

przyemstvi [Corporate culture as a basis for the formation of personnel motivation at the enterprise]. *Economy. Zarządzanie. Współczesne tendencje w nauce i edukacji*. 30.10.2016–31.10.2016. Warszawa (p. 45–47). Wydawca: Sp. z o.o. "Diamond trading tour".

Voronkova A. E., Babiak M. M., Koreniev E. N. & Mazhura I. V. (2006). *Korporatsii: upravlinnia ta kultura: monohrafiia* [Corporations: management and culture: monograph]. Drohobych: Vymir.

Witkowski T. (2010). Thirty-Five Years of Research on Neuro-Linguistic Programming: State of the Art or Pseudoscientific Decoration? *Polish Psychological Bulletin*, 2(41), 58–66.

<https://doi.org/10.2478/v10059-010-0008-0>

Стаття надійшла до редакції / Received: 04.12.2025.

Статтю прийнято до публікації / Accepted: 21.12.2025

УДК 338.46:005.95/.96:339.9

JEL: L26; M14; M16

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-12-574-582>

ФРАНЧАЙЗИНГ ЯК БАЗИС ФОРМУВАННЯ КРОС-КУЛЬТУРНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРАКТИК У БІЗНЕС-ПРОЦЕСАХ ПІДПРИЄМСТВ

©2025 ЗОЛОЧЕВСЬКИЙ О. В., ПІКУЛА Г. С.

УДК 338.46:005.95/.96:339.9

JEL: L26; M14; M16

Золочевський О. В., Пікула Г. С. Франчайзинг як базис формування крос-культурних управлінських практик у бізнес-процесах підприємств

У статті здійснено аналіз франчайзингу як управлінського базису формування крос-культурних управлінських практик у бізнес-процесах підприємств. Обґрунтовано, що активне поширення франчайзингових моделей у сучасному підприємницькому середовищі супроводжується ускладненням управлінських взаємодій, зумовлених культурною різноманітністю учасників франчайзингових мереж. За таких умов традиційні підходи до стандартизації бізнес-процесів не завжди забезпечують належний рівень ефективності управління. У межах дослідження франчайзинг розглянуто як системоутворююче середовище, у межах якого відбувається трансляція корпоративних стандартів, управлінських регламентів і організаційних рішень, що потребують адаптації до локальних соціокультурних умов функціонування підприємств. Крос-культурний менеджмент інтерпретовано як інструмент узгодження уніфікованих управлінських практик із культурними особливостями персоналу, управлінських стилів і комунікаційних моделей у франчайзингових системах. Визначено, що інтеграція крос-культурних управлінських практик у бізнес-процеси франчайзингових підприємств сприяє підвищенню адаптивності управлінських рішень, узгодженості управління та стійкості функціонування франчайзингових мереж у багатокультурному середовищі. Доведено, що поєднання стандартизації бізнес-процесів і культурної чутливості управління дозволяє знизити рівень управлінських конфліктів, підвищити результативність реалізації бізнес-процесів і конкурентоспроможність підприємств. Отримані результати поглиблюють теоретичні положення щодо взаємозв'язку франчайзингу, управління бізнес-процесами та крос-культурного менеджменту та можуть бути використані при формуванні адаптивних моделей управління підприємствами в умовах багатокультурного підприємницького середовища.

Ключові слова: франчайзинг, крос-культурний менеджмент, управлінські практики, бізнес-процеси, стандартизація, адаптація.

Рис.: 1. Бібл.: 11.

Золочевський Олександр Володимирович – аспірант кафедри економіки та бізнес-адміністрування, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна (майдан Свободи, 4, Харків, 61022, Україна)

E-mail: zolochev.alex@ukr.net

Пікула Георгій Сергійович – аспірант кафедри економіки та бізнес-адміністрування, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна (майдан Свободи, 4, Харків, 61022, Україна)

E-mail: pikula4474@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-1014-0398>

UDC 338.46:005.95/.96:339.9

JEL: L26; M14; M16

Zolochevskiy O. V., Pikula H. S. Franchising as the Basis for the Formation of Cross-Cultural Managerial Practices in Enterprise Business Processes

The article analyzes franchising as a managerial basis for the formation of cross-cultural managerial practices in enterprise business processes. It is substantiated that the active spread of franchising models in the modern entrepreneurial environment is accompanied by complications in managerial interactions caused by the cultural diversity of participants in franchising networks. Under such conditions, traditional approaches to standardizing business processes do not always ensure an adequate level of managerial efficiency. Within the study, franchising is considered as a system-forming environment within which the transmission of corporate standards, managerial regulations, and organizational decisions takes place, requiring adaptation to the local sociocultural conditions of enterprise operations. Cross-cultural managerial is interpreted as a tool for aligning standardized managerial practices with the cultural characteristics of staff, managerial styles, and communication patterns within franchising systems. It is defined that integrating cross-cultural managerial practices into the business processes of franchising enterprises enhances the adaptability of managerial decisions, consistency of managerial, and the resilience of franchising networks in a multicultural environment. It is proved that combining business process standardization with cultural sensitivity in management reduces manage-

rial conflicts, improves the efficiency of business process implementation, and increases the competitiveness of enterprises. The obtained results deepen the theoretical understanding of the relationship between franchising, business process management, and cross-cultural management, and can be applied in the development of adaptive enterprise management models in a multicultural business environment.

Keywords: franchising, cross-cultural managerial, managerial practices, business processes, standardization, adaptation.

Fig.: 1. **Bibl.:** 11.

Zolochovskyi Oleksandr V. – Postgraduate Student of the Department of Economics and Business Administration, V. N. Karazin Kharkiv National University (4 Svobody Square, Kharkiv, 61022, Ukraine)

E-mail: zolochov.alex@ukr.net

Pikula Heorhii S. – Postgraduate Student of the Department of Economics and Business Administration, V. N. Karazin Kharkiv National University (4 Svobody Square, Kharkiv, 61022, Ukraine)

E-mail: pikula4474@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-1014-0398>

Сучасні умови розвитку підприємницької діяльності характеризуються поглибленням глобалізаційних процесів, зростанням масштабності бізнесу та поширенням мережових форм організації господарської діяльності. У цьому контексті франчайзинг набуває особливого значення як ефективна бізнес-модель, що поєднує стандартизацію бізнес-процесів із можливістю масштабування діяльності в різних соціально-економічних і культурних середовищах. Франчайзингові системи забезпечують трансфер управлінських технологій, корпоративних стандартів, організаційних рішень і ділових практик, формуючи єдиний управлінський простір для суб'єктів господарювання, які функціонують у межах мережі.

Водночас розширення географії франчайзингових мереж актуалізує проблему крос-культурної взаємодії між франчайзером і франчайзі, а також між персоналом підприємств, що діють у різних культурних контекстах. Жорстка уніфікація бізнес-процесів, притаманна класичним франчайзинговим моделям, нерідко вступає у протиріччя з локальними управлінськими традиціями, ціннісними орієнтирами та поведінковими нормами, що знижує ефективність реалізації управлінських рішень. За таких умов зростає роль крос-культурного менеджменту як інструменту адаптації управлінських практик до специфіки функціонування франчайзингових підприємств.

Актуальні наукові дослідження засвідчують зростання уваги до крос-культурних чинників у системі управління підприємствами та їх впливу на результативність бізнес-процесів. Таким чином, аналізу крос-культурних чинників управління та їх впливу на діяльність підприємств у міжнародному та багатокультурному середовищі приділено увагу таких вчених-економістів та дослідників, як Л. М. Благодир, Л. С. Філатова [1], які обґрунтовують значення культурних вимірів для адаптації управлінських і маркетингових практик компаній на іноземних ринках; К. В. Кривобок, О. А. Канова,

Ю. М. Котельникова [5] та А. Б. Почтовюк, В. В. Семеніхіна, В. В. Золотаренко [7] акцентують увагу на системних проблемах розвитку крос-культурного менеджменту та зростанні ролі міжкультурної комунікації в умовах глобалізаційних і міграційних процесів.

Теоретико-прикладним аспектам франчайзингу як форми організації бізнесу присвячено низку наукових праць, зокрема Д. С. Голубка [2] систематизує понятійно-термінологічний апарат франчайзингу та визначає його місце в системі економічних знань; сучасні тенденції розвитку франчайзингу як бізнес-стратегії розкрито у працях О. В. Шимко, С. М. Демидюк [10], а прикладні особливості функціонування франчайзингових моделей у галузевому розрізі висвітлено С. Є. Шуткою, Г. М. Воляник, Н. І. Колінько [11].

Проблематику управління та трансформації бізнес-процесів підприємств висвітлено у працях В. В. Прохорової [8; 9], В. І. Чобіток [8; 9] та Ю. Курбель [9] та обґрунтовано доцільність реінжинірингу бізнес-процесів як інструменту підвищення ефективності управління в умовах цифровізації. Порівняльний аналіз управління бізнес-процесами у франчайзингових мережах представлено в дослідженні Г. В. Лесик [6].

Узагальнення зазначених наукових напрацювань свідчить, що франчайзинг, крос-культурний менеджмент і управління бізнес-процесами переважно досліджуються ізольовано, що зумовлює потребу в комплексному аналізі франчайзингу як базису формування крос-культурних управлінських практик у бізнес-процесах підприємств.

Метою статті є обґрунтування франчайзингу як базису формування крос-культурних управлінських практик у бізнес-процесах підприємств і визначення механізмів інтеграції крос-культурного менеджменту в систему управління франчайзинговими підприємствами.

Незважаючи на наявність значної кількості наукових досліджень, присвячених розвитку франчайзингу та проблематиці крос-культурного менеджменту, у сучасній науковій літературі ці напрями переважно розглядаються відокремлено. У працях з франчайзингу основна увага зосереджується на економічних, правових і організаційних аспектах функціонування франчайзингових мереж, тоді як крос-культурний вимір управління бізнес-процесами залишається недостатньо систематизованим. Дослідження у сфері крос-культурного менеджменту, своєю чергою, здебільшого орієнтовані на міжнародні корпорації або міжкультурні команди, без урахування специфіки франчайзингових моделей.

Недостатньо опрацьованим залишається питання інтеграції крос-культурних управлінських практик у стандартизовані бізнес-процеси франчайзингових підприємств, зокрема в частині поєднання корпоративних регламентів із локальними управлінськими традиціями. Відсутність комплексного підходу до розгляду франчайзингу як базису формування крос-культурних практик обмежує можливості підвищення ефективності управління бізнес-процесами в умовах багатокультурного середовища.

Франчайзинг у сучасних умовах розвитку економіки розглядається не лише як форма розширення підприємницької діяльності, а як комплексний інституційно-управлінський механізм, що формує стійкий базис організації бізнес-процесів підприємств. Його функціонування ґрунтується на поєднанні договірних відносин, управлінських стандартів і корпоративних регламентів, які забезпечують відтворюваність бізнес-моделі в межах франчайзингової мережі. У цьому контексті франчайзинг виконує роль системоутворювального середовища, в межах якого формуються єдині підходи до управління підприємствами незалежно від їх територіального розміщення.

Інституційна природа франчайзингу проявляється через закріплення прав і обов'язків учасників франчайзингових відносин, механізмів контролю та відповідальності, а також через регламентацію управлінських процедур [2]. Франчайзингові договори, корпоративні стандарти, операційні мануали та кодекси поведінки виступають формальними інститутами, що визначають логіку функціонування бізнес-процесів підприємств. Вони задають рамкові умови для прийняття управлінських рішень, забезпечуючи узгодженість дій франчайзера і франчайзі та мінімізуючи управлінську невизначеність.

Водночас франчайзинг слід розглядати і як управлінський базис, оскільки він формує структуру управління бізнес-процесами підприємств.

Франчайзингові мережі передбачають чітко визначену ієрархію управлінських повноважень, стандартизовані процедури планування, організації, мотивації та контролю. Такий підхід забезпечує інтеграцію окремих підприємств у єдину управлінську систему, у межах якої бізнес-процеси набувають системного та повторюваного характеру.

Особливістю франчайзингової моделі є поєднання централізованого управлінського впливу з відносною автономією підприємств-франчайзі [10]. З одного боку, франчайзер визначає стратегічні орієнтири розвитку мережі, встановлює стандарти ведення бізнесу та контролює їх дотримання. З іншого боку, франчайзі здійснює операційну діяльність у конкретному соціально-економічному середовищі, що зумовлює необхідність адаптації управлінських рішень до локальних умов. Саме ця подвійність управлінської природи франчайзингу формує передумови для виникнення крос-культурного виміру в управлінні бізнес-процесами підприємств. Тому франчайзинг доцільно інтерпретувати як інституційно-управлінський базис, що забезпечує структурованість, відтворюваність і керованість бізнес-процесів підприємств, одночасно створюючи умови для трансформації управлінських практик у багатокультурному середовищі. Саме в межах цього базису відбувається формування крос-культурних управлінських практик, які дозволяють узгодити стандартизацію бізнес-процесів із необхідністю їх культурної адаптації.

Функціонування підприємств у межах франчайзингової моделі ґрунтується на чітко структурованій системі бізнес-процесів, які забезпечують відтворюваність бізнес-моделі та стабільність результатів діяльності франчайзингової мережі [6; 11]. Бізнес-процеси в цьому контексті виступають ключовим інструментом реалізації управлінських рішень, оскільки саме через них відбувається трансляція корпоративних стандартів, управлінських регламентів і операційних процедур від франчайзера до франчайзі.

Стандартизація бізнес-процесів є базовим принципом франчайзингової моделі та водночас одним із її головних конкурентних переваг. Вона передбачає уніфікацію основних управлінських, операційних і комунікаційних процесів підприємств, що дозволяє забезпечити єдину якість продукту або послуги, впізнаваність бренду та прогнозованість результатів діяльності незалежно від територіального розміщення підприємств. Управлінська уніфікація охоплює процедури планування, організації діяльності, управління персоналом, контролю якості та взаємодії з клієнтами.

У франчайзингових системах стандартизація бізнес-процесів реалізується через використання формалізованих управлінських інструментів, зокрема операційних мануалів, корпоративних інструкцій, регламентів виконання функцій і систем внутрішнього контролю. Зазначені інструменти виконують роль механізмів трансферу управлінських практик, забезпечуючи єдині підходи до організації діяльності підприємств та мінімізуючи ризики управлінських відхилень. У результаті бізнес-процеси набувають повторюваного характеру, що сприяє зниженню транзакційних витрат і підвищенню ефективності управління.

Разом із тим, управлінська уніфікація в межах франчайзингової моделі має об'єктивні обмеження, зумовлені різноманітністю соціально-економічних і культурних умов функціонування підприємств. Надмірна жорсткість стандартів може призводити до зниження гнучкості бізнес-процесів та ускладнювати адаптацію підприємств до локальних ринкових і культурних особливостей. У цьому контексті виникає протиріччя між прагненням до повної стандартизації та необхідністю збереження управлінської адаптивності. В цьому контексті бізнес-процеси підприємств у франчайзинговій моделі доцільно розглядати як динамічну систему, що поєднує елементи жорсткої стандартизації та потенціал для управлінської адаптації. Саме ця подвійна природа бізнес-процесів створює передумови для інтеграції крос-культурних управлінських практик, які дозволяють узгодити уніфіковані корпоративні стандарти з культурною специфікою функціонування підприємств у різних середовищах.

Крос-культурний менеджмент у сучасних умовах розвитку підприємств набуває статусу одного з ключових напрямів управлінської теорії та практики, що зумовлено зростанням культурної різноманітності бізнес-середовища, глобалізацією економічних процесів та поширенням мережевих форм організації підприємницької діяльності [4; 5]. У межах управлінської науки крос-культурний менеджмент розглядається як система принципів, методів і управлінських практик, спрямованих на забезпечення ефективної взаємодії між учасниками господарської діяльності, які належать до різних культурних середовищ.

Сутність крос-культурного менеджменту полягає в урахуванні впливу культурних чинників на управлінські процеси, зокрема на стиль керівництва, процеси прийняття рішень, комунікаційні моделі, мотивацію персоналу та формування організаційної культури. Культурні відмінності проявляються в системах цінностей, нормах поведінки, ставленні до влади, часу, ризику та колективної

відповідальності, що безпосередньо впливає на ефективність управлінських практик підприємств. Ігнорування цих чинників може призводити до зростання управлінських конфліктів, зниження продуктивності праці та порушення узгодженості бізнес-процесів.

У системі сучасних управлінських практик крос-культурний менеджмент виконує функцію адаптаційного механізму, який дозволяє узгоджувати універсальні управлінські стандарти з локальними культурними особливостями. Його застосування сприяє формуванню гнучких управлінських рішень, здатних забезпечити ефективність бізнес-процесів у багатокультурному середовищі. Особливого значення крос-культурний менеджмент набуває для підприємств, що функціонують у межах міжнародних або квазіміжнародних організаційних структур, до яких належать і франчайзингові мережі [7].

Важливою характеристикою крос-культурного менеджменту є його інтегративний характер, оскільки він поєднує елементи стратегічного, операційного та кадрового управління. Крос-культурні управлінські практики впливають на формування корпоративної культури, визначають підходи до управління персоналом, регулюють комунікаційні процеси та сприяють узгодженню інтересів учасників бізнес-процесів. У цьому сенсі крос-культурний менеджмент слід розглядати не як окрему управлінську функцію, а як наскрізний елемент системи управління підприємством.

Таким чином, крос-культурний менеджмент у системі сучасних управлінських практик виступає важливим інструментом забезпечення адаптивності та стійкості підприємств у багатокультурному середовищі. Його значення особливо зростає в умовах функціонування франчайзингових моделей, де поєднання стандартизованих бізнес-процесів і культурної різноманітності створює специфічні управлінські виклики. Саме ці виклики обумовлюють необхідність подальшого аналізу ролі франчайзингу як базису формування крос-культурних управлінських практик у бізнес-процесах підприємств.

Франчайзинг у сучасній економічній науці виступає не лише формою організації підприємницької діяльності, а й системоутворюючим управлінським базисом, у межах якого відбувається формування крос-культурних управлінських практик. Його особливість полягає в поєднанні жорстко регламентованих бізнес-процесів із функціонуванням підприємств у різних соціокультурних середовищах. Саме ця взаємодія зумовлює необхідність адаптації управлінських рішень до культурної спе-

цифіки при збереженні цілісності франчайзингової моделі.

Франчайзинг формує інституційні та управлінські рамки, в межах яких здійснюється трансляція корпоративних стандартів, цінностей і управлінських моделей від франчайзера до франчайзі [3]. Однак у процесі практичної реалізації ці стандарти зазнають трансформації під впливом локальних культурних чинників, таких як особливості ділової комунікації, стиль керівництва, ставлення до ієрархії, колективної відповідальності та часових параметрів управління. У результаті формується специфічне управлінське середовище, де крос-культурні практики виступають механізмом узгодження корпоративних вимог і локальних управлінських традицій.

Крос-культурні управлінські практики у франчайзингових системах формуються на перетині стандартизації та адаптації бізнес-процесів. З одного боку, франчайзер прагне забезпечити єдність управлінських підходів, що є запорукою збереження бренду та конкурентних переваг мережі. З іншого боку, франчайзі змушений адаптувати управлінські практики до конкретного культурного контексту функціонування підприємства. У цьому процесі крос-культурний менеджмент виступає інструментом балансування між уніфікацією та гнучкістю управління.

Отже, франчайзинг слід розглядати як базис, що створює структурні умови для формування крос-культурних управлінських практик у бізнес-процесах підприємств (рис. 1). Зазначені практики не заперечують стандартизацію, а доповнюють її, забезпечуючи адаптивність управлінської системи та підвищуючи ефективність функціонування франчайзингових підприємств у багатокультурному середовищі.

Інтеграція крос-культурних управлінських практик у бізнес-процеси франчайзингових підприємств є необхідною умовою забезпечення ефективності функціонування франчайзингових мереж у багатокультурному середовищі. У межах франчайзингової моделі цей процес відбувається не шляхом відмови від стандартизації, а через адаптацію управлінських процедур до культурних особливостей конкретного середовища за збереження ключових корпоративних вимог.

Інтеграція крос-культурних практик передусім охоплює управлінські бізнес-процеси, пов'язані з організацією діяльності підприємств, управлінням персоналом і внутрішніми комунікаціями. У франчайзингових системах ці процеси формалізуються через корпоративні регламенти, проте на практиці вони потребують коригування з ураху-

ванням культурних особливостей поведінки персоналу, стилів керівництва та моделей взаємодії між учасниками бізнес-процесів. Крос-культурний менеджмент у цьому контексті виступає інструментом узгодження формальних правил із неформальними нормами організаційної поведінки.

Важливим напрямом інтеграції крос-культурних управлінських практик є адаптація комунікаційних процесів у межах франчайзингових підприємств. Ефективна взаємодія між франчайзером і франчайзі, а також між управлінським персоналом і працівниками підприємств значною мірою залежить від урахування культурних відмінностей у сприйнятті інформації, способах зворотного зв'язку та прийнятті управлінських рішень. Використання крос-культурних підходів у комунікаціях сприяє зниженню конфліктності та підвищенню узгодженості управлінських дій.

Інтеграція крос-культурних практик також передбачає трансформацію процедур прийняття управлінських рішень у бізнес-процесах франчайзингових підприємств. У багатокультурному середовищі ефективність управлінських рішень залежить від здатності керівництва враховувати локальні культурні очікування щодо участі персоналу в управлінні, рівня формалізації рішень і допустимого рівня управлінського контролю [1]. Крос-культурний менеджмент дозволяє адаптувати ці процедури без порушення загальної логіки функціонування франчайзингової системи.

Таким чином, інтеграція крос-культурних управлінських практик у бізнес-процеси франчайзингових підприємств формує адаптивну модель управління, що забезпечує узгодженість корпоративних стандартів і локальних управлінських особливостей. Це створює передумови для підвищення ефективності бізнес-процесів, зміцнення внутрішньої стабільності франчайзингових мереж і формування стійких конкурентних переваг підприємств у багатокультурному середовищі.

Формування крос-культурних управлінських практик у межах франчайзингових бізнес-процесів зумовлює виникнення комплексу управлінських ефектів, які проявляються на різних рівнях функціонування підприємств. Поєднання стандартизованих управлінських процедур із культурно зумовленими механізмами адаптації сприяє підвищенню узгодженості управлінських рішень і стабільності функціонування франчайзингових мереж у багатокультурному середовищі.

Одним із ключових управлінських ефектів є підвищення ефективності реалізації бізнес-процесів підприємств. Адаптація управлінських практик до культурних особливостей персоналу та локаль-

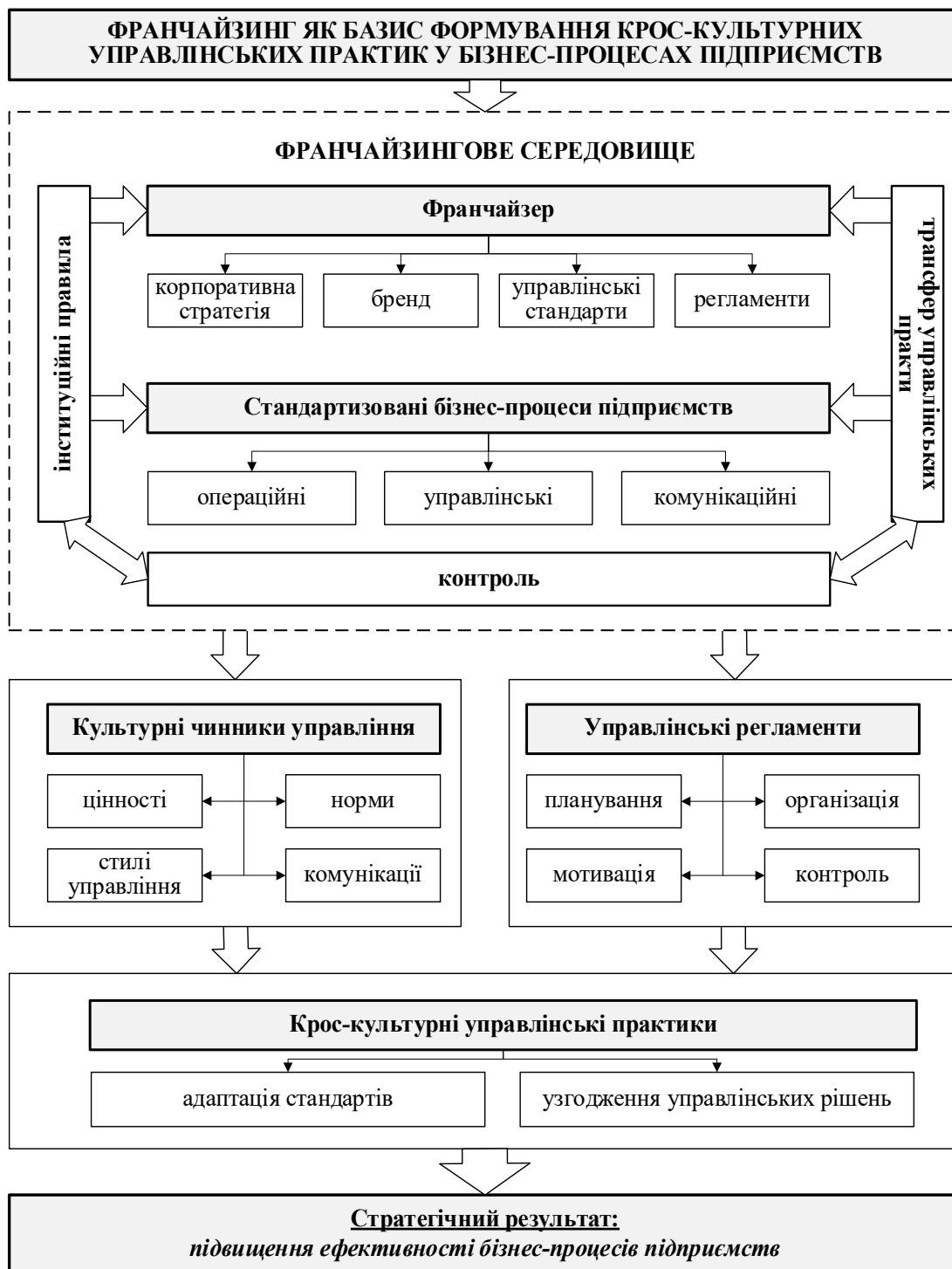


Рис. 1. Франчайзинг як базис формування крос-культурних управлінських практик у бізнес-процесах підприємств

Джерело: узагальнено авторами на основі [3; 4; 6; 10; 11].

них управлінських традицій дозволяє зменшити управлінські збої, скоротити витрати часу на координацію дій і підвищити якість виконання управлінських функцій. У результаті бізнес-процеси набувають більшої керованості та прогнозованості, що є критично важливим для франчайзингових підприємств.

Формування крос-культурних управлінських практик також сприяє зниженню рівня управлінських конфліктів у франчайзингових мережах. Узгодження корпоративних стандартів із локальними культурними нормами зменшує ймовірність непорозумінь між франчайзером і франчайзі, а також між управлінським персоналом і працівника-

ми підприємств. Це підвищує рівень внутрішньої довіри та формує сприятливий організаційний клімат, що позитивно впливає на результативність управління.

Важливим ефектом є підвищення адаптивності франчайзингових підприємств до змін зовнішнього середовища. Крос-культурні управлінські практики забезпечують гнучкість бізнес-процесів без порушення їх стандартизованої структури, що дозволяє підприємствам ефективно реагувати на зміни ринкових, соціальних та інституційних умов. Така адаптивність підвищує стійкість франчайзингових мереж і знижує ризики дезінтеграції управлінської системи.

Управлінські ефекти формування крос-культурних практик проявляються також у посиленні конкурентоспроможності франчайзингових підприємств. Здатність поєднувати єдині корпоративні стандарти з культурною чутливістю управління дозволяє підприємствам ефективніше працювати на локальних ринках, підвищувати лояльність персоналу та клієнтів і формувати стійкий позитивний імідж бренду. У довгостроковій перспективі це сприяє зміцненню позицій франчайзингових мереж на національних і міжнародних ринках.

Таким чином, формування крос-культурних управлінських практик у франчайзингових бізнес-процесах забезпечує комплексний управлінський ефект, що охоплює підвищення ефективності, адаптивності та стійкості управління підприємствами. Зазначені ефекти підтверджують доцільність розгляду франчайзингу як базису формування крос-культурних управлінських практик і створюють підґрунтя для розроблення напрямів удосконалення управління бізнес-процесами підприємств у багатокультурному середовищі.

ВИСНОВКИ

Отже, франчайзинг доцільно розглядати не лише як форму організації підприємницької діяльності, а як інституційно-управлінський базис формування крос-культурних управлінських практик у бізнес-процесах підприємств. Франчайзинг створює структуроване управлінське середовище, у межах якого відбувається трансляція стандартизованих бізнес-процесів і корпоративних управлінських регламентів, що одночасно потребують адаптації до культурної специфіки функціонування підприємств.

Стандартизація бізнес-процесів у франчайзингових моделях виконує системоутворювальну функцію, забезпечуючи відтворюваність бізнес-моделі та управлінську узгодженість франчайзингових мереж. Водночас надмірна жорсткість

управлінської уніфікації може обмежувати адаптивність підприємств у багатокультурному середовищі, що обумовлює необхідність інтеграції крос-культурних управлінських практик як компенсаторного механізму.

Дослідження теоретичних засад крос-культурного менеджменту об'єктивно обумовило визначення його ролі як наскрізного елементу системи управління підприємствами, що впливає на організацію бізнес-процесів, комунікаційні моделі та процедури прийняття управлінських рішень. У франчайзингових системах крос-культурний менеджмент набуває прикладного значення, оскільки виступає інструментом узгодження корпоративних стандартів і локальних управлінських традицій.

Крім того, франчайзинг формує об'єктивні передумови для виникнення крос-культурних управлінських практик, які не суперечать стандартизації бізнес-процесів, а доповнюють її, забезпечуючи гнучкість управління. У цьому контексті як результат взаємодії інституційних обмежень франчайзингової моделі та культурних чинників функціонування підприємств.

Інтеграція крос-культурних управлінських практик у бізнес-процеси франчайзингових підприємств сприяє підвищенню ефективності управління, зниженню рівня управлінських конфліктів, зростанню адаптивності та стійкості франчайзингових мереж. Зазначені управлінські ефекти підтверджують доцільність використання крос-культурного менеджменту як інструменту підвищення результативності бізнес-процесів у франчайзингових системах. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Благодир Л. М., Філатова Л. С. Культурні виміри середовища міжнародних економічних відносин як фактор успішної локалізації маркетингових практик компаній на іноземних ринках. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-157>
2. Голубка Д. С. Понятійно-термінологічний апарат дослідження франчайзингу в системі економічних знань. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2022. № 4. С. 18–25. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/80.018>
3. Кір'ян О. І., Золочевський О. В. Сучасні якості франчайзі для ефективної діяльності в умовах невизначеності. Трансформація економічного середовища в умовах ентропії: кол. моногр. / за заг. ред. д. е. н., проф. Прохорової В. В. Харків: Видництво Іванченка І. С., 2024. С. 139–147. DOI: <https://doi.org/10.33296/monograpf-2024>

4. Компанієць О. О., Пікула Г. С. Крос-культурний менеджмент як інструмент ефективного використання кадрового потенціалу організації. *Бізнес Інформ*. 2025. № 9. С. 417–425.
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-9-417-425>
5. Кривобок К. В., Канова О. А., Котельникова Ю. М. Проблеми розвитку крос-культурного менеджменту в міжнародному бізнесі. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Т. 8. № 1. С. 202–207.
DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-1-29>
6. Лесик Г. В. Методи оптимізації управління бізнес-процесами у франчайзингових мережах: американський, європейський та український досвід. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія «Економічні науки»*. 2024. № 8.
DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-8-10200>
7. Почтовюк А. Б., Семеніхіна В. В., Золотаренко В. В. Крос-культурний менеджмент та міжкультурна комунікація: реакція на виклики глобальної міграції. *Механізм регулювання економіки*. 2024. № 1. С. 24–29.
DOI: <https://doi.org/10.32782/mer.2024.103.04>
8. Прохорова В. В., Чобіток В. І. Організаційно-управлінське забезпечення реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві в умовах цифровізації. *Бізнес Інформ*. 2021. № 1. С. 279–285.
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-1-279-285>
9. Прохорова В., Чобіток В., Курбель Ю. Реінжинірингові механізми в системі управління бізнес-процесами підприємств. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Економіка»*. 2020. Вип. 9.
DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-9\(18\)-11](https://doi.org/10.33296/2707-0654-9(18)-11)
10. Шимко О. В., Демидюк С. М. Сучасні тенденції розвитку франчайзингу як бізнес-стратегії. *Бізнес Інформ*. 2024. № 1. С. 363–368.
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-1-363-368>
11. Шутка С. Є., Воляник Г. М., Колінько Н. І. Франчайзинг як метод організації і розвитку ресторанного бізнесу в сучасних умовах. *Причорноморські економічні студії*. 2024. Вип. 86. С. 211–218.
DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.86-34>

REFERENCES

- Blahodyr L. M. & Filatova L. S. (2024). Kulturni vymiry seredovyscha mizhnarodnykh ekonomichnykh vidnosyn yak faktor uspishnoi lokalizatsii marketynhovyykh praktyk kompanii na inozemnykh ryunkakh [Cultural dimensions of the international economic relations environment as a factor in the successful localization of companies' marketing practices in foreign markets]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 69.
<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-157>
- Holubka D. S. (2022). Poniatiino-terminolohichniy aparat doslidzhennia franchaizynhu v systemi ekonomich-

nykh znan [Conceptual and terminological apparatus for franchising research in the system of economic knowledge]. *Ekonomichnyi visnyk Dniprovskoi politekhniki*, 4, 18–25.
<https://doi.org/10.33271/ebdut/80.018>

- Kirian O. I. & Zolocheskyi O. V. (2024). Suchasni yakosti franchaizi dlia efektyvnoi diialnosti v umovakh nevyznachenosti [Modern qualities of a franchisee for effective activity under conditions of uncertainty]. *Transformatsiia ekonomichnoho seredovyscha v umovakh entropii*: kol. monohr. [Transformation of the economic environment under conditions of entropy: collective monograph] (p. 139–147). Kharkiv: Vydavnytstvo Ivanchenka I. S.
<https://doi.org/10.33296/monograpf-2024>
- Kompaniiets O. O. & Pikula H. S. (2025). Kros-kulturnyi menedzhment yak instrument efektyvnoho vykorystannia kadrovoho potentsialu orhanizatsii [Cross-cultural management as a tool for effective use of the organization's human resources potential]. *Biznes Inform*, 9, 417–425.
<https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-9-417-425>
- Kryvobok K. V., Kanova O. A. & Kotelnikova Yu. M. (2023). Problemy rozvytku kros-kulturnoho menedzhmentu v mizhnarodnomu biznesi [Problems of cross-cultural management development in international business]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniki*, 1(8), 202–207.
<https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-1-29>
- Lesyk H. V. (2024). Metody optymizatsii upravlinnia biznes-protsesamy u franchaizynhovyykh merezhakh: amerykanskyi, yevropeyskyi ta ukrainskyi dosvid [Methods for optimizing business process management in franchising networks: American, European, and Ukrainian experience]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal «Internauka». Seriya «Ekonomichni nauky»*, 8.
<https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-8-10200>
- Pochtoviuk A. B., Semenikhina V. V. & Zolotareno V. V. (2024). Kros-kulturnyi menedzhment ta mizhkulturna komunikatsiia: reaktsiia na vyklyky hlobalnoi mihratsii [Cross-cultural management and intercultural communication: reaction to the challenges of global migration]. *Mekhanizm rehuliuвання ekonomiky*, 1, 24–29.
<https://doi.org/10.32782/mer.2024.103.04>
- Prokhorova V. V. & Chobitok V. I. (2021). Orhanizatsiino-upravlinske zabezpechennia reinzhynirynhu biznes-protsesiv na pidpriemstvi v umovakh tsyfrovizatsii [Organizational and managerial support for business process reengineering at the enterprise in the conditions of digitalization]. *Biznes Inform*, 1, 279–285.
<https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-1-279-285>
- Prokhorova V., Chobitok V. & Kurbel Yu. (2020). Reinzhynirynhovi mekhanizmy v systemi upravlinnia biznes-protsesamy pidpriemstv [Reengineering mechanisms in the management system of enterprise business processes]. *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka. Seriya «Ekonomika»*, 9.
[https://doi.org/10.33296/2707-0654-9\(18\)-11](https://doi.org/10.33296/2707-0654-9(18)-11)

Shutka S. Ye., Volianyk H. M. & Kolinko N. I. (2024). Franchaizynh yak metod orhanizatsii i rozvytku restoranoho biznesu v suchasnykh umovakh [Franchising as a method of organization and development of the restaurant business in modern conditions]. *Prychornomorski ekonomichni studii*, 86, 211–218. <https://doi.org/10.32782/bses.86-34>

Shymko O. V. & Demydiuk S. M. (2024). Suchasni tendentsii rozvytku franchaizynhu yak biznes-stratehii [Modern trends in the development of franchising

as a business strategy]. *Biznes Inform*, 1, 363–368. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-1-363-368>

Наукові керівники – Шепеленко С. М., доктор економічних наук, доцент, професор кафедри економіки та бізнес-адміністрування, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна; **Дімошенко А. І.**, кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки та бізнес-адміністрування, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна (м. Харків)

Стаття надійшла до редакції / Received: 01.12.2025.
Статтю прийнято до публікації / Accepted: 18.12.2025

УДК 005.591.6:005.336.3
JEL: M10; M12; O31
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-12-582-589>

ВНУТРІШНІЙ КОНСАЛТИНГ ЯК КОМПЛЕМЕНТАРНИЙ ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

©2025 САВЧЕНКО О. С.

УДК 005.591.6:005.336.3
JEL: M10; M12; O31

Савченко О. С. Внутрішній консалтинг як комплементарний інструмент управління змінами на підприємстві

У статті обґрунтовано доцільність розгляду внутрішнього консалтингу як комплементарного інструменту управління змінами на підприємстві. Показано, що сучасні трансформаційні процеси вимагають не лише застосування формалізованих управлінських механізмів, а й використання інструментів, здатних забезпечити аналітичну, методичну та комунікаційну підтримку управлінських рішень на різних етапах змін. На основі аналізу наукових підходів до управління змінами та розвитку внутрішнього консалтингу встановлено, що ефективність трансформацій дедалі більше визначається характером взаємодії управлінських інструментів, а не їх ізольованим застосуванням. У цьому контексті внутрішній консалтинг розглянуто як інструмент, що доповнює традиційні механізми управління змінами, підсилюючи стратегічний, процесний і поведінковий виміри управлінського впливу. Обґрунтовано, що комплементарний характер внутрішнього консалтингу проявляється в його здатності інтегрувати стратегічний, організаційно-методичний, операційний і контрольовано-аналітичний контури управління змінами, забезпечуючи узгодженість управлінських рішень і зменшення розриву між управлінськими намірами та практикою їх реалізації. Визначено функціональну роль внутрішнього консалтингу на етапах ініціювання, планування, реалізації та закріплення змін, що дозволяє розглядати його як постійний елемент системи управління змінами, а не як разовий управлінський інструмент. Узагальнено управлінські ефекти застосування внутрішнього консалтингу, які проявляються в підвищенні керованості трансформаційних процесів, зниженні рівня опору змінам з боку персоналу, оптимізації управлінських комунікацій і накопиченні внутрішньої управлінської експертизи. Практична значущість результатів полягає в можливості використання запропонованих положень при формуванні та впровадженні систем внутрішнього консалтингу з метою підвищення результативності управління змінами на підприємствах.

Ключові слова: внутрішній консалтинг, управління змінами, комплементарність, управління підприємством.

Рис.: 1. **Бібл.:** 11.

Савченко Олександр Сергійович – аспірант кафедри економіки та бізнес-адміністрування, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна (майдан Свободи, 4, Харків, 61022, Україна)

E-mail: reddogaleks@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-5559-8199>

UDC 005.591.6:005.336.3
JEL: M10; M12; O31

Savchenko O. S. Internal Consulting as a Complementary Tool for Change Management in an Enterprise

The article substantiates the feasibility of considering internal consulting as a complementary tool for change management in an enterprise. It is shown that modern transformational processes require not only the use of formalized management mechanisms but also the use of tools capable of providing analytical, methodological, and communication support for management decisions at various stages of change. Based on the analysis of scientific approaches to change management and the development of internal consulting, it is found that the effectiveness of transformations is increasingly determined by the nature of the interaction of management tools rather than their isolated application. In this context, internal consulting is considered as a tool that complements traditional change management mechanisms, enhancing the strategic, process, and behavioral dimensions of managerial influence. It is substantiated that the complementary nature of internal consulting is manifested in its ability to integrate strategic, organizational-methodological, operational, and control-analytical contours of change management, ensuring the coherence of managerial decisions and reducing the gap between management intentions and the practice of their implementation. The functional role of internal consulting at the stages of initiation, planning, implementation, and consolidation of changes is defined, allowing it to be considered as a permanent element of the change management system rather than a one-time managerial tool. The managerial effects of applying internal consulting are generalized, which are manifested in increased manageability of transformation processes, reduced levels of employee resistance to change, optimization of managerial communications, and accumulation of internal managerial expertise. The practical significance of the results lies in the potential application of the proposed provisions in the development and implementation of internal consulting systems to enhance the effectiveness of change management in enterprises.