

УДК 658.3:316.77:004
JEL Classification: F23

DOI: 10.37332/2309-1533.2024.2.26

Охота В.І.,
канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри
міжнародного туризму і готельного бізнесу,
Суслов П.В.,
аспірант кафедри міжнародного туризму і готельного бізнесу,
Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль

РОЛЬ КРОС-КУЛЬТУРНОЇ КОМУНІКАЦІЇ В УПРАВЛІННІ МІЖНАРОДНИМИ КОМАНДАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗОВАНОГО СУСПІЛЬСТВА

Okhota V.I.,
cand.sc.(econ.), assoc. prof., associate professor at
the department of international tourism and hospitality business,
Suslov P.V.,
postgraduate student at the department of
international tourism and hospitality business,
West Ukrainian National University, Ternopil

THE ROLE OF CROSS-CULTURAL COMMUNICATION IN MANAGING INTERNATIONAL TEAMS IN THE CONDITIONS OF A DIGITALIZED SOCIETY

Постановка проблеми. Внаслідок глобалізації багато компаній нині працюють у більш ніж одній країні. Такий перетин географічних кордонів компаніями призводить до створення мультикультурних організацій, де співробітники з різних країн працюють разом.

У 2022 році в країнах Європейського Союзу (далі – ЄС) та Європейської Асоціації Вільної Торгівлі (ЄАВТ) діяло 146427 мультинаціональних підприємницьких груп, які забезпечили роботою понад 47 мільйонів осіб, що становило близько 28 % зайнятих у європейській бізнес-економіці. Більшість цих працівників працювали в підприємницьких групах, які контролювались країнами ЄС (76 %) або ЄАВТ (7 %). Переважна частина була зайнята у невеликій кількості великих груп, що налічували понад 1000 працівників (82 %), здійснювали понад 5 видів економічної діяльності (73 %) і мали присутність більш ніж у 6 країнах ЄС–ЄАВТ (64 %) [1]. Така цікава статистика спонукає задуматися про важливість крос-культурної комунікації в управлінні міжнародними командами, адже багатонаціональні групи охоплюють значну частку європейського ринку праці. Хоча компанії вважають такі розширення привабливими, управління глобальним бізнесом зазвичай виявляється значно складнішим, ніж управління місцевою компанією.

Основною причиною розширення компаній є створення глобальної конкурентоспроможності шляхом зменшення виробничих витрат і використання можливостей ринку, які відкриваються завдяки лібералізації торгівлі та економічній інтеграції. Однак культурні відмінності можуть заважати успішному досягненню організаційних цілей у сучасному мультикультурному глобальному бізнес-середовищі.

Отже, в умовах глобалізації і зростання ролі мультинаціональних підприємств ефективна крос-культурна комунікація стає невід'ємною складовою управлінських процесів, сприяючи кращій координації, підвищенню продуктивності та уникненню конфліктів у різних культурних контекстах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Знання систем цінностей, моделей поведінки й стереотипів, а також розуміння національних і міжнародних особливостей поведінки в різних країнах значно підвищують ефективність управління, сприяють досягненню взаєморозуміння на ділових зустрічах та переговорах, допомагають у вирішенні конфліктних ситуацій і запобігають виникненню нових. Саме тому управління компанією, яке поєднує дві або більше культурні традиції, привертає значну увагу науковців і практиків і формує окремий напрям міжнародного менеджменту – крос-культурний менеджмент.

Серед зарубіжних дослідників-класиків, ідеї яких стали основою крос-культурного менеджменту, можна назвати Trompenaars F., Hampden-Turner C. (модель консультанта) [2], Hall E.T. (концепція культурного контексту) [3], Hofstede G. (культура як колективне програмування розуму) [4], Lewis R.D. [5], Parsons T.C. [6], Robinson G., Dechant K. [7] та ін. Сучасні науковці також активно приділяли увагу

даному питанню. Такі закордонні науковці, як Aririguzoh S. [8], Rajhans K., Hiray A. [9], Jurasek M., Potocky T. [10], Ayoko O., Zhang Y., Nicoli J. [11], Rezaei M., Jafari-Sadeghi V., Bresciani S. [12], Hebert M. [13] зробили значний внесок в дослідження ролі крос-культурної комунікації для міжнародних підприємств. Дослідженню особливостей застосування крос-культурного менеджменту присвячені праці і українських науковців, таких як: Баніт О.В. [14], Череп А.В., Воронкова В.Г., Череп О.Г. [15].

Таким чином, незважаючи на велику кількість досліджень в цьому напрямі, крос-культурні комунікації управління міжнародними командами саме в умовах цифровізованого суспільства потребують додаткових розвідок, особливо в умовах швидко зростаючих цифрових технологій в системі управління людськими ресурсами.

Постановка завдання. Мета дослідження полягає у визначенні ролі крос-культурної комунікації в управлінні мультинаціональними командами та обґрунтуванні необхідності використання сучасних цифрових технологій щодо покращення взаємодії між учасниками міжнародних команд в умовах глобалізації економічних відносин.

Згідно мети перед дослідженням поставлено певні завдання, а саме: систематизувати концепції представників класичної думки щодо ролі крос-культурної комунікації в міжнародних компаніях; навести та з'ясувати роль «культурної карти» в управлінні міжнародними командами в контексті крос-комунікацій, а також класифікувати інноваційні технології, які використовуються членами міжнародної команди для покращення крос-культурної комунікації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Крос-культурна комунікація є важливою складовою в глобалізованому світі, де різноманітність культур впливає на бізнес-практики, управління й соціальні взаємодії.

На власний погляд, вищенаведені дослідження можна поділити на дві основні категорії: класичну та сучасну думку. Класична думка, представлена такими авторами, як H.G. Hofstede, E.T. Hall та R.D. Lewis тощо, заклала основу для розуміння культурних відмінностей та їх впливу на комунікацію. Ці дослідники визначили ключові концепції, які описують різні аспекти культурних відносин, стилів спілкування й структур соціальних систем.

Сучасні дослідження крос-культурної комунікації спираються на ці класичні теорії, адаптуючи їх до нових умов, зокрема в контексті сталого розвитку, управління різноманітністю та інновацій в організаціях. В табл. 1 авторами систематизовані підходи щодо бачення сутності крос-культурної комунікації в управлінні міжнародними командами (представники класичної думки).

Таблиця 1

Підходи щодо бачення сутності крос-культурної комунікації в управлінні міжнародними командами (представники класичної думки)

№ з/п	Автори-класики	Основні думки та акценти
1	Trompenaars F., Hampden-Turner C. [2]	Культурні відмінності істотно впливають на бізнес-процеси; їх необхідно враховувати для досягнення ефективності в управлінні міжнародними командами. Вони вводять концепцію «культурних хвиль», яка відображає динаміку міжкультурної комунікації в різних бізнес-контекстах.
2	Hall E. T. [3]	Невербальна комунікація й культурний контекст є вкрай важливими для розуміння культурних відмінностей і ефективного спілкування в міжнародному середовищі. E. T. Hall запропонував концепцію «високого» та «низького» контексту, що пояснює як культура впливає на стилі комунікації.
3	Hofstede G. [4]	Розробка культурних вимірів є основою для аналізу впливу культури на поведінку в бізнесі; їхнє врахування є необхідним для успішного міжнародного управління. G. Hofstede визначав шість культурних вимірів, які включають дистанцію влади, індивідуалізм/колективізм, уникнення невизначеності тощо.
4	Lewis R. D. [5]	Розуміння культурних стилів комунікації є ключовим для уникнення конфліктів і забезпечення успішного співробітництва між представниками різних культур. R. D. Lewis класифікував культури на лінійно-активні, мультиактивні й реактивні, що допомагає визначити оптимальні стратегії комунікації в міжнародному контексті.
5	Parsons T. [6]	Соціальні структури формують культурні цінності, що впливають на управлінську поведінку; важливо враховувати ці структури для ефективного крос-культурного менеджменту. T. Parsons підкреслював роль соціальних систем у формуванні культурних цінностей та норм, що впливають на управлінські практики.
6	Robinson G., Dechant K. [7]	Різноманітність у колективах сприяє інноваційним підходам та підвищенню ефективності; розуміння культурних відмінностей є ключем до створення продуктивного середовища. Вони акцентують на зв'язку між різноманітністю та продуктивністю в командах, підкреслюючи важливість включення різних культурних перспектив.

Джерело: складено авторами на основі [2–7]

В рамках поточного дослідження важливо звернути увагу на три основні підходи, які згадувала в своїй роботі О. Баніт [14] щодо ролі культурного чинника в міжнародному бізнесі й концептуальних напрямів крос-культурних досліджень:

Універсальний підхід – цей підхід ґрунтується на переконанні, що люди в основному схожі, а базові процеси управління є спільними для всіх культур. Культура лише визначає форми вираження цих процесів. Таким чином, всі культури мають спільну основу і не впливають суттєво на ефективність ведення бізнесу. Універсальний підхід акцентує на спільних рисах управлінської діяльності в різних країнах.

Економіко-кластерний підхід визнає культурні відмінності, але не вважає їх важливими для міжнародного бізнесу. Цей підхід пояснює спільні риси та відмінності в системах управління рівнем економічного розвитку. Менеджери міжнародних компаній мають зосереджуватися на економічних аспектах, а не культурних.

Культурно-кластерний підхід базується на визнанні значного впливу національної культури на менеджмент. Він підкреслює важливість врахування цього впливу та використання міжкультурної взаємодії для підвищення ефективності діяльності компаній на міжнародному рівні.

Вищеокреслені підходи значно розширюють розуміння управління розвитком персоналу в контексті різних культур. Проте, культурно-кластерний підхід є найбільш актуальним у сучасному середовищі. Ефективний крос-культурний менеджмент потребує від бізнесменів спільної роботи з представниками інших культур, що ґрунтується на визнанні та повазі до крос-культурних відмінностей. Це включає формування спільної корпоративної системи цінностей, що буде прийнятною для кожного члена багатонаціональної команди.

Таким чином, крос-культурний підхід є важливим аспектом підготовки топ-менеджерів, що передбачає розвиток крос-культурних компетенцій, які є вкрай важливими для успішної діяльності в глобалізованому світі.

В даному дослідженні слід звернути також увагу на цікаву наукову роботу авторки Е. Меуер, яку описує М. Hebert [13].

Графік (рис. 1), що супроводжує текст, демонструє різноманітні культурні патерни у восьми управлінських поведінках, порівнюючи країни, такі як США, Індія, В'єтнам, Південна Корея, Франція, Німеччина, Японія. На думку авторки, важливо усвідомлювати, що стилі комунікації можуть суттєво відрізнятися через культурні впливи.

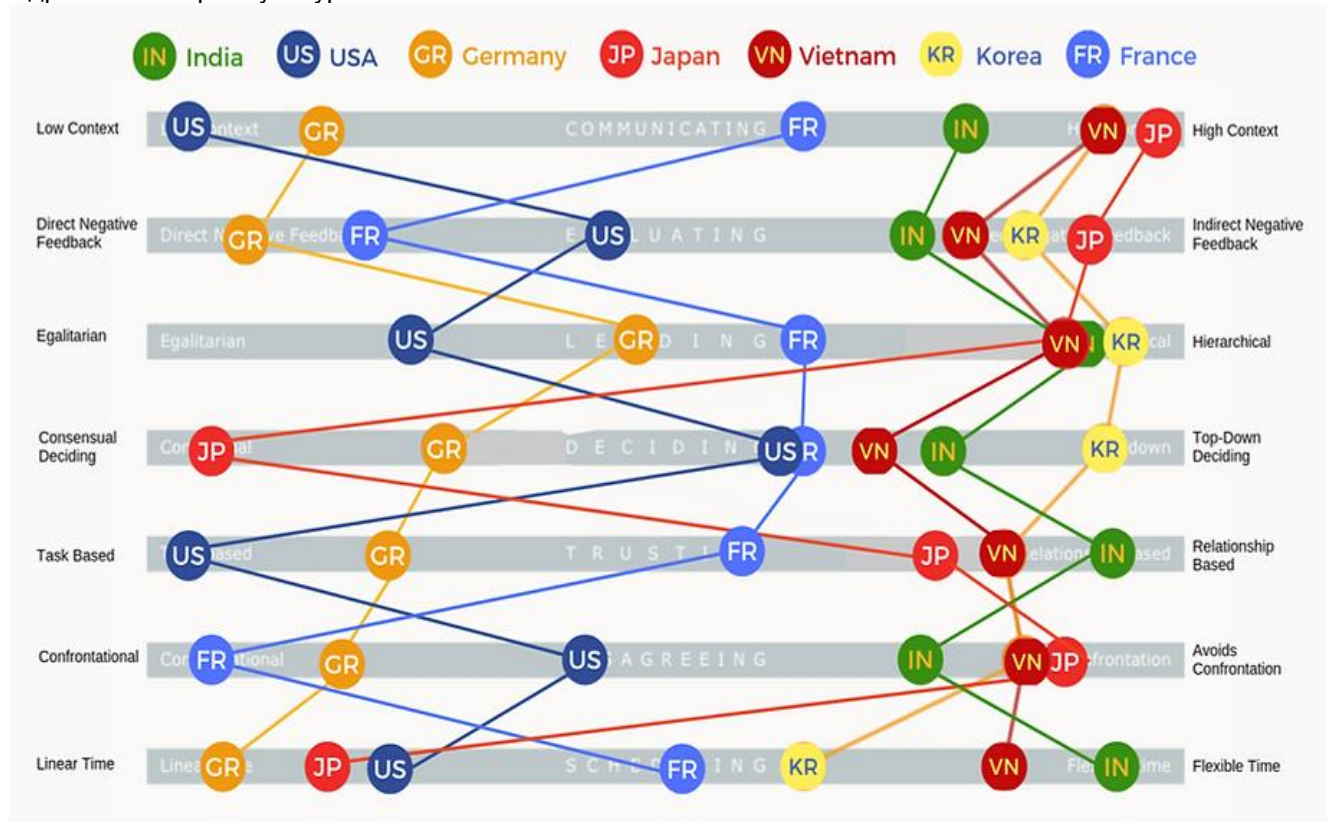


Рис. 1. Стилi управління в різних культурах

Джерело: [13]

Щоб правильно та ефективно читати цю карту управлінських стилів, потрібно звернути увагу на вісім основних аспектів, кожен з яких представлений у рядках. Кожний стовпець на карті відповідає

певній країні: Індія, США, Німеччина, Японія, В'єтнам, Корея та Франція. Кожний аспект вказує на культурні особливості, які можуть вплинути на управлінський стиль у відповідній країні. Ось, наприклад, критерій порівняння «оцінювання»: в Німеччині стилі оцінювання є «прямими негативними відгуками», тобто німці не бояться давати відверті відгуки, навіть якщо вони є критичними, що допомагає уникнути непорозуміння. На відміну від Німеччини, у В'єтнамі використовується «непрямий негативний зворотний зв'язок», який відображає більш чутливе ставлення до критики, щоб не образити співрозмовника. Якщо розглядати на карті критерій «лідерство», то, наприклад, можна побачити, що у французькому контексті лідерство визначається як «ієрархічне», де старші менеджери або керівники мають більше влади і впливу в прийнятті рішень. На відміну від Франції, в Індії управлінський стиль є «егалітарним», що вказує на більш рівноправний підхід до управління, де всі учасники мають змогу висловлювати свої думки. А в категорії «час» стиль управління в Кореї є «гнучким», що вказує на те, що час може бути розглянутий більш гнучко, а не за суворим графіком. На контрасті з Кореєю, США віддають перевагу «лінійному часу», що означає дотримання чітких термінів і графіків, а це сприяє більшій організованості.

Таким чином, завдяки цій карті можна виявити не лише різні стилі управління в різних країнах, а й спрогнозувати потенційні проблеми в міжкультурній взаємодії. Це може бути вкрай корисним для менеджерів, які працюють у міжнародних командах, адже розуміння цих відмінностей сприяє покращенню співпраці й зменшенню конфліктів.

Вищенаведені приклади проілюстрували, як аналіз карти, розробленої Е. Мейер, може допомогти в розумінні міжкультурної динаміки, що сприяє більш ефективному спілкуванню й управлінню в міжнародному бізнес-середовищі. Орієнтуючись на цю схему, можна адаптувати власні методи спілкування й управління, враховуючи культурні особливості партнерів, що забезпечить кращу співпрацю та ефективність в міжкультурному бізнес-середовищі.

В рамках теми дослідження слід також акцентувати увагу на тому, як ця крос-культурна комунікація взаємодіє та використовує цифрові технології для підвищення ефективності міжнародних команд. Для цього в табл.2 авторами систематизовано інноваційні цифрові технології, які використовуються членами міжнародної команди для покращення крос-культурної комунікації.

Таблиця 2

Цифрові технології, які використовуються членами міжнародної команди для покращення крос-культурної комунікації

№ з/п	Цифрові технології	Опис та приклади
1	Віртуальна реальність (VR)	Технології, такі як Oculus VR, дозволяють створювати віртуальні середовища для спільної роботи й тренінгів, що може допомогти командам краще зрозуміти культурні контексти, наприклад, через віртуальні симуляції зустрічей.
2	Платформи для спільної роботи на основі AI	Інструменти, такі як Miro, які використовують штучний інтелект для організації ідей та візуалізації проєктів, дають змогу команді з різних країн ефективно працювати разом, генеруючи креативні рішення.
3	Інструменти для аналізу мовлення	Програми, які використовують AI для аналізу й покращення комунікаційних навичок, наприклад, зворотний зв'язок про тон та стиль мовлення, допомагають членам команди покращити їхню крос-культурну взаємодію.
4	Чат-боти для підтримки	Використання чат-ботів для автоматизації відповідей на питання, що часто задаються, та управління завданнями дає змогу зекономити час та знизити культурні бар'єри, оскільки вони можуть бути доступні 24/7.
5	Гейміфікація навчання	Платформи, які використовують гейміфікацію, такі як Kahoot або Quizizz, дають змогу створювати інтерактивні тренінги з міжкультурної комунікації, підвищуючи зацікавленість та залученість учасників.
6	Блокчейн для прозорості	Технології блокчейн також можуть використовуватися для забезпечення прозорості в міжнародних проєктах, що дозволяє краще зрозуміти походження інформації та зменшити ризики комунікаційних непорозуміння між різними культурами.

Джерело: складено авторами на основі [8–10; 12]

Загалом, цифрові технології не лише оптимізують бізнес-процеси, а й створюють нові можливості для зростання і розвитку, що робить їх невід'ємною частиною успіху сучасних компаній.

Висновки з проведеного дослідження. Таким чином, в умовах глобалізації й цифровізації підприємства змушені формувати міжнародні команди, що складаються з працівників різних культур і національностей. У такому контексті крос-культурна комунікація стає ключовим чинником успішного управління, адже ефективна взаємодія між членами команди може значно підвищити продуктивність і сприяти досягненню стратегічних цілей. Непорозуміння й конфлікти, що виникають через культурні відмінності, можуть негативно вплинути на результати діяльності компаній. Отже, з розширенням міжнародної торгівлі зростає необхідність розуміння того, як різні країни організують свою

комерційну діяльність, а також ознайомлення з їхніми підходами до ведення бізнесу. Таке розуміння дає змогу оцінити потенційні переваги і труднощі співпраці з іншими країнами, що, своєю чергою, сприяє прийняттю обґрунтованих рішень щодо подальшої взаємодії.

Література

1. Eurostat. Structure of multinational enterprise groups in the EU. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Structure_of_multinational_enterprise_groups_in_the_EU (дата звернення: 30.04.2024).
2. Trompenaars F., Hampden-Turner C. Riding the waves of culture: Understanding cultural diversity in business. Nicholas Brealey Publishing. London, 1998. URL: https://ocan.yasar.edu.tr/wp-content/uploads/2013/09/Riding-the-waves_Part-1.pdf (дата звернення: 30.04.2024).
3. Hall E. T. The silent language. Doubleday & Company, Inc. New York, 1959. URL: https://monoskop.org/images/5/57/Hall_Edward_T_The_Silent_Language.pdf (дата звернення: 30.04.2024).
4. Hofstede G. Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations. 2nd ed. Sage Publications, Thousand Oaks, California, 2001. 596 p. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0005-7967\(02\)00184-5](https://doi.org/10.1016/S0005-7967(02)00184-5).
5. Lewis R. D. When cultures collide: Leading across cultures. 3rd ed. Nicholas Brealey Publishing. London, 2006. URL: <https://www.mediaculture.fr/wp-content/uploads/2018/10/When-Cultures-Collide.pdf> (дата звернення: 30.04.2024).
6. Parsons T. The social system. Routledge, 1991. URL: <https://voidnetwork.gr/wp-content/uploads/2016/10/The-Social-System-by-Talcott-Parsons.pdf> (дата звернення: 30.04.2024).
7. Robinson G., Dechant K. Building a Business Case for Diversity. *Academy of Management Executive*. 1997. Vol. 11. No. 3. P. 21-31. DOI: <https://doi.org/10.5465/AME.1997.9709231661>.
8. Aririguzoh S. Communication competencies, culture and SDGs: Effective processes to cross-cultural communication. *Humanities and Social Sciences Communications*. 2022. Vol. 9. Iss. 1. DOI: [10.1057/s41599-022-01109-4](https://doi.org/10.1057/s41599-022-01109-4)
9. Rajhans K., Hiray A. Cross-cultural communication barriers to managing workforce diversity in multicultural organisations. *International Journal of Management Development*. 2022. Vol. 2. No. 2. pp. 81–101. DOI: <https://doi.org/10.1504/IJMD.2022.122822>
10. Jurasek M., Potocky T. Management of Innovations in Cross-Cultural Communication within an Organization. *Marketing and Management of Innovations*. 2020. Issue 2. P. 108-121. DOI: <https://doi.org/10.21272/mmi.2020.2-08>
11. Ayoko O. B., Zhang Y., Nicoli J. Conflict and socio-cultural adaptation: The mediating and moderating role of conflict communication behaviors and cultural intelligence. *The International Journal of Human Resource Management*. 2022. Vol. 33. Issue 17. P. 3451–3491. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1910535>
12. Rezaei M., Jafari-Sadeghi V., Bresciani S. What drives the process of knowledge management in a cross-cultural setting: The impact of social capital. *European Business Review*. 2020. DOI: [10.1108/ebrev-06-2019-0127](https://doi.org/10.1108/ebrev-06-2019-0127)
13. Hebert M. ON OUR BOOKSHELF: The Cultural Map by Erin Meyer. URL: <https://www.mdtraining.vn/post/on-our-bookshelf-the-cultural-map-by-erin-meyer> (дата звернення: 30.04.2024).
14. Баніт О. В. Кроскультурна компетентність сучасного топ-менеджера міжнародної компанії. *Edukacja Zawodowa I Ustawiczna*, 2019. № 4, С. 171-183. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/721198/1/%D0%91%D0%B0%D0%BD%D1%96%D1%82.pdf> (дата звернення: 30.04.2024).
15. Cherep, A. V., Voronkova, V. H., Cherep, O. H. Humanocracy as a factor of improving human resources management in organizations. *Humanities studies: Collection of Scientific Papers / Ed. V. Voronkova. Zaporizhzhia : Publishing house "Helvetica", 2022. No. 10(87). P. 134–141.*

References

1. Eurostat (2022), Structure of multinational enterprise groups in the EU, available at: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Structure_of_multinational_enterprise_groups_in_the_EU (access date April 30, 2024).
2. Trompenaars, F. and Hampden-Turner, C. (1998), Riding the waves of culture: Understanding cultural diversity in business, Nicholas Brealey Publishing, London, UK, available at: https://ocan.yasar.edu.tr/wp-content/uploads/2013/09/Riding-the-waves_Part-1.pdf (access date April 30, 2024).

3. Hall, E.T. (1959), *The silent language*, Doubleday & Company, Inc., New York, USA, available at: https://monoskop.org/images/5/57/Hall_Edward_T_The_Silent_Language.pdf (access date April 30, 2024).
4. Hofstede, G. (2001), *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*, 2nd ed., Sage Publications, Thousand Oaks, California, USA, 596 p., DOI: [https://doi.org/10.1016/S0005-7967\(02\)00184-5](https://doi.org/10.1016/S0005-7967(02)00184-5).
5. Lewis, R.D. (2006), *When cultures collide: Leading across cultures*, 3rd ed. Nicholas Brealey Publishing, London, UK, available at: <https://www.mediaculture.fr/wp-content/uploads/2018/10/When-Cultures-Collide.pdf> (access date April 30, 2024).
6. Parsons, T. (1991), *The social system*, Routledge, UK, available at: <https://voidnetwork.gr/wp-content/uploads/2016/10/The-Social-System-by-Talcott-Parsons.pdf> (access date April 30, 2024).
7. Robinson, G. and Dechant, K. (1997), "Building a business case for diversity", *Academy of Management Executive*, Vol. 11, no. 3, pp. 21-31, DOI: <https://doi.org/10.5465/AME.1997.9709231661>.
8. Aririguzoh, S. (2022), "Communication competencies, culture and SDGs: Effective processes to cross-cultural communication", *Humanities and Social Sciences Communications*, Vol. 9, Iss. 1, DOI: <https://doi.org/10.1057/s41599-022-00842-9>
9. Rajhans, K. and Hiray, A. (2022), "Cross-cultural communication barriers to managing workforce diversity in multicultural organisations", *International Journal of Management Development*, Vol. 2, no. 2, pp. 81–101, DOI: <https://doi.org/10.1504/IJMD.2022.122822>
10. Jurasek, M. and Potocky, T. (2020), Management of innovations in cross-cultural communication within an organization. *Marketing and Management of Innovations*, Issue 2, pp. 108-121, DOI: <http://doi.org/10.21272/mmi.2020.2-08>
11. Ayoko, O. B., Zhang, Y. and Nicoli, J. (2022), Conflict and socio-cultural adaptation: The mediating and moderating role of conflict communication behaviors and cultural intelligence. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 33, Issue 17, pp. 3451–3491, DOI: <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1910535>
12. Rezaei, M., Jafari-Sadeghi, V. and Bresciani, S. (2020), "What drives the process of knowledge management in a cross-cultural setting: The impact of social capital", *European Business Review*. DOI: 10.1108/eb-06-2019-0127
13. Hebert, M. (2024). *On our bookshelf: The cultural map by Erin Meyer*. MDT Training, available at: <https://www.mdtraining.vn/post/on-our-bookshelf-the-cultural-map-by-erin-meyer> (access date April 30, 2024).
14. Banit, O.V. (2019), "Cross-cultural competence of a modern top-manager of an International company", *Edukacja Zawodowa I Ustawiczna*, no. 4, pp. 171-183, available at: <https://lib.iitta.gov.ua/721198/1/%D0%91%D0%B0%D0%BD%D1%96%D1%82.pdf> (access date April 30, 2024).
15. Cherep, A.V., Voronkova, V.H. and Cherep, O.H. (2022), "Humanocracy as a factor of improving human resources management in organizations", *Humanities studies: Collection of Scientific Papers / Ed. V. Voronkova. Zaporizhzhia : Publishing house "Helvetica", no. 10(87), pp. 134–141.*

Охота В.І., Суслов П.В.

РОЛЬ КРОС-КУЛЬТУРНОЇ КОМУНІКАЦІЇ В УПРАВЛІННІ МІЖНАРОДНИМИ КОМАНДАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗОВАНОГО СУСПІЛЬСТВА

Мета. Визначення ролі крос-культурної комунікації в управлінні мультинаціональними командами та обґрунтування необхідності використання сучасних цифрових технологій щодо покращення взаємодії між учасниками міжнародних команд в умовах глобалізації економічних відносин.

Методика дослідження. У процесі дослідження використовувалися такі загальнонаукові та спеціальні методи: індукції і дедукції – на етапі збору, систематизації та обробки інформації; абстрактно-логічний – для узагальнення інформації з різних джерел і створення комплексного уявлення про досліджувану проблему, формування теоретичних висновків і узагальнень; табличний – для візуалізації результатів дослідження.

Результати дослідження. Систематизовано концепції представників класичної думки щодо ролі крос-культурної комунікації в міжнародних командах, які підкреслили важливість розуміння культурних відмінностей для ефективної взаємодії. Наведено та проаналізовано «культурну карту», яка є інструментом для ефективного управління міжнародними командами в контексті крос-культурної комунікації. Проведено класифікацію інноваційних цифрових технологій, які активно використовуються членами міжнародних команд для покращення крос-культурної комунікації. Серед зазначених технологій – віртуальна реальність, платформи для спільної роботи на основі штучного інтелекту, інструменти для аналізу мовлення, чат-боти та гейміфікація навчання.

Наукова новизна результатів дослідження. Дістала подальшого розвитку систематизація інноваційних цифрових технологій для покращення крос-культурної комунікації в міжнародних командах.

Практична значущість результатів дослідження. Результати дослідження можуть бути корисними для керівників підприємств, оскільки вони надають уявлення щодо важливості крос-культурної комунікації та ролі інноваційних технологій у покращенні взаємодії між членами міжнародних команд, що, своєю чергою, сприяє підвищенню ефективності роботи в глобальному бізнес-середовищі.

Ключові слова: інтернаціоналізація бізнесу, «культурна карта», культурні відмінності, гейміфікація, штучний інтелект, віртуальна реальність.

Okhota V.I., Suslov P.V.

THE ROLE OF CROSS-CULTURAL COMMUNICATION IN MANAGING INTERNATIONAL TEAMS IN THE CONDITIONS OF A DIGITALIZED SOCIETY

Purpose. The aim of the article is to determine the role of cross-cultural communication in the management of multinational teams and substantiate the need to use modern digital technologies to improve interaction between members of international teams in the context of globalization of economic relations.

Methodology of research. The following general scientific and special methods were used in the research process: induction and deduction – at the stage of information collection, systematization and processing; abstract and logical – for summarizing information from various sources and creating a comprehensive picture of the problem under study, forming theoretical conclusions and generalizations; tabular – for visualizing the results of the study.

Findings. To achieve the objectives, the author systematized the concepts of classical scholars on the role of cross-cultural communication in international teams, who emphasized the importance of understanding cultural differences for effective interaction. In the course of the study, the author presented and analysed a “cultural map”, which is a tool for effective management of international teams in the context of cross-cultural communication. In addition, the author classifies innovative digital technologies that are actively used by members of international teams to improve cross-cultural communication. These technologies include virtual reality, artificial intelligence-based collaboration platforms, speech analysis tools, chatbots and gamification of learning.

Originality. Systematization of innovative digital technologies to improve cross-cultural communication in international teams has gained further development.

Practical value. The results of the study can be useful for business managers, as they provide insight into the importance of cross-cultural communication and the role of innovative technologies in improving the interaction between members of international teams, which in turn contributes to improving performance in the global business environment.

Key words: business internationalization, cultural map, cultural differences, gamification, artificial intelligence, virtual reality.