

Юлія Леонідівна **ЧИРКОВА**

к.е.н., доцент, Національний університет "Львівська політехніка"

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7315-9520>

e-mail: yuliya.l.chyrkova@lpnu.ua

Мар'яна Григорівна **БОРТНІКОВА**

к.е.н., доцент, Національний університет "Львівська політехніка"

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2346-8007>

e-mail: mariana.h.bortnikova@lpnu.ua

КРОС-КУЛЬТУРНА БІЗНЕС-ВЗАЄМОДІЯ СУБ'ЄКТІВ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ: ТРУДНОЩІ РЕАЛІЗАЦІЇ ТА ОПТИМАЛЬНІ ШЛЯХИ ЇЇ ПОДОЛАННЯ

У статті відображено особливості розвитку категорії «крос-культурна бізнес-взаємодія», на базі чого уточнено сутність вказаного поняття з позиції багатокультурної бізнес-співпраці з міжнародними партнерами, а також залучення до колективу фахівців-іноземців. Узагальнено орієнтовну статичну модель крос-культурних комунікацій, що зазвичай функціонує в межах вітчизняних суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності, деталізовано форми та типи крос-культурної взаємодії. На підставі цього виокремлено ключові проблемні моменти, що перешкоджають активному розвитку концепції крос-культурної бізнес-взаємодії в українських соціально-економічних реаліях, та запропоновано прикладні варіанти їх вирішення.

Ключові слова: крос-культурне управління, бізнес-взаємодія, зовнішньоекономічні зв'язки, підприємство, імпорт, експорт, удосконалення

ВСТУП

У сучасній економічній дійсності особливо гостро відчувається значний вплив глобалізації, інтернаціоналізації та інтеграційних процесів, які, без перебільшення, охоплюють весь світ. Тому все більше компаній виходять на міжнародні ринки, будують підприємства в інших країнах і створюють альянси із зарубіжними суб'єктами господарювання. Виходячи за рамки національної економіки, підприємства зіштовхуються з низкою факторів, які впливають на успішність ведення міжнародної діяльності.

Одне з провідних місць у цьому контексті належить фактору культури, під яким розуміють традиції, ментальність, духовні цінності народів, які й закладають основу для усіх процесів крос-культурної взаємодії. Це міжкультурне співробітництво може сприяти зростанню та розвитку корпорацій у всьому світі, внаслідок чого підвищується попит на кваліфіковану культурно різноманітну робочу силу. Останнім часом спостерігається зростання чисельності працівників різних культур на підприємствах; зі свого боку, технологічний прогрес сприяє спільній роботі міжкультурних колективів в умовах глобалізації. Хоча у міжкультурній робочій силі є багато переваг, присутні також багато неоднозначних моментів та складнощів, а це означає, що розуміння найкращого способу управління бізнесом культурно різноманітних колективів стало важливішим, аніж будь-коли. Відомо, що впровадження дієвих методів крос-культурного менеджменту в подальшому призведе до отримання найкращих результатів діяльності команди підприємства і згодом підвищить конкурентоспроможність компаній як в межах однієї країни, так і в міжнародному масштабі.

Значну частину досліджень у галузі управління крос-культурною взаємодією підприємницьких структур здійснено зарубіжними авторами у 1990-х рр. З появою у світ праці Є. Хола і Д. Трагера «Culture as Communication» («Культура як комунікація»), авторами вперше

запропоновано термін «міжкультурна комунікація», що відбивала, на їхню думку, особливу галузь людських відносин [1]. У сучасній науці й практиці крос-культурної бізнес-взаємодії найбільш відомими є моделі світової ділової культури, розроблені голландськими менеджерами Ф. Тромпенаарсом і Г. Хофстеде, а також модель британського фахівця у сфері міжкультурної комунікації – Р. Льюїса, який систематизував класифікаційні ознаки ділових культур у міжнародному бізнесі [2-3]. Окрім того, заслуговують на увагу дослідження й інших фахівців у цій площині. Зокрема, Г. Трайандіс першим розробив теорію, методологію та понятійно-категорійний апарат крос-культурної психології [4]; у працях Дж. Беррі актуалізовано питання змісту методики крос-культурного аналізу на засадах компаративізму у сфері культурної варіативності [5]. С. Наролл ввів поняття «культурної одиниці» як інструменту компаративістського аналізу, а Р. Гестеланд загалом вивчав питання крос-культурної поведінки у бізнесі [6; 7].

Вивченню особливостей організаційної структури та специфіки застосування крос-культурного аспекту управління міжнародними компаніями присвячено роботи вітчизняних науковців З.А. Атаманчук, Т.П. Близнюк, С.Д. Гелей, Н.Я. Горбач, І.І. Околітої, Ю.М. Петрушенко, О.М. Романуки, Л.С. Філатової, М.П. Хмари, О.І. Чайки та ін. [8-15].

Незважаючи на усе це, на сьогодні простежується гостра необхідність ще більш поглиблено, змістовно та критично проаналізувати наявні національні розробки у сфері крос-культурного менеджменту, адже з виходом на нові ринки з'являється ймовірність стикнутися з мінливим бізнес-середовищем. А вміння пристосовуватися до різних умов ведення зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) забезпечить довготривалу конкурентоспроможну позицію підприємницьких структур на шляху освоєння нових ринків збуту.

МАТЕРІАЛИ ТА МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Теоретичною основою дослідження виступають праці

провідних вітчизняних та іноземних науковців, результати прикладних досліджень фахівців-практиків у сфері крос-культурної бізнес-взаємодії підприємницьких структур. У процесі виконання роботи та відображення результатів застосовано такі загальнонаукові методи дослідження: етимологічний, порівняння, систематизація, синтезу та аналізу, узагальнення тощо.

Враховуючи вищесказане, **МЕТОЮ** роботи декларуємо формування теоретико-прикладних рішень з удосконалення крос-культурної бізнес-взаємодії підприємницьких структур в умовах багатостороннього розширення їх зовнішньоекономічних зв'язків (ЗЕЗ). Відповідно до заявленої мети дослідження зосереджуватиметься на виконанні низки завдань, зокрема: вдосконаленні сутнісного наповнення поняття «крос-культурна бізнес-взаємодія», визначенні ключових проблемних моментів, що перешкоджають ефективному встановленню та підтримці міжкультурних бізнес-комунікацій, а також формуванні обґрунтованих управлінських заходів з метою їх якнайшвидшого та, одночасно, якісного усунення.

РЕЗУЛЬТАТИ

У зв'язку з посиленням взаємозалежності бізнес-процесів організацій і глобалізації конкуренції на світових ринках локальні культури (національні, ділові, корпоративні) вступають між собою у певну взаємодію, внаслідок чого розмиваються межі між так званими своїми і чужими культурами [8]. Тобто поняття культури у міжнародному бізнесі – це вкрай багатогранне явище. У крос-культурному менеджменті вона поділяється на 4 рівні, кожен з яких обумовлює психологію, свідомість і поведінку людини. Кожен рівень формується під впливом сім'ї, соціальної групи, географічного регіону, професійного та національного оточення.

Національна, ділова та корпоративна культура тісно пов'язані між собою. В організації міжнародного бізнесу проявляються культурні відмінності, тому менеджери туристичних фірм повинні розробити такі тактичні підходи до ведення справ і власної поведінки, щоб через взаємовигідне ділове спілкування, врахування культурних особливостей місцевого населення ефективно працювати в тій чи іншій країні світу [6].

Отже, сутність крос-культурної бізнес-взаємодії слід розглядати з позиції основи крос-культурного менеджменту підприємств, що охоплює сукупність різних рівнів культури у бізнес-середовищі, які базуються на управлінні відносинами, що виникають на перетині національних і організаційних культур.

Крос-культурний менеджмент – нова галузь знань для України. Тривалий період українська держава знаходилася у складі СРСР, політика якого пропагувала існування єдиної наднаціональної спільноти, а саме «радянського народу», тому на крос-культурні дослідження було накладено ідеологічне табу. Саме тоді на заході, особливо в США, крос-культурні дослідження були традиційно пріоритетним напрямом. Прагнучи отримати від закордонних ринків максимальну віддачу, українська економіка будується на нових ідеологічних засадах міжнародних відносин, які базуються на чесних, некорупційних стосунках та нейтралізації міжкультурних конфліктів.

Формування на українських підприємствах крос-культурного менеджменту є необхідною умовою для конкурентної боротьби і виведення продукції на внутрішні і закордонні ринки, оскільки ці знання досить важко виявити та скопіювати, тому вони стають втіленням унікальних конкурентних переваг компанії, що дасть змогу фірмі міцно закріпитися на міжнародному ринку [12].

Керівники вітчизняних підприємств, прагнучи забезпечити динамічну інтеграцію компанії у міжнародне бізнес-середовище, чітко усвідомлюють, що вона неможлива без налагодження ефективної крос-культурної бізнес-взаємодії. Очевидно, що така взаємодія заснована на крос-культурних підприємницьких комунікаціях. Вказана категорія розглядається топ-менеджерами як процес передачі і сприйняття комерційної інформації в умовах міжнародного спілкування на основі різних інформаційних каналів і засобів. На поточний момент часу в межах вітчизняних підприємницьких структур зазвичай застосовується статична модель процесу крос-культурних підприємницьких комунікацій, що відображена на рис. 1.

Загалом під інформацією тут розглядається будь-якого виду повідомлення (звернення, послання, зведення тощо) іноземному контрагенту, що має комерційний характер, тобто його кінцевою метою є отримання прибутку (рідше- досягнення інших статутних цілей суб'єкта господарювання).

Кодування – конкретна форма (безпосереднє втілення) подання звернення, яке відправник прагне довести до одержувача у вигляді певних кодів (реклами, предметів, візуальних образів тощо).

Канал комунікації – сукупність засобів передачі (розповсюдження, поширення) інформації (сукупність медіаканалів і конкретних медіаносіїв).

Декодування – «розшифрування», інтерпретація, засвоєння звернення-інформації, котрі надсилаються джерелом комунікації.

Одержувач комунікації (адресат: інший, окрім відправника, суб'єкт комунікативного процесу; «проти-лежний суб'єкт») – цільові аудиторії, потенційні покупці, ділові партнери тощо, у встановленні комунікацій-взаємодії з якими зацікавлений відправник. Зворотна реакція – набір відгуків одержувачів інформації, які (відгуки) виникають в процесі отримання й засвоєння (оброблення) комунікативного звернення. Збір, аналіз даних комунікативного процесу і розроблення «проєкту» нового інформаційного звернення відповідно до умов, котрі змінилися під впливом перешкод. Зворотний зв'язок – частина відповідної реакції одержувачів попередньої інформації та «проєкт» нового комунікаційного звернення, які розробляються за підсумками аналізу комунікативного процесу.

Доцільно зазначити, що у процесі виробничо-комерційної, а також зовнішньоекономічної діяльності крос-культурні бізнес-комунікації суб'єктів господарювання отримують просторово-часовий розвиток, а отже, наведена на рис. 1 модель набуває динамічних ознак.

Ведучи мову про форми крос-культурної бізнес-взаємодії, слід зазначити, що на сьогодні найчастіше спостерігаємо застосування:

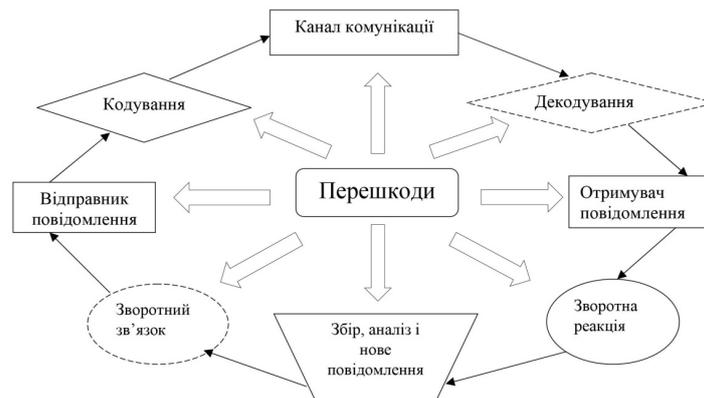


Рис. 1. Статична модель крос-культурних бізнес-комунікацій підприємств-суб'єктів ЗЕД [розроблено авторами]

– міжособистісних (обмін інформацією між двома або кількома економічними суб'єктами, які вступили в безпосередній комунікативний процес) – наприклад, у разі замовлення запасних деталей та узгодження умов сервісного обслуговування певного іноземного обладнання між менеджером зі збуту українського підприємства та менеджером із обслуговування клієнтів іноземної компанії-партнера;

– внутрішньогрупових (прямий обмін інформацією у малих групах від 2-3 до 20-30 людей) – наприклад, у разі укладання зовнішньоекономічних угод співпраці із іноземними контрагентами;

– масових (взаємодія суб'єктів, що здійснюється за допомогою обміну масовою інформацією з використанням спеціальних технічних засобів, у результаті чого у процесі комунікації беруть участь одночасно великі групи клієнтів-партнерів по бізнесу) – наприклад, за умови участі представників різних компаній у міжнародних семінарах, вебінарах, виставках та презентаціях.

Вивчаючи крос-культурні комунікації, особливо в умовах розширення ЗЕЗ вітчизняних компаній, досліджено, що на підприємствах застосовуються як вербальні, так і невербальні їх види. До вербальних належить мовне спілкування, яке втілюється в обміні інформацією та в емоційних переживаннях учасників комунікативного процесу. Якщо виникають певні мовні бар'єри, на перший план тоді виходять невербальні крос-культурні комунікації, серед яких прийнято виділяти такі прийоми взаємодії як кінематика (сукупність жестів, поз, рухів тіла); такесика (рукописання, поцілунки, поплескування та інші дотики до тіла партнера по бізнес-комунікації); сенсорика (сукупність чуттєвого сприйняття, яке ґрунтується на інформації органів почуттів); проксемика (способи використання простору в комунікативному процесі); хронеміка (способи використання часу у просторі) тощо.

Водночас світ продовжує зберігати значну кількість культурних відмінностей. Вони стають перепоною у переговорних процесах, роботі працівників компаній. Усе це породжує проблеми крос-культурного характеру.

Вагомими причинами виникнення перепон у крос-культурній бізнес-взаємодії українських суб'єктів господарювання із зовнішньоекономічними контрагентами сьогодні часто постають комунікативні бар'єри. Їхня кількість у кожній окремій компанії безпосередньо залежить від специфіки її роботи. Однак спільними для усіх організацій є низка міжкультурних комуніка-

тивних бар'єрів.

Першим з таких вважаємо недостатній рівень толерантності до мультикультурних відмінностей клієнтів, постачальників та інших контрагентів у колективі відділу ЗЕД. Формування високого рівня толерантності – першочергове завдання. Це допомагає забезпечити фізичну безпеку персоналу, боротися з негативними поведінковими наслідками терористичних загроз, поширювати принципи гендерної, сексуальної, релігійної рівності, сприяти зростанню рівня гідності кожного члену колективу.

Також проблемним моментом може стати нездатність окремих учасників переговорних процесів з іноземними партнерами чи інших напрямів крос-культурної бізнес-взаємодії своєчасно та коректно використовувати вербальні і невербальні засоби спілкування. Під час міжкультурної комунікації людина часто не в змозі повністю засвоїти специфіку чужої мови, адекватно розуміти не тільки слова, але й невербальну поведінку, що супроводжується жестами, мімікою. Складності у спілкуванні можуть мати легку форму (наприклад, відмінності мов європейської групи) та складну (наприклад, протилежність мовних основ країн Сходу, арабського світу, Європи). А це, зі свого боку, може стати причиною виникнення конфліктних ситуацій та криз співпраці.

Складності у крос-культурній бізнес-взаємодії суб'єкта господарювання можуть виникати і під впливом нівелювання важливості таких її інструментів, як етіс- і еміс-елементів. Крос-культурні дослідження довели, що вираз емоцій і закономірності пам'яті є етіс-елементами. Однак у міжкультурному спілкуванні людина повинна знати і враховувати ситуативні особливості, пов'язані з еміс-елементами. Наприклад, соціальна дистанція між людьми – це елемент спілкування, властивий людям з різних культур. Для певних культур тісні обійми та рукописання з поцілунками є нормою, для інших це може бути сприйнято як посягання на власний простір та погані манери.

Трудності крос-культурної взаємодії у вітчизняних компаній можуть виникати і через усталену на підприємстві тенденцію розглядати світ крізь культурні фільтри. Ці фільтри є особливим механізмом, за допомогою якого культура впливає на комунікацію. Культурні відмінності і символіка можуть призводити до помилок, нерозуміння і конфліктів. Дія культурних фільтрів відома усім нам зі старих казок, в яких розповідалося про заморські країни та дивні речі, що там

відбуваються.

У продовження попереднього проблемного моменту, негативний вплив на крос-культурну бізнес-взаємодію досліджуваного підприємства можуть мати помилки в інтерпретації поведінки, які створюють бар'єри на шляху ефективної міжкультурної комунікації. Інші атрибутивні тенденції, такі як спотворення інформації з метою задоволення власних інтересів (self-serving bias), захисні атрибуції, також виявляються в різних культурах по-різному, і усі ці нюанси треба обов'язково знати перед початком нової транскордонної співпраці.

Варто також зазначити, що труднощі у налагодженні нових ЗЕЗ суб'єктів господарювання можуть виникнути через відсутність інструментів моніторингу рівня соціальної відповідальності компанії перед зацікавленими стейкхолдерами, зокрема й іноземними. Рівень соціальної відповідальності є тим фактором, що чинить безпосередній вплив на бізнес-взаємодію суб'єкта господарювання, особливо у крос-культурному контексті, адже відображає його надійність, а також зорієнтованість на довготривалу перспективу співпраці та сталий розвиток, що особливо актуально у сучасних

екоцентричних умовах.

Загалом проблемні моменти у досліджуваній сфері можуть виникати й через те, що на підприємстві має місце застарілий підхід до управління експортно-імпоротною діяльністю, без врахування комплексного інструментарію крос-культурної бізнес-взаємодії з іноземними партнерами, що часто створює нездоланні бар'єри для суб'єкта господарювання у напрямі розширення ЗЕЗ.

З усієї наведеної сукупності проблемних моментів вважаємо за доцільне за сучасних умов виокремити ті, які стають наслідком певних порушень та архаїзмів в управлінській системі самих вітчизняних підприємств, тобто сформувались за результатами їх діяльності. Саме такі перешкоди ми маємо можливість ефективно усунути задля удосконалення крос-культурної бізнес-взаємодії досліджуваного суб'єкта господарювання в умовах розширення ЗЕЗ. На рис. 2 висвітлено оптимальні, на нашу думку, заходи, які якнайшвидше варто впровадити для вирішення виявлених ключових проблем та вдосконалення предмету дослідження.

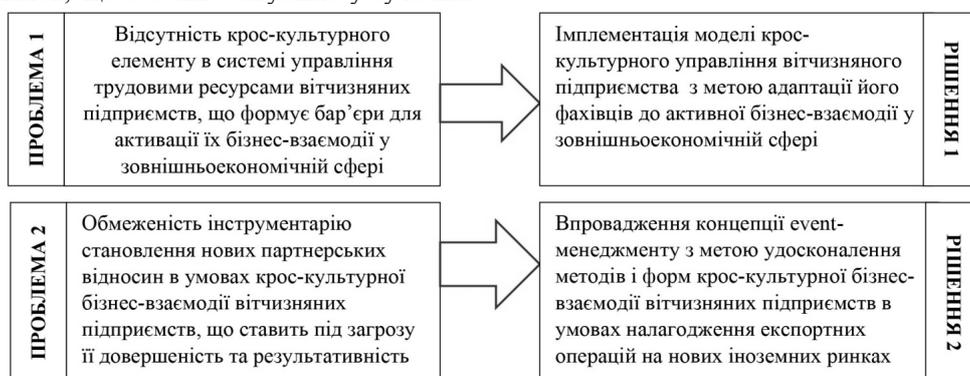


Рис. 2. Проблеми крос-культурної бізнес-взаємодії підприємств в умовах розширення зовнішньоекономічних зв'язків та шляхи їх вирішення [узагальнено авторами]

Стосовно першої з наведених проблем, – варто зазначити, що застосування крос-культурного елемента в управлінні трудовими ресурсами відіграє величезну роль у подоланні різноманітних комунікаційних бар'єрів, особливо в умовах інтернаціональної бізнес-взаємодії. У результаті лише комплексний підхід на засадах моделювання дасть можливість найкраще розкрити принципи роботи крос-культурної комунікації на підприємстві, оскільки орієнтовані на виявлення і вивчення глибинних економічних, політичних, моральних та інших підстав міжсуб'єктних відносин на міжнародному ринку. Акцентуємо увагу на тому, що для того щоб успішно діяти у крос-культурному бізнес-середовищі, керівникам досліджуваного суб'єкта господарювання слід вирішувати низку стратегічно важливих питань, що виникають унаслідок культурних відмінностей. Однією з найважливіших стратегій є адаптація персоналу до середовища, в якому зараз він працює. Ігнорування культурних відмінностей або нерозуміння їх важливості може призвести до зниження конкурентної позиції підприємства. Менеджери всіх рівнів управління повинні мати високий рівень культурного інтелекту для впровадження творчих рішень та вирішення питань культурних бар'єрів, особливо у контексті запланованого розширення діяльності компанії на іноземних ринках.

Для вирішення другої проблеми пропонуємо впровадити сучасну концепцію event-менеджменту, яку буде спрямовано на проведення низки заходів професійно-ділового та неформального характеру і до яких будуть залучатись представники бізнесу іноземного партнера, з яким вже попередньо слід сформулювати базові домовленості про налагодження співпраці у експортно-імпортній сфері. Усі супутні моменти мають бути обговорені з метою прийняття заключних рішень та підписання угод в межах event-заходів, які організовуватимуться вітчизняним підприємством. Щоб якісно підготуватись до цих заходів та врахувати усі необхідні соціокультурні моменти, керівництву підприємства рекомендовано впровадити концепцію event-менеджменту, яка буде враховувати усі особливості становлення бізнес-взаємин із потенційними іноземними клієнтами, чия ділова етика та характерні риси ділової співпраці можуть значно відрізняються від українських, а отже, мають стати винятковою сферою вивчення для усіх причетних до крос-культурних комунікацій представників суб'єкта господарювання.

ВИСНОВКИ

Формування на українських підприємствах крос-культурного менеджменту є необхідною умовою для проведення конкурентної боротьби і виведення про-

дукції на внутрішні і закордонні ринки. Водночас світ продовжує зберігати значну кількість культурних відмінностей. Вони стають перепонами у переговорних процесах, роботі працівників компаній. Усе це породжує проблеми крос-культурного характеру: комунікативні бар'єри учасників бізнес-взаємодії, нездатність учасників переговорних процесів із іноземними партнерами чи інших напрямів крос-культурної бізнес-взаємодії своєчасно та коректно використовувати вербальні і невербальні засоби спілкування; нівелювання важливості етіс- та етіс-елементів в умовах крос-культурної взаємодії; помилки в інтерпретації поведінки партнера по крос-культурній комунікації тощо.

У сучасних умовах доцільно зосереджувати увагу на вирішенні тих, які стають наслідком певних порушень в управлінській системі самих вітчизняних підприємств, тобто сформувавшись за результатами їх діяльності і можуть бути вирішені його власними силами. У цьому контексті найчастіше створює труднощі відсутність крос-культурного елементу в системі управління трудовими ресурсами вітчизняних підприємств, що формує бар'єри для активізації їх бізнес-взаємодії

у зовнішньоекономічній сфері. Для вирішення цього проблемного моменту варто впровадити модель крос-культурного управління вітчизняного підприємства з метою адаптації його фахівців до активної бізнес-взаємодії у зовнішньоекономічній сфері. Ще однією вагомою перешкодою для налагодження та розвитку ефективних крос-культурних зв'язків вважаємо обмеженість інструментарію становлення нових партнерських відносин в умовах крос-культурної бізнес-взаємодії вітчизняних підприємств, що ставить під загрозу її довершеність та результативність. Щоб нівелювати вплив цієї проблеми, запропоновано реалізувати концепцію event-менеджменту з метою вдосконалення методів і форм крос-культурної бізнес-взаємодії вітчизняних підприємств в умовах налагодження експортних операцій на нових іноземних ринках. Саме на розроблення теоретико-прикладних засад реалізації двох вищезазначених заходів з усунення перешкод розвитку крос-культурних бізнес-комунікацій підприємств і доцільно зосередити подальші наукові дослідження.

Список використаних джерел

1. Trager G., Hall E. Culture as Communication: A Model and Analysis. *Explorations: Studies in Culture and Communication*. New York, 1954.
2. How Hofstede & Trompenaars Models of Cultural Dimensions Apply to Global Leadership. URL: <https://eurac.com/how-the-2-models-of-cultural-dimensions-hofstede-trompenaars-apply-to-global-leadership/>
3. Косов А. Знакомьтесь, Ричард Льюис! Искусство делового общения как залог успеха в бизнесе. URL: <https://www.forextimes.ru/foreks-stati/znakomtes-richard-lyuis-iskusstvo-delovogo-obshheniya-kak-zalog-uspeha-v-biznese>
4. Triandis H.C. Cross-cultural industrial and organizational psychology. *Triandis H.C., Dunnette M.D., Hough L.M. (eds.), Handbook of industrial and organizational psychology*. 1994, pp. 103–172.
5. Berry J.W. Cross-cultural psychology: research and applications. 2002. URL: [researchgate.net/publication/245817518_Berry_J_W_Poortinga_Y_H_Segall_M_H_Dasen_P_R_2002_Cross-cultural_psychology_research_and_applications_Second_revised_edition](https://www.researchgate.net/publication/245817518_Berry_J_W_Poortinga_Y_H_Segall_M_H_Dasen_P_R_2002_Cross-cultural_psychology_research_and_applications_Second_revised_edition)
6. Алдошина М.В., Брусильцева Г.М. Крос-культурні комунікації в туризмі в умовах глобалізації. *Бізнес інформ*. 2014. № 3. С. 197-202.
7. Глінковська Б., Чеботарьов Є., Чеботарьов В. Крос-культурні підприємницькі комунікації: навчально-методичний посібник для магістрантів. Старобільськ, 2018. 120 с.
8. Атаманчук З.А. Вплив крос-культурних комунікацій у міжнародному туризмі на дифузію інновацій між країнами. *Економіка і організація управління*. 2022. №1 (45). С. 59-65.
9. Близнюк Т.П. Крос-культурні особливості менеджменту сучасної мультинаціональної організації: монографія. Харків, 2017. 296 с.
10. Теорія та історія світової і вітчизняної культури / Н.Я. Горбач та ін. Львів, 1992. 166 с.
11. Філатова Л.С., Околіта І.І. Крос-культурний менеджмент в міжнародному бізнесі. *Східна Європа: Економіка, Бізнес та Управління*. 2022. Вип. 2 (07). С. 8–12.
12. Петрушенко Ю.М. Крос-культурні аспекти підвищення ефективності міжнародного бізнесу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 5. С. 146–148.
13. Романуха О.М. Роль крос-культурних комунікацій у менеджменті організацій. *Економіка та управління підприємствами*. 2017. №9. С. 608-613.
14. Хмара М.П., Пилипенко Б.Г. Крос-культурний менеджмент міжнародних корпорацій. *Держава і регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2020. № 6 (117). С. 20-28.
15. Chaika O.I. Communicative strategies in cross-cultural business environment. *Scientific journal «International Journal of Philology»*. Kyiv, 2020. Vol. 11. No. 1. pp. 114-121.

References

1. Trager G., Hall E. Culture as Communication: A Model and Analysis. *Explorations: Studies in Culture and Communication*. New York, 1954.
2. How Hofstede & Trompenaars Models of Cultural Dimensions Apply to Global Leadership. URL: <https://eurac.com/how-the-2-models-of-cultural-dimensions-hofstede-trompenaars-apply-to-global-leadership/>
3. Kosov A. Meet Richard Lewis! The art of business communication as a key to success in business. URL: <https://www.forextimes.ru/foreks-stati/znakomtes-richard-lyuisiskusstvo-delovogo-obshheniya-kak-zalog-uspeha-v-biznese> (in Russian).
4. Triandis H.C. Cross-cultural industrial and organizational psychology. *Triandis H.C., Dunnette M.D., Hough L.M. (eds.), Handbook of industrial and organizational psychology*. 1994, pp. 103–172.
5. Berry J.W. Cross-cultural psychology: research and applications. 2002. URL: [researchgate.net/publication/245817518_Berry_J_W_Poortinga_Y_H_Segall_M_H_Dasen_P_R_2002_Cross-cultural_psychology_research_and_applications_Second_revised_edition](https://www.researchgate.net/publication/245817518_Berry_J_W_Poortinga_Y_H_Segall_M_H_Dasen_P_R_2002_Cross-cultural_psychology_research_and_applications_Second_revised_edition)

applications Second revised edition

6. Aldoshyna M.V., Brusiltseva H.M. Cross-cultural communications in tourism under globalization. *Business Inform.* 2014. No 3. pp. 197-202 (in Ukrainian).

7. Hlinkovska B., Chebotarov Ye., Chebotarov V. Cross-cultural entrepreneurial communications. Starobilsk, 2018. 120 p. (in Ukrainian).

8. Atamanchuk Z.A. Impact of cross-cultural communications in international tourism on innovations diffusion among countries. *Economic and management organization.* 2022. №1 (45). pp. 59-65 (in Ukrainian).

9. Blyzniuk T.P. Cross-cultural peculiarities of modern multinational organization management: monograph. Kharkiv, 2017. 296 p. (in Ukrainian).

10. Theory and history of world and domestic culture / N.Ya. Horbach et al. Lviv, 1992. 166 p. (in Ukrainian).

11. Filatova L.S., Okolita I.I. Cross-cultural management in international business. *Eastern Europe: economy, business and management.* 2022. Issue. 2 (07). pp. 8–12 (in Ukrainian).

12. Petrushenko Yu.M. Cross-cultural aspects of enhancing the international business effectiveness. *Bulletin of Khmelnytskyi national university.* 2009. No 5. pp. 146–148 (in Ukrainian).

13. Romanukha O.M. Role of cross-cultural communications in organizations management. *Economics and Enterprises Management.* 2017. No 9. pp. 608-613 (in Ukrainian).

14. Khmara M.P., Pylypenko B.H. Cross-cultural management of international corporations. *State and regions. Series: Economics and Business.* 2020. No 6 (117). pp. 20-28 (in Ukrainian).

15. Chaika O.I. Communicative strategies in cross-cultural business environment. *Scientific journal «International Journal of Philology».* Kyiv, 2020. Vol. 11. No. 1. pp. 114-121.

Yuliia CHYRKOVA

PhD in Economics, Associate Professor, Lviv Polytechnic National University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7315-9520>

e-mail: yuliya.l.chyrkova@lpnu.ua

Mariana BORTNIKOVA

PhD in Economics, Associate Professor, Lviv Polytechnic National University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2346-8007>

e-mail: mariana.h.bortnikova@lpnu.ua

CROSS-CULTURAL BUSINESS COOPERATION AT ENTERPRISES ENGAGED IN FOREIGN ECONOMIC ACTIVITIES: CHALLENGES OF IMPLEMENTATION AND OPTIMAL WAYS TO OVERCOME THEM

Rapid changes in internationalization are having a huge impact on how businesses operate and their work environments, connecting them with customers and colleagues around the world. This cross-cultural collaboration can promote the growth and development of corporations around the world, resulting in increased demand for a skilled, culturally diverse workforce. While there are many advantages and disadvantages to an intercultural workforce, this means that understanding the best way to manage the business of culturally diverse teams is more actual today than ever.

The purpose of the paper is reflected in the formation of measures to improve the cross-cultural business interaction of Ukrainian enterprises in the context of expanding foreign economic relations.

The world continues to retain a significant number of cultural differences. They become obstacles in the negotiation processes, the work of company employees. All this gives rise to problems of a cross-cultural nature (communication barriers of participants in business interaction, the inability of participants in negotiation processes with foreign partners or other areas of cross-cultural business interaction to use verbal and non-verbal means of communication in a timely and correct manner; leveling the importance of etic- and emic-elements in conditions of cross-cultural interaction; mistakes in interpreting the behavior of a partner in cross-cultural communication, etc.). As the result, the ways to solve existing problems at the enterprise were proposed as follows: the implementation of the cross-cultural management model at the enterprise in order to adapt its specialists to active business interaction in the foreign economic sphere, as well as the introduction of the concept of event management in order to improve methods and forms of cross-cultural business interaction of Ukrainian enterprises in terms of establishing new export-import operations.

Keywords: cross-cultural management, business interaction, foreign economic relations, enterprise, import, export, improvement