

**Х. С. Передало<sup>1</sup>, С. Р. Глива<sup>2</sup>**  
ORCID: <sup>1</sup> 0000-0001-5840-9210, <sup>2</sup> 0009-0005-6635-8288,  
Національний університет “Львівська політехніка”  
Кафедра зовнішньоекономічної та митної діяльності

## **СОЦІАЛЬНА АДАПТАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРА В КРОСКУЛЬТУРНОМУ СЕРЕДОВИЩІ**

<https://doi.org/10.23939/smeu2025.01.104>

© Передало Х. С., Глива С. Р., 2025

Розглянуто сутність понять “адаптація” та “соціальна адаптація”, підкреслено взаємозв’язок соціальної адаптації з корпоративною культурою, наведено причини підсилення уваги до соціальної адаптації вітчизняними компаніями, відображено проблеми, з якими стикаються працівники, що опинилися в новому культурному середовищі, визначено переваги використання програм соціальної адаптації для працівників та керівників, описано інструменти соціальної адаптації, які використовують відомі світові компанії в умовах кроскультурного середовища, наведено коротку характеристику окремих інструментів, побудовано модель впровадження соціальної адаптації як інструменту корпоративної культури в кроскультурному середовищі.

**Ключові слова:** адаптація, соціальна адаптація, корпоративна культура, напрями реалізації, кроскультурне середовище.

### **Формулювання проблеми**

Останніми роками питанням адаптації присвячено досить багато уваги, особливо на тренінгах та вебінарах з управління персоналом. І це не дивно, оскільки від того, наскільки працівник буде пристосованим до організації, свого робочого місця, колективу, режиму роботи, залежатиме і ефективність його діяльності. Чим обізнаніший він буде зі структурою компанії, її місією, принципами та цілями, чи добре володітиме інформацією про свою роботу, колектив тощо, тим легше йому буде виконувати поставлені завдання, тим комфортніше йому буде працювати при відповідній корпоративній культурі.

Однак, незважаючи на популярність даної теми, досить мало уваги приділяється соціальній адаптації в кроскультурному середовищі, яке, як відомо, характеризується наявністю в організації працівників, які є відмінними за культурною та етнічною приналежністю. Відповідно, при такій ситуації, адаптація особи значно ускладнюється. Так для керівників, які керують такими групами, також є певні труднощі. Тому дані проблеми і потребують вирішення.

### **Актуальність дослідження**

Актуальність дослідження зумовлена, в першу чергу, війнами та активізацією міграційних процесів в світі. Якщо говорити про Україну, то за данми ООН на кінець вересня 2024 року понад 6 млн. осіб отримало захист в Європейських країнах, та близько 600 тис. - поза Європою. Щодо внутрішньо переміщених осіб, то на початок війни було зареєстровано понад 1,3 млн осіб, які втекли з Криму та Донбасу. Станом на липень 2024 року їх чисельність становила 4,7 млн. [1]. Зрозуміло, що українці за кордоном повинні адаптуватися до нових умов праці та своїх іноземних колег, їх мови, культури тощо. Щодо внутрішньопереміщених осіб, то соціальна адаптація також є актуальною, оскільки слід враховувати відмінності в металності українців, які проживають в різних регіонах України.

Якщо розглядати питання імміграції в Україну, то за даними [2] у 2020 році було видано чи продовжено 14,5 тис. дозволів на працевлаштування іноземних працівників. У 2021 році їх число було рівне 21,7 тис. Під час війни, зрозуміло, відбувся значний спад. Так у 2022 та 2023 рр. чисельність таких осіб становила 6,2 та 4,5 тис. відповідно.

Станом на першу половину 2024 р., згідно з дослідженнями YouControl, 3570 юридичних осіб були власністю іноземців. А за роки війни було зареєстровано 2970 компаній за участю іноземців, значна частка з яких пов'язані з Туреччиною, Узбекистаном та Казахстаном.

Щодо збільшення чисельності іноземних працівників у післявоєнний період, то неодноразово звучить число 300 тис. Однак, як видно з досліджень, це питання є дискусійним. Та, незважаючи на те, що дана величина є необґрунтованою та сумнівною, все таки варто передбачати, що чисельність іноземних працівників та компаній, якими керуватимуть іноземці, може зрости.

Такі зміни відбуваються не лише в Україні, але й по цілому світі. Є багато транснаціональних компаній, які відкривають свої філії та дочірні підприємства в інших країнах. Економічні та політичні проблеми змушують багатьох людей залишати свої домівки і їхати в інші країни для пошуку роботи.

Таким чином, ми бачимо нагальну потребу в розгляді, дослідженні та підсиленні процедур соціальної адаптації в кроскультурному середовищі в організаціях, особливо вітчизняних.

### **Формулювання мети та завдань статті**

Мета роботи полягає у визначенні значимості соціальної адаптації як інструменту корпоративної культури в кроскультурному середовищі та окреслення ключових напрямків роботи в даній сфері. Основними завданнями є уточнення сутності соціальної адаптації в кроскультурному середовищі, підкреслення її взаємозв'язку з корпоративною культурою, окреслення проблем, з якими стикаються працівники, що опинилися в новому культурному середовищі, опис переваг соціальної адаптації для працівників та керівників, виокремлення ключових напрямків даної управлінської діяльності, формування моделі провадження соціальної адаптації як інструменту корпоративної культури в кроскультурному середовищі.

### **Аналіз останніх досліджень та публікацій**

Адаптація – це процес пристосування індивідуума до зовнішнього, по відношенню до нього, світу (наприклад, організації, колективу), входження в умови його функціонування з метою забезпечення свого внутрішнього комфорту. Вчені виокремлюють різні види адаптації: професійна, організаційна, соціальна, побутова, психолофізіологічна [3].

Вперше до проблем соціальної адаптації звернувся англійський соціолог та філолог Г. Спенсер. Він розглядав її як відповідність внутрішніх відносин зовнішнім. У подальшому, соціальній адаптації присвячувалося досить багато робіт соціологів, психологів, етнографів, науковців і практиків менеджменту. Соціальна адаптація замінюється часто такими поняттями як соціалізація, пристосування, формування, розвиток тощо [4].

Як зазначається у статті [5] соціальна адаптація полягає в пристосуванні особи до соціального середовища, її інтеграції в соціальну групу, прийняття нею принципів, правил та норм поведінки цієї групи (що є ключовими складовими корпоративної культури). Таким чином, під соціальною адаптацією слід розуміти процес, який передбачає ознайомлення з соціальним аспектом організації. Розрізняють такі форми соціальної адаптації як акомодация (підпорядкування вимогам без критики), конформізм (вимушеного підпорядкування) та асиміляція (добровільне прийняття норм та правил).

У [4] зазначається, що соціальна адаптація – це процес, який передбачає пристосування індивідуума до безперервних соціальних змін, які відбуваються під дією інновацій та нашарування незавершаних адаптивних станів, які при цьому виникають. Тобто соціальна адаптація є незавершеним процесом, який ніколи не стоїть на місці і не припиняється.

Про соціальну адаптацію згадується і в Наказі Міністерства соціальної політики України “Про затвердження Державного стандарту соціальної адаптації”, а також у внесених до нього змінах. Однак, акцент тут ставиться на наданні соціальних послуг щодо соціальної адаптації і, на жаль, самого визначення даного терміну не надано. Даний термін також згадується в Законі України “Про соціальну адаптацію осіб, які відбувають чи відбули покарання у виді обмеження волі або позбавлення волі на певний строк”, згідно з яким під соціальною адаптацією варто розуміти «процес засвоєння звільненими особами соціального досвіду з метою повернення їх до самостійного загальноприйнятого соціально-нормативного життя в суспільстві» [7]. Однак, в попередньому Законі України, який втратив чинність, було більш розширене розуміння соціальної адаптації. Під даним терміном розумівся “комплекс правових, економічних, організаційних, соціально-психологічних та інших заходів, які здійснюються щодо звільнених осіб з метою пристосування до умов соціального середовища, захисту їх прав і законних інтересів” [8]. На нашу думку, це визначення є більш конкретне та охоплює більші аспекти даного терміну.

Слід звернути увагу на те, що деякі автори, поряд з соціальною адаптацією, виокремлюють і психологічну адаптацію. Під нею розуміють безконфліктне входження працівника у колектив, ознайомлення та прийняття ритуалів та традицій, які діють в колективі, та які також є частиною корпоративної культури [5].

### **Виклад основного матеріалу**

Оскільки корпоративна культура складається з принципів та філософії членів команди, правил поведінки, а процеси соціальної адаптації спрямовані на ознайомлення з ними нових працівників та сприяють з меншими перешкодами інтегруватися в колектив, тому ми вважаємо, що соціальну адаптацію можна вважати інструментом корпоративної культури, що допоможе новим членам організації пристосуватися до кроскультурного середовища, в якому їм потрібно буде працювати. Слід зазначити, що даний процес носить двосторонній характер. Корпоративна культура в організації повинна формуватися з врахуванням різних культурних та етнічних особливостей працівників, відповідно, формуючи вплив на розроблення планів з їх соціальної адаптації.

Соціальну адаптацію в організації не доречно відокремлювати від психологічної адаптації, оскільки сама по собі соціалізація передбачає психологічне сприйняття соціального середовища. Якщо ж говорити про соціальну адаптацію в кроскультурному середовищі, то окрім психологічної складової, слід додати культурну та мовну інтеграцію, оскільки вони є часто причинами призупинення чи утруднення адаптаційного процесу працівника.

Загалом, до основним проблем, які пов'язані з адаптацією в кроскультурному середовищі, належать [3, 9]:

- несприйняття людей інших культур та етнічних груп;
- упередженість;
- низький рівень культурної чутливості;
- невідповідний рівень культурної компетенції;
- мовний бар'єр.

Аналізуючи трактування авторів щодо сутності соціальної адаптації, можна дати таке визначення даного поняття – це комплекс заходів, спрямованих на інтеграцію індивідуума або групи до нових умов зовнішнього середовища їх перебування з врахуванням психологічної, мовної та культурної складової з метою полегшення їх пристосування, забезпечення комфортності життя та праці, та носить часто безперервний змінний характер.

Говорячи про соціальну адаптацію, слід розрізнити її два вектори спрямування: адаптація працівників та адаптація керівників, які працюватимуть в кроскультурному середовищі. Переваги соціальної адаптації для двох груп наведено в табл.

**Переваги соціальної адаптації для працівників та керівників підрозділів  
в кроскультурному середовищі організації**

Для працівників	Для керівників
Зменшення культурного шоку та стресу	Покращення розуміння ситуації в середині колективу
Пришвидшення процесу пристосування до нових культурних відмінностей	Забезпечення розвитку культурного інтелекту
Мінімізація непорозумінь між колегами, зниження рівня необдуманих образ	Зменшення конфліктних ситуацій через непорозуміння, упередженість тощо
Сприяння розвитку культурної чутливості	Підсилення відчуття єдності з колективом
Формування інноваційних ідей та створення проєктів	Формування спільних професійних та соціальних проєктів
Створення відчуття автентичності та приналежності до організації	Створення сильних та успішних міжкультурних колективів

*Джерело: власна розробка на основі [9–12]*

Слід пам'ятати також, що соціальна адаптація повинна проводитися як до первинної її форми, так і вторинної. Нагадаємо, що первинна адаптація – це процес пристосування особи до організаційних умов, яка вперше прийшла на роботу, а вторинна – коли особа вже має досвід роботи в колективі, але перевелася на іншу посаду, в інший відділ чи влаштувалася в іншу компанію.

Іноземні компанії мають вже відпрацьовані напрямки роботи щодо адаптації працівників, які можна брати за взірець. Так, для прикладу, компанія Procter & Gamble впровадила “Global Mobility Program”, яка передбачає комплекс заходів, які вона реалізує при переміщенні своїх працівників у інші країни з метою роботи .

Згідно зі статтею [9] міжнародна мобільність це не лише матеріально-технічна підтримка, але й розробка та реалізація відповідних заходів щодо культурної інтеграції, оскільки особи, яким важко адаптуватися до іншого культурного середовища, матимуть проблеми не лише зі своєю працездатністю, але й станом свого здоров'я.

Для реалізації програми глобальної мобільності варто проводити такі заходи [9]:

- проходження культурного навчання, яке дозволить працівникові познайомитися краще з культурою тієї місцевості, куди він їде працювати. Це забезпечить йому уникнення непорозумінь з місцевими жителями, колегами з роботи, зменшить культурний шок та стрес, сприятиме більш комфортному власному життю та сім'ї тощо. До культурного навчання можна віднести різного виду семінари про діловий етикет, стилі спілкування та суспільні норми країни тощо;
- організування мовних курсів, які сприятимуть якості комунікацій;
- впровадження програм підтримки сім'ї, що дозволить працівникові та його членам родини відчувати себе захищеними.
- ведення на постійній основі культурного коучингу, а також можливе залучення культурних тьютерів.
- заохочення працівників брати участь в соціальних різного роду заходах, які відбуваються в країні перебування;

- допомагати членам родини у відвідуванні мовних курсів, соціалізації, пошуку шкіл чи інших навчальних закладів, садочків;
- отримання підтримки представників посольств;
- використання технічної підтримки в процесах адаптації, зокрема онлан-навчання, мобільні додатки тощо.

Ще однією компанією, яка активно займається кроскультурним менеджментом є Microsoft, яка відома своїми ініціативами у сфері інклюзії [10]. На сторінці даної компанії, в розділі Diversity and inclusion, розглянуто різні заходи щодо підвищення рівня продуктивності працівників, та їх адаптації в даній компанії. У їх підтримку слугує слоган компанії з даного питання “ми віримо в трансформаційну силу залучення багатьох точок зору”.

Важливе значення у розвитку адаптації, особливо керівників, відіграє таке поняття як культурний інтелект, який розглядається як вміння спілкуватися з представниками різних культур, розуміти культурні відмінності, адаптуватися до них та використовувати їх, несприймаючи їх як загрозу [11]. Таким чином лідер, який володіє культурним інтелектом вміє об’єднувати роботу представників різних культур, заохочуючи інклюзію та транснаціональні інновації.

Таким чином лідер, який володіє культурним інтелектом вміє об’єднувати роботу представників різних культур, заохочуючи інклюзію та транснаціональні інновації. Оцінка культурного інтелекту повинна проводитися як при наймі персоналу, так і у поточній діяльності працівника. Також, з метою кращої адаптації лідера в кроскультурному середовищі, цю рису слід розвивати та активно практикувати, здійснюючи для цього такі дії:

- активне слухання, звертаючи при цьому особливу увагу на невербальні сигнали;
- втілення емпатії, що дозволить оцінити виклики у людей, які працюють в кроскультурному середовищі, та скоригувати свій стиль управління;
- практикування адаптивності - змінення своєї поведінки та стратегії в залежності від культурних ситуації та умов;
- проходження відповідного навчання.

Для створення ефективних умов соціального адаптування працівників, варто звернути увагу на формування Employee Resource Groups (ERGs) для представників різних культур. Як зазначається в статті [12] вони забезпечують підтримку різних культурних груп в розрізі міжкультурної стратегії компанії щодо різноманітності, справедливості та інклюзії (DEI). Якщо ці групи працюють ефективно і відповідають міжкультурному спрямуванню департаментів та очікуванням працівників, тоді адаптивність працівників буде ефективною. Ці завдання покладено на керівників і їх результативність буде високою, якщо звертати увагу на такі питання як:

- чи працівники інформовані про цілі та ключові завдання ресурсних груп;
- чи узгоджена діяльність кожної ERG зі стратегією DEI;
- чи достатньо надано організаційної підтримки представникам ERG.

Отже, аналізуючи результати дослідження в напрямку соціальної адаптації працівників в кроскультурному середовищі, можна виокремити такі вектори або напрями: організаційний, стратегічний, емоційно-психологічний та матеріально-технічний. Однак, ключем до реалізації даних напрямків є корпоративна культура компанії, в основі якої і повинно бути закладено прагнення до об’єднання працівників різних культур, створення для них сприятливих умов праці та імплементацію їх знань та вмінь в добробут компанії.

На основі опрацьованої інформації, що стосується соціальної адаптації, нами запропоновано модель, яка наведена на рис. У ній наведено всі необхідні дані, які слід враховувати при розробленні програм соціальної адаптації. З рис. видно, що на вибір напрямків адаптації впливає діюча корпоративна культура, яка визначає вектори руху в цій сфері, принципи роботи, філософію, а також вид діяльності компанії, її культурна структура.

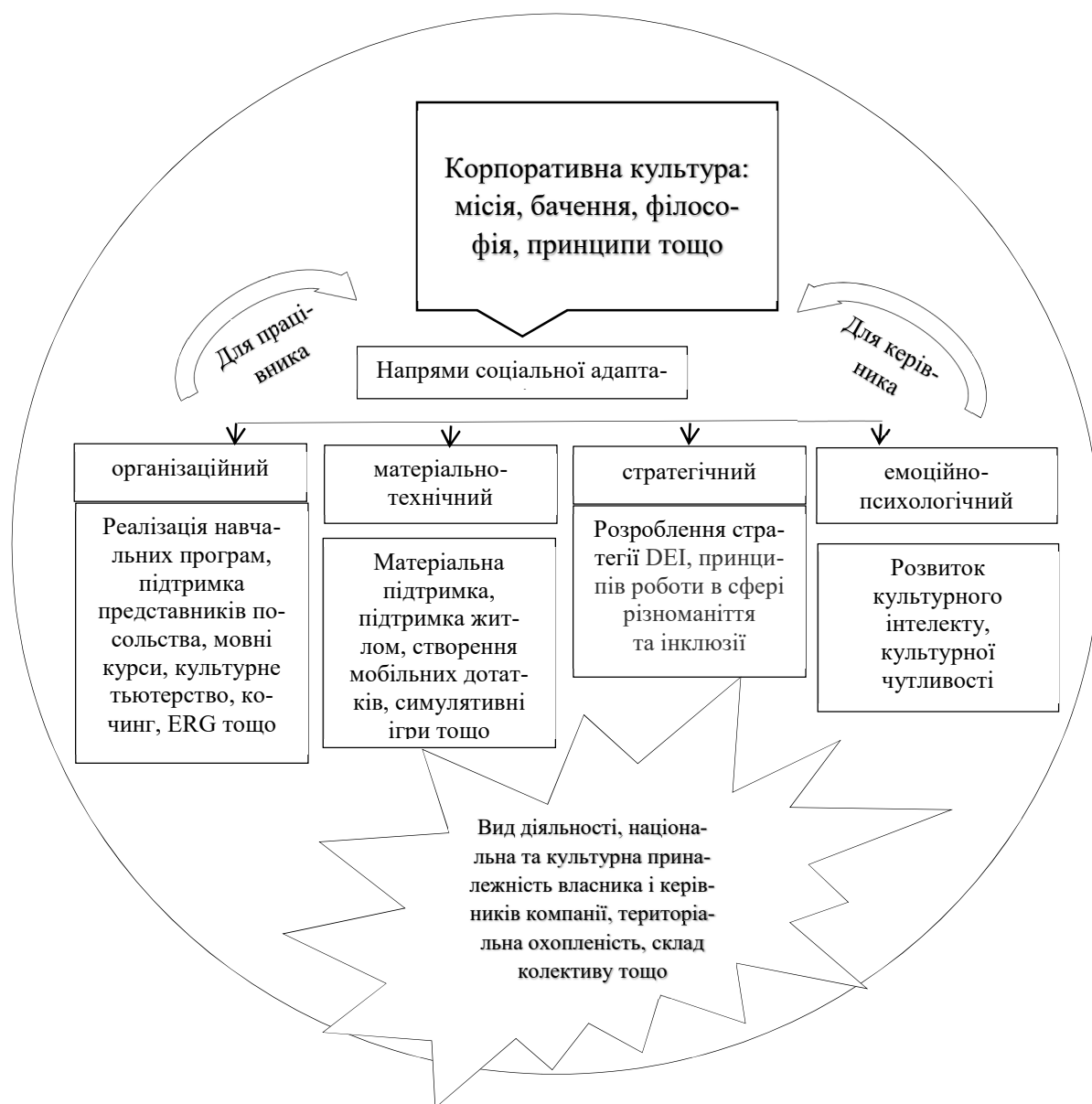


Рис. 1. Модель впровадження соціальної адаптації як інструменту корпоративної культури в кроскультурному середовищі

Джерело: власна розробка

### Висновки

Отже, соціальна адаптація є важливим інструментом корпоративних культур, оскільки саме вона забезпечує ефективну підтримку та збереження філософії, принципів, бачення компанії, об'єднує колектив, усуває непорозуміння, зменшує рівень конфліктів тощо. А корпоративна культура, в свою чергу, формує відповідний для цього вектор, який повинен спрямовувати керівництво на підтримку різноманітності та інклюзивності.

### Перспективи подальших досліджень

З метою підвищення якості розроблених програм соціальних адаптацій в кроскультурному середовищі подальші дослідження базуватимуться на створенні відповідних макрокорпоративних культур, які б сприяли формуванню сприятливого клімату в організації та забезпечували формування ефективних адаптаційних програм для працівників.

### Список літератури

1. Зануда А. Втеча від війни чи свідомий виїзд. Як змінилася міграція з України і якими будуть її наслідки. *BBC Україна*. 2024. 16 жовтня. URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/articles/c93px84133jo>
2. Мірошніченко О. Іноземні працівники в Україні. Прогнози і реалії. *Економічна правда*. 2024. 27 липня. URL: <https://epravda.com.ua/columns/2024/07/27/717176/>
3. Ярошенко В. В., Передало Х. С. Соціальна адаптація працівників-мігрантів в умовах євроінтеграції Збірник наукових праць Тернопільського національного економічного університету «Економічний аналіз», 2018. Том 28. №1 С. 105–114.
4. Кравцов С. О. Теоретичне бачення соціальної адаптації: стан, погляди, підходи. *Соціальна політика*. 2008. №3. С. 83–96. URL: [https://ukr-socium.org.ua/wp-content/uploads/2008/07/83-96\\_no-3\\_vol-26\\_2008\\_UKR.pdf](https://ukr-socium.org.ua/wp-content/uploads/2008/07/83-96_no-3_vol-26_2008_UKR.pdf)
5. Василик А., Мурза К. Сучасні підходи до адаптації та організаційної соціалізації персоналу. *Галицький економічний вісник*. 2020. № 3 (64). DOI: [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2020.03.137](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.03.137)
6. Про затвердження Державного стандарту соціальної адаптації: Наказ Міністерства соціальної політики України від 18.05.2015 р. №з0665-15. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0665-15#n14>
7. Про соціальну адаптацію осіб, які відбували покарання у виді обмеження волі або позбавлення волі на певний строк: Закон України від 17.03.2011р. №3160-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3160-17>
8. Про соціальну адаптацію осіб, які відбували покарання у виді обмеження волі або позбавлення волі на певний строк: Закон України від 10.07.2003р. №1104-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1104-15#Text>.
9. Cultural integration in global mobility. Why it matters? 2025. 5 February. URL: <https://mitco.com/cultural-integration-in-global-mobility-why-it-matters/>
10. Microsoft. Global Diversity and inclusion URL: <https://www.microsoft.com/en-us/diversity/default>
11. Stepp Kristi. Why is Cultural Intelligence More Critical for Leaders of Today. *Signium*. 2025. 17 February. URL: <https://www.signium.com/news/why-is-cultural-intelligence-more-critical-for-leaders-of-today/>
12. Catalino N., Gardner N., Goldstein D., and Wong J.. Effective employee resource groups are key to inclusion at work. Here’s how to get them right. 2022. December 7. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/effective-employee-resource-groups-are-key-to-inclusion-at-work-heres-how-to-get-them-right>

### References

1. Zanuda A. (2024, October 16 ). Vtecha vid viiny chy svidomyi vyizd. Yak zminylasia mihratsiia z Ukrainy i yakymy budut yii naslidky [Flight from war or deliberate departure. How migration from Ukraine has changed and what will be its consequences]. *BBC Ukraina*. Retrieved from: <https://www.bbc.com/ukrainian/articles/c93px84133jo> [in Ukrainian]
2. Miroshnichenko O. (2024, July 27). Inozemni pratsivnyky v Ukraini. Prohnozy i realii [Foreign workers in Ukraine. Forecasts and realities.]. *Ekonomichna pravda [Economic Truth]*. Retrieved from: <https://epravda.com.ua/columns/2024/07/27/717176/> [in Ukrainian]
3. Yaroshenko V. V., Peredalo Kh. S. (2018). Sotsialna adaptatsiia pratsivnykiv-mihrantiv v umovakh yevrointehratsii [Social adaptation of migrant workers in conditions of European integration]. *Zbirnyk naukovykh prats Ternopilskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu «Ekonomichniyi analiz» [Collection of scientific works of Ternopil National Economic University "Economic Analysis"]*, vol.28, N1, 105–114. [in Ukrainian]
4. Kravtsov S. O. (2008). Teoretychne bachennia sotsialnoi adaptatsii: stan, pohliady, pidkhody [Theoretical vision of social adaptation: state, views, approaches]. *Sotsialna polityka [Social Policy]*, 3, 83–96. Retrieved from: [https://ukr-socium.org.ua/wp-content/uploads/2008/07/83-96\\_no-3\\_vol-26\\_2008\\_UKR.pdf](https://ukr-socium.org.ua/wp-content/uploads/2008/07/83-96_no-3_vol-26_2008_UKR.pdf) [in Ukrainian]
5. Vasylyk A., Murza K. (2020). Cuchasni pidkhody do adaptatsii ta orhanizatsiinoi sotsializatsii personalu [Modern approaches to adaptation and organizational socialization of personnel]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk [Galician Economic Bulletin]*, 3 (64). DOI: [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2020.03.137](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.03.137) [in Ukrainian]
6. Nakaz Ministerstva sotsialnoi polityky Ukrainy “Pro zatverdzhennia Derzhavnoho standartu sotsialnoi adaptatsii” (2015, May 18) [Order of the Ministry of Social Policy of Ukraine is “On approval of the State standard of social adaptation”]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0665-15#n14> [in Ukrainian]
7. Zakon Ukrainy “Pro sotsialnu adaptatsiiu osib, yaki vidbuvaly pokarannia u vydi obmezhenia voli abo pozbavlenia voli na pevnyi strok” [A law of Ukraine is “On social adaptation of persons who served sentences in the form of restriction of liberty or imprisonment for a specified period”] (2011, Marc 17) . Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3160-17> [in Ukrainian]

8. Zakon Ukrainy “Pro sotsialnu adaptatsiiu osib, yaki vidbuvaly pokarannia u vydi obmezhenia voli abo pozbavlenia voli na pevnyi strok” [A law of Ukraine is “On social adaptation of persons who served sentences in the form of restriction of liberty or imprisonment for a specified period”] (2003, July 10) . Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1104-15#Text>. [in Ukrainian]
9. Cultural integration in global mobility. Why it matters? (2025, February 5 ). Retrieved from: <https://mitrco.com/cultural-integration-in-global-mobility-why-it-matters/>
10. Microsoft. Global Diversity and inclusion Retrieved from: <https://www.microsoft.com/en-us/diversity/default>
11. Stepp K. (2025, Feb.17). Why is Cultural Intelligence More Critical for Leaders of Today. *Signium* . Retrieved from: <https://www.signium.com/news/why-is-cultural-intelligence-more-critical-for-leaders-of-today/>
12. Catalino N., Gardner N., Goldstein D., and Wong J. (2022, December 7). Effective employee resource groups are key to inclusion at work. Here’s how to get them right.. Retrieved from: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/effective-employee-resource-groups-are-key-to-inclusion-at-work-heres-how-to-get-them-right>

**Kh. S. Peredalo, S. R. Hlyva**  
Lviv Polytechnic National University  
Department of Foreign Trade and Customs

### SOCIAL ADAPTATION AS A TOOL OF CORPORATE CULTURE IN A CROSS-CULTURAL ENVIRONMENT

© Peredalo Kh. S., Hlyva S. R., 2025

The essence of the concepts of “adaptation” and “social adaptation” is examined. In particular, it is concluded that social adaptation is a set of measures aimed at integrating an individual or group into new environmental conditions, taking into account psychological, linguistic, and cultural components in order to facilitate their adjustment, ensure a comfortable life and work environment, and often carries a continuous and dynamic character. The interconnection between social adaptation and corporate culture is emphasized, namely: social adaptation helps a newcomer integrate into the corporate culture, promotes familiarity with the company’s philosophy, principles, and behavioral norms, thereby shaping an employee who meets the key criteria of the organization. In turn, corporate culture forms the appropriate direction for management to support diversity and inclusion. The reasons for the growing attention to social adaptation by domestic companies are presented, as well as the problems faced by employees who find themselves in a new cultural environment. The advantages of using social adaptation programs for employees and managers are identified. Instruments of social adaptation used by leading global companies in cross-cultural environments are described, including: development of training programs, language courses, seeking support from consulates in the host country, formation of Employee Resource Groups, development of cultural intelligence, provision of housing, and more. A brief description of individual instruments is provided, and they are grouped into the following key areas: organizational, strategic, material-technical, and emotional-psychological. A model for implementing social adaptation as a tool of corporate culture in a cross-cultural environment has been developed.

The key research methods used in the work include analysis, grouping, generalization, and graphical presentation of results.

Thus, social adaptation is an important tool of corporate culture in a cross-cultural environment, contributing to the unity of the team, loyalty to the company, and innovation through the support of inclusiveness and diversity.

**Key words:** adaptation, social adaptation, corporate culture, directions of implementation, cross-cultural environment