

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-203>

УДК 658.3:316.77

МІЖКУЛЬТУРНЕ УПРАВЛІННЯ В МІЖНАРОДНИХ ЛОГІСТИЧНИХ КОМПАНІЯХ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРЕДУМОВИ РОЗВИТКУ

INTERCULTURAL MANAGEMENT IN INTERNATIONAL LOGISTICS COMPANIES: CHALLENGES AND PREREQUISITES FOR DEVELOPMENT

Руда Лілія Петрівнакандидат економічних наук, доцент,
Вінницький національний технічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1598-8301>**Стрелецький Віталій Ярославович**аспірант,
Вінницький національний технічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-3364-5250>**Ruda Liliia, Streletskyi Vitalii**
Vinnytsia National Technical University

У статті досліджено роль міжкультурного управління в міжнародних логістичних компаніях в умовах глобалізації, цифровізації та зростання мультикультурності бізнес-середовища. Обґрунтовано, що культурні відмінності суттєво впливають на ефективність координації дій, процеси прийняття управлінських рішень і стабільність функціонування ланцюгів постачання. Визначено ключові виклики міжкультурної взаємодії, зокрема комунікативні бар'єри, мовну асиметрію, відмінності в управлінських стилях та неузгодженість очікувань учасників. Доведено, що культурний інтелект розглядається як стратегічний ресурс, який сприяє підвищенню ефективності взаємодії, зниженню координаційних ризиків і забезпеченню стійкості логістичних систем. Акцентовано увагу на необхідності інтеграції культурного чинника в управлінські та цифрові процеси.

Ключові слова: міжкультурне управління, культурний інтелект, міжнародна логістика, корпоративна культура, крос-культурна компетентність.

The article examines the role of intercultural management in international logistics companies in the context of globalization, digitalization, and the growing multicultural nature of the business environment. It is substantiated that cultural differences significantly affect the efficiency of coordination, managerial decision-making processes, and the stability of supply chain operations. The key challenges of intercultural interaction are identified, including communication barriers, language asymmetry, differences in management styles, and misalignment of participants' expectations. It is proven that cultural intelligence is considered a strategic resource that contributes to improving interaction efficiency, reducing coordination risks, and enhancing the resilience of logistics systems. Emphasis is placed on the need to integrate the cultural factor into managerial and digital processes. The study systematizes theoretical approaches to understanding intercultural management in logistics and substantiates the role of cultural alignment as a key condition for effective interaction in global supply chains. Particular attention is paid to the assessment of cultural consistency between participants and its impact on operational performance. It is argued that the effectiveness of coordination in logistics networks depends not only on technological and economic factors, but also on the level of cultural compatibility. The research highlights that insufficient synchronization of cultural and digital transformations may reduce transparency, increase communication distortions, and weaken trust among partners. The practical significance of the study lies in the development of recommendations aimed at improving intercultural interaction, strengthening cultural competencies, and integrating cultural intelligence into management systems to enhance efficiency and resilience of logistics operations. In addition, the importance of developing standardized approaches to assessing cultural alignment and incorporating them into logistics management practices is emphasized, ensuring more sustainable and coordinated interaction between international partners.

Keywords: intercultural management, cultural intelligence, international logistics, corporate culture, cross-cultural competence.



Постановка проблеми. У сучасних умовах глобалізації та інтенсивного розвитку міжнародної співпраці діяльність логістичних компаній відбувається в середовищі постійної міжкультурної взаємодії, що значно ускладнює процеси управління. Залучення працівників, партнерів і клієнтів із різних культур формує нові вимоги до координації, комунікації та прийняття рішень. Водночас культурні відмінності у сприйнятті часу, відповідальності, ризиків і стилів управління часто залишаються недостатньо врахованими, що може призводити до зниження ефективності діяльності компаній та виникнення управлінських помилок. Особливої гостроти ця проблема набуває в міжнародній логістиці, яка функціонує в умовах глобальних ланцюгів постачання, високої часової чутливості та залежності від узгодженості дій між географічно віддаленими учасниками. Сучасні виклики, зокрема геополітичні зміни та кризи останніх років, показали, що ефективність логістичних систем визначається не лише технологічними чи економічними факторами, а й рівнем культурної узгодженості між учасниками процесу. Недостатня синхронізація культурних підходів може спричинити порушення координації, затримки та зниження стійкості логістичних мереж.

Попри значну увагу до розвитку цифрових технологій і стандартизації бізнес-процесів, питання інтеграції культурного чинника в управління залишається недостатньо розробленим. Існує потреба в глибшому осмисленні ролі міжкультурного управління як системного елементу організації логістичних процесів, а також у визначенні механізмів підвищення ефективності взаємодії в мультикультурних командах. Це обумовлює актуальність дослідження, спрямованого на виявлення ключових викликів і формування підходів до підвищення ефективності управління в міжнародних логістичних компаніях.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання культурної інтеграції та її впливу на ефективність логістичних ланцюгів постачання досліджували Jiang та Chang [1], які запропонували використання індексу Cultural Alignment Index (CAI) для оцінки рівня узгодженості між партнерами. Теоретичні аспекти взаємозалежності організацій і ролі культурних чинників як поведінкових ресурсів розкрито у працях Kim, Lee та Hwang [2], де культура розглядається як механізм формування координаційної взаємодії в мережах. Вплив нормативної «щільності» культури (tightness-looseness) на здатність до координації та інно-

ваційності аналізували Deckert та Schomaker [3], а також Jackson, Ember і Gelfand, доводячи значення балансу між жорсткістю правил і гнучкістю поведінки.

Проблеми стійкості логістичних систем у кризових умовах досліджували Zheng та співавтори, які встановили зв'язок між рівнем міжкультурної інтеграції та швидкістю відновлення ланцюгів постачання. Поведінкові аспекти функціонування логістичних мереж, зокрема ефект «батоба» та вплив культурних характеристик на обмін інформацією, розглядали Song і Zhang. Також вагомий внесок у дослідження міжкультурної взаємодії зробили Garro-Abarca та співавтори, які проаналізували ефективність віртуальних команд у мультикультурному середовищі.

Питання мовної асиметрії та її впливу на обмін знаннями в міжнародних командах досліджували Canestrino та співавтори, підкреслюючи ризики втрати інформації через різний рівень володіння мовою. Проблеми термінологічних розбіжностей і їх вплив на взаєморозуміння між учасниками проєктів висвітлено у роботах Specht та співавторів. Додатково, op 't Roodt та інші звернули увагу на явище формування неформальних підгруп у мультикультурних командах, що впливає на розподіл інформаційних потоків і ефективність комунікації.

Водночас, незважаючи на значний обсяг досліджень, низка питань залишається недостатньо розкритою. Зокрема, потребує подальшого опрацювання проблема комплексної інтеграції культурного чинника в управління міжнародними логістичними компаніями, а також узгодження культурних і цифрових трансформацій. Недостатньо дослідженими залишаються механізми практичного впровадження культурного інтелекту як системного ресурсу управління та його довгостроковий вплив на ефективність логістичних мереж, що й обумовлює актуальність подальших наукових розвідок у цьому напрямі.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри значну кількість наукових напрацювань, низка важливих аспектів залишається недостатньо розкритою. Зокрема, потребує поглибленого дослідження питання того, яким чином культурний інтелект трансформується у конкретні результати операційної діяльності логістичних компаній, зокрема у підвищення ефективності координації, зниження ризиків та покращення якості управлінських рішень. Крім того, недостатньо опрацьованою є проблема узго-

дження цифрової трансформації логістичних процесів із культурними характеристиками персоналу, особливо в умовах зростання ролі дистанційної та віртуальної взаємодії, де відсутність прямого контакту посилює комунікаційні бар'єри.

Додатково потребують уточнення практичні механізми інтеграції культурних факторів у цифрові логістичні системи, а також інструменти забезпечення культурної узгодженості в мультикультурних командах. Це зумовлює необхідність подальших досліджень, спрямованих на поєднання технологічних і соціокультурних підходів до управління міжнародними логістичними процесами.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Незважаючи на значну кількість наукових досліджень, присвячених міжкультурному управлінню та його ролі в міжнародному бізнесі, питання інтеграції культурного чинника саме в контексті міжнародних логістичних компаній залишається недостатньо систематизованим. Існуючі наукові підходи переважно розглядають окремі аспекти – культурну інтеграцію, поведінкові відмінності чи вплив довіри – однак не формують цілісного уявлення про механізми їх поєднання в умовах складних логістичних мереж. Особливо актуальною є проблема узгодження культурних, організаційних і технологічних складових управління в умовах цифровізації та глобальних змін.

Недостатньо дослідженими залишаються питання практичного застосування культурного інтелекту як інструменту підвищення ефективності управління, а також його ролі у забезпеченні стійкості логістичних систем. Крім того, бракує комплексного підходу до аналізу міжкультурних викликів, які виникають у мультикультурних командах і впливають на координацію діяльності в глобальних ланцюгах постачання.

З огляду на це, метою статті є узагальнення теоретичних підходів до міжкультурного управління в міжнародних логістичних компаніях, а також виявлення ключових викликів і можливостей підвищення ефективності управління на основі розвитку культурного інтелекту. Для досягнення поставленої мети у статті вирішуються такі завдання: систематизація наукових підходів до розуміння міжкультурного управління; визначення основних проблем взаємодії в мультикультурних логістичних командах; обґрунтування ролі культурного інтелекту як ресурсу підвищення ефективності та стійкості логістичних систем.

Таким чином, у статті здійснено комплексний аналіз міжкультурного управління як системного елементу діяльності міжнародних логістичних компаній, що дозволило не лише узагальнити існуючі наукові підходи, а й окреслити напрями їх практичного застосування в умовах глобального середовища.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах розвитку глобальної економіки логістичні системи дедалі більше набувають мережевого характеру, що передбачає активну взаємодію між учасниками з різних культурних середовищ. У цьому контексті культура перестає розглядатися як другорядний або фоновий чинник і трансформується у важливий елемент координації діяльності. Саме через культурні норми формується розуміння часу, відповідальності, ризиків і способів комунікації, що визначає ефективність функціонування міжнародних ланцюгів постачання.

Одним із ключових підходів до аналізу міжкультурної інтеграції є використання індексу Cultural Alignment Index (CAI), який дозволяє оцінити рівень узгодженості між партнерами в логістичних мережах. Дослідження Jiang та Chang демонструє, що високий рівень культурної узгодженості прямо корелює з підвищенням економічної ефективності, екологічної відповідності та соціальної стійкості підприємств. Важливою особливістю є те, що цей ефект не залежить від розміру компанії чи країни її походження, а визначається здатністю до ефективної міжкультурної взаємодії [1].

У рамках теорії ресурсної залежності Kim, Lee та Hwang розглядають культуру як особливий вид ресурсу, що забезпечує синергію між партнерами. У цьому випадку організації обмінюються не лише матеріальними активами, а й поведінковими моделями, які визначають стиль взаємодії та прийняття рішень. Такий підхід дозволяє трактувати культуру як соціальний механізм координації, що відіграє особливо важливу роль у ситуаціях невизначеності [2].

Важливим напрямом досліджень є також аналіз нормативної «щільності» культури (tightness–looseness), яка визначає рівень регламентованості поведінки в суспільстві. Deckert та Schomaker доводять, що культури з помірним рівнем нормативного контролю забезпечують оптимальне поєднання стабільності та гнучкості, що сприяє підвищенню інноваційності. Водночас Jolly, Levine та Gelfand [4] запропонували кількісні підходи до

вимірювання показника tightness–looseness, що дозволяє емпірично оцінювати рівень нормативної регламентації та порівнювати культури за ступенем їх поведінкової жорсткості, створюючи підґрунтя для більш точного аналізу міжкультурної взаємодії. Подібні висновки підтверджують Jackson, Ember та Gelfand [5], які підкреслюють, що баланс між жорсткістю правил і свободою дій є ключовим для ефективної координації.

Kittisak Sombultawee та співавтори [6] розглядали також вплив пандемії COVID-19 на глобальні ланцюги постачання, зокрема порушення логістичних потоків, нестачу ресурсів і зростання невизначеності. У контексті міжкультурного управління в міжнародних логістичних компаніях ця праця підкреслює, що криза загострила потребу в ефективній координації між партнерами з різних культур. Відмінності в управлінських підходах, комунікації та рівнях довіри між країнами стали критичними факторами стабільності ланцюгів постачання. Серед ключових викликів: різні культурні моделі прийняття рішень і реагування на кризу; бар'єри комунікації в умовах дистанційної взаємодії; нерівномірність цифрова готовність компаній у різних країнах. Водночас автори опосередковано вказують на передумови розвитку: посилення міжкультурної компетентності менеджерів; цифровізація логістики та впровадження єдиних стандартів взаємодії; розвиток гнучких і стійких (resilient) ланцюгів постачання.

З огляду на це можна зробити висновки, що пандемія стала каталізатором трансформацій, де міжкультурне управління перетворюється на ключовий фактор ефективності міжнародних логістичних компаній.

Дослідження Song, H., & Zhang, D. [7] присвячене аналізу ефекту батога (bullwhip effect) у ланцюгах постачання та його впливу на ефективність логістичних систем. Автори доводять, що навіть незначні коливання попиту на кінцевому ринку можуть спричинити суттєві дисбаланси на попередніх етапах ланцюга постачання, що призводить до перевиробництва, надлишкових запасів і зростання витрат. У контексті міжкультурного управління це дослідження підкреслює важливість узгодженості комунікації, довіри та координації між учасниками з різних культур, оскільки культурні бар'єри можуть посилювати інформаційні спотворення та управлінські помилки.

Результати досліджень свідчать, що культура безпосередньо впливає на здатність

логістичних систем до адаптації та відновлення після криз. Zheng та співавтори [8] встановили, що компанії з високим рівнем міжкультурної інтеграції швидше відновлюють операційну стабільність і демонструють меншу залежність від зовнішніх факторів. Це дозволяє розглядати культуру як фактор стійкості логістичних мереж. Таким чином, сучасні теоретичні підходи свідчать про необхідність інтеграції культурного чинника в систему управління логістичними процесами, оскільки саме він забезпечує узгодженість дій і передбачуваність результатів у глобальному середовищі.

Особливості міжнародних логістичних компаній. Міжнародні логістичні компанії функціонують у складному багаторівневому середовищі, де поєднуються технологічні, організаційні та культурні аспекти діяльності. Їхня специфіка полягає в необхідності координації великої кількості учасників, які представляють різні країни, культури та управлінські традиції. Це створює унікальні умови, в яких ефективність діяльності залежить не лише від технічних рішень, а й від рівня міжкультурної узгодженості.

Однією з характерних особливостей таких компаній є їхня залежність від глобальних логістичних хабів, які мають власні управлінські моделі. Наприклад, у різних регіонах можуть домінувати централізовані або децентралізовані підходи до управління, що впливає на стиль прийняття рішень і комунікацію між підрозділами. У таких умовах менеджери виконують роль посередників між культурами, забезпечуючи узгодженість дій. Крім того, міжнародні логістичні компанії характеризуються високим рівнем часової чутливості. Будь-яке порушення координації може призвести до затримок, фінансових втрат або порушення контрактних зобов'язань.

Саме тому ефективна комунікація та взаєморозуміння між учасниками процесу набувають критичного значення. Таким чином, міжнародна логістика є не лише технічною системою, а й соціальною мережею, де культура виступає ключовим фактором забезпечення ефективності та стабільності діяльності.

Виклики міжкультурної взаємодії в міжнародних логістичних компаніях. У процесі функціонування міжнародних логістичних компаній виникає низка міжкультурних викликів, які впливають на ефективність управління. Одним із найбільш поширених є проблема комунікаційних бар'єрів, що виникають

через відмінності у мовах, стилях спілкування та культурних нормах.

Дослідження Garro-Abarca та співавторів показують, що ефективність віртуальних команд залежить від рівня культурної синхронізації, зокрема узгодженості у сприйнятті часу та пріоритетів [9]. У логістичних компаніях це проявляється у вигляді затримок, непорозумінь і помилок у координації.

Іншою важливою проблемою є формування неформальних підгруп у мультикультурних командах. op 't Roodt та інші доводять, що працівники схильні об'єднуватися за культурною або мовною ознакою, що може призводити до фрагментації інформаційних потоків і зниження ефективності взаємодії [10]. Суттєвий вплив має також мовна асиметрія. Canestrino та співавтори встановили, що обмежене володіння робочою мовою знижує активність працівників у процесі прийняття рішень і призводить до втрати інформації [11]. У логістиці це може спричинити серйозні операційні помилки.

Окрему увагу слід приділити проблемі термінологічних розбіжностей. Specht та співавтори показали, що навіть незначні відмінності у трактуванні професійних термінів можуть призводити до конфліктів і непорозумінь [12].

У логістичних процесах це має особливо важливе значення, оскільки точність інформації є критичною.

У науці це стосувалося понять «stakeholder» та «impact», а в логістиці – паралель очевидна: терміни «cut-off» (граничний термін приймання вантажу та/чи документів), «gate-in» (введення контейнера на територію терміналу (з фіксацією в системі)), «demurrage» (штраф за перевищення безкоштовного строку зберігання контейнера в порту) або «ETA» (орієнтовний (розрахунковий) час прибуття) мають різне тлумачення залежно від компанії й регіону. У результаті те саме слово може означати різний етап операції. Як і в PARSEC, у логістиці проблема не в незнанні, а у відсутності єдиної мови дій. Така термінологічна розщепленість стає джерелом організаційного шуму, який не фіксують ключові показники ефективності (KPI, Key Performance Indicators) але який визначає щоденну ефективність. З метою узагальнення підходів сучасних досліджень до міжкультурних викликів у міжнародних логістичних мережах доцільно систематизувати їх у порівняльному вигляді (табл. 1).

Узагальнення результатів свідчить, що попри різноманітність досліджуваних факторів, ключовим елементом ефективної вза-

Таблиця 1

Систематизація ключових міжкультурних факторів та їх впливу на функціонування логістичних систем

Автори	Ключовий фактор	Суть виклику	Прояв у логістиці	Управлінський висновок
Jiang & Chang	Культурна дистанція, владна дистанція	Різне сприйняття контролю та автономії	Конфлікти у стилях управління між партнерами	Необхідність адаптивного стилю менеджменту
Yazıcılar Sola & Güzel	Прозорість та довіра	Технології не працюють без культурної готовності до відкритості	Обмежений обмін даними між учасниками ланцюга	Формування культури прозорості перед цифровізацією
Takkar, Ghadge et al.	Цифрова комунікація	Відсутність людського контексту підвищує конфлікти	Непорозуміння при взаємодії через системи	Поєднання цифрових рішень з міжособистісною комунікацією
Cheng, Xu & Li	Соціальна згуртованість	Довіра знижує втрати в кризах	Краща координація під час збоїв	Розвиток спільних цінностей і партнерства
Yu, Zhang & Li	Культурна інтеграція	Цифровізація без культури неефективна	Формальне впровадження технологій без ефекту	Синхронізація цифрової та культурної трансформації

Джерело: сформовано авторами на основі [1; 13; 14; 15; 16]

ємодії залишається культурна сумісність та довіра між партнерами. Технологічні рішення, зокрема цифрові платформи та блокчейн, виступають лише інструментами, ефективність яких визначається рівнем міжкультурної зрілості учасників ланцюга постачання.

Таким чином, міжкультурні виклики мають комплексний характер і проявляються на різних рівнях – від індивідуального до організаційного, що потребує системного підходу до їх подолання.

Можливості та перспективи міжкультурного управління. У відповідь на зазначені виклики сучасні дослідження пропонують низку підходів до підвищення ефективності міжкультурного управління. Одним із ключових є розвиток культурного інтелекту (CQ), який розглядається як здатність ефективно діяти в умовах культурної різноманітності.

Дослідження Chen та співавтори присвятили взаємозв'язку між культурним інтелектом та процесами обміну знаннями в організаціях. Автори доводять, що високий рівень культурного інтелекту сприяє більш ефективній комунікації між працівниками різних культур, підвищує рівень довіри та знижує бар'єри у передачі інформації. Це, у свою чергу, позитивно впливає на інтенсивність і якість обміну знаннями, що є критично важливим для функціонування міжнародних команд. У контексті логістичних компаній результати дослідження підкреслюють, що розвиток культурного інтелекту персоналу дозволяє підвищити ефективність координації, зменшити ризик інформаційних втрат і забезпечити більш узгоджену взаємодію між учасниками глобальних ланцюгів постачання [17, с. 675–695].

Окрему роль відіграють навчальні програми з розвитку міжкультурної компетентності. Нои та співавтори доводять, що найбільш ефективними є програми, інтегровані у практичну діяльність, які дозволяють поєднати теоретичні знання з реальним досвідом [18, с. 17–29]. Перспективним напрямом є інтеграція культурних факторів у цифрові системи управління. У сучасних умовах цифровізації важливо враховувати культурні особливості користувачів при розробці інформаційних платформ, оскільки це впливає на ефективність їх використання.

Дослідження показують, що CQ не має прямого впливу на результати діяльності, але виступає важливим посередником, який забезпечує формування довіри та кооперації між учасниками логістичних процесів [19, с. 95–121]. Це дозволяє зменшити тран-

закційні витрати та підвищити швидкість прийняття рішень. Важливим напрямом є також формування інклюзивного організаційного клімату. Shore та співавтори підкреслюють, що поєднання відчуття приналежності та визнання індивідуальності працівників сприяє підвищенню ефективності мультикультурних команд [20, с. 1262–1289]. У логістиці це проявляється у вигляді покращення координації та зниження конфліктів.

Таким чином, міжкультурне управління набуває стратегічного значення для міжнародних логістичних компаній, оскільки дозволяє підвищити ефективність, адаптивність і стійкість їх діяльності в умовах глобального середовища.

Висновки. У ході виконаного дослідження встановлено, що міжкультурне управління в міжнародних логістичних компаніях є не другорядним елементом, а ключовим чинником ефективного функціонування бізнес-процесів у глобальному середовищі. З урахуванням високої динаміки логістичних операцій, територіальної розосередженості учасників та необхідності швидкої координації дій, культурні відмінності безпосередньо впливають на якість управлінських рішень і стабільність операцій.

Отже, культура виступає не лише контекстом взаємодії, а й одним із базових механізмів організації співпраці в міжнародних ланцюгах постачання. Саме через культурні установки формуються підходи до комунікації, відповідальності, прийняття рішень і ставлення до ризиків, що визначає узгодженість дій між різними підрозділами та партнерами.

Виявлено, що основні труднощі міжкультурної взаємодії проявляються у вигляді комунікаційних непорозумінь, різного трактування робочих процесів, відмінностей у стилях керівництва та очікуваннях щодо контролю. Ці фактори можуть призводити до прихованих конфліктів і зниження ефективності навіть у разі наявності формалізованих процедур та сучасних цифрових інструментів.

Обґрунтовано, що важливу роль у подоланні зазначених труднощів відіграє культурний інтелект управлінців. Його доцільно розглядати як стратегічний ресурс організації, який забезпечує якісну комунікацію, формування довіри та оптимізацію взаємодії між учасниками логістичних процесів.

Також встановлено, що формування інклюзивного організаційного середовища сприяє зниженню негативного впливу культурних відмінностей і підвищує стабільність роботи

мультикультурних команд. Поєднання відчуття залученості працівників із визнанням їхньої індивідуальності створює передумови для більш ефективної взаємодії та прийняття рішень.

Окремо підкреслено значення системного підходу до розвитку міжкультурної компетентності персоналу. Найбільш результативними є безперервні навчальні практики, інтегровані в робоче середовище, які забезпечують поступове накопичення знань і їх практичне

застосування в реальних управлінських ситуаціях.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що ефективно міжкультурне управління в міжнародних логістичних компаніях формується на перетині трьох ключових складових: розвитку культурної компетентності, створення інклюзивного середовища та впровадження системного навчання. Такий підхід підвищує адаптивність компаній до глобальних викликів і сприяє їхній довгостроковій ефективності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Jiang T. H., Chang Y. C. Cultural Integration for Sustainable Supply Chain Management in Emerging Markets: Framework Development and Empirical Validation Using Public Data. *Sustainability*. 2025. Т. 17, № 18. Ст. 8363. DOI: <https://doi.org/10.3390/su17188363>
2. Kim S.-T., Lee H.-H., Hwang T. Logistics Integration in the Supply Chain. *International Journal of Quality Innovation*. 2020. Т. 6. Ст. 5. DOI: <https://doi.org/10.1186/s40887-020-00039-w>
3. Deckert C., Schomaker R. M. Cultural Tightness–Looseness and National Innovativeness: Impacts of Tolerance and Diversity of Opinion. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*. 2022. Т. 11. Ст. 29. DOI: <https://doi.org/10.1186/s13731-022-00219-2>
4. Jolly P.-M., Levine T. R., Gelfand M. J. Quantifying Cultural Tightness–Looseness. *PLoS ONE*. 2021. Т. 16, № 1. Ст. E0246064. DOI: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0246064>
5. Jackson J. C., Ember C. R., Gelfand M. J. Global Analysis of Cultural Tightness. *The Royal Society B*. 2020. Т. 287, № 1930. Ст. 20201036. DOI: <https://doi.org/10.1098/rspb.2020.1036>
6. Sombultawee K., Pholphirul P. COVID-19 and Supply Chain Management: A Review with Bibliometric Analysis. *Sustainability*. 2022. Т. 14, № 6. Ст. 3538. DOI: <https://doi.org/10.3390/su14063538>
7. Song H., Zhang D. Bullwhip Effect in Supply Chains. *Journal of Risk and Financial Management*. 2025. Т. 18, № 5. Ст. 284. DOI: <https://doi.org/10.3390/jrfm18050284>
8. Zheng R., Gu B., Yin S., Lai K. K. Supply Chain Management in Times of Supply Disruption Risk and Consumer Panic Buying: A Systematic Review. *Mathematics*. 2025. Т. 13, № 21. Ст. 3449. DOI: <https://doi.org/10.3390/math13213449>
9. Garro-Abarca V., et al. Virtual Teams in Times of Pandemic: Factors That Influence Performance. *Frontiers in Psychology*. 2021. Т. 12. Ст. 624637. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.624637>
10. op 't Roodt H., et al. Subgroup Formation in Diverse Virtual Teams: The Moderating Role of Identity Leadership. *Frontiers in Psychology*. 2021. Т. 12. Ст. 722650. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.722650>
11. Canestrino R., et al. The Impact of Language Diversity on Knowledge Sharing Within International University Research Teams: Evidence From TED Project. *Frontiers in Psychology*. 2022. Т. 13. Ст. 879154. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.879154>
12. Specht A., et al. Managing Linguistic Obstacles in Multidisciplinary, Multinational and Multilingual Teams: A Case From the PARSEC Project. *PLoS ONE*. 2024. Т. 19, № 12. Ст. E0311967. DOI: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0311967>
13. Yazıcılar Sola F. G., Güzel D. The Role of Supply Chain Transparency and Supplier Trust in the Impact of Blockchain Technology Adoption on New Product Development. *Sustainability*. 2025. Т. 17, № 11. Ст. 5171. DOI: <https://doi.org/10.3390/su17115171>
14. Takkar R., Ghadge A., et al. Extending a Blockchain-Based Traceability Framework to Improve Trust in Supply Chains. *Applied Sciences*. 2025. Т. 15, № 15. Ст. 8226. DOI: <https://doi.org/10.3390/app15158226>
15. Cheng J., Xu H., Li Y. Configuring Supply Chain Resilience Under Natural Disasters: SEM and fsQCA Evidence. *Sustainability*. 2025. Т. 17, № 14. Ст. 6346. DOI: <https://doi.org/10.3390/su17146346>
16. Yu Y., Zhang S., Li X. The Mediating Role of Supply Chain Integration in the Relationship Between Digital Transformation and Supply Chain Resilience. *Sustainability*. 2025. Т. 17, № 9. Ст. 3873. DOI: <https://doi.org/10.3390/su17093873>
17. Chen M.-L., Lin C.-P. Assessing the effects of cultural intelligence on team knowledge sharing. *Human Resource Management*. 2013. Т. 52. С. 675–695. DOI: <https://doi.org/10.1002/hrm.21558>
18. Hou N., et al. Cross-cultural Training Effectiveness. *International Journal of Intercultural Relations*. 2018. Т. 65. С. 17–29. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2018.03.007>

19. Luu T. T. From Cultural Intelligence to Supply Chain Performance. *The International Journal of Logistics Management*. 2016. T. 27, № 1. С. 95–121. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJLM-01-2014-0009>
20. Shore L. M., et al. Inclusion and Diversity. *Journal of Management*. 2011. T. 37, № 4. С. 1262–1289. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206310385943>

REFERENCES:

1. Jiang T. H., Chang Y. C. Cultural Integration for Sustainable Supply Chain Management in Emerging Markets: Framework Development and Empirical Validation Using Public Data. *Sustainability*. 2025. Vol. 17. No. 18. Article 8363. DOI: <https://doi.org/10.3390/su17188363>
2. Kim S.-T., Lee H.-H., Hwang T. Logistics Integration in the Supply Chain. *International Journal of Quality Innovation*. 2020. Vol. 6. Article 5. DOI: <https://doi.org/10.1186/s40887-020-00039-w>
3. Deckert C., Schomaker R. M. Cultural Tightness–Looseness and National Innovativeness: Impacts of Tolerance and Diversity of Opinion. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*. 2022. Vol. 11. Article 29. DOI: <https://doi.org/10.1186/s13731-022-00219-2>
4. Jolly P.-M., Levine T. R., Gelfand M. J. Quantifying Cultural Tightness–Looseness. *PLoS ONE*. 2021. Vol. 16. No. 1. Article e0246064. DOI: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0246064>
5. Jackson J. C., Ember C. R., Gelfand M. J. Global Analysis of Cultural Tightness. *The Royal Society B*. 2020. Vol. 287. No. 1930. Article 20201036. DOI: <https://doi.org/10.1098/rspb.2020.1036>
6. Sombultawee K., Pholphirul P. COVID-19 and Supply Chain Management: A Review with Bibliometric Analysis. *Sustainability*. 2022. Vol. 14. No. 6. Article 3538. DOI: <https://doi.org/10.3390/su14063538>
7. Song H., Zhang D. Bullwhip Effect in Supply Chains. *Journal of Risk and Financial Management*. 2025. Vol. 18. No. 5. Article 284. DOI: <https://doi.org/10.3390/jrfm18050284>
8. Zheng R., Gu B., Yin S., Lai K. K. Supply Chain Management in Times of Supply Disruption Risk and Consumer Panic Buying: A Systematic Review. *Mathematics*. 2025. Vol. 13. No. 21. Article 3449. DOI: <https://doi.org/10.3390/math13213449>
9. Garro-Abarca V., et al. Virtual Teams in Times of Pandemic: Factors That Influence Performance. *Frontiers in Psychology*. 2021. Vol. 12. Article 624637. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.624637>
10. op 't Roodt H., et al. Subgroup Formation in Diverse Virtual Teams: The Moderating Role of Identity Leadership. *Frontiers in Psychology*. 2021. Vol. 12. Article 722650. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.722650>
11. Canestrino R., et al. The Impact of Language Diversity on Knowledge Sharing Within International University Research Teams: Evidence From TED Project. *Frontiers in Psychology*. 2022. Vol. 13. Article 879154. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.879154>
12. Specht A., et al. Managing Linguistic Obstacles in Multidisciplinary, Multinational and Multilingual Teams: A Case From the PARSEC Project. *PLoS ONE*. 2024. Vol. 19. No. 12. Article e0311967. DOI: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0311967>
13. Yazıcılar Sola, F. G., & Güzel, D. (2025). The Role of Supply Chain Transparency and Supplier Trust in the Impact of Blockchain Technology Adoption on New Product Development. *Sustainability*. 2025. Vol. 17. No. 11. Article 5171. DOI: <https://doi.org/10.3390/su17115171>
14. Takkar R., Ghadge A., et al. Extending a Blockchain-Based Traceability Framework to Improve Trust in Supply Chains. *Applied Sciences*. 2025. Vol. 15. No.15. Article 8226. DOI: <https://doi.org/10.3390/app15158226>
15. Cheng J., Xu H., Li Y. Configuring Supply Chain Resilience Under Natural Disasters: SEM and fsQCA Evidence. *Sustainability*. 2025. Vol.17. No.14. Article 6346. DOI: <https://doi.org/10.3390/su17146346>
16. Yu Y., Zhang S., Li X. The Mediating Role of Supply Chain Integration in the Relationship Between Digital Transformation and Supply Chain Resilience. *Sustainability*. 2025. Vol. 17. No. 9. Article 3873. DOI: <https://doi.org/10.3390/su17093873>
17. Chen M.-L., Lin C.-P. Assessing the effects of cultural intelligence on team knowledge sharing. *Human Resource Management*. 2013. Vol. 52. P.675–695. DOI: <https://doi.org/10.1002/hrm.21558>
18. Hou N., et al. Cross-cultural Training Effectiveness. *International Journal of Intercultural Relations*. 2018. Vol. 65. P. 17–29. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2018.03.007>
19. LLuu T. T. From Cultural Intelligence to Supply Chain Performance. *The International Journal of Logistics Management*. 2016. Vol. 27. No. 1. P. 95–121. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJLM-01-2014-0009>
20. Shore L. M., et al. Inclusion and Diversity. *Journal of Management*. 2011. Vol. 37. No. 4. P. 1262–1289. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206310385943>

Дата надходження статті: 20.03.2026

Дата прийняття статті: 17.04.2026

Дата публікації статті: 23.04.2026