



УДК 334:658.007

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-12\(22\)-1158-1173](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-12(22)-1158-1173)

Мостенська Тетяна Леонідівна доктор економічних наук, професор, професор кафедри адміністративного менеджменту та зовнішньоекономічної діяльності, Національний університет біоресурсів і природокористування, м. Київ, <https://orcid.org/0000-0002-2112-4745>

Костюк Ольга Дмитрівна кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри адміністративного менеджменту та зовнішньоекономічної діяльності, Національний університет біоресурсів і природокористування, м. Київ, <https://orcid.org/0000-0002-6425-2739>

Пінчук Ігор В'ячеславович аспірант кафедри адміністративного менеджменту та зовнішньоекономічної діяльності, Національний університет біоресурсів і природокористування, м. Київ, <https://orcid.org/0009-0007-3004-6324>

МІЖКУЛЬТУРНІ КОМУНІКАЦІЇ В СУЧАСНИХ УМОВАХ: ОСОБЛИВОСТІ ТА ВИКЛИКИ

Анотація. У статті розглянуто міжкультурні комунікації, які визначені як один із ключових чинників, що формує успіх сучасних організацій. Зазначено, що міжкультурні комунікації забезпечують підвищення ефективності, зниження конфліктності, покращують взаємодію між представниками різних культур. Розвиток міжкультурних комунікацій зумовлений дією багатьох чинників, серед яких основними є: глобалізаційні та міграційні процеси, формування мультикультурних команд в середині організацій та реалізації міжнародних проєктів, функціонування транснаціональних корпорацій, трансфер знань, діджиталізація тощо. Авторами визначено прояв дії ключових чинників впливу на міжкультурні комунікації. Наведено характеристики та визначено основні проблеми для забезпечення ефективності міжкультурних комунікацій. У статті узагальнено підходи науковців до визначення дефініції «міжнародні комунікації» та запропоновано авторське визначення цієї дефініції як процесу обміну інформацією, що побудований на контекстуальності, та відбувається за допомогою вербального та невербального спілкування із врахуванням культурних особливостей країн учасників комунікаційних процесів. До структурних складових міжкультурних комунікацій віднесено: культурну обізнаність, мовну компетенцію, розуміння бізнес-етикету, гнучкість та адаптивність, емоційний інтелект, контекстуальність та релевантність інформації. Визначено роль міжкультурних моделей у побудові міжкультурних комунікацій. Зазначено, що вони формують підґрунтя





для прогнозування взаємодії між учасниками міжкультурних комунікацій, дозволяють здійснити аналізу та інтерпретувати поведінку представників різних культур. Авторами розглянуто такі міжкультурні моделі як: модель міжкультурної взаємодії (комунікативна теорія «культурних моделей взаємодії») Едварда Холла, модель Герта Хофстеде, модель відмінностей національних культур Фонса Тромпенаарса, дерево міжкультурних компетентностей ЮНЕСКО, модель розвитку міжкультурної чутливості Мілтона Беннета, спіралеподібна модель навчання міжкультурної компетентності Дарли К. Дірдорф, карта культури Ерін Мейєр, міжкультурна модель Річарда Льюїса.

Ключові слова: комунікації, міжкультурні комунікації, міжкультурні моделі, характеристики міжкультурних бізнес-комунікацій.

Mostenska Tetiana Leonidivna Doctor of Science in Economics, Professor, Professor of the Department of Administrative Management and Foreign Economic Activity, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, Kyiv, <https://orcid.org/0000-0002-2112-4745>

Kostyuk Olga Dmytrivna PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Administrative Management and Foreign Economic Activity, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, <https://orcid.org/0000-0002-6425-2739>

Pinchuk Igor Vyacheslavovich Postgraduate student of the Department of Administrative Management and Foreign Economic Activity, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, <https://orcid.org/0009-0007-3004-6324>

INTERCULTURAL COMMUNICATIONS IN MODERN CONDITIONS: FEATURES AND CHALLENGES

Abstract. The article examines intercultural communications, which are identified as one of the key factors shaping the success of modern organizations. It is noted that intercultural communications provide increased efficiency, reduced conflict, and improve interaction between representatives of different cultures. The development of intercultural communications is due to the action of many factors, the main ones being: globalization and migration processes, the formation of multicultural teams within organizations and the implementation of international projects, the functioning of transnational corporations, knowledge transfer, digitalization, etc. The authors have determined the manifestation of the action of key factors influencing intercultural communications. Characteristics are presented and the main problems for ensuring the effectiveness of intercultural communications are identified. The article summarizes the approaches of scientists to defining the definition of "international





communications" and proposes the author's definition of this definition as a process of information exchange that is built on contextuality and occurs through verbal and non-verbal communication, taking into account the cultural characteristics of the countries participating in the communication processes. The structural components of intercultural communication include: cultural awareness, language competence, understanding of business etiquette, flexibility and adaptability, emotional intelligence, contextuality and relevance of information. The role of intercultural models in the construction of intercultural communication is determined. It is noted that they form the basis for predicting interaction between participants in intercultural communication, allow for the analysis and interpretation of the behavior of representatives of different cultures. The authors considered intercultural models such as: the model of intercultural interaction (communicative theory of "cultural interaction models") by Edward Hall, the model of Geert Hofstede, the model of differences of national cultures by Fons Trompenaars, the UNESCO tree of intercultural competences, the model of development of intercultural sensitivity by Milton Bennett, the spiral model of learning intercultural competence by Darla K. Deardorff, the culture map by Erin Meyer, the intercultural model by Richard Lewis..

Keywords: communications, intercultural communications, intercultural models, characteristics of intercultural business communications.

Постановка проблеми. Одним із ключових чинників, що забезпечують успіх сучасних організацій, виступають ефективні комунікації. Ефективні комунікації підвищують якість управлінських рішень, знижують конфліктність, покращують взаємодію між структурними підрозділами та зовнішніми стейкхолдерами.

Забезпечення ефективної взаємодії в середині організації, налагодження взаємодії із зацікавленими сторонами викликає необхідність інформаційного обміну. Налагоджені організаційні комунікації забезпечують формування прозорого інформаційного середовища, сприяють розвитку потенціалу організації, підвищують залучення персоналу, сприяють зміцненню довіри як у середині організації, так і у зовнішньому середовищі.

Зовнішні комунікації забезпечують взаємодію з партнерами, клієнтами та іншими зацікавленими сторонами, що дозволяє підтримувати позитивну репутацію організацій та її конкурентоспроможність, адаптувати організаційні зміни до стану зовнішнього середовища.

Одним із різновидів бізнес-комунікацій є міжкультурні комунікації, які виступають критично важливим аспектом досягнення успіху міжнародними компаніями та організаціями, що працюють в умовах глобалізації. Крім того, міжкультурні комунікації можуть виникати в процесі спілкування в середині компаній, в яких працюють представники різних націй, формуючи необхідність адаптації соціальних, професійних та управлінських моделей до зростаючої культурної різноманітності.





Аналіз останніх досліджень і публікацій. У контексті сучасного розвитку суспільства глобалізований цифровий простір істотно трансформував комунікативні процеси, забезпечивши підвищення доступності, інтенсивності та масштабності міжкультурної взаємодії.

Проблемам вивчення міжкультурних комунікацій присвятили праці українські науковці Аксьонова О.В., Яценко О.М. [1], Гасюк Н.В. [2], Кривобок К.В., Кінас І., Делі В. [3, 4], Ларіна Н.Б. [5], Павлович О.Р. [6], Приварникова І.Ю., Голей Ю.М. [7] та ін.

Питання міжкультурних моделей вивчали Meyer E. [8], Deardorff D. K. [9], Hall E.L. [10], Hilty A. [11], Hofstede G., Hofstede G. J., Minkov M. [12, 13], Lewis R. D. [14], Trompenaars F., Hampden-Turner C. [15] та ін.

Міжкультурні комунікації, їх особливості, структуру, вплив на конкурентоспроможність організацій та прийняття управлінських рішень досліджували закордонні науковці Lustig M. W., Koester J. [16], Panocová R. [17], Samovar L., Porter F. [18], Hall E.L. [10] та ін.

Питання забезпечення ефективності міжкультурних комунікацій актуалізувалось в останні роки, що спричинено глобалізацією, посиленням міграційних процесів і створенням багатонаціональних команд, розвитком цифрових технологій, розширенням меж міжнародної діяльності тощо.

Мета статті – полягає у дослідженні особливостей функціонування міжкультурних комунікацій у сучасних умовах, виявленні ключових чинників забезпечення їх ефективності та визначенні основних викликів та проблем ефективної комунікативної взаємодії між представниками різних культур у професійному середовищі.

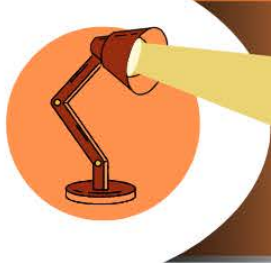
Виклад основного матеріалу. Бізнес-комунікації повинні підпорядковуватись діловій культурі. У свою чергу, культура бізнес-комунікацій виступає феноменом сучасного спілкування між представниками підприємств різних країн світу, в основу якого має бути покладено «сукупність специфічних моральних принципів і норм, уявлень і правил ділового етикету» [7, с. 43].

Комунікація становить ядро культури та, власне, самого життя. Неможливо співпрацювати, якщо ми не знаємо способу мислення один одного [10, с. 1].

Використання цифрових технологій, соціальних мереж і онлайн-платформ створює умови для безпосередньої та синхронної комунікації між представниками різних культур, відкриваючи нові можливості для поглиблення міжкультурного діалогу. Водночас зазначені трансформації супроводжуються низкою проблемних аспектів, зокрема загрозами культурної уніфікації, виникненням комунікативних бар'єрів, непорозумінь, зумовлених відмінностями у ціннісних орієнтаціях, а також ризиками ескалації конфліктів у цифровому середовищі [1, с.37].

Сучасні умови ведення бізнесу вимагають швидкої адаптації до змін зовнішнього середовища, що пов'язано із глобалізаційними та міграційними





процесами, розвитком міжнародних корпорацій та створенням мультикультурних команд, прискоренням темпів науково-технічного прогресу, що вимагають обміну технологіями та знаннями. Рух робочої сили та розвиток ТНК викликає створення мультикультурних команд, ефективність функціонування яких певною мірою залежить від якості міжкультурних комунікацій.

Ключові фактори впливу на міжкультурні комунікації наведено на рис. 1.



Рис. 1. Ключові чинники впливу на міжкультурні комунікації

Джерело: впорядковано та розширено авторами за [3, с. 247]

Дія кожного із ключових чинників має прояв, що визначає розвиток та динаміку міжкультурних комунікацій, напрям їх розвитку. Зростаюча культурна різноманітність в умовах посилення глобалізації вимагає інтенсифікації взаємодії між представниками різних культур, визначає напрями трансформації комунікативних практик, виникнення нових моделей реалізації міжкультурних комунікацій (табл.1).





Таблиця 1. Прояв ключових чинників впливу на міжкультурні комунікації

Ключові чинники впливу	Прояв
Глобалізація	виникнення необхідності посилення комунікацій в умовах виходу на нові ринки
Посилення міграційних процесів	зростання культурного різноманіття в соціальному та професійному середовищі
Функціонування міжнародних корпорацій	поєднання представників різних національних і культурних середовищ у межах єдиного організаційного простору
Трансфер технологій	обмін інноваціями та передовими практиками між країнами та компаніями
Створення мультикультурних команд	інтеграція представників різних культур у спільну діяльність, викликає необхідність обміну знаннями та досвідом, розвитку міжкультурної компетентності та толерантності
Формування міжнародних професійних мереж	забезпечення обміну професійним досвідом, знаннями та ресурсами між представниками різних країн
Наявність цифрових платформ	забезпечення оперативного обміну інформацією та знаннями між представниками різних країн
Трансфер знань	можливість індивідуального та колективного навчання, перетворення знань із ресурсу в нематеріальні активи компанії

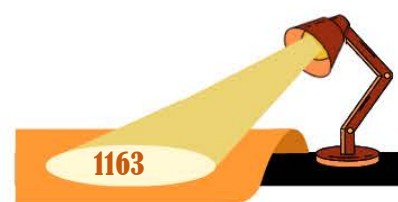
Джерело: запропоновано авторами

Дія ключових чинників викликає необхідність посилення контактів між представниками різних культурних середовищ, визначаючи нові форми взаємодії, актуалізуючи потребу розвитку міжкультурних зв'язків. Ефективні міжкультурні комунікації сприяють подоланню комунікативних бар'єрів, соціальній інтеграції, створюючи передумови для реалізації спільних міжнародних проєктів та забезпечуючи формування мультикультурних команд.

Крім того, різниця в цінностях, професійній мові, когнітивних моделях формують потребу у нових комунікаційних стратегіях, реалізація яких стимулює потребу в удосконаленні міжкультурних комунікацій.

Характеристиками ефективних міжкультурних бізнес-комунікацій виступають:

- підпорядкованість визначеним правилам;
- чітка регламентованість;
- відповідність визначеним цілям;
- правила і норми поведінки, що визначені організаційною культурою;
- ділова культура організації;
- забезпечення ефективної взаємодії підприємства з навколишнім середовищем;
- спрямування на забезпечення ефективної взаємодії організації із зовнішнім середовищем;
- розуміння причин поведінки партнерів;





- знання історії та культури країни партнерів;
- ступінь підготовленості партнерів до міжкультурної комунікативної взаємодії;
- розуміння культурних відмінностей [7, с.43-47];
- особистісні характеристики окремих осіб, що беруть участь у комунікації;
- особливості діяльності, частиною якої є повідомлення;
- спільні ставлення та цінності у культурі людей, що спілкуються [5];
- гнучке ставлення до відмінностей у моделях спілкування;
- здібності до здійснення комунікацій;
- навички міжкультурних комунікацій;
- здатність до емпатії, рефлексії та адекватної самооцінки учасників міжкультурної комунікації.

Основними проблемами міжкультурних комунікацій виступають небезпека стереотипних описів, нерозуміння та непорозуміння.

Коли відбувається реальна взаємодія між представниками різних культур виникає міжкультурна комунікація [17, с. 18].

Вивчення міжкультурних комунікацій є об'єктом дослідження таких наук як мовознавство, психологія, соціологія, управління, філософія. Кожна із цих наукових площин аналізує міжкультурні комунікації, виходячи із наукових методологічних засад, акцентуючи увагу на певних аспектах міжкультурних комунікацій таких як мовні, психосоціальні, соціокультурні, управлінські, світоглядні, тому дефініція «міжкультурні комунікації» характеризується багатогранністю та поліваріантністю (табл.1).

Таблиця 1. Підходи науковців до визначення дефініції «міжкультурні комунікації»

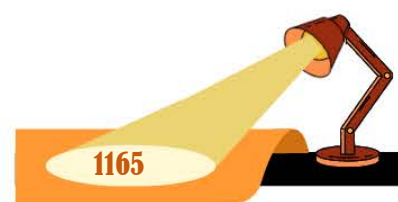
Автор, джерело	Визначення
Бакіров В., Ушакова Н., Хижняк Л. [20, с. 389]	пряме і опосередковане спілкування носіїв різних культур у різних сферах суспільного життя і є предметом філософських, психологічних, культурологічних і педагогічних досліджень, у межах яких його визначають як взаємодію культур, що здійснюється у певному просторі й часі, де феномен культури розглядають як родові поняття, культурні контакти набувають різноманітних форм, які виявляються у зіткненні, взаєминах, синтезі та діалозі.
Бацевич Ф. [21, с. 277]	процес спілкування (вербального й невербального) людей (груп людей), які належать до різних національних лінгвокультурних спільнот, послуговуються різними ідіоетнічними мовами, відчувають лінгвокультурну “чужинність” свого партнера за спілкуванням, мають різну комунікативну компетенцію, яка може стати причиною комунікативних невдач або культурного шоку
Lustig M. W., Koester J. [16, с. 64]	символічний, інтерпретаційний, трансакційний, контекстуальний процес, у якому люди з різних культур створюють спільні значення





Автор, джерело	Визначення
Цимбаліста О., Данкевич Т., Кривенко О. [22]	процес обміну інформацією, ідеями та емоціями між людьми, які належать до різних культур або етнічних груп. Міжкультурна комунікація є складною, оскільки її учасники можуть мати різні уявлення про те, що є прийнятним у спілкуванні
Arasaratnam L.A. [23, с.47]	вплив на поведінку спілкування, коли різні культури взаємодіють разом; комунікація, що розгортається у символічних міжкультурних просторах
Булава Н.Ю. [24]	поліфункціональне явище, яке передбачає володіння знаннями щодо використання норм та принципів комунікативної поведінки в іншому соціокультурному середовищі, уміння інтерпретувати та адаптувати їх у контексті міжкультурної взаємодії
Гасюк Н. В.[2, с. 131]	процес обміну інформацією, ідеями та значеннями між людьми, що належать до різних культурних груп, з метою досягнення взаєморозуміння та ефективного співробітництва
Ковальов Б. Л., Павлик А. В., Федина С. М., [25, с.35]	вербальні та невербальні засоби спілкування, а також врахування культурних норм, цінностей та особливостей ведення бізнесу в різних країнах
Allwood J. [5]	обмін інформацією на різних рівнях обізнаності та контролю між людьми з різним культурним походженням, де різне культурне походження включає як етно-національні культурні відмінності, так і культурні відмінності, пов'язані з участю у різних видах діяльності, що існують в межах національної чи етнічної одиниці
Panosová R. [17, с. 18]	це процес, коли люди із різних культур та етнічних груп починають спілкуватися
Павлович О.Р. [6]	ефективне спілкування та взаємодія між менеджерами й працівниками, які належать до різних культурних середовищ, що є ключовим чинником організації трудових процесів, прийняття управлінських рішень, мотивації персоналу та здійснення кадрового управління
Hofstede G., Hofstede G. J., Minkov M. [13]	процес обміну інформацією між представниками різних культур, який передбачає врахування відмінностей у системах значень, моделях поведінки та ціннісних орієнтаціях учасників взаємодії
Samovar L., Porter F. [18]	інтерактивний процес, у межах якого учасники, що належать до різних культур, здійснюють обмін значеннями та смислами, враховуючи як культурні відмінності, так і спільні риси, що зумовлюють їхню взаємодію
Кривобок К., Кінас І., Делі В. [4, с.247]	сукупність навичок і вмінь, що забезпечують ефективну комунікацію між співробітниками з різних країн і національностей, а також конструктивну взаємодію представників різних культур незалежно від наявних між ними відмінностей
Ларіна Н.Б. [5, с. 96]	соціальний феномен, що виявляється у формах конструктивної або деструктивної взаємодії між представниками різних культур і субкультур у межах конкретно окресленого просторово-часового контексту

Джерело: узагальнено авторами





Виходячи із наведених визначень, авторами пропонується під міжкультурними комунікаціями розуміти процес обміну інформацією, що побудований на контекстуальності, та відбувається за допомогою вербального та невербального спілкування із врахуванням культурних особливостей країн учасників комунікаційних процесів.

Визначаючи характеристики міжкультурних бізнес-комунікацій, Кривобок К. В. в статті [3] зазначає, що основними із них є: культурна обізнаність, мовна компетенція, розуміння бізнес-етикету, гнучкість та адаптивність, емоційний інтелект. Проте, на думку авторів, не менш важливою є контекстуальність. Контекст в цьому разі можна розглядати «не лише як вербальне оточення текстового елемента, а й як глобальні умови здійснення комунікації, що включають просторово-часові параметри, предмет та учасників комунікації (статусно-рольові відносини, фонові знання)» [26, с. 227].

Ще однією характеристикою міжкультурних комунікацій виступає релевантність інформації. Релевантність – це характеристика, що визначає ступінь відповідності інформації конкретній задачі бізнес-комунікації, її корисність, відповідність вирішенню проблеми, що є предметом обговорення. Узагальнення характеристик міжкультурної комунікації наведено на рис. 2.



Рис. 2. Характеристики міжкультурних бізнес-комунікацій

Джерело: розширено авторами за [3, с. 19]





Особливу роль у побудові міжкультурних комунікацій відіграють міжкультурні моделі, які формують підґрунтя для прогнозування взаємодії між учасниками міжкультурних комунікацій за допомогою аналізу та інтерпретації поведінки представників різних культур.

Міжкультурні моделі дозволяють визначити закономірності поведінки при здійсненні комунікацій, визначити ціннісні орієнтації, сприяють зниженню конфліктності за рахунок розуміння міжкультурних бар'єрів. Використання міжкультурних моделей забезпечує розвиток міжкультурної компетентності та створює передумови здійснення конструктивного діалогу.

Використання міжкультурних моделей відіграє суттєву роль у забезпеченні ефективності міжкультурних комунікацій, забезпечуючи систематизацію знань щодо культурних особливостей та стилів поведінки представників різних культур.

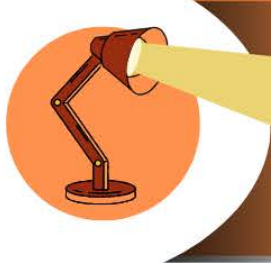
Виступаючи теоретичною основою передбачення поведінки в процесі комунікацій представників різних культур міжкультурні моделі дозволяють визначити стратегію адаптивної взаємодії у міжнародному середовищі.

Нижче наведено окремі міжкультурні моделі та їх характеристики (табл. 3).

Таблиця 3. Міжкультурні моделі та їх характеристики

Модель	Ідея моделі
Модель міжкультурної взаємодії (комунікативна теорія «культурних моделей взаємодії») Едварда Холла	Модель спрямована на вивчення культурних відмінностей представників різних культур через розуміння прихованої або несвідомої культури, що проявляється через: монохронний та поліхронний час; культури високого та низького контексту; ритм і рухи тіла; несвідомі просторові відмінності; вихід «за межі культури», що означає подолання наших культурних відмінностей
Модель Герта Хофстеде	Перша кількісна теоретична модель, що застосовується для пояснення відмінностей між культурами, яка стала концептуальною основою для здійснення аналізу та розвитку кроскультурної комунікації і включає шість культурних вимірів: дистанція влади; індивідуалізм проти колективізму; маскуліність проти фемінності; уникнення невизначеності; довгострокова проти короткострокової орієнтації; індульгенція проти стриманості
Модель відмінностей національних культур Фонса Тромпенаарса	Теорія міжкультурних відмінностей, яка пояснює, як люди (представники різних культур) спілкуються, мислять та виконують завдання, розглядає сім основних культурних вимірів: універсалізм проти партикуляризму, індивідуалізм проти колективізму, нейтральність проти емоційності, специфічність проти дифузності, досягнення проти приписування, послідовна проти синхронної орієнтації на час, внутрішній контроль проти зовнішнього
Дерево міжкультурних компетентностей ЮНЕСКО	Наочна модель, що демонструє складові міжкультурної компетентності людини у вигляді дерева, яке має коріння, стовбур, гілки та листя, плоди. Дерево має два основних корені:





Модель	Ідея моделі
	1) культура, від якої відходять менші корені: ідентичність, цінності, ставлення та переконання; 2) комунікація, менші корені якої включають мову, діалог та невербальну поведінку; стовбур дерева складається з трьох факторів: культурного різноманіття, міжкультурного діалогу та прав людини; гілки та листя характеризують уміння та поведінку; плоди визначають результат
Модель розвитку міжкультурної чутливості Мілтона Беннета	Модель описує шість стадій міжкультуральної сензитивності. Людина проходить три стадії етноцентризму (власна культура є центральною для реальності), а потім іще три стадії етнорелятивізму (власна та інші культури відносно контексту). Перші дві стадії є когнітивними, або концептуальними: заперечення (неусвідомлення культурних упереджень), потім захист (усвідомлення, але відмова визнавати); остання етноцентрична стадія – мінімізація (культурні упередження та відмінності не важливі), тепер є афективною, або емоційною. Після цього відбувається перехід до стану етнорелятивізму, перша стадія якого також є афективною: прийняття того, що людина має культурні упередження, і розуміння того, що це служить «нормою», за якою людина оцінює інші культури. Останні дві стадії розвитку є поведінковими: адаптація, на якій людина починає розширювати свій світогляд, та стадія інтеграції цих змін
Спіралеподібна модель навчання міжкультурної компетентності Дарли К. Дірдорф	Модель навчання міжкультурної компетентності представляє розвиток міжкультурної компетентності у вигляді безперервного, циклічного процесу, що спрямований на набуття культурних знань та навичок у комунікації, врегулюванні конфліктів; розвитку ставлення до цінування культурного різноманіття та толерантності до неоднозначності. Набуття знань, навичок та ставлень має як зовнішні, так і внутрішні результати: зовнішні проявляються у конструктивній взаємодії (здатність уникати порушення культурних правил або досягати цінних цілей), внутрішні проявляються у міжкультурній рефлексії (відбувається зміщення та релятивізувати систему відліку). Таким чином, навчання, зміни та адаптація є циклічними
Карта культури Ерін Мейер	Модель, що дозволяє здійснити порівняння національних культур за управлінсько-комунікаційними шкалами і включає десять площин (вісім оригінальних та дві додані пізніше): комунікація (явна проти імпліцитної), оцінка (пряма проти непрямої), переконання (дедуктивне проти індуктивного), лідерство (егалітарне проти ієрархічного), прийняття рішень (консенсусне проти «згори вниз»), довіра (заснована на завданнях проти стосунків), розбіжності (конфронтаційне проти уникнення), управління часом (структуроване проти гнучкого), зовнішній вигляд (формальний проти невимушеного) та простір (близькість проти дистанції)





Модель	Ідея моделі
Міжкультурна модель Річарда Льюїса	Модель класифікації культур за трьома основними типами, в основі яких лежать домінуючі стилі поведінки людей та комунікації: лінійно-активна, мультиактивна та реактивна: лінійно-активна поведінка відповідає орієнтації на планування, факти та завдання; мультиактивна культура орієнтується на взаємовідносини, емоції та можливість одночасного виконання декількох справ; реактивна культура характеризується орієнтацією на слухання, гармонію та контекст

Джерело: узагальнено авторами за [11; 12, с.8; 15; 9; 14; 10]

Використання міжкультурних моделей дозволяє забезпечувати ефективну взаємодію як у глобалізованому середовищі, так і при формуванні та функціонуванні міжкультурних команд, виступаючи ефективним інструментом аналізу культурних відмінностей.

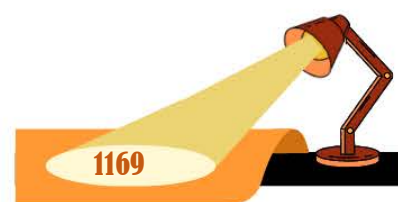
Крім того, використання міжкультурних моделей сприяє розвитку компетентності у сфері міжкультурної комунікації, підвищенню ефективності комунікативних процесів, дозволяє здійснювати інтеграцію особливостей різних культур у професійну та соціальну взаємодію.

Висновки. Міжкультурні комунікації в сучасних умовах виступають одним із ключових ресурсів організації, дозволяючи будувати ефективну взаємодію в умовах глобалізації, зростання мобільності людських ресурсів, посилення інтеграційних процесів. Ефективна взаємодія між представниками різних культур сприяє підвищенню конкурентоспроможності, забезпечуючи високий рівень якості управлінських рішень, знижуючи конфліктність в організації та посилюючи зв'язки з партнерами із інших країн.

Успіх міжкультурної комунікації базується на розумінні культурних відмінностей комунікантів, міжкультурній компетентності, контекстуальності, здатності до адаптації у полікультурному середовищі.

Використання міжкультурних моделей, розглянутих в статті, дозволяє забезпечувати глибоке розуміння ціннісних орієнтацій, моделей та стилів поведінки представників різних культур, які приймають участь у комунікаційному процесі, розвивати компетентнісний підхід.

Подальші дослідження можна присвятити впливу міжкультурних комунікацій на ефективність ведення бізнесу. Міжкультурні комунікації дозволяють покращити організаційну взаємодію через розуміння культурних особливостей учасників. Культурні особливості визначають ціннісну орієнтацію, моделі поведінки та комунікацій, особливості комунікативного процесу, стиль лідерства та управління в організації, організаційну культуру. При формуванні організаційної культури необхідно враховувати існуюче культурне різноманіття. Розуміння культурних особливостей підвищує якість виконання завдань з підбору та розвитку персоналу, визначення функціональних обов'язків, формування команд, знижує конфліктність в організації.





Література:

1. Аксьонова О.В., Яценко О.М. Розвиток міжкультурної комунікації в глобальному цифровому ландшафті ХХІ ст. Інвестиції: практика та досвід. 2025. №6. С. 36-42. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.6.36>
2. Гасюк Н.В. Міжкультурна комунікація у сучасному бізнес середовищі. Закарпатські філологічні студії. 2024. Т. 1. Вип. 34. С. 130–135. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/65207>
3. Кривобок К.В. Міжкультурні особливості в процесі управлінських комунікацій. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. Всеукраїнський науковий журнал. 2023. № 1–2. С. 18–24. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILE=&2_S21STR=apie_2023_1-2_5
4. Кривобок К., Кінас І., Делі В. Ключові аспекти крос-культурних комунікацій в івент-менеджменті. Scientific journal “Modeling the development of the economic systems“. 2024. С. 242-249. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-11-36>
5. Ларіна Н.Б. Міжкультурна комунікація як феномен впливу на відносини суб’єктів владних повноважень державно-адміністративної та політичної діяльності. Право та державне управління 2013. №2 (11). С. 93-97. URL: http://pdujournal.kpu.zp.ua/archive/2_2013/19.pdf
6. Павлович О.Р. Сутність та моделі міжкультурної бізнес-комунікації в адміністративному менеджменті. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-68>
7. Приварникова І.Ю., Голей Ю.М. Сучасні бізнес-комунікації з представниками європейських країн: порівняльний крос-культурний аналіз. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2023. Вип. 56. С.41-48. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2023_56_8
8. Меєр Е. Культурна карта. Бар’єри міжкультурного спілкування в бізнесі. Пер. О. Дубчак. 2025. К.: Наш формат. 224 с.
9. Deardorff D.K. Assessing Intercultural Competence. Assessing Complex General Education Student Learning outcome. 2011. Vol. 149. P. 65–79. DOI: <https://doi.org/10.1002/ir.381>
10. Hall E.L. The Hidden Dimension. 1990. USA: Anchor Books Editions. 219 p.
11. Hilty A. Intercultural Competence. Medium. 2023. URL: <https://medium.com/@annehilty/intercultural-competence-ch3-models-frameworks-004119149c88>
12. Hofstede G. Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. Online Readings in Psychology and Culture. 2011. Vol. 2(1). P. 1-26. DOI: <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>
13. Hofstede G., Hofstede G.J., Minkov M. Cultures and Organizations: Software of the Mind. (3th ed. English edition). 2011. USA: McGraw Hill. 460 p.
14. Lewis R.D. When Cultures Collide: Leading Across Cultures 4th ed. 2018. UK: John Murray Business Academic. 560 p.
15. Trompenaars F., Hampden-Turner C. Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business. 2011. UK: Hachette. 400 p.
16. Lustig M.W., Koester J. Intercultural competence: interpersonal communication across cultures (6th ed.). 2010. Pearson Education. Boston. 388 p.
17. Panocová R. Theories of Intercultural Communication. 2020. Košice. 150 p. URL: <https://unibook.upjs.sk/img/cms/2020/ff/theories-of-intercultural-communication.pdf>
18. Samovar L., Porter F. Intercultural Communication: A Reader. 1994. Belmont: Wadsworth. 387 p.



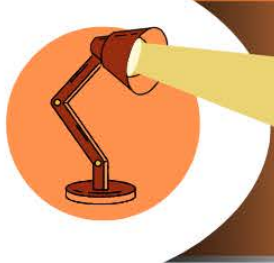


19. Allwood J. A Model of Intercultural Communication Revisited. 2023. IntechOpen. DOI: <https://doi.org/10.5772/intechopen.110074>
20. Бакіров В., Ушакова Н., Хижняк Л. Міжкультурна комунікація в університеті: історичний досвід і виклики сучасності. Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. Серія «Соціологічні дослідження сучасного суспільства: методологія, теорія, методи». 2017. Вип. 39. С. 286-293. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKhISD_2017_39_41
21. Бацевич Ф. Основи комунікативної лінгвістики. Підручник. 2009. Київ: Видавничий центр «Академія». 344 с.
22. Цимбаліста О., Данкевич Т., Кривенко О. Формування міжкультурної комунікації на заняттях з іноземної мови. Сучасні дослідження з іноземної філології: збірник наукових праць. 2025. Вип. 1(27). С. 492-503. Ужгород: Видавничий дім «Гельветика» URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/512fc5bf-e2ae-43c3-8d57-e583acab2912/content>
23. Arasaratnam L.A. Intercultural communication competence. In Intercultural communication: Representation and construction of culture. Ed. A. Kurylo. Chap. 3. 2013. P. 47-68. USA. Los Angeles CA: SAGE Publications. 460 p.
24. Булава Н.Ю. Формування міжкультурної комунікації як необхідної складової мовної підготовки студентів-іноземців. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «перекладознавство та міжкультурна комунікація». 2016. Т. 6. С. 54–58. URL: <https://www.tsj.journal.kspu.edu/index.php/tsj/article/view/400>
25. Ковальов Б.Л., Павлик А.В., Федина С.М. Бізнес-комунікації. 2020. Суми : СумДУ. 113 с. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/77603>
26. Ковальчук Л.В. Контекстуальні фактори та їх реалізація в дискурсі. Наукові записки. Серія «Філологічна». 2009. Вип. 11. С. 227-233. URL: <https://files.core.ac.uk/download/pdf/334784398.pdf>

References:

1. Aks'onova, O.V., Yatsenko, O.M. (2025). Rozvytok mizhkul'turnoyi komunikatsiyi v hlobal'nomu tsyfrovomu landshafti 21 st. [Development of intercultural communication in the global digital landscape of the 21st century]. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, 6, 36-42. Retrieved from <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.6.36> [in Ukrainian].
2. Hasyuk, N.V. (2024). Mizhkul'turna komunikatsiya u suchasnomu biznes seredovyschi. [Intercultural communication in the modern business environment]. *Zakarpats'ki filolohichni studiy*, 1(34), 130-135. Retrieved from <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/65207> [in Ukrainian]
3. Kryvobok, K.V. (2023). Mizhkul'turni (osoblyvosti v protsesi upravlins'kykh komunikatsiy. [Intercultural features in the process of managerial communications]. *Aktual'ni problemy innovatsiyanoi ekonomiky ta prava. Vseukrayins'kyu naukovy zhurnal*, 1-2, Retrieved from http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILE=&2_S21STR=apie_2023_1-2_5 [in Ukrainian]
4. Kryvobok, K., Kinas, I., Deli, V. (2024). Klyuchovi aspekty kros-kul'turnykh komunikatsiy v ivent-menedzhmenti. [Key aspects of cross-cultural communications in event management]. *Scientific journal "Modeling the development of the economic systems"*, 242-249. Retrieved from: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-11-36> [in Ukrainian]
5. Larina, N.B. (2013). Mizhkul'turna komunikatsiya yak fenomen vplyvu na vidnosyny sub'yektiv vladnykh povnoivazhen' derzhavno-administratyvnoyi ta politychnoyi diyal'nosti.





[Intercultural communication as a phenomenon of influence on the relations of subjects of power of state administrative and political activity]. *Pravo ta derzhavne upravlinnya*, 2(11), 93-97. Retrieved from http://pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/2_2013/19.pdf [in Ukrainian]

6. Pavlovych, O.R. (2025). Sutnist' ta modeli mizhkul'turnoyi biznes-komunikatsiyi v administratyvnomu menedzhmenti. [The essence and models of intercultural business communication in administrative management]. *Ekonomika ta suspil'stvo*, 72, Retrieved from <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-68> [in Ukrainian]

7. Pryvarnykova, I.YU., Holey YU.M. Suchasni biznes-komunikatsiyi z predstavnykamy yevropeys'kykh krayin: porivnyal'nyy kros-kul'turnyy analiz. [Modern business communications with representatives of European countries: comparative cross-cultural analysis]. *Naukovyy visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu*, 56, 41-48 Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2023_56_8 [in Ukrainian]

8. Meyer, E. (2025). Kul'turna karta. Bar'yery mizhkul'turnoho spilkuvannya v biznesi. Per. O. Dubchak. [Barriers to Intercultural Communication in Business]. K.: Nash format. 224 p.

9. Deardorff, D.K. (2011). Assessing Intercultural Competence. *Assessing Complex General Education Student Learning outcome*, 149, 65–79. Retrieved from <https://doi.org/10.1002/ir.381>

10. Hall, E.L. (1990). *The Hidden Dimension*. USA: Anchor Books Editions. 219 p.

11. Hilty A. Intercultural Competence. *Medium*. 2023. Retrieved from <https://medium.com/@annehilty/intercultural-competence-ch3-models-frameworks-004119149c88>

12. Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), 1-26. Retrieved from <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>

13. Hofstede, G., Hofstede, G.J., Minkov, M. (2011). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. (3th ed. English edition). USA: McGraw Hill. 460 p.

14. Lewis, R.D. (2018). *When Cultures Collide: Leading Across Cultures* 4th ed. UK: John Murray Business Academic. 560 p.

15. Trompenaars, F., Hampden-Turner, C. (2011). *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*. UK: Hachette. 400 p.

16. Lustig, M.W., Koester, J. (2010). *Intercultural competence: interpersonal communication across cultures* (6th ed.). Pearson Education. Boston. 388 p.

17. Panocová R. (2020). *Theories of Intercultural Communication*. Košice. 150 p. Retrieved from <https://unibook.upjs.sk/img/cms/2020/ff/theories-of-intercultural-communication.pdf>

18. Samovar, L., Porter, F. (1994). *Intercultural Communication: A Reader*. Belmont: Wadsworth. 387 p.

19. Allwood, J. (2023). A Model of Intercultural Communication Revisited. *IntechOpen*. Retrieved from <https://doi.org/10.5772/intechopen.110074>

20. Bakirov, V., Ushakova, N., Khyzhnyak, L. Mizhkul'turna komunikatsiya v universyteti: istorychnyy dosvid i vyklyky suchasnosti. [Intercultural communication at the university: historical experience and challenges of the present] *Visnyk Kharkivs'koho natsional'noho universytetu imeni V.N. Karazina. Seriya «Sotsiologichni doslidzhennya suchasnoho suspil'stva: metodolohiya, teoriya, metody»*, 39, 286-293 Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKhISD_2017_39_41 [in Ukrainian]

21. Batsevych, F. (2009). *Osnovy komunikatyvnoyi linhvistyky*. [Fundamentals of Communicative Linguistics.] Pidruchnyk. Kyiv: Vydavnychyy tsentr «Akademiya». 344 p. [in Ukrainian]

22. Tsymbalysta, O., Dankevych, T., Kryvenko, O. (2025). Formuvannya mizhkul'turnoyi komunikatsiyi na zanyattakh z inozemnoyi movy. [Formation of intercultural communication in foreign language classes] *Suchasni doslidzhennya z inozemnoyi filolohiyi: zbirnyk naukovykh prats'*, 1(27), 492-503. Uzhhorod: Vydavnychyy dim «Hel'vetyka». Retrieved from <https://dspace.uzhnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/512fc5bf-e2ae-43c3-8d57-e583acab2912/content> [in Ukrainian].





23. Arasaratnam, L.A. (2013). Intercultural communication competence. In Intercultural communication: Representation and construction of culture. Ed. A. Kurylo. Chap. 3, 47-68. USA. Los Angeles CA: SAGE Publications. 460 p.

24. Bulava, N.YU. (2016). Formuvannya mizhkul'turnoyi komunikatsiyi yak neobkhidnoyi skladovoyi movnoyi pidhotovky studentiv-inozemtsiv. [Formation of intercultural communication as a necessary component of language training for foreign students] *Naukovyy visnyk Khersons'koho derzhavnoho universytetu. Seriya «perekladoznavstvo ta mizhkul'turna komunikatsiya»*, 6, 54–58 Retrieved from <https://www.tsj.journal.kspu.edu/index.php/tsj/article/view/400> [in Ukrainian].

25. Koval'ov, B.L., Pavlyk A.V., Fedyna S.M. (2020). *Biznes-komunikatsiyi*. [Business Communications]. Sumy : SumDU. 113 p. Retrieved from <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/77603> [in Ukrainian].

26. Koval'chuk, L.V. (2009). Kontekstual'ni faktory ta yikh realizatsiya v dyskursi. [Contextual factors and their implementation in discourse]. *Naukovi zapysky. Seriya “Filolohichna”*, 11, 227-233. Retrieved from <https://files.core.ac.uk/download/pdf/334784398.pdf> [in Ukrainian].

