

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-68>

УДК 334:005:378.4(043.5)

СУТНІСТЬ ТА МОДЕЛІ МІЖКУЛЬТУРНОЇ БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЇ В АДМІНІСТРАТИВНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

ESSENCE AND MODELS OF INTERCULTURAL BUSINESS COMMUNICATION IN ADMINISTRATIVE MANAGEMENT

Павлович Олександра Романівна

кандидат економічних наук,

Одеський національний університет імені І.І. Мечникова

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2372-7179>**Pavlovych Oleksandra**

Odesa I.I. Mechnikov National University

Стаття присвячена актуальним питанням визначення та моделям міжкультурної бізнес-комунікації в менеджменті. Проаналізовано та систематизовано моделі міжкультурної бізнес-комунікації. Досліджено світовий досвід міжкультурної комунікації в бізнесі. Проаналізовано застосування моделей міжкультурної комунікації для підвищення діяльності організації. У статті аналізуються теоретичні та методологічні аспекти ролі моделей міжкультурної бізнес-комунікації. Досліджено, що моделі міжкультурної бізнес-комунікації є важливими аспектами, які дозволяють організаціям ефективно працювати та адаптуватися до змінюваних умов. Моделі міжкультурної бізнес-комунікації допомагають виявляти слабкі місця, що дає можливість вдосконалити ці аспекти. Завдяки моделям міжкультурної бізнес-комунікації можна розробити нові підходи до організації праці, впровадити ефективніші стратегії управління. Дослідження підтвердило, що значення моделей міжкультурної бізнес-комунікації полягає в тому, що вони допомагають організаціям бути більш ефективними, стратегічно орієнтованими, гнучкими та адаптивними до змін. Міжкультурна бізнес-комунікація в адміністративному менеджменті є критично важливим аспектом для успіху міжнародних компаній та організацій, що працюють в умовах глобалізації. Вона включає ефективне спілкування та взаємодію між менеджерами та працівниками з різних культурних середовищ, що є важливим для організації роботи, прийняття рішень, мотивації та управління персоналом.

Ключові слова: моделі бізнес-комунікації, адміністративний менеджмент, міжкультурна комунікація, міжнародний бізнес, підходи.

The article is devoted to the topical issues of definition and models of intercultural business communication in management. Models of intercultural business communication are analyzed and systematized. World experience of intercultural communication in business is studied. The application of intercultural communication models to improve the performance of the organization is analyzed. The article analyzes the theoretical and methodological aspects of the role of models of intercultural business communication. It is studied that models of intercultural business communication are important aspects that allow organizations to work effectively and adapt to changing conditions. The models of intercultural business communication help to identify weaknesses, which makes it possible to improve these aspects. Thanks to models of intercultural business communication, it is possible to develop new approaches to the organization of work, to implement more effective management strategies. The study confirmed that the significance of models of intercultural business communication lies in the fact that they help organizations to be more effective, strategically oriented, flexible and adaptive to changes. Intercultural business communication in administrative management is a critically important aspect for the success of international companies and organizations operating in a globalized environment. It involves effective communication and interaction between managers and employees from different cultural backgrounds, which is important for work organization, decision-making, motivation, and personnel management.

Keywords: business communication models, administrative management, intercultural communication, international business, approaches.

Постановка проблеми. Сучасний бізнес все частіше розвивається у глобальному масштабі, де комунікація між представниками різних культур стає необхідною умовою успішної діяльності. Тому необхідно розглянути питання міжкультурної комунікації в бізнесі.

Сутність міжкультурної комунікації полягає в здатності розуміти культурні особливості партнерів, їхні традиції, цінності та погляди [1]. Культура значною мірою впливає на те, як люди сприймають світ, відображає їхні звички, стиль поведінки та комунікативні методи. У бізнес-контексті знання культурних відмінностей допомагає уникнути ситуацій, коли повідомлення може бути неправильно зрозумілим або інтерпретованим.

Необхідно проаналізувати моделі міжкультурної бізнес-комунікації в адміністративному менеджменті.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретико-методологічну основу дослідження моделей міжкультурної бізнес-комунікації в адміністративному менеджменті склали наукові праці таких дослідників, як Боголюбова Н. М. [1], Гасюк Н. В. [2], Ковальов Б. Л., Павлик А. В., Федина С. М. [3]. та ін. Аналіз наукових джерел свідчить про зростаючу роль міжкультурної бізнес-комунікації. Зокрема, дослідження підкреслюють, що необхідно знати особливості міжкультурної бізнес-комунікації.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Недостатньо розглянута тема запровадження моделей міжкультурної бізнес-комунікації та їх підходи, які б могли сприяти ефективному управлінню.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Основною метою дослідження є визначення ролі міжкультурної бізнес комунікації для забезпечення стабільного розвитку компаній в умовах глобальних викликів. Завдання дослідження включають: аналіз моделей та підходів міжкультурної бізнес-комунікації в контексті впливу на ефективність бізнес-процесів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Отже, міжкультурна бізнес-комунікація – це процес обміну інформацією, ідеями та значеннями між людьми, що належать до різних культурних груп, з метою досягнення взаєморозуміння та ефективного співробітництва [2, с. 131].

Міжкультурна бізнес комунікація включає вербальні та невербальні засоби спілкування, а також враховує культурні норми, цін-

ності та особливості ведення бізнесу в різних країнах [3, с. 35].

До основних складових міжкультурної бізнес комунікації можна віднести наступні: мовна компетенція; культурна обізнаність; розуміння бізнес-етикету; емоційний інтелект; гнучкість та адаптивність [4, с. 19].

Існує декілька моделей, які описують підходи до міжкультурної бізнес-комунікації:

Модель Едварда Холла. Одним із фундаментальних підходів до розуміння міжкультурної комунікації є модель, розроблена американським антропологом Едвардом Холлом. Його концепція, створена у 1970-х роках, залишається актуальною і сьогодні, допомагаючи бізнесменам та менеджерам ефективно взаємодіяти з представниками різних культур.

Центральною ідеєю моделі Холла є поділ культур на високо контекстні та низько контекстні, що відображає різні способи передачі та сприйняття інформації [1]. У високо контекстних культурах, характерних для країн Сходу, велике значення надається невербальній комунікації, контексту ситуації та прихованим смислам. Для таких культур важливими є традиції, соціальна ієрархія та довготривалі відносини. Навпаки, низько контекстні культури, поширені в західних країнах, орієнтовані на пряме спілкування, чіткість формулювань та логічну аргументацію.

Також, модель Холла розглядає й інші важливі аспекти міжкультурної комунікації. Одним з них є сприйняття простору, що включає розуміння особистого простору та територіальності. В різних культурах існують різні норми щодо фізичної дистанції при спілкуванні та організації робочого простору. Також важливим елементом є сприйняття часу: Холл виділяє монохронні культури, де час сприймається лінійно і цінується пунктуальність, та поліхронні культури, де час розглядається більш гнучко і допускається одночасне виконання кількох завдань.

Практичне значення моделі Холла полягає в тому, що вона допомагає передбачити та уникнути потенційних непорозумінь у міжкультурному спілкуванні. Наприклад, при веденні переговорів з представниками висококонтекстних культур важливо приділяти увагу побудові відносин та розумінню контексту, тоді як при роботі з низькоконтекстними культурами варто зосередитися на конкретних деталях та чітких формулюваннях.

Концепція Холла має свої обмеження. Вона надає узагальнений погляд на куль-

турні відмінності і не враховує індивідуальні особливості людей та вплив глобалізації. В сучасному світі межі між різними типами культур стають все більш розмитими, а люди часто демонструють характеристики різних культурних типів залежно від ситуації.

Модель Герта Хофстеде. Дана модель є однією з найпоширеніших моделей для аналізу культурних відмінностей, особливо у сфері бізнесу та міжкультурної комунікації. Герт Хофстеде, нідерландський соціолог і психолог, розробив цю модель, ґрунтуючись на дослідженні працівників корпорації IBM у понад 50 країнах. Його підхід передбачає порівняння культур через ключові виміри, що описують, як певна культура підходить до різних аспектів соціального життя, комунікації, влади та людських цінностей.

Основні виміри моделі Хофстеде: дистанція влади; індивідуалізм проти колективізму; маскулінізм проти фемінізму; уникнення невизначеності; довгострокова проти короткострокової орієнтації; індульгенція проти стриманості [1].

У культурах із високою дистанцією влади (Китай, Саудівська Аравія, Мексика) ієрархія має велике значення, і влада часто концентрується в руках керівництва. Співробітники звикли підкорятися старшим за званням. У культурах із низькою дистанцією влади (Швеція, Норвегія, Німеччина) рівноправність є основою цінністю. Співробітники можуть відкрито спілкуватися з керівництвом, а рішення зазвичай приймаються демократично.

Індивідуалістичні культури (США, Велика Британія) цінують незалежність, самостійність та особисті досягнення. Люди ставлять інтереси особистості вище інтересів групи. Колективістичні культури (Японія, Південна Корея, Китай) роблять акцент на групову належність, підтримку соціальних зв'язків і гармонію в групі. Індивідуальні досягнення менш важливі порівняно з інтересами групи.

Маскулінні культури (Японія, Німеччина) орієнтовані на досягнення, конкуренцію, кар'єрний ріст і матеріальні винагороди. Важливу роль відіграють статус і сила. Фемінні культури (Швеція, Норвегія) надають перевагу цінностям рівноправності, співпраці, якості життя і гармонії. У таких суспільствах прийняття рішень часто є колективним і спрямоване на досягнення консенсусу.

Культури з високим рівнем уникнення невизначеності (Греція, Японія, Португалія) прагнуть до стабільності, встановлених правил і безпеки. Вони надають перевагу чіт-

ким інструкціям, плануванню та структурам, щоб уникнути непередбачуваності. Культури з низьким рівнем уникнення невизначеності (Сінгапур, Данія) є більш толерантними до ризику та неоднозначності, віддають перевагу гнучкості й інноваціям.

Культури з довгостроковою орієнтацією (Китай, Японія) цінують традиції, наполегливість, довгострокове планування, стриманість і збереження ресурсів для майбутнього. Культури з короткостроковою орієнтацією (США, Мексика) віддають перевагу швидким результатам, споживанню, змінюваності цінностей і гнучкості.

Індульгенційні культури (США, Австралія) дозволяють відкрито виражати свої емоції, заохочують свободу, оптимізм і насолоду життям. Стримані культури (Китай) стримують особисті бажання і вираження емоцій, орієнтуючись на соціальні норми та правила.

Отже, модель Хофстеде широко застосовується в бізнесі, освіті, менеджменті та психології. Вона дозволяє компаніям розробляти більш адаптивні стратегії для роботи на міжнародних ринках, підбирати ефективні методи управління командами з різних країн та допомагає уникати культурних конфліктів.

Модель Льюїса. Річард Льюїс розробив одну з найбільш практичних моделей міжкультурної комунікації, яка класифікує культури на три основні типи залежно від особливостей їхньої поведінки та способів спілкування у діловому середовищі.

Відповідно до моделі Льюїса, виділяють три типи культур:

- моноактивні культури (німці, швейцарці, американці та британці); Представники цих культур характеризуються: чітким плануванням діяльності; пунктуальністю та дотриманням розкладу; методичністю у виконанні завдань; орієнтацією на результат; раціональним підходом до прийняття рішень.

- поліактивні культури (італійці, іспанці, латиноамериканці, араби). Їм притаманні: емоційність у спілкуванні; виконання кількох справ одночасно; імпульсивність у прийнятті рішень; тісне переплетення особистого та професійного життя; схильність до змін планів.

- реактивні культури (японці, китайці, корейці). Їхні особливості: уважне слухання співрозмовника; обережність у висловлюваннях; повага до ієрархії; уникнення конфліктів; виваженість у прийнятті рішень [1].

При веденні міжнародного бізнесу важливо враховувати ці культурні особливості. Напри-

клад, при переговорах з представниками моноактивних культур варто дотримуватися порядку денного, бути пунктуальним та зосереджуватися на фактах. У спілкуванні з поліактивними культурами важливо приділяти увагу особистим відносинам та бути готовим до емоційних дискусій. При роботі з реактивними культурами необхідно проявляти терпіння, уважно слухати та уникати прямої конфронтації.

Модель Фонса Тромпенаарса є важливим інструментом для розуміння культурних відмінностей у міжкультурній комунікації та бізнесі. Розроблена на основі досліджень, що охоплюють представників понад 50 країн, ця модель визначає сім вимірів, за якими можна оцінювати різні культури. Основні виміри включають: універсалізм проти партикуляризму, індивідуалізм проти колективізму, нейтральність проти емоційності, специфічність проти дифузності, досягнення проти приписування, послідовна проти синхронної орієнтації на час, а також внутрішній контроль проти зовнішнього [3; с.60].

Ці виміри допомагають зрозуміти, як люди з різних культур приймають рішення, ставляться до правил, висловлюють емоції та

взаємодіють у професійному середовищі. Наприклад, у культурах із високою специфічністю (США) професійне і особисте життя розділені, тоді як у дифузних культурах (Китай) ці сфери переплітаються. Культура також може бути орієнтована на досягнення (США) або на приписування статусу (Індія), що впливає на те, як оцінюється успіх і соціальна позиція.

Модель Тромпенаарса є корисним інструментом для компаній, які працюють на міжнародних ринках, оскільки вона дозволяє краще розуміти поведінку і очікування працівників і партнерів з різних країн. Вона сприяє побудові ефективної комунікації, адаптованої до культурних особливостей, і допомагає уникати непорозумінь у бізнесі, що особливо важливо в умовах глобалізації.

Висновки. Міжкультурна бізнес-комунікація в адміністративному менеджменті є критично важливим аспектом для успіху міжнародних компаній та організацій, що працюють в умовах глобалізації. Вона включає ефективне спілкування та взаємодію між менеджерами та працівниками з різних культурних середовищ, що є важливим для організації роботи, прийняття рішень, мотивації та управління персоналом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Боголюбова Н. М. Міжкультурна комунікація. Київ, 2017. URL: https://stud.com.ua/90283/kulturologiya/mizhkulturna_komunikatsiya
2. Гасюк Н. В. Міжкультурна комунікація у сучасному бізнес середовищі. *Закарпатські філологічні студії*. 2024. Т. 1, вип. 34. С. 130–135.
3. Ковальов Б. Л., Павлик А. В., Федина С. М. Бізнес-комунікації. Суми : СумДУ, 2020. 113 с.
4. Кривобок К. В. Міжкультурні особливості в процесі управлінських комунікацій. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. Всеукраїнський науковий журнал*. 2023. № 1–2. С. 18–24.
5. Наумкіна С. М. Міжкультурний діалог в аспекті геополітичної взаємодії. *Актуальні проблеми філології і професійної підготовки фахівців у полікультурному просторі: міжнародний журнал*. Вип. 6. Одеса, 2023. С. 61–63.

REFERENCES:

1. Boholubova N. (2017) Mizkulturna komunikatsiya [Cross-cultural communication]. Kyiv. Available at: https://stud.com.ua/90283/kulturologiya/mizhkulturna_komunikatsiya (in Ukrainian)
2. Hasuk N. (2024) Mizkulturna komunikatsiya v suchasnomu biznes seredovyshi [Cross-cultural communication in the modern business environment]. *Zakarpatski filologichni studii*, T. 1 no 34, pp. 130–135. (in Ukrainian)
3. Kovalov B., Pavlyk A., Fedyna S. (2020) Biznes komunikatsii [Business communications]. Sumy: SumDu, 113 p. (in Ukrainian)
4. Kryvobok K. (2023) Mizhkulturni osoblyvosti v procesi upravlinskykh komunikatsii [Intercultural features in the process of managerial communications]. *Aktualni problemy innovatsiynoi ekonomiky ta prava Vseukrainskyi nauk-ovy zhurnal*, no. 1–2, pp. 18–24. (in Ukrainian)
5. Naumkina S. (2023) Mizhkulturnyi dialog v aspekti geopolitychnoi vzaemodii [Intercultural dialogue in the aspect of geopolitical interaction]. *Aktualni problem filologii i profesiynoi pidgotovky fakhivtsiv v polikulturnomu pros-tori. Mizhnarodnyi zhurnal*, No. 6. Odesa, pp. 61–63.