

УДК 65.012.4

DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2025-54-1>

**Аксьонова О.В.**

*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри управління та адміністрування  
ПрАТ «Вищий навчальний заклад  
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0380-9035>*

**Яценко О.М.**

*доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри міжнародної торгівлі і маркетингу  
Київського національного економічного університету  
імені Вадима Гетьмана  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4399-2217>*

**Aksyonova Oksana**

*Candidate of Economic Science,  
Associate Professor of the Department of Management and Administration  
PrJSC "Higher education institution  
"Interregional Academy of Personnel Management"*

**Yatsenko Olha**

*Doctor of Economics, Professor,  
Professor of the Department of International Trade and Marketing  
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine*

## ДИЛЕМИ МІЖКУЛЬТУРНОЇ КОМУНІКАЦІЇ ТА КОНТРЗАХОДИ У МІЖНАРОДНІЙ ТОРГІВЛІ

**Анотація.** У статті досліджено дилеми міжкультурної комунікації та розглянуто ефективні контрзаходи для їх подолання у міжнародній торгівлі. Визначено, що глобалізація, цифрова трансформація та зростаюча взаємозалежність економік посилюють необхідність розуміння культурних відмінностей та адаптації стратегій бізнес-спілкування до специфіки різних національних контекстів. У процесі міжнародних торговельних відносин виникають суттєві комунікативні бар'єри, пов'язані з мовними, соціокультурними та правовими аспектами, що можуть ускладнювати переговори, впливати на динаміку контрактних зобов'язань і знижувати ефективність комерційної співпраці. Особливу увагу приділено аналізу основних викликів міжкультурної взаємодії, серед яких етноцентризм, стереотипізація, когнітивні викривлення, розбіжності у правових системах та етичних стандартах ведення бізнесу.

**Ключові слова:** міжкультурна комунікація, міжнародні економічні відносини, глобалізація, бізнес-стратегії, культурна адаптація, цифрова трансформація, міжнародна співпраця, корпоративна етика, мультикультурні команди, конкурентоспроможність.

**Вступ та постановка проблеми.** На сьогоднішній день, окремої значущості набуває ідентифікація ключових дилем міжкультурної комунікації, які ускладнюють міжнародну торгівлю, та аналізі ефективних контрзаходів для їх подолання. Незважаючи на те, що розвиток цифрових технологій значно спростив процес глобальної взаємодії, комунікативні бар'єри, зумовлені культурними відмінностями, залишаються суттєвою перешкодою для ефективного ведення міжнародного бізнесу. Безперечно, можна одразу виділити, що першочерговою дилемою є проблема *мовної адаптації* у міжнародній торгівлі. Попри поширення англійської мови як основного засобу міжнародного спілкування, мовні бар'єри залишаються критичним фактором у ділових переговорах та юридичних угодах. Оскільки, очевидним є те, що у неправильний переклад комерційних контрактів, нерозуміння специфіки професійного жаргону або культурних

конотацій можуть призвести до серйозних фінансових втрат та юридичних суперечок.

Не менше значимою, є дилема щодо ведення бізнес-переговорів у різних культурах. *Наприклад, у країнах Східної Азії традиційно прийнято довготривалі відносини та поступове встановлення довіри перед підписанням угоди, тоді як у західних країнах бізнес-процеси більш орієнтовані на швидке прийняття рішень і формалізацію домовленостей.* Така розбіжність у підходах може викликати труднощі у комунікації та стати причиною невдач у міжнародних торговельних угодах. Наступним викликом є *культурні відмінності* у питаннях регулювання контрактних відносин. *Наприклад, у правових системах різних країн існують відмінності у тлумаченні таких понять, як відповідальність за невиконання договору, механізми вирішення суперечок та юридичні аспекти ділової етики.*

Додатковим аспектом є питання *корпоративної соціальної відповідальності та етичних норм* у міжнародній торгівлі. У різних країнах існують різні уявлення про допустимі практики ведення бізнесу, що може створювати комунікативні конфлікти між партнерами. Наприклад, питання екологічної відповідальності, прав працівників та антикорупційної політики можуть мати різне значення в *Європі, Азії, Латинській Америці та Африці*, що впливає на рівень взаємної довіри між компаніями.

Таким чином, дослідження *дилем міжкультурної комунікації* у міжнародній торгівлі є необхідним для розробки ефективних механізмів подолання комунікативних бар'єрів. У сучасних умовах важливим завданням стає створення універсальних підходів до міжкультурного бізнес-спілкування, що дозволять гармонізувати міжнародні торговельні відносини та сприятимуть більшій ефективності міжнародного співробітництва.

#### Аналіз останніх досліджень та публікацій.

Аксенова О. [1] розглядає концепції та практики міжкультурної комунікації в розвитку міжнародних економічних відносин, що є ключовим аспектом для розуміння дилем міжкультурної комунікації в міжнародній торгівлі. Саме через контекст, розуміння культурних відмінностей та їх впливу на економічні відносини є важливим для розробки ефективних контрзаходів. Дослідження Джонсона Е. [4], Шкоди Т., Теплюк М., Сагайдак М. [5], а також Теплюк М., Репіної І. та Дзюби Д. [7] зосереджені на аспектах міжнародної торгівлі, включаючи інституційне забезпечення тарифного та нетарифного регулювання, асиметрію в глобальній торговій системі та вплив угод про вільну торгівлю. У зазначених літературних джерелах подано контекст для розуміння економічних та політичних факторів, що впливають на міжнародну торгівлю та міжкультурну комунікацію. Гринчак Н., Яценко О., Булатова О. та Птащенко О. [2], а також Шлапак А., Яценко О., Іващенко О., Зарицька Н. та Осадчук В. [6] аналізують вплив глобальних тенденцій на міжнародний бізнес. Наукові публікації Гринчак Н., Яценко О., Булатової О. та Птащенко О. [2] та Джаджі М. та Ясіна Н. [3] розглядають фактори вибору інвестиційних моделей азіатськими компаніями, тоді як Шлапак А., Яценко О., Іващенко О., Зарицька Н. та Осадчук В. [6] досліджують вплив Індустрії 4.0 на стратегії компаній, що виходять на глобальний ринок. Таким чином, сучасні дослідження демонструють, що технологічні та економічні зміни безпосередньо впливають на міжкультурну комунікацію, вимагаючи адаптації стратегій міжнародної торгівлі. Отже, тема нашого наукового дослідження є актуальною та важливою з огляду на сучасні аспекти ведення бізнесу.

**Метою статті** є дослідження полягає в тому, щоб глибоко та всебічно вивчити проблеми, що виникають у процесі міжкультурної комунікації в контексті міжнародної торгівлі

**Результати дослідження.** У контексті міжнародної торгівлі міжкультурна комунікація постає

як детермінантний чинник, що визначає ефективність та результативність економічної взаємодії суб'єктів глобального ринку. З огляду на інтенсифікацію процесів глобалізації та транснаціоналізації економічних зв'язків, проблема міжкультурної взаємодії набуває стратегічного значення, зумовлюючи необхідність комплексного аналізу комунікативних дилем та розробки адаптивних механізмів їхнього подолання. Традиційні підходи до управління міжкультурною комунікацією, що базуються на емпіричних спостереженнях та інтуїтивному пристосуванні до культурних відмінностей, втрачають свою релевантність в умовах цифрової трансформації та зростання рівня міжкультурної гетерогенності, рис. 1.

Теоретичні засади міжкультурної комунікації в міжнародній торгівлі корелюють із концепціями культурного релятивізму, когнітивної адаптації та соціокультурної рефлексії. Аналіз моделей

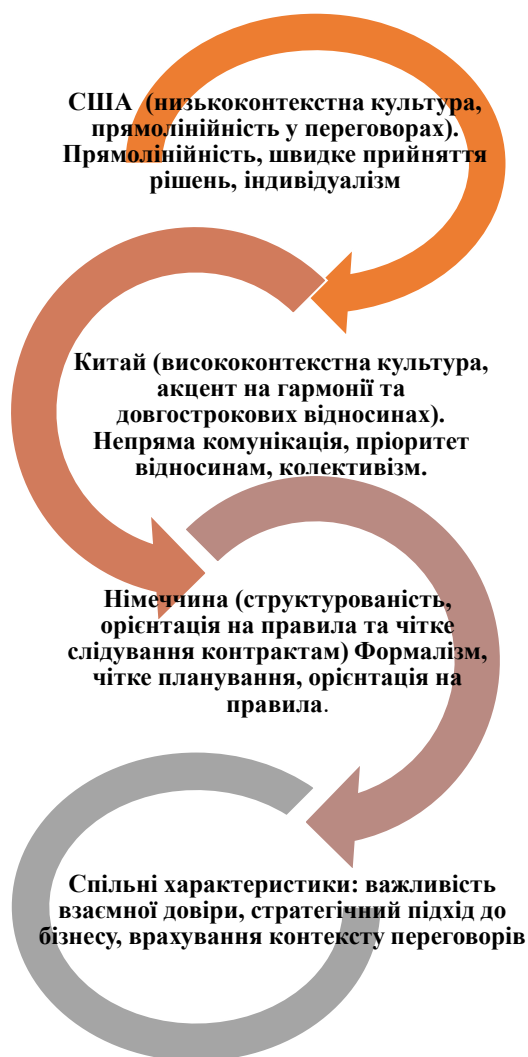


Рис. 1. Вієнна-діаграма – відображення спільних та відмінних характеристик міжкультурної комунікації у різних країнах та бізнес-культурах

Джерело: сформовано автором

Хофстеде, Тромпенаарса та інших дослідників дозволяє виокремити ключові параметри культурних розбіжностей, зокрема дихотомію індивідуалізму та колективізму, рівень владної дистанції, схильність до уникнення невизначеності, часову орієнтацію та поляризацію нормативних і преференційних моделей поведінки. У цьому контексті моделювання міжкультурної комунікації потребує синтетичного підходу, що враховує політичні, економічні та технологічні вектори трансформації глобального бізнес-середовища.

Дилеми міжкультурної комунікації в міжнародній торгівлі детермінуються такими деструктивними феноменами, як *етноцентризм*, *стереотипізація*, *дискурсивна когнітивна дисонансність та лінгвістичні бар'єри*. Етноцентризм як гносеологічна настанова, що передбачає оцінювання інших культур через призму власних норм та цінностей, є фактором, що продукує комунікативні перешкоди та конфліктогенність у міжнародній взаємодії. Стереотипізація як редукціоністська модель сприйняття культурної різноманітності спричиняє поверховість комунікаційних стратегій, що, у свою чергу, зумовлює помилкові управлінські рішення та порушення партнерської довіри.

Культурні розбіжності в ділових практиках та переговорних стилях формують додаткові комунікативні ризики, що можуть мати екзистенціальне значення для ефективності міжнародних торговельних операцій. У цьому контексті особливу роль відіграють відмінності у стратегічних підходах до ухвалення рішень, регламентування контрактних зобов'язань та механізмів вирішення конфліктних ситуацій. *Наприклад*, висококонтекстні культури (*Китай, Японія, країни Близького Сходу*) надають пріоритет непрямій комунікації, що може суперечити прагматичним та формалізованим переговорним стратегіям, характерним для низькоконтекстних культур (*США, Німеччина, скандинавські країни*).

Додатковим викликом є дихотомія глобальної цифровізації та локальних культурних особливостей, що породжує феномен комунікативної гібридизації. З одного боку, цифрова трансформація сприяє прискоренню міжкультурної взаємодії, спрощенню доступу до інформації та автоматизації бізнес-комунікацій. З іншого боку, використання технологій штучного інтелекту для автоматизованого перекладу, ведення переговорів або управління міжнародними комунікаційними процесами може призводити до когнітивних викривлень, семантичних спотворень та втрати автентичності комунікативних намірів.

Подолання комунікативних дилем у міжнародній торгівлі потребує комплексних контрзаходів, що включають розвиток міжкультурної компетентності, інституційне регулювання, технологічні інновації та адаптивні бізнес-стратегії. Міжкультурна компетентність як здатність до ефективної міжкультурної рефлексії та адаптації є ключовою передумовою успішної комунікації у глобальному бізнес-середовищі. Використання технологічних інструментів, таких як нейромережеві перекладачі, інтерактивні

платформи для крос-культурного навчання та штучний інтелект для управління комунікативними ризиками, сприяє мінімізації мовних та семантичних бар'єрів. Водночас адаптація бізнес-стратегій до культурного контексту партнерів шляхом локалізації комунікаційних практик та впровадження принципів глокалізації дозволяє гармонізувати міжкультурну взаємодію.

Отже, дослідження міжкультурної комунікації у міжнародній торгівлі є необхідним для формування ефективних механізмів подолання комунікативних розбіжностей. У сучасних умовах це вимагає інтеграції когнітивно-комунікативних моделей, впровадження технологічних інновацій та розвитку регуляторних ініціатив, спрямованих на оптимізацію міжкультурної взаємодії у міжнародному торговельному середовищі.

**Висновки.** Дилеми міжкультурної комунікації у міжнародній торгівлі є комплексним феноменом, що формується під впливом глибинних культурних відмінностей, мовних бар'єрів, різних моделей ділової поведінки та специфіки правових систем різних країн. Етноцентризм, стереотипізація, дискурсивна несумісність та когнітивні викривлення виступають основними перешкодами на шляху ефективної міжкультурної взаємодії, що ускладнює міжнародні торговельні відносини та може призводити до порушення контрактних зобов'язань, дестабілізації партнерських зв'язків і фінансових втрат.

Глобалізація та цифрова трансформація істотно вплинули на характер міжкультурної комунікації, посиливши взаємозалежність економік та прискоривши інформаційний обмін. Однак паралельно з відкриттям нових можливостей ці процеси створюють низку викликів, зокрема ризики втрати культурної автентичності, проблеми цифрового розриву та етичні дилеми, пов'язані з використанням штучного інтелекту у сфері міжнародних бізнес-комунікацій. Технологічні рішення, такі як автоматизовані перекладачі, інтерактивні платформи та системи штучного інтелекту для аналізу міжкультурної взаємодії, можуть сприяти подоланню комунікативних бар'єрів, однак не можуть повністю компенсувати відмінності у ціннісних орієнтаціях та соціокультурних моделях поведінки.

Для мінімізації ризиків, спричинених міжкультурними комунікаційними розбіжностями, необхідно застосовувати комплексний підхід, що поєднує розвиток міжкультурної компетентності, адаптацію бізнес-стратегій до культурного контексту партнерів, впровадження гнучких комунікативних механізмів та інтеграцію технологічних інновацій. Формування міжкультурної компетентності, як здатності до ефективної взаємодії у полікультурному середовищі, має стати стратегічним пріоритетом для міжнародних компаній, оскільки рівень культурної чутливості та комунікативної адаптивності прямо впливає на ефективність торговельних переговорів та виконання контрактних зобов'язань.

Інституційне регулювання, зокрема гармонізація міжнародних стандартів ділової комунікації,



створення спеціалізованих платформ для обміну міжкультурним досвідом та розширення дипломатичних ініціатив у сфері глобальної торгівлі, сприятиме зниженню конфліктогенності міжкультурних взаємодій. Водночас адаптація стратегій міжнародного бізнесу до особливостей партнерських країн, що включає культурний аудит, локалізацію переговорних тактик та персоналізовані комунікативні стратегії, є важливою складовою підвищення ефективності міжкультурної взаємодії.

Отже, подолання дилем міжкультурної комунікації в міжнародній торгівлі потребує інтеграції когнітивних, соціокультурних та технологічних підходів, що забезпечують адаптивність бізнес-стратегій до умов глобального ринку. Успішна міжкультурна комунікація виступає не лише інструментом мінімізації ризиків, а й потужним ресурсом конкурентних переваг, що дозволяє компаніям ефективно функціонувати у складному, динамічному та багатоаспектному міжнародному торговельному середовищі.

#### Список використаних джерел:

1. Аксьонова, О. (2025). Концепції міжкультурної комунікації у розвитку міжнародних економічних відносин. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. № 338(1). С. 493–498. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-73>
2. Hrynychak, N., Yatsenko, O., Bulatova, O., Ptashchenko, O. Problems relating to the statistical research of the national market of logistics services in war conditions. *Statistics in Transition New Series*. 2023. № 24 (1). С. 13–28. DOI: <https://doi.org/10.59170/stattrans-2023-002>
3. Jajja, M. S. S., Yasin, N. A. Communication Challenges for Sustainable Development. *Journal of Business Research*. 2018. № 89. С. 298–304. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.01.032>
4. Johnson, E. The Importance of Cross-Cultural Communication in International Business. *Journal of Business and Management*. 2018. № 20 (2). С. 42–49. DOI: <https://doi.org/10.9790/487X-2002014249>
5. Shkoda, T., Tepliuk, M., Sahaidak, M. (2020). Intellectual potential management in forming strategic partnership of science-business-education. *Baltic Journal of Economic Studies*. № 6 (5). С. 221–232. URL: <http://www.baltijapublishing.lv/index.php/issue/article/view/946>
6. Shlapak, A., Yatsenko, O., Ivashchenko, O., Zarytska, N., Osadchuk, V. 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*. 2023. № 6 (53). С. 334–347. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptr.6.53.2023.4241>
7. Рєпіна, І., Теплюк, М., & Дзюба, Д. (2024). вплив ентропійних процесів на глокалізаційний розвиток підприємств в умовах цифровізації. *Modeling the Development of the Economic Systems*. № 2. С. 229–234. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-12-30>
8. Рєпіна, І., Теплюк, М., & Дзюба, Д. (2024). Ентропія та її роль у цифровій трансформації бізнес-процесів підприємства. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. № 332 (4). С. 255–259. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-332-37>
9. Рєпіна, І., Теплюк, М., Дзюба, Д., & Мороз, А. (2024). Вплив ентропії та цифровізації на розвиток підприємств. *Development Service Industry Management*. № 2. С. 238–243. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6\(37\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6(37))
10. Tsygankova, T., Yatsenko, O., Obolenska, T., Gordieieva, T., Osadchuk, V. Influence of Industry 4.0 on strategies of companies entering the global market of data integration services. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2023. № 2. С. 141–148. DOI: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2023-2/141>

#### References

1. Aksonova, O. (2025). Kontseptsii mizhkulturnoi komunikatsii u rozvytku mizhnarodnykh ekonomichnykh vidnosyn. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 338(1), 493–498. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-73>
2. Hrynychak, N., Yatsenko, O., Bulatova, O., Ptashchenko, O. (2023). Problems relating to the statistical research of the national market of logistics services in war conditions. *Statistics in Transition New Series*. № 24 (1). S. 13–28. DOI: <https://doi.org/10.59170/stattrans-2023-002>
3. Jajja, M. S. S., Yasin, N. A. (2018). Communication Challenges for Sustainable Development. *Journal of Business Research*. № 89. S. 298–304. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.01.032>
4. Johnson, E. (2018). The Importance of Cross-Cultural Communication in International Business. *Journal of Business and Management*. № 20(2). S. 42–49. DOI: <https://doi.org/10.9790/487X-2002014249>
5. Shkoda, T., Tepliuk, M., Sahaidak, M. (2020). Intellectual potential management in forming strategic partnership of science-business-education. *Baltic Journal of Economic Studies*, 6(5), 221–232. URL: <http://www.baltijapublishing.lv/index.php/issue/article/view/946>
6. Shlapak, A., Yatsenko, O., Ivashchenko, O., Zarytska, N., Osadchuk, V. (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). S. 334–347. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptr.6.53.2023.4241>
7. Riepina, I., Tepliuk, M., & Dziuba, D. (2024). vplyv entropiinykh protsesiv na hlokalizatsiyni rozvytok pidpriemstv v umovakh tsyfrovizatsii. *Modeling the Development of the Economic Systems*, (2), 229–234. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-12-30>
8. Riepina, I., Tepliuk, M., & Dziuba, D. (2024). Entropiia ta yii rol u tsyfrovii transformatsii biznes-protseviv pidpriemstva. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 332 (4), 255–259. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-332-37>

9. Riepina, I., Tepliuk, M., Dziuba, D., & Moroz, A. (2024). Vplyv entropii ta tsyfrovizatsii na rozvytok pidpriemstv. *Development Service Industry Management*, (2), 238–243. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6\(37\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6(37))
10. 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*. № 2. S. 141–148. DOI: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2023-2/141>

### DILEMMA OF INTERCULTURAL COMMUNICATION AND COUNTERMEASURES IN INTERNATIONAL TRADE

**Summary.** The article examines the dilemmas of intercultural communication and considers effective countermeasures to overcome them in international trade. It is determined that globalization, digital transformation and the growing interdependence of economies increase the need to understand cultural differences and adapt business communication strategies to the specifics of different national contexts. In the process of international trade relations, significant communication barriers arise related to linguistic, socio-cultural and legal aspects, which can complicate negotiations, affect the dynamics of contractual obligations and reduce the effectiveness of commercial cooperation. Particular attention is paid to the analysis of the main challenges of intercultural interaction, including ethnocentrism, stereotyping, cognitive distortions, differences in legal systems and ethical standards of business. It is proven that these factors can lead to conflicts, misunderstandings and economic losses, which requires the development of effective adaptation mechanisms. A comprehensive approach to overcoming intercultural communication dilemmas is proposed, which includes the development of intercultural competence, the use of digital technologies to automate business communication, the implementation of regulatory initiatives, and the adaptation of business strategies to the cultural context of partners. The role of artificial intelligence and automated translation systems in minimizing language barriers is also considered, while focusing on the risks of semantic distortions and loss of authenticity of communicative intentions. The results of the study may be useful for scientists, specialists in the field of international business, public administration, and transnational corporations. The proposed strategic approaches will contribute to increasing the effectiveness of intercultural interaction, optimizing international trade relations, and minimizing communication risks in the global business environment.

**Keywords:** intercultural communication, international economic relations, globalization, business strategies, cultural adaptation, digital transformation, international cooperation, corporate ethics, multicultural teams, competitiveness.