

## **СВІТОВЕ ГОСПОДАРСТВО І МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ**

**Кухарик В.В.**

*кандидат економічних наук, старший викладач,  
Волинський національний університет імені Лесі Українки*

### **КРОС-КУЛЬТУРНІ КОМУНІКАТИВНІ БАР'ЄРИ У ДІЛОВІЙ КОМУНІКАЦІЇ**

Нині, усе більше компаній розширюють свій бізнес за кордоном. Особливо складно вести ефективну комунікацію із бізнес-партнерами різних культур зважаючи на наявність крос-культурних комунікативних бар'єрів (КККБ). Відповідно, розуміння культурних відмінностей є одним із найважливіших навичок, які повинні розвивати фірми, щоб мати конкурентну перевагу у міжнародному бізнесі.

Під КККБ пропонуємо розуміти фактори, що перешкоджають адекватній, ефективній взаємодії та взаєморозумінню, передачі інформації між представниками різних культур.

Ключем до ефективної бізнес-комунікації є розуміння культурного різноманіття та КККБ, а фірми, які цього не розуміють, постають перед труднощами міжнародного ділового спілкування. Нерозуміння культурних відмінностей може вплинути на: ефективність бренду, ділові відносини, рекламу, менеджмент міжнародного бізнесу, міжнародний маркетинг, міжнародні ділові переговори, поведінку споживачів та персоналу, міжособистісні відносини, а також на особливості створення команди.

Нині, звичайною практикою міжнародного бізнесу є присутність представників різних культур у складі підрозділів міжнародних компаній. Відповідно велика кількість КККБ виникає як усередині компанії, так і за її межами (деякі бар'єри є спільними в обох випадках).

Розглянемо КККБ, що проявляються усередині компанії:

1. Непорозуміння – є головною перешкодою для спілкування в багатокультурному середовищі; поширене серед осіб різного культурного походження, чий цінності та переконання різняться.

2. Норми – це культурно визначені правила для прийнятної та відповідної поведінки; кожна культура має свої власні норми. Особи, які працюють у полікультурному середовищі, часто не розуміють норм іншої культури і діють відповідно.

3. Переконання та цінності, у глобалізованому робочому співтоваристві переконання та цінності кожної людини залежать від її культури. Для ефективної комунікації крос-культурні переконання та цінності повинні бути відомі персоналу.

4. Стереотипи – це ціннісні судження про людей; зазвичай появляються через страх перед групою, або через брак знань про групу осіб. Такі стереотипи є основною причиною розбіжностей у поглядах щодо протилежної культури та призводять до бар'єрів у спілкуванні.

5. Етноцентризм – вважати, що власна культура, власна групова поведінка є стандартом для усіх інших груп [5, с. 333–334].

КККБ, що появляються за межами компанії:

– висока тривожність – відчуття стресу або напруженості, що виникає внаслідок невизначеності крос-культурних зустрічей, виникає, коли особа не знає, що від неї очікують, що може викликати захисну поведінку [6, с. 258];

– мова – у кожній мові, а також між різними культурами, які розмовляють однією мовою, будуть відмінності, наприклад, з точки зору лексики, синтаксису, сленгу та діалектів. Перекладаючи слова лише одним значенням може легко призвести до непорозумінь, оскільки слова часто мають більш ніж одне значення [2, с. 16]. Англійська мова використовується як стандартна мова в міжнародному бізнесі, але бізнес-партнерам варто розмовляти мовою країни перебування, оскільки це є ознакою поваги

– хибні невербальні тлумачення – дуже важливо вміти розшифровувати невербальні знаки та символи, оскільки не існує універсальної невербальної мови. Невербальні знаки, такі як жести, поза, мовчання, емоційне вираження, дотик, зовнішній вигляд тощо можна легко неправильно інтерпретувати. Декодування повідомлень невербального спілкування має враховувати культурний контекст.

Деякі культури мають високий контекст, наприклад, у Китаї та Японії, в яких більшість інформації при спілкуванні знаходиться або у фізичному контексті, або в середині людини. Інші мають низький контекст, наприклад, скандинавські країни, приділяють більше уваги словам і мають більш детальну та конкретну комунікацію [3, с. 6–7];

– стереотипи та упередження – стереотипи виникають, коли людина надмірно узагальнює або має надмірно спрощені переконання про групу людей, які практично не мають реального досвіду. Китайці, наприклад, схильні вважати, що японці більше схожі на них, ніж насправді, оскільки вони є сусідніми країнами; упередження – це необґрунтована неприязнь або підозра до групи на основі, наприклад, раси, релігії чи сексуальної орієнтації. Стереотипи та упередження представляють низку проблем, які важко вирішити, оскільки вони існують нижче рівня свідомості [3, с. 8];

– етноцентризм – це тенденція оцінювати звички та практики інших людей як правильні чи неправильні відповідно до власних культурних установок, вірувань та цінностей. Типові етноцентричні установки, описані Джаясвалом [4, с. 13], такі: «більшість інших культур є відсталими порівняно з моєю культурою» або «моя культура повинна бути зразком для наслідування для інших культур». Наприклад, китайці звикли слідувати інструкціям і не висловлюють свою думку, і тому можуть відчувати себе незручно, коли американські менеджери або керівники просять їх про це. Китаєць у цьому випадку відображає етноцентричне ставлення [3, с. 8];

– цінність часу – дослідники зробили самий висновок і довели, що тривалість зустрічей і пунктуальність можуть відрізнятись між різними культурами. Так, наприклад, що ділові зустрічі у Великобританії тривають довше, ніж в інших країнах; для Туреччини характерними є спізнений початок зустрічі та відповідно й пізніше її закінчення [9, с. 115];

– почуття та емоції – британцям властива стриманість, схильність до мовчання, прискіпливість, японські партнери мають схильність до придушення емоцій, італійцям характерний емоційний стиль ведення переговорів [1; 7, с. 15; 8, с. 9].

Крос-культурні фактори у діловому спілкуванні відіграють важливу роль як невидимі бар'єри. Їх ідентифікація та розв'язання є надзвичайно важливим для розширення діяльності організації,

географічного кругозору, виходу на нові ринки. Якщо в одній фірмі працюють разом люди із різних куточків світу, які мають різні цінності, культуру, традиції може виникнути багато серйозних проблем. Адже робота в мультикультурній команді пов'язана з багатьма викликами, розбіжностями та конфліктами.

### Список використаних джерел:

1. Anna Schouten, Michael Boiger, Alexander Kirchner-Häusler, Yukiko Uchida and Batja Mesquita. Cultural Differences in Emotion Suppression in Belgian and Japanese Couples: A Social Functional Model. *Frontiers In Psychology*. 2020. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01048>
2. Dr. Sudhanshu Jayaswal. Barriers to Intercultural Communication. *Pragyaan : Mass Communication*. 2009. Volume 7. Issue 1. P. 12–19. URL: [https://pragyaanmasscomm.iuu.ac/upload\\_dynamic\\_content/2009\\_June.pdf](https://pragyaanmasscomm.iuu.ac/upload_dynamic_content/2009_June.pdf)
3. Ida Seeger & Simon Gustafsson. Barriers to Intercultural Communication – A Case Study on IKEA Japan. 2021. 47 p. URL: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1583487/FULLTEXT01.pdf>
4. Jayaswal, S. Barriers to intercultural communication. *Pragyaan: Mass communication, a bi-annual Journal*. 2009. № 7(1). P. 12–19. URL: [https://pragyaanmasscomm.iuu.ac/upload\\_dynamic\\_content/2009\\_June.pdf](https://pragyaanmasscomm.iuu.ac/upload_dynamic_content/2009_June.pdf)
5. Jenifer, R. D., & Raman, G. P. Cross cultural communication barriers in the workplace. *International Journal of Management*. 2015. No 6(1). P. 332–335. URL: [https://www.researchgate.net/publication/333640758\\_Cross\\_Cultural\\_Communication\\_Barriers\\_in\\_Workplace](https://www.researchgate.net/publication/333640758_Cross_Cultural_Communication_Barriers_in_Workplace)
6. Oana-Antonia Ilie. Oana-Antonia Ilie. Intercultural Communication Barriers. China and the USA, The Difficulties of a Dialogue. *International Conference KNOWLEDGE-BASED ORGANIZATION*. 2019. Vol. XXV. No 2. P. 258–263. URL: [https://www.researchgate.net/publication/334674085\\_Intercultural\\_Communication\\_Barriers\\_China\\_and\\_the\\_USA\\_The\\_Difficulties\\_of\\_a\\_Dialogue](https://www.researchgate.net/publication/334674085_Intercultural_Communication_Barriers_China_and_the_USA_The_Difficulties_of_a_Dialogue)
7. Sara Benetti, Enrique Ogliastri, and Andrea Caputo. Distributive/integrative negotiation strategies in cross-cultural contexts: a comparative study of the USA and Italy. *Journal of Management & Organization*. 2021. P. 1–23. URL: <https://eprints.lincoln.ac.uk/id/eprint/43610/7/distributiveintegrative-negotiation-strategies-in-cross-cultural-contexts-a-comparative-study-of-the-usa-and-italy.pdf>
8. Tetiana Aleksieieva1, Hoang Thi Kieu Trinh. Psychological features of the negotiation process in the 21st century. *Three Seas Economic Journal*. 2021. Vol. 2. Number 4. P. 8–12. DOI: <https://doi.org/10.30525/2661-5150/2021-4-2>
9. Wendelien van Eerde and Sana Azar. Too Late? What Do You Mean? Cultural Norms Regarding Lateness for Meetings and Appointments. *Cross-Cultural Research*. 2020. 54 (2-3). P. 111–129. DOI: <https://doi.org/10.1177/1069397119866132>