

УДК 316.455:658.3.07

Н. Я. Петришин,
к. е. н., доцент, доцент кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності,
Національний університет "Львівська політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4642-1778>

М. Г. Бортнікова,
к. е. н., доцент, доцент кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності,
Національний університет "Львівська політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2346-8007>

Т. О. Мартинюк,
аспірант, Національний університет "Львівська політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-0793-9941>

Р. М. Остащук,
аспірант, Національний університет "Львівська політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-9011-0244>

Ю. І. Сидорчук,
аспірант, Національний університет "Львівська політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-8550-8615>

DOI: 10.32702/2306-6792.2024.7.97

СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУРАХ

N. Petryshyn,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department
of Foreign Trade and Customs, Lviv Polytechnic National University

M. Bortnikova,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department
of Foreign Trade and Customs, Lviv Polytechnic National University

T. Martyniuk,
Postgraduate student, Lviv Polytechnic National University

R. Ostashchuk,
Postgraduate student, Lviv Polytechnic National University

Y. Sydorчук,
Postgraduate student, Lviv Polytechnic National University

STRATEGIES FOR MANAGING CONFLICTS IN MODERN ORGANIZATIONAL STRUCTURES

Стаття присвячена аналізу стратегій управління конфліктами в сучасних організаційних структурах, що набуває особливої актуальності в умовах постійних змін в робочому середовищі, глобалізації та зростаючій різноманітності команд. Виходячи з того, що конфлікти можуть мати як позитивний, так і негативний вплив на продуктивність та моральний дух команди, автори статті досліджують механізми ефективного управління цими процесами, метою яких є мінімізація негативних наслідків та перетворення конфліктів на корисний інструмент розвитку та інновацій. Автори аналізують як теоретичні основи управління конфліктами, так і практичне застосування різних стратегій у різноманітних організаційних контекстах, зокрема у мультикультурному середовищі. Виклад матеріалу включає обговорення принципів та засад управління конфліктами, а також специфіку їх застосування з урахуванням культурної різноманітності та глобалізації.

This article delves into the analysis of conflict management strategies within modern organizational structures, a topic of increasing relevance due to the constant changes in the work environment, globalization, and the growing diversity of teams. Recognizing that conflicts can both positively and negatively impact team productivity and morale, the authors explore mechanisms for effectively managing these processes. The aim is to minimize adverse outcomes and transform conflicts into a valuable tool for development and innovation. Significant attention is paid to the typology of conflicts (personal, intergroup, organizational, task-related), facilitating a deeper understanding of their causes and the development of the most effective resolution strategies. The role of leadership in conflict management is also examined, highlighting the importance of fostering a culture of open communication, collaboration, and mutual respect within teams.

The authors analyze both the theoretical foundations of conflict management and the practical application of various strategies across different organizational contexts, particularly in a multicultural environment. The discussion includes the principles and foundations of conflict management and their application specifics, considering cultural diversity and globalization.

The article reviews the latest research and publications on the subject, illuminating current trends and directions for further exploration in the field of organizational conflict management. The conclusions underscore the significance of a strategic approach to conflict management for ensuring the resilience and adaptability of modern organizations. Furthermore, the necessity of ongoing research in this area is highlighted to develop effective mechanisms for resolving conflict situations, suggesting that a deeper exploration of these dynamics is essential for the advancement of practical and theoretical understandings of conflict resolution in diverse and evolving organizational landscapes. Further research directions should focus on integrating multidisciplinary approaches to understand and manage conflicts across diverse and globalized organizational landscapes, emphasizing the development of adaptive strategies that leverage technological advancements and cultural insights.

Ключові слова: конфлікт, лідерство, мультикультурний контекст, стратегія, управління.
Key words: conflict, leadership, management, multicultural context, strategy.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Стратегії управління конфліктами в сучасних організаційних структурах є актуальною тематикою через постійні зміни в робочому середовищі, глобалізацію та зростаючу різноманітність команд. У сучасному динамічному світі, де організації постійно адаптуються до нових технологій, ринкових умов та культурних змін, уміння ефективно управляти конфліктами стає ключовим фактором успіху [1; 2].

Конфлікти можуть виникати з різних причин, включаючи розбіжності в цілях, цінностях, очікуваннях чи методах роботи. Вони можуть бути як відкритими, так і прихованими, але в обох випадках вони можуть впливати на продуктивність, моральний дух команди та загальну атмосферу в організації. Тому розуміння того, як ефективно управляти конфліктами, дозволяє лідерам мінімізувати негативні наслідки та навіть перетворити конфлікт на корисний інструмент розвитку та інновацій.

Сучасні організаційні структури часто характеризуються високим рівнем гетерогенності, що включає різноманіття культур, поколінь, професійних навичок та особистісних типів. Це різноманіття може бути потужним джерелом інновацій та креативності, але також може призводити до конфліктів [3]. Ефективні стратегії управління конфліктами допомагають гарантувати, що ці розбіжності не перешкоджають співпраці та продуктивності.

Додатково, у світі зростаючої комплексності сучасного бізнесу, організації стикаються з необхідністю бути гнучкими та адаптивними. Управління конфліктами стає важливим інструментом для забезпечення гнучкості, оскільки дозволяє вирішувати проблеми швидко та ефективно, підтримуючи при цьому здорове робоче середовище.

З огляду на вищесказане, стратегії управління конфліктами в організаціях не тільки сприяють підвищенню ефективності та продуктивності, але й забезпечують стійкість організацій перед обличчям змін. Вони дозволяють лідерам керувати різноманіттям у такий спосіб,

що сприяє інноваціям, зміцнює взаєморозуміння та підтримує позитивну культуру. Таким чином, управління конфліктами стає ключовою компетенцією для сучасних лідерів та організацій, які прагнуть досягнути високих результатів у постійно змінюваному світі [4].

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Для глибшого розуміння стратегій управління конфліктами в сучасних організаційних структурах, література на цю тему може бути організована у два основних напрями: теорії та моделі управління конфліктами та практичне застосування цих стратегій в різноманітних організаційних контекстах:

— теоретичні основи управління конфліктами [5; 6; 7]. Цей напрямок включає фундаментальні теоретичні підходи до розуміння конфліктів в організаціях. Він покриває широкий спектр теорій, від класичних моделей, як-от теорії ігор та трансакційний аналіз, до сучасних підходів, таких як теорія інтегративних переговорів. Ці теорії допомагають зрозуміти, чому конфлікти виникають, як вони розвиваються та яким чином вони можуть бути вирішені або перетворені на продуктивну взаємодію. Особлива увага приділяється аналізу різних типів конфліктів (наприклад, особистісні, групові, організаційні) та розробці стратегій, що найкраще підходять для кожного типу.

— практичне застосування стратегій управління конфліктами [8; 9; 10]. Цей напрямок фокусується на конкретних методах, інструментах та практиках, які можуть бути застосовані для управління конфліктами в реальних організаційних сценаріях. Включаються дослідження кейсів, аналіз ефективності різних підходів (наприклад, медіація, фасилітація, адвокатура) та оцінка інструментів, які можуть сприяти кращому розумінню та вирішенню конфліктів. Особлива увага приділяється ролі лідерства в управлінні конфліктами, включаючи як авторитарні, так і демократичні стилі керівництва, а також розвиток навичок активного слухання, емпатії та вирішення проблем у контексті організаційної культури.

— специфіка управління конфліктами в різноманітних і мультикультурних організаційних контекстах [11; 12]. Важливою темою є також дослідження управління конфліктами в контексті глобалізації та культурної різноманітності. В цьому аспекті аналізуються виклики та можливості, що виникають при роботі в мультикультурних командах, включаючи розуміння культурних розбіжностей, адаптацію

комунікаційних стратегій та розробку інклюзивних підходів до управління конфліктами. Література в цій області наголошує на важливості культурної чутливості та гнучкості у стратегіях управління конфліктами, підкреслюючи необхідність інтеграції різноманітних перспектив та підходів для досягнення ефективної взаємодії та співпраці в мультикультурному середовищі.

Цей огляд літератури підкреслює, що ефективне управління конфліктами в сучасних організаційних структурах вимагає глибокого розуміння теоретичних основ, практичних стратегій та культурних відмінностей.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Стаття має на меті проаналізувати та оцінити ефективність різних стратегій управління конфліктами в контексті сучасних організаційних структур, враховуючи специфіку глобалізованого ринку, культурну різноманітність та постійні зміни в технологічному та соціальному середовищі.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Типологія конфліктів. Типологія конфліктів в організаціях дозволяє краще розуміти причини виникнення суперечок і обирати найбільш відповідні стратегії для їх вирішення. Ось декілька основних типів конфліктів, з якими можуть зустрічатися організації:

а) Особистісні конфлікти. Особистісні конфлікти виникають через розбіжності в характеристах, цінностях, переконаннях або сприйняттях між індивідами. Ці конфлікти можуть стати особливо інтенсивними в робочих колективах, де різноманітність особистостей взаємодіє щоденно. Ефективне вирішення таких конфліктів часто вимагає розвитку навичок емпатії, активного слухання та взаємної поваги.

б) Міжгрупові конфлікти. Міжгрупові конфлікти відбуваються між різними групами або командами в організації. Вони можуть виникати через конкуренцію за ресурси, розбіжності в цілях або завданнях, а також через відмінності в організаційних культурах підрозділів. Рішення таких конфліктів часто залежить від сприяння співпраці, залучення керівництва та розробки спільних цілей.

в) Організаційні конфлікти. Організаційні конфлікти пов'язані зі структурою, політикою або процесами в організації. Вони можуть включати конфлікти між співробітниками та керівництвом, конфлікти через зміни в органі-



Рис. 1. Моделювання та оцінка потенційної віддачі від інвестицій для інноваційного продукту

Джерело: складено авторами за даними [5; 6; 8; 11].

зації або конфлікти, пов'язані з розподілом ресурсів. Управління такими конфліктами вимагає глибокого розуміння організаційної культури та структури, а також застосування прозорих і справедливих процесів прийняття рішень.

г) Задачні конфлікти. Задачні конфлікти виникають через розбіжності у виборі методів виконання роботи, розподілі завдань або встановленні пріоритетів. Ці конфлікти часто можуть бути вирішені через раціональний аналіз ситуації, використання методик прийняття рішень, що базуються на даних, а також через включення зовнішніх консультантів для об'єктивної оцінки ситуації.

Розуміння цієї типології допомагає організаціям не лише виявляти та вирішувати існуючі конфлікти, але й прогнозувати потенційні джерела незгод, розробляючи стратегії їх попередження. Такий підхід дозволяє підвищити ефективність та продуктивність роботи, а також сприяє створенню здорової та гармонійної робочої атмосфери.

Стратегії управління конфліктами. Стратегії управління конфліктами в сучасних організаційних структурах відіграють ключову роль у підтримці продуктивної та здорової робочої атмосфери. Визнання того, що конфлікти можуть мати як позитивний, так і негативний вплив, є першим кроком до їх ефективного управління. Представимо графічне кілька основних стратегій, які сучасні організації можуть застосовувати для управління конфліктами (рис. 1).

Ключовим аспектом управління конфліктами в сучасних організаціях є створення культури, в якій конфлікти розглядаються як можливість для навчання та розвитку, а не як перешкоди для успіху. Важливо також зосередитись на зміцненні комунікативних навичок, емоційного інтелекту та вміння працювати в команді серед співробітників, щоб мінімізувати потенціал конфліктів і максимізувати продуктивність.

Управління конфліктами в організаціях базується на декількох ключових принципах та

основних засадах, які допомагають керівництву та співробітникам ефективно вирішувати суперечки та попереджати негативні наслідки. Проаналізуємо основні з них:

Принципи управління конфліктами:

а) відкритість і чесність: підтримка відкритої та чесною комунікації є ключовим для виявлення та вирішення причин конфліктів;

б) взаємоповага: важливо зберігати повагу до думок і почуттів усіх учасників конфлікту, незалежно від їхніх позицій або ролей у організації;

в) сприяння співпраці: заохочення до співпраці серед співробітників для знаходження взаємовигідних рішень;

г) гнучкість: бути відкритими до змін і адаптації підходів залежно від ситуації та потреб учасників конфлікту;

д) емоційний інтелект: розвиток здатності розуміти та керувати власними емоціями та емоціями інших осіб у процесі управління конфліктами;

е) конфіденційність: забезпечення конфіденційності інформації та обговорень, пов'язаних з конфліктом.

Основні засади управління конфліктами:

а) визнання конфлікту: прийняття того, що конфлікт існує і потребує уваги, є першим кроком до його вирішення;

б) проактивний підхід: замість уникнення конфлікту або реактивного відношення до нього, краще вжити проактивних заходів для його вирішення або мінімізації;

в) індивідуальний підхід: кожен конфлікт унікальний, тому важливо підходити до його вирішення, враховуючи конкретні обставини та особистості учасників;

г) залучення всіх сторін: ефективне управління конфліктом часто вимагає залучення всіх зацікавлених сторін для знаходження прийнятного рішення;

д) орієнтація на рішення: фокусування на пошуку рішення, а не на винуватцях або переможцях конфлікту;

е) розвиток та навчання: використання конфлікту як можливості для розвитку навичок, покращення процесів та зміцнення взаєморозуміння між учасниками.

Застосування цих принципів та засад може допомогти організаціям не тільки ефективно вирішувати конфлікти, коли вони виникають, але й створювати середовище, в якому конфлікти можуть бути перетворені на продуктивні можливості для зростання та інновацій.

Роль лідерства в управлінні конфліктами. Роль лідерства в управлінні конфліктами є вирішальною, оскільки саме лідери визначають тон

у взаєминах в організації та способи вирішення конфліктів [4]. Стиль лідерства безпосередньо впливає на організаційну культуру, а отже, і на те, як сприймаються та вирішуються конфлікти. Лідери, які віддають перевагу відкритому спілкуванню, часто сприяють створенню середовища, де співробітники можуть вільно висловлювати свої думки та занепокоєння, тим самим мінімізуючи потенціал конфліктів.

Лідери, що практикують демократичний стиль, залучаючи команду до прийняття рішень, можуть ефективно мінімізувати конфлікти, оскільки це забезпечує відчуття власної значущості та задіяності серед співробітників. Цей підхід дозволяє розглядати різноманітні точки зору та знаходити компроміси, які задовольняють більшість учасників.

З іншого боку, авторитарний стиль лідерства, де рішення приймаються без урахування думки команди, може спричинити зростання напруженості та конфліктів, оскільки співробітники можуть відчувати недооціненість своїх внесків або ігнорування їхніх потреб. В такому середовищі конфлікти можуть накопичуватися та вибухати з підвищеною інтенсивністю.

Ефективні лідери розуміють, що управління конфліктами вимагає гнучкості в стилях лідерства та підходах. Вони використовують медіативні та посередницькі стратегії, допомагаючи сторонам діалогу знаходити спільну мову та розробляти взаємовигідні рішення. Такий підхід не тільки допомагає вирішувати поточні конфлікти, але й формує позитивну культуру вирішення конфліктів, де проблеми розглядаються як можливості для зростання та вдосконалення.

Лідери також відіграють ключову роль у навчанні співробітників навичкам вирішення конфліктів, включаючи комунікацію, переговори та емоційний інтелект. Інвестуючи в розвиток цих навичок, організації забезпечують, що їхні команди здатні ефективно керувати конфліктними ситуаціями, підтримуючи при цьому здорову робочу атмосферу.

Врешті-решт, лідери мають бути прикладом у вирішенні конфліктів, демонструючи відкритість до зворотного зв'язку, готовність до самокритики та вміння визнавати власні помилки. Це сприяє культурі взаємної поваги та довіри, що є основою для позитивного вирішення конфліктів.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У сфері управління конфліктами в організаціях передбачається значний простір для роз-

витку та вдосконалення, особливо в контексті швидких змін у сучасному бізнес-середовищі та зростання важливості гнучкості та адаптивності організаційних структур. Ефективне управління конфліктами вже доведено як критичний аспект у забезпеченні стабільності та здоров'я робочого місця, сприяючи при цьому інноваціям та продуктивності. Відповідальність лідерів у формуванні позитивної культури вирішення конфліктів, де команди мотивовані до відкритого спілкування та співпраці, наголошує на необхідності подальших досліджень в області лідерських стратегій управління конфліктами.

Адаптація стратегій управління до різноманітних типів конфліктів та їх специфічних причин є іншою важливою перспективою для дослідників та практиків. Розробка гнучких методологій, які можуть бути ефективно застосовані до різних контекстів і культурних умов, є критичною для глобалізованих організацій. Також, з урахуванням постійного розвитку технологій, вивчення впливу цифровізації на управління конфліктами представляє собою перспективний напрямок. Це включає аналіз того, як соціальні медіа, онлайн-платформи для співпраці та інші технологічні інструменти впливають на динаміку конфліктів та їх вирішення.

Окрім цього, розвиток міждисциплінарних підходів, що інтегрують психологію, соціологію, управлінські науки та інформаційні технології, може відкрити нові перспективи у розумінні та управлінні конфліктами. Включення етичних міркувань та сталого розвитку в стратегії управління конфліктами також стане важливим аспектом у відповідь на зростаючі вимоги суспільства до корпоративної відповідальності.

У підсумку, подальші дослідження в напрямку управління конфліктами в організаціях відкривають широкі можливості для покращення практик керівництва, розвитку організаційної культури та підвищення загальної ефективності компаній. Інвестування в ці аспекти може допомогти організаціям не тільки вирішувати конфлікти більш ефективно, але й адаптуватися до майбутніх викликів у постійно змінюваному бізнес-ландшафті.

Література:

1. Malynovskyi J., Petryshyn N., Malynovska J., Oliinyk A. Approaches to the development of business growth strategy. *Journal of Vasyl Stefanyk Precarpathian National University*. 2018. Vol. 4. No 3—4. P. 88—94.

2. Malynovska Y., Bashynska I., Cicho? D., Malynovskyi Y., Sala D. Enhancing the Activity of Employees of the Communication Department of an Energy Sector Company. *Energies*. 2022. Vol. 15 (13). No. 4701.

3. Madi Odeh R., Obeidat B., Jaradat M., Masa'deh R., Alshurideh M. The transformational leadership role in achieving organizational resilience through adaptive cultures: the case of Dubai service sector. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 2023. No. 72 (2). P. 440—468.

4. Bashynska I., Malynovska Y., Kolinko N., Bielialov, T., Jarvis M., Kovalska, K., Saiensus M. Performance assessment of sustainable leadership of enterprise's circular economy-driven innovative activities. *Sustainability*. 2024. Vol. 16 (2). No. 558.

5. Owsiak A. Conflict Management Trajectories in Militarized Interstate Disputes: A Conceptual Framework and Theoretical Foundations. *International Studies Review*. 2014. Vol. 16 No. 1. P. 50—78.

6. Petryshyn N., Malynovska Y., Malynovskyi Y. Management approaches: essence, functional peculiarities and factors of formation. *Association 1901 "SEPIKE"*. 2017. No. 16, P. 143—147.

7. Caputo A., Marzi G. Maley J., Silic M. Ten years of conflict management research 2007—2017: An update on themes, concepts and relationships. *International Journal of Conflict Management*. 2018. Vol. 30 No. 1. P. 87—110.

8. Moberg P.J. Linking conflict strategy to the five factor model: theoretical and empirical foundations. *International Journal of Conflict Management*. 2001. Vol. 12 No. 1. P. 47—68.

9. Kilag O., Largo J., Rabillas A., Kilag F., Angtud M., Book J., Sasan J. Administrators' Conflict Management and Strategies. *European Journal of Higher Education and Academic Advancement*. 2023. No. 1 (2). P. 22—31.

10. Dudek M., Bashynska I., Filyppova S., Yermak S., Cichon D. Methodology for assessment of inclusive social responsibility of the energy industry enterprises. *Journal of Cleaner Production*. 2023. Vol. 394. 136317.

11. Molina I., Molina-Perez E., Sobrino F., Tellez-Rojas M., Serra-Barragan L., Castellon-Flores A., Rojas-Iturria F. Cognitive modeling for understanding interactions between people and decision support tools in complex and uncertain environments: A study protocol. *Plos one*. 2023. No. 18 (10). e0290683.

12. Adeshola I., Oluwajana D., Awosusi A., Sogeke O. Do cultural dimensions influence

management style and organizational culture in a multicultural environment? Case study of Northern Cyprus. *Kybernetes*. 2023. Vol. 52 No. 10. P. 3918—3937.

References:

1. Malynovskyi, J., Petryshyn, N., Malynovska, J. and Oliinyk, A. (2018), "Approaches to the development of business growth strategy", *Journal of Vasyl Stefanyk Precarpathian National University*, vol. 4, no 3—4, pp. 88—94.
2. Malynovska, Y., Bashynska, I., Cicho?, D., Malynovskyi, Y. and Sala, D. (2022), "Enhancing the Activity of Employees of the Communication Department of an Energy Sector Company", *Energies*, vol. 15 (13), no. 4701.
3. Madi Odeh, R., Obeidat, B., Jaradat, M., Ma-sa'deh, R. and Alshurideh, M. (2023), "The transformational leadership role in achieving organizational resilience through adaptive cultures: the case of Dubai service sector", *International Journal of Productivity and Performance Management*, vol. 72 (2), pp. 440—468.
4. Bashynska, I., Malynovska, Y., Kolinko, N., Bielialov, T., Jarvis, M., Kovalska, K. and Saiensus, M. (2024), "Performance assessment of sustainable leadership of enterprise's circular economy-driven innovative activities". *Sustainability*, vol.16(2), no.558.
5. Owsiak, A. (2014), "Conflict Management Trajectories in Militarized Interstate Disputes: A Conceptual Framework and Theoretical Foundations", *International Studies Review*, vol. 16 no. 1, pp. 50—78.
6. Petryshyn, N., Malynovska, Y. and Malynovskiy, Y. (2017), "Management approaches: essence, functional peculiarities and factors of formation", *Association 1901 "SEPIKE"*, vol. 16, pp. 143—147.
7. Caputo, A., Marzi, G. Maley, J. and Silic, M. (2018), "Ten years of conflict management research 2007—2017: An update on themes, concepts and relationships", *International Journal of Conflict Management*, vol. 30, no. 1, pp. 87—110.
8. Moberg, P.J. (2001), "Linking conflict strategy to the five-factor model: theoretical and empirical foundations", *International Journal of Conflict Management*, vol. 12 no. 1, pp. 47—68.
9. Kilag, O., Largo, J., Rabillas, A., Kilag, F., Angtud, M., Book, J. and Sasan, J. (2023), "Administrators' Conflict Management and Strategies", *European Journal of Higher Education and Academic Advancement*, vol. 1 (2), pp. 22—31.
10. Dudek, M., Bashynska, I., Filypova, S., Yermak, S. and Cichon, D. (2023), "Methodology for assessment of inclusive social responsibility of

the energy industry enterprises", *Journal of Cleaner Production*, vol. 394, 136317.

11. Molina, I., Molina-Perez, E., Sobrino, F., Tellez-Rojas, M., Serra-Barragan, L., Castellon-Flores, A. and Rojas-Iturria, F. (2023), "Cognitive modeling for understanding interactions between people and decision support tools in complex and uncertain environments: A study protocol", *Plos one*, vol. 18 (10), e0290683.
12. Adeshola, I., Oluwajana, D., Awosusi, A. and Sogeke, O. (2023), "Do cultural dimensions influence management style and organizational culture in a multicultural environment? Case study of Northern Cyprus", *Kybernetes*, vol. 52 no. 10, pp. 3918—3937.

Стаття надійшла до редакції 25.03.2024 р.

**ІНВЕСТИЦІЇ.
ПРАКТИКА
ТА ДОСВІД**

<https://nayka.com.ua>

**ІНВЕСТИЦІЇ.
ПРАКТИКА
ТА ДОСВІД**

Передплатний індекс: 23892

Науково-практичний журнал

Виходить 24 рази на рік

Журнал включено до переліку наукових фахових видань України (Категорія «Б») з

ЕКОНОМІЧНИХ НАУК та ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

(Наказ Міністерства освіти і науки України
№ 886 від 02.07.2020)

Спеціальності - 051, 071, 072, 073, 075, 076, 281, 292