

УДК 338.24:004

DOI:<https://doi.org/10.18664/btie.93.357045>

КРОС-КУЛЬТУРНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В УПРАВЛІННІ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ ІТ-ІНДУСТРІЇ

Даниленко В. М., аспірант (ХНУ імені В. Н. Каразіна)
ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-7305-2804>

У статті систематизовано теоретичні й методичні основи крос-культурного менеджменту в контексті управління розвитком ІТ-підприємств за умов цифрової трансформації економіки. Підкреслено, що глобалізація та цифровізація значно посилюють значущість міжкультурної взаємодії, створення розподілених команд і використання нових форматів комунікації. Виявлено недостатню узгодженість наукових підходів щодо інтеграції крос-культурних аспектів у систему управління ІТ-компаній. Доведено, що ефективність розвитку таких підприємств значною мірою залежить від здатності організацій застосовувати крос-культурні підходи в стратегічному та операційному управлінні. Наголошено, що розвиток міжкультурних компетентностей співробітників разом із впровадженням адаптивних управлінських інструментів позитивно впливає на результативність роботи компаній. Окреслено напрямки для майбутніх досліджень у цій галузі на засадах крос-культурного менеджменту, що сприятиме підвищенню їх стійкості та ефективності в умовах глобальної цифрової економіки.

Ключові слова: управління, розвиток, ІТ-індустрія, підприємство, крос-культурний менеджмент

CROSS-CULTURAL MANAGEMENT IN THE DEVELOPMENT OF IT INDUSTRY ENTERPRISES

Danylenko V. M., PhD candidate (V. N. Karazin Kharkiv National University)

This article examines the theoretical and methodological foundations of cross-cultural management in the development of IT industry enterprises amid the digital transformation of the economy. It is argued that modern IT enterprises operate in a globalized environment characterized by a high level of cultural diversity, dynamic change, and the growing role of digital technologies in ensuring their competitiveness. It is determined that the effectiveness of managing the development of such enterprises largely depends on the ability to integrate cross-cultural approaches into the system of strategic and operational management. Modern scientific approaches to enterprise development management, digital business transformation, and cross-cultural interaction were analyzed, revealing the fragmentary nature of research and the insufficient level of its integration within the context of the IT industry. It has been established that the digitalization of business processes contributes to the strengthening of intercultural interaction, the formation of distributed teams, and new communication formats, which, in turn, requires the adaptation of management tools to a multicultural environment. The paper demonstrates the relevance of considering cross-cultural management as a component of the management system for the development of IT companies, ensuring alignment of goals, enhancing the effectiveness of teamwork, and minimizing communication barriers. It has been demonstrated that the development of cross-cultural competencies among staff, the enhancement of intercultural



communication, and the implementation of adaptive management approaches contribute to improving the performance of IT companies. A synthesis of the research results has made it possible to identify directions for the further development of theoretical and practical approaches to managing IT industry enterprises based on cross-cultural management, which will contribute to increasing their resilience and effectiveness in the context of the global digital economy.

Keywords: *management, development, IT industry, business, cross-cultural management*

Постановка проблеми. Формування та розвиток підприємств ІТ-індустрії в сучасних умовах дедалі більше визначаються впливом цифрової економіки, яка трансформує не лише технологічні та організаційні засади господарської діяльності, а й управлінські підходи, комунікаційні процеси та характер взаємодії економічних суб'єктів. Цифровізація бізнес-середовища зумовлює розширення географічних меж діяльності підприємств, активізацію міжнародної співпраці, поширення віддалених форм зайнятості та формування мультикультурних управлінських команд. За таких умов особливої актуальності набуває проблема забезпечення ефективного управління розвитком підприємств ІТ-індустрії з урахуванням крос-культурних особливостей персоналу, партнерів і стейкхолдерів.

Посилення інтеграційних процесів, зростання ролі глобальних цифрових платформ і мережевих бізнес-моделей призводять до того, що крос-культурний менеджмент перестає бути вузькоспеціалізованим напрямом управління, орієнтованим виключно на міжнародні корпорації. Він трансформується у важливий елемент системи управління розвитком підприємств ІТ-індустрії різних масштабів і форм власності, оскільки впливає на якість управлінських рішень, ефективність комунікацій, здатність підприємства до стратегічного оновлення та сталого розвитку в цифровому середовищі.

Водночас цифрова економіка створює нові виклики для реалізації крос-культурного менеджменту, пов'язані з віртуалізацією взаємодії, використанням цифрових інструментів управління,

зростанням інформаційної насиченості та необхідністю швидкої координації дій між представниками різних культур. Ці процеси зумовлюють потребу у перегляді традиційних управлінських підходів та інтеграції крос-культурного виміру у загальну систему управління розвитком підприємств ІТ-індустрії, з урахуванням особливостей цифрового бізнес-середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наукові підходи до проблематики крос-культурного менеджменту в управлінні розвитком підприємств ІТ-індустрії доцільно згрупувати за кількома взаємопов'язаними напрямками. Перший напрям охоплює дослідження ролі ІТ-індустрії та цифрової економіки у стратегічному розвитку. Зокрема, Прохорова В., Дяченко К., Бабічев А. [1] обґрунтовують значення ІТ-сектору як драйвера економічного зростання, тоді як Трохимець О., Томарева-Патлахова В., Семенов А. [10] і Шиманович П. О. та ін. [11] розглядають цифрову трансформацію як ключовий фактор змін у системах управління підприємствами. Другий напрям формують праці, присвячені управлінню розвитком підприємств та адаптаційним механізмам їх функціонування, зокрема Гавловської Н. та ін. [2], а також Прохорової В., Залуцької Х., Маслак Т. [9], де обґрунтовано сучасні моделі та механізми стратегічного розвитку в умовах нестабільності. До третього напрямку належать дослідження цифровізації управління підприємствами, у тому числі ІТ-сфери: Обруч Г., Фролова Н., Пихтін А. [3], Прохорова В. [7-8], Юхман Я., Янчак Ю. [7-8], Щербина Є. В. [8], які розкривають інструменти цифрової трансформації та їх вплив на ефективність діяльності.

Четвертий напрям представлений роботами з крос-культурного менеджменту, де Орленко О., Петкова К. [4], Пікула Г. [5], Почтовюк А. та ін. [6] досліджують міжкультурну взаємодію, комунікацію та механізми формування крос-культурних систем управління.

Виділення невіршених частин загальної проблеми. Незважаючи на значну кількість наукових досліджень, присвячених управлінню розвитком підприємств та проблематиці крос-культурного менеджменту, у сучасній економічній літературі зберігається низка невіршених питань, що обмежують практичну реалізацію відповідних управлінських підходів в умовах цифрової економіки. Більшість наукових праць зосереджується або на аналізі крос-культурних відмінностей у міжнародному бізнесі, або на дослідженні процесів цифрової трансформації підприємств, не забезпечуючи цілісного бачення взаємозв'язку між крос-культурним менеджментом і системою управління розвитком підприємств ІТ-індустрії.

Недостатньо розробленим залишається питання визначення місця крос-культурного менеджменту у структурі сучасної системи управління розвитком підприємств ІТ-індустрії з урахуванням цифрового середовища їх функціонування. У наукових публікаціях відсутній усталений підхід до інтеграції крос-культурного виміру в організаційно-економічні механізми управління, що ускладнює формування ефективних управлінських рішень в умовах віртуалізації комунікацій, цифрової координації бізнес-процесів і зростання ролі мультикультурних управлінських команд.

Крім того, недостатньо систематизованими залишаються інструменти крос-культурного менеджменту, адаптовані до умов цифрової економіки, зокрема з позицій їх впливу на стратегічний розвиток підприємств, організаційну культуру та управління людським капіталом. Наявні підходи не

завжди враховують трансформацію управлінських практик, пов'язану з використанням цифрових платформ, дистанційних форматів взаємодії та зростанням швидкості прийняття управлінських рішень.

Метою статті є обґрунтування теоретико-методичних засад інтеграції крос-культурного менеджменту у систему управління розвитком підприємств ІТ-індустрії та визначення його впливу на трансформацію управлінських процесів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Крос-культурний менеджмент у сучасних умовах цифрової економіки доцільно розглядати не як автономний напрям управління, а як інтегровану складову системи управління розвитком підприємств ІТ-індустрії, що забезпечує узгодження управлінських рішень із соціокультурними особливостями внутрішнього та зовнішнього бізнес-середовища.

Підприємства ІТ-індустрії являють собою динамічні, інноваційно орієнтовані організації, діяльність яких ґрунтується на розробці, впровадженні та супроводі інформаційних технологій і цифрових продуктів. Їх функціонування відзначається високим рівнем інтелектуалізації праці, домінуванням знань як основного ресурсу та швидкою адаптацією до змін зовнішнього середовища. Такі підприємства часто працюють у глобалізованому просторі, взаємодіючи з клієнтами, партнерами та командами з різних країн, що зумовлює необхідність ефективної координації діяльності в умовах культурної різноманітності. Крім того, ІТ-компанії характеризуються гнучкими організаційними структурами, проєктною формою управління та широким застосуванням дистанційних форматів роботи, що підсилює значення управлінських підходів, здатних забезпечити узгодженість цілей і результатів у мультикультурному середовищі.

У цьому контексті, теоретичні засади крос-культурного менеджменту

формується на перетині концепцій стратегічного менеджменту, теорії організаційної культури, поведінкової економіки та управління людським капіталом, що в сукупності визначає багатовимірний характер зазначеного управлінського феномена.

Формування крос-культурного менеджменту на українських підприємствах є необхідною умовою для ефективної конкуренції та виходу на внутрішні та зовнішні ринки [4]. У контексті управління розвитком підприємств IT-індустрії крос-культурний менеджмент виконує функцію регулятора взаємодії між учасниками управлінських процесів, які представляють різні культурні, професійні та ціннісні системи. Він сприяє формуванню спільного управлінського простору, у межах якого забезпечується координація стратегічних цілей розвитку, організаційних змін і мотиваційних механізмів. Такий підхід набуває особливої значущості в умовах цифрової економіки, де управлінські процеси дедалі частіше реалізуються у віртуальному середовищі, а комунікації втрачають просторові та часові обмеження.

Крос-культурний менеджмент у системі управління розвитком підприємств IT-індустрії ґрунтується на принципах системності, адаптивності та інтегративності. Системність проявляється у взаємопов'язаності культурних, організаційних і економічних елементів управління, адаптивність – у здатності управлінських механізмів реагувати на зміни цифрового середовища, а інтегративність – у поєднанні крос-культурних інструментів з іншими складовими управління розвитком, зокрема стратегічним плануванням, управлінням змінами та розвитком персоналу.

Важливим теоретичним положенням є трактування крос-культурного менеджменту як чинника формування організаційної культури розвитку, що орієнтована на відкритість до інновацій, міжкультурну взаємодію та сприйняття цифрових трансформацій. У цьому

контексті крос-культурний менеджмент впливає на процеси прийняття управлінських рішень, формування лідерських моделей та комунікаційних стратегій підприємства, що безпосередньо визначає його здатність до довгострокового розвитку. Крім того, крос-культурний менеджмент покликаний допомагати у подоланні бар'єрів, з якими доводиться стикатися керівникам і працівникам мультикультурних підприємств [6].

З методичної точки зору, інтеграція крос-культурного менеджменту у систему управління розвитком підприємств IT-індустрії передбачає врахування культурних чинників при розробленні стратегій розвитку, побудові організаційних структур та впровадженні цифрових управлінських інструментів. Це забезпечує зниження управлінських ризиків, пов'язаних із міжкультурними бар'єрами, підвищує узгодженість управлінських дій і сприяє формуванню стійких конкурентних переваг у цифровій економіці. Формування системи крос-культурного менеджменту має важливе стратегічне значення для сучасних підприємств, що функціонують у глобалізованому та культурно різноманітному середовищі [5].

Це обумовлює формування концептуального підґрунтя для подальшого обґрунтування напрямів практичної інтеграції теоретико-методичних засад крос-культурного менеджменту в системі управління розвитком підприємств IT-індустрії в управлінські механізми, що дозволяє розглядати крос-культурний менеджмент як важливий елемент забезпечення ефективного розвитку підприємств в умовах цифрової економіки.

Сучасна цифрова економіка – це середовище, яке постійно розвивається і характеризується стрімким технологічним прогресом та глибокими соціальними змінами [10]. У цьому контексті, цифрова економіка істотно змінює умови функціонування підприємств, трансформуючи традиційні управлінські практики та підходи до організації взаємодії

між учасниками бізнес-процесів. У цьому контексті крос-культурний менеджмент зазнає якісних змін, оскільки цифрові технології одночасно розширюють можливості міжкультурної комунікації та ускладнюють управління різноманітністю через віртуалізацію управлінського середовища. Зміна форматів взаємодії, перехід до дистанційної та гібридної роботи, використання цифрових платформ управління зумовлюють необхідність перегляду усталених крос-культурних управлінських практик.

Однією з ключових трансформацій є послаблення традиційних ієрархічних механізмів управління та зростання ролі мережових форм організації діяльності. Цифрові інструменти сприяють формуванню мультикультурних команд, діяльність яких базується на горизонтальних зв'язках, швидкому обміні інформацією та колективному прийнятті рішень. За таких умов крос-культурний менеджмент дедалі більше орієнтується на забезпечення ефективної координації, розвитку міжкультурної довіри та узгодження ціннісних орієнтацій учасників управлінського процесу. Проте, перехід до цифрової економіки та цифрових систем збільшує ризик кібератак і порушень безпеки даних, що може призвести до витоку конфіденційної інформації або навіть до зупинки виробничих процесів [8].

Цифрова економіка також змінює комунікаційні процеси підприємств, що безпосередньо впливає на крос-культурні управлінські практики. Віртуальні канали взаємодії зменшують вплив фізичної присутності, але водночас підвищують ризики непорозумінь, пов'язаних із відмінностями у стилях комунікації, інтерпретації інформації та сприйнятті управлінських сигналів. У цих умовах крос-культурний менеджмент набуває нового змісту, орієнтованого на формування цифрової комунікаційної культури, що враховує культурну різноманітність і забезпечує ефективність управлінських взаємодій.

Впровадження цифрових технологій у систему управління розвитком підприємств IT-індустрії посилює вимоги до міжкультурних компетенцій управлінського персоналу. Здатність керівників працювати в багатокультурному цифровому середовищі, використовувати цифрові інструменти для координації діяльності та враховувати культурні чинники при прийнятті рішень стає важливим фактором ефективності управління. У цьому контексті крос-культурний менеджмент трансформується у динамічний інструмент, спрямований на підтримку управлінських змін та забезпечення розвитку підприємств у цифровій економіці.

Вплив цифрової економіки на крос-культурні управлінські практики підприємств проявляється у зміні форм організації управління, комунікаційних процесів і вимог до управлінських компетенцій. Це зумовлює необхідність адаптації теоретичних і методичних підходів до крос-культурного менеджменту з урахуванням цифрових трансформацій, що створює передумови для його ефективної інтеграції у систему управління розвитком підприємств IT-індустрії.

Інтеграція крос-культурного менеджменту в систему управління розвитком підприємств IT-індустрії в умовах цифрової економіки передбачає формування цілісного управлінського підходу, у межах якого культурні чинники розглядаються як повноцінний ресурс розвитку поряд з економічними, організаційними та технологічними складовими. Такий підхід ґрунтується на усвідомленні того, що ефективність стратегічних і оперативних управлінських рішень значною мірою залежить від здатності підприємства враховувати культурну різноманітність персоналу, партнерів і зовнішнього бізнес-середовища.

У структурі системи управління розвитком підприємств IT-індустрії крос-культурний менеджмент доцільно позиціонувати як інтегративний елемент, що забезпечує узгодженість стратегічних

цілей розвитку з ціннісними орієнтаціями та поведінковими моделями учасників управлінського процесу. Його включення у процеси стратегічного планування сприяє формуванню довгострокових орієнтирів розвитку, орієнтованих на міжкультурну взаємодію, інноваційність і відкритість до цифрових змін. Водночас інтеграція крос-культурного виміру в організаційні структури управління дозволяє підвищити гнучкість управлінських механізмів і ефективність координації мультикультурних команд.

Важливим напрямом інтеграції є включення принципів крос-культурного менеджменту у систему управління людським капіталом підприємств. Це передбачає врахування культурних особливостей у процесах добору, розвитку та мотивації персоналу, а також формування міжкультурних компетенцій управлінського складу. У цифровій економіці такі підходи набувають особливої актуальності з огляду на поширення дистанційних форм роботи та зростання ролі цифрових комунікацій у взаємодії між працівниками.

Інтеграція крос-культурного менеджменту також потребує адаптації управлінських інструментів до цифрового середовища функціонування підприємств. Використання цифрових платформ управління, систем електронної комунікації та аналітичних інструментів має супроводжуватися урахуванням культурних відмінностей у стилях сприйняття інформації, прийняття рішень і організації спільної діяльності. Це дозволяє знизити ризики управлінських конфліктів, підвищити прозорість управлінських процесів і забезпечити узгодженість дій у багатокультурному цифровому середовищі.

Узагальнюючи, інтеграція крос-культурного менеджменту в систему управління розвитком підприємств ІТ-індустрії формує передумови для підвищення ефективності управління, посилення інноваційного потенціалу та забезпечення стійкого розвитку підприємств в умовах цифрової економіки. Такий підхід

дозволяє розглядати крос-культурний менеджмент не як допоміжний інструмент, а як важливий елемент сучасної управлінської системи, що сприяє досягненню стратегічних цілей розвитку підприємств.

Практична реалізація крос-культурного менеджменту в системі управління розвитком підприємств ІТ-індустрії в умовах цифрової економіки передбачає використання управлінських інструментів, спрямованих на підвищення ефективності взаємодії в багатокультурному середовищі та забезпечення узгодженості управлінських рішень. У сучасних умовах такі інструменти мають бути інтегровані у цифрові управлінські платформи підприємств, що дозволяє поєднати крос-культурний вимір із процесами цифрового управління.

Одним із ключових практичних аспектів є формування міжкультурної компетентності управлінського персоналу, яка реалізується через системи корпоративного навчання, цифрові освітні платформи та програми розвитку лідерства. Урахування крос-культурних особливостей у навчальних програмах сприяє підвищенню якості управлінських рішень, зниженню комунікаційних бар'єрів та формуванню єдиного управлінського бачення розвитку підприємства. Цифрові інструменти навчання забезпечують масштабованість і доступність таких програм, що є особливо важливим для підприємств з розподіленою організаційною структурою.

Важливим практичним напрямом є впровадження крос-культурно орієнтованих комунікаційних стандартів у цифровому середовищі підприємств. Регламентація комунікаційних процесів з урахуванням культурних відмінностей сприяє підвищенню ефективності внутрішньої взаємодії, скороченню часу прийняття рішень та зменшенню управлінських ризиків. У цифровій економіці такі стандарти реалізуються через використання єдиних цифрових каналів комунікації, систем управління проектами та корпоративних інформаційних платформ.

Практичне застосування крос-культурного менеджменту також пов'язане з використанням аналітичних інструментів для оцінювання впливу культурних чинників на результати діяльності підприємств. Цифрові системи збору та обробки даних дозволяють аналізувати ефективність міжкультурної взаємодії, рівень залученості персоналу та узгодженість управлінських процесів із стратегічними цілями розвитку. Це створює підґрунтя для прийняття обґрунтованих управлінських рішень і коригування управлінських стратегій у режимі реального часу.

Узагальнюючи, практичні аспекти застосування крос-культурного менеджменту в умовах цифрової економіки полягають у поєднанні управлінських, освітніх і аналітичних інструментів, інтегрованих у цифрову систему управління підприємствами. Реалізація таких підходів сприяє підвищенню ефективності управління розвитком підприємств ІТ-індустрії, формуванню стійких конкурентних переваг та забезпеченню їх довгострокового розвитку в цифровому бізнес-середовищі.

Висновок. Таким чином, обґрунтовано доцільність розгляду крос-культурного менеджменту як складової управління розвитком підприємств ІТ-індустрії. Доведено, що цифровізація бізнес-середовища не лише змінює технологічні та організаційні параметри діяльності підприємств, а й посилює значущість культурних чинників у процесах управління, що зумовлює необхідність інтеграції крос-культурного виміру у сучасні управлінські системи.

Теоретико-методичні засади крос-культурного менеджменту, які дозволяють розглядати його як інтегративний елемент системи управління розвитком підприємств ІТ-індустрії, що забезпечує узгодженість стратегічних цілей, організаційних змін і управлінських рішень у багатокультурному цифровому середовищі. Показано, що крос-культурний менеджмент виконує важливу

функцію формування організаційної культури розвитку, орієнтованої на інноваційність, відкритість до цифрових трансформацій та ефективну міжкультурну взаємодію.

Вплив цифрової економіки на трансформацію крос-культурних управлінських практик підприємств проявляється у зміні форм організації управління, комунікаційних процесів і вимог до управлінських компетенцій. В умовах віртуалізації управлінського середовища крос-культурний менеджмент набуває нового змісту, орієнтованого на забезпечення координації мультикультурних команд та підвищення ефективності управлінських взаємодій.

Напрями інтеграції крос-культурного менеджменту в систему управління розвитком підприємств ІТ-індустрії передбачають його включення у процеси стратегічного планування, управління людським капіталом та використання цифрових управлінських інструментів. Доведено, що така інтеграція створює передумови для зниження управлінських ризиків, підвищення узгодженості управлінських рішень і забезпечення стійкого розвитку підприємств у цифровій економіці.

Практична значущість отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих положень для вдосконалення управлінських механізмів розвитку підприємств з урахуванням крос-культурних особливостей у цифровому середовищі.

Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язувати з розробленням інструментів кількісного оцінювання ефективності крос-культурного менеджменту та аналізом галузевих особливостей його застосування в умовах цифрової трансформації.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Prokhorova V. V., Diachenko K. S., Babichev A. V. The IT Industry as a Driver of

the Strategic Development of Ukraine's Economy in the Context of Digital Transformation. *The Problems of Economy*. 2023. № 1. P. 65–73. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-1-65-73>

2. Гавловська Н., Нянько В., Чумак Р., Стратійчук А. Моделі управління розвитком підприємства. *Development Service Industry Management*. 2025. № 1. С. 160-167. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9\(22\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9(22))

3. Обруч Г. В., Фролова Н. Л., Пихтін А. В. Управління розвитком підприємств ІТ-індустрії на основі цифрової трансформації логістичних процесів. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 83. С. 244-253. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.83.300386>

4. Орленко О. М., Петкова К. М. Крос-культурний менеджмент: виклики та можливості в епоху глобалізації. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2025. № 3 (328). С. 117-123. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-3-328-117-123>

5. Пікула Г. С. Механізм формування системи крос-культурного менеджменту підприємств в умовах нестабільного зовнішнього середовища. *Проблеми економіки*. 2025. №4. С. 239–245. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2025-4-239-245>

6. Почтовюк А., Семеніхіна В., Золотаренко В. Крос-культурний менеджмент та міжкультурна комунікація: реакція на виклики глобальної міграції. *Mechanism of an Economic Regulation*. 2024. №1 (103). С. 24-29. DOI: <https://doi.org/10.32782/mer.2024.103.04>

7. Прохорова В. В., Юхман Я. В., Янчак Ю. О. Управління трансформацією підприємств на основі цифрової когерентності. *Бізнес Інформ*. 2024. №6. С. 104–111. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-6-104-111>

8. Прохорова В. В., Янчак Ю. О., Щербина Є. В. Інструменти цифрової економіки в контексті підвищення

ефективності діяльності промислових підприємств. *Бізнес Інформ*. 2024. №3. С. 174–182. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-3-174-182>

9. Прохорова В., Залуцька Х., Маслак Т. Механізм управління розвитком сучасних підприємств як адаптаційна перевага їх стратегічного функціонування. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2021. № 11(22). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-11\(22\)-08](https://doi.org/10.33296/2707-0654-11(22)-08)

10. Трохимець О., Томарева-Патлахова В., Семенов А. Цифрова економіка та трансформація традиційних індустрій: виклики та можливості інституціоналізації цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-168>

11. Шиманович П. О., Крілик Б. Б., Якубець М. Р., Волос М. В., Романинець О. В., Цісінський М. М. Стратегічне управління розвитком підприємств в умовах цифровізації економіки. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки"*. 2023. №12. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-12-9382>

REFERENCES

1. Prokhorova, V. V., Diachenko, K. S., Babichev, A. V. (2023). The IT Industry as a Driver of the Strategic Development of Ukraine's Economy in the Context of Digital Transformation. *The Problems of Economy*, no. 1, pp. 65–73. Available at: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-1-65-73>

2. Havlovska, N., Nianko, V., Chumak, R., Stratiichuk, A. (2025). Modeli upravlinnia rozvytkom pidpriemstva [Models of Enterprise Development Management]. *Development Service Industry Management*, no. 1, pp. 160–167. Available at: [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9\(22\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9(22)) (in Ukrainian)

3. Obruch, H. V., Frolova, N. L., Pykhtin, A. V. (2023). Upravlinnia rozvytkom

pidpriemstv IT-industrii na osnovi tsyfrovoy transformatsii lohistychnykh protsesiv [Managing the Development of IT Companies Based on the Digital Transformation of Logistics Processes]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, no. 83, pp. 244–253. Available at: <https://doi.org/10.18664/btie.83.300386> (in Ukrainian)

4. Orlenko, O. M., Pietkova, K. M. (2025). Kros-kulturnyi menedzhment: vyklyky ta mozhlyvosti v epokhu hlobalizatsii [Cross-Cultural Management: Challenges and Opportunities in the Age of Globalization]. *Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu*, no. 3(328), pp. 117–123. Available at: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-3-328-117-123> (in Ukrainian)

5. Pikula, H. S. (2025). Mekhanizm formuvannia systemy kros-kulturnoho menedzhmentu pidpriemstv v umovakh nestabilnoho zovnishnoho seredovyscha [The Mechanism for Developing a Cross-Cultural Management System in Enterprises in an Unstable External Environment]. *Problemy ekonomiky*, no. 4, pp. 239–245. Available at: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2025-4-239-245> (in Ukrainian)

6. Pochtoviuk, A., Semenikhina, V., Zolotarenko, V. (2024). Kros-kulturnyi menedzhment ta mizhkulturna komunikatsiia: reaktsiia na vyklyky hlobalnoi mihratsii [Cross-Cultural Management and Intercultural Communication: Responding to the Challenges of Global Migration]. *Mechanism of an Economic Regulation*, no. 1(103), pp. 24–29. Available at: <https://doi.org/10.32782/mer.2024.103.04> (in Ukrainian)

7. Prokhorova, V. V., Yukhman, Ya. V., Yanchak, Yu. O. (2024). Upravlinnia transformatsiieiu pidpriemstv na osnovi tsyfrovoy koherentnosti [Managing Business Transformation Based on Digital Coherence]. *Biznes Inform*, no. 6, pp. 104–111. Available at:

<https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-6-104-111> (in Ukrainian)

8. Prokhorova, V. V., Yanchak, Yu. O., Shcherbyna, Ye. V. (2024). Instrumenty tsyfrovoy ekonomiky v konteksti pidvyshchennia efektyvnosti diialnosti promyslovykh pidpriemstv [Digital Economy Tools in the Context of Improving the Efficiency of Industrial Enterprises]. *Biznes Inform*, no. 3, pp. 174–182. Available at: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-3-174-182> (in Ukrainian)

9. Prokhorova, V., Zalutska, Kh., Maslak, T. (2021). Mekhanizm upravlinnia rozvytkom suchasnykh pidpriemstv yak adaptatsiina perevaha yikh stratehichnoho funktsionuvannia [The Mechanism for Managing the Development of Modern Enterprises as an Adaptive Advantage in Their Strategic Operations]. *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka. Serii Ekonomika*, no. 11(22). Available at: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-11\(22\)-08](https://doi.org/10.33296/2707-0654-11(22)-08) (in Ukrainian)

10. Trokhymets, O., Tomareva-Patlakhova, V., Semenov, A. (2024). Tsyfrova ekonomika ta transformatsiia tradytsiinykh industrii: vyklyky ta mozhlyvosti instyutsionalizatsii tsyfrovoy ekonomiky [The Digital Economy and the Transformation of Traditional Industries: Challenges and Opportunities for the Institutionalization of the Digital Economy]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 59. Available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-168> (in Ukrainian)

11. Shymanovych, P. O., Krilyk, B. B., Yakubets, M. R., Volos, M. V., Romanynets, O. V., Tsisynskyi, M. M. (2023). Stratehichne upravlinnia rozvytkom pidpriemstv v umovakh tsyfrovizatsii ekonomiky [Strategic Management of Business Development in the Context of Economic Digitalization]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Internauka". Serii: "Ekonomichni nauky"*, no. 12. Available at: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-12-9382> (in Ukrainian)

Стаття надійшла 26.02.26

Стаття прийнята до друку після рецензування 15.03.26

Стаття опублікована (оприлюднена) 22.04.26