

Аксьонова Оксана Валеріївна

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри управління та адміністрування

ПрАТ ВНЗ "МАУП" м. Київ

e-mail: oksana_aksyonova@ukr.net

ORCID: 0000-0003-0380-9035

СТРАТЕГІЇ МІЖКУЛЬТУРНОЇ КОМУНІКАЦІЇ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Aksyonova Oksana

Candidate of economic science (PhD in Economics)

Associate Professor of the Department of Management and Administration,
Kyiv, PrJSC HEI Interregional Academy of Personnel Management

e-mail: oksana_aksyonova@ukr.net

ORCID: 0000-0003-0380-9035

STRATEGIES OF INTERCULTURAL COMMUNICATION IN THE CONTEXT OF GLOBALIZATION

Анотація. У статті досліджено стратегії міжкультурної комунікації в умовах глобалізації, що є важливим аспектом міжнародної взаємодії в сучасному світі. Глобалізація сприяє активному обміну інформацією, ідеями та технологіями між різними культурами, але водночас супроводжується численними викликами, зокрема мовними бар'єрами, соціокультурними відмінностями та проблемами адаптації. Автор аналізує ключові фактори, що впливають на ефективність міжкультурної комунікації, та пропонує стратегії їхнього подолання. У роботі акцентовано увагу на використанні цифрових технологій як засобу оптимізації міжкультурної взаємодії. Інтернет, соціальні мережі та онлайн-платформи значно розширюють можливості для комунікації, однак водночас створюють нові труднощі, зокрема пов'язані з відсутністю невербальних сигналів та різним рівнем цифрової грамотності у представників різних культур. Розглянуто роль цифровізації у подоланні мовних бар'єрів та забезпеченні ефективного міжнародного співробітництва. Досліджено вплив культурних відмінностей на процеси управління, ведення переговорів та побудову ділових відносин. Особливу увагу приділено адаптації комунікативних стилів залежно від специфіки національних традицій і норм. Наведено практичні рекомендації щодо розвитку міжкультурної компетентності серед керівників міжнародних компаній, освітян та представників дипломатичних структур. Автор аналізує вплив міжкультурної комунікації на сталий розвиток, наголошуючи на необхідності інклюзії та толерантності в міжнародній взаємодії. Визначено стратегічні підходи до формування ефективних комунікаційних моделей, що сприяють взаєморозумінню між культурами. Також розглянуто міжнародний досвід вирішення комунікаційних проблем у бізнесі, освіті та міжнародних організаціях. Зроблено висновок, що ефективна міжкультурна комунікація є важливим фактором успішної міжнародної взаємодії, особливо в умовах цифровізації та глобалізаційних трансформацій. Використання стратегій адаптації, впровадження цифрових інструментів та розвиток міжкультурної компетентності сприятимуть покращенню якості комунікації та підвищенню конкурентоспроможності організацій на міжнародному рівні.

Ключові слова: міжкультурна комунікація, глобалізація, цифрові технології, культурні відмінності, адаптація, міжкультурна компетентність, міжнародна взаємодія, толерантність, сталий розвиток, бізнес-комунікація.

Abstract. The article explores strategies for intercultural communication in the context of globalization, which is a crucial aspect of international interaction in the modern world. Globalization facilitates the active exchange of information, ideas, and technologies among different cultures, but it also presents numerous challenges, including language barriers, sociocultural differences, and adaptation issues. The author analyzes key factors influencing the effectiveness of intercultural communication and proposes strategies to overcome these challenges. The study emphasizes the use of digital technologies as a means of optimizing intercultural interaction. The Internet, social media, and online platforms significantly expand communication opportunities but also create new difficulties, such as the absence of nonverbal cues and varying levels of digital literacy among representatives of different cultures. The role of digitalization in overcoming language barriers and ensuring effective international cooperation is examined. The study also investigates the impact of cultural differences on management processes, negotiations, and business relations. Special attention is given to the adaptation of communication styles according to national traditions and norms. Practical recommendations are provided for developing intercultural competence among business executives, educators, and diplomatic representatives. The author analyzes the influence of intercultural communication on sustainable development, highlighting the importance of inclusion and tolerance in international interaction. Strategic approaches to forming effective communication models that promote mutual understanding between cultures are identified. Additionally, international experiences in addressing communication challenges in business, education, and global organizations are reviewed. The study concludes that effective intercultural communication is a key factor in successful international interaction, particularly in the context of digitalization and globalization transformations. The implementation of adaptation strategies, digital tools, and the development of intercultural competence will enhance communication quality and increase the competitiveness of organizations on the international level.

Key words: intercultural communication, globalization, digital technologies, cultural differences, adaptation, intercultural competence, international interaction, tolerance, sustainable development, business communication.

JEL codes: F6; M 14

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобалізації міжкультурна комунікація набуває все більшого значення в контексті інтеграції різноманітних соціальних, економічних і політичних систем. Міжнародні зв'язки стали основою глобального розвитку, сприяючи інтенсивнішому обміну інформацією, ідеями та інноваціями між культурами. Окреслений процес активізувався завдяки фактору мобільності населення, розвитку міжнародного бізнесу, інтеграції освітніх програм, а також швидкому прогресу в галузі цифрових технологій, що створює нові можливості для міжкультурної взаємодії та дистанційного обміну знаннями. Однак, розвиток глобальних комунікацій супроводжується численними викликами, серед яких виділяються мовні бар'єри, різноманітність культурних цінностей, соціальних норм, а також змішання стереотипів і різних стилів комунікації, що можуть призводити до значних труднощів у міжкультурному спілкуванні. Відмінності у комунікативних практиках, а також

у способах сприйняття інформації та вираження емоцій у різних культурах, сприяють виникненню непорозумінь і навіть конфліктів, що особливо гостро відчувається в умовах глобалізації, коли комунікація стає міжконтинентальною. Крім того, однією з важливих проблем є адаптація індивідів до нового культурного середовища без втрати власної культурної ідентичності. Відсутність належних стратегій і методик міжкультурної комунікації може призвести до соціальної ізоляції, маргіналізації культурних груп та порушення міжнародних відносин, що негативно позначається на рівні міжнародного співробітництва і конкурентоспроможності країн на світовій арені.

Ключовим аспектом у вирішенні цих проблем є розробка стратегій міжкультурної комунікації, що спрямовані на подолання бар'єрів у взаєморозумінні та на формування толерантного середовища для спільної діяльності. Актуальним стає використання новітніх цифрових технологій для адаптації комунікаційних стратегій до віртуальних реалій глобалізованого світу, а також розвиток міжкультурної компетентності як важливого елемента для підвищення ефективності міжкультурного діалогу. Розширене навчання і навчальні програми, орієнтовані на підвищення рівня міжкультурної обізнаності та розвиток практичних навичок, здатних допомогти людям адаптуватися до різноманітних культурних умов, стають важливими інструментами для формування глобальної стійкості та розвитку гуманітарних цінностей. Залишається відкритим питання впливу технологічних нововведень на розвиток міжкультурної комунікації, зокрема роль соціальних мереж і платформи для онлайн-освіти в зменшенні або посиленні культурних розривів між країнами.

Таким чином, необхідність ефективних стратегій міжкультурної комунікації, що сприяють подоланню конфліктів і непорозумінь у процесах глобальної взаємодії, є важливим аспектом сучасних досліджень. Тому важливою залишається інтеграція цифрових технологій та підвищення міжкультурної компетентності на всіх рівнях соціальної і професійної діяльності для забезпечення гармонійного функціонування глобального співтовариства.

Аналіз досліджень і публікацій. Дослідження стратегій міжкультурної комунікації в умовах глобалізації охоплює широкий спектр питань, включаючи адміністративне управління, міжнародне співробітництво, культурні відмінності, стратегії комунікації та вплив глобалізації на взаємодію між культурами. Адміністративний підхід до управління комунікаційними процесами розглядається в роботі Batsenko (2018), яка аналізує сучасні методи побудови ефективної системи адміністративного управління підприємствами [1]. Дослідження Gonzalez-Perez, Rodriguez-Rodriguez і Lopez-Gomez (2020) акцентує увагу на ролі міжнародного співробітництва та комунікації у досягненні цілей сталого розвитку, що є важливим аспектом глобальної взаємодії [2]. Особливу увагу приділено культурним відмінностям і їхньому впливу на міжнародну комунікацію. Ivanova (2020) наголошує на значущості розуміння культурних відмінностей у міжнародному бізнесі та їх впливу на ефективність комунікаційних процесів [3]. Аналогічно, Johnson (2018) підкреслює важливість міжкультурної комунікації в міжнародному бізнесі та пропонує стратегії для покращення міжкультурної взаємодії [4]. Важливу роль відіграє комунікація у забезпеченні сталого розвитку. Jajja та Yasin (2018) досліджують виклики комунікації у контексті сталого розвитку, зазначаючи необхідність врахування соціокультурних

особливостей у міжнародній взаємодії [5]. Li (2021) розглядає вимоги до міжнародної комунікації у контексті сталого розвитку, пропонуючи нові підходи до ефективної взаємодії між культурами [6].

Значний внесок у розвиток теоретичних підходів до міжкультурної комунікації зробили Ting-Toomey та Chung (2012), які аналізують міжнародну та міжкультурну комунікативну компетентність, окреслюючи напрями подальших досліджень у цій сфері [7]. Питання стратегічного партнерства науки, бізнесу та освіти у контексті розвитку міжкультурної комунікації розглядається у дослідженні Shkoda, Terliuk і Sahaidak (2020). Автори аналізують управління інтелектуальним потенціалом як важливий фактор формування стратегічних партнерств [8]. У подібному контексті Sahaidak та Biletskyi (2024) досліджують управління бізнес-екосистемами в умовах нової реальності та трансцендентності, що також включає аспекти міжнародної взаємодії [9]. Окрему увагу приділено технологічному аспекту комунікації. Woods (1993) аналізує вплив технологій на розвиток комунікаційних процесів та соціальний прогрес [10]. Важливість міжкультурної комунікації у глобальному контексті підкреслюється у дослідженні Zhu (2019), де розглядаються ключові аспекти взаємодії між культурами в умовах глобалізації [11]. Значна кількість дослідників акцентують увагу на трансформації стратегій міжкультурної комунікації в умовах глобалізації і Четвертої промислової революції Reznikova N. (2020), Tsygankova T. (2023), Shlapak A. (2023), Ramchuran R., Osadchuk V. (2022), Yülek M., Yatsenko O. (2015), Tananaiko T. S., Zavadska Yu. (2023), адже визначальний вплив обумовлений розвитком цифрової економіки, яка є імперативом сучасного глобального світу та впливає на всі сфери бізнесу і комунікацій. Вони підкреслюють, що зараз багато технологічних компаній комунікують і працюють за бізнес-моделями, які залежать від використання даних. Відповідно, наближається ера великих даних, які генеруються, збираються та аналізуються в безпрецедентних масштабах, а прийняття рішень на їх основі охоплює всі аспекти суспільства. Зі зростанням їхньої цінності зростає роль їхньої інтеграції як початкової ланки роботи з інформацією та має вирішальне значення для реалізації перспектив даних, оскільки це процес, який дозволяє з'єднувати структуровані та неструктуровані джерела даних, будь то дані платформ соціальних медіа, платіжні інструменти, звіти CRM тощо, і підключати ці дані до аналітичних платформ і програмного забезпечення для спрощення комунікації та кращих бізнес-рішень або досягнення бізнес-цілей. Ramchuran R., Yatsenko O., Osadchuk V. (2022) зазначають, що саме гібридні стратегії дають можливість зміцнити портфоліо, спростити операції, розширити екосистему та використовувати дані як каталізатор цифрової трансформації та інновацій. Цей вектор зростання виправданий; однак менеджери повинні враховувати різні фактори, включаючи розвиток країни та темпи цифровізації, етап розвитку компанії та її конкурентоспроможність на ринку [12–19].

Таким чином, аналіз літературних джерел демонструє, що міжкультурна комунікація є багатовимірним явищем, що включає адміністративні, соціокультурні, економічні та технологічні аспекти. Використання стратегій, які враховують культурні відмінності, міжнародне співробітництво, сталий розвиток та новітні технології, сприяє ефективному налагодженню міжкультурних контактів у глобальному середовищі..

Методика дослідження. Для аналізу стратегій міжкультурної комунікації в умовах глобалізації застосовано комплексний підхід, що включає як теоретичні, так і емпіричні методи дослідження. На теоретичному рівні використано методи аналізу, синтезу, узагальнення та порівняння. Аналіз літературних джерел [9–11] дозволив систематизувати наукові підходи до вивчення міжкультурної комунікації, визначити ключові проблеми та тенденції її розвитку в контексті глобалізації. Метод порівняння використано для співставлення стратегій комунікації у різних культурах, а метод узагальнення — для формування висновків щодо ефективності комунікативних підходів. На емпіричному рівні проведено контент-аналіз наукових статей, присвячених міжкультурній комунікації, з метою виявлення основних факторів, що впливають на ефективність міжнародної взаємодії. Застосований комплексний підхід забезпечує цілісне розуміння проблеми міжкультурної комунікації та дозволяє виробити науково обґрунтовані рекомендації щодо підвищення ефективності комунікативних стратегій у глобалізованому суспільстві.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри значну кількість досліджень, присвячених міжкультурній комунікації, низка аспектів залишається недостатньо вивченою. Однією з ключових невирішених проблем є адаптація міжкультурних стратегій до динамічного розвитку цифрових технологій та їхнього впливу на комунікаційні процеси. У сучасних умовах віртуальна комунікація та соціальні мережі відіграють вирішальну роль у міжнародній взаємодії, однак механізми подолання культурних бар'єрів у цифровому середовищі ще потребують глибшого аналізу. Також недостатньо досліджено, як глобалізація впливає на зміну культурних ідентичностей та трансформацію традиційних комунікативних моделей. Зокрема, залишається відкритим питання, чи сприяє глобальна комунікація взаємному збагаченню культур або ж веде до уніфікації та втрати унікальних культурних особливостей.

Крім того, існує потреба у визначенні ефективних механізмів формування міжкультурної компетентності серед керівників міжнародних компаній, дипломатів, викладачів та студентів. Попри численні дослідження, досі бракує уніфікованої методики оцінки міжкультурної компетентності та її впливу на успішність міжнародної взаємодії. Окремим викликом є врахування соціокультурних аспектів у досягненні цілей сталого розвитку. Хоча питання міжнародної комунікації у контексті сталого розвитку досліджується [2; 5; 6], досі не розроблено єдиної системи стратегій, яка б дозволяла інтегрувати культурні особливості різних регіонів у глобальні ініціативи сталого розвитку.

Таким чином, для подальших досліджень актуальними залишаються питання адаптації стратегій міжкультурної комунікації до цифрового простору, аналіз впливу глобалізації на культурні ідентичності, розробка ефективних методів формування міжкультурної компетентності та інтеграція соціокультурних аспектів у процеси сталого розвитку.

Метою статті є аналіз та узагальнення сучасних стратегій міжкультурної комунікації в умовах глобалізації, а також визначення ефективних підходів до подолання культурних бар'єрів у міжнародній взаємодії. Дослідження спрямоване на виявлення основних викликів міжкультурної комунікації, оцінку впливу цифрових технологій на процеси глобальної комунікації та розробку рекомендацій щодо підвищення міжкультурної компетентності у різних сферах суспіль-

ного життя. Особлива увага приділяється інтеграції міжкультурної комунікації в бізнес-середовище, освітню сферу та міжнародне співробітництво, що є важливим чинником сталого розвитку та формування ефективної глобальної взаємодії.

Виклад основного матеріалу. Глобалізація суттєво трансформувала комунікативні процеси, сприяючи активній взаємодії представників різних культур у таких сферах, як бізнес, освіта, наука та дипломатія. Сьогодні, в умовах глобалізованого світу, міжкультурна комунікація є не лише важливим інструментом для розвитку міжнародних відносин, але й необхідною умовою для ефективного співробітництва в умовах динамічних змін. Глобальні технологічні трансформації, такі як розвиток цифрових платформ і онлайн-комунікацій, значно розширюють можливості для міжкультурної взаємодії, що зумовлює інтенсивне впровадження нових форм комунікацій у бізнес-стратегії та освітні практики [3; 4]. Однак, незважаючи на значний прогрес, культурні відмінності продовжують відігравати важливу роль, що виявляється в таких аспектах, як сприйняття інформації, манера ведення переговорів, стилі управління та розробка ефективних комунікаційних стратегій у різних країнах.

Одним із основних викликів у міжкультурній комунікації є мовні бар'єри, які часто стають перешкодою для досягнення точного взаєморозуміння між партнерами з різних країн. Хоча англійська мова зараз є де-факто міжнародною мовою спілкування, значна частина глобальної аудиторії залишається недостатньо володіючою цією мовою на рівні, що забезпечує повне розуміння, особливо в контексті спеціалізованих галузей, таких як наука чи технічні сфери [4]. Мовні труднощі можуть призвести до втрати важливої інформації, недорозуміння та навіть до погіршення партнерських відносин, що вимагає від учасників міжкультурної комунікації розвитку додаткових навичок, таких як активне слухання, адаптація мови до аудиторії та використання візуальних або інших допоміжних засобів комунікації.

Крім того, культурні відмінності, що включають різні цінності, традиції, комунікативні стилі та соціальні норми, також можуть стати значним бар'єром у міжкультурній комунікації. Наприклад, в одних культурах особлива увага приділяється прямолінійності та відкритості в обговоренні питань, у той час як в інших країнах важливішим є збереження гармонії та обережність у висловлюваннях, навіть якщо це означає непряму комунікацію. Така різниця в комунікаційних стилях може призвести до того, що один із учасників комунікації не розуміє або неправильно інтерпретує поведінку іншого, що в свою чергу впливає на ефективність взаємодії [3].

Особливо важливою є роль соціальних норм у прийнятті рішень і веденні бізнесу, оскільки в різних культурах існують різні підходи до авторитету, ієрархії та методів досягнення консенсусу. Додатково, культурні стереотипи та упередження можуть значно ускладнювати міжкультурне спілкування, адже вони часто спрощують уявлення про інші культури, що може призвести до упередженого ставлення до партнерів і знижувати ефективність взаємодії. Наприклад, негативні стереотипи щодо певних національних або етнічних груп можуть призвести до того, що учасники комунікації будуть несвідомо виносити судження на основі поверхневих уявлень, що спричиняє конфлікти та непорозуміння [11].

Разом з тим, ще одним значним викликом є використання цифрових технологій у міжкультурній комунікації. Хоча віртуальна комунікація значно спрощує міжнародну взаємодію, вона також створює нові проблеми, пов'язані з втратою невербальних сигналів, які є важливими елементами комунікації в офлайн-середовищі. В умовах онлайн-спілкування, де відсутня можливість спостереження за невербальними реакціями співрозмовників, комунікативний процес стає значно більш уразливим до непорозумінь. Крім того, використання цифрових платформ вимагає адаптації комунікаційних стратегій до нових реалій, таких як необхідність створення чітких, лаконічних і зрозумілих повідомлень, які можуть бути інтерпретовані аудиторією з різними культурними фонами [6]. Водночас, цифрові інструменти відкривають можливості для розвитку міжкультурної компетентності шляхом використання онлайн-курсів, вебінарів та інших інтерактивних платформ для навчання та розвитку міжнародних зв'язків.

Таким чином, хоча глобалізація та цифровізація значно покращили умови для міжкультурної комунікації, вони також вимагають подальших досліджень та розробки стратегій, які дозволяють долати мовні, культурні та технологічні бар'єри, зберігаючи при цьому ефективність та результативність міжнародної взаємодії.

Таблиця 1

СТРАТЕГІЇ МІЖКУЛЬТУРНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ДЛЯ УСПІШНОЇ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Стратегія	Опис	Приклад застосування
Розвиток міжкультурної компетентності	Поглиблене розуміння різноманітних культурних відмінностей, норм та цінностей.	Освітні програми та тренінги, участь у міжнародних проєктах.
Адаптація комунікативних стилів	Коригування комунікації відповідно до культурних особливостей.	Врахування прямолінійності чи обережності в висловлюваннях.
Використання цифрових технологій	Застосування технологій для подолання мовних і культурних бар'єрів.	Використання перекладачів, відеоконференцій, онлайн-курсів.
Інклюзія та толерантність	Сприяння відкритості та гнучкості в комунікації, підтримка культурного різноманіття.	Розвиток політики інклюзії в організаціях, міжнародних командах.

Джерело: узагальнено автором

Отже, серед головних викликів міжкультурної комунікації можна виокремити:

— *мовні бар'єри*. Незважаючи на поширення англійської мови як мови міжнародного спілкування, мовні труднощі залишаються суттєвою перешкодою для ефективної взаємодії. Невідповідність рівня володіння мовою, а також культурні особливості у використанні мови, такі як метафори, ідіоми та регіональні варіанти, можуть спричиняти непорозуміння навіть за умови формальної мовної компетенції учасників комунікації [4];

— *культурні відмінності*. Різні цінності, традиції, комунікативні стилі та соціальні норми можуть стати джерелом конфліктів і непорозумінь у процесі міжкультурної взаємодії. Наприклад, відмінності в підходах до ієрархії, ролі жінок і чоловіків у суспільстві, сприйнятті часу та емоцій можуть суттєво впливати на процес прийняття рішень, ведення переговорів і виконання бізнес-операцій [3];

— *стереотипи та упередження*. Культурні стереотипи можуть значно ускладнювати міжкультурне спілкування, оскільки вони призводять до спрощення уявлень про інших людей і групи, що не завжди відображають реальність. Негативні або позитивні стереотипи можуть формувати упереджене ставлення до співрозмовників, ускладнюючи встановлення взаєморозуміння та знижуючи ефективність співпраці [10, 11];

— *невербальна комунікація*. Відмінності у невербальних елементах комунікації, таких як жести, міміка, погляд, дистанція між співрозмовниками та інші фізичні прояви, можуть призвести до неправильного тлумачення намірів або емоцій учасників комунікації. Такі відмінності особливо важливі в міжкультурному бізнесі та дипломатії, де невербальні сигнали можуть мати значну вагу у встановленні довіри та успішному веденні переговорів;

— *психологічні бар'єри та стрес*. Учасники міжкультурної комунікації можуть зазнавати стресу або психологічного дискомфорту внаслідок культурної адаптації та необхідності змінювати свої звичні моделі поведінки. Це може призвести до зниження ефективності взаємодії або навіть до конфліктів, якщо одна зі сторін відчуває тиск чи невизначеність через культурну відмінність;

— *інформаційна асиметрія*. У сучасному світі глобалізації відмінності в доступі до інформації, освіти та технологій можуть створювати асиметрію у комунікації між культурами. Різний рівень розвитку інформаційних технологій або доступу до глобальних мереж може призвести до того, що одна зі сторін буде менш обізнана або мати обмежені можливості для участі в комунікаційних процесах;

— *етичні різниці*. Відмінності в етичних принципах, моральних установках та правових нормах між культурами можуть бути джерелом значних розбіжностей у підходах до ведення бізнесу, вирішення конфліктів або надання послуг. Різні уявлення про чесність, справедливість або рівність можуть стати перешкодою для досягнення консенсусу або підписання угод;

— *цифрові бар'єри та онлайн-етикет*. Хоча цифрові технології сприяють розвитку міжкультурної комунікації, їх використання також викликає нові виклики, зокрема пов'язані з адаптацією комунікаційних стратегій до онлайн-середовища. Онлайн-комунікація має свої специфічні правила і бар'єри, пов'язані з відсутністю фізичної присутності, що може ускладнювати передачу тонких невербальних сигналів і створювати додаткові труднощі для взаєморозуміння [6].

Таким чином, міжкультурна комунікація є складним і багатогранним процесом, що включає не лише мовні та культурні бар'єри, але й психологічні, соціальні та технологічні аспекти, які необхідно враховувати для забезпечення ефективного міжнародного співробітництва (рис. 1).



Рис. 1. Напрями оптимізації міжкультурної взаємодії в умовах глобалізації

Джерело: узагальнено автором

Для підвищення ефективності міжкультурної комунікації застосовуються різноманітні стратегії, які дозволяють зменшити бар'єри, що виникають у процесі взаємодії між культурами. Зазначимо, основні підходи, що сприяють покращенню міжкультурної взаємодії:

— *розвиток міжкультурної компетентності*. Одним з основних факторів ефективної міжкультурної комунікації є розвиток міжкультурної компетентності. Це включає здатність розпізнавати, розуміти та адаптуватися до культурних відмінностей, що впливають на взаємодію. Для цього важливо впроваджувати програми освіти та тренінги, що сприяють глибшому розумінню культурних особливостей партнерів, їхніх цінностей, традицій і норм. Така підготовка включає в себе не тільки теоретичні знання про різні культури, але й практичні навички адаптації до різних культурних контекстів. Підвищення рівня міжкультурної компетентності дозволяє уникати непорозумінь та забезпечує більш ефективну взаємодію між представниками різних культур, знижуючи ризики конфліктів і полегшуючи досягнення спільних цілей [7];

— *адаптація комунікативних стилів*. Кожна культура має свої специфічні стилі комунікації, які можуть включати особливості вербальної та невербальної комунікації. Одні культури більше орієнтовані на прямолінійність та відкритість у вираженні думок, в той час як інші надають перевагу обережності та непрямій формі спілкування. Важливим є врахування таких аспектів, як рівень прямоти у висловлюваннях, використання конкретних чи загальних виразів, а також роль ієрархії в комунікаційних процесах. Наприклад, у країнах зі строги-

ми соціальними ієрархіями (*японська чи південнокорейська культура*) комунікація часто вимагає дотримання певних формальностей і поваги до старших або вищих за статусом осіб. Водночас у більш демократичних культурах (наприклад, США чи Великобританія) можливо відкритіше висловлювати незгоду або критику. Урахування цих відмінностей і адаптація комунікативних стилів є необхідними для ефективної взаємодії [3];

— *використання цифрових технологій*. В умовах глобалізації та технологічних інновацій цифрові платформи, соціальні мережі, відеозв'язок і автоматизовані системи перекладу набувають особливого значення для подолання мовних і культурних бар'єрів. З одного боку, ці технології дозволяють легко взаємодіяти з партнерами з різних культур і країн, забезпечуючи доступ до миттєвих засобів комунікації і знижуючи витрати часу та ресурсів. Однак, ефективне використання цифрових технологій вимагає певних навичок, таких як здатність адаптувати комунікаційний процес до онлайн-середовища, вміння працювати з інтерфейсами та технологіями перекладу, а також розуміння їхніх обмежень. Важливим моментом є те, що віртуальна комунікація позбавлена невербальних елементів спілкування, що ускладнює передачу емоційних та соціальних сигналів, тому необхідно враховувати ці аспекти при використанні цифрових платформ для міжкультурного спілкування [6];

— *застосування принципів інклюзії та толерантності*. Інклюзія та толерантність є основними принципами, що сприяють створенню здорового і продуктивного міжкультурного середовища. Відкрите ставлення до різних культур і гнучкість у комунікації дозволяють уникати конфліктів і сприяють ефективному співробітництву. Такий підхід передбачає врахування рівних прав і можливостей для всіх учасників комунікації, незалежно від їхньої культурної, етнічної чи релігійної приналежності. Важливо також не лише визнати різноманіття культур, але й активно підтримувати взаємодію, де кожна культура має рівний шанс на вираження своїх цінностей та інтересів. Така стратегія допомагає будувати середовище, яке сприяє кращому розумінню та співпраці між учасниками з різних культурних контекстів, знижуючи ризики соціальної напруженості та підвищуючи ефективність спільної діяльності [5].

Таким чином, успішна міжкультурна комунікація вимагає комплексного підходу, що включає розвиток компетентності, адаптацію до комунікативних особливостей різних культур, ефективне використання цифрових технологій і застосування принципів інклюзії та толерантності.

Саме стратегії міжкультурної комунікації в умовах глобалізації, дозволяють подолати бар'єри, що виникають під час міжнародної взаємодії, і сприяють розвитку ефективніших і продуктивніших відносин. Оскільки, здебільшого у міжнародному бізнесі ефективна комунікація є критично важливою для успішного ведення переговорів, управління командами та налагодження партнерських відносин. Дослідження показують, що компанії, які інвестують у навчання співробітників з міжкультурної комунікації, мають вищі показники продуктивності та задоволеності працівників [9].

Міжнародне співробітництво в контексті сталого розвитку та глобалізаційних змін вимагає комплексного підходу, що включає врахування культурних особливостей різних регіонів. З огляду на глобальні виклики, такі як *зміна клімату, збереження біорізноманіття, боротьба з бідністю та забезпечення*

сталого економічного зростання, ефективні комунікаційні стратегії мають вирішальне значення для досягнення успіху у реалізації міжнародних ініціатив. Відсутність належної комунікаційної підтримки та взаєморозуміння між країнами може призвести до неузгодженості дій, зниження ефективності заходів, а також до конфліктів, пов'язаних з культурними розбіжностями у сприйнятті проблем і шляхів їх вирішення. Крім того, важливим є забезпечення соціальної відповідальності та економічної стабільності в умовах глобалізації, де культурні відмінності можуть впливати на спільні рішення і стратегії.

У контексті освіти, розвиток міжкультурної компетентності стає необхідною складовою підготовки майбутніх фахівців до роботи в умовах глобального середовища. Зокрема, академічні програми, що включають мобільність студентів, міжнародні обміни та участь у багатонаціональних командах, значно сприяють формуванню практичних навичок ефективної міжкультурної взаємодії. На нашу думку, саме *освітні ініціативи*, що спрямовані на підвищення міжкультурної компетентності, дозволяють студентам не лише отримати знання про різні культури, а й розвинути здатність адаптувати свої комунікаційні стратегії відповідно до специфіки кожної культури. Це включає в себе вміння розуміти та поважати культурні відмінності, адаптувати свої комунікативні стилі та ефективно взаємодіяти в багатокультурних командах. Така підготовка є необхідною умовою для забезпечення успішного функціонування в міжнародному середовищі, особливо у тих сферах, що вимагають міжкультурного співробітництва для досягнення сталого розвитку та вирішення глобальних проблем [8].

Дискусія. Результати дослідження підтверджують важливість міжкультурної комунікації в умовах глобалізації, проте залишаються питання, які потребують подальшого вивчення. Одним із основних є баланс між глобалізацією та збереженням культурної ідентичності. Глобалізація, з одного боку, сприяє розвитку міжнародних зв'язків і збагаченню культурного обміну, але з іншого — може призвести до уніфікації культур і втрати унікальних традицій. Особливо це стосується впливу цифрових технологій, що дозволяють швидко передавати інформацію, але часто ігнорують важливі культурні особливості, такі як невербальні сигнали чи традиції спілкування. Важливим питанням є те, як зберегти різноманітність культур у процесі глобалізації, не створюючи при цьому бар'єрів для взаємодії. Іншою дискусійною проблемою є визначення ролі міжкультурної компетентності в різних сферах: бізнесі, освіті, дипломатії. Багато компаній і організацій вже інвестують у навчання своїх співробітників основам міжкультурної комунікації, однак дослідження показують, що навіть при високому рівні навчання все одно можуть виникати проблеми через непорозуміння в контексті різних культурних норм. Залишається відкритим питання, наскільки ефективні існуючі методи навчання міжкультурної комунікації та чи не потребують вони оновлення з урахуванням нових технологій і змін у глобальному контексті.

Крім того, невирішеними залишаються проблеми впровадження ефективних стратегій міжкультурної взаємодії в цифровому середовищі. Незважаючи на технологічний прогрес, віртуальні комунікації часто обмежуються текстом або відео, що позбавляє учасників важливих невербальних індикаторів, таких як міміка або жести, що можуть змінювати значення повідомлення. Крім того, залишається важливою тема інтеграції міжкультурної компетентності у навчальні програми, особливо в контексті розвитку глобального бізнесу та міжнарод-

ної співпраці. Чи можуть університети та бізнес-школи навчити майбутніх лідерів міжкультурній комунікації таким чином, щоб це реально впливало на їх здатність ефективно взаємодіяти з людьми з різних культурних середовищ, досі є відкритим питанням. Тому необхідно вивчити нові підходи до навчання, що можуть включати використання інтерактивних технологій, практичних кейсів і реальних міжнародних обмінів для покращення рівня міжкультурної компетентності.

Висновки. Аналіз літературних джерел і практичних кейсів підтверджує, що ефективна міжкультурна комунікація є основним чинником, що визначає успішність міжнародної взаємодії у сучасному глобалізованому світі. В умовах інтенсивної глобалізації та розвитку міжнародних відносин, зокрема у бізнесі, науці, освіті та дипломатії, взаємодія між культурами стає необхідною умовою для досягнення спільних цілей і вирішення глобальних проблем. Однак, подолання мовних і культурних бар'єрів, яке є однією з основних проблем міжкультурної комунікації, вимагає розвитку спеціальних стратегій, що дозволяють знижувати непорозуміння та конфлікти, які виникають через відмінності в комунікативних стилях і світоглядах учасників взаємодії.

Одним із важливих інструментів для вирішення цих проблем є використання цифрових технологій, які дозволяють здійснювати комунікацію на відстані, долати мовні бар'єри через автоматизовані перекладачі, відеозв'язок та онлайн-курси. Проте, це також ставить нові виклики, пов'язані з втратою невербальних аспектів комунікації, що є важливими в міжкультурних взаємодіях. Отже, необхідність адаптації комунікаційних стратегій до цифрового середовища стає важливою складовою успішної міжкультурної взаємодії. Крім того, впровадження освітніх програм, спрямованих на підвищення рівня міжкультурної компетентності, є одним із ефективних способів підготовки майбутніх фахівців до роботи у міжнародному середовищі. Освітні програми академічної мобільності, міжнародні обміни та міжкультурні тренінги сприяють розвитку гнучкості в сприйнятті різних культурних особливостей, що є критично важливим для формування успішних комунікаційних стратегій.

Перспективними напрямками подальших досліджень є розробка інтегрованих підходів до формування міжкультурної компетентності, які б охоплювали не лише теоретичні знання, а й практичні навички взаємодії в багатокультурних середовищах. Важливим є також вивчення впливу глобалізації на культурну ідентичність, оскільки без належної уваги до збереження культурних особливостей може виникнути ризик уніфікації та втрати культурного різноманіття. Адаптація комунікаційних стратегій до цифрового середовища, зокрема розвиток новітніх технологій для ефективної міжкультурної взаємодії, стане основним напрямом досліджень, що дозволить забезпечити високий рівень глобальної співпраці в умовах цифрової трансформації.

Література

1. Batsenko, L. (2018). Administrative management. Modern approaches to building an effective system of administrative management of the enterprise. Modern management: directions, models, strategies, technologies: a collective monograph. Sumy. pp. 3-24.

2. Gonzalez-Perez, M., Rodriguez-Rodriguez, R., & Lopez-Gomez, S. (2020). The role of international cooperation and communication in achieving sustainable development goals. *Energy Procedia*, 176, 1263-1270.
3. Ivanova, M. (2020). Cultural differences and their impact on international communication. *Journal of International Business Studies*, 52(3), 389-406.
4. Johnson, E. (2018). The Importance of Cross-Cultural Communication in International Business. *Journal of Business and Management*, 20(2), 42-49. <https://doi.org/10.9790/487X-2002014249>
5. Jajja, M. S. S., & Yasin, N. A. (2018). Communication Challenges for Sustainable Development. *Journal of Business Research*, 89, 298-304. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.01.032>
6. Li, Y. (2021). Requirements for international communication in the context of sustainable development. *Sustainability*, 13(5), 2771.
7. Ting-Toomey, S., & Chung, L. C. (2012). International and Intercultural Communication Competence: A Review and Agenda for Future Research. *International Journal of Intercultural Relations*, 36(6), 921-938. <https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2012.07.009>
8. Shkoda T., Tepluk M., Sahaidak M. (2020). Intellectual potential management in forming strategic partnership of science-business-education. *Baltic Journal of Economic Studies (Web of Science)*, Riga, Latvia: "Baltija Publishing", 2020, Vol. 6, No5. 221-232. URL: <http://www.baltijapublishing.lv/index.php/issue/article/view/946>
9. Sahaidak, M., & Biletskyi, Y. (2024). Business ecosystem management in the conditions new normality and transcendence. *Collection of Scientific Papers "Scientific Notes"*, 36 (3), 226-241. http://doi.org/10.33111/vz_kneu.36.24.03.20.138.144
10. Woods, B. (1993). Communication, Technology and the Development of People. *Canadian Journal of Communication*, 18(4).
11. Zhu, R. (2019). Cross-Cultural Communication and Globalization. *Journal of Multiculturalism in Education*, 15(1), 27-38. <https://doi.org/10.1108/JME-06-2018-0042>
12. Iatsenko, O., Yatsenko, O., & Dendeberia, D. (2024). Strategising the behavior of exporters in target global markets. *Collection of Scientific Papers "Scientific Notes"*, 37 (4), 208-221. http://doi.org/10.33111/vz_kneu.37.24.04.19.131.137
13. Ramchuran R., Yatsenko O., Osadchuk V. Hybrid business strategy in the global data integration market. *Management: challenges in global world: monograph* / [Sahaidak M., Sobolieva T. et al.] / Edited by Mykhailo Sahaidak and Tetiana Sobolieva: Ukraine: Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, 2022. — P. 17-33. (0,8 д.а.). https://www.researchgate.net/publication/369178552_Management_challenges_in_global_world_monograph
14. Reznikova Nataliia V., Rubtsova Maryna Y., Yatsenko Olha M. The role of innovation clusters in building up investment and innovation strategies in the crossborder cooperation context. *Actual problems of international relations*. 2020. issue No. 142 C. 83-98. DOI: <https://doi.org/10.17721/apmv.2020.142.1.85-98>
15. Яценко О. М., Тананайко Т. С., Завадська Ю. С. Регіоналізація vs глобалізація: перспективи міжнародної торгівлі та можливості для України. Глобальні зміни розвитку суспільства на зламі тисячоліть: кол. моногр. — Харків: СГ НТМ «Новий курс», 2023. Розділ 4.4. С.167-184. <https://www.newroute.org.ua/wp-content/uploads/2023/04/mon-28.04.23.pdf>
16. Yülek M., Yatsenko O. Globalization, Crises and Policy Reform: Lessons from the Turkish Experience / Murat Yülek, Olga Yatsenko // *The Journal of International Economic Policy*. — 2015. — № 2. — С. 73 — 101.

17. Panchenko, V., Yatsenko, O., Musiiets T., Zinchenko F., Aleksandrova M. (2024) Global financial crises and their macroeconomic consequences for national economies: the case of Ukraine. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 6(59), 336–352. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.59.2024.4552>
18. Tsygankova T., Yatsenko O., Obolenska T., Gordieieva T., Osadchuk V. (2023). Influence of industry 4.0 on strategies of companies entering the global market of data integration services. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2023, (2): 141 — 148; <https://doi.org/10.33271/nvngu/2023-2/141>
19. Shlapak Alla, Yatsenko Olha, Ivashchenko Oksana, Zarytska Nataliya, Osadchuk Valeriia (2023). Digital transformation of international trade in the context of global competition: technological innovations and investment priorities. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 6(53), 334–347. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.53.2023.4241>.

References

1. Batsenko, L. (2018). Administrative management. Modern approaches to building an effective system of administrative management of the enterprise. *Modern management: directions, models, strategies, technologies: a collective monograph*. Sumy. pp. 3-24.
2. Gonzalez-Perez, M., Rodriguez-Rodriguez, R., & Lopez-Gomez, S. (2020). The role of international cooperation and communication in achieving sustainable development goals. *Energy Procedia*, 176, 1263-1270.
3. Ivanova, M. (2020). Cultural differences and their impact on international communication. *Journal of International Business Studies*, 52(3), 389-406.
4. Johnson, E. (2018). The Importance of Cross-Cultural Communication in International Business. *Journal of Business and Management*, 20(2), 42-49. <https://doi.org/10.9790/487X-2002014249>
5. Jajja, M. S. S., & Yasin, N. A. (2018). Communication Challenges for Sustainable Development. *Journal of Business Research*, 89, 298-304. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.01.032>
6. Li, Y. (2021). Requirements for international communication in the context of sustainable development. *Sustainability*, 13(5), 2771.
7. Ting-Toomey, S., & Chung, L. C. (2012). International and Intercultural Communication Competence: A Review and Agenda for Future Research. *International Journal of Intercultural Relations*, 36(6), 921-938. <https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2012.07.009>
8. Shkoda T., Tepluk M., Sahaidak M. (2020). Intellectual potential management in forming strategic partnership of science-business-education. *Baltic Journal of Economic Studies (Web of Science)*, Riga, Latvia: "Baltija Publishing", 2020, Vol. 6, No5. 221-232. URL: <http://www.baltijapublishing.lv/index.php/issue/article/view/946>
9. Sahaidak, M., & Biletskyi, Y. (2024). Business ecosystem management in the conditions new normality and transcendence. *Collection of Scientific Papers "Scientific Notes"*, 36 (3), 226-241. http://doi.org/10.33111/vz_kneu.36.24.03.20.138.144
10. Woods, B. (1993). Communication, Technology and the Development of People. *Canadian Journal of Communication*, 18(4).
11. Zhu, R. (2019). Cross-Cultural Communication and Globalization. *Journal of Multiculturalism in Education*, 15(1), 27-38. <https://doi.org/10.1108/JME-06-2018-0042>

- 12.Iatsenko, O., Yatsenko, O., & Dendeberia, D. (2024). Strategising the behavior of exporters in target global markets. Collection of Scientific Papers "Scientific Notes", 37 (4), 208-221. http://doi.org/10.33111/vz_kneu.37.24.04.19.131.137
- 13.Ramchuran R., Yatsenko O., Osadchuk V. Hybrid business strategy in the global data integration market. Management: challenges in global world: monograph / [Sahaidak M., Sobolieva T. et al.] / Edited by Mykhailo Sahaidak and Tetiana Sobolieva: Ukraine: Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, 2022. — P. 17-33. (0,8 д.а.). https://www.researchgate.net/publication/369178552_Management_challenges_in_global_world_monograph
- 14.Reznikova Nataliia V., Rubtsova Maryna Y., Yatsenko Olha M. The role of innovation clusters in building up investment and innovation strategies in the crossborder cooperation context. Actual problems of international relations. 2020. issue No. 142 C. 83-98. DOI: <https://doi.org/10.17721/apmv.2020.142.1.85-98>
- 15.Yatsenko O. M., Tananaiko T. S., Zavadzka Yu. S. Rehionalizatsiia vs hlobalizatsiia: perspektyvy mizhnarodnoi torhivli ta mozhlyvosti dlia Ukrainy. Hlobalni zminy rozvytku suspilstva na zlami tysiacholit: kol. monohr. — Kharkiv: SH NTM «Novyi kurs», 2023. Rozdil 4.4. S.167-184. <https://www.newroute.org.ua/wp-content/uploads/2023/04/mon-28.04.23.pdf>
- 16.Yülek M., Yatsenko O. Globalization, Crises and Policy Reform: Lessons from the Turkish Experience / Murat Yülek, Olga Yatsenko // The Journal of International Economic Policy. — 2015. — № 2. — C. 73 — 101.
- 17.Panchenko, V., Yatsenko, O., Musiiets T., Zinchenko F., Aleksandrova M. (2024) Global financial crises and their macroeconomic consequences for national economies: the case of ukraine. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, 6(59), 336–352. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.59.2024.4552>
- 18.Tsygankova T., Yatsenko O., Obolenska T., Gordieieva T., Osadchuk V. (2023). Influence of industry 4.0 on strategies of companies entering the global market of data integration services. Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu. 2023, (2): 141 — 148; <https://doi.org/10.33271/nvngu/2023-2/141>
- 19.Shlapak Alla, Yatsenko Olha, Ivashchenko Oksana, Zarytska Nataliya, Osadchuk Valeriia (2023). Digital transformation of international trade in the context of global competition: technological innovations and investment priorities. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, 6(53), 334–347. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.53.2023.4241>.