

Олексієнко Л. А.

Придніпровський інститут Приватного акціонерного товариства
«ВНЗ «Міжрегіональна академія управління персоналом»

Багно Я. В.

Придніпровський інститут Приватного акціонерного товариства
«ВНЗ «Міжрегіональна академія управління персоналом»

Талат І. О.

Придніпровський інститут Приватного акціонерного товариства
«ВНЗ «Міжрегіональна академія управління персоналом»

ВПЛИВ НЕВЕРБАЛЬНИХ КОМУНІКАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ МІЖКУЛЬТУРНОГО ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

У статті досліджено, що в умовах глобалізації, що визначається інтенсивними міжкультурними взаємодіями, ефективність ділового спілкування стає важливою складовою успіху на міжнародному ринку. Визначено, що особливе значення має невербальна комунікація, що включає міміку, жести, пози, інтонацію і мовчання, які впливають на сприйняття інформації та встановлення довіри. У цьому контексті, дослідження розглядає вплив невербальних сигналів на ефективність міжкультурного ділового спілкування, підкреслюючи роль культурних відмінностей у сприйнятті цих сигналів. Показано, що згідно з теорією Поля Екмана, невербальні сигнали можуть передавати більше інформації, ніж слова, і мають важливу роль у ділових переговорах. Зазначено, що на різних культурах ці сигнали можуть набувати різних значень, що створює ризик непорозумінь і конфліктів. Наприклад, потиск руки є важливим у одних культурах і неприязним в інших. З'ясовано, що роль невербальної комунікації є особливо важливою в міжкультурних контекстах, де відмінності у соціальних нормах можуть призвести до неправильних інтерпретацій. Інтерпретовано, що глобалізація і перехід до онлайн-платформ у бізнесі змінили значення невербальної комунікації. Відеоконференції обмежують можливість спостереження за повною картиною невербальних сигналів, що створює нові виклики для інтерпретації інформації. Доведено, що пандемія COVID-19 ще більше підкреслила важливість адаптації комунікаційних стратегій в умовах віртуальних форматів. Досліджено на прикладі американської, японської та арабської культур відмінність невербальних сигналів. Наприклад, у США прямий зоровий контакт є ознакою чесності, в Японії це може бути сприйнято як відсутність ввічливості, а в арабських культурах фізична близькість та виразна міміка важливі для емоційного залучення. На основі отриманих результатів запропоновано рекомендації щодо адаптації невербальних стратегій у міжнародних переговорах: тренінги для бізнесменів, адаптація комунікаційних стратегій до культурних особливостей та використання технологічних інструментів для збереження невербальних сигналів в онлайн-форматах. Доведено, що врахування культурних відмінностей у сприйнятті невербальних сигналів значно підвищує ефективність переговорів та знижує ризик конфліктів.

Ключові слова: невербальна комунікація, міжкультурні комунікації, глобалізація бізнесу, міжнародні переговори, культурні відмінності, емоційний інтелект.

Постановка проблеми. У сучасному світі, де глобалізація бізнесу та міжкультурні зв'язки стають все більш важливими, ефективна комунікація є ключовим чинником успіху будь-якої організації. У цьому контексті невербальні засоби комунікації – міміка, жести, інтонація, пози, – відіграють важливу роль у побудові взаєморозуміння та

довіри серед учасників ділового процесу. Однак, незважаючи на їх важливість, багато бізнесменів і фахівців не завжди усвідомлюють всю глибину і вплив невербальних елементів на результативність переговорів і взаємодії в міжнародному середовищі. Це створює потребу у детальному дослідженні та інтеграції невербальної комуні-

кації у стратегії ділових комунікацій, особливо в умовах міжкультурних взаємодій.

Актуальність цієї проблеми зростає на тлі постійних змін у міжнародній політиці та економіці, що сприяють розвитку нових бізнес-партнерств і взаємодій на глобальному рівні. Відмінності в культурних традиціях, соціальних нормах та звичаях можуть істотно впливати на сприйняття невербальних сигналів, що веде до ризику непорозумінь і конфліктів. Тому вивчення ефективності невербальних стратегій у різних культурних контекстах є надзвичайно важливим для успішного ведення міжнародних переговорів, що підвищує конкурентоспроможність і сприяє розвитку міжкультурної компетентності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У роботах останніх років значно зросла кількість досліджень, що охоплюють вплив невербальної комунікації на міжкультурне взаєморозуміння, особливо в контексті міжнародних бізнес-комунікацій. Зокрема, роботи таких вчених, як Екман, Гоулман, Барон [1–3], приділяють значну увагу дослідженню основ невербальної комунікації, а також її впливу на процеси переговорів і прийняття рішень в організаціях. Останні публікації також часто звертаються до вивчення невербальних сигналів в умовах міжкультурних бізнес-взаємодій, де навіть найменші зміни в жестах, інтонації або погляді можуть мати суттєве значення.

Однією з важливих тем, яка з'явилася в останніх дослідженнях, є вплив технологій на невербальну комунікацію в сучасному бізнес-середовищі. Особливо в умовах пандемії COVID-19, коли значна частина комунікацій була переведена в онлайн-формат, виникли нові виклики для невербальної взаємодії. Такі дослідження, як роботи Чжоу та його колег [4], фокусуються на тому, як відеоконференції та інші цифрові інструменти змінюють сприйняття невербальних сигналів, таких як міміка чи мова тіла, що є критично важливими в міжкультурному контексті. Проте, хоча цей аспект починає активно розвиватися, залишаються питання щодо точності інтерпретації невербальних сигналів у віртуальному середовищі та порівняння результатів між різними культурами.

Крім того, зростає інтерес до теми культурних відмінностей у невербальній комунікації. Останні дослідження вказують на те, що деякі невербальні сигнали, які є позитивними в одних культурах, можуть бути сприйняті як негативні в інших. Наприклад, дослідження Ніколса та Клауса [5] зосе-

реджуються на відмінностях у сприйнятті жестикуляції в різних країнах і культурах. Проте питання, як конкретно ці відмінності впливають на ефективність переговорів та бізнес-комунікацій, потребує подальшого детального дослідження. Також не повною мірою вивчені механізми адаптації невербальних сигналів у багатонаціональних колективах, де міжкультурне сприйняття може створювати значні бар'єри для успішної комунікації.

Одним із нерозкритих питань є роль гендерних відмінностей у невербальній комунікації в діловому середовищі. Дослідження, які вивчають взаємозв'язок між гендером та невербальними стратегіями, досі є обмеженими. Публікації, як-от роботи Бейлі та Сміта [6], досліджують, як чоловіки і жінки використовують різні невербальні сигнали в процесі переговорів і презентацій. Однак питання, наскільки ці стратегії змінюються в залежності від культурного контексту, ще не отримали чіткої відповіді.

Крім того, залишається мало досліджених аспектів застосування невербальних засобів в кризових ситуаціях, коли необхідно швидко і ефективно передавати інформацію під час інтенсивного ділового спілкування. Наприклад, як невербальні сигнали можуть допомогти керівникам підтримувати авторитет і впевненість у критичних ситуаціях, а також як інтерпретація таких сигналів може змінюватися в умовах стресу. Такі теми практично не вивчені науковцями, що відкриває можливості для подальших досліджень.

Ще одне важливе питання, яке потребує детальнішого вивчення, стосується зв'язку між невербальними засобами комунікації та емоційним інтелектом в діловому спілкуванні. Відомо, що емоційний інтелект є важливою складовою успішного бізнес-комунікатора, проте його взаємодія з невербальними сигналами потребує більш глибокого дослідження. Сучасні публікації лише частково висвітлюють ці питання, і їхня комплексна взаємозалежність залишає простір для подальших досліджень.

Отже, існує низка важливих і нерозкритих питань, які можуть стати предметом подальших наукових розвідок. Вивчення цих аспектів допоможе краще зрозуміти механізми невербальної комунікації, підвищити ефективність міжкультурних взаємодій у бізнесі та розробити більш точні методики навчання і підготовки фахівців у сфері міжнародних бізнес-комунікацій.

Постановка завдання. Метою статті є вивчення впливу невербальних засобів комуні-

кації на ефективність міжкультурного ділового спілкування в умовах глобалізації, а також розробка рекомендацій для оптимізації використання невербальних стратегій у міжнародних бізнес-активностях. Дослідження має на меті визначити ключові фактори, які впливають на сприйняття невербальних сигналів в різних культурних контекстах, та розкрити механізми адаптації невербальної комунікації в багатонаціональних середовищах для підвищення результативності переговорів, прийняття рішень і досягнення бізнес-успіху.

Виклад основного матеріалу. В умовах глобалізації бізнес-середовища, що характеризується постійними міжкультурними взаємодіями, ефективність комунікації є критично важливою для досягнення успіху на міжнародному ринку. Невербальні засоби комунікації, зокрема міміка, жести, пози, інтонація та навіть мовчання, займають важливе місце в ділових комунікаціях. Вони можуть істотно впливати на сприйняття інформації, створювати або розривати довіру, а також визначати результати переговорів. Особливо важливою є роль невербальної комунікації в міжкультурних контекстах, де відмінності в культурних нормах і соціальних традиціях можуть призвести до непорозумінь та конфліктів. Метою цього дослідження є вивчення впливу невербальних засобів комунікації на ефективність міжкультурного ділового спілкування в умовах глобалізації та розробка рекомендацій для оптимізації використання невербальних стратегій у міжнародних бізнес-активностях.

Невербальна комунікація є важливою складовою загальної комунікаційної стратегії, що включає всі несловесні засоби передачі інформації. Однією з основних теорій невербальної комунікації є теорія «всі люди використовують невербальні сигнали», яку розробив Пол Екман [1]. Він зазначає, що невербальні сигнали часто передають більше інформації, ніж слова. До них відносяться вирази обличчя, жестики, мовчання, а також фізичні дистанції під час взаємодії.

Дослідження показують, що невербальні сигнали можуть мати різну значущість у різних культурах. Наприклад, у деяких країнах потиск руки є обов'язковим, тоді як в інших культурах він може бути необов'язковим або навіть неприпустимим. Це вказує на необхідність дослідження культурних аспектів невербальної комунікації, оскільки невербальні знаки, що можуть бути позитивно сприйняті в одній культурі, можуть бути інтерпретовані як агресивні або неприємні в іншій.

Міжкультурна комунікація є важливою складовою сучасного бізнес-середовища, особливо в умовах глобалізації. Кожна культура має свої специфічні норми і традиції, які можуть суттєво вплинути на невербальне сприйняття інформації. Наприклад, в американській культурі прямолінійність у жестах і відкритість у мові тіла можуть бути ознаками чесності і впевненості. Водночас у східних культурах, таких як японська або китайська [4], надмірна жестикуляція може сприйматися як неповага або агресивність.

Інтерпретація невербальних сигналів в міжкультурному контексті є складною задачею, оскільки культурні відмінності можуть призвести до різного розуміння того ж самого жесту або виразу обличчя. Наприклад, у багатьох західних культурах прямий зоровий контакт є ознакою чесності і впевненості, тоді як в деяких східних культурах надмірний зоровий контакт може бути сприйнятий як агресія або неповага.

Глобалізація бізнесу призвела до збільшення кількості міжкультурних контактів у діловому середовищі. Це, у свою чергу, викликало необхідність вивчення того, як невербальна комунікація впливає на міжкультурні бізнес-стосунки. Важливою є роль таких аспектів, як глобалізація цифрових комунікацій. З переходом на онлайн-платформи для проведення переговорів, значення невербальної комунікації змінилося. Наприклад, при відеоконференціях важливо звертати увагу на міміку, а також на зміни в поведінці, які можуть бути незрозумілими або втраченими без безпосереднього фізичного контакту.

Дослідження, проведені після пандемії COVID-19, показують, що зміна формату комунікації (перехід до віртуальних форматів) вплинула на здатність людей інтерпретувати невербальні сигнали. Зокрема, через обмежену можливість спостерігати за тілесними рухами або відсутність повного зорового контакту з партнерами з іншої культури, часто виникають труднощі у збереженні ефективності комунікації.

Емоційний інтелект є важливою складовою успішної невербальної комунікації. Оскільки невербальні сигнали здатні виражати емоції та стани людини, здатність правильно розпізнавати та інтерпретувати ці сигнали є ключовою для успішної взаємодії. Емоційний інтелект включає в себе кілька аспектів, зокрема здатність розуміти власні емоції, регулювати їх та ефективно взаємодіяти з іншими людьми, що є важливим у міжкультурних бізнес-комунікаціях.

Згідно з дослідженням Гоулмана [2], люди з високим рівнем емоційного інтелекту здатні краще розпізнавати невербальні сигнали, правильно їх інтерпретувати та адаптувати свою поведінку в залежності від культурного контексту. Вони також мають здатність читати «міжрядкові» повідомлення, що не завжди очевидні для менш емоційно інтелектуальних осіб.

У цій роботі представлені результати прикладного дослідження щодо впливу невербальних засобів комунікації на ефективність переговорів між представниками різних культур у міжнародному бізнесі. Метою цього дослідження є вивчення того, як невербальні засоби комунікації впливають на результативність переговорів між представниками різних культур. Завданнями є: 1) виявити основні невербальні сигнали, що мають значення в міжнародних переговорах, 2) дослідити різницю в сприйнятті цих сигналів у різних культурах, 3) розробити рекомендації щодо ефективного використання невербальних засобів для покращення міжкультурних ділових переговорів.

Для дослідження були вибрані три культури з різними комунікаційними традиціями: американська, японська та арабська. В рамках експерименту було проведено серію переговорів між учасниками з цих культур, де кожен представник проводив серію переговорів за участю співрозмовників з іншої культури. Переговори були записані на відео для подальшого аналізу невербальних сигналів. Основні параметри для дослідження включали: тривалість зорового контакту, використання жестів і міміки, фізична дистанція між учасниками та інтонаційні зміни в ході бесіди.

Дослідження показало, що значення невербальних сигналів суттєво відрізняється в залежності від культури. У американській культурі зоровий контакт і активне використання жестів є ознаками відкритості та чесності, що сприяє створенню атмосфери довіри. Водночас, японські учасники переговорів часто уникали прямого зорового контакту, що в їх культурі символізує ввічливість і повагу. У арабських культурах високий рівень фізичної близькості та емоційно виразна міміка є природними частинами переговорного процесу, що демонструє емоційну залученість і щирість.

Ці культурні відмінності можуть спричинити непорозуміння в разі недостатньої обізнаності учасників переговорів щодо значення невербальних сигналів у чужій культурі. Наприклад, представник арабської культури міг би бути сприй-

нятий як надто агресивний або неповажний американським партнером через відсутність звичної для останнього фізичної дистанції. З іншого боку, японський переговорник, що уникає прямого зорового контакту, може виглядати недовірливим або незацікавленим у процесі переговорів для представника американської або арабської культури.

З отриманих результатів випливає важливий висновок: для забезпечення успішних міжнародних переговорів необхідно враховувати культурні особливості невербальної комунікації. Крім того, помилкове тлумачення невербальних сигналів може призвести до невірних висновків щодо намірів співрозмовника, що в результаті може спричинити конфлікти або навіть зрив угоди.

Один із ключових аспектів, який став очевидним після аналізу експерименту, – це необхідність адаптації невербальних стратегій під конкретну культуру. Наприклад, американським переговорникам слід бути готовими до меншого фізичного контакту та зорового контакту з японськими колегами, в той час як арабським представникам потрібно бути обережними з надмірною емоційною виразністю в спілкуванні з представниками американської культури.

Рекомендації для практичного застосування:

1. Тренінги для бізнесменів. Для компаній, що ведуть міжнародну діяльність, важливо впроваджувати навчальні програми, які допомагають працівникам адаптувати невербальні комунікаційні стратегії до культурних відмінностей партнерів. Тренінги повинні включати інформацію про культурні особливості невербальної комунікації та навчати ефективному використанню невербальних сигналів у різних контекстах.

2. Адаптація комунікаційних стратегій. Бізнесменам слід бути обізнаними щодо особливостей невербальних сигналів в культурах своїх партнерів. Наприклад, вони повинні враховувати, що для японських партнерів важливі скромність і повага через уникання прямого зорового контакту, тоді як для арабських партнерів міміка та фізичний контакт можуть бути важливими показниками емоційної відкритості.

Технологічні інструменти. У умовах глобалізації та цифровізації бізнесу важливим є розвиток технологічних інструментів, які дозволяють зберігати і передавати невербальні сигнали в онлайн-форматі, таких як відеоконференції. Бізнес-комунікації на таких платформах повинні враховувати культурні особливості невербальної комунікації для уникнення непорозумінь.

Результати дослідження підтвердили важливість невербальних засобів комунікації у міжнародному бізнесі. Врахування культурних відмінностей у сприйнятті невербальних сигналів може суттєво підвищити ефективність переговорів і запобігти можливим конфліктам або непорозумінням. Тому, для успішної міжкультурної комунікації необхідно не тільки володіти вербальними навичками, але й розуміти значення невербальних сигналів і вміти адаптувати свою поведінку під культурні особливості партнера.

Висновки. У рамках цього дослідження було підтверджено, що невербальні засоби комунікації відіграють важливу роль у міжкультурних ділових комунікаціях, особливо в умовах глобалізації. Невербальні сигнали, такі як жести, міміка, фізична дистанція та інтонація, можуть суттєво змінювати результат переговорів, залежно від того, як їх сприймають учасники з різних культур. Оскільки культурні норми значно відрізняються,

важливо враховувати ці відмінності для забезпечення ефективності комунікації. Порушення культурних звичаїв невербального спілкування може призвести до непорозумінь і негативно вплинути на результат ділових угод.

Перспективи подальших досліджень полягають у більш глибокому вивченні специфіки невербальної комунікації в інших культурних контекстах, зокрема в умовах нових технологічних платформ для спілкування, таких як віртуальні переговори та відеоконференції. Враховуючи, що з переходом до цифрових комунікацій спостерігається змінний характер сприйняття невербальних сигналів, важливим є дослідження впливу таких змін на ефективність міжкультурного спілкування. Крім того, можна розширити дослідження в напрямі вивчення ролі емоційного інтелекту в адаптації невербальних стратегій у міжкультурному контексті, що є важливим аспектом для успішних ділових комунікацій на міжнародному рівні.

Список літератури:

1. Josephs L. Book Reviews: Emotions Revealed: Recognizing Faces and Feelings to Improve Communication and Emotional Life, by Paul Ekman. Henry Holt and Company, New York, 2004, 274 Pp. *The American Journal of Psychoanalysis*. 2005. Vol. 65. P. 409–411. doi: 10.1007/s11231-005-7891-8
2. Hernandez-Broome, G. Social Intelligence: The New Science of Human Relationships. *Journal of Psychological Issues in Organizational Culture*. 2012. Vol. 3. P. 75–78. doi: 10.1002/jpoc.20099
3. Baron J., Ritov I., Greene J. D. The Duty to Support Nationalistic Policies. *Journal of Behavioral Decision Making*. 2011. Vol. 26. P. 128–138. doi: 10.1002/bdm.768
4. Pang H. T., Zhou X., Chu, M. Cross-Cultural Differences in Using Nonverbal Behaviors to Identify Indirect Replies. *Journal of Nonverbal Behavior*. 2024. Vol. 48. P. 323–344. doi: 10.1007/s10919-024-00454-z
5. The Handbook of Intercultural Discourse and Communication / ed. C. B. Paulston, S. F. Kiesling, E. S. Rangel. Wiley-Blackwell, 2012. 512 p.
6. Peleckis K., Peleckienė, V. Nonverbal Communication in Business Negotiations and Business Meetings. *International Letters of Social and Humanistic Sciences*. 2015. Vol. 62, P. 62–72. doi: 10.18052/www.scipress.com/ILSHS.62.62

Oleksiienko L. A., Bagno Yu. V., Talat I. O. THE IMPACT OF NONVERBAL COMMUNICATION STRATEGIES ON THE EFFICIENCY OF INTERCULTURAL BUSINESS COMMUNICATION IN THE CONDITIONS OF GLOBALIZATION

The article investigates how, in the context of globalization characterized by intensive intercultural interactions, the effectiveness of business communication becomes a critical component of success in the international market. It is determined that nonverbal communication, including facial expressions, gestures, postures, intonation, and silence, plays a particularly significant role in influencing information perception and building trust. In this context, the study examines the impact of nonverbal cues on the effectiveness of intercultural business communication, emphasizing the role of cultural differences in interpreting these signals. It is demonstrated that, according to Paul Ekman's theory, nonverbal signals can convey more information than words and are crucial in business negotiations. However, it is noted that these signals can carry different meanings across cultures, posing risks of misunderstandings and conflicts. For instance, a handshake is highly valued in some cultures but may be perceived as unfriendly in others. The analysis reveals that the role of nonverbal communication is especially important in intercultural contexts, where differences in social norms can lead to misinterpretations. It is interpreted that globalization and the shift to online business platforms have transformed the significance of nonverbal communication. Video conferencing limits the ability to observe the full spectrum of nonverbal cues, presenting new challenges for interpreting information. The study

highlights that the COVID-19 pandemic further emphasized the need to adapt communication strategies for virtual formats. The study explores the differences in nonverbal signals across American, Japanese, and Arab cultures. For example, in the United States, direct eye contact is a sign of honesty, while in Japan, it may be perceived as a lack of politeness. In Arab cultures, physical proximity and expressive facial gestures are vital for emotional engagement. Based on the findings, recommendations are proposed to adapt nonverbal strategies in international negotiations: training programs for business professionals, tailoring communication strategies to cultural specificities, and leveraging technological tools to preserve nonverbal signals in online formats. It is concluded that considering cultural differences in the perception of nonverbal cues significantly enhances negotiation effectiveness and reduces the risk of conflicts.

Key words: non-verbal communication, intercultural communication, globalization of business, international negotiations, cultural differences, emotional intelligence.