

Секція Економіка	
УДК 339.9:316.77:005.94	
Дата першого надходження статті до видання	2026-02-28
Дата прийняття статті до друку після рецензування	2026-03-30
Дата публікації/оприлюднення	2026-03-30

Крос-культурні комунікаційні бар'єри в Україні як чинник виникнення економічних втрат у міжнародній діяльності

Лозінська Любов Дмитрівна

Доктор філософії з економіки,

Доцент кафедри підприємництва та маркетингу,

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

м. Івано-Франківськ, Україна

Ldlozinska@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9993-9875>

Анотація. Метою дослідження є наукове обґрунтування причинно-наслідкового зв'язку між крос-культурними комунікаційними бар'єрами та виникненням економічних втрат у міжнародній діяльності підприємств, а також формування практичних напрямів превентивного управління такими втратами. Об'єктом дослідження є процес міжкультурної взаємодії працівників, керівників, партнерів, постачальників і споживачів у межах міжнародних операцій. У статті систематизовано мовно-семантичні, контекстуальні, ціннісно-поведінкові, ієрархічно-статусні, часові, невербальні та цифрово-комунікаційні бар'єри. Обґрунтовано, що їх економічний вплив проявляється через помилки тлумачення домовленостей, затримки погоджень, повторне виконання робіт, зростання витрат на координацію, втрату контрактів, зниження продуктивності міжнародних команд, плинність персоналу, погіршення репутації та втрачені ринкові можливості. Визначено, що сукупні втрати мають прямий, непрямий і стратегічний характер, а їх масштаб залежить від складності операцій, кількості залучених культурних груп, рівня формалізації процедур, якості зворотного зв'язку та готовності персоналу до взаємодії у мультикультурному зовнішньому середовищі. Сформовано причинний ланцюг, за яким культурно зумовлена відмінність переходить у комунікаційне спотворення, помилкове управлінське рішення, операційний збій і фінансовий результат. Запропоновано модель переходу від реактивного усунення наслідків до превентивного управління, яка охоплює культурну діагностику партнерів, контекстуальну адаптацію повідомлень, стандарти підтвердження домовленостей, підготовку міжнародних команд, медіацію, облік комунікаційних збоїв та оцінювання пов'язаних із ними витрат. Доведено, що крос-культурний менеджмент повинен розглядатися як складова економічного управління ризиками міжнародної діяльності, оскільки якість комунікації безпосередньо впливає на швидкість операцій, договірну надійність, використання ресурсів і довгострокову конкурентоспроможність підприємств.

Ключові слова: крос-культурна комунікація, комунікаційні бар'єри, економічні втрати, міжнародна діяльність, міжкультурна взаємодія, трансакційні витрати, міжнародні команди, крос-культурний менеджмент

Cross-cultural communication barriers in Ukraine as a factor in economic losses in international activities

Liubov Lozinska

PhD in Economics

Associate Professor at the Department of Entrepreneurship and Marketing

Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas

Ivano-Frankivsk, Ukraine

ldlozinska@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9993-9875>

Abstract. The purpose of the study is to provide a scientific substantiation of the causal relationship between cross-cultural communication barriers and economic losses in the international activities of enterprises and to develop practical directions for the preventive management of such losses. The object of the study is the process of intercultural interaction among employees, managers, partners, suppliers, and consumers within international operations. The article systematises linguistic-semantic, contextual, value-behavioural, hierarchical-status, temporal, non-verbal, and digital communication barriers. It is substantiated that their economic impact is manifested through misinterpretation of agreements, approval delays, repeated work, increased coordination costs, lost contracts, reduced productivity of international teams, staff turnover, reputational deterioration, and missed market opportunities. The study establishes that aggregate losses have direct, indirect, and strategic forms, while their scale depends on the complexity of operations, the number of cultural groups involved, the degree of formalisation of procedures, the quality of feedback, and personnel readiness for interaction in a multicultural external environment. A causal chain is developed in which a culturally conditioned difference becomes a communication distortion, an erroneous managerial decision, an operational failure, and a financial result. A model for moving from reactive consequence elimination to preventive management is proposed. It includes cultural diagnostics of partners, contextual adaptation of messages, standards for confirming agreements, preparation of international teams, mediation, recording communication failures, and assessing the related costs. It is proven that cross-cultural management should be treated as a component of economic risk management in international activities because communication quality directly affects operational speed, contractual reliability, resource use, and the long-term competitiveness of enterprises.

Keywords: cross-cultural communication, communication barriers, economic losses, international activities, intercultural interaction, transaction costs, international teams, cross-cultural management

Вступ

Актуальність проблеми. Міжнародна діяльність підприємств формується через постійну взаємодію представників різних культур, правових систем, мовних спільнот і моделей ділової поведінки. Переговори, укладення контрактів, управління міжнародними проектами, координація постачання, обслуговування іноземних споживачів і робота мультикультурних команд залежать від точності передачі змісту, правильного тлумачення намірів та узгодженості очікувань. При такого роду умовах комунікаційна помилка набуває економічного змісту. Невірно зрозумілий термін виконання, різне бачення рівня деталізації, несумісні правила прийняття рішень або відмінне ставлення до ієрархії можуть спричинити затримку поставки, повторне виконання роботи, невиконання договірних зобов'язань, втрату споживача або припинення партнерства. Економічний результат такого збою охоплює додаткові витрати, недоотриманий дохід, втрату робочого часу, зростання вартості координації

та погіршення ділової репутації. Особливої гостроти проблема набуває у цифровому зовнішньому середовищі, де міжнародна взаємодія не рідко відбувається дистанційно, а текстові повідомлення, відеоконференції та автоматизовані канали обміну зменшують кількість контекстуальних сигналів. Швидкість обміну інформацією зростає, проте ймовірність помилкового тлумачення зберігається. Водночас підприємства переважно обліковують фінансові наслідки вже після виникнення операційного збою та рідко пов'язують їх із первинним комунікаційним бар'єром. На нашу думку, крос-культурна комунікація повинна розглядатися як економічний ресурс, а якість її організації повинна забезпечувати скорочення транзакційних витрат, підвищення договірної надійності й збереження ринкових можливостей. Саме потреба розкрити механізм переходу від культурної відмінності до фінансової втрати обумовила вибір теми дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наукові підходи до крос-культурної комунікації охоплюють суспільні, управлінські, освітні, кадрові та технологічні аспекти. О. В. Аксьонова та О. М. Яценко [1] досліджують розвиток міжкультурної комунікації у глобальному цифровому ландшафті XXI ст. і звертають увагу на зміну каналів взаємодії, підвищення швидкості обміну інформацією та необхідність адаптації комунікативних практик до цифрового середовища. Д. С. Ліфінцев і Ж. Канавільяш [2] розкривають перешкоди ефективній взаємодії у мультикультурному середовищі та показують, що відмінності у сприйнятті, цінностях, стилях поведінки й способах передавання змісту впливають на результативність управління. В. А. Євтушенко, Є. В. Лісений та Ву Зіеу Лін [3] аналізують крос-культурний менеджмент діяльності підприємств на ринках Європи, що формує підґрунтя для розуміння культурної адаптації управлінських рішень у міжнародній діяльності. О. Іванов та В. Іванова [4] розглядають крос-культурну комунікацію через контекст мистецької діяльності, акцентуючи значення символів, інтерпретацій і культурних кодів. О. М. Ігнатова [5] систематизує європейський досвід міжкультурної комунікації в освіті й культурі, який підтверджує значення підготовки учасників взаємодії та розвитку здатності працювати з відмінними моделями сприйняття. Н. П. Гальона, І. В. Дудко, О. М. Калита та В. Г. Шемет [6] досліджують особливості міжкультурної комунікації у науковому дискурсі, де точність понять, коректність тлумачення і професійна етика визначають якість спільної діяльності. Т. Є. Сніца [7] характеризує міжкультурну комунікацію як суспільний феномен, що формується через взаємодію цінностей, норм і способів поведінки різних спільнот. А. І. Капліна [8] обґрунтовує крос-культурний менеджмент як інструмент організації взаємодії, а А. І. Капліна та Н. В. Кириченко [9] розкривають крос-культурні аспекти управління персоналом і значення адаптації кадрових практик до мультикультурного внутрішнього середовища на підприємствах. І. Перезовова, О. Орлова та О. Лісова [10] пропонують структурування проблемного поля для управлінського консультування, що є корисним для послідовного виявлення причин, проявів і наслідків комунікаційних проблем. А. Штангрет та О. Силкін [11] акцентують безпекові аспекти управління персоналом у гіпердинамічному зовнішньому середовищі, де кадрова стійкість, якість координації та швидкість реагування мають прямий зв'язок із результатами діяльності. Узагальнення зазначених праць засвідчує сформоване наукове підґрунтя для аналізу міжкультурної взаємодії, однак економічний механізм втрат від комунікаційних бар'єрів потребує окремого системного розкриття.

Виділення невирішеної частини проблеми. У наявних дослідженнях крос-культурні бар'єри переважно розглядаються як чинники зниження якості взаємодії, виникнення непорозумінь, ускладнення управління персоналом або обмеження адаптації на зовнішніх ринках. Разом із цим недостатньо розкритим залишається послідовний причинний зв'язок між конкретним видом бар'єра та формою економічної

втррати. Потребує уточнення, яким чином мовна неоднозначність, відмінне ставлення до часу, ієрархії, прямоти висловлювання, відповідальності або зворотного зв'язку переходять у додаткові трансакційні витрати, затримки, втрачені контракти, зниження продуктивності чи репутаційні наслідки. Окремого опрацювання потребує поділ втрат на прямі, непрямі та стратегічні, а також формування управлінської моделі, яка дозволяє виявляти комунікаційний ризик до моменту його перетворення на фінансовий результат. Наявні наукові підходи створюють основу для такого дослідження, проте не формують цілісного бачення економічної ціни крос-культурної невідповідності у міжнародній діяльності.

Мета статті. Метою дослідження є наукове обґрунтування причинно-наслідкового зв'язку між крос-культурними комунікаційними бар'єрами та виникненням економічних втрат у міжнародній діяльності підприємств, систематизація основних каналів формування таких втрат і розроблення практичних напрямів їх превентивного скорочення. Об'єктом дослідження є процес міжкультурної комунікації в межах міжнародних операцій, переговорів, проєктів, постачання, продажу та управління міжнародними командами.

Наукова новизна. Наукова новизна дослідження полягає у формуванні інтегрованого причинного ланцюга «культурна відмінність – комунікаційне спотворення – помилкове рішення – операційний збій – економічна втрата», а також у систематизації прямих, непрямих і стратегічних наслідків крос-культурних бар'єрів. Запропоновано перехід від епізодичного усунення непорозумінь до превентивного управління комунікаційним ризиком.

Практичне значення. Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання на підприємствах під час підготовки міжнародних переговорів, формування мультикультурних команд, організації зовнішніх поставок, обслуговування іноземних споживачів, адаптації повідомлень і оцінювання витрат, пов'язаних із комунікаційними збоями. Запропоновані положення можуть бути застосовані керівниками, фахівцями з персоналу, міжнародного бізнесу та управлінського консультування.

Методи дослідження. Методологічну основу дослідження становить сукупність загальнонаукових і спеціальних методів. Діалектичний метод використано для розкриття суперечливого характеру культурних відмінностей, які можуть підтримувати різноманітність і водночас формувати ризики помилкового тлумачення. Методи аналізу й синтезу застосовано для виокремлення видів бар'єрів і поєднання їх у єдину систему. Причинно-наслідковий метод використано для побудови траєкторії переходу від комунікаційного збою до економічної втрати. Порівняльний і структурно-функціональний методи надали можливість зіставити бар'єри за джерелом виникнення, формою прояву та наслідками.

Джерела даних. Теоретичну основу дослідження становлять виключно наукові праці, наведені у списку використаних джерел [1–11]. Вони охоплюють розвиток міжкультурної комунікації у цифровому середовищі, перешкоди ефективній взаємодії, європейський досвід, крос-культурний менеджмент, управління персоналом, структуризацію проблемного поля для консультування та безпекові аспекти кадрового управління.

Інструменти аналізу. Для опрацювання наукових положень використано тематичне групування, категоріальну систематизацію, причинне картування та процесний аналіз. Тематичне групування забезпечило виділення мовних, контекстуальних, поведінкових, статусних, часових і технологічних бар'єрів. Причинне картування дозволило поєднати кожний бар'єр із можливим управлінським збоєм та

економічним наслідком. Процесний аналіз застосовано для визначення точок контролю у переговорах, виконанні контрактів і роботі міжнародних команд.

Обмеження дослідження. Дослідження має теоретико-аналітичний характер і спирається на систематизацію наукових підходів без використання первинних фінансових даних окремих підприємств. Оцінювання стратегічних і репутаційних втрат ускладнюється їх відкладеним проявом та залежністю від конкретного ринку. Запропонована класифікація формує підґрунтя для подальших емпіричних досліджень, експертного оцінювання та розроблення прикладних методик розрахунку вартості комунікаційних збоїв.

Результати

Крос-культурний комунікаційний бар'єр являється стійкою або ситуативною перешкодою для точного обміну змістом між учасниками міжнародної взаємодії, яка виникає через відмінності у мові, культурних кодах, цінностях, очікуваннях, способах прийняття рішень і правилах ділової поведінки. Економічна небезпека такого бар'єра визначається його здатністю змінювати зміст управлінської інформації. Партнер може формально отримати повідомлення, але надати йому інше значення, ніж передбачав відправник. За такого роду умов зберігається ілюзія досягнутої домовленості, хоча сторони фактично мають різні очікування щодо строків, якості, відповідальності, порядку погодження або допустимого рівня гнучкості. Саме прихований характер невідповідності робить крос-культурний бар'єр особливо витратним, оскільки його наслідки виявляються на етапі виконання операції, коли зміна рішення потребує додаткових ресурсів. Основні види бар'єрів та механізми переходу до економічних втрат систематизовано у табл. 1.

Таблиця 1

Основні види крос-культурних комунікаційних бар'єрів та механізми економічних втрат

Вид бар'єра	Характеристика
Мовно-семантичний	Виникає через різне значення слів, професійних термінів, скорочень і формулювань. Спричиняє помилки у специфікаціях, договорах, технічних завданнях і комерційних пропозиціях, що веде до повторної роботи, претензій та додаткових витрат
Контекстуальний	Пов'язаний із різним рівнем прямоти повідомлень і залежністю змісту від ситуації, статусу та попередніх відносин. Формує хибну впевненість у погодженні, затримує ухвалення рішень і підвищує витрати на уточнення
Ієрархічно-статусний	Виникає через різне сприйняття субординації, повноважень і допустимості критики керівника. Призводить до приховування проблем, затримки зворотного зв'язку та прийняття рішень без повної інформації
Часовий	Формується через різне ставлення до строків, пунктуальності, послідовності операцій і допустимості паралельної роботи. Спричиняє зриви графіків, простой, штрафи та втрату ринкових можливостей
Невербальний	Пов'язаний із різним тлумаченням пауз, жестів, дистанції, інтонації, візуального контакту та емоційної виразності. Може створювати помилкове враження про довіру, згоду, компетентність або готовність до співпраці
Цифрово-комунікаційний	Виникає під час дистанційної взаємодії через відсутність частини невербальних сигналів, різні правила електронного листування та вибір каналів зв'язку. Підвищує ризик пропущених повідомлень, дублювання завдань і нечіткого розподілу відповідальності

Сформовано автором

Запропонована систематизація відображає, що економічна втрата формується не в момент появи культурної відмінності, а в процесі її переходу у спотворену дію. Першою стадією є відмінність у сприйнятті, коли одна сторона вкладає у повідомлення

конкретний зміст, а інша співвідносить його з власними культурними нормами. Другою стадією постає комунікаційне спотворення, яке проявляється у неправильному розумінні пріоритету, строку, повноваження або критерія якості. Третя стадія охоплює помилкове управлінське рішення чи відсутність необхідної дії. На четвертій стадії виникає операційний збій, а саме затримка, повторне виконання, дефект, конфлікт, зупинка погодження або втрата координації. П'ята стадія формує фінансовий результат через додаткові витрати, недоотриманий дохід, штраф, втрату споживача або зниження майбутньої вартості партнерства. При такого роду умовах керівництво може помилково класифікувати наслідок як виробничу, кадрову чи договірну проблему, хоча первинним джерелом була комунікаційна невідповідність. Тому система оцінювання повинна поєднувати фінансові показники з аналізом історії взаємодії, послідовності погоджень і моменту виникнення розбіжності.

Сукупні економічні втрати доцільно поділяти на прямі, непрямі та стратегічні. Прямі втрати мають виражену вартісну форму і охоплюють оплату повторних робіт, термінове транспортування, юридичні витрати, штрафи, компенсації, додаткові відрядження та залучення перекладачів після виникнення проблеми. Непрямі втрати пов'язані з часом керівників і працівників, зниженням продуктивності, затримкою обороту капіталу, погіршенням морально-психологічного стану команди та збільшенням тривалості переговорів. Стратегічні втрати проявляються через припинення партнерства, відмову від виходу на ринок, втрату інноваційної можливості, зниження рекомендацій і погіршення репутації. Водночас одна комунікаційна помилка може охоплювати декілька форм втрат. Наприклад, неточне тлумачення вимог до продукту спочатку збільшує виробничі витрати, потім затримує поставку, а надалі знижує довіру споживача. Основні канали виникнення економічних втрат наведено у табл. 2.

Таблиця 2

Канали формування економічних втрат у міжнародній діяльності

Канал втрат	Характеристика
Трансакційні витрати	Додаткові переговори, переклад, юридичні консультації, повторне погодження документів, уточнення специфікацій і збільшення кількості контрольних процедур
Втрати від затримок	Простої, зміщення графіків, несвоєчасний вихід на ринок, порушення строків поставки, прискорене транспортування та штрафні санкції
Договірно-комерційні втрати	Розірвання контрактів, невідповідна зміна умов, повернення товарів, претензії, компенсації та втрата майбутніх замовлень
Операційні втрати	Повторне виконання робіт, дефекти, дублювання функцій, помилки у документах, неузгоджені дії підрозділів і зниження використання ресурсів
Кадрові втрати	Зниження продуктивності міжнародних команд, конфлікти, професійне виснаження, плинність персоналу, витрати на заміщення працівників і втрата знань
Ринково-репутаційні втрати	Негативні відгуки, зниження довіри партнерів, послаблення бренду роботодавця й постачальника, скорочення рекомендацій та ускладнення входу на нові ринки
Втрати стратегічних можливостей	Відмова від спільних проєктів, уповільнення інновацій, втрата доступу до мереж партнерів, технологій, інвестицій і довгострокових каналів збуту

Сформовано автором

Економічний ефект крос-культурних бар'єрів має накопичувальний характер. Окремий збій може здаватися незначним, проте повторювані уточнення, затримки та

конфлікти поступово підвищують собівартість міжнародної операції. Якщо підприємство не виявляє закономірність, витрати розподіляються між різними підрозділами й не сприймаються як єдина проблема. Витрати перекладу відносяться до адміністративних, простої до операційних, плинність персоналу до кадрових, а втрата клієнта до комерційних. Відсутність спільного аналізу приховує реальну вартість комунікаційного ризику. Для її оцінювання доцільно фіксувати початкову причину збою, кількість повторних погоджень, витрачений час, прямі додаткові витрати, недоотриманий дохід і довгостроковий наслідок для відносин. Такий підхід надає змогу порівнювати витрати на превентивну підготовку з потенційною вартістю помилки. Навчання міжнародної команди, професійна локалізація повідомлень або залучення медіатора потребують ресурсів, однак ці витрати мають попереджувальний характер і здатні скорочувати значно більші втрати на етапі виконання контракту.

Превентивне управління повинно починатися до першої значущої взаємодії з партнером. Підприємству доцільно визначити мовні потреби, очікуваний стиль переговорів, порядок ухвалення рішень, роль статусу, ставлення до строків і прийнятні форми зворотного зв'язку. Наступним кроком постає адаптація повідомлень. Вона передбачає зрозумілу структуру, однозначні терміни, приклади, письмове підтвердження ключових параметрів і перевірку того, як інша сторона зрозуміла домовленість. Важливим є формування спільного протоколу взаємодії, у якому визначаються канали зв'язку, строки відповіді, особи з правом погодження, порядок ескалації проблем і форма остаточного підтвердження. Для міжнародних команд необхідно передбачити підготовку до культурних відмінностей, регулярні координаційні зустрічі, безпечний спосіб повідомлення про непорозуміння та процедуру медіації. Перехід від реактивної до превентивної моделі наведено у табл. 3.

Таблиця 3

Модель переходу від реактивного подолання бар'єрів до превентивного управління

Проблемна ситуація	Бажаний напрям зміни
Дослівний переклад без урахування контексту	Контекстуальна локалізація повідомлень із перевіркою термінів, прикладів і очікуваного тлумачення
Усні домовленості без підтвердження	Письмове резюме ключових рішень, строків, відповідальних осіб і критеріїв виконання
Непідготовлена міжнародна команда	Попередня оцінка культурних відмінностей, цільове навчання та розподіл ролей з урахуванням комунікативних компетентностей
Єдиний стиль переговорів для всіх ринків	Адаптація рівня прямоти, деталізації, темпу, статусної взаємодії та способу аргументації
Запізніле повідомлення про проблему	Визначений канал ранньої ескалації, регулярний зворотний зв'язок і право працівників уточнювати суперечливі завдання
Сприйняття непорозуміння як особистого конфлікту	Нейтральна медіація, фокус на змісті домовленості та спільне відновлення очікуваного результату
Відсутність обліку комунікаційних збоїв	Система фіксації причин, повторних дій, витраченого часу, прямих витрат і втрачених можливостей
Оцінювання лише фінансового наслідку	Поєднання фінансової оцінки з аналізом репутації, довіри, продуктивності команди та перспектив партнерства

Сформовано автором

Запропонована модель повинна доповнюватися відповідальністю конкретного керівника або координатора міжнародної взаємодії. Його завдання охоплюють підготовку культурного профілю партнера, перевірку ключових документів, контроль зворотного зв'язку та аналіз випадків, у яких комунікаційна невідповідність призвела до додаткових витрат. Управлінське консультування може посилити цей процес шляхом незалежної діагностики проблемного поля, проведення інтерв'ю з учасниками, структуризації повторюваних збоїв і розроблення адаптованих процедур [10]. Водночас ефективність будь-яких процедур залежить від персоналу, його готовності уточнювати зміст, визнавати можливість помилкового тлумачення та працювати з відмінними моделями поведінки. За гіпердинамічного зовнішнього середовища якості кадрової координації впливає на прийнятний рівень захищеності міжнародної діяльності та здатність підприємства своєчасно реагувати на загрози [11]. На нашу думку, крос-культурна компетентність повинна оцінюватися як продуктивна характеристика персоналу, оскільки вона скорочує час погодження, зменшує кількість повторних дій і підтримує довіру. Таким чином, управління крос-культурними бар'єрами являється напрямом підвищення економічної ефективності, а не допоміжним складником міжнародного етикету.

Обговорення

Інтерпретація результатів. Отримані результати надають підстави стверджувати, що крос-культурний комунікаційний бар'єр повинен оцінюватися через його вплив на економічний процес. Відмінність у мові або поведінці сама по собі не формує втрати. Негативний результат виникає тоді, коли підприємство не розпізнає відмінність, не адаптує повідомлення та не перевіряє досягнуте розуміння. Відтак, ключовою управлінською проблемою постає недостатня здатність перетворити культурне різноманіття на передбачувану взаємодію. Результати також відображають, що економічні наслідки мають міжфункціональний характер. Один бар'єр одночасно впливає на продаж, постачання, персонал, юридичне забезпечення й репутацію. Саме тому локальне реагування окремого підрозділу не забезпечує повного скорочення втрат. Потрібна узгоджена система, яка поєднає підготовку персоналу, стандарти комунікації, контроль домовленостей і фінансове оцінювання наслідків.

Порівняння з іншими дослідженнями. Результати дослідження узгоджуються з позицією О. В. Аксьонової та О. М. Яценко [1] щодо трансформації міжкультурної комунікації у глобальному цифровому ландшафті. Запропонована у статті категорія цифрово-комунікаційного бар'єра розвиває цю позицію через встановлення зв'язку з дублюванням робіт, затримками та втратою відповідальності. Положення Д. С. Ліфінцева та Ж. Канавільяша [2] про перешкоди ефективній взаємодії підтверджують необхідність систематизації бар'єрів, тоді як наше дослідження доповнює їх економічними каналами наслідків. Дослідження В. А. Євтушенко, Є. В. Лісеного та Ву Зіеу Лін [3] підкреслює значення адаптації діяльності підприємств до європейських ринків. У сформованому нами підході така адаптація включає стандарти підтвердження домовленостей і превентивну оцінку витрат. Позиції О. Іванова та В. Іванової [4], О. М. Ігнатової [5], Н. П. Гальони та співавторів [6], а також Т. Є. Сніци [7] підтверджують значення культурних кодів, освітньої підготовки, точності понять і суспільної природи міжкультурної взаємодії. Праці А. І. Капліної [8] та А. І. Капліної з Н. В. Кириченко [9] співвідносяться з нашим висновком про необхідність інтеграції крос-культурного менеджменту у кадрові й управлінські процеси на підприємствах.

Наукова новизна (розгорнуто). Наукова новизна полягає у зміщенні дослідницького акценту з опису культурних відмінностей на їх економічне перетворення. Сформований причинний ланцюг пояснює, на якому етапі виникає можливість управлінського втручання. Культурна відмінність являється вихідною

умовою, комунікаційне спотворення постає точкою ризику, помилкове рішення формує операційний наслідок, а фінансова втрата завершує процес. Такий поділ дозволяє відокремити неминуче культурне різноманіття від керованої комунікаційної невідповідності. Додатковим результатом є систематизація прямих, непрямих і стратегічних втрат, що формує підґрунтя для комплексного оцінювання вартості крос-культурних бар'єрів.

Практичне значення (розгорнуто). Запропонований підхід може використовуватися під час аудиту міжнародних комунікацій, підготовки контрактів, створення процедур для міжнародних команд і розроблення програм професійного навчання. На підприємствах доцільно формувати перелік типових бар'єрів за країнами та партнерами, визначати ризикові етапи операції, призначати відповідальних за підтвердження ключових домовленостей і періодично аналізувати вартість повторних дій. Для переговорів практичне значення має попереднє погодження термінів, рівня деталізації та порядку прийняття рішення. Для управління персоналом важливими постають наставництво, медіація та оцінювання готовності працівників до міжнародної взаємодії. Для управлінського консультування сформована класифікація надає можливість структурувати проблему та пов'язати рекомендації з очікуваним економічним ефектом.

Висновки

Крос-культурні комунікаційні бар'єри являються вагомим чинником виникнення економічних втрат у міжнародній діяльності, оскільки вони впливають на точність домовленостей, швидкість прийняття рішень, узгодженість дій, продуктивність персоналу та довіру партнерів. Дослідження дозволило систематизувати мовно-семантичні, контекстуальні, ціннісно-поведінкові, ієрархічно-статусні, часові, невербальні та цифрово-комунікаційні бар'єри. Встановлено причинний ланцюг, за яким культурна відмінність переходить у спотворення змісту, помилкове рішення, операційний збій і фінансовий наслідок. Економічні втрати охоплюють прямі витрати, непрямі втрати продуктивності й часу, а також стратегічні наслідки у формі втрати контрактів, репутації та ринкових можливостей. Запропонована превентивна модель передбачає культурну діагностику, контекстуальну локалізацію повідомлень, письмове підтвердження домовленостей, підготовку міжнародних команд, ранню ескалацію проблем, медіацію та систему обліку комунікаційних збоїв. На нашу думку, крос-культурний менеджмент повинен входити до системи економічного управління ризиками міжнародної діяльності. Подальші дослідження доцільно спрямувати на експертне оцінювання вагомості окремих бар'єрів, розроблення індикаторів вартості комунікаційних збоїв і апробацію запропонованого підходу на підприємствах різних видів економічної діяльності.

Список використаних джерел

1. Аксьонова О. В., Яценко О. М. Розвиток міжкультурної комунікації в глобальному цифровому ландшафті XXI ст. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 6. С. 36–42. DOI 10.32702/2306-6814.2025.6.36.
2. Ліфінцев Д. С., Канавільяш Ж. Крос-культурний менеджмент: перешкоди ефективній взаємодії у мультикультурному середовищі. *Науковий вісник Полісся*. 2017. № 2. Ч. 2. С. 195–202.
3. Євтушенко В. А., Лісеній Є. В., Ву Зіеу Лінь. Дослідження крос-культурного менеджменту діяльності підприємств на ринках Європи. *Вісник Харківського*

- національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія «Економічна». 2022. Вип. 103. С. 33–40. DOI 10.26565/2311-2379-2022-103-04.
4. Іванов О., Іванова В. Крос-культурна комунікація в контексті мистецької діяльності. *Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського. Педагогічні науки*. 2020. Вип. 1(68). С. 90–95. DOI 10.33310/2518-7813-2020-68-1-90-95.
 5. Ігнатова О. М. Європейський досвід міжкультурної комунікації в освіті і культурі. *Сучасні інформаційні технології та інноваційні методики навчання*. 2023. Вип. 68. С. 60–67.
 6. Гальона Н. П., Дудко І. В., Калита О. М., Шемет В. Г. Особливості міжкультурної комунікації в науковому дискурсі. *Культурологічний альманах*. 2025. № 2. С. 374–380. DOI 10.31392/cult.alm.2025.2.45.
 7. Сніца Т. Є. Міжкультурна комунікація як суспільний феномен. *Наукові записки Бердянського державного педагогічного університету. Серія «Філологічні науки»*. 2014. Вип. III. С. 146–153.
 8. Капліна А. І. Крос-культурний менеджмент як інструмент організації крос-культурної взаємодії. *Агросвіт*. 2020. № 21. С. 49–52. DOI 10.32702/2306-6792.2020.21.49.
 9. Капліна А. І., Кириченко Н. В. Крос-культурні аспекти управління персоналом. *Ефективна економіка*. 2020. № 10. DOI 10.32702/2307-2105-2020.10.58.
 10. Перезовова І., Орлова О., Лісова О. Структуризація проблемного поля для управлінського консультування з питань модернізації основних засобів. *Вісник Хмельницького національного університету* 2020, № 4, Том 3, С. 174–180.
 11. Штангрет А., Силкін О. Безпекові аспекти управління персоналом в умовах гіпердинамічного зовнішнього середовища. № 9(Вип.37), 2024. *Наукові інновації та передові технології*. С. 227–237.

References

1. Aksonova, O. V., & Yatsenko, O. M. (2025). Rozvytok mizhkulturnoi komunikatsii v hlobalnomu tsyfrovomu landshafti XXI st. [Development of intercultural communication in the global digital landscape of the XXI century]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, 6, 36–42. DOI <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.6.36>
2. Lifintsev, D. S., & Kanaviliys, Zh. (2017). Kros-kulturnyi menedzhment: pereshkody efektyvnoi vzaiemodii u multykulturnomu seredovyshchi [Cross-cultural management: Barriers to effective interaction in a multicultural environment]. *Naukovyi visnyk Polissia*, 2(2), 195–202.
3. Yevtushenko, V. A., Lisenyi, Ye. V., & Wu, Ziyu Lin. (2022). Doslidzhennia kros-kulturnoho menedzhmentu diialnosti pidpriemstv na rynkakh Yevropy [Research on cross-cultural management of enterprise activities in European markets]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho universytetu imeni V. N. Karazina. Seriiia «Ekonomiczna»*, 103, 33–40. DOI <https://doi.org/10.26565/2311-2379-2022-103-04>
4. Ivanov, O., & Ivanova, V. (2020). Kros-kulturna komunikatsiia v konteksti mystetskoï diialnosti [Cross-cultural communication in the context of artistic activity]. *Naukovyi visnyk Mykolaivskoho natsionalnoho universytetu imeni V. O. Sukhomlynskoho. Pedagogichni nauky*, 1(68), 90–95. DOI <https://doi.org/10.33310/2518-7813-2020-68-1-90-95>
5. Ihnatova, O. M. (2023). Yevropeiskyi dosvid mizhkulturnoi komunikatsii v osviti i kulturi [European experience of intercultural communication in education and culture]. *Suchasni informatsiini tekhnolohii ta innovatsiini metodyky navchannia*, 68, 60–67.
6. Halona, N. P., Dudko, I. V., Kalyta, O. M., & Shemet, V. H. (2025). Osoblyvosti mizhkulturnoi komunikatsii v naukovomu dyskursi [Features of intercultural communication in scientific

- discourse]. *Kulturolohichniy almanakh*, 2, 374–380. DOI <https://doi.org/10.31392/cult.alm.2025.2.45>
7. Snitsa, T. Ye. (2014). Mizhkulturna komunikatsiia yak suspilnyi fenomen [Intercultural communication as a social phenomenon]. *Naukovi zapysky Berdianskoho derzhavnoho pedahohichnoho universytetu. Seriya «Filolohichni nauky»*, III, 146–153.
 8. Kaplina, A. I. (2020). Kros-kulturnyi menedzhment yak instrument orhanizatsii kros-kulturnoi vzaiemodii [Cross-cultural management as a tool for organizing cross-cultural interaction]. *Ahrosvit*, 21, 49–52. DOI <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2020.21.49>
 9. Kaplina, A. I., & Kyrychenko, N. V. (2020). Kros-kulturni aspekty upravlinnia personalom [Cross-cultural aspects of personnel management]. *Efektyvna ekonomika*, 10. DOI <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.10.58>
 10. Perevozova, I., Orlova, O., & Lisova, O. (2020). Strukturyzatsiia problemnoho polia dlia upravlinskoho konsultuvannia z pytan modernizatsii osnovnykh zasobiv [Structuring the problem field for management consulting on the modernization of fixed assets]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, 4(3), 174–180.
 11. Shtanhret, A., & Sylkin, O. (2024). Bezpekovi aspekty upravlinnia personalom v umovakh hiperdynamichnoho zovnishnoho seredovyshcha [Security aspects of personnel management in a hyperdynamic external environment]. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii*, 9(37), 227–237.