

ОСОБЛИВОСТІ ВРЕГУЛЮВАННЯ КРОС-КУЛЬТУРНИХ КОНФЛІКТІВ В ПРОЦЕСІ ЗДІЙСНЕННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

<https://doi.org/>

© Подра О. П., Лиса Д.С., 2023

У статті досліджено сутність та особливості крос-культурної бізнес-комунікації, визначено причини виникнення конфліктів в процесі крос-культурної бізнес-взаємодії в умовах здійснення зовнішньоекономічної діяльності. Проаналізовано класифікацію ділових культур Річарда Льюїса, описано їх поділ на мультиактивні, лінійно-активні та реактивні та визначено їх характеристики. Охарактеризовано процес вирішення міжкультурних конфліктів з виокремленням ключових етапів. Досліджено заходи врегулювання крос-культурних конфліктів, а саме: вирішення всередині компанії, залучення третіх сторін та спеціалізовані форми. Розроблено рекомендовану стратегію врегулювання крос-культурних конфліктів у компанії в процесі здійснення зовнішньоекономічної діяльності, що передбачає реалізацію семи послідовних етапів.

Ключові слова: крос-культурна бізнес-взаємодія, комунікація, конфлікт, стратегія.

Постановка проблеми

У сучасному світі, що характеризується динамічним розвитком глобалізації та інтернаціоналізації, зовнішньоекономічна діяльність стає ключовою складовою економічного розвитку багатьох країн. Співпраця представників різних культур вимагає розуміння та правильного використання крос-культурних відмінностей під час бізнес-взаємодії із іноземними партнерами. В процесі налагодження міжкультурних відносин виникають різні проблеми, що можуть призводити до конфліктів. Ці конфлікти можуть мати серйозні наслідки для підприємств, які здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, та загрожувати успішному впровадженню їх стратегічних планів.

В основі конфлікту лежать особистісні, соціальні й організаційні причини, які пов'язані не тільки із недостатнім рівнем знань іноземної мови чи професійної компетентності в певному питанні, а можуть мати значно глибший контекст, який часто не усвідомлюється самими учасниками. Суперечки, що виникають не варто розглядати виключно як деструктивний процес, оскільки конфлікти є частиною постійної роботи й можуть стати рушієм позитивних змін.

Актуальність дослідження

З розвитком глобалізації та зростанням міжнародної торгівлі, підприємства все частіше вступають у взаємодію з партнерами з різних країн та культур. Налагодження крос-культурної бізнес-взаємодії дозволяє суб'єктам господарювання ефективно співпрацювати, розуміти, враховувати, пристосовуватися до культурних відмінностей партнера. Це допомагає зберегти та розвивати довгострокові партнерські відносини, уникати конфліктів, а також забезпечувати успішне здійснення діяльності на зовнішніх ринках.

Зважаючи на різноманітність культур, мов, правових систем та етичних норм, важливо, щоб підприємства мали належне розуміння та компетентність у крос-культурних практиках, що передбачає адаптацію комунікаційних засобів, урахування культурних особливостей в рекламі та маркетингу, повагу до місцевих законів та регуляторних вимог, а також розуміння і повагу до місцевих звичаїв для мінімізації можливих причин виникнення конфліктів.

Українським підприємствам, що здійснюють зовнішньоекономічні операції, важливо бути свідомими щодо культурних відмінностей, навчатися адаптуватися до них та розробляти стратегії, спрямовані на підтримку крос-культурної співпраці. Це дозволить ефективно взаємодіяти з міжнародними контрагентами. Актуальність налагодження крос-культурної бізнес-взаємодії стає все більш вагомим для українських підприємств, оскільки вона сприяє їхньому успіху та стабільному розвитку у міжнародному середовищі.

Формулювання мети та завдань статті

Метою наукової статті є дослідження особливостей вирішення крос-культурних конфліктів в процесі бізнес-взаємодії підприємств з іноземними партнерами на основі розроблення стратегії врегулювання крос-культурних конфліктів. З огляду на поставлену мету, основними завданнями дослідження є: визначення причин крос-культурних конфліктів, опис процесу їх вирішення та можливих заходів врегулювання, розроблення рекомендованої стратегії врегулювання крос-культурних конфліктів у компанії в контексті налагодження міжкультурної бізнес-комунікації із іноземними партнерами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Питання крос-культурної бізнес-взаємодії є актуальною тематикою наукових досліджень як вітчизняних, так і іноземних вчених. Так, Ю.Чиркова та М. Бортнікова [1] пропонують вивчати крос-культурну бізнес-взаємодію у розрізі крос-культурного менеджменту як комплекс культурних особливостей представника бізнес-середовища, які виникають під час комунікації із носієм іншої культури та якими необхідно управляти для попередження конфліктів. Е. Кевін [2], А. Грош, С. Маунг [3], Д. Крос та Дж. Сварт [4] досліджували окремі випадки крос-культурних конфліктів та розробляли стратегії їх подолання. О. Романуха [5] стверджує, що комунікативна компетенція дає змогу, зокрема, успішно визначати причини міжкультурних конфліктів і запобігати їм у цілях підвищення ефективності організацій. О. Байбакова, І. Козубовська [6] зазначають, що міжнародне ділове спілкування повинно відбуватися так, щоб унеможливити будь-який міжнародний конфлікт, спричинений зіткненням різних уявлень про належну поведінку. О. Ареф'єва [7], В. Никифоренко [8], М. Хмара, Б. Пилипенко [9], В. Кравченко [10], Л. Філатова [11] розглядають впровадження крос-культурного менеджменту в організації як створення конкурентної переваги, яке, зокрема, дає змогу підприємствам знижувати кількість конфліктів. Л. Чайка-Петегиріч [12] вказує, що одним із головних завдань крос-культурного менеджменту є регулювання міжкультурних конфліктів у бізнес-середовищі.

Виклад основного матеріалу

Будь-які порушення чи проблеми в налагодженні крос-культурної комунікації в організації можуть стати причинами потенційних конфліктів. Тому задля їх попередження або швидшого врегулювання важливо розуміти можливі причини їх виникнення. В процесі проведення дослідження було встановлено низку перешкод налагодження ефективної крос-культурної комунікації в компаніях, серед яких: відмінності у досвіді (відмінна від іншої сторони інтерпретація інформації викликає різницю між процесом кодування та декодування); вибіркоче слухання (специфічна форма вибіркового сприйняття, оскільки людина прагне пропустити нову інформацію, особливо якщо інформація суперечить її переконанням); довіра до комунікатора (віра співрозмовника в слова та дії комунікатора, відповідно їх визнання); мовні проблеми (часто офіційні, професійні чи соціальні групи виробляють власні слова чи вирази, які мають значення лише для їхніх членів, така мова може дати своїм членам

відчуття приналежності, єдності та власної гідності, вона може сприяти ефективній комунікації в групі, але також її використання може призвести до бар'єрів у спілкуванні з людьми з інших груп); фільтрування (зазвичай відбувається під час висхідного зв'язку в організації, процес пов'язаний з маніпулюванням інформацією таким чином, щоб інформація позитивно сприймалася одержувачем, наприклад, коли підлеглі приховують неприємну інформацію від начальства чи керівників); відмінності в статусі (часто організації позначають ієрархічні рівні різними символами, відмінністю умов роботи, наявністю допоміжного персоналу тощо, такі статусні відмінності можуть становити загрозу для когось нижчого в ієрархії, хто може уникати або спотворювати спілкування) [13-14].

Окрім вище перелічених загальних проблем крос-культурної комунікації, доречно зазначити й специфічні. На перший погляд може здатися, що перешкодою у спілкуванні з закордонними партнерами є лише мова. Проте ефективна комунікація будь-яких працівників залежить не виключно від професійної компетентності та рівня знання іноземних мов. Також важливим є врахування особливостей культури країни партнерів. Зокрема, складність крос-культурної взаємодії полягає в різноманітні підходів до прийняття рішень, становлення лідерства, сприйнятті критики, ставленні до використання часу і дедлайнів, цінностей та стереотипів, формальностей, особистого простору [12]. Іншими проблемами щодо налагодження крос-культурної комунікації можуть бути: використання культурних фільтрів при формуванні думки про іноземних контрагентів; недостатній рівень толерантності до партнерів чи клієнтів; неправильне застосування вербальних та невербальних засобів комунікації; налагодження нових зв'язків може залежати від ступеню імплементації принципів соціальної відповідальності, оскільки це свідчить про надійність суб'єкта господарювання [1]. Умовно всі проблеми крос-культурної взаємодії можна поділити на дві групи: ведення переговорів із міжнародними бізнес-партнерами та комунікація всередині організації.

Проте зазвичай крос-культурний конфлікт під час бізнес-переговорів виникає з двох основних причин. По-перше, під час зіткнення з культурними відмінностями партнери досить часто покладаються на стереотипи. Стереотипи часто є принизливими, також вони можуть призвести до викривлених очікувань щодо поведінки опонента, а також до потенційно неправильних інтерпретацій. У ефективних переговорах немає місця необізнаності в культурних особливостях іншої сторони та необ'єктивності. Замість того, щоб покладатися на стереотипи, слід спробувати зосередитися на прототипах — культурних середніх показниках поведінки чи цінностей. Дослідивши культурні прототипи клієнтів, керівник може скоригувати свою стратегію переговорів і дати собі кращий шанс отримати цінний досвід взаємодії як для себе, так і для свого партнера.

Другою найбільш поширеною причиною міжкультурних непорозумінь є схильність до інтерпретації поведінки, цінностей та вірувань інших через призму власної культури. Щоб подолати цю тенденцію, важливо дізнатися якомога більше про культуру сторони іноземного партнера. Це означає не лише дослідження звичаїв і поведінки різних культур, але й розуміння того, чому люди дотримуються цих звичаїв і демонструють таку поведінку в першу чергу.

З огляду на вище зазначене, питання проектування моделі крос-культурної комунікації для підприємств, які здійснюють зовнішньоекономічні операції, набувають актуальності. Така модель може допомогти краще зорієнтуватися у характеристиці різних культур, порівнюючи одну з одною та визначаючи спільні й відмінні ознаки. Цей метод корисний для планування співпраці з новими контрагентами, щоб мінімізувати ризик виникнення потенційних конфліктів через незнання особливостей іноземного партнера.

У контексті цього питання, цікавою є класифікація ділових культур англійського вченого Річарда Льюїса. Дослідник запропонував групування культур за критерієм організації часу. Відповідно розробленої класифікації існує три види культур: лінійно-активні, мультиактивні й реактивні (рис. 1).

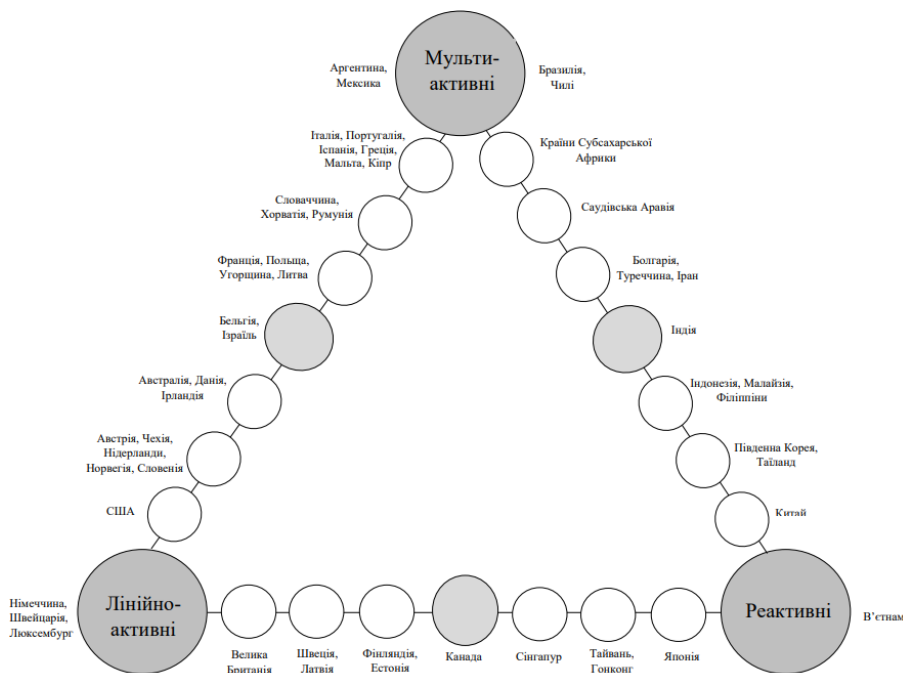


Рис. 1. Класифікація ділових культур Річарда Льюїса

Лінійно-активним культурам притаманні: структурованість і конкретність, планування дій, обмеженість у жестах, звернення до логіки та фактів, повага до закону, переживання про своє ім'я, надання переваги правді над дипломатією, розмежування особистого життя від професійного. До цієї групи культури належать англійські країни, зокрема, країни Північної Америки, Великобританія, Австралія та Нова Зеландія, а також країни Північної Європи, включаючи Німеччину.

Представники мультиактивних культур зазвичай є екстравертами, орієнтовані на людей. Вони є соціальними, можуть перебивати, виявляти прихильність, демонструють виразну мову тіла та жести, складають загальні плани та мають досить гнучкий підхід до поняття істини, легко поєднують особисте і професійне життя. Ця група є більш розпорошеною географічно, до неї належать країни Південної Європи, країни Середземномор'я, Південної Америки, Африки на південь від Сахари, арабські та інші культури на Близькому Сході, Індія та Пакистан та більшість слов'янських країн.

Носіїв реактивних культур визначають як інтровертів, які частіше слухають, ніж говорять. Вони не перебивають, є спокійними та мовчазними слухачами із обмеженою мовою тіла, також є непрямими, пунктуальними, приховують почуття, вносять зазвичай невеликі зміни, орієнтовані на людей, цінують дипломатію більше, ніж правдивість, дуже серйозно ставляться до власних цілей. Реактивна група розташована в усіх великих країнах Азії, за винятком індійського субконтиненту, який є гібридом.

Незважаючи на те, що три зазначені типи відрізняються, кожен має поведінкові елементи двох інших категорій. Питання в тому, яка з них домінує. Багато людей відхиляються від національного типу в робочій ситуації, наприклад, інженери та бухгалтери, як правило, лінійні, продавці - мультиактивні, а юристи та лікарі – реактивні [15].

Близькість розташування країн у цій культурологічній моделі позначає їхню подібність у притаманній поведінці та якостях. За допомогою вищенаведеної класифікації, менеджери можуть моделювати стратегію ведення переговорів із представниками тієї чи іншої культури, враховуючи їхні особливості та схожість із іншими націями [16]. Це дає змогу, наприклад, використовувати певні комунікаційні шаблони із попередніх перемовин, якщо вони були із носіями схожої культури. Також таку класифікацію можна використовувати під час підготовки до виходу на новий ринок із певним товаром для кращого розуміння майбутньої цільової аудиторії.

Не менш важливо, що не лише країни мають унікальну культуру, але й команди та організації. Перед участю у будь-яких переговорах варто приділити час вивченню контексту, а також особистісних та професійних якостей учасників переговорів, включаючи різні культури, до яких вони належить: культура конкретної країни, культура інженерії, особлива корпоративна культура компанії тощо.

Існує 4 базові стратегії для врегулювання крос-культурних конфліктів: адаптації, структурної інтервенції, управлінської інтервенції та відсікання. Проте їх можна адаптувати та запозичувати окремі елементи відповідно до конкретних ситуацій.

Процес вирішення міжкультурних конфліктів передбачає послідовну реалізацію етапів:

1. Аналіз та ідентифікація конкретних причин конфлікту, що виник.
2. Моніторинг проблем, що викликають непорозуміння між колективами або порушення взаєморозуміння між бізнес-партнерами. Виявлені проблеми можна класифікувати як поведінкові та комунікаційні. Їх варто виставити за пріоритетністю, а після цього можна розробляти механізми поведінки у крос-культурних конфліктах: перш за все визначити конкретні кроки врегулювання наявної ситуації.

3. Розробка стратегічних заходів для подальшого уникнення конфліктних ситуацій: створення корпоративної культури та спільної системи цінностей слугуватиме вказівником та певною інструкцією для врегулювання подібних ситуацій у майбутньому.

Що стосується стратегічних заходів задля подальшого уникнення конфліктних ситуацій, то тут потрібно встановити цілі: під час планування будь-якого заходу з іноземними партнерами (нарада, переговори, тренінги тощо) керівник завжди має виходити із мети цих дій – досягнення компромісу й затвердження домовленостей із іноземною командою з однієї сторони, створення корпоративної культури та єдиної команди, яка здатна виходити із крос-культурних конфліктів без втручання ззовні – з іншої.

На рис. 2 наведені заходи з врегулювання міжкультурних конфліктів. На етапі реалізації стратегії з вирішення конфлікту такі заходи можуть комбінуватися. Проте більшість вчених рекомендують зосереджуватися на переговорах як процесі комунікації двох сторін з питань, на які існують різні точки зору.



Рис. 2. Види заходів із врегулювання крос-культурних конфліктів

Правильно розроблена стратегія врегулювання крос-культурних конфліктів має вичерпно відповідати на такі питання:

- Як впливають крос-культурні відмінності на бізнес-взаємодію з іноземними партнерами?
- Які особливості організації переговорів із бізнес-партнерами із нової культури?
- Хто буде відповідальним за підготовку до проведення таких переговорів?
- Які джерела будуть використовуватися для цієї підготовки?
- На які відмінні особливості культури партнерів варто звернути увагу?
- Як діяти після з'ясування відмінностей?
- Як діяти після виникнення крос-культурного конфлікту?

Варто зауважити, що перед початком кожних переговорів, особливо якщо вони відбуваються із новими контрагентами, необхідно опрацювати масив інформації про крос-культурні відмінності. Саме завдяки цьому заходу можна звести до мінімуму ймовірність виникнення крос-культурного конфлікту. І вже коли суперечка виникає, команді компанії все одно потрібно переглянути свою підготовку, адже здебільшого знання культурних особливостей і вміння їх правильно використовувати є ключем до розв'язання проблеми.

З огляду на вище зазначене, розроблено рекомендовану стратегію врегулювання крос-культурних конфліктів у компанії в процесі здійснення зовнішньоекономічної діяльності, що передбачає реалізацію 7 послідовних етапів (рис. 3).

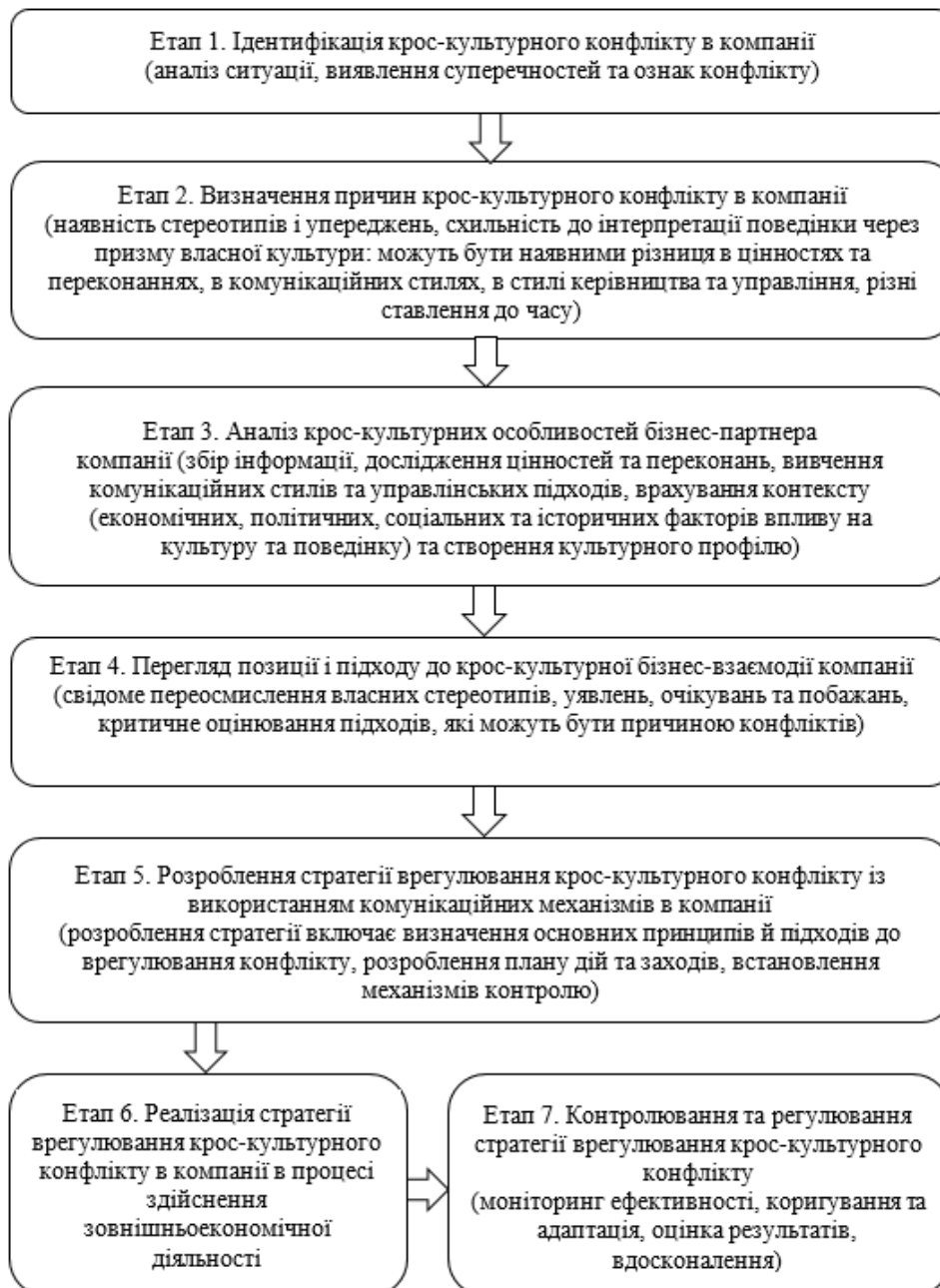


Рис. 3. Рекомендована стратегія врегулювання крос-культурних конфліктів в компанії в процесі здійснення зовнішньоекономічної діяльності

На першому етапі відбувається ідентифікація конфлікту, який виникає між різними культурами або бізнес-партнерами у зв'язку з різницею в цінностях, переконаннях, комунікації або інших культурно обумовлених чинниках. Важливо зрозуміти, що суперечка може мати як явні, так і приховані прояви.

На другому етапі необхідно визначити причини крос-культурного конфлікту шляхом аналізу взаємодії, комунікації та інших факторів, що призвели до конфлікту. Це можуть бути непорозуміння, розбіжності в цінностях, недостатнє врахування культурних особливостей тощо.

На третьому етапі проводиться детальний аналіз культурних особливостей бізнес-партнера, його цінностей, комунікаційного стилю, підходів до вирішення проблем, що допомагає краще розуміти партнера і знаходити способи побудови конструктивної взаємодії.

На четвертому етапі відбувається перегляд позиції та підходу до бізнес-взаємодії, враховуючи виявлені крос-культурні відмінності. Можуть бути змінені тактики поведінки, способи комунікації та інші аспекти, що допоможуть підвищити ефективність взаємодії. Наприклад, удосконалення діючої на підприємстві технології моніторингу комунікацій та поведінкових відмінностей.

На п'ятому цьому етапі визначаються принципи та підходи, розробляється план дій та заходи, зокрема планування комунікації, використання посередників, навчання персоналу, розробка міжкультурних навичок та інші інструменти, що сприяють покращенню спілкування та попереджують конфліктні ситуації.

На шостому етапі стратегія врегулювання крос-культурного конфлікту втілюється в життя за допомогою реалізації різноманітних заходів, наприклад, проведення тренінгів, засідань для обговорення проблем, впровадження нових комунікаційних практик та інших заходів, спрямованих на покращення взаємодії.

На останньому етапі, контролювання та регулювання стратегії врегулювання крос-культурного конфлікту, здійснюється постійний контроль та оцінка ефективності стратегії врегулювання крос-культурного конфлікту. При необхідності вносяться корективи та адаптація стратегії з метою досягнення кращих результатів.

Здатність ефективно управляти крос-культурними конфліктами дозволить компанії розширювати свою діяльність на нові ринки без значних труднощів і ризиків, пов'язаних з недооцінкою культурних особливостей. Також швидке вирішення конфліктів може допомогти уникнути додаткових витрат, пов'язаних з негативними наслідками конфліктів, такими як втрати робочого часу, судові витрати тощо.

Висновки

На основі проведеного дослідження, можемо зробити висновок, що основними причинами крос-культурних конфліктів є використання усталених суджень про культурні особливості партнера під час комунікації та схильність до інтерпретації поведінки через призму власної культури. Врахування культурних відмінностей та ефективне вирішення конфліктів є необхідною частиною успішного ведення бізнесу на міжнародному рівні.

Для попередження виникнення міжкультурних конфліктів менеджерам варто ефективно визначити крос-культурні відмінності та особливості бізнес-партнерів. Для таких цілей є корисною класифікація ділових культур Річарда Льюїса. Одним із найуспішніших заходів щодо врегулювання конфліктів є переговори, окрім того, на підприємствах, які здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, повинна бути розроблена та впроваджена стратегія врегулювання крос-культурних конфліктів, задля попередження їх виникнення та пришвидшення вирішення.

Швидкість врегулювання міжкультурних конфліктів має суттєвий вплив на ефективність здійснення зовнішньоекономічної діяльності компанії, сприяє підвищенню її результативності та стійкості на зовнішньому ринку. Загальний підхід до врегулювання крос-культурних конфліктів повинен бути комплексним та включати навчання співробітників крос-культурній компетентності,

створення політики врегулювання конфліктів, налагодження системи ідентифікації культурних відмінностей, а також активну комунікацію і діалог між співробітниками і стейкхолдерами компанії.

Перспективи подальших досліджень

Перспективи подальших досліджень обраної тематики полягають у необхідності проведення аналізу конкретних культурних особливостей та їх впливу на виникнення та вирішення конфліктів в процесі крос-культурної бізнес-взаємодії представників різних регіонів світу. Це необхідно для розробки адаптованих стратегій вирішення конфліктів з бізнес-партнерами із визначених регіонів та культур. При цьому варто акцентувати увагу на вплив політичних та економічних чинників на виникнення передумов суперечок та групувати представників деяких країн за такими показниками для визначення закономірностей, що ляжуть в основу стратегій.

Список літератури

1. Чиркова, Ю., Бортнікова, М. (2022) Крос-культурна бізнес-взаємодія суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності: труднощі реалізації та оптимальні шляхи їх подолання. *Економіка. Фінанси. Право.*, №11/2, С. 13–18.
2. Kevin, A., W, B. P., & A, S. J. (1991). Conflict resolution: Cross-cultural perspectives. *Greenwood Press*.
3. Sasne Grosz, A., Jozsa, L., & Maung, S. (2023). Cross-cultural Negotiation Conflicts: The Myanmar Case. *International Review of Management and Marketing*, 13(3), 1–8. <https://doi.org/10.32479/irmm.14132>
4. Cross, D., & Swart, J. (2023). Conflicts of Client Commitment: Experience, Bases, and Action Strategies. *Academy of Management Proceedings*. <https://doi.org/10.5465/amproc.2023.10973abstract>.
5. Романуха, О. (2017). Роль крос-культурних комунікацій у менеджменті організацій. *Економіка та управління підприємствами*, № 9, С. 608–612.
6. Байбакова, О., Козубовська, І. (2014). Деякі аспекти крос-культурної комунікації. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*, № 34, С. 223.
7. Ареф'єва, О. (2018). Крос-культурний менеджмент як детермінанта формування конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*, № 20, С. 19–21.
8. Никифорова, В. (2018). Крос-культурний менеджмент і управління персоналом як складові системи стратегічного управління. *Вісник соціально-економічних досліджень*, № 1, С. 103–118.
9. Хмара, М., Пилипенко, Б. (2020). Крос-культурний менеджмент міжнародних корпорацій. *Держава та регіони*, №6.
10. Кравченко, В. О. (2018). Крос-культурний менеджмент в реалізації стратегії розвитку міжнародних компаній. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*, №1(51), С. 47–52. [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2018.1\(51\).47-52](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2018.1(51).47-52)
11. Філатова, Л. (2017). Крос-культурний менеджмент в міжнародному бізнесі. *Світове господарство і міжнародні економічні відносини*, № 2, С. 8–12.
12. Чайка-Петегрич, Л. Б. (2023). Оптимізації мультикультурних бізнес-відносин на засадах крос-культурного менеджменту. *Ефективна економіка*, №4. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.4.42>
13. Adegbite, I., Omisore, A., Sanusi, A. (2023). Influence of Socio-Cultural Environmental Factors on Business Performance. *African Journal of Social Sciences and Humanities Research*, №6(1), P. 100–109. <https://doi.org/10.52589/ajsshr-6ytsxznu>
14. Hiray, A., Rajhans, K. (2022). Cross-cultural communication barriers to managing workforce diversity in multicultural organisations. *International Journal of Management Development*, №2(2), P. 81. <https://doi.org/10.1504/ijmd.2022.10047312>
15. The Lewis Model – Dimensions of Behaviour - Cross Culture. Cross Culture - Know culture for better business. <https://www.crossculture.com/the-lewis-model-dimensions-of-behaviour/?cn-reloaded=1>.
16. Chen, Y. (2023). The influence of different cultures on international business negotiations & Strategies. *Highlights in Business, Economics and Management*, 10, P. 161–166. <https://doi.org/10.54097/hbem.v10i.8033>

References

1. Chyrkova, Yu., Bortnikova, M. (2022) Kros-kulturna biznes-vzaiemodiiia subiektiv zovnishnoekonomichnoi diialnosti: trudnoshchi realizatsii ta optymalni shliakhy yikh podolannia [Cross-cultural business interaction of subjects of foreign economic activity: implementation difficulties and optimal ways to overcome them]. *Ekonomika. Finansy. Pravo.*, №11/2, P. 13-18 (in Ukrainian).
2. Kevin, A., W, B. P., & A, S. J. (1991). Conflict resolution: Cross-cultural perspectives. *Greenwood Press*.
3. Sasne Grosz, A., Jozsa, L., & Maung, S. (2023). Cross-cultural Negotiation Conflicts: The Myanmar Case. *International Review of Management and Marketing*, 13(3), 1–8. <https://doi.org/10.32479/irmm.14132>
4. Cross, D., & Swart, J. (2023). Conflicts of Client Commitment: Experience, Bases, and Action Strategies. *Academy of Management Proceedings*. <https://doi.org/10.5465/amproc.2023.10973abstract>.
5. Romanukha, O. (2017). Rol kros-kulturnykh komunikatsii u menedzhmenti orhanizatsii [The role of cross-cultural communications in the management of organizations]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy*, № 9, P. 608– 612 (in Ukrainian).
6. Baibakova, O., Kozubovska, I. (2014). Deiaki aspekty kros-kulturnoi komunikatsii [Some aspects of cross-cultural communication]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*, № 34, P. 223 (in Ukrainian).
7. Arefieva, O. (2018). Kros-kulturnyi menedzhment yak determinanta formuvannia konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Cross-cultural management as a determinant of enterprise competitiveness]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*, № 20, P. 19–21 (in Ukrainian).
8. Nykyforenko, V. (2018). Kros-kulturnyi menedzhment i upravlinnia personalom yak skladovi systemy stratehichnoho upravlinnia [Cross-cultural management and personnel management as components of the strategic management system]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen*, № 1, P. 103–118 (in Ukrainian).
9. Khmara, M., & Pilipenko, B. (2020). Kros-kulturnyi menedzhment mizhnarodnykh korporatsii [Cross-cultural management of international corporations]. *State and regions*. Series: Economics and Business, №6 (in Ukrainian).
10. Kravchenko, V. O. (2018). Kros-kulturnyi menedzhment v realizatsii stratehii rozvytku mizhnarodnykh kompanii [Cross-cultural management in the implementation of the development strategy of international companies]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Seriiia «Ekonomika»*, №1(51), P. 47–52. [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2018.1\(51\).47-52](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2018.1(51).47-52) (in Ukrainian).
11. Filatova, L. (2017). Kros-kulturnyi menedzhment v mizhnarodnomu biznesi [Cross-cultural management in international business]. *Svitove hospodarstvo i mizhnarodni ekonomichni vidnosyny*, № 2, P. 8–12 (in Ukrainian).
12. Chaika-Petehyrych, L. B. (2023). Optyimizatsii multykulturnykh biznes-vidnosyn na zasadakh kros-kulturnoho menedzhmentu [Optimization of multicultural business relations on the basis of cross-cultural management]. *Efektivna ekonomika*, №4. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.4.42> (in Ukrainian).
13. Adegbite I., Omisore A., Sanusi A. (2023). Influence of Socio-Cultural Environmental Factors on Business Performance. *African Journal of Social Sciences and Humanities Research*, №6(1), P. 100–109. <https://doi.org/10.52589/ajsshr-6ytsxznu>.
14. Hiray, A., Rajhans, K. (2022). Cross-cultural communication barriers to managing workforce diversity in multicultural organisations. *International Journal of Management Development*, №2(2), P. 81. <https://doi.org/10.1504/ijmd.2022.10047312>.
15. The Lewis Model – Dimensions of Behaviour - Cross Culture. Cross Culture - Know culture for better business. <https://www.crossculture.com/the-lewis-model-dimensions-of-behaviour/?cn-reloaded=1>.
16. Chen, Y. (2023). The influence of different cultures on international business negotiations & Strategies. *Highlights in Business, Economics and Management*, 10, P. 161–166. <https://doi.org/10.54097/hbem.v10i.8033>

PECULIARITIES OF CROSS-CULTURAL CONFLICTS SOLVING IN THE PROCESS OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY IMPLEMENTATION

© Podra O.P., Lysa D.S., 2023

Any violations or problems in the establishment of cross-cultural communication in the organization can become the causes of potential conflicts. Therefore, for their prevention or faster solving, it is important to understand the possible causes of their occurrence.

Problems related to the establishment of cross-cultural communication can be: the use of cultural filters when forming an opinion about foreign counterparties; insufficient level of tolerance towards partners or clients; incorrect use of verbal and non-verbal means of communication; the establishment of new connections may depend on the degree of implementation of the principles of social responsibility, as this indicates the reliability of the business entity. Conventionally, all problems of cross-cultural interaction can be divided into two groups: conducting negotiations with international business partners and communication within the organization.

Usually, cross-cultural conflict during business negotiations arises for two main reasons. First, when dealing with cultural differences, partners quite often rely on stereotypes. Stereotypes are often derogatory and can lead to distorted expectations about the opponent's behavior and potentially misinterpretations. The second most common cause of intercultural misunderstandings is the tendency to interpret the behavior, values, and beliefs of others through the lens of one's own culture. To overcome this tendency, it is important to learn as much as possible about the culture of the foreign partner's side.

The classification of business cultures by Richard Lewis can help to better navigate the characteristics of different cultures, comparing one with another and identifying common and distinctive features. This method is useful for planning cooperation with new counterparties in order to minimize the risk of potential conflicts due to unfamiliarity with the foreign partner.

Before starting each negotiation, especially if they take place with new counterparties, it is necessary to process an array of information about cross-cultural differences. It is thanks to this measure that the probability of cross-cultural conflict can be minimized. And when a dispute arises, the company's team still needs to review its training, because in most cases, knowing cultural characteristics and being able to use them correctly is the key to solving the problem. For the effective resolution of conflicts, it is worth using the recommended strategy for resolving cross-cultural conflicts in the company in the process of foreign economic activity.

Key words: cross-cultural business interaction, communication, conflict, strategy.