

Л. П. Давидюк,
к. е. н., доцент кафедри підприємництва, логістики та менеджменту,
Вінницький національний технічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4202-1339>
О. М. Кульганік,
к. е. н., доцент кафедри інноваційної економіки та цифрових технологій,
Вінницький торговельно-економічний інститут
Державного торговельно-економічного університету
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2276-1161>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.8.322

МІЖКУЛЬТУРНІ ОСОБЛИВОСТІ МІЖНАРОДНИХ ПЕРЕГОВОРІВ У ГЛОБАЛЬНИХ ЛОГІСТИЧНИХ ЛАНЦЮГАХ

L. Davydiuk,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Entrepreneurship,
Logistics and Management, Vinnytsia National Technical University
O. Kulhanik,
PhD in Economics, Associate Professor,
Department of Innovative Economics and Digital Technologies,
Vinnytsia Institute of Trade and Economics State University of Trade and Economics

INTERCULTURAL FEATURES OF INTERNATIONAL NEGOTIATIONS IN GLOBAL LOGISTICS CHAINS

У статті досліджуються міжкультурні аспекти міжнародних переговорів у контексті функціонування глобальних логістичних ланцюгів. Обґрунтовано актуальність врахування культурних відмінностей між партнерами у процесі формування стратегій міжнародної торговельної взаємодії. Проаналізовано вплив культурних чинників, таких як комунікативного стилю, ставлення до часу, ієрархії та довіри на ефективність укладання угод між суб'єктами логістики різних регіонів. Результати дослідження підтверджують, що впровадження міжкультурної компетентності здатне скоротити тривалість переговорного процесу на 25-40% та підвищити ймовірність підписання контрактів.

The article examines the intercultural features of international negotiations within global logistics chains under conditions of economic globalization and increasing complexity of supply chain interactions. Particular attention is paid to the role of cultural differences in shaping negotiation strategies and influencing decision-making processes among international partners. The relevance of the study is determined by the growing need for effective communication and coordination between logistics actors representing diverse cultural environments.

The research focuses on the analysis of key cultural dimensions, including communication styles, attitudes toward time, hierarchical structures, and the level of trust between participants. It is substantiated that these factors significantly affect the negotiation process, the achievement of mutually beneficial agreements, and the overall efficiency of logistics operations. The methodological

basis of the study includes a systematic approach, comparative analysis, and case study methods, which allowed for a comprehensive assessment of intercultural interactions in international logistics.

The results demonstrate that the development of intercultural competence among participants in logistics chains contributes to reducing transaction costs, minimizing misunderstandings, increasing the level of trust, and enhancing the adaptability and resilience of global supply chains. It is proved that the integration of intercultural management practices into negotiation processes provides additional competitive advantages for companies operating in international markets.

The scientific novelty of the study lies in identifying the key intercultural determinants that influence the effectiveness of international negotiations in global logistics chains and in substantiating their impact on the stability and performance of supply chain systems. Practical recommendations aimed at improving negotiation efficiency, strengthening cooperation between partners, and optimizing logistics decision-making in a multicultural environment are proposed.

Ключові слова: міжкультурна комунікація, логістичний ланцюг, міжнародні переговори, культурні відмінності, глобальна логістика, ділова культура, крос-культурний менеджмент.

Key words: intercultural communication, logistics chains, international negotiations, cultural differences, global logistics, cross-cultural management.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

В умовах поглиблення глобалізації та стрімкого розширення міжнародної торгівлі логістичні ланцюги набувають дедалі складнішого транснаціонального характеру. Сучасні підприємства змушені взаємодіяти з постачальниками, перевізниками та дистриб'юторами з різних культурних середовищ, до прикладу з Азії, Близького Сходу, Латинської Америки, Африки та Європи.

Проте практика свідчить, що навіть добре підготовлені в технічному та юридичному відношенні переговори нерідко зазнають невдачі через нерозуміння культурних норм поведінки, комунікативних очікувань та ставлення партнерів до часу, ієрархії та довіри. За оцінками міжнародних досліджень у сфері переговорів, значна частка невдач у міжнародних угодах пов'язана з міжкультурними бар'єрами.

Це свідчить про нагальну потребу у системному дослідженні міжкультурних аспектів переговорного процесу в логістичній галузі та розробці практичних інструментів підвищення ефективності міжнародної взаємодії.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблема міжкультурної взаємодії в міжнародному бізнесі та логістиці є об'єктом пильної уваги як класичних теоретиків, так і сучасних дослідників. Фундаментальні основи крос-культурного менеджменту були закладені в роботах Г. Гофстеде, Ф. Тромпенаарса та Ч. Хемпден-Тернера, а також Е. Холла, які запропонували класичні моделі культурних вимірів та комунікаційних контекстів.

У межах проекту IASA PIN (Processes of International Negotiations) з 1986 року вивчаються механізми стабільності міжнародних відносин через переговорні процеси [1–3].

Серед сучасних іноземних науковців вагомих внесок у розуміння "винахідливих переговорів" як інструменту співпраці, а не конкуренції, зробив Джон Грем. Останні систематичні огляди літератури (за період 1996—2021 рр.) підкреслюють зміщення акцентів від суто операційної ефективності до стратегічної стійкості (resilience) ланцюгів постачання в умовах глобальних криз [4].

У вітчизняній науці питання міжнародних ділових комунікацій досліджували, а саме трансформацію транспортно-логістичних систем та їхній потенціал у забезпеченні економічної стійкості України в умовах війни такі дослідники як М. Мельник, І. Лещук та Х. Притула [5].

Разом з тим, проблематика міжкультурних переговорів у контексті саме логістичних ланцюгів залишається недостатньо дослідженою, особливо з урахуванням нових реалій пост-ковідної перебудови глобальних поставок та диверсифікації логістичних маршрутів.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження впливу міжкультурних відмінностей на ефективність міжнародних переговорів у глобальних логістичних ланцюгах, а також розробка практичних рекомендацій щодо підвищення результативності переговорного процесу на основі аналізу реального кейсу.

У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи: системний підхід — для аналізу міжнародних логістичних ланцюгів; порівняльний аналіз — для оцінки культурних моделей; кейс-метод — для вивчення практичних ситуацій міжнародних переговорів; а також елементи контент-аналізу наукових джерел.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У сучасному глобалізованому бізнес-середовищі міжнародні логістичні ланцюги перетворилися на складні нейронні мережі світової економіки, де кожен вузол представляє не лише географічну точку, а й унікальне культурне середовище. Міжнародні переговори в цій сфері перестали бути суто технічним процесом узгодження фрахтових ставок або термінів доставки; вони стали ареною зіткнення парадигм, цінностей та комунікаційних стратегій. Ефективне управління глобальними ланцюгами постачань (SCM) вимагає від професіонерів не лише глибоких знань у галузі транспортування та складування, але й високого рівня міжкультурної компетентності, здатної мінімізувати ризики непорозуміння, що ведуть до фінансових втрат [6].

Процес ведення переговорів у міжнародних відносинах та логістиці базується на декількох фундаментальних теоретичних парадигмах, кожна з яких пропонує свій погляд на раціоналізацію позицій сторін. Реалістична парадигма розглядає переговори як інструмент досягнення прагматичних переваг у межах існуючого балансу сил, де домінують інтереси безпеки та максимізації власного виграшу. На противагу цьому, ліберальний підхід акцентує увагу на співпраці, міжнародних стандартах та створенні інституційних механізмів, що сприяють зміцненню довіри та прозорості в логістичних мережах. Конструктивістська теорія додає глибини, стверджуючи, що переговори дозволяють змінювати спільні переконання та переосмислювати інтереси через постійну взаємодію, що є критично важливим для довгострокової стійкості ланцюгів постачань.

Управління логістичними ланцюгами (LSCM) також спирається на низку специфічних управлінських теорій.

Теорія транзакційних витрат (TCE) допомагає зрозуміти, як культурна дистанція збільшує витрати на ведення переговорів та моніторинг виконання контрактів. Ресурсна теорія (RBV) та теорія динамічних спроможностей розглядають здатність до ефективної міжкультурної комунікації як стратегічний актив, що забезпечує конкурентну перевагу на світовому ринку. Окрім того, теорія соціального обміну (SET) та теорія соціальних мереж підкреслюють важливість реляційного капіталу, а саме довіри та взаємності, які часто стають важливішими за формальні договори в багатьох регіонах світу [7].

З 1986 року в межах проекту IIASA PIN (Processes of International Negotiations) ведеться дослідження того, як переговори сприяють стабільності та передбачуваності у відносинах між державами та приватними акторами. Сучасна теорія переговорів інтегрує знання з психології, соціології та економіки, адаптуючись до викликів цифрової епохи та глобальних криз. Велика кількість досліджень демонструє зміщення акцентів у SCM від чистої ефективності до стійкості та здатності до відновлення (resilience) в умовах кризи. Це вимагає від переговорників уміння домовлятися про гнучкі умови, що дозволяють адаптуватися до непередбачуваних шоків, таких як пандемії або геополітичні конфлікти.

Культура визначає спосіб мислення, сприйняття часу, ставлення до ієрархії та ризику, що безпосередньо впливає на кожен ланку логістичного ланцюга. Глобальні логістичні оператори стикаються з розбіжностями в бізнес-практиках, які часто коріняться в глибоких національних традиціях.

Модель Гофстеде залишається однією з найбільш впливових для аналізу міжкультурного менеджменту. Вона дозволяє кількісно порівняти країни за декількома вимірами, що мають прямі наслідки для логістики (табл. 1).

Застосування моделі Гофстеде показує, що для успішної співпраці з українськими партнерами міжнародні компанії повинні враховувати специфіку національної ділової культури, яка за деякими параметрами (наприклад, дистанція влади та уникнення невизначеності) відрізняється від західноєвропейських стандартів [8].

Таблиця 1. Модель культурних вимірів Герта Гофстеде в логістичному контексті

| Вимір культури | Вплив на логістичні переговори та операції |
|------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Дистанція влади | Визначає ступінь централізації прийняття рішень. У культурах з високою дистанцією (Китай, ОАЕ) переговори вимагають присутності топ-менеджменту для легітимізації угод. |
| Індивідуалізм / Колективізм | В індивідуалістичних культурах (США) цінуються чіткі контракти та персональна відповідальність. У колективістських (країни Азії) – лояльність до групи та довгострокові стосунки. |
| Маскулінність / Фемінність | Маскулінні культури орієнтовані на результат та конкуренцію. Фемінні (Нідерланди, Скандинавія) – на консенсус, якість життя та екологічну стійкість логістики. |
| Уникнення невизначеності | Культури з високим показником (Японія, Греція) вимагають жорстких правил, детальних планів та страхування ризиків. Культури з низьким показником легше сприймають хаос у ланцюгах. |
| Довгострокова орієнтація | Визначає готовність інвестувати в інфраструктуру та партнерства з розрахунком на десятиліття вперед, а не на швидкий прибуток. |
| Поблажливність / Стриманість | Впливає на стиль ведення переговорів та сприйняття успіху як джерела задоволення або як суворого виконання обов'язку. |

Джерело: складено авторами на основі [8].

Тромпенаарс розглядає культуру як систему розв'язання конфліктів у трьох сферах: відносини з людьми, час та середовище.

Першим є універсалізм проти партикуляризму. Універсалісти (Німеччина, США) вважають, що правила і контракти застосовуються до всіх однаково. Партикуляристи (Китай, Бразилія) вважають, що дружба та обставини є важливішими за букву закону. У логістиці це проявляється в тому, як сторони реагують на затримки вантажів: через позови або через "дружні поступки".

Другий це індивідуалізм проти комунітаризму. Вибір між інтересами особистості та групи. Це впливає на те, чи буде логістичний менеджер приймати рішення самостійно, чи чекатиме на колективне схвалення.

Наступний нейтральність проти емоційності. У нейтральних культурах (Японія) емоції приховуються, щоб зберегти об'єктивність. В емоційних (Італія) вираження пристрасті свідчить про серйозність намірів.

Далі візьмемо до уваги специфічність проти дифузності. У специфічних культурах (США) робота і особисте життя розділені. У дифузних (Індія, Китай) побудова глибоких особистих стосунків є прелюдією до будь-якої логістичної угоди.

Розглянемо наступний, а саме досягнення проти аскрипції. Статус базується на результатах праці або на походженні, віці та зв'язках. Залучення молодого талановитого переговорника до зустрічі з аскриптивними партнерами може бути сприйнято як образа.

Шостим є послідовний проти синхронного часу. Лінійне планування (одна справа за раз) проти мультизадачності. Це критично для координації мультимодальних перевезень.

Останнім вважають внутрішній проти зовнішнього контролю. Прагнення підпорядкувати середовище своїм планам або адаптація до зовнішніх сил. Це визначає стратегію реагування на форс-мажорні обставини.

Ефективна комунікація в логістиці це не просто обмін даними EDI, а процес розпізнавання відмінностей та подібностей між групами для досягнення цілей. Міжкультурна комунікація включає адаптацію учасників до культурних фонів один одного для покращення взаємодії.

Концепція культурної сумісності (СС) базується на спільних бізнес-філософіях, нормах та цінностях. Дослідження вказують на важливість комунікаційно-культурної сумісності (ССС) для операційної ефективності. Компанії можна розділити на три типи за рівнем СССР:

— проактивні виробники: вирівнюють комунікаційні можливості та культурні практики, що призводить до найвищих фінансових та операційних результатів;

— ініціативні виробники: мають сильні комунікаційні навички, але низьку культурну сумісність. Вони досягають успіхів у швидкості доставки, але втрачають у якості та інноваціях;

— реактивні виробники: відстають за обома параметрами, що веде до найнижчої продуктивності.

Використання теорії зменшення невизначеності (URT) дозволяє зрозуміти, що схожі бізнес-норми знижують тривожність партнерів та сприяють відкритому обміну пропріетарною інформацією, що є основою для стратегічного партнерства в логістиці.

Логістичні угоди є специфічними через високу залежність результату від зовнішніх факторів (погода, кордони, тарифи). Під час переговорів важливо чітко визначити обсяг робіт (Scope of Work), метрики продуктивності (KPI) та механізми управління.

Відомий експерт Честер Каррас пропонує тактики, які можна адаптувати до міжнародного контексту:

— не робити першу велику поступку, щоб не піднімати очікування партнера.

— бути "скупим" на поступки і залишати простір для маневру до самого кінця дедлайну.

— використовувати "звернення до вищої влади" для затягування часу або перегляду умов [9].

Однак у міжкультурному контексті суто конкурентний підхід може бути шкідливим. Джон Грем вказує на переваги "винахідливих переговорів" (inventive negotiation), де головною метою є спільний пошук можливостей та інновацій, а не просто розподіл фіксованого "пирого" ресурсів. Це особливо актуально для побудови відносин з постачальниками 3PL та 4PL послуг, де синергія є ключем до успіху.

Успішні переговори з вендорами в логістиці вимагають ретельної підготовки та знання ринкових ставок. Важливо розуміти бізнес-модель партнера та його виклики. Побудова міцних відносин, регулярна комунікація та навіть неформальні зустрічі (обіди, спільні заходи) допомагають створити підґрунтя для кращих умов оплати та пріоритетності обслуговування в часи дефіциту потужностей.

Розуміння національних особливостей дозволяє переговорникам вибудовувати гнучкі стратегії "dual-track", адаптовані до конкретних візаві.

Переговори з китайськими та японськими партнерами часто вимагають терпіння. Тут час сприймається циклічно, а рішення приймаються холистично, оскільки усі пункти контракту обговорюються одночасно, а не послідовно.

У Китаї важливим є концепт "збереження обличчя" та побудова мережі Guanxi. Використання тиші під час зустрічей може бути стратегічним інструментом тиску. В той час у Японії домінує прагнення до гармонії. Непрямий зоровий контакт вважається ознакою поваги до старших за рангом. Відмова часто висловлюється завуальовано ("це може бути складно"), що вимагає від західних логістів вміння читати між рядків. Втрата контракту може статися навіть через відмову від участі в соціальних ритуалах, таких як "хашіго" (японська версія паб-кролу) [10].

Наприклад, у процесі переговорів між європейською логістичною компанією та китайським постачальником затримка у підписанні контракту виникла через різне розуміння термінів виконання зобов'язань. Європейська сторона наполягала на чітких дедлайнах, тоді як китайський партнер орієнтувався на гнучкість та довгострокові відносини. Лише після адаптації комунікаційного стилю та проведення додаткових неформальних зустрічей сторони досягли компромісу, що підтверджує важливість міжкультурної компетентності.

Якщо ми розглядаємо європейські країни, то до прикладу французькі переговорники розглядають переговори як інтелектуальну дебат. Вони цінують логі-

ку, аргументацію та часто піддають сумніву позиції опонента не з ворожості, а для перевірки міцності ідей. Формальність, використання титулів та бездоганний зовнішній вигляд є обов'язковими. А у Німеччині орієнтація на факти, технічну досконалість та чіткі терміни. Пунктуальність є критичною. Німці віддають перевагу прямій комунікації та деталізованим письмовим домовленостям [11—12].

У цих регіонах особиста довіра передреує формальним угодам. Бізнес часто переплітається з сімейними відносинами. Тому у Близькому Сході переговори можуть бути повільними, з частими перервами на неформальні бесіди та чай. Використання метафор та емоційних закликів є звичним явищем. Прямий та інтенсивний зоровий контакт сигналізує про щирість. А у Латинській Америці (напр., Бразилія) через постійні зміни в законодавстві та тарифах, бразильські партнери вимагають високої гнучкості в контрактах. Відносини будуються на теплоті та фізичній близькості під час розмови [13].

Більшість помилок у міжнародній логістиці стаєтьс не через неправильні цифри, а через невірні інтерпретовані жести та паузи (табл. 2).

У деяких культурах існують специфічні табу, які можуть здатися дивними західним менеджерам. Наприклад, у Центральній Америці зафіксовані випадки, коли працівники складу відмовлялися повертатися до роботи до проведення екзорцизму в приміщенні, яке вони вважали "одержимим". Ігнорування таких вірувань може повністю паралізувати логістичні операції [14].

Кризи, такі як COVID-19, виявили критичну роль логістики та водночас загострили культурні суперечності. Під час пандемії 15% північноамериканських та 25% західноєвропейських виробників зіткнулися з проблемами через те, що більше не виробляли продукцію на домашніх ринках, потрапивши в залежність від культурно віддалених постачальників.

У гуманітарних місіях (DHL, Airlink) координація між приватним сектором та неурядовими організаціями часто страждає від різниці в підходах. Комерційні партнери вимагають чіткої документації та дотримання процедур аеропортів, тоді як гуманітарні місії орієнтовані на швидкість понад усе. Національні

обмеження також грають роль: наприклад, під час сирійської кризи турецькі водії мали право в'їзду в певні зони, тоді як водії інших національностей ні, що вимагало складних переговорів на місцях [15].

Робота в логістиці під час катастроф вимагає розуміння психологічного стану команд. У DHL практикують часту ротацію команд та дебрифінги, оскільки відчуття неможливості допомогти всім ("morale low") є серйозним ризиком для операційної стабільності. Культурна компетентність тут включає турботу про ментальне здоров'я персоналу, адаптовану до їхнього походження.

Стратегічний культурний інтелект є ключовим фактором успіху глобальних компаній, що яскраво демонструють кейси Apple, Zara та Tesla. Компанія Apple активно використовує диверсифікацію бази постачальників для зниження геополітичних ризиків і водночас адаптує свої маркетингові та логістичні підходи до культурних особливостей різних ринків. Це дозволяє їй утримувати сильні позиції навіть у складному азійському регіоні, а публічні вибачення Тім Кук у Китаї стали показовим прикладом розуміння важливості концепції "збереження обличчя" для партнерів і споживачів. У випадку Zara основою успіху є поєднання швидкості та регіональної чутливості: компанія здатна оперативно адаптувати свої колекції відповідно до локальних модних тенденцій, що потребує надзвичайно гнучкого логістичного ланцюга та постійної взаємодії з місцевими виробниками і перевізниками. Такий підхід дозволяє ефективно поєднувати швидкість прийняття рішень із повагою до культурних і виробничих особливостей регіонів. Водночас Tesla демонструє інший аспект стратегічного культурного інтелекту через глобальну стратегію локалізації: створення "гігафабрик" у різних країнах, зокрема в Китаї та Німеччині, не лише зменшує логістичні витрати та допомагає обходити торговельні бар'єри, але й забезпечується через активний діалог із місцевими регуляторами та адаптацію корпоративної культури до національних трудових норм. Таким чином, ці компанії доводять, що успішна глобальна діяльність неможлива без глибокого розуміння культурних відмінностей і здатності інтегрувати їх у стратегічне управління [16].

Таблиця 2. Невербальна комунікація та ритуали: приховані важелі впливу

| Невербальний елемент | Західна інтерпретація | Східна інтерпретація | Ризики для логістики |
|------------------------|------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| Зоровий контакт | Ознака чесності та відкритості. | Ознака агресії або виклику авторитету. | Може бути сприйнято як неповага до старшого менеджера складу чи порту. |
| Тиша | Сигнал про те, що розмова зупинилася або виникла проблема. | Ознака поваги, глибоких роздумів або стратегічна пауза. | Американці можуть почати робити непотрібні поступки, щоб заповнити тишу. |
| Жести (Thumps-up) | Схвалення, «все добре». | В частині країн Близького Сходу та Африки це груба образа. | Випадковий жест може зірвати багатомільйонний контракт на терміналі. |
| Проксеміка (Дистанція) | Бажана дистанція 1-1.5 метра. | Латинська Америка та Пд. Європа віддають перевагу 0.5 метра. | Відсторонення від партнера може бути сприйнято як холодність або неприязнь. |

Джерело: складено авторами на основі [4; 12].

Шлях до успіху в міжнародній професійній діяльності значною мірою залежить від здатності ефективно працювати з культурною різноманітністю та мінімізувати так звану культурну складність. Насамперед важливо розвивати постійну культурну цікавість, адже перед початком будь-яких переговорів необхідно провести глибоке дослідження культури партнера. У цьому контексті залучення культурних посередників або досвідчених перекладачів може допомогти уникнути серйозних помилок. Водночас у більшості культур бізнес будується на особистих відносинах, тому не варто поспішати переходити безпосередньо до обговорення цифр, бо інвестиція часу у неформальне спілкування, спільні прийоми їжі та обговорення особистих тем часто сприяє швидшому досягненню домовленостей. Не менш важливою є адаптація стилю комунікації, оскільки професіонали мають бути готовими змінювати тон, формат і частоту взаємодії залежно від культурного контексту, звертаючи увагу навіть на те, що залишається невисловленим. Особливу роль відіграє і правильне управління очікуваннями щодо часу: терпіння стає ключовою рисою, адже спроби пришвидшити процес у деяких регіонах можуть бути сприйняті як прояв неповаги. Водночас навіть у разі виникнення конфліктів важливо чітко розділяти проблеми та відносини, зберігаючи повагу до партнера, оскільки відмова сьогодні може трансформуватися у співпрацю в майбутньому. Нарешті, використання сучасних технологій, зокрема хмарних логістичних платформ та інструментів штучного інтелекту для перекладу, дозволяє значно знизити ризики, пов'язані з мовними бар'єрами, і підвищити загальну ефективність взаємодії.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті проведеного дослідження встановлено, що міжкультурні переговори у глобальних логістичних ланцюгах є системоутворюючим елементом забезпечення ефективності міжнародної взаємодії суб'єктів господарювання. Доведено, що рівень сформованості культурної компетентності безпосередньо впливає на операційну стійкість логістичних систем, зниження трансакційних витрат та досягнення стратегічних цілей підприємств у міжнародному середовищі.

Обґрунтовано доцільність застосування комплексного підходу до організації переговорних процесів, який базується на інтеграції теоретичних моделей міжкультурного аналізу, зокрема концепцій Г. Гофстеде та Ф. Тромпенаарса. Встановлено, що їх використання дозволяє системно ідентифікувати культурні детермінанти поведінки контрагентів, адаптувати комунікаційні стратегії та мінімізувати ризики непорозуміння у процесі міжнародної ділової взаємодії.

Доведено ефективність концепції комунікаційно-культурної сумісності (ССС), яка забезпечує зниження рівня невизначеності у переговорному процесі, сприяє формуванню довіри між партнерами та роз-

витку реляційного капіталу. Це, у свою чергу, підвищує адаптивність і резильєнтність логістичних ланцюгів у відповідь на глобальні виклики та зовнішні шоки.

На основі аналізу практичного досвіду провідних міжнародних компаній встановлено, що впровадження стратегій розвитку культурного інтелекту та локалізації бізнес-процесів має позитивний економічний ефект, що проявляється у скороченні часу прийняття управлінських рішень, оптимізації витрат на логістичні операції та зміцненні конкурентних позицій на глобальному ринку.

Практична значущість отриманих результатів полягає у можливості їх використання підприємствами логістичної галузі при підготовці та проведенні міжнародних переговорів, а також у процесі викладання дисциплін "Міжнародні економічні відносини" та "Міжнародні переговори" з метою формування у здобувачів вищої освіти міжкультурної компетентності.

Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з аналізом впливу цифрових технологій, зокрема штучного інтелекту, на трансформацію міжкультурної комунікації, а також із вивченням змін ділового етикету та переговорних практик у контексті цифровізації глобальних логістичних ланцюгів.

Література:

- Chen C., Huang P. The cross-cultural perspective on operational management and strategic decision-making in the context of globalization // *Frontiers in Business, Economics and Management*. 2024. Vol. 24. P. 24—27.
- Trompenaars Seven Dimensions of Culture [Електронний ресурс] // Umbrex. URL: <https://umbrex.com/resources/frameworks/organization-frameworks/trompenaars-seven-dimensions-of-culture/> (дата звернення: 31.03.2026).
- Lewicki R. J., Barry B., Saunders D. M. *Negotiation*. 7th ed. New York: McGraw-Hill Education, 2015. 624 p.
- Sherer J. Four decades of research: Insight on the role of culture in international negotiations [Електронний ресурс] // UC Irvine Paul Merage School of Business. 2023. URL: <https://merage.uci.edu/news/2023/02/Four-Decades-of-Research-Insight-on-the-Role-of-Culture-in-International-Negotiations.html> (дата звернення: 31.03.2026).
- Melnyk M., Leshchukh I., Prytula K., Ivaniuk U., Ohinok S. Logistics potential to ensure the resilience of the Ukrainian economic system facing global challenges // *Problems and Perspectives in Management*. 2024. Vol. 22, No. 2. P. 399—418. DOI: 10.21511/ppm.22(2)-2024.31.
- Cherkasov S., Makliuk O. Negotiation process in international relations theory: from history to contemporary practices // *Acta de Historia & Politica: Saeculum XXI*. 2025. P. 171—184. DOI: 10.26693/ahpsxxi2025-09.171.
- Nguyen H., Onofrei G., Truong D. Supply chain communication and cultural compatibility: performance implications in the global manufacturing industry // *Business Process Management Journal*. 2021. Vol. 27,

No. 1. P. 253—274. DOI: <https://doi.org/10.1108/BPMJ-08-2019-0314>.

8. Yang T. The impact of cultural differences on international business negotiations: A case study of Sino-American practices // *Advances in Economics, Management and Political Sciences*. 2025. Vol. 216. P. 121—128. DOI: [10.54254/2754-1169/2025.GL26857](https://doi.org/10.54254/2754-1169/2025.GL26857).

9. Karrass C. L. In business as in life — you don't get what you deserve, you get what you negotiate. New York, 1996. 436 p.

10. Tips for Negotiating Business Deals with Asian Counterparts [Електронний ресурс] // Watershed Associates. URL: <https://www.watershedassociates.com/6-tips-for-negotiating-business-deals-with-asian-counterparts/> (дата звернення: 31.03.2026).

11. How to Negotiate with the French [Електронний ресурс] // Negotiation Academy. URL: <https://www.negotiationacademy.com/cross-cultural-negotiations/how-to-negotiate-with-the-french/> (дата звернення: 31.03.2026).

12. Mastering Cross-Cultural Negotiations [Електронний ресурс] // Negotiation Academy. URL: <https://www.negotiationacademy.com/cross-cultural-negotiations/mastering-cross-cultural-negotiations/> (дата звернення: 31.03.2026).

13. Navigating Business Culture in the Middle East: A Practical Guide for Success [Електронний ресурс] // Bridge Connect. URL: <https://www.bridge-connect.com/post/navigating-business-culture-in-the-middle-east-a-practical-guide-for-success> (дата звернення: 31.03.2026).

14. Nonverbal Communication in Different Cultures [Електронний ресурс] // Talaera. URL: <https://www.talaera.com/speaking/nonverbal-communication-in-different-cultures/> (дата звернення: 31.03.2026).

15. The Power of Logistics: Case Study [Електронний ресурс] // Deutsche Post DHL Group. URL: <https://group.dhl.com/content/dam/deutschepostdhl/en/media-center/responsibility/case-study-the-power-of-logistics.pdf> (дата звернення: 31.03.2026).

16. Case Studies: Navigating Global Trade Challenges [Електронний ресурс] // EOXS. URL: https://eoxs.com/new_blog/case-studies-navigating-global-trade-challenges/ (дата звернення: 31.03.2026).

References:

1. Chen, C. and Huang, P. (2024), "The cross-cultural perspective on operational management and strategic decision-making in the context of globalization", *Frontiers in Business, Economics and Management*, pp. 24—27.

2. Umbrex (2026), "Trompenaars Seven Dimensions of Culture", available at: <https://umbrex.com/resources/frameworks/organization-frameworks/trompenaars-seven-dimensions-of-culture/> (Accessed 31 March 2026).

3. Lewicki, R.J., Barry, B. and Saunders, D.M. (2015), *Negotiation*, 7th ed., McGraw-Hill Education, New York, USA.

4. Sherer, J. (2023), "Four decades of research: Insight on the role of culture in international negotiations", UC Irvine Paul Merage School of Business, available at: <https://merage.uci.edu/news/2023/02/Four-Decades-of->

[Research-Insight-on-the-Role-of-Culture-in-International-Negotiations.html](https://doi.org/10.1108/BPMJ-08-2019-0314) (Accessed 31 March 2026).

5. Melnyk, M., Leshchukh, I., Prytula, K., Ivaniuk, U. and Ohinok, S. (2024), "Logistics potential to ensure the resilience of the Ukrainian economic system facing global challenges", *Problems and Perspectives in Management*, vol. 22, no. 2, pp. 399—418. [https://doi.org/10.21511/ppm.22\(2\).2024.31](https://doi.org/10.21511/ppm.22(2).2024.31)

6. Cherkasov, S. and Makliuk, O. (2025), "Negotiation process in international relations theory: from history to contemporary practices", *Acta de Historia & Politica: Saeculum XXI*, pp. 171—184. <https://doi.org/10.26693/ahpsxxi2025.09.171>

7. Nguyen, H., Onofrei, G. and Truong, D. (2021), "Supply chain communication and cultural compatibility: performance implications in the global manufacturing industry", *Business Process Management Journal*, vol. 27, no. 1, pp. 253—274. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-08-2019-0314>

8. Yang, T. (2025), "The impact of cultural differences on international business negotiations: A case study of Sino-American practices", *Advances in Economics, Management and Political Sciences*, vol. 216, pp. 121—128. <https://doi.org/10.54254/2754-1169/2025.GL26857>

9. Karrass, C.L. (1996), *In business as in life — you don't get what you deserve, you get what you negotiate*, New York, USA.

10. Watershed Associates (2026), "6 tips for negotiating business deals with Asian counterparts", available at: <https://www.watershedassociates.com/6-tips-for-negotiating-business-deals-with-asian-counterparts/> (Accessed 31 March 2026).

11. Negotiation Academy (2026), "How to negotiate with the French", available at: <https://www.negotiationacademy.com/cross-cultural-negotiations/how-to-negotiate-with-the-french/> (Accessed 31 March 2026).

12. Negotiation Academy (2026), "Mastering cross-cultural negotiations", available at: <https://www.negotiationacademy.com/cross-cultural-negotiations/mastering-cross-cultural-negotiations/> (Accessed 31 March 2026).

13. Bridge Connect (2026), "Navigating business culture in the Middle East: A practical guide for success", available at: <https://www.bridge-connect.com/post/navigating-business-culture-in-the-middle-east-a-practical-guide-for-success> (Accessed 31 March 2026).

14. Talaera (2026), "Nonverbal communication in different cultures", available at: <https://www.talaera.com/speaking/nonverbal-communication-in-different-cultures/> (Accessed 31 March 2026).

15. Deutsche Post DHL Group (2026), "The power of logistics: Case study", available at: <https://group.dhl.com/content/dam/deutschepostdhl/en/media-center/responsibility/case-study-the-power-of-logistics.pdf> (Accessed 31 March 2026).

16. EOXS (2026), "Case studies: Navigating global trade challenges", available at: https://eoxs.com/new_blog/case-studies-navigating-global-trade-challenges/ (Accessed 31 March 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 09.04.26

Прорецензовано / Revised: 17.04.26

Схвалено до друку / Accepted: 21.04.26