

Будай Т. А., канд. техн. наук Джур О. Є.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**УПРАВЛІННЯ ВИХОДОМ УКРАЇНСЬКОЇ РОЗДРІБНОЇ МЕРЕЖІ
НА РИНОК ПОЛЬЩІ
НА ЗАСАДАХ КРОСКУЛЬТУРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

Процеси європейської інтеграції України зумовлюють необхідність виходу вітчизняного ритейлу на ринки ЄС, де Республіка Польща виступає стратегічним плацдармом для подальшої експансії. Проте успішна інтернаціоналізація бізнесу в умовах ринкової конвергенції вимагає врахування соціокультурної дистанції. Критичною перешкодою часто стає так звана «пастка культурної близькості» (*illusion of similarity*) – хибне уявлення менеджменту про ідентичність українського та польського споживачів, що призводить до ігнорування глибоких інституційних та поведінкових розбіжностей. За цих умов кроскультурний менеджмент трансформується з допоміжного інструментарію у фундаментальний фактор стратегічної стійкості, забезпечуючи регуляторну синхронізацію та подолання бар'єрів «чужорідності». Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та розробка управлінської моделі виходу роздрібною мережі на ринок Польщі на засадах кроскультурної адаптації бізнес-процесів. Це вимагає відмови від етноцентричних підходів на користь поліцентричного управління, що базується на науковому переосмисленні моделей міжнародної експансії.

Теоретико-методологічний базис кроскультурного аналізу в системі міжнародного менеджменту дозволяє перетворити суб'єктивні оцінки ринку на об'єктивні управлінські параметри. Застосування класичних моделей є необхідним для мінімізації ризиків інституційного ізоморфізму та забезпечення відповідності внутрішніх стандартів компанії очікуванням нового середовища. До ключових інструментів такого аналізу належать:

– модель Г. Хофстеде: ідентифікація вищого рівня індексу «уникнення невизначеності» у польському суспільстві порівняно з українським, що вимагає більш жорсткої формалізації бізнес-процесів та регламентації трудових відносин;

– теорія Е. Холла: аналіз контекстуальності комунікацій, де польська бізнес-культура тяжіє до нижчого контексту, вимагаючи прямолінійності та високої точності у договірних відносинах;

– типологія корпоративних культур: оцінка сумісності корпоративних цінностей українського ритейлера з польською етикою праці для запобігання конфліктам у мультикультурних командах.

Спираючись на ці теоретичні конструктори, доцільно оцінити специфічний ринковий ландшафт, у якому ТОВ «РУШ» (мережа «ЄВА») планує реалізувати свій потенціал. Незважаючи на лідерство в Україні, мережа «ЄВА» входить у зрілий та висококонкурентний польський ринок «дрогері» (drogerie), де домінують такі потужні гравці, як Rossmann та Hebe. Успіх експансії залежить від детермінації управлінських рішень, що враховують не лише економічні показники, а й кроскультурні чинники взаємодії.

Основними бар'єрами входу, ідентифікованими в ході аналізу, є: 1) насиченість ринку та споживчий патріотизм: висока лояльність поляків до локальних брендів та розвинених мереж Rossmann/Hebe; 2) ESG-орієнтованість: підвищена увага польського споживача до екологічності, сталого розвитку та соціальної відповідальності бізнесу порівняно з українським ринком; 3) регуляторна специфіка ЄС: жорсткі вимоги до сертифікації, маркування товарів та екологічних стандартів пакування; 4) специфіка трудової етики: відмінності у мотиваційних профілях працівників, що вимагають адаптації системи стимулювання.

Ефективна поетапна модель виходу на ринок Польщі передбачає глибоку трансформацію бізнес-систем. Використання поліцентричного підходу дозволяє сформувати гібридну модель управління, яка поєднує українську операційну ефективність із польськими культурними кодами.

Пріоритетними напрямками адаптації є:

– HR-управління: розробка моделей рекрутингу та навчання з урахуванням місцевого законодавства та психології праці для зниження плинності кадрів;

– сервісна політика: модернізація стандартів обслуговування з акцентом на захист прав споживачів та персоналізацію клієнтського досвіду;

– маркетингові комунікації: трансляція меседжів через призму раціональності, екологічності та підтримки локальних громад, що є критичним для формування довіри до іноземного бренду;

– мерчандайзинг: адаптація асортиментної матриці та private labels під преференції поляків та специфіку викладки товарів категорії здоров'я та краси.

Реалізація запропонованої стратегії потребує впровадження системи моніторингу на основі специфічних KPI, таких як Net Promoter Score (NPS) серед польських споживачів та динаміка Market Penetration Rate відносно головних конкурентів (Rossmann). Наукова новизна підходу полягає в інтеграції кроскультурних змінних безпосередньо в операційну модель управління, що дозволяє мінімізувати термін адаптації та забезпечити конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Отже, кроскультурний менеджмент у процесі експансії ТОВ «РУШ» виступає не лише як інструмент комунікації, а як стратегічний засіб нівелювання інституційних та ментальних розривів, що запобігає «пастці культурної близькості». Адаптація ключових бізнес-процесів (HR, маркетинг, сервіс) під стандарти ESG та високий рівень уникнення невизначеності в Польщі є критичною умовою подолання бар'єрів входу на ринок дрогері. Практична цінність дослідження полягає у формуванні алгоритму переходу до гібридної моделі управління, яка дозволяє українському бізнесу ефективно інтегруватися у європейське середовище, зберігаючи власну ідентичність та операційну гнучкість.

Список використаних джерел:

1. Джур О. Є., Жура С. В., Павлів І. В. Стратегії виходу українського бізнесу на нові зовнішні ринки в умовах геополітичної напруги. *Ефективна економіка*. 2026. № 2. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.2.133>.
2. Хофстеде Г. *Культури та організації: Програмне забезпечення розуму*. Київ: Основи, 2012. 448 с.
3. Офіційний сайт мережі "ЄВА" (ТОВ «РУШ»). URL: <https://eva.ua/>

Василько Р. С.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ОПТИМІЗАЦІЯ СТРУКТУРИ ОБОРОТНОГО КАПІТАЛУ В КРИЗОВИЙ ПЕРІОД

У сучасних умовах роботи підприємств важливе раціональне управління оборотним капіталом. Ці умови характеризуються економічною нестабільністю, воєнними ризиками та проблемами з логістикою. Тому управління оборотним капіталом стає особливо важливим. Оборотний капітал є важливим для