадрант / профіль	Характеристика середовища	Рекомендована стратегія адаптації
I. «Стандартний інноватор»	Низька невизначеність + мала культурна відстань	Стандартизовані інноваційні процедури; помірний цифровий супровід; фокус на оптимізації наявних процесів
II. «Адаптивний інноватор»	Висока невизначеність + мала культурна відстань	Agile-методології; системи аналітики реального часу; динамічне сценарне планування; ШІ-СППР
III. «Культурний інноватор»	Низька невизначеність + велика культурна відстань	Крос-культурна фасилітація; стандартизовані протоколи міжкультурної взаємодії; цифрові платформи колаборації
IV. «Трансформаційний інноватор»	Висока невизначеність + велика культурна відстань	Максимальне задіяння ШІ-СППР; крос-культурні медіатори; предиктивна аналітика; динамічна рекомбінація ресурсів

Джерело: розроблено авторами

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Бойко Є., Дяченко Ю. Інноваційний менеджмент – сучасне антикризове управління. *Управління розвитком складних систем*. 2022. № 52. С. 5–11. DOI: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2022.52.5-11>
2. Зеліч В.В., Гарькава В.Ф., Матвеев М.Е. Цифровізація системи менеджменту підприємства в умовах глобалізаційних змін. *Ефективна економіка*. 2023. № 2. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.2.42>
3. Панкратова О.М. Цифровізація як сучасний тренд розвитку менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2021. № 33. С. 336–341. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-48>
4. Дончак Л., Погрішук О., Сисоєва І. Стратегічний менеджмент у цифрову епоху: виклики та можливості. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-63>
5. Грабина А.Ю., Копішинська К.О. Загальні та специфічні підходи до управління трансформацією підприємств для забезпечення сталого розвитку. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи : зб. тез доп. V Міжнар. наук.-практ. конф. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2024. DOI: <https://doi.org/10.20535/BIM.2024.303609>
6. Капліна А. І. Крос-культурний менеджмент: цілі, завдання та перспективи дослідження. *Агросвіт*. 2024. № 5. С. 81–88. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.5.81>
7. Ареф'єва О. В. Крос-культурний менеджмент як детермінанта формування конкурентоспроможності підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. Вип. 20. Ч. 1. С. 19–22. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2018_20
8. Никифорова В. Крос-культурний менеджмент і управління персоналом як складові системи стратегічного управління. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2018. № 1 (65). С. 103–118. DOI: [https://doi.org/10.33987/vsed.1\(65\).2018.103-118](https://doi.org/10.33987/vsed.1(65).2018.103-118)
9. Чайка-Петегрич Л. Б. Оптимізація мультикультурних бізнес-відносин на засадах крос-культурного менеджменту. *Ефективна економіка*. 2023. № 4. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.4.42>
10. Гросул В. А., Шинкаренко І. А. Інформаційні технології та цифрова трансформація в системі адаптивного розвитку підприємств роздрібної торгівлі. *Економіка: реалії часу*. 2023. № 1 (65). С. 86–94. DOI: <https://doi.org/10.15276/ETR.01.2023.11>
11. Кобушко Я. В., Манжоліа Б. В. Роль цифрової трансформації в оптимізації менеджменту організацій. *Проблеми та перспективи менеджменту*. 2023. № 10. С. 4–8. DOI: <https://doi.org/10.32782/ppm.2023.10.1>
12. Бортнік А. М. Цифрова трансформація бізнес-моделі підприємства. *Стратегія економічного розвитку України*. 2020. № 47. С. 16–31. DOI: <https://doi.org/10.33111/sedu.2020.47.016031>

REFERENCES

1. Boiko Ye., Diachenko Yu. (2022) Innovatsiyni menedzhment – suchasne antykrizove upravlinnia [Innovative management as modern anti-crisis management]. *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system – Management of Development of Complex Systems*, vol. 52, pp. 5–11. DOI: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2022.52.5-11>
2. Zelich V.V., Harkava V.F., Matveiev M.E. (2023) Tsyfrovizatsiia systemy menedzhmentu pidpriemstva v umovakh hlobalizatsiinykh zmin [Digitalization of enterprise management system in the context of globalization changes]. *Efektivna ekonomika – Efficient Economy*, vol. 2. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.2.42>
3. Pankratova O.M. (2021) Tsyfrovizatsiia yak suchasnyi trend rozvytku menedzhmentu [Digitalization as a modern trend in management development]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, vol. 33, pp. 336–341. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-48>
4. Donchak L., Pohrishchuk O., Sysoieva I. (2024) Stratehichnyi menedzhment u tsyfrovu epokhu: vyklyky ta mozhlyvosti [Strategic management in the digital era: challenges and opportunities]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, vol. 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-63>
5. Hrabyna A.Yu., Kopishynska K.O. (2024) Zahalni ta spetsyfichni pidkhody do upravlinnia transformatsiieiu pidpriemstv dlia zabezpechennia staloho rozvytku [General and specific approaches to enterprise transformation management for sustainable development]. *Biznes, innovatsii, menedzhment: problemy ta perspektyvy – 2024: V Mizhnarodna naukoivo-praktychna konferentsiia* (Kyiv, 2024). Kyiv: KPI im. Ihoria Sikorskoho (in Ukrainian)
6. Kaplina A.I. (2024) Kros-kulturnyi menedzhment: tsili, zavdannia ta perspektyvy doslidzhennia [Cross-cultural management: goals, objectives and research prospects]. *Ahrosvit – Agrosvit*, vol. 5, pp. 81–88. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.5.81>
7. Arefieva O.V. (2018) Kros-kulturnyi menedzhment yak determinanta formuvannia konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Cross-cultural management as a determinant of enterprise competitiveness]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriia: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo – Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: International Economic Relations and World Economy*, vol. 20(1), pp. 19–22. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2018_20
8. Nykyforenko V. (2018) Kros-kulturnyi menedzhment i upravlinnia personalom yak skladovi systemy stratehichnoho upravlinnia [Cross-cultural management and HR management as components of strategic management system]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen – Bulletin of Socio-Economic Research*, vol. 1 (65), pp. 103–118. DOI: [https://doi.org/10.33987/vsed.1\(65\).2018.103-118](https://doi.org/10.33987/vsed.1(65).2018.103-118)
9. Chaika-Petehrych L.B. (2023) Optymizatsiia multykulturnykh biznes-vidnosyn na zasadakh kros-kulturnoho menedzhmentu [Optimization of multicultural business relations based on cross-cultural management]. *Efektivna ekonomika – Efficient Economy*, vol. 4. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.4.42>
10. Hrosul V.A., Shynkarenko I.A. (2023) Informatsiini tekhnolohii ta tsyfrova transformatsiia v systemi adaptivnoho rozvytku pidpriemstv rozdrubnoi torhivli [Information technologies and digital transformation in adaptive development of retail enterprises]. *Ekonomika: realii chasu – Economics: Time Realities*, vol. 1 (65), pp. 86–94. DOI: <https://doi.org/10.15276/ETR.01.2023.11>
11. Kobushko Ya.V., Manzhola B.V. (2023) Rol tsyfrovoy transformatsii v optymizatsii menedzhmentu orhanizatsii [The role of digital transformation in optimizing organizational management]. *Problemy ta perspektyvy menedzhmentu – Problems and Prospects of Management*, vol. 10, pp. 4–8. DOI: <https://doi.org/10.32782/ppm.2023.10.1>
12. Bortnik A.M. (2020) Tsyfrova transformatsiia biznes-modeli pidpriemstva [Digital transformation of enterprise business model]. *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy – Strategy of Economic Development of Ukraine*, vol. 47, pp. 16–31. DOI: <https://doi.org/10.33111/sedu.2020.47.016031>

Дата надходження статті: 19.03.2026

Дата прийняття статті: 09.04.2026

Дата публікації статті: 29.05.2026