

О. П. Подра¹, Д. І. Шах²

ORCID: ¹ 0000-0002-6081-6250,

Національний університет “Львівська політехніка”
кафедра зовнішньоекономічної та митної діяльності

ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ КРОС-КУЛЬТУРНИХ ВІДМІННОСТЕЙ НА ЗДІЙСНЕННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

<https://doi.org/10.23939/smeu2025.01.112>

© Подра О. П., Шах Д. І., 2025

Досліджено сутність та особливості крос-культурних відмінностей, проаналізовано причини їх виникнення на шляхи подолання в процесі здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Охарактеризовано основні проблеми, що ускладнюють процес бізнес-взаємодії підприємств з іноземними партнерами, серед яких, низький рівень між-культурної компетенції персоналу та недостатнє використання сучасних інформаційних технологій. Проаналізовано модель міжкультурної чутливості Мілтона Беннетта, визначено її ключові етапи та можливості застосування у діяльності підприємств. Досліджено роль та значення використання сучасних інформаційних технологій для покращення між-культурного співробітництва за рахунок забезпечення ефективної комунікації між бізнес-партнерами, забезпечення доступу до актуальної інформації.

Ключові слова: міжкультурна взаємодія, крос-культурні відмінності, зовнішньоекономічна діяльність, стратегія, VR-технології.

Формулювання проблеми

У сучасних умовах глобалізації та активного розвитку міжнародної торгівлі зовнішньоекономічна діяльність є важливою складовою забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Взаємодія з іноземними партнерами вимагає не лише дотримання правових та економічних норм, а й розуміння міжкультурних відмінностей, що безпосередньо впливають на ефективність ведення господарської діяльності. Відсутність належної адаптації до культурних особливостей партнерів може спричинити низку труднощів, зокрема непорозуміння у переговорах, втрату довіри та зниження ефективності зовнішньоекономічної співпраці.

Основними причинами виникнення труднощів є не лише мовний бар'єр чи недостатня професійна підготовка персоналу, а й глибші соціокультурні фактори, які можуть залишатися непомітними для учасників взаємодії. Зокрема, низький рівень міжкультурної компетенції працівників може стати перешкодою для реалізації ефективної зовнішньоекономічної діяльності, що особливо актуально для підприємств, які прагнуть розширити присутність на міжнародних ринках. Водночас міжкультурні розбіжності не слід розглядати виключно як проблему – при правильному підході вони можуть стати основою для покращення бізнес-комунікації, зміцнення міжнародних зв'язків та підвищення ефективності торговельної політики компанії.

Актуальність дослідження

Сучасний розвиток глобальної економіки та активізація міжнародної торгівлі сприяють зростанню кількості ділових взаємодій між підприємствами різних країн. Для ефективного функціонування у міжкультурному середовищі компаніям необхідно адаптувати свою стратегію зовнішньоекономічної діяльності до крос-культурних особливостей партнерів, враховуючи мовні та управлінські відмінності.

Успішне міжкультурне співробітництво дозволяє підприємствам формувати довгострокові ділові відносини, мінімізувати ризики непорозумінь та забезпечувати стабільний розвиток на міжнародних ринках.

Різноманітність культур, правових систем та бізнес-підходів створює додаткові виклики для українських підприємств, які прагнуть розширити свою присутність за кордоном. Низький рівень міжкультурної компетенції може призводити до труднощів у переговорах, невідповідності очікувань між партнерами та навіть втрати потенційних угод. Важливо, щоб компанії розвивали комунікаційні навички персоналу, враховували культурні особливості в маркетингових стратегіях та були обізнаними щодо регуляторних вимог цільових ринків.

Українські підприємства, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, мають приділяти особливу увагу адаптації своїх бізнес-процесів до міжкультурного середовища. Впровадження стратегій, спрямованих на розвиток міжкультурної компетентності та ефективної комунікації з іноземними партнерами, є ключовим фактором їх успішної інтеграції у світовий бізнес-простір. Таким чином, дослідження проблеми міжкультурного співробітництва в умовах здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємств є актуальним та має важливе практичне значення для зміцнення конкурентоспроможності та забезпечення довгострокового розвитку.

Формулювання мети та завдань

Метою статті є ідентифікація міжкультурних відмінностей в процесі здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємства, визначення проблем крос-культурної взаємодії та розроблення напрямів їх вирішення. З огляду на мету, основними завданнями дослідження є аналізування сутності міжкультурного співробітництва, дослідження крос-культурних відмінностей та їх впливу на здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємства, аналізування заходів, що сприятимуть покращенню крос-культурної бізнес-взаємодії підприємств з іноземними партнерами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Проблематика здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємств у контексті міжкультурного співробітництва є предметом численних наукових досліджень. Як зазначає О. В. Гаврилюк [1], ефективне міжкультурне співробітництво вимагає глибокого розуміння культурних відмінностей, зокрема комунікативних стилів, управлінських практик та етичних норм, оскільки міжкультурні бар'єри можуть спричиняти серйозні комунікаційні труднощі, які впливають на якість ділових відносин.

В. В. Молодиченко [2] розглядає модель культурних вимірів Гофстеде Герта, яка охоплює фактори індивідуалізму, дистанції влади, уникнення невизначеності та інші аспекти культури, що безпосередньо впливають на бізнес-процеси, зазначається, що розуміння цих параметрів допомагає адаптувати управлінські рішення до специфіки ринку.

О. С. Хринюк та С. С. Ганіч [3], акцентують увагу на стратегічних підходах до адаптації бізнесу до культурних відмінностей через інтеграцію цифрових технологій. Водночас, Nyssen та Guillén [4] аналізують вплив культурних особливостей на інноваційність компаній та пропонують методи ефективного ведення міжнародної співпраці.

Дослідження Глобального дослідницького центру (2021) [9] показало, що підприємства, які враховують культурні відмінності у своїй діяльності, демонструють вищий рівень задоволеності клієнтів та більш стабільні бізнес-відносини з міжнародними партнерами.

Виклад основного матеріалу

З розвитком глобалізації та інтеграції України у міжнародний економічний простір питання ефективного міжкультурного співробітництва набуває все більшої актуальності. Підприємства, які здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, зіштовхуються із низкою викликів, що зумовлені куль-

турними, мовними та управлінськими відмінностями між країнами-партнерами. Аналіз наукових досліджень у цій сфері свідчить про те, що міжкультурні розбіжності можуть призводити до зниження ефективності переговорного процесу, виникненню конфліктних ситуацій та втрати ділових партнерів.

Міжкультурне співробітництво визначається як форма політичної культури в мультикультурному середовищі, спрямована на гармонізацію відносин між різними суб'єктами міжнародного обміну [6]. Основними факторами міжкультурної співпраці є культурна дипломатія, мультикультуралізм, культурне різноманіття та культурна ідентичність, які впливають на політичну організацію міжнародного середовища, процес прийняття політичних рішень; сприяння співробітництву і просуванню на міжнародному рівні культурних ідей, цінностей, репутацій, образів учасників міжнародних відносин [10].

Врахування культурних відмінностей є важливим аспектом зовнішньоекономічної діяльності підприємств [7]. Кожна країна має свої унікальні культурні особливості, які впливають на бізнес-процеси, комунікацію і прийняття рішень, підходи до укладання угод, управлінські стилі, сприйняття часу та рівень формальності у ділових відносинах. Наприклад, у деяких культурах велике значення надається особистим відносинам і довірі, тоді як в інших культурах пріоритетом є швидке укладення угод і досягнення конкретних результатів [8]. Так, дослідження Hofstede [5] показало, що культура впливає на процес прийняття рішень у компаніях: у країнах із високим рівнем дистанції влади керівники приймають рішення самостійно, тоді як у країнах із низьким рівнем дистанції влади важливе значення надається колективному обговоренню.

Успішне здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємств у крос-культурному середовищі вимагає комплексного підходу, що включає розвиток міжкультурної чутливості персоналу та використання цифрових рішень для подолання бар'єрів комунікації. Саме тому, у міжнародній торгівлі актуалізується значення розуміння культурних особливостей партнерів.

Діяльність підприємств на зовнішньому ринку пов'язана із великою кількістю викликів в умовах міжкультурного співробітництва з іноземними партнерами, одним з яких є відмінності у досвіді, які призводять до різної інтерпретації інформації [11]. Представники різних культур мають різні уявлення про бізнес-процеси та принципи ведення переговорів; вибіркоче слухання є ще однією значною перешкодою [12]. Це специфічна форма вибіркового сприйняття, коли людина прагне пропустити нову інформацію, особливо якщо вона суперечить її переконанням. Іноземні партнери можуть не враховувати важливі аспекти місцевих ринків або культурні особливості, що може призвести до неправильних висновків і невірних рішень; довіра до комунікатора, віра співрозмовника в слова та дії комунікатора впливає на визнання та прийняття інформації (якщо партнери не довіряють один одному, це може серйозно ускладнити налагодження ефективних комунікацій і співробітництва); мовні проблеми (офіційні, професійні чи соціальні групи можуть виробляти власні слова чи вирази, які мають значення лише для їхніх членів), хоча така мова сприяє ефективній комунікації в групі, вона може створювати бар'єри у спілкуванні з людьми з інших груп [13].

Окрім загальних проблем, які виникають в процесі крос-культурного співробітництва і впливають на ефективність здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємства, необхідно дослідити конкретні проблеми міжкультурного взаємодії з іноземними партнерами, які у більшості випадків, зумовлені кількома основними факторами. Одна з найпоширеніших проблем – низький рівень міжкультурної компетенції персоналу, що значно ускладнює реалізацію торговельної політики та призводить до непорозумінь із іноземними партнерами. Недостатнє розуміння культурних особливостей, звичаїв та традицій іншої сторони може спричинити помилкові інтерпретації їхніх намірів, що, у свою чергу, створює перешкоди для досягнення успішної співпраці. В умовах глобалізації та постійно зростаючої конкуренції важливо мати висококваліфікованих співробітників, здатних ефективно взаємодіяти з партнерами з різних культурних контекстів.

Підвищити рівень міжкультурної компетенції персоналу можна за допомогою впровадження моделі розвитку міжкультурної чутливості, запропонованої Мілтоном Беннеттом (табл. 1). Ця модель дозволяє покращити взаєморозуміння між представниками різних культур і знижує ризики виникнення конфліктів у процесі переговорів. Розвиваючи міжкультурну чутливість, підприємства можуть підвищити рівень довіри та зміцнити партнерські відносини з іноземними контрагентами.

Модель розвитку міжкультурної чутливості Мілтона Беннетта передбачає послідовну реалізацію етапів. Так, на етапі заперечення співробітники не визнають існування культурних відмінностей або ігнорують їх. Для вирішення цієї проблеми доцільно організувати навчальні семінари, де співробітники ознайомлюються з основами міжкультурної комунікації та важливістю культурних відмінностей. Також корисно проводити культурні дні, де співробітники можуть безпосередньо взаємодіяти з культурними аспектами іноземних партнерів. Ці заходи допоможуть підвищити обізнаність персоналу про інші культури та значущість міжкультурних відмінностей.

На етапі оборони співробітники визнають існування інших культур, але сприймають їх як загрозу. В цьому випадку корисно створити дискусійні клуби, де співробітники можуть обговорювати культурні відмінності та їхній вплив на роботу. Також важливо навчати методів розв'язання конфліктів та толерантності до культурних відмінностей. Це сприятиме зниженню негативного сприйняття інших культур і підвищенню рівня довіри між співробітниками та партнерами.

Таблиця 1

Модель розвитку міжкультурної чутливості Мілтона Беннетта

Етап	Опис	Заходи
Заперечення	Невизнання існування культурних відмінностей	Навчальні семінари, культурні дні
Оборона	Співробітники визнають існування інших культур, але сприймають їх як загрозу	Дискусійні клуби, методи розв'язання конфліктів, навчання толерантності
Мінімізація	Визнання співробітниками культурних відмінностей, але недооцінка їх важливості	Відкриті лекції, аналіз кейсів
Прийняття	Співробітники починають розуміти і цінувати культурні відмінності	Воркшопи, тренінги, формування команд з представників різних культур
Адаптація	Співробітники змінюють свою поведінку відповідно до культурних норм інших	Стажування, обмін працівниками
Інтеграція	Співробітники інтегрують знання та навички міжкультурної комунікації у свою роботу	Програми наставництва, постійне навчання і тренінги

На етапі мінімізації співробітники визнають культурні відмінності, але недооцінюють їхню важливість. Для подолання цього етапу доцільно запрошувати експертів з міжкультурної комунікації для проведення відкритих лекцій, що підкреслюють важливість культурних відмінностей. Аналіз реальних кейсів, де культурні відмінності відіграли ключову роль у бізнес-процесах, також допоможе співробітникам зрозуміти, наскільки важливі культурні відмінності у роботі з іноземними партнерами.

На етапі прийняття співробітники починають розуміти і цінувати культурні відмінності. Вони визнають, що різні культури мають свої унікальні цінності і норми. Для подальшого розвитку цього етапу корисно організовувати воркшопи та тренінги, де співробітники можуть практикувати навички міжкультурної комунікації та дізнаватися більше про іноземні культури. Також можна створювати команди, що складаються з представників різних культур, для реалізації спільних проєктів.

На етапі адаптації співробітники навчаються змінювати свою поведінку відповідно до культурних норм інших. Вони стають більш гнучкими і готовими до адаптації в нових культурних середовищах. Для підтримки цього етапу важливо забезпечити можливість стажувань або обміну працівниками з іноземними партнерами, що дозволить їм безпосередньо занурюватися в інші культури та адаптуватися до них.

На етапі інтеграції співробітники вже повністю інтегрують знання та навички міжкультурної комунікації у свою роботу. Вони стають посередниками між різними культурами, сприяючи ефективній взаємодії та співпраці. Для підтримки цього етапу доцільно створювати програми наставництва, де досвідчені співробітники діляться своїм досвідом і знаннями з новачками. Також важливо продовжувати розвивати та вдосконалювати навички міжкультурної комунікації через постійне навчання та тренінги.

Серед інших проблем, що ускладнюють процес крос-культурної взаємодії підприємств з іноземними партнерами є недостатнє використання сучасних інформаційних технологій. В умовах міжкультурного співробітництва ефективна комунікація та доступ до актуальної інформації стають ключовими факторами для успішної реалізації зовнішньоекономічної стратегії. Однак відсутність інструментів, що дозволяють швидко та ефективно взаємодіяти з іноземними контрагентами, може призводити до зниження ефективності роботи та уповільнення процесу прийняття рішень.

Що стосується використання інформаційних технологій, то однією з найбільш перспективних ініціатив, якою доречно скористатися підприємствам, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність є розроблення та впровадження віртуального шоуруму з використанням технологій віртуальної реальності (VR). Цей інструмент дозволить не лише продемонструвати продукцію чи послуги іноземним партнерам у реальному часі, а й подолати культурні та географічні бар'єри. Віртуальні шоуруми можуть значно покращити комунікацію, зменшити витрати на поїздки та допомогти у створенні більш ефективних умов для співпраці на міжнародному рівні. Водночас, слід зауважити, що використання технологій віртуальної реальності вимагає розробки програмного забезпечення, створення 3D моделей продукції та інтеграції шоуруму з веб-сайтом компанії.

У дослідженні Schaffer, Agusti & Dhooge [14] зазначається, що впровадження VR у процес продажу дозволяє скоротити витрати на логістику та підвищити рівень залучення клієнтів.

Результати аналізу свідчать про те, що підприємствам, які здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, необхідно впроваджувати комплексні стратегії для ефективного міжкультурного співробітництва. Це включає навчання персоналу особливостям міжнародної комунікації, впровадження новітніх інформаційних технологій для подолання бар'єрів взаємодії та адаптацію управлінських підходів до культурних відмінностей. Досвід провідних міжнародних компаній показує, що інтеграція цих елементів сприяє покращенню репутації підприємства, зміцненню довіри партнерів та підвищенню ефективності зовнішньоекономічної діяльності.

Висновки

У результаті дослідження визначено особливості та причини виникнення крос-культурних відмінностей в процесі здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Встановлено, що недостатнє розуміння та низький рівень адаптації до культурних особливостей іноземних партнерів може призвести до серйозних труднощів, включаючи непорозуміння, втрату довіри та зниження ефективності бізнес-взаємодії, саме тому успішне здійснення зовнішньоекономічної діяльності в крос-культурному середовищі вимагає комплексного підходу, що передбачає розвиток міжкультурної чутливості персоналу через навчання та практичні заходи; використання сучасних інформаційних технологій для подолання бар'єрів комунікації; адаптацію управлінських підходів до культурних відмінностей. З метою вирішення проблеми низького рівня міжкультурної компетенції персоналу у дослідженні запропоновано впровадження моделі розвитку міжкультурної чутливості Мілтона Беннетта, яка включає кілька етапів, від заперечення культурних відмінностей до їх інтеграції в робочий

процес. Реалізація кожного етапу моделі супроводжується конкретними заходами, зокрема, організацією навчальних семінарів, дискусійних клубів, воркшопів та стажувань, що сприяють розвитку міжкультурної компетентності персоналу. Обґрунтовано необхідність використання сучасних інформаційних технологій в процесі налагодження/розширення крос-культурної бізнес-взаємодії підприємства з іноземними партнерами задля забезпечення ефективної комунікації та доступу до актуальної інформації. Впровадження віртуальних шоурумів з використанням технологій віртуальної реальності (VR) може значно покращити комунікацію, зменшити витрати на поїздки та створити більш ефективні умови для співпраці на міжнародному рівні. Таким чином, врахування культурних відмінностей є важливим аспектом зовнішньоекономічної діяльності підприємств, оскільки кожна країна має свої унікальні культурні особливості, які впливають на бізнес-процеси, комунікацію і прийняття рішень, підходи до укладання угод, управлінські стилі, сприйняття часу та рівень формальності у ділових відносинах. В таких умовах, суб'єктам зовнішньоекономічної діяльності, необхідно впроваджувати комплексні стратегії для ефективного міжкультурного співробітництва, що сприятиме покращенню репутації підприємства, зміцненню довіри партнерів та підвищенню ефективності зовнішньоекономічної діяльності.

Перспективи подальших досліджень

Перспективним напрямком подальших досліджень є вивчення впливу культурних цінностей та норм на формування ділової етики в різних країнах, що сприяло б розробленню універсальних принципів міжкультурної етики, підвищенню довіри та запобіганню/мінімізації виникнення конфліктних ситуацій між бізнес-партнерами. Доречно також провести дослідження щодо визначення впливу культурних відмінностей на процес прийняття стратегічних рішень у міжнародних компаніях, аналізування досвіду таких компаній допоможе підприємствам адаптувати свої управлінські практики до специфіки різних ринків. Окрему увагу слід приділити дослідженню міжкультурних аспектів цифрової комунікації. З розвитком соціальних мереж та онлайн-платформ, міжкультурна взаємодія все частіше відбувається в цифровому просторі. Тому важливо вивчити, як культурні відмінності впливають на спілкування в онлайн-середовищі, та розробити рекомендації щодо ефективної міжкультурної комунікації в цифровому форматі.

Отже, подальші дослідження повинні охоплювати широкий спектр міжкультурних аспектів, від глибинних культурних процесів до практичних питань управління міжнародним бізнесом, що дозволить створити комплексну систему знань, сприятиме ефективній міжкультурній взаємодії та успішній міжнародній діяльності підприємств.

Список літератури

1. Білорус, О. Г., Гаврилюк, О. В. (2015). Стратегічні імперативи адаптації та трансформації зовнішньоторгівельної діяльності України в умовах європейської інтеграції. *Економіка України*, №11, С.4-15. URL: <http://surl.li/ufnnj>
2. Молодиченко В., Афанасьев, Л. (2016). Міжкультурна компетенція і компетентність у сучасній соціальній комунікації. *Versus*, №(8), С. 24-31. URL: <http://eprints.mdpu.org.ua/id/eprint/760/>
3. Хринюк, О.С., Ганіч, С. С. (2022). Торговельна політика підприємств: стратегія виходу на зовнішній ринок. *Економіка та суспільство*, 2-3. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-13>
4. Nyssen, Guillén, Viola, Isabel, and Carsten, Deckert. (2021). Cultural influence on innovativeness-links between “The Culture Map” and the “Global Innovation Index”. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 6.1: 7. doi: <http://dx.doi.org/10.34190/ecie.18.2.1485>
5. Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Readings in Psychology and Culture*, 2(1). URL: <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>
6. Кучмій, О.П. (2002). Вплив культурологічних чинників на структурні частини світової політики. *Вісник Київського університету. Серія: “Міжнародні відносини”*, Вип. 22, С.151-154.
7. Кучмій, О.П. (2004). Проблема культурного розмаїття у глобальному суспільстві знань. *Актуальні проблеми міжнародних відносин*, Вип. 50, Ч. I., С. 104-115. URL: <https://ps.journal.kspu.edu/index.php/ps/article/view/1660>
8. Trompenaars, F., Hampden-Turner, C.(2015). *Riding the waves of culture: Understanding diversity in global business*. McGraw-Hill. P. 87. URL: https://www.researchgate.net/publication/238710832_Riding_the_Waves_of_Culture

9. Dr. Geetha, Madhusudan, Dr. Swapna, H. R, Michael, Nahusenay, Tadesse (2024). Impact of cultural difference on international businesses. *IPE Journal of Management*, Vol.14, No3, P. 105-114. URL: https://www.researchgate.net/publication/383985784_IMPACT_OF_CULTURAL_DIFFERENCE_ON_INTERNATIONAL_BUSINESSES
10. Кучкова, О., Овчаренко, О. (2024). Маркетингова стратегія зовнішньоекономічної діяльності підприємства. організаційний та програмний комітети. *Збірник тез доповідей VI Міжнародної науково-практичної конференції з економічних та гуманітарних питань у 2-х томах*, Дніпро: ДВНЗ УДХТУ, 259 с. URL: <https://ir.duan.edu.ua/server/api/core/bitstreams/f2d1e249-034b-4064-8a4c-127c885dfbfa/content#page=67>
11. Dehghanan, H., Torkestani, M. S., Amiri, M., Mosalae, Zadeh F. (2024). Identifying the antecedents of trust-based cooperation in international trade with emphasizing the intercultural background. *Commercial Surveys*, Vol.22, Issue 124, P. 1-25. URL: https://barresybazargani.itsr.ir/article_711293_en.html?lang=en
12. Adegbite, I.O., Omisore, A.O., Sanusi, A.M. (2023). Influence of Socio-Cultural Environmental Factors on Business Performance. *African Journal of Social Sciences and Humanities Research*, Vol.6, no.1, P.100–109. URL: <https://doi.org/10.52589/ajsshr-6ytsxznu>
13. Moge, T. (2023). Cross-Cultural Communication Barriers in Organizations. *Journal Ilmu Sosial, Bahasa dan Pendidikan*, Vol.3, No.2, P.1-14. URL: <http://prin.or.id/index.php/cendikia/article/view/951/1019>.
14. Schaffer, R., Agusti, F., Dhooge, L. J. (2015). International business law and its environment. Cengage Learning. URL: <https://thuvienso.hoasen.edu.vn/handle/123456789/9633>

References

1. Bilorus, O. H., Havryliuk, O. V. (2015). Strategic imperatives of adaptation and transformation of foreign trade activity of Ukraine in the context of European integration [Stratehichni imperatyvy adaptatsii ta transformatsii zovnishnotorhovelnoi diialnosti Ukrainy v umovakh yevropeiskoi intehratsii], *Economy of Ukraine*, N11, P.4-15. Retrieved from: <http://surl.li/ufnnj>
2. Molodychenko V., Afanasiev, L. (2016). Intercultural competence and competence in modern social communication [Mizhkulturna kompetentsiia i kompetentnist u suchasni sotsialni komunikatsii], *Versus*, №(8), P. 24-31. Retrieved from: <http://eprints.mdpu.org.ua/id/eprint/760/>
3. Khryniuk, O. S., Hanich, S. S. (2022). Trade policy of enterprises: strategy of entering the foreign market [Torhovelnna polityka pidpriemstv: stratehiia vykhodu na zovnishnii rynek], *Economy and society*, 2-3. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-13>
4. Nyssen, Guillén, Viola, Isabel, and Carsten, Deckert. (2021). Cultural influence on innovativeness-links between “The Culture Map” and the “Global Innovation Index”. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 6.1: 7. DOI: <http://dx.doi.org/10.34190/ecie.18.2.1485>
5. Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Readings in Psychology and Culture*, 2(1). Retrieved from: <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>
6. Kuchmii, O.P. (2002). The influence of cultural factors on structural parts of world politics. [Vplyv kulturolohichnykh chynnykiv na strukturni chastyny svitovoi polityky], *Bulletin of the Kyiv University. Series: “International Relations”*, Issue 22 P.151-154.
7. Kuchmii, O.P. (2004). The problem of cultural diversity in the global knowledge society [Problema kulturnoho rozmaittia u hlobalnomu suspilstvi znan], *Current problems of international relations*, Issue 50, Ch. I., P. 104-115. Retrieved from: <https://ps.journal.kspu.edu/index.php/ps/article/view/1660>
8. Trompenaars, F., Hampden-Turner, C.(2015). Riding the waves of culture: Understanding diversity in global business. McGraw-Hill. P. 87. Retrieved from: https://www.researchgate.net/publication/238710832_Riding_the_Waves_of_Culture
9. Dr. Geetha, Madhusudan, Dr. Swapna, H. R, Michael, Nahusenay, Tadesse (2024). Impact of cultural difference on international businesses. *IPE Journal of Management*, Vol.14, No3, P. 105-114. Retrieved from: https://www.researchgate.net/publication/383985784_IMPACT_OF_CULTURAL_DIFFERENCE_ON_INTERNATIONAL_BUSINESSES
10. Kuchkova, O., Ovcharenko, O. (2024). Marketing strategy of foreign economic activity of the enterprise. [Marketinghova stratehiia zovnishnoekonomichnoi diialnosti pidpriemstva], *Collection of abstracts of the VI International scientific and practical conference on economic and humanitarian issues in 2 volumes*, Dnipro: State Higher Educational Institution of the Ukrainian State Technical University, 259 p. Retrieved from: <https://ir.duan.edu.ua/server/api/core/bitstreams/f2d1e249-034b-4064-8a4c-127c885dfbfa/content#page=67>
11. Dehghanan, H., Torkestani, M. S., Amiri, M., Mosalae, Zadeh F. (2024). Identifying the antecedents of trust-based cooperation in international trade with emphasizing the intercultural background. *Commercial Surveys*, Vol.22, Issue 124, P. 1-25. Retrieved from: https://barresybazargani.itsr.ir/article_711293_en.html?lang=en
12. Adegbite, I. O., Omisore, A. O., Sanusi, A. M. (2023). Influence of Socio-Cultural Environmental Factors on Business Performance. *African Journal of Social Sciences and Humanities Research*, Vol.6, no.1, P.100–109. Retrieved from: <https://doi.org/10.52589/ajsshr-6ytsxznu>

13. Moge, T. (2023). Cross-Cultural Communication Barriers in Organizations. *Journal Ilmu Sosial, Bahasa dan Pendidikan*, Vol.3, No.2, P.1-14. Retrieved from: <http://prin.or.id/index.php/cendikia/article/view/951/1019>.
15. Schaffer, R., Agusti, F., Dhooge, L. J. (2015). *International business law and its environment*. Cengage Learning. Retrieved from: <https://thuvienso.hoasen.edu.vn/handle/123456789/9633>

Podra O. P., Shakh D. I

Lviv Polytechnic National University

Department of Foreign Economic and Customs Activities

RESEARCH ON THE IMPACT OF CROSS-CULTURAL DIFFERENCES ON THE IMPLEMENTATION OF A COMPANY'S FOREIGN ECONOMIC ACTIVITIES

© Podra O. P., Shakh D. I., 2025

The study examines the essence and a characteristic of cross-cultural differences, analyzes the reasons for their emergence, and explores ways to overcome them in the process of conducting a company's foreign economic activities. The main challenges that complicate business interactions between companies and foreign partners are characterized. The main causes of difficulties are not limited to language barriers or insufficient professional training of personnel but also include deeper socio-cultural factors that may remain unnoticed by the participants in the interaction. In particular, a low level of intercultural competence among employees can become an obstacle to the effective implementation of foreign economic activities, which is especially relevant for enterprises seeking to expand their presence in international markets.

The successful implementation of foreign economic activities in a cross-cultural environment requires a comprehensive approach that includes developing employees' intercultural sensitivity and utilizing digital solutions to overcome communication barriers. The level of intercultural competence among personnel can be improved by implementing Milton Bennett's model of intercultural sensitivity development. This model enhances mutual understanding between representatives of different cultures and reduces the risk of conflicts during negotiations. By fostering intercultural sensitivity, enterprises can build trust and strengthen partnerships with foreign counterparts.

The research established that the process of cross-cultural interaction between enterprises and foreign partners is complicated by the insufficient use of modern information technologies. In the context of intercultural cooperation, effective communication and access to up-to-date information become key factors for the successful implementation of a foreign economic strategy. However, the lack of tools that enable fast and efficient interaction with foreign counterparts can lead to reduced operational efficiency and a slowdown in the decision-making process. To address this issue, enterprises engaged in foreign economic activities should consider utilizing modern information technologies, such as virtual showrooms powered by virtual reality (VR) technology. This tool will not only enable enterprises to showcase their products or services to foreign partners in real time but also help overcome cultural and geographical barriers. Virtual showrooms can significantly enhance communication, reduce travel expenses, and create more efficient conditions for international cooperation.

The research findings indicate that enterprises engaged in foreign economic activities must implement comprehensive strategies for effective cross-cultural collaboration. These strategies should include training personnel in international communication specifics, adopting advanced information technologies to overcome interaction barriers, and adapting management approaches to the cultural differences of foreign markets.

Keywords: intercultural interaction, cross-cultural differences, foreign economic activity, strategy, VR technologies.