DOI: [10.32702/2307-2105-2020.1.58](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.1.58)

УДК 005.3

JEL classification: F000, F600, M160.

*Д. С. Ліфінцев,
к. е. н., доцент кафедри менеджменту,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана,
ORCID: 0000-0003-4074-3725*

СТАВЛЕННЯ УКРАЇНСЬКОГО ПОКОЛІННЯ Z ДО КРОС-КУЛЬТУРНОЇ ВЗАЄМОДІЇ: КЛЮЧОВІ МОТИВАЦІЙНІ ЧИННИКИ ТА ОСНОВНІ ПЕРЕШКОДИ

*D. Lifintsev
PhD in Economics, associate professor, management department,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman*

UKRAINIAN GENERATION Z ATTITUDE TO CROSS-CULTURAL INTERACTION: KEY MOTIVATION FACTORS AND MAIN OBSTACLES

Вступ: у цій роботі нами досліджено ставлення українського покоління Z до різних аспектів крос-культурної взаємодії у бізнесі. Значення навичок крос-культурної взаємодії зростає щороку із посиленням процесів глобалізації та діджиталізації бізнес-середовища. У ході дослідження ми аналізували ставлення та готовність української молоді до роботи у мультикультурному просторі.

Методи: для збирання інформації стосовно дослідження було проведено онлайн-опитування із використанням сервісу *survio.com*. Респондентами стали 510 студентів українських університетів із восьми міст (Київ, Житомир, Львів, Луцьк, Харків, Дніпро, Одеса, Херсон), які представляють різні регіони країни. Для оцінювання та аналізування думок респондентів були використані такі інструменти як п'ятибальна шкала Лайкерта та метод вагових коефіцієнтів. Результати дослідження засвідчують зацікавленість та вмотивованість представників українського покоління Z у роботі в мультикультурному середовищі. Вони вважають навички крос-культурної комунікації дуже важливими у сучасному світі. Серед основних чинників мотивації працювати у мультикультурному середовищі українські Gen Zers назвали можливість заробити більше грошей порівняно із локальними компаніями, можливість подорожувати та можливість навчитися, підвищити професійний рівень. Ключовими перешкодами для ефективної крос-культурної взаємодії респонденти назвали мовні бар'єри, стереотипне мислення та розбіжності у цінностях і стандартах поведінки із представниками інших культур.

Висновки: наше дослідження засвідчує бажання та вмотивованість українських представників покоління Z працювати у мультикультурному середовищі. Українська молодь розглядає глобалізований світ як джерело можливостей. Подальший взаємовплив країн та компаній сприяє тому, що представники покоління Z вважають техніки крос-культурної взаємодії дуже важливими для подальшої кар'єри.

Introduction and Purpose: globalization and digitalization foster the need in cross-cultural interactions between representatives of different nations and countries. Modern social and business environment is truly multicultural. In this study we explore the attitude of Ukrainian Generation Z representatives to different aspects of cross-cultural interaction in business.

Methods: An online questionnaire was used to collect data for our study. A sample of 510 university students aged 17-23 years from eleven universities located in eight Ukrainian cities (Kyiv, Zhytomyr, Lviv, Lutsk, Kharkiv, Dnipro, Odesa, Kherson) representing different regions of the country participated in the online survey. Different tools like 5-point Likert scale and weight coefficient method were used to evaluate and analyze the opinions of the respondents.

Results: The results of our study illustrate that Ukrainian Generation Z representatives are interested and motivated to work in multicultural business environment, they consider cross-cultural communication skills as very important in a modern globalized world. The majority of respondents stated that they would agree to move abroad to participate in a business project for a one-two year period of time. The main motivation factors to work in a multicultural business environment for Ukrainian Gen Zers are opportunities to earn more money comparing to local businesses, opportunities to travel and to upgrade their professional level. Among the major barriers for effective cross-cultural interaction respondents noted language barriers, stereotype thinking regarding other cultures and differences in values and standards of behaviour with the representatives of other cultures.

Discussion: The results of our research prove that Ukrainian Generation Z representatives are willing to work in a multicultural business environment. Young people in different regions of Ukraine consider globalised world as a source of opportunities. Due to the further interconnection of countries and businesses Gen Zers consider cross-cultural interaction techniques as very important for their future careers.

Ключові слова: глобалізація; діджиталізація; покоління Z; крос-культурний менеджмент; крос-культурні комунікації; Україна.

Key words: globalization; digitalization; Generation Z; cross-cultural management; cross-cultural communication; Ukraine.

Вступ. У сучасному глобально діджиталізованому світі кількість крос-культурних контактів постійно зростає. Міжнародна торгівля, міграційні процеси, туризм, визначні соціокультурні та спортивні події сприяють крос-культурній взаємодії як у побутовій, так і у професійній сферах. І якщо у «до-Інтернет» епоху ці процеси поширювались поступово, то розвиток цифрових технологій став справжнім проривом. Дійсно, коли на початку 1980-х років професор Гарвардського університету Т. Левітт поширював термін «глобалізація» [1], крос-культурні аспекти у бізнесі, переважно, цікавили менеджерів великих корпорацій, які укладали міжнародні контракти, виводили свої компанії на нові ринки, шукали дешеві ресурсні бази за кордоном. Сьогодні навички крос-культурної комунікації, взаємодії та менеджменту необхідні не тільки їм. ІТ-фрілансер з Харкова, який пропонує свої послуги на міжнародній біржі праці upwork.com, студентка з Луцьку, яка продає екологічно чисті хендмейд іграшки через Instagram, власниця приватного англومовного садочку в спальному районі Києва – це приклади нових учасників глобального ринку, де крос-культурна взаємодія – щоденна реальність.

Нові покоління (Millennials – народжені у 1980-1995 роках та Generation Z – народжені після 1995 року), які складають основу ринку талантів сьогодні, максимально відкриті до крос-культурної взаємодії, вони готові до змін не тільки місця роботи, але й місця проживання, якщо обставини вимагатимуть того [2; 3], більше того, робота у мультикультурному бізнес-середовищі може виступати для них додатковою мотивацією [4].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Глобальні тренди у соціальному та бізнес-середовищі сприяли зростанню інтересу до крос-культурного менеджменту як у наукових, так і у ділових колах. В центрі уваги поставала об'єктивна потреба поліпшення взаємодії між співробітниками, партнерами, клієнтами, менеджерами з різних країн та культур [5]. Фундаментальні дослідження ціннісних орієнтацій національних культур, що були розпочаті командою на чолі із Г. Хофстеде та тривають досі [6; 7], заклали основу розвитку крос-культурного менеджменту. Модель національної культури за цією концепцією складається з шести основних вимірів: дистанція влади (характеризує ступінь сприйняття найменш впливовими членами суспільства нерівномірності розподілу влади), індивідуалізм/колективізм (відображає ступінь пріоритетності особистих цілей та досягнень над командними у тому чи іншому суспільстві), «мужність»/«жіночість» (домінування у суспільстві «традиційних чоловічих» чи «традиційних жіночих» цінностей), уникнення невизначеності (характеризує ставлення у суспільстві до неоднозначних ситуацій), довгостроковість орієнтацій (відображає ставлення представників суспільства до

довгострокового планування), поблажливість/стриманість (характеризує значення правил та обмежень для представників суспільства) [8]. Визначення кількісних характеристик вимірів національних культур отримало справедливую критику через «надмірне узагальнення» [9; 10], адже в межах національних культур є розмаїття унікальних субкультур, які можуть суттєво різнитися між собою. Утім, модель Г. Хофстеде залишається орієнтиром як для дослідників, так і для бізнесменів і менеджерів, які готуються до крос-культурної взаємодії.

Навички крос-культурної взаємодії у менеджерів і спеціалістів сприймаються сьогодні компаніями як конкурентна перевага, яка дозволяє знаходити нестандартні рішення, виходити на нові ринки, залучати інвестиції, проводити переговори та укладати міжнародні угоди тощо [11; 12; 13; 14]. Все більше уваги приділяється рівню CQ («культурного інтелекту») у працівників, який дозволяє їм ефективно діяти у сучасному мультикультурному середовищі [15; 16]. Техніки крос-культурної взаємодії, комунікації та менеджменту дозволяють долати найпоширеніші перешкоди: мовні бар'єри, розбіжності у цінностях і нормах поведінки, нестачу довіри та стереотипне мислення стосовно інших культур [4]. Розуміння особливостей та повага до інших культур допоможе порозумітися із їх представниками як у бізнесі, так і в побутових питаннях [17].

Вплив специфіки національних культур на організаційну ефективність та стилі лідерства довели результати масштабного дослідницького проекту The Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness (GLOBE) [18]. З урахуванням посилення процесів глобалізації, подальшою активізацією трудової міграції тощо, мультикультурність бізнес-середовища торкатиметься дедалі більшої кількості країн та регіонів світу.

Мета та методи дослідження. Основною метою даного дослідження є вивчення й аналізування ставлення до крос-культурної взаємодії представників українського покоління Z, визначення їх мотивації до роботи у мультикультурному середовищі та основних перешкод, що виникають при цьому. Розуміння цього допоможе ефективніше управляти цими професіоналами, частка яких на ринку праці сьогодні дедалі зростає.

Для збору емпіричних даних нами було проведено онлайн опитування за допомогою сервісу survio.com. Загалом, у опитуванні взяли участь 510 респондентів віком до 23 років: 174 хлопці (34,1%) та 336 дівчат (65,9%). З числа опитаних - 235 осіб віком 17-20 років (46,1%), 275 осіб віком 21-23 роки (53,9%). Учасниками опитування стали студенти одинадцяти університетів з восьми міст, які представляють різні регіони України: Центр/Північ (Київ, n=100; Житомир, n=31), Захід (Львів, n=94; Луцьк, n=65), Схід (Дніпро, n=59; Харків, n=49) та Південь (Одеса, n=79; Херсон, n=33).

Опитування проводилось у період із лютого по жовтень 2019 року. Респондентами виступили студенти Київського національного економічного університету імені В. Гетьмана, Житомирського державного університету імені І. Франка, Львівського національного університету «Львівська Політехніка», Львівського національного університету імені І. Франка, Луцького національного технічного університету, Харківського національного економічного університету імені С. Кузнеця, Харківського національного університету міського господарства імені О. Бекетова, Дніпровського національного університету імені О. Гончара, Придніпровської державної академії будівництва та архітектури, Одеського національного університету імені І. Мечнікова, Херсонського державного університету.

Нами була використана анкета, апробована під час досліджень, проведених Lifintsev & Canavilhas у Данії, Португалії та Україні [4] та Lifintsev, Fleseriu & Wellbrock у Німеччині, Румунії та Україні [19]. Ми зосередили увагу, виключно, на представниках покоління Z (людях однієї вікової групи, об'єднаних спільними характеристиками), які презентують різні регіони України.

Загалом, у нашому дослідженні були сформульовані наступні гіпотези:

1. Представники українського покоління Z, загалом, вважають навички крос-культурної комунікації важливими.
2. Представники українського покоління Z, загалом, хотіли б працювати у культурно різноманітному середовищі.
3. Представники українського покоління Z, загалом, готові переїхати до іншої країни для участі у бізнес-проекті на короткостроковий період.

З метою перевірки гіпотез нашого дослідження респондентам були надані три твердження, щодо яких вони мали висловити свою думку.

1. Навички крос-культурної комунікації є надзвичайно важливими у сучасному глобалізованому світі.
2. Я хотів (хотіла) би працювати у культурно різноманітному середовищі.
3. Я готовий (готова) переїхати до іншої країни для участі у бізнес-проекті на термін 1-2 роки.

Варіанти відповідей варіювались за п'ятирівневою шкалою від «Повністю не погоджуюсь» до «Повністю погоджуюсь». Гіпотеза вважається підтвердженою, якщо варіанти «Повністю погоджуюсь» і «Погоджуюсь» набрали у сумі більше 50% відповідей респондентів.

З метою дослідження мотивації представників українського покоління Z працювати у мультикультурному середовищі респондентам було запропоновано оцінити чинники, які можуть спонукати їх до цього. Опитувані мали розподілити 100 пунктів (балів) між п'ятьма чинниками:

1. Можливість заробити більше грошей у порівнянні із локальним ринком.
2. Досвід крос-культурної комунікації.
3. Можливість подорожувати.
4. Можливість навчитися, підвищити професійний рівень.
5. Можливість стати частиною глобальних проектів.

З метою виявлення ключових бар'єрів для ефективної крос-культурної взаємодії респондентам було запропоновано розділити 100 пунктів (балів) між наступними можливими перешкодами:

1. Мовні бар'єри.
2. Стереотипне мислення (нестача знань про інші культури).
3. Розбіжності у цінностях (із представниками інших культур).
4. Розбіжності у стандартах поведінки (із представниками інших культур).
5. Нестача довіри (до представників інших культур).

Результати. З метою дослідження перспектив крос-культурного менеджменту в Україні нашою ціллю було проаналізувати ставлення до крос-культурної взаємодії представників наймолодшого покоління, задіяного на ринку праці сьогодні – покоління Z. Згідно найпоширенішого підходу [20; 21] сьогодні виділяють наступні покоління: «Тихе покоління» (Silent Generation; роки народження: 1928-1945), Baby Boomers (1944-1964), Покоління X (1965-1980), Millennials або Покоління Y (1981-1995) та Покоління Z (1996 to 2010).

Численні глобальні дослідження поведінки покоління Z у робочому процесі засвідчили їх прагматичність і раціональність, орієнтованість на фінансову незалежність [22], вмотивованість позитивною корпоративною культурою та гнучкістю роботи [23]. Очевидно, що це покоління – найбільш обізнано на технологіях порівняно з усіма попередніми, що надає їм конкурентні переваги. Проводячи значну частину свого життя онлайн, представники покоління Z здатні швидше відшукувати, обробляти, формувати та передавати інформацію. Технології сприяли тому, що ці молоді люди є, по-справжньому, «глобально орієнтованими» [2]. Перебуваючи у постійному контакті через соціальні мережі із представниками інших культур, регулярно споживаючи глобальний інформаційний контент, покоління Z стало найбільш «глобалізованим» поколінням за всю історію.

Світогляд українських представників покоління Z формується під впливом як глобальних, так і регіональних, вітчизняних подій та трендів. З урахуванням національної специфіки, унікальності української культури, варто відзначити значну схожість української молоді зі своїми однолітками із Західної Європи [24].

Результати нашого дослідження вказали на високий рівень зацікавленості українських представників покоління Z у крос-культурній взаємодії та роботі у мультикультурному бізнес-середовищі (табл. 1-3).

Таблиця 1.

Ставлення представників українського покоління Z до важливості навичок крос-культурної комунікації (у таблиці наведені відсотки, які отримали відповідні варіанти відповідей)

Твердження 1. Навички крос-культурної комунікації є надзвичайно важливими у сучасному глобалізованому світі	Регіон								
	Київ	Житомир	Львів	Луцьк	Харків	Дніпро	Одеса	Херсон	Україна
Повністю погоджуюсь	69.0	64.5	51.1	47.7	65.3	44.1	68.4	63.6	59.0
Погоджуюсь	29.0	29.0	43.6	43.1	28.6	44.1	29.1	21.2	34.7
Ставлюсь до цього нейтрально	1.0	6.5	4.3	9.2	6.1	10.2	1.3	12.1	5.3
Не погоджуюсь	1.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	3.0	0.4
Повністю не погоджуюсь	0.0	0.0	1.1	0.0	0.0	1.7	1.3	0.0	0.6

Переважає більшість респондентів (93,7%) вказала на необхідність навичок крос-культурної комунікації у сучасному світі, обравши варіанти відповіді «Повністю погоджуюсь» або «Погоджуюсь». Таким чином, ми отримали підтвердження гіпотези 1. При цьому, кількість людей, які не погодились із даним твердженням, обравши варіанти «Не погоджуюсь» або «Повністю не погоджуюсь», склала всього 1%.

Таблиця 2.

Ставлення представників українського покоління Z до роботи у мультикультурному середовищі (у таблиці наведені відсотки, які отримали відповідні варіанти відповідей)

Твердження 2. Я хотів (хотіла) би працювати у культурно різноманітному середовищі	Регіон								
	Київ	Житомир	Львів	Луцьк	Харків	Дніпро	Одеса	Херсон	Україна
Повністю погоджуюсь	31.0	29.0	30.9	23.1	20.4	32.2	30.4	33.3	29.0
Погоджуюсь	36.0	38.7	26.6	44.6	36.7	22.0	44.3	21.2	34.3
Ставлюсь до цього нейтрально	32.0	32.3	41.5	29.2	36.7	42.4	22.8	36.4	33.9
Не погоджуюсь	1.0	0.0	1.1	1.5	6.1	1.7	1.3	9.1	2.2
Повністю не погоджуюсь	0.0	0.0	0.0	1.5	0.0	1.7	1.3	0.0	0.6

Більше половини опитаних (63,3%) висловились щодо бажання працювати у культурно різноманітному середовищі, обравши варіанти відповіді «Повністю погоджуюсь» або «Погоджуюсь». Це підтверджує гіпотезу 2 нашого дослідження. Найбільшу зацікавленість працювати у мультикультурному бізнес-середовищі виявили студенти, які навчаються в Одесі, Житомирі та Луцьку, а найменшу – у Дніпрі та Херсоні. Але в усіх восьми містах із даним твердженням погодились більше 50% респондентів.

Таблиця 3.
Ставлення представників українського покоління Z до можливості переїзду закордон
для участі у проєкті терміном на 1-2 роки
(у таблиці наведені відсотки, які отримали відповідні варіанти відповідей)

Твердження 3. Я готовий (готова) переїхати до іншої країни для участі у бізнес-проєкті на термін 1-2 роки	Регіон								
	Київ	Житомир	Львів	Луцьк	Харків	Дніпро	Одеса	Херсон	Україна
Повністю погоджуюсь	31.0	19.4	37.2	34.6	36.7	44.1	32.9	36.4	34.3
Погоджуюсь	46.0	64.5	35.1	41.1	49.0	33.9	40.5	45.5	41.0
Ставлюсь до цього нейтрально	15.0	16.1	19.1	15.6	10.2	13.6	17.7	18.2	16.1
Не погоджуюсь	7.0	0.0	8.5	8.1	2.0	8.5	8.9	0.0	8.0
Повністю не погоджуюсь	1.0	0.0	0.0	0.6	2.0	0.0	0.0	0.0	0.6

75,3% респондентів відповіли, що погодились би на переїзд до іншої країни для участі у бізнес-проєкті терміном на 1-2 роки, обравши варіанти відповіді «Повністю погоджуюсь» або «Погоджуюсь». Отже, гіпотеза 3 також підтверджена. Найбільш схильними до названої ідеї виявились студенти з Харкова та Житомиру, а найменш – зі Львову та Одеси.

Згідно результатів опитування домінуючими мотиваційними чинниками для обрання роботи у мультикультурному середовищі представники українського покоління Z вважають: можливість заробити більше, порівняно із локальним ринком; можливість подорожувати світом; можливість навчитися, підвищити свій професійний рівень (табл. 4).

Таблиця 4.
Основні мотиваційні чинники для роботи у мультикультурному бізнес-середовищі
(у таблиці наведені бали, які отримали відповідні варіанти відповідей; кожен респондент мав розподілити 100 балів між всіма варіантами відповідей)

Основні мотиваційні чинники для роботи у мультикультурному бізнес-середовищі	Регіон								
	Київ	Житомир	Львів	Луцьк	Харків	Дніпро	Одеса	Херсон	Україна
Можливість заробити більше грошей (у порівнянні із локальним ринком)	31.3	30.6	28.4	38.0	30.5	32.4	33.5	26.4	31.7
Досвід крос-культурної комунікації	17.3	16.7	15.9	16.5	15.5	15.4	14.5	14.1	15.9
Можливість подорожувати	23.5	28.5	26.3	22.6	23.7	28.3	25.9	28.0	25.4
Можливість навчитися, підвищити професійний рівень	18.3	15.7	18.9	16.2	20.7	17.7	18.7	21.3	18.4
Можливість стати частиною глобальних проєктів	9.7	8.6	10.5	6.7	9.7	6.3	7.5	10.3	8.7

Основними бар'єрами для ефективної крос-культурної взаємодії, на думку українських представників покоління Z, є: мовні бар'єри; стереотипне мислення (нестача знань про інші культури); розбіжності у цінностях і стандартах поведінки із представниками інших культур (табл. 5).

Таблиця 5.
Бар'єри для ефективної крос-культурної взаємодії
(у таблиці наведені бали, які отримали відповідні варіанти відповідей; кожен респондент мав розподілити 100 балів між всіма варіантами відповідей)

Бар'єри для ефективної крос-культурної взаємодії	Регіон								
	Київ	Житомир	Львів	Луцьк	Харків	Дніпро	Одеса	Херсон	Україна
Мовні бар'єри	30.2	32.2	25.1	39.7	27.0	38.4	32.6	29.2	32.3
Стереотипне мислення (нестача знань про інші культури)	22.4	23.3	24.1	22.1	21.0	20.4	22.6	26.3	22.4
Розбіжності у цінностях (із представниками інших культур)	18.1	19.5	20.9	12.5	19.5	15.0	17.4	15.0	17.5
Розбіжності у стандартах поведінки (із представниками інших культур)	16.3	14.7	16.5	13.8	20.6	17.3	15.9	17.9	16.2
Нестача довіри (до представників інших культур)	12.9	10.3	13.5	12.0	11.9	9.0	11.6	11.6	11.7

Ефективне управління представниками покоління Z, які вже починають відігравати важливу роль на ринку праці, вимагає розуміння особливостей цих молодих дівчат і хлопців. Результати нашого дослідження мають стати у нагоді менеджерам бізнес-організацій, які працюють у мультикультурному середовищі. Виявлені ключові чинники мотивації українських Gen Zers (представників покоління Z), а також основні перешкоди ефективній крос-культурній взаємодії, які вони відчують (Рис. 1), варто враховувати у сучасному крос-культурному менеджменті.

Рис. 1. Ставлення українського покоління Z до крос-культурної взаємодії

Українське покоління Z виявило схожість поглядів незалежно від регіону проживання (навчання в університеті). У Львові та Харкові, Житомирі та Херсоні, Києві та Одесі, Луцьку та Дніпрі молодь готова працювати у глобалізованому мультикультурному середовищі. Українських студентів мотивують однакові чинники, вони усвідомлюють схожі перешкоди ефективній крос-культурній взаємодії та, водночас, бачать у ній перспективи. Це є ознакою формування нової генерації професіоналів, здатної конкурувати на глобальному ринку.

Висновки. Разом із глобальними мегатрендами, які впливають і на нашу країну, в Україні сьогодні існує ціла низка локальних чинників, які сформували передумови збільшення кількості крос-культурних контактів українців із представниками інших культур як у побуті, так і у діловій взаємодії. Серед основних з них: переорієнтація української економіки на глобальні ринки, зона вільної торгівлі з ЄС (EU-Ukraine DCFTA), початок дії безвізового режиму між Україною та Європейським Союзом, перенесення іноземними компаніями виробництва в Україну (у тому числі, через низьку вартість робочої сили), розвиток фрілансу, орієнтованого на закордонні ринки (зокрема, у сфері ІТ), збільшення кількості експатів (іноземних спеціалістів, які живуть та працюють в Україні), розвиток в'їзного туризму та зростання зацікавленості до України в світі тощо. Це сприяє подальшій популяризації та імплементації концепції крос-культурного менеджменту в практику вітчизняних компаній. Володіння навичками крос-культурної взаємодії, комунікації та менеджменту відкриває нові можливості перед спеціалістами та надає конкурентні переваги компаніям, у яких вони працюють.

Результати нашого дослідження засвідчили високий ступінь зацікавленості української молоді у крос-культурній взаємодії. Українське покоління Z, як і їх однолітки з інших країн, відкрите до роботи у мультикультурному середовищі. Серед чинників, які мотивують їх до цього, важливу роль відіграє сам досвід крос-культурної комунікації та роботи на глобальному ринку. Важливим фактором є схожість ставлення до крос-культурної взаємодії респондентів із різних регіонів України, що підтверджує подібність поглядів більшості представників українського покоління Z незалежно від регіону проживання.

Наше дослідження має певні обмеження, пов'язані, передусім із тим, що респондентами виступали тільки студенти, до того ж, студенти, які навчаються у великих університетах, розташованих в обласних центрах України. Таким чином, не була врахована думка молоді, яка навчається у невеликих містах, а також молоді, яка не здобуває вищої освіти. Втім, варто зазначити, що саме студенти провідних університетів, із більшою імовірністю, працюватимуть у мультикультурному бізнес-середовищі, отже нас цікавила, у першу чергу, їх думка.

У подальшому нас цікавить ставлення та готовність до крос-культурної взаємодії представників українського малого та середнього бізнесу, адже діджиталізація [25] та подальший поступ глобалізаційних процесів відкривають перед ними нові можливості роботи на глобальному ринку.

Подяка. Ми щиро вдячні нашим друзям і колегам, які ділились цінними ідеями щодо нашого дослідження та допомогли організувати онлайн опитування студентів у різних регіонах України. Це дозволило нам порівняти думки молоді, що живе та навчається у містах із унікальними культурами, які разом формують єдину, неповторну культуру нашої країни. Зокрема, ми дякуємо колегам: доц. В. Усик, доц. В. Паздрій (Київський національний економічний університет імені В. Гетьмана), проф. О. Харчишина, доц. Т. Боцян (Житомирський державний університет імені І. Франка), проф. Г. Захарчин, проф. О. Мельник (Львівський національний університет «Львівська Політехніка»), доц. М. Кохан, доц. І. Єлейко (Львівський національний університет імені І. Франка), доц. Н. Вавдіюк (Луцький національний технічний університет), доц. Т. Близнюк (Харківський національний економічний університет імені С. Кузнеця), доц. Н. Бібік (Харківський національний університет міського господарства імені О. Бекетова), доц. М. Литвин (Дніпровський національний університет імені О. Гончара), доц. М. Єлісєєва (Придніпровська державна академія будівництва та архітектури), доц. І. Ломачинська (Одеський національний університет імені І. Мечнікова), доц. Н. Валько (Херсонський державний університет).

Література.

1. Levitt, T. (1983). The globalization of markets. *Harvard Business Review*, May-June 1983. Available at: <https://hbr.org/1983/05/the-globalization-of-markets>
2. McCrindle, M. (2014), *The ABC of XYZ: Understanding the Global Generations*, 3rd ed., McCrindle Research, Bella Vista.
3. Broadbent, E., Gougoulis, J., Lui, N., Pota, V., & Simons, J. (2017). *Generation Z: global citizenship survey*, London. Varkey Foundation.
4. Lifintsev, D. (2017). Cross-cultural management: obstacles for effective cooperation in multicultural environment / D. S. Lifintsev, J. Canavilhas // *Scientific bulletin of Polissia*. – 2017. - № 2 (10). P. 2. – pp. 195-202. DOI: 10.25140/2410-9576-2017-2-2(10)-195-202
5. Adler, N. (1983) *Cross-Cultural Management: Issues to Be Faced*, *International Studies of Management & Organization*, 13:1-2, 7-45, DOI: 10.1080/00208825.1983.11656357
6. Hofstede, G., Hofstede G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind*. Revised and Expanded 3rd Edition. New York: McGraw-Hill.
7. Minkov, M. et al. (2017). A revision of Hofstede's model of national culture: Old evidence and new data from 56 countries, *Cross Cultural & Strategic Management*, issue 3, 2017, pp. 386 - 404.
8. The official site of G. Hofstede centre (2019), available at: <https://www.geert-hofstede.com> (Accessed 2019).
9. McSweeney, B. (2002). Hofstede's model of national cultural differences and their consequences: A triumph of faith - a failure of analysis. *Human Relations*, 55(1), 89-118.
10. Gerhart, B. (2008) *Cross Cultural Management Research Assumptions, Evidence, and Suggested Directions*. *International Journal of Cross Cultural Management*: Vol 8(3): 259–274.
11. Stahl, G.K. & Tung, R. (2015). Towards a more balanced treatment of culture in international business studies: The need for positive cross-cultural scholarship. *Journal of International Business Studies*, 46, 391-414. Available from: https://www.researchgate.net/publication/269992746_Stahl_GK_Tung_R_2015_Towards_a_more_balanced_treatment_of_culture_in_international_business_studies_The_need_for_positive_cross-cultural_scholarship_Journal_of_International_Business_Studies_46_391-41 [accessed Feb 02 2019].
12. Luo, Y. (2016) *Toward a reverse adaptation view in cross-cultural management*. *Cross Cultural & Strategic Management*: Vol. 23, No1, 2016, pp. 29-41.
13. Søderberg, A. M., Romani L. (2017). Boundary spanners in global partnerships: A case study of an Indian vendor's collaboration with western clients. *Group & Organization Management*, 42 (2), 237–278.
14. Захарчин Г. М. Управління персоналом у транснаціональних корпораціях на засадах організаційної культури / Г. М. Захарчин // *Проблеми управління зовнішньоекономічною та митною діяльністю в умовах європейської інтеграції України : тези доповідей II Міжнародного науково-практичного симпозиуму, 24 квітня 2015 року, Львів, до 50-річчя Інженерно-економічного факультету Львівської політехніки / Національний університет «Львівська політехніка», Навчально-науковий інститут економіки і менеджменту, Кафедра зовнішньоекономічної та митної діяльності, Кафедра менеджменту і міжнародного підприємництва. – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2015. – С. 49.*
15. Velez-Calle, A., Roman-Calderon, J. P., & Robledo-Ardila, C. (2018). The cross-country measurement invariance of the Business Cultural Intelligence Quotient (BCIQ). *International Journal of Cross Cultural Management*, 18(1), 73–86. <https://doi.org/10.1177/1470595817750684>
16. Ott, D. L., & Michailova, S. (2018). Cultural intelligence: A review and new research avenues. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 99-119.

17. Єлейко І. Значення національної культури у здійсненні економічної діяльності представниками різних країн світу // Глобальні та національні проблеми економіки. Електронне наукове фахове видання: – 2018. – Випуск 21. – с. 77 – 82.
18. House, R., P. Hanges, M. Javidan, and V. Gupta (2004). *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. Thousand Oaks, CA: Sage.
19. Lifintsev, D., Fleseriu, C. & Wellbrock, W. (2019) A study of the attitude of generation z to cross-cultural interaction in business, *Informacijos mokslai*, 86, 41-55. doi: 10.15388/Im.2019.86.25.
20. Pew Research Center. (2014). *The next America: Boomers, millennials, and the looming generational showdown*. New York: PublicAffairs.
21. Bencsik, A., Horváth-Csikós, G., & Juhász, T. (2016). Y and Z generations at workplaces. *Journal of Competitiveness*, 8(3), 90-106.
22. The Wall street journal. Gen Z Is Coming to Your Office. Get Ready to Adapt. [online], retrieved December 21, 2018. Available at: <https://www.wsj.com/graphics/genz-is-coming-to-your-office/>
23. Deloitte. Millennial Survey (2018). [online], retrieved December 21, 2018. Available at: <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey.html>
24. Lepeyko, T. I., & Blyznyuk, T. P. (2016). Generational theory: value-oriented approach. *Бізнес Інформ*, (11), 24-30.
25. Lifintsev, D., & Wellbrock, W. (2019). Cross-cultural communication in the digital age. *Estudos em Comunicação*, 1(28), 93-104. DOI: 10.25768/fal.ec.n28.a05

References.

1. Levitt, T. (1983), "The globalization of markets", *Harvard Business Review*, available at: <https://hbr.org/1983/05/the-globalization-of-markets> (Accessed 21 Dec 2019).
2. McCrindle, M. (2014), *The ABC of XYZ: Understanding the Global Generations*, 3rd ed., McCrindle Research, Bella Vista, Australia.
3. Broadbent, E. Gougoulis, J. Lui, N. Pota, V. and Simons, J. (2017), *Generation Z: global citizenship survey*, Varkey Foundation, London, UK.
4. Lifintsev, D. and Canavilhas, J. (2017), "Cross-cultural management: obstacles for effective cooperation in multicultural environment", *Scientific bulletin of Polissia*, vol. 2 (10), pp. 195-202.
5. Adler, N. (1983), "Cross-Cultural Management: Issues to Be Faced", *International Studies of Management & Organization*, vol. 13:1-2, pp. 7-45.
6. Hofstede, G. Hofstede G. J. and Minkov, M. (2010), *Cultures and organizations: Software of the mind. Revised and Expanded 3rd Edition*, McGraw-Hill, New York, USA.
7. Minkov, M. (2017), "A revision of Hofstede's model of national culture: Old evidence and new data from 56 countries", *Cross Cultural & Strategic Management*, vol. 3, pp. 386 - 404.
8. The official site of G. Hofstede centre (2019), available at: <https://www.geert-hofstede.com> (Accessed 21 December 2019).
9. McSweeney, B. (2002), "Hofstede's model of national cultural differences and their consequences: A triumph of faith - a failure of analysis", *Human Relations*, vol. 55(1), pp. 89-118.
10. Gerhart, B. (2008), "Cross Cultural Management Research Assumptions, Evidence, and Suggested Directions", *International Journal of Cross Cultural Management*, vol. 8(3), pp. 259-274.
11. Stahl, G.K. and Tung, R. (2015), "Towards a more balanced treatment of culture in international business studies: The need for positive cross-cultural scholarship", *Journal of International Business Studies*, vol. 46, pp. 391-414.
12. Luo, Y. (2016), "Toward a reverse adaptation view in cross-cultural management", *Cross Cultural & Strategic Management*, vol. 23, no 1, pp. 29-41.
13. Söderberg, A. M. and Romani L. (2017), "Boundary spanners in global partnerships: A case study of an Indian vendor's collaboration with western clients", *Group & Organization Management*, vol. 42 (2), pp. 237-278.
14. Zakharchyn G.M. (2015), "Management of personal in transnational corporations on the basis of organizational culture", *Problemy upravlinnya zovnishnyoeconomichnoyu ta mytnoyu diyalnistyu v umovah yevropeiskoyi integratsiyi Ukrainy: tezy dopovidey drohoho mizhnarodnoho naukovopraktychnoho sympoziumu* [Proceedings of 2nd International scientific-practical symposium Problems of foreign economic and customs activity in the context of European integration of Ukraine], National University "Lviv Polytechnics", Lviv, Ukraine, April 24, p. 79.
15. Velez-Calle, A. Roman-Calderon, J. P. and Robledo-Ardila, C. (2018), "The cross-country measurement invariance of the Business Cultural Intelligence Quotient (BCIQ)", *International Journal of Cross Cultural Management*, vol. 18(1), pp. 73-86.
16. Ott, D. L. and Michailova, S. (2018), "Cultural intelligence: A review and new research avenues", *International Journal of Management Reviews*, vol. 20(1), pp. 99-119.
17. Yeleiko, I. (2018), "The significance of national culture in the implementation of economic activity by representatives of different countries of the world", *Global and national problems of economy*, vol. 21, pp. 77-82.
18. House, R. P. Hanges, M. Javidan and V. Gupta (2004), *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*, Sage, Thousand Oaks, CA, USA.
19. Lifintsev, D. Fleseriu, C. and Wellbrock, W. (2019), "A study of the attitude of generation z to cross-cultural interaction in business", *Informacijos mokslai*, vol. 86, pp. 41-55.

20. Pew Research Center (2014), *The next America: Boomers, millennials, and the looming generational showdown*, PublicAffairs, New York, USA.
21. Bencsik, A. Horváth-Csikós, G. and Juhász, T. (2016), "Y and Z generations at workplaces", *Journal of Competitiveness*, vol.8(3), pp.90-106.
22. The Wall street journal (2018), "Gen Z Is Coming to Your Office. Get Ready to Adapt", available at: <https://www.wsj.com/graphics/genz-is-coming-to-your-office/> (Accessed 21 December 2019).
23. Deloitte (2018), "Millennial Survey", available at: <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey.html> (Accessed 21 December 2019).
24. Lepeyko, T. I. and Blyznyuk, T. P. (2016), "Generational theory: value-oriented approach", *Business-Inform*, vol. 11, pp. 24-30.
25. Lifintsev, D. and Wellbrock, W. (2019), "Cross-cultural communication in the digital age", *Estudos em Comunicação*, vol. 1(28), pp. 93-104.

Стаття надійшла до редакції 24.12.2019 р.