

8. Alibaba Group. Annual Report 2024. Hangzhou, 2024.
9. European Commission. Ethics Guidelines for Trustworthy AI. Brussels, 2023.
10. Державна служба статистики України. Інформаційно-аналітичний звіт "Цифрова економіка України 2024". Київ, 2024.
11. Gartner. Predictive Analytics and Machine Learning Trends 2024. Stamford, 2024.
12. Chopra S., Meindl P. Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation. 8th edition. Pearson, 2022.
13. Huang M.-H., Rust R. T. Artificial Intelligence in Service. *Journal of Service Research*, 2022, Vol. 25(1).
14. McKinsey & Company. AI in Sales and Marketing: Global Survey 2024. New York, 2024.
15. Jobin A., Ienca M., Vayena E. The Global Landscape of AI Ethics Guidelines. *Nature Machine Intelligence*, 2022.
16. Brynjolfsson E., McAfee A. The Business of Artificial Intelligence. *MIT Sloan Management Review*, 2022.

**Герховський А. І., канд. екон. наук Приварникова І. Ю.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

### **ОСОБЛИВОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ КРОС-КУЛЬТУРНИХ КОНФЛІКТІВ У МІЖНАРОДНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

В умовах глобалізації, цифрової трансформації бізнесу та активізації інтеграційних процесів України до європейського економічного простору проблема ефективного управління крос-культурними конфліктами набуває особливої актуальності. Це обумовлено зростанням кількості міжнародних проєктів, мультикультурних команд та необхідністю адаптації управлінських практик до різних культурних середовищ. Ефективні комунікаційні процеси є одним з ключових факторів успіху в бізнесі та забезпечують досягнення узгодженості між учасниками взаємодії [5]. Водночас сучасні дослідження підкреслюють, що цифровізація бізнес-процесів посилює складність міжкультурної взаємодії, оскільки трансформація, у тому числі цифрова, вимагає узгодженості дій між різними учасниками та високого рівня інтеграції процесів [4], потребує врахування крос-культурних відмінностей, оскільки багатонаціональний характер персоналу та ринків обумовлює необхідність адаптивного корпоративного менеджменту [6]. Тому дослідження особливостей менеджменту крос-культурних конфліктів є своєчасним і необхідним.

Досвід дослідженої компанії ТОВ «СІЛОДЖИК ГРУП» свідчить, що переорієнтація на високотехнологічні ринки ЄС та Східної Європи дозволила

збільшити частку зовнішньоекономічної діяльності у загальному доході з 1% у 2022 році до 7% у 2025 році. Проте виявлено, що ефективне масштабування бізнесу компанії ускладнюється соціокультурними бар'єрами, які призводять до затримок реалізації проєктів у середньому на 10-14 днів, що генерує прямі фінансові втрати. Як підкреслюється у сучасних дослідженнях [1-6], ефективні комунікаційні процеси є фундаментальною основою функціонування підприємства, оскільки саме вони пов'язують усі основні елементи підприємства у єдине ціле та сприяють досягненню узгодженості. Це особливо актуально для міжнародного бізнесу, де комунікація ускладнюється культурними відмінностями.

Для глибокого розуміння природи зазначених проблем у компанії було застосовано комплексний підхід, що поєднує параметричну модель культурних вимірів Г. Хофстеде, типологію Ф. Тромпенаарса та концепцію контекстуальності Е. Холла. Порівняльний крос-культурний аналіз ключових партнерів ТОВ «СІЛЮДЖИК ГРУП» виявив критичні ментальні розбіжності між діяльністю компанії у Іспанії та у Молдові. Найбільший розрив спостерігається за індексом «Дистанція влади» (PDI): 90 балів у Молдові проти 57 в Іспанії, а також за рівнем «Індивідуалізм» (IDV): 27 проти 51 відповідно.

Практична діагностика дозволила класифікувати крос-культурні конфлікти компанії на три основні групи.

Перша група – комунікаційні конфлікти (40% випадків), зумовлені різними культурними моделями сприйняття часу, ризику та організації діяльності. Показовим є кейс під час пусконаладжувальних робіт в Іспанії: українські інженери, звиклі до монохронного часу та мінімізації ризиків, вимагали повної зупинки виробничої лінії для налаштування обладнання. Натомість іспанська команда, діючи в поліхромній парадигмі, намагалася коригувати параметри паралельно, що призвело до аварійної зупинки виробництва.

Друга група – процедурні конфлікти (30% випадків), які базуються на розбіжностях у трактуванні поняття «завершеність етапу». Це свідчить про різні інституційні та культурні підходи до контрактних зобов'язань та бізнес-етики.

Третя група – статусні конфлікти (20% випадків), що виникають через різний рівень дистанції влади. У культурах з високим PDI критика з боку молодшого співробітника може сприйматися як порушення соціальної ієрархії, що трансформується у прихований опір.

Наслідком зазначених бар'єрів є диспропорція клієнтського досвіду: висока оцінка технічної якості (CSAT 92%) поєднується з низьким рівнем задоволеності комунікацією (CSAT 68%). Це підтверджує, що саме комунікаційний компонент є критичним фактором ефективності міжнародної діяльності. Головною причиною цього є низький рівень культурної адаптивності: 85% технічного персоналу не проходили навчання з міжкультурних комунікацій, а в управлінській системі відсутні профілі «культурного портрета замовника».

Для оптимізації міжнародної діяльності пропонується впровадити багаторівневу систему превентивного крос-культурного менеджменту. На стратегічному рівні необхідна розробка «Кодексу міжнародної комунікації», що закріпить принцип адаптації стилів управління. На інструментальному рівні доцільно інтегрувати цифрові рішення (AI-аналітику, sentiment analysis), що відповідає сучасним трендам цифровізації управління міжнародними компаніями [4]. Окрім цього, критично важливою є організація навчання персоналу підприємства з розвитку культурного інтелекту, з впровадження KPI-метрик та з формування системи моніторингу крос-культурних ризиків.

Реалізація запропонованих заходів дозволить компанії мінімізувати комунікаційні бар'єри, уникати крос-культурних конфліктів у її міжнародній співпраці з іноземними партнерами, зменшити фінансові втрати на етапах здачі проєктів та підвищити ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

### **Список використаних джерел:**

1. Hofstede G., Hofstede G. J., Minkov M. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. 3rd ed. New York: McGraw-Hill, 2010. 576 p.
2. Тромпенаарс Ф., Хемпден-Тернер Ч. *Національно-культурні відмінності контексти глобального бізнесу / пер. з англ.* Київ: Знання, 2015. 315 с.
3. Meyer E. *The Culture Map: Breaking Through the Invisible Boundaries of Global Business*. New York : PublicAffairs, 2014. 288 p.
4. Lee, K., Song, Y., Park, M., Yoon, B. Development of Digital Transformation Maturity Assessment Model for Collaborative Factory Involving Multiple Companies. *Sustainability*. 2024. № 16(18) 8087. <https://doi.org/10.3390/su16188087>.
5. Приварникова І. Ю., Голей Ю. М. Сучасні бізнес-комунікації з представниками європейських країн: порівняльний крос-культурний аналіз. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2023. № 56. <https://doi.org/10.32782/2413-2675/2023-56-6>.
6. Приварникова І. Ю., Голей Ю. М. Сучасні аспекти корпоративного менеджменту транснаціональних компаній, що працюють в Україні. *Економічний простір*. 2024. №. 190. С. 416-424.