

# ПЕРСПЕКТИВИ КРОС-КУЛЬТУРНОЇ БІЗНЕС-ВЗАЄМОДІЇ В КОНТЕКСТІ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ

©2021 ЛІФІНЦЕВ Д. С., БЛИЗНЮК Т. П., КОХАН М. О.

УДК 005.3  
JEL: M16

## Ліфінцев Д. С., Близнюк Т. П., Кохан М. О. Перспективи крос-культурної бізнес-взаємодії в контексті європейської інтеграції України

Метою дослідження є вивчення та аналізування ставлення українського покоління Z до потенційної співпраці з партнерами із країн Європейського Союзу. У статті виявлена та проаналізована пріоритетність вибору конкретних країн для співпраці, а також мотиви такого вибору. Для перевірки сформульованих у дослідженні гіпотез було здійснено емпіричний збір даних шляхом проведення онлайн-опитування за допомогою сервісу *survio.com*. У опитуванні взяли участь 403 респонденти: 97 хлопців (24,1%) та 306 дівчат (75,9%). Респондентами виступили студенти Київського національного економічного університету імені В. Гетьмана ( $n = 130$ ), Львівського національного університету імені І. Франка ( $n = 108$ ), Харківського національного економічного університету імені С. Кузнеця ( $n = 165$ ). Результати дослідження засвідчили, що переважна більшість респондентів позитивно налаштована щодо співпраці з партнерами із країн Європейського Союзу. Дослідження показало, що українські студенти найбільш зацікавлені у співпраці з партнерами із Німеччини, Швеції, Австрії, Франції та Італії. Варто зазначити, що країни, які посіли дві найвищі позиції в загальному рейтингу (Німеччина та Швеція), а також Франція, яка розділила загальне третє місце із Австрією, увійшли до топ-5 за результатами опитування в кожному з трьох міст, де воно проводилося: Київ, Львів, Харків. Респонденти, які не мають жодного досвіду крос-культурної взаємодії, також виявили бажання взаємодіяти з партнерами із країн ЄС. При цьому топ-5 країн, цікавих для потенційної взаємодії, на думку цих респондентів, повністю збігається із загальною топ-п'ятіркою. Серед основних мотивів вибору країн, пріоритетних для ділової взаємодії, респонденти визначили: «Загальне позитивне враження про країну», «Високий рівень економічного розвитку цієї країни», «Надійність партнерів із цієї країни» та «Велику ймовірність отримати прибуток від взаємодії з партнерами саме з цієї країни». Українська молодь зацікавлена в співпраці із бізнес-партнерами з країн Європейського Союзу, що надзвичайно важливо з огляду на європейську інтеграцію нашої держави. Серед країн, які студенти визначили як пріоритетні для бізнес-взаємодії, є як низькоконтекстні Німеччина, Швеція й Австрія, так і більш висококонтекстні Франція та Італія. Це ще раз засвідчує важливість фахової підготовки до крос-культурної взаємодії та набуття українськими студентами компетенцій ведення бізнесу в глобальному мультикультурному бізнес-середовищі.

**Ключові слова:** крос-культурні комунікації, крос-культурний менеджмент, Україна, європейська інтеграція, Європейський Союз.

**DOI:** <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-5-371-377>

**Табл.:** 4. **Бібл.:** 23.

**Ліфінцев Денис Сергійович** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (просп. Перемоги, 54/1, Київ, 03057, Україна)

**E-mail:** [denys.lifintsev@kneu.ua](mailto:denys.lifintsev@kneu.ua)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-4074-3725>

**Researcher ID:** <https://publons.com/researcher/1576097/denys-lifintsev/>

**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57211372144>

**Близнюк Тетяна Павлівна** – доктор економічних наук, доцент, професор кафедри менеджменту та бізнесу, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (просп. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)

**E-mail:** [blyznyuk.tetyana@gmail.com](mailto:blyznyuk.tetyana@gmail.com)

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-8291-4150>

**Researcher ID:** <https://publons.com/researcher/2108957/tetyana-pavlivna-blyznyuk/>

**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57199207150>

**Кохан Маріанна Остапівна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, Львівський національний університет імені Івана Франка (вул. Університетська, 1, Львів, 79001, Україна)

**E-mail:** [marianna.kokhan@lnu.edu.ua](mailto:marianna.kokhan@lnu.edu.ua)

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-9358-2200>

**Researcher ID:** <https://publons.com/researcher/1768822/marianna-kokhan/>

**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57204354670>

UDC 005.3

JEL: M16

### Lifintsev D. S., Blyznyuk T. P., Kokhan M. O. Prospects for Cross-Cultural Business Cooperation in the Context of Ukraine's European Integration

The research is aimed at studying and analyzing the attitude of the Ukrainian generation Z to potential cooperation with partners from the countries of the European Union. The article identifies and analyzes the priority of choosing specific countries for cooperation, as well as the motives of such a choice. To verify the hypotheses formulated in the course of research, empirical data collection was carried out by conducting an online survey using the *survio.com*. 403 respondents took part in the survey: 97 boys (24.1%) and 306 girls (75.9%). The respondents were students of Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman ( $n = 130$ ), Lviv National University named after Ivan Franko ( $n = 108$ ), Kharkiv National Economic University named after S. Kuznets ( $n = 165$ ). The results of the research showed that the vast majority of respondents are positive about cooperation with partners from the European Union countries. The research displayed that Ukrainian students are most interested in cooperation with partners from Germany, Sweden, Austria, France and Italy. It is worth noting that the countries that took the two highest positions in the overall ranking (Germany and Sweden), as well as France, which shared the overall third place with Austria, were in the top 5 according to the survey results in each of the three cities where it was conducted, i.e.: Kyiv, Lviv, Kharkiv. The respondents who have no experience of cross-cultural interaction also expressed a desire to interact with partners from the EU countries. At the same time, the top 5 countries that are interesting

for potential interaction, according to these respondents, completely coincide with the overall top five. Among the main motives for choosing countries priority for business interaction, the respondents defined the following: «General positive impression of the country», «High level of economic development of this country», «Reliability of partners from this country», and «High probability of profit from interaction with partners from this country». Ukrainian youth are interested in cooperation with business partners from the countries of the European Union, which is extremely important in view of the European integration of our country. Among the countries that students have identified as priorities for business interaction are both lower-context Germany, Sweden and Austria, and higher-context France and Italy. This once again demonstrates the importance of professional preparation for cross-cultural interaction and the acquisition by Ukrainian students of the competencies of doing business in a global multicultural business environment.

**Keywords:** cross-cultural communications, cross-cultural management, Ukraine, European integration, European Union.

**Tabl.: 4. Bibl.: 23.**

**Lifintsev Denys S.** – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor, Department of Management, Kyiv National Economic University named after V. Hetman (54/1 Peremohy Ave., Kyiv, 03057, Ukraine)

**E-mail:** denys.lifintsev@kneu.ua

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-4074-3725>

**Researcher ID:** <https://publons.com/researcher/1576097/denys-lifintsev/>

**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57211372144>

**Bliznyuk Tetyana Pavlivna** – D. Sc. (Economics), Associate Professor, Professor, Department of Management and Business, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9a Nauky Ave., Kharkiv, 61166, Ukraine)

**E-mail:** blyznyuk.tetyana@gmail.com

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-8291-4150>

**Researcher ID:** <https://publons.com/researcher/2108957/tetyana-pavlivna-blyznyuk/>

**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57199207150>

**Kokhan Marianna O.** – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor, Department of Management, Ivan Franko National University of Lviv (1 Universytetska Str., Lviv, 79001, Ukraine)

**E-mail:** marianna.kokhan@lnu.edu.ua

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-9358-2200>

**Researcher ID:** <https://publons.com/researcher/1768822/marianna-kokhan/>

**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57204354670>

Підписання 27 червня 2014 р. економічної частини Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом підкреслило європейський вектор розвитку нашої держави [22] та сприяло активізації процесу переорієнтації вітчизняних підприємств і організацій на європейський ринок. Сьогодні Європейський Союз є одним із головних торговельних партнерів України. За результатами 2020 р. питома вага торгівлі товарами та послугами з ЄС склала 40,7% від загального обсягу торгівлі України [18]. При цьому найбільший товарообіг (серед країн ЄС) за 2020 р. зафіксовано із Німеччиною, Польщею, Італією, Угорщиною, Словаччиною, Нідерландами, Іспанією та Францією [23].

Європейський Союз – це справжнє різноманіття культур, і, у тому числі, культур ділових. Ефективна співпраця із партнерами з країн ЄС вимагає не тільки ретельного підходу до економічних аспектів, а й уваги до крос-культурних особливостей взаємодії. Попри ідентичні фундаментальні європейські цінності, доцільно зважати на специфіку проведення переговорів із партнерами з різних країн і навіть регіонів. Стиль комунікації, тематика small talk, тривалість перемовин можуть принципово відрізнятися залежно від національності партнерів.

Перспективи взаємодії України та ЄС великою мірою залежать від нових поколінь. Варто відзначити, що українська молодь зацікавлена у крос-культурній взаємодії, загалом відкрита до роботи в мультикультурному середовищі. При цьому важливу роль для молодих українців і українок відіграє сам

досвід крос-культурної комунікації та роботи на глобальному ринку [19].

Основною метою даного дослідження є вивчення та аналізування ставлення українського покоління Z до потенційної співпраці із партнерами з країн Європейського Союзу. Зокрема, нас цікавить пріоритетність вибору конкретних країн для співпраці та мотивів такого вибору.

У дослідженні були сформульовані такі гіпотези:

- Г1. Українське покоління Z, переважно, зацікавлено у співпраці із партнерами із країн Європейського Союзу.
- Г2. Країни ЄС, із партнерами з яких українські представники покоління Z хотіли би мати бізнес-взаємодію, переважно мають високий рівень стандартів життя.
- Г3. Вибір країн ЄС, із партнерами з яких українські представники покоління Z хотіли би мати бізнес-взаємодію, великою мірою зумовлений загальним ставленням до цієї країни/країн.

Друга половина ХХ століття характеризується суттєвим похваленням міжнародної взаємодії через полегшення комунікації та, особливо, спрощення переміщення людей і товарів. Логічним наслідком таких змін стало підвищення уваги в академічних колах до питань крос-культурної взаємодії. Як справедливо зазначила Н. Адлер (N. J. Adler), основним завданням крос-культурного менеджменту є пошук шляхів ефективною співпраці між представниками різних культур [1]. Специфічні особливості

національних культур яскраво ілюструють дослідження Г. Хофстеде (*G. Hofstede*) [3; 4]. Розроблена ним модель розкриває шість основних вимірів культури (дистанція влади, індивідуалізм/колективізм, маскуліність/фемінність, уникнення невизначеності, довгостроковість орієнтацій, поблажливість/стриманість), за якими можна зрозуміти базові характеристики поведінки людей у різних країнах світу [20]. Іншими найбільш поширеними та популярними методиками вимірювання культурних характеристик сьогодні є методика проекту *Globe* [5] та «Культурна мапа» Е. Меєр (*E. Meyer*) [11]. Розуміння національної специфіки важливо, зокрема, для ефективної взаємодії в бізнес-контексті, адже саме національна культура впливає на культуру організаційну [17].

У контексті посилення глобалізаційних процесів однією з ключових компетентностей фахівців стає «культурний інтелект» – «здатність людини працювати та управляти ефективно у культурно різноманітних ситуаціях і умовах» [12]. «Культурний інтелект» є надзвичайно важливим для взаємодії у мультикультурних командах [14], конкурентною перевагою яких є різноманітність їх учасників [16]. Крім того, як вказує В. Тарас, «культурний інтелект» сприяє позитивним результатам не тільки в мультикультурному бізнес-середовищі, але й у інших сферах життя [15].

Водночас, попри те, що диджиталізація сприяє ще більшому пошарпанню крос-культурної бізнес-взаємодії через спрощення доступу до міжнародних ринків для підприємств малого та середнього бізнесу [10], існують об'єктивні бар'єри для ефективної взаємодії в мультикультурному середовищі. Серед основних з них: мовні бар'єри, стереотипне мислення щодо інших культур, розбіжності в цінностях і стандартах поведінки, а також, у певних випадках, нестача досвіду та довіри представникам інших культур [7]. При цьому слід зауважити, що диджиталізація також впливає на крос-культурну комунікацію, зокрема, іноді зменшуючи мовні бар'єри (наприклад, при онлайн-листуванні із використанням інструментів автоматичного коригування тексту чи онлайн-перекладачів) [9].

Навички крос-культурної взаємодії в бізнес-контексті сьогодні є актуальними для представників різних поколінь, але в нашому дослідженні ми фокусуємо увагу на українському поколінні Z, яке вже сьогодні становить значну частку робочої сили, а окремі його представники обіймають управлінські позиції та є власниками і власницями бізнесів. Згідно з одним із найбільш поширених підходів до класифікації поколінь, покоління Z – це люди, народжені в період 1995–2010 рр. [13]. Вони є надзвичайно обізнаними в інформаційно-комунікаційних технологіях [6] і відкритими до життя та роботи у глобалізованому середовищі [2; 8].

Для перевірки сформульованих у дослідженні гіпотез було здійснено емпіричний збір даних шляхом

проведення онлайн-опитування за допомогою сервісу *survio.com*. Загалом, у опитуванні взяли участь 403 респонденти: 97 хлопців (24,1%) та 306 дівчат (75,9%). Респондентами виступили студенти Київського національного економічного університету імені В. Гетьмана ( $n = 130$ ), Львівського національного університету імені І. Франка ( $n = 108$ ), Харківського національного економічного університету імені С. Кузнеця ( $n = 165$ ).

Анкета містить такі питання:

1. Чи була би Вам цікавою ділова співпраця із партнерами з країн ЄС?

Нами була застосована п'ятирівнева шкала Лайкерта із такими варіантами відповідей:

- ✦ Дуже цікава.
- ✦ Помірно цікава.
- ✦ Нейтрально ставлюся до такої перспективи.
- ✦ Не дуже цікава.
- ✦ Зовсім нецікава.

Підтвердженою гіпотеза 1 («Українське покоління Z переважно зацікавлено у співпраці із партнерами із країн Європейського Союзу») може вважатися за умови одержання варіантами «Дуже цікава» і «Помірно цікава» більше, ніж 50% відповідей респондентів.

2. За інших рівних умов, із партнерами з яких країн ЄС Ви найбільше хотіли би мати бізнес-взаємодію?

З наведеного переліку країн ЄС (Австрія, Бельгія, Болгарія, Греція, Данія, Естонія, Ірландія, Іспанія, Італія, Кіпр, Латвія, Литва, Люксембург, Мальта, Нідерланди, Німеччина, Польща, Португалія, Румунія, Словаччина, Словенія, Угорщина, Фінляндія, Франція, Хорватія, Чехія, Швеція) респондентам було поставлено прохання обрати від 1 до 5 країн.

Це питання спрямоване на перевірку гіпотези 2 («Країни ЄС, із партнерами з яких українські представники покоління Z хотіли би мати бізнес-взаємодію, мають, переважно, високий рівень стандартів життя»). Як індикатор рівня життя нами обрано рівень ВВП на душу населення із урахуванням рівня купівельної спроможності населення (*GDP per capita in PPS*).

Згідно з даними Eurostat [21] за 2019 р., країни ЄС було згруповано за такими категоріями:

- ✦ *GDP per capita in PPS* від 31 до 61 (пунктів): Болгарія.
- ✦ *GDP per capita in PPS* від 61 до 73: Греція, Румунія, Хорватія, Латвія, Словаччина.
- ✦ *GDP per capita in PPS* від 73 до 91: Угорщина, Польща, Литва, Естонія, Португалія, Словенія, Кіпр.
- ✦ *GDP per capita in PPS* від 91 до 108: Чехія, Італія, Франція, Іспанія, Мальта
- ✦ *GDP per capita in PPS* від 108 до 127: Австрія, Німеччина, Швеція, Бельгія, Фінляндія.
- ✦ *GDP per capita in PPS* від 127 до 260: Нідерланди, Данія, Ірландія, Люксембург.

За умови середнього рівня по всьому Європейському Союзу, що дорівнює 100 пунктам, гіпотеза

може вважатися підтвердженою, якщо топ-5 країн, обраних респондентами, будуть мати цей показник не нижчий за 91.

3. *Чим найбільше зумовлений Ваш вибір країни/країн?*

Респондентам запропоновано обрати від 1 до 5 факторів, важливих для них:

- ✦ Загальне позитивне враження про країну.
- ✦ Надійність партнерів з цієї країни.
- ✦ Високий рівень економічного розвитку цієї країни.
- ✦ Велика ймовірність отримати прибуток від взаємодії з партнерами саме з цієї країни.
- ✦ Географічна близькість до України.
- ✦ Гарні міждержавні відносини між Україною та цією державою.
- ✦ Близькість культур України та цієї країни (комфортно працювати із партнерами).
- ✦ Несхожість культур України та цієї країни (цікаво працювати із партнерами).
- ✦ Інше.

Підтвердженою *гіпотеза 3* («Вибір країн ЄС, із партнерами з яких українські представники покоління Z хотіли би мати бізнес-взаємодію, великою мірою зумовлений загальним ставленням до цієї країни/країн») може вважатися за умови одержання варіантом «Загальне позитивне враження про країну» більше, ніж 50% відповідей респондентів.

**А**налізування відповідей респондентів на перше запитання анкети дало змогу підтвердити гіпотезу 1 нашого дослідження: «Українське покоління Z переважно зацікавлено у співпраці із партнерами із країн Європейського Союзу» (табл. 1).

Таблиця 1

Результати відповідей на запитання 1 «Чи була би Вам цікавою ділова співпраця із партнерами з країн ЄС?»

Чи була би Вам цікавою ділова співпраця із партнерами з країн ЄС?	Кількість респондентів, які обрали країну	Відсоток респондентів, які обрали країну, %
Дуже цікава	258	64,0
Помірно цікава	117	29,0
Нейтрально ставлюся до такої перспективи	25	6,2
Не дуже цікава	3	0,7
Зовсім нецікава	0	0,0

Переважає більшість респондентів позитивно налаштовані щодо співпраці з партнерами з країн Європейського Союзу. 93% респондентів обрали відповіддю на поставлене питання «Дуже цікава» або «Помірно цікава». У той час, як тільки 6,2% респондентів

нейтрально поставилися до такої перспективи, 0,7% обрали варіант «Не дуже цікава», а варіант «Зовсім нецікава» не обрали жоден із опитаних.

Пріоритети респондентів щодо вибору країн, із партнерами з яких (за інших рівних умов) вони хотіли би співпрацювати, наведено в табл. 2.

Таблиця 2

Результати відповідей на запитання 2 «За інших рівних умов, із партнерами з яких країн ЄС Ви найбільше хотіли би мати бізнес-взаємодію?»

Країна	Кількість респондентів, які обрали країну	Відсоток респондентів, які обрали країну, %
Австрія	151	37,5
Бельгія	51	12,7
Болгарія	27	6,7
Греція	57	14,1
Данія	93	23,1
Естонія	33	8,2
Ірландія	54	13,4
Іспанія	142	35,2
Італія	147	36,5
Кіпр	27	6,7
Латвія	13	3,2
Литва	15	3,7
Люксембург	39	9,7
Мальта	13	3,2
Нідерланди	119	29,5
Німеччина	252	62,5
Польща	79	19,6
Португалія	41	10,2
Румунія	11	2,7
Словаччина	14	3,5
Словенія	8	2,0
Угорщина	9	2,2
Фінляндія	94	23,3
Франція	151	37,5
Хорватія	23	5,7
Чехія	56	13,9
Швеція	172	42,7
Я не хотів (-ла) би вести бізнес із партнерами з країн ЄС	1	0,2

Таким чином, українські студенти найбільш зацікавлені у співпраці із партнерами із Німеччини, Швеції, Австрії, Франції та Італії. Варто зазначити, що країни, які посіли дві найвищі позиції в загальному рейтингу (Німеччина та Швеція), а також Франція,

яка розділила загальне третє місце із Австрією, увійшли до топ-5 за результатами опитування в кожному з трьох міст (Київ, Львів, Харків) (табл. 3).

До того ж, Німеччина очолила рейтинги в усіх містах проведення дослідження, що свідчить про високу привабливість німецької бізнес-культури та іміджу країни загалом в очах українських студентів.

**Р**езультати відповідей на дане питання підтвердили гіпотезу 2 («Країни ЄС, із партнерами з яких українські представники покоління Z хотіли би мати бізнес-взаємодію, мають, переважно, високий рівень стандартів життя»), адже топ-5 країн, обраних респондентами, мають високий рівень стандартів життя, який можна визначити за рівнем ВВП на душу населення із урахуванням рівня купівельної спроможності населення (GDP per capita in PPS). Гіпотезу можна вважати підтвердженою, за умови, якщо топ-5 країн згідно з результатами опитування відноситимуться до країн із рівнем GDP per capita in PPS від 91 пунктів і вище. Три з п'яти країн мають цей показник у діапазоні від 108 до 127 пунктів (Німеччина, Швеція, Австрія), дві інших країни – у діапазоні від 91 до 108 (Франція, Італія).

Більше того, із десяти країн, партнери із яких є найбільш привабливими для співпраці для українських студентів, тільки одна країна має рівень GDP per capita in PPS нижче за 91. Ця країна – Польща, яка посіла десяте місце в рейтингу. Втім, тісні історичні, соціально-культурні й економічні взаємозв'язки, а також географічна близькість України та Польщі можуть пояснювати такий результат. Решта дев'ять країн з топ-10 належать, виключно, до країн із високими стандартами життя за мірками Європейського Союзу.

**Т**ретє запитання спрямоване на визначення мотивації респондентів при виборі країни ЄС для потенційної бізнес-взаємодії. Результати засвідчили однакову вагу факторів: «Загальне позитивне враження про країну» і «Високий рівень економічного розвитку цієї країни». Обидва фактори розділили першу позицію із відсотком респондентів, які обрали їх – 74,7. Також важливими факторами для українських студентів виявилися «Надійність партнерів із цієї країни» і «Велика ймовірність отримати прибуток від взаємодії із партнерами саме з цієї країни» (табл. 4).

Водночас, несхожість культур України та країни, із якої походить компанія-партнер, є привабливою

Таблиця 3

**Результати відповідей на запитання 2 «За інших рівних умов, із партнерами з яких країн ЄС Ви найбільше хотіли би мати бізнес-взаємодію?» у розрізі трьох міст, де проводилось опитування**

Київ		Львів		Харків		Загалом	
Ранг	Країна	Ранг	Країна	Ранг	Країна	Ранг	Країна
1	Німеччина	1	Німеччина	1	Німеччина	1	Німеччина
2	Швеція	2	Австрія	2	Іспанія	2	Швеція
3	Італія	3	Швеція	3	Італія	3-4	Австрія, Франція
4	Франція	4	Франція	4	Швеція		
5	Нідерланди	5	Нідерланди	5	Австрія, Франція	5	Італія

Таблиця 4

**Результати відповідей на запитання 3 «Чим найбільше зумовлений Ваш вибір країни/країн»**

Чим найбільше зумовлений Ваш вибір країни/країн	Кількість респондентів, які обрали варіант	Відсоток респондентів, які обрали варіант, %
Загальне позитивне враження про країну	301	74,7
Надійність партнерів з цієї країни	207	51,4
Високий рівень економічного розвитку цієї країни	301	74,7
Велика ймовірність отримати прибуток від взаємодії із партнерами саме з цієї країни	194	48,1
Географічна близькість до України	60	14,9
Гарні міждержавні відносини між Україною та цією державою	81	20,1
Близькість культур України та цієї країни (комфортно працювати із партнерами)	50	12,4
Несхожість культур України та цієї країни (цікаво працювати із партнерами)	128	31,8
Інше	6	1,5

для респондентів. 31,8% опитаних обрали цей фактор як мотивуючий, при тому, що тільки для 12,4% респондентів близькість культур (української та країни, з якої походить бізнес-партнер) є додатковим мотивуючим чинником. Близько 20% респондентів враховують гарні міждержавні стосунки між країнами як додатковий чинник при виборі партнерів з країн ЄС.

Результати нашого дослідження засвідчили, що навіть респонденти, які не мають жодного досвіду крос-культурної взаємодії, заявили про бажання взаємодіяти із партнерами з країн ЄС. Так, із 93 осіб, які зазначили, що не мають жодного досвіду крос-культурної взаємодії, 84 відмітили, що їм «цікава» або «дуже цікава» бізнес-співпраця із партнерами з країн ЄС. При цьому топ-5 країн, цікавих для потенційної взаємодії, на думку цих респондентів повністю збігається із загальною топ-п'ятіркою. Єдиною відмінністю є те, що в загальному рейтингу Австрія та Франція розділили третю позицію, а в рейтингу респондентів без досвіду крос-культурної взаємодії Франція та Італія випередили Австрію, яка посіла п'яте місце.

### ВИСНОВКИ

Українська молодь зацікавлена у співпраці із бізнес-партнерами з країн Європейського Союзу, що надзвичайно важливо з огляду на європейську інтеграцію нашої держави. Найявніші серед країн, які респонденти визначили як пріоритетні для бізнес-взаємодії, Німеччини (перша позиція), Швеції (друга позиція) і Австрії (розділила третю позицію із Францією) може свідчити про те, що українським студентам імпонує низькоконтекстний, діловий стиль, притаманний даним культурам. З іншого боку, більш висококонтекстні Франція та Італія (які також увійшли до топ-5) потребують іншої стратегії ведення переговорів і ділової співпраці загалом.

Цікавим результатом є важливість загального позитивного враження про країну при прийнятті рішення щодо потенційної співпраці з бізнес-партнерами з неї. Цей фактор – ще одне підтвердження важливості формування позитивного іміджу України у світі, адже покоління Z має багато схожих рис на глобальному рівні, і гарне враження про нашу країну може стати додатковим мотивуючим чинником для молодих європейців вести справи із українськими партнерами.

Результати нашого дослідження підтвердили важливість набуття навичок крос-культурної комунікації та взаємодії українськими студентами. Такі компетенції мають ключове значення для формування конкурентоспроможності молодих українських фахівців на глобальному ринку праці, а також можуть позитивно сприяти інтеграції України до глобального бізнес-середовища.

У подальшому перспективним напрямком дослідження є розроблення рекомендацій щодо підвищення ефективності крос-культурних комунікацій у диджитал-середовищі, зокрема в рамках формування віртуальних мультикультурних команд. ■

### ЛІТЕРАТУРА

1. Adler, N. J. Cross-Cultural Management Research: The Ostrich and the Trend. *Academy of Management Review*. 1983. Vol. 8. No. 2. P. 226–232. DOI: 10.5465/AMR.1983.4284725.
2. Generation Z: Global Citizenship Survey. What do the world's young people think and feel / Broadbent, E., Gougoulis, J., Lui, N. et al. / Varkey Foundation. 2017. URL: <https://www.varkeyfoundation.org/media/4487/global-young-people-report-single-pages-new.pdf>
3. Hofstede, G. *Culture's consequences: Comparing values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2001. 162 p.
4. Hofstede, G., Hofstede G. J., Minkov, M. *Cultures and organizations: Software of the mind*. McGraw-Hill, 2010. 576 p.
5. *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies* / be House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., Gupta, V. (Eds.). Sage Publications, 2004. 848 p.
6. Fratričová, J., Kirchmayer Z. Barriers to Work Motivation of Generation Z. *Journal of Human Resource Management*. 2018. Vol. XXI. Is. 2. P. 28–39. URL: [https://www.researchgate.net/publication/329145147\\_Barriers\\_to\\_work\\_motivation\\_of\\_Generation\\_Z](https://www.researchgate.net/publication/329145147_Barriers_to_work_motivation_of_Generation_Z)
7. Lifintsev, D. S., Canhavilhas, J. Cross-cultural management: obstacles for effective cooperation in multicultural environment. *Науковий вісник Полісся*. 2017. № 2. Ч. 2. С. 195–202. DOI: 10.25140/2410-9576-2017-2-2(10)-195-202.
8. Lifintsev, D., Fleşeriu, C., Wellbrock, W. A study of the attitude of Generation Z to cross-cultural interaction in business. *Informacijos Mokslai*. 2019. Vol. 86. P. 41–55. DOI: <https://doi.org/10.15388/im.2019.86.25>
9. Lifintsev, D., Wellbrock, W. Cross-cultural communication in the digital age. *Estudos em Comunicação*. 2019. Vol. 1. No. 28. P. 93–104. DOI: 10.25768/fal.ec.n28.a05.
10. Digital Globalization: The New Era of Global Flows / Manyika J., Lund S., Bughin J. et al. / McKinsey Global Institute (MGI), 2016. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/digital-globalization-the-new-era-of-global-flows>
11. Meyer, E. *The Culture Map: Breaking through the Invisible Boundaries of Global Business*. Public Affairs, 2014. 288 p.
12. Ott, D. L., Michailova, S. Cultural intelligence: A review and new research avenues. *International Journal of Management Reviews*. 2018. Vol. 20. Is. 1. P. 99–119. DOI: <https://doi.org/10.1111/ijmr.12118>
13. Taylor P. *The Next America: Boomers, Millennials, and the Looming Generational Showdown*. New York : PublicAffairs, 2016. 384 p.
14. Richter, N. F., Schlaegel, C., Bakel, M. V., Engle, R. L. The expanded model of cultural intelligence and its explanatory power in the context of expatriation intention. *European Journal of International Management*. 2020. Vol. 14. No. 2. P. 381–419. DOI: 10.1504/EJIM.2020.105545.

15. Taras, V. Conceptualising and measuring cultural intelligence: important unanswered questions. *European Journal of International Management*. 2020. Vol. 14. No. 2. P. 273–292.  
DOI: 10.1504/EJIM.2020.105566
16. When technological savviness overcomes cultural differences: millennials in global virtual teams / Velez-Calle, A., Mariam, M., Gonzalez-Perez, M. A. et al. *Critical Perspectives on International Business*. 2020. Vol. 16. No. 3. P. 279–303.  
DOI: <https://doi.org/10.1108/cpoib-01-2018-0012>
17. Близнюк Т. П. Аналіз підходів до типології організаційних культур у крос-культурному менеджменті. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2020. № 2. С. 97–101.  
DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2020-68-17>
18. Бюлетень поточного стану торговельних відносин між Україною та Європейським Союзом. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&isSpecial=True&id=6b2412a2-219c-4aa9-b4ef-87f9690e520f&title=BiuletenPotochnogoStanuTorgovelnikhVidnosinMizhUkrainoiuTas>
19. Ліфінцев Д. С. Ставлення українського покоління Z до крос-культурної взаємодії: ключові мотиваційні чинники та основні перешкоди. *Ефективна економіка*. 2020. № 1.  
DOI: 10.32702/2307-2105-2020.1.58
20. Geert and Gert Jan Hofstede's academic web site. URL: <https://www.geert-hofstede.com>
21. Eurostat: web site. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tec00114/default/table?lang=en>
22. Євроінтеграційний портал Кабінету Міністрів України. URL: <https://eu-ua.kmu.gov.ua/uhoda-pro-asotsiatsiiu>
23. Державна митна служба України. URL: <https://bi.customs.gov.ua/trade/#/imex>
- Eurostat: web site. <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tec00114/default/table?lang=en>
- Fratričová, J., and Kirchmayer, Z. "Barriers to Work Motivation of Generation Z". *Journal of Human Resource Management*, vol. XXI, is. 2 (2018): 28-39. [https://www.researchgate.net/publication/329145147\\_Barriers\\_to\\_work\\_motivation\\_of\\_Generation\\_Z](https://www.researchgate.net/publication/329145147_Barriers_to_work_motivation_of_Generation_Z)
- Geert and Gert Jan Hofstede's academic web site. <https://www.geert-hofstede.com>
- Hofstede, G. *Culture's consequences: Comparing values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2001.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., and Minkov, M. *Cultures and organizations: Software of the mind*. McGraw-Hill, 2010.
- Lifintsev, D. S. "Stavlennia ukrainskoho pokolinnia Z do kros-kulturnoi vzaiemodii: kluchovi motyvatsiini chynnyky ta osnovni pereshkody" [Ukrainian Generation Z Attitude to Cross-Cultural Interaction: Key Motivation Factors and Main Obstacles]. *Efektivna ekonomika*, no. 1 (2020).  
DOI: 10.32702/2307-2105-2020.1.58
- Lifintsev, D. S., and Canhavihas, J. "Cross-cultural management: obstacles for effective cooperation in multicultural environment". *Naukovyi visnyk Polissia*, vol. 2, no. 2 (2017): 195-202.  
DOI: 10.25140/2410-9576-2017-2(10)-195-202
- Lifintsev, D., and Wellbrock, W. "Cross-cultural communication in the digital age". *Estudos em Comunicação*, vol. 1, no. 28 (2019): 93-104.  
DOI: 10.25768/fal.ec.n28.a05
- Lifintsev, D., Fliseriu, C., and Wellbrock, W. "A study of the attitude of Generation Z to cross-cultural interaction in business". *Informacijos Mokslo*, vol. 86 (2019): 41-55.  
DOI: <https://doi.org/10.15388/Im.2019.86.25>
- Manyika, J. et al. "Digital Globalization: The New Era of Global Flows". McKinsey Global Institute (MGI), 2016. <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/digital-globalization-the-new-era-of-global-flows>
- Meyer, E. *The Culture Map: Breaking through the Invisible Boundaries of Global Business*. Public Affairs, 2014.
- Ott, D. L., and Michailova, S. "Cultural intelligence: A review and new research avenues". *International Journal of Management Reviews*, vol. 20, no. 1 (2018): 99-119.  
DOI: <https://doi.org/10.1111/ijmr.12118>
- Richter, N. F. et al. "The expanded model of cultural intelligence and its explanatory power in the context of expatriation intention". *European Journal of International Management*, vol. 14, no. 2 (2020): 381-419.  
DOI: 10.1504/EJIM.2020.105545
- Taras, V. "Conceptualising and measuring cultural intelligence: important unanswered questions". *European Journal of International Management*, vol. 14, no. 2 (2020): 273-292.  
DOI: 10.1504/EJIM.2020.105566
- Taylor, P. *The Next America: Boomers, Millennials, and the Looming Generational Showdown*. New York: PublicAffairs, 2016.
- Velez-Calle, A. et al. "When technological savviness overcomes cultural differences: millennials in global virtual teams". *Critical Perspectives on International Business*, vol. 16, no. 3 (2020): 279-303.  
DOI: <https://doi.org/10.1108/cpoib-01-2018-0012>
- Yevointehratsiinyi portal Kabinetu Ministriv Ukrainy. <https://eu-ua.kmu.gov.ua/uhoda-pro-asotsiatsiiu>

## REFERENCES

- Adler, N. J. "Cross-Cultural Management Research: The Os-trich and the Trend". *Academy of Management Review*, vol. 8, no. 2 (1983): 226-232.  
DOI: 10.5465/AMR.1983.4284725
- "Biuleten potochnoho stanu torhovelnikh vidnosyn mizh Ukrainoiu ta Yevropeiskym Soiuзом" [Bulletin of the Current State of Trade Relations between Ukraine and the European Union]. <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&isSpecial=True&id=6b2412a2-219c-4aa9-b4ef-87f9690e520f&title=BiuletenPotochnogoStanuTorgovelnikhVidnosinMizhUkrainoiuTas>
- Blyzniuk, T. P. "Analiz pidkhodiv do typolohii orhanizat-siinykh kultur u kros-kulturnomu menezhmenti" [Analysis of Approaches to the Organizational Cultures Typology in Cross-Cultural Management]. *Naukovyi pohliad: ekonomika ta upravlinnia*, no. 2 (2020): 97-101.  
DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2020-68-17>
- Broadbent, E. et al. "Generation Z: Global Citizenship Survey. What do the world's young people think and feel?". *Varkey Foundation*. 2017. <https://www.varkeyfoundation.org/media/4487/global-young-people-report-single-pages-new.pdf>
- Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. Sage Publications, 2004.
- Derzhavna mytna sluzhba Ukrainy. <https://bi.customs.gov.ua/trade/#/imex>