

УДК 339.9:316.77
DOI: 10.60022/3(2)-24S

Ішейкін Тимур Євгенович

кандидат економічних наук, доцент
доцент кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної
Полтавський державний аграрний університет, Україна

Ishcheikin Tymur

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Associate Professor of the Markina Department of Management
Poltava State Agrarian University, Ukraine
ORCID: 0000-0002-9311-6904

Місюкевич Валентина Іванівна

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри підприємництва, торгівлі та біржової діяльності
Полтавський університет економіки і торгівлі, Україна

Misiukevych Valentyna

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Associate Professor at the Department of Entrepreneurship, Trade and Stock Exchange Activity
Poltava University of Economics and Trade, Ukraine
ORCID: 0000-0002-3051-9677

КРОС-КУЛЬТУРНА КОМУНІКАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ВЕДЕННЯ ПЕРЕГОВОРІВ У ПРОЦЕСІ ЗДІЙСНЕННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. У статті досліджено роль та значення крос-культурної комунікації як одного з ключових інструментів ведення переговорів у процесі здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах глобалізації та зростання міжнародної економічної взаємодії. Акцентовано увагу на тому, що ефективність міжнародних переговорів значною мірою залежить не лише від економічних інтересів сторін та правового забезпечення контрактів, але й від урахування культурних відмінностей партнерів, особливостей національних моделей поведінки, цінностей, норм ділового етикету та комунікативних стилів. У роботі систематизовано наукові підходи до трактування поняття «крос-культурна комунікація» та визначено її місце у системі управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. Розкрито вплив культурних чинників на процес підготовки та проведення переговорів. Особливу увагу приділено аналізу типових бар'єрів крос-культурної комунікації у міжнародних переговорах. Запропоновано практичні рекомендації щодо підвищення ефективності крос-культурної комунікації в діяльності підприємств-учасників зовнішньоекономічних відносин.

Ключові слова: крос-культурна комунікація, міжнародні переговори, зовнішньоекономічна діяльність, міжкультурні відмінності, ділове спілкування, міжнародний менеджмент.

CROSS-CULTURAL COMMUNICATION AS A TOOL FOR CONDUCTING NEGOTIATIONS IN THE PROCESS OF CARRYING OUT FOREIGN ECONOMIC ACTIVITIES OF THE ENTERPRISE

Abstract. The article examines the role and importance of cross-cultural communication as one of the key tools for conducting negotiations in the process of carrying out foreign economic activities of enterprises in the conditions of globalization and the growth of international economic interaction. Attention is focused on the fact that the effectiveness of international negotiations largely depends not only on the economic interests of the parties and the legal support of contracts, but also on taking into account the cultural differences of partners, the peculiarities of national behavior patterns, values, norms of business etiquette and communication styles. The work systematizes scientific approaches to the interpretation of the concept of «cross-cultural communication» and its place in the management system of the enterprise's foreign



economic activity is determined. The influence of cultural factors on the process of preparing and conducting negotiations is revealed, in particular such elements as the perception of time, hierarchy, power, collectivism and individualism, the context of communication, as well as the peculiarities of management decision-making in different countries. Particular attention is paid to the analysis of typical barriers of cross-cultural communication in international negotiations, including language difficulties, different interpretations of verbal and non-verbal signals, stereotypes, prejudices and differences in business traditions. It is substantiated that ignoring these factors can lead to a decrease in the effectiveness of the negotiation process, the emergence of conflicts and the disruption of foreign economic agreements. The article offers practical recommendations for increasing the effectiveness of cross-cultural communication in the activities of enterprises participating in foreign economic relations, in particular by developing intercultural competence of personnel, implementing specialized trainings, using cultural profiles of partner countries and adapting negotiation strategies to the national characteristics of counterparties. It was concluded that cross-cultural communication is an important strategic resource of the enterprise, which contributes to the formation of long-term partnerships, increasing competitiveness and successful integration into the international economic space.

Keywords: *cross-cultural communication, international negotiations, foreign economic activity, intercultural differences, business communication, international management.*

Постановка проблеми. В умовах глобалізації світової економіки та посилення інтеграційних процесів зовнішньоекономічна діяльність підприємств набуває стратегічного значення для забезпечення їх конкурентоспроможності, сталого розвитку та виходу на нові ринки. Активізація міжнародної торгівлі, розширення географії ділових контактів і зростання кількості партнерів із різних країн зумовлюють необхідність ефективної взаємодії між представниками різних культурних середовищ. У цьому контексті особливої актуальності набуває крос-культурна комунікація, яка виступає важливим чинником успішного ведення переговорів у процесі здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Міжнародні ділові переговори є складним комунікаційним процесом, що передбачає не лише обмін економічною та правовою інформацією, а й урахування національних, культурних, соціальних і поведінкових особливостей партнерів. Відмінності у цінностях, нормах ділової етики, стилях спілкування, сприйнятті часу, прийнятті рішень і рівні формалізації взаємовідносин можуть як сприяти досягненню взаємовигідних домовленостей, так і стати джерелом непорозумінь, конфліктів та зриву переговорного процесу. Саме тому здатність учасників зовнішньоекономічної діяльності ефективно здійснювати крос-культурну комунікацію стає одним із ключових факторів успіху міжнародної співпраці.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням впливу крос-культурної комунікації при веденні переговорів у процесі здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємства займалися такі зарубіжні і вітчизняні науковці, як Е. Хол [2], Г. Ховстіг, М. Міньков [3], Р. Льюїс [4], Ф. Тромпенарс, К. Гемпден-Тернер [6], Л. Самовар, Р. Портер, Е. Макденіел [7], Н. Адлер [8], Р. Гестеленд [8], З. Варналій [9], А. Філіпенко [10], І. Дахно [11], О. Кузьмін, О. Мельник [12], О. Біловодська [13], О. Шевченко [14] та інші. У своїх наукових працях дослідники зосереджують увагу на проблемах крос-культурної комунікації при веденні переговорів, нормах ділової етики, аналізі та особливості культурної поведінки представників різних країн, культурним відмінностям та традиціям, специфіці організації проведення переговорів та прийняття рішень.

Метою статті є дослідження ролі крос-культурної комунікації як ключового інструменту ведення переговорів у процесі здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємства, обґрунтуванні її впливу на ефективність міжнародних ділових взаємодій, а також у визначенні основних крос-культурних чинників, які сприяють мінімізації комунікаційних бар'єрів, запобіганню конфліктам і підвищенню результативності переговорних процесів у міжнародному бізнес-середовищі. Незважаючи на наявність значної кількості наукових досліджень, присвячених проблематиці міжнародних переговорів та міжкультурної взаємодії, питання використання крос-культурної комунікації саме як інструменту підвищення ефективності переговорних процесів у зовнішньоекономічній діяльності підприємств потребує подальшого теоретичного осмислення та практичного узагальнення. Це зумовлює необхідність комплексного аналізу сутності крос-культурної комунікації, її основних елементів і механізмів впливу на результати переговорів у міжнародному бізнес-середовищі.

Виклад основного матеріалу. Для українських підприємств, які функціонують в умовах трансформаційної економіки, євроінтеграційних процесів та підвищеної нестабільності зовнішнього середовища, питання крос-культурної комунікації у міжнародних переговорах набуває особливої ваги. Вихід на зарубіжні ринки, налагодження партнерських відносин з іноземними контрагентами, участь у міжнародних проектах і ланцюгах створення вартості потребують не лише глибоких професійних

знань у сфері зовнішньоекономічної діяльності, а й сформованих крос-культурних компетентностей управлінського персоналу. Крос-культурна комунікація сприяє зниженню бар'єрів, запобігає конфліктам та забезпечує ефективність процесу переговорів. Вона дозволяє адаптувати стиль взаємодії до очікувань партнера, що підвищує результативність ЗЕД.

Існують різні наукові підходи до трактування сутності поняття «крос-культурна комунікація» (табл.1)

Таблиця 1

Наукові підходи до трактування сутності поняття «крос-культурна комунікація»

Науковий підхід	Сутність підходу	Ключові характеристики	Представники
Комунікативний	Крос-культурна комунікація розглядається як процес обміну інформацією між представниками різних культур	Вербальна і невербальна комунікація, кодування та декодування повідомлень, зворотний зв'язок	К. Шеннон, У. Вівер
Культурологічний	Акцент на впливі культури, традицій, цінностей та норм поведінки на комунікацію	Культурні коди, символи, традиції, менталітет	Г. Гофстеде, Е. Холл
Соціально-психологічний	Крос-культурна комунікація як взаємодія людей з різним культурним досвідом	Стереотипи, установки, сприйняття, міжособистісна взаємодія	Г. Тріандіс
Менеджерський	Розглядається як інструмент управління та ефективної взаємодії в міжнародному бізнесі	Управлінські рішення, лідерство, переговори, адаптація стилів управління	П. Друкер, Р. Льюїс
Міждисциплінарний	Інтеграція знань з економіки, менеджменту, соціології та психології	Комплексний аналіз, системний підхід, адаптивність	Ф. Тромпенаарс, Ч. Хемпден-Тернер
Економічний	Крос-культурна комунікація як фактор ефективності зовнішньоекономічної діяльності	Конкурентоспроможність, мінімізація ризиків, ефективність ЗЕД	Сучасні дослідники ЗЕД

Джерело: складено авторами на основі даних: [2, 3, 4, 5, 7, 8, 11, 12, 13]

Так, зарубіжні науковці К. Шеннон та У. Вівер розглядають крос-культурну комунікацію як процес обміну інформацією між представниками різних культур. Г. Гофстеде, Е. Холл [2,3] розуміють крос-культурну комунікацію як вплив культури, традицій, цінностей та норм поведінки на комунікацію. Г. Тріандіс вважає, що крос-культурна комунікація – «це взаємодія людей з різним культурним досвідом». П. Друкер та Р. Льюїс [4] розглядають крос-культурну комунікацію як інструмент управління та ефективної взаємодії в міжнародному бізнесі. Ф. Тромпенаарс та Ч. Хемпден-Тернер [5] трактують дане поняття як інтеграцію знань з економіки, менеджменту, соціології та психології. На сьогодні більшість зарубіжних та вітчизняних науковців (І. Дахно, О. Біловодська, О. Шевченко) [11, 12, 13] вважають, крос-культурна комунікація є одним із головних чинників, який дозволяє налагодити та підтримувати сталі зовнішньоекономічні зв'язки між партнерами та сприяє формуванню атмосфери довіри та взаєморозуміння. На нашу думку, крос-культурна комунікація – це процес обміну інформацією, ідеями, цінностями та смислами між представниками різних культур, який ґрунтується на усвідомленні й урахуванні культурних відмінностей у нормах поведінки, мовленні, мисленні, системі цінностей та стилях взаємодії з метою досягнення взаєморозуміння й ефективної співпраці.

Менеджер зовнішньоекономічної діяльності повинен володіти культурною чутливістю, гнучкістю поведінки, умінням інтерпретувати культурні особливості та застосовувати відповідні комунікаційні стратегії. Також необхідно брати до уваги культурні цінності та традиції країни партнера, проявляти до них повагу та толерантність. Система крос-культурної комунікації в міжнародних переговорах представлена на рисунку 1.



Рис. 1. Система крос-культурної комунікації в міжнародних переговорах
Джерело: сформовано авторами на основі даних: [3, 4, 5, 6]

Як бачимо, система побудови крос-культурної комунікації у міжнародних переговорах складається з таких елементів як: культурні чинники (національні та культурні традиції, релігійні та історичні особливості), безпосередньо комунікація (вербальна, невербальна та паравербальна), організаційний контекст переговорів (формат переговорів, ієрархія та статус учасників, діловий етикет, тощо), поведінкової стратегії (стиль ведення переговорів, ставлення до часу, орієнтація на процес або результат), інструментів адаптації (використання перекладача під час переговорів, міжкультурна компетентність переговорників, гнучкість та толерантність). Результатами ефективної побудови системи крос-культурної комунікації можуть стати: взаєморозуміння сторін, зниження комунікативних бар'єрів, досягнення взаємовигідних домовленостей та встановлення довгострокового партнерства [4, 5].

До основних стратегій, що використовуються у процесі крос-культурної комунікації при переговорах належать: попередній культурний аналіз ринку, адаптація стилю переговорів, застосування універсальних комунікативних технік, залучення культурних медіаторів. Також важливо враховувати вплив культурних факторів на переговорний процес (табл. 2).

Таблиця 2

Вплив культурних факторів на переговорний процес

Культурний фактор	Особливості прояву	Вплив на переговори
Індивідуалізм/колективізм	Орієнтація на особисті або групові інтереси	Зміна логіки аргументації та прийняття рішень
Невербальна комунікація	Жести, дистанція, контакт очима	Може сприяти довірі або викликати непорозуміння
Орієнтація на час	Монохронність/поліхронність	Швидкість ухвалення рішень, пунктуальність
Контекстність культури	Високий/низький контекст	Стиль передавання інформації та ступінь формальності

Джерело: складено авторами на основі даних: [7, 8, 11]

Такими факторами можуть виступати індивідуалізм або колективізм, невербальна комунікація, особливості використання часу, контекстність культури.

Так колективізм передбачає колегіальне прийняття рішень, а індивідуалізм спирається на ключову роль голови переговорів під час переговорного процесу. Важливо також приділяти увагу і невербальним комунікаціям: жестам, зоровому контакту, дотриманню дистанції або навпаки наближенню до партнера під час зустрічі. Представники іноземних країн мають різне ставлення до часу відведеного на переговори. Одні партнери намагаються зосередити увагу на робочих питаннях і на швидкому ухваленні рішень, у той час, як інші спочатку оцінюють та аналізують сильні та слабкі сторони партнера, а потім безпосередньо переходять до вирішення ділових питань. У цей момент важливо створити атмосферу довіри, доброзичливості та відкритості до партнера та проявити зацікавленість у підписанні угоди і досягненню компромісу. Стиль передавання інформації, її інтерпретація та ступінь формальності є також важливими для розуміння партнером мотивів, цілей та суті переговорів [7, 8].

У процесі ведення ділових міжнародних переговорів партнери стикаються з типовими бар'єрами пов'язаними із особливостями крос-культурної комунікації (табл. 3).

Таблиця 3

Типові бар'єри крос-культурної комунікації та шляхи їх подолання

Тип бар'єру	Сутність бар'єру	Шляхи подолання
Мовний бар'єр	Різниця мов, рівнів володіння іноземною мовою, значень слів і термінів	Використання професійних перекладачів, спрощення мовлення, навчання іноземних мов
Культурні стереотипи	Узагальнені та упереджені уявлення про інші культури	Розвиток міжкультурної обізнаності, критичне мислення, міжкультурні тренінги
Різниця цінностей і норм	Відмінності у системі цінностей, нормах поведінки та моралі	Вивчення культурних особливостей партнерів, повага до традицій
Невербальні бар'єри	Різне трактування жестів, міміки, дистанції, зорового контакту	Аналіз невербальної поведінки, адаптація стилю спілкування
Етноцентризм	Сприйняття власної культури як вищої за інші	Формування толерантності, відкритість до інших культур
Різниця стилів комунікації	Прямий або непрямий стиль спілкування, різне ставлення до часу	Гнучкість у комунікації, адаптація до стилю партнера
Організаційні та ділові відмінності	Відмінності у веденні переговорів, прийнятті рішень	Попередня підготовка до переговорів, консультації з експертами

Джерело: складено авторами на основі даних: [12, 13, 14]

Серед основних бар'єрів крос-культурної комунікації можна виокремити такі як: незнання або недостатнє володіння мовою партнера, відмінності у культурі та традиціях, різниця у цінностях та нормах поведінки, етноцентризм (сприйняття власної культури як вищої за інші), різниця у стилях комунікації (пряме спілкування або через перекладача), різне ставлення до часу, організаційні та ділові відмінності [12, 13].

Шляхами подолання вищезазначених бар'єрів можуть стати:

- використання професійних перекладачів, спрощення мовлення, навчання іноземних мов;
- розвиток міжкультурної обізнаності, критичне мислення, міжкультурні тренінги;
- вивчення культурних особливостей партнерів, повага до традицій;
- аналіз невербальної поведінки, адаптація стилю спілкування;
- формування толерантності, відкритість до інших культур;
- гнучкість у комунікації, адаптація до стилю партнера;
- попередня підготовка до переговорів, консультації з експертами

Від ефективності та якості крос-культурної комунікації між партнерами будуть залежати результати переговорів, прийняття ними управлінських рішень та налагодження сталих та довірливих взаємовідносин [14, 15].

Висновки. Отже, крос-культурна комунікація виступає не лише допоміжним елементом переговорів, а й самостійним чинником успіху зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Її системне застосування забезпечує підвищення якості управлінських рішень, зміцнення репутації компанії на міжнародному ринку та створення підґрунтя для сталого розвитку підприємств у глобальному економічному просторі.

Література

1. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» від 16.04.1991 № 959-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12> (дата звернення: 20.12.2025).
2. Hall E. T. The Silent Language. New York : Anchor Books, 1990. 240 p.
3. Hofstede G., Hofstede G. J., Minkov M. Cultures and Organizations: Software of the Mind. 3rd ed.

New York : McGraw-Hill, 2010. 576 p.

4. Lewis R. D. When Cultures Collide: Leading Across Cultures. 3rd ed. Boston : Nicholas Brealey Publishing, 2018. 640 p.

5. Trompenaars F., Hampden-Turner C. Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business. 3rd ed. London : Nicholas Brealey Publishing, 2012. 384 p.

6. Samovar L. A., Porter R. E., McDaniel E. R. Intercultural Communication: A Reader. 14th ed. Boston : Cengage Learning, 2017. 432 p.

7. Adler N. J., Gundersen A. International Dimensions of Organizational Behavior. 6th ed. Boston : Cengage Learning, 2011. 352 p.

8. Gesteland R. R. Cross-Cultural Business Behavior: Negotiating, Selling, Sourcing and Managing Across Cultures. 5th ed. Copenhagen : Copenhagen Business School Press, 2012. 400 p.

9. Варналій З. С. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств : навч. посіб. Київ : Знання, 2019. 423 с.

10. Філіпенко А. С. Міжнародна економіка : підручник. Київ : Либідь, 2020. 640 с.

11. Дахно І. І. Міжнародні переговори : навч. посіб. Київ : МАУП, 2018. 312 с.

12. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства : підручник. Львів : Львівська політехніка, 2019. 456 с.

13. Біловодська О. А. Кроскультурні аспекти міжнародного бізнесу. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2020. № 2. С. 112–121.

14. Шевченко О. О. Кроскультурна комунікація в системі міжнародних економічних відносин. *Економічний простір*. 2021. № 170. С. 45–50.

15. Gudykunst W. B. Bridging Differences: Effective Intergroup Communication. 5th ed. Thousand Oaks : Sage Publications, 2017. 320 p.

References

1. Verkhovna Rada of Ukraine (1991) Law of Ukraine “On Foreign Economic Activity”. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12> (Accessed: 20 December 2025).

2. Hall, E.T. (1990) The Silent Language. New York: Anchor Books. 240 p.

3. Hofstede, G., Hofstede, G.J. and Minkov, M. (2010) Cultures and Organizations: Software of the Mind. 3rd edn. New York: McGraw-Hill. 576 p.

4. Lewis, R.D. (2018) When Cultures Collide: Leading Across Cultures. 3rd edn. Boston: Nicholas Brealey Publishing. 640 p.

5. Trompenaars, F. and Hampden-Turner, C. (2012) Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business. 3rd edn. London: Nicholas Brealey Publishing. 384 p.

6. Samovar, L.A., Porter, R.E. and McDaniel, E.R. (2017) Intercultural Communication: A Reader. 14th edn. Boston: Cengage Learning. 432 p.

7. Adler, N.J. and Gundersen, A. (2011) International Dimensions of Organizational Behavior. 6th edn. Boston: Cengage Learning. 352 p.

8. Gesteland, R.R. (2012) Cross-Cultural Business Behavior: Negotiating, Selling, Sourcing and Managing Across Cultures. 5th edn. Copenhagen: Copenhagen Business School Press. 400 p.

9. Varnalii, Z.S. (2019) Zovnishnoekonomichna diialnist pidpriemstv [Foreign economic activity of enterprises]. Kyiv: Znannia. 423 p.

10. Filipenko, A.S. (2020) Mizhnarodna ekonomika [International economics]. Kyiv: Lybid. 640 p.

11. Dakhno, I.I. (2018) Mizhnarodni perehovory [International negotiations]. Kyiv: MAUP. 312 p.

12. Kuzmin, O.Ye. and Melnyk, O.H. (2019) Upravlinnia zovnishnoekonomichnoiu diialnistiu pidpriemstva [Management of foreign economic activity of the enterprise]. Lviv: Lviv Polytechnic Publishing House. 456 p.

13. Bilovodska, O.A. (2020) Cross-cultural aspects of international business, *Marketing and Management of Innovations*, (2), pp. 112–121.

14. Shevchenko, O.O. (2021) Cross-cultural communication in the system of international economic relations, *Economic Space*, (170), pp. 45–50.

15. Gudykunst, W.B. (2017) Bridging Differences: Effective Intergroup Communication. 5th edn. Thousand Oaks: Sage Publications. 320 p.

Отримано: 26.01.2026

Прийнято до публікації: 07.02.2026

Опубліковано: 15.02.2026