

УДК 355.58:159.953

Ліпич Любов,
доктор економічних наук, професор,
Луцький національний технічний університет,
кафедра підприємництва, торгівлі та логістики
м. Луцьк; ORCID ID: 0000-0002-9059-7271,
e-mail: lipych_liubov@lutsk-ntu.com.ua

<https://doi.org/10.29038/2786-4618-2024-01-135-143>

ВПЛИВ ЦИФРОВОГО БІЗНЕСУ НА МІЖКУЛЬТУРНІ АСПЕКТИ КОМУНІКУВАННЯ

Цифровізація бізнесу в поєднанні з культурним розмаїттям створила новий простір, а також умови, в яких комунікування стає викликом. Метою статті є ідентифікація міжкультурних аспектів комунікування в контексті розвитку цифрового бізнесу. Встановлено, що культурна чутливість у бізнесі полягає, з одного боку, у формуванні поваги до правових і моральних норм, характерних для даної спільноти, а з іншого боку, підвищує операційну ефективність компанії. Стверджується, що культурні чинники визначають прийняття рішень в міжнародному бізнесі, а обізнаність і знання культурних відмінностей підвищує конкурентоспроможність компанії. Постулюється, що міжкультурні компетенції менеджерів слід розглядати з точки зору їх нових функцій і соціально-професійних ролей у транснаціональних організаціях та через призму їхнього культурного інтелекту, який полегшує адаптацію до нових культурних реалій, а також культурної свободи, яка є набором необхідних умінь, знань і навичок менеджера в міжнародному і навіть глобальному вимірі. Топ-10 найкращих країн у рейтингу використання цифрових технологій (за індексом NRI) засвідчують три тенденції: вони належать до країн з високим рівнем доходу, демонструють надійну мережеву готовність у всіх вимірах, європейські країни продовжують домінувати в списку найкращих. Ці тенденції збереглися і в рейтингу 2023. Обґрунтовано, проблеми, які перешкоджають розвитку в Україні цифрових трендів та трансформації української економіки в цифрову. Ідентифіковано два сценарії розвитку цифрового бізнесу в Україні залежно від оцінки критичності та необхідності здійснення змін у традиційному економічному укладі: інерційний (еволюційний) та цільовий (форсований). У разі реалізації інерційного сценарію українська економіка залишиться неефективною, триватиме трудова міграція, українська продукція буде не конкурентоспроможною на зовнішніх ринках. Цільовий сценарій передбачає перехід української економіки до цифрової за 3-5 років. Результатом вищезазначеного буде поява нових норм, стандартів та систем цінностей. Інтернаціоналізація менеджменту змінює традиційну модель управлінських комунікацій.

Ключові слова: цифровізація бізнесу, культурне розмаїття, культурна чутливість у бізнесі, міжкультурні компетенції менеджерів, індекс NRI, інерційний (еволюційний) сценарій розвитку, цільовий (форсований) сценарій розвитку.

Lubov Lipych,
D.Sc. (Economics), Professor,
Lutsk National Technical University,
Department of Entrepreneurship, Trade and Logistics,
Lutsk

IMPACT OF E-COMMERCE ON INTERCULTURAL ASPECTS OF COMMUNICATION

Digitalization of business in combination with cultural diversity has created a new space and conditions where communication becomes a challenge. The purpose of the article is to identify intercultural aspects of communication in the context of digital business development. It is established that cultural sensitivity in business involves, on one hand, the formation of respect for legal and moral norms specific to a particular community, and on the other hand, enhances the operational efficiency of the company. It is argued that cultural factors influence decision-making in international business, and awareness and knowledge of cultural differences enhance the competitiveness of the company. It is postulated that the intercultural competencies of managers should be viewed in terms of their new functions and socio-professional roles in transnational organizations and through the lens of their cultural intelligence, which facilitates

adaptation to new cultural realities and cultural freedom—a set of necessary skills, knowledge, and abilities for a manager in an international and even global dimension. The top 10 countries in the Digital Technology Usage Index (NRI) reveal three trends: they belong to high-income countries, demonstrate reliable network readiness in all dimensions, and European countries continue to dominate the list. These trends persisted in the 2023 ranking.

The challenges hindering the development of digital trends and the transformation of the Ukrainian economy into a digital one are substantiated. Two scenarios for the development of digital business in Ukraine are identified depending on the assessment of the criticality and necessity of changes in the traditional economic structure: the inertial (evolutionary) and the targeted (forced). In the case of implementing the inertial scenario, the Ukrainian economy will remain inefficient, labor migration will continue, and Ukrainian products will be non-competitive in external markets. The targeted scenario envisions the transition of the Ukrainian economy to a digital one within 3-5 years. The result will be the emergence of new norms, standards, and value systems. The internationalization of management changes the traditional model of management communications.

Key words: business digitization, cultural diversity, cultural sensitivity in business, intercultural managerial competencies, NRI index, inertial (evolutionary) development scenario, target (forced) development scenario.

Постановка проблеми. Підтримання дієздатності економіки під час війни є одним з першочергових завдань українського бізнесу, оскільки він є важливим джерелом наповнення державного бюджету та створення робочих місць. Саме тому підприємствам важливо адаптуватись до нових умов ведення бізнесу та забезпечити ефективне управління його розвитком. Конкуренція між підприємствами в глобальному середовищі означає, що знання про споживачів та їхні економічні потреби, умови та способи їх задоволення стають все більш важливою сферою інтересів бізнесу. Однією з причин цього є ефект «зменшення світу», викликаний процесом впровадження інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ). У результаті цього виник зовсім інший ринок, який часто називають Інтернет-ринком, електронним бізнесом тощо. На цьому ринку працюють, споживачі, які є носіями різних культур. Нові комунікаційні та інформаційні технології, особливо Інтернет, уніфікують людську поведінку і цей процес глибокає. Це є наслідком властивостей самого Інтернету, який, розуміючи бізнес-середовище, як специфічну технологічну екосистему, наділяє його властивостями, незалежними від часу, місця та культури. До кваліфікаційних рис, що дозволяють досягати успіху в полікультурному середовищі відносять вміння працювати в умовах невизначеності та відсутності повної інформації, впевненість у собі, готовність до нових знань, культурної емпатії, оптимізм, мотивація досягнення успіху та культурний інтелект, тобто здатність пристосовуватися до різних культурних реалій.

Здійснення бізнесу в глобальному масштабі, що є невід'ємною властивістю електронного бізнесу, вимагає спеціальних знань з комунікування з партнерами з різних країн. Сьогодні фізичний, реальний світ, з одного боку, і технологічний (кібернетичного) світ, з іншого, взаємодоповнюють один одного і це зумовлює необхідність їх симбіозу. Можна навіть стверджувати, що це неодмінна умова існування сучасного бізнесу. Важливість цифрового виміру за певних умов швидко зростає, про що свідчать глобальна соціально-економічна криза, спричинена коронавірусом (COVID-19) та війна України проти росії. З одного боку, віртуальне середовище бере на себе тягар обмежень функціонування національних економік, прискореними темпами адаптує ІКТ до багатьох потреб, які ще не виникли, з іншого, створення нових систем і інструментів орієнтоване на їх універсальну функціональність. Це, у свою чергу, уніфікує та стандартизує поведінку користувачів, усуваючи багато відмінностей у поведінці працівників і менеджерів. Нові технології надають споживачам і виробникам нові можливості доступу до все більшої кількості товарів, але водночас вони суттєво впливають на їх культурні та соціальні особливості. Цифровізація бізнесу в поєднанні з культурним розмаїттям створила новий простір, а також умови, в яких комунікування стає викликом. Міжособистісні контакти не є безпосередніми, і це одна з найважливіших особливостей, що виникає в контексті формування стосунків безособового характеру, в яких головну роль відіграє «система», а не культура. Система повинна бути ефективною, зручною, універсальною, легко модифікованою та надійною. На відміну від культури, вона дегуманізована і тому позбавлена особистості.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Аналізу особливостей управління персоналом в міжкультурному середовищі присвячені праці таких вітчизняних і зарубіжних учених, як Даль

С.(Dahl) [1], Moosmüller A. [6], Фішер Г. [7], Шмід А. (Schmid) [7], Ліпич Л. [9], Кушнір М. [9], Хілуха О. [9], Хофстеде Г. (Hofstede) [2], Хофстеде Г. Й.(Hofstede) [2], Мінков М. (Minkov) [2], Мітчелл Ч.(Mitchell) [3] , Крістенсен Х. (Christensen) [4], Холленсен С. (Hollensen) [5], Шеффер Р.Г. (Shaeffer) [10], Мамман А. (Mamman) [11], Чернобровкіна В. [12], Ерлі П.Ч.(Earley) [13], Енг С. (Ang) [13], Хартман А. (Hartman)[14], Сіфоніс Дж.(Sifonis)[14], Кадор Дж. (Kador)[14] та інших. Теоретичні та емпіричні надбання цих авторів спрямовані на визначення загальних проблем менеджменту в міжкультурних компаніях, аналізування особливостей формування міжнародного колективу, дослідження розвитку персоналу тощо. Проте питання міжкультурних аспектів комунікування в контексті розвитку ІКТ залишається недостатньо дослідженим. Це визначило актуальність теми статті та її практичну значущість.

Метою статті є ідентифікація міжкультурних аспектів комунікування в контексті розвитку електронного бізнесу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Культура виникає і розвивається в результаті людської діяльності і водночас визначає цю діяльність. Тобто вона і наслідок, і причина людської діяльності. У результаті її впливу в даний момент часу створюються конкретні норми, що встановлюють спосіб і правила подальшої поведінки. Таким чином, культуру можна розглядати як певну програму мислення, яка впливає на індивідуальну діяльність, усуває непорозуміння і дозволяє ефективно співпрацювати [1]. З вище зазначеного випливає важливість усвідомлення культурних відмінностей. Чутливість до них важлива не тільки з точки зору соціального співіснування, але й з точки зору загальної і функціональної ефективності діяльності, що здійснюється людьми та для людей. Культурна чутливість у бізнесі полягає, з одного боку, у формуванні поваги до правових і моральних норм, характерних для даної спільноти, а з іншого, вона підвищує операційну ефективність компанії. Тому виправдано стверджувати, що культурні чинники визначають прийняття рішень в міжнародному бізнесі, а обізнаність і знання культурних відмінностей підвищує конкурентоспроможність компанії в бізнес-середовищі.

Серед дослідників немає однозначності у визначенні поняття культура, але є визначення, які цитуються особливо часто. Прикладом є визначення культуролога Герта Хофстеда: «культура - це колективне програмування розуму, яке відрізняє одну соціальну групу від інших»[2].

У контексті підприємницької діяльності поняття культури визначається як «набір базових цінностей, вірувань, стандартів, знань, моралі, правових принципів і поведінки, спільних для певної спільноти, які визначають спосіб дій індивідів, відчувати, сприймати себе та інших». Культура певної спільноти передається з покоління в покоління, і її елементи, такі як релігія, мова, звичаї, право, взаємопов'язані, що означає, наприклад, що спосіб сприйняття влади, моралі та етики даної спільноти може проявляється в способі ведення бізнесу, перемовинах, укладанні контрактів, очікуваннях тощо [3].

Цей підхід пов'язаний з переконанням, що зіткнення двох різних культур може призвести до так званого культурного шоку - відчуття дезорієнтації у формі, наприклад, депресії, агресії, зверхності, страху, розчарування [4].

Популярною моделлю культурного аналізу є контекстна модель Холла. Вона виокремлює два види комунікацій: з низькою роллю контексту в отриманні повідомлення, тобто з «низьким контекстом» (LC) і комунікацію з високою роллю контексту в отриманні повідомлення, тобто з «високим контекстом» (HC). Суспільства LC, характеризуються індивідуалізмом, а їх культура базується на розмовній та письмовій мовах з акцентом на обміні фактами та інформацією (табл. 1). Спілкування є чітким і прямим, і той, хто говорить, важливіший за того, хто слухає. Країни LC: Швеція, Західна Європа, Північна Америка [5].

Характерною особливістю країн HC є колективізм. Ця група країн значною мірою використовує елементи комунікування відмінні від розмовної та письмової мов, зокрема, соціальне становище, знання про дану особу, взаємовідносини. Комунікація в такій культурі нечітка, опосередкована, сенс менш буквальний, контекст більш високий. Відправник і одержувач однаково сприяють якості зв'язку. Країни, що належать до групи HC, це арабські країни, країни Латинської Америки та більшість країн Азії, включаючи Японію та Китай [5].

У країнах, яких відносять до НС, невербальні сигнали подекуди на 90% визначають комунікацію [5]. Ці сигнали можуть залишитися непоміченими в країнах, яких відносять до LC. Більшість європейських не англомовних країн, за винятком Німеччини та Швеції, відносяться до країн з тенденцією до НС. Це країни Середземномор'я, Центральної та Східної Європи.

Одним із дуже важливих культурних вимірів є ставлення до часу. Недостатнє усвідомлення відмінностей у розумінні часу в культурах LC і НС може спричинити численні напруги та комунікаційні бар'єри, які посилюють культурний шок. Можна виділити три аспекти сприйняття часу в культурі: ставлення до пунктуальності, пунктуальність і традиція.

Відмінності у сприйнятті часу визначають за допомогою трьох орієнтацій і семи змінних: однопроблемність/багатопроблемність, час як постійне/плинне благо, ставлення до минулого/теперішнього/майбутнього. Однопроблемний підхід та віра в те, що час є постійним, обмеженим благом, характерний для країни LC. Групи країн НС характеризуються багатопроблемним підходом і вірою в те, що час є плинним, необмеженим ресурсом.

Таблиця 1

Відмінності в здійсненні комунікацій між країнами з «низьким контекстом» (LC) та «високим контекстом» (НС)

Характеристика	Країни з «низьким контекстом» (LC)	Країни з «високим контекстом» (НС)
Відчуття простору	Наявність власного простору: між особами бажана дистанція	Публічна: між людьми природна близькість
Одяг і зовнішній вигляд	Одяг - справа індивідуальна	Одяг і зовнішність - це маніфест позиції і ролі у суспільстві
Звички в харчуванні	Їжа - необхідність	Їжа - це соціальна подія
Родина і друзі	Модель нуклеарної сім'ї, орієнтація на самореалізацію, культ молодості	Модель сім'ї з кількох поколінь, самореалізація через групу, лояльність, авторитет віку та досвіду
Норми і цінності	Незалежність, протистояння проблемам, управління конфліктами	Групове підпорядкування, гармонія, уникнення конфліктів
Переконання	Егалітаризм, сумніви у авторитетах, контролювання долі, гендерна рівність	Ієрархія, повага до влади, прийняття долі, конкретна визначеність гендерних ролей
Мислення	Лінійне, логічне, індуктивне, послідовне, розв'язування проблем	Холістичне, системне, дедуктивне, моделювання ситуації, прийняття труднощів
Відношення до роботи	Швидке досягнення мети, досягнення визначають позицію та винагороду, робота має цінність, переговори про вигреш-прогреш, контракти з великим рівнем деталізації	Приязні відносини передують укладанню угоди, вік і досвід визначають посаду, робота є необхідністю, взаємовигідні переговори, взаємна довіра та хороші стосунки важливіші за контракт

Джерело: сформовано на основі [5].

Підхід «однопроблемності» передбачає зосередженість на одному завданні, дотримання плану та імплементація принципу «час - гроші». Протилежним є «багатопроблемний» підхід, коли багато завдань виконуються одночасно, і що важливіше за пунктуальність, це встановлення стосунків між учасниками завдання та побудова взаємної довіри. У культурі LC дуже цінуються пунктуальність і швидкість. У свою чергу, в культурі НС пунктуальність визначається вільно.

У Європейських країнах при плануванні наголос робиться на довгострокових результатах, і тому горизонт планування в Європі довший, ніж у Сполучених Штатах, де наголос робиться на швидких результатах і короткострокових контрактах, але з довгостроковими результатами. Однак обидва підходи принципово відрізняються від азійського підходу, де акцент робиться на довгострокових контрактах, безперервній співпраці та традиціях [4].

Культурні відмінності, проілюстровані в табл.1 між країнами НС та ЛС, дозволяють зробити висновок, що представники цінностей НС часто сприймають прямоту та швидкість дій представників ЛС як нетерплячість та агресивність. Однак те, як діють представники групи НС, часто асоціюється спільнотою ЛС з нещирістю та зневагою.

Міжнародна інтеграція вимагає розвитку толерантності та емпатії, вміння швидко адаптуватися і володіти гнучкістю мислення, для того, щоб успішно будувати комунікації і здійснювати ефективну взаємодію. Все це можна об'єднати одним загальним терміном «міжкультурна компетентність» (ang. cross-cultural competence), яка з огляду на виклики, з якими стикаються міжнародні компанії, є обов'язковою в кваліфікаційному профілі менеджера. На думку А. Моосмюллер міжкультурна компетентність передбачає наявність у фахівця комплексу соціальних навичок і здібностей, за допомогою яких він може успішно здійснювати спілкування з партнерами з інших культур, як в побутовому, так і в професійному контексті [6]. Г. Фішер [7] визначає міжкультурну компетентність як певну якість особистості, засновану на тверезому усвідомленні світу, історії і готовності до дії. А. Шмід (Schmid) вважає [8], що міжкультурна компетентність це: фундаментальне сприйняття людей, які відрізняються від інших поза своєю власною культурою; здатність взаємодіяти з ними в справді конструктивній манері, яка позбавлена негативного ставлення (наприклад, забобони, байдужість, агресія тощо); можливість створити синтез – щось, що не є ні «моїм», ні «вашим», але по-справжньому новим, що не було б можливим, якби ми не об'єднали наші різні погляди і підходи.

Узагальнюючи вище зазначене можна стверджувати, що міжкультурна компетентність - це здатність особистості ефективно використовувати знання, навички та особистісні якості для досягнення успіху в роботі з людьми різних культур [9].

Маючи значний вплив на міжнародну професійну кар'єру, постулюється, що розвиток компетенцій є одним із найважливіших елементів управлінської освіти, особливо міжкультурних, оскільки вони мають прямий вплив на управління в міжнародних організаціях. Крім того, експансія підприємств на міжнародні ринки підвищує важливість культурної орієнтації менеджера через сам факт підвищення вимог до міжнародних компетенцій. Не можна ігнорувати той факт, що коли ми сприймаємо світ крізь призму власного бачення, оточення та культури, то він «культурно запрограмований» [2].

Міжкультурні компетенції менеджерів слід розглядати з точки зору їх нових функцій і соціально-професійних ролей у транснаціональних організаціях та через призму їхнього культурного інтелекту, який полегшує адаптацію до нових культурних реалій, а також культурної свободи, яка є набором необхідних умінь, знань і навичок менеджера в міжнародному і навіть глобальному вимірі. Така перспектива вимагає не тільки інтересу до культури та цінностей іншої країни, але й чутливості до культурних відмінностей. Таким чином усуваються культурні упередження та стереотипи, створюючи основу для більш ефективного управління культурно різноманітною організацією.

Існує ряд кваліфікаційних рис, що дозволяють досягати успіху та результатів вище середнього в полікультурному середовищі. Робота на міжнародному ринку вимагає вміння працювати в умовах невизначеності та відсутності повної інформації [10], бути впевненим у собі, успішним, мотивованим, готовим до нових знань, культурної емпатії, бути оптимістом [11]. Часто згадуваною ознакою є мотивація досягнення успіху, яка в психології визначається як потреба працювати якомога швидше і якісніше, щоб досягти або перевищити існуючі стандарти [12].

Ще одна психологічна особливість - культурний інтелект, тобто здатність пристосовуватися до різних культурних реалій. Х. Ерлі (Earley) і С. Анг (Ang) створили модель культурного інтелекту, яка складається з трьох компонентів: когнітивного (це здатність нагромаджувати знання про правила і норми в певній культурі), мотиваційного (це спонукання пізнавати і розуміти різні культурні норми

та цінності та їх вплив на поведінку), поведінкового (здатність швидко сприймати поведінку типову для даного культурного оточення) [13].

Хартман, Сіфоніс і Кадор ідентифікували чинники, що визначають успіх в електронному бізнесі, і визначили характеристики які становлять перешкоди або призводять до невдач. Вони створили модель «чистої готовності» (анг. «Net Readines»), що складається з чотирьох основних компонентів, які визначають здатність компаній досягати ефективних бізнес-результатів. З чотирьох чинників три, пов'язані безпосередньо з людиною, її здібностями, знаннями та досвідом управління. Це лідерство, управління та компетентність [14].

Концепція Net Readiness ідентифікує розвиток компетенцій і готовності компанії працювати в ринковому середовищі з використанням цифрових технологій. Компоненти цієї моделі створюють конкретну комбінацію чинників, які оцінюють за їхніми максимальними, тобто референтними значеннями. Використовуючи індекс готовності до використання цифрових технологій (NRI), можна визначити потенціал впровадження електронного бізнесу в окремих країнах. Він також дає змогу порівнювати рівень присутності цифрових технологій в окремих країнах (табл. 2) та вплив фінансових можливостей їх впровадження (табл. 3).

За індексом готовності до використання цифрових технологій в 2023 році оцінювалось 134 країни, на яких у сукупності припадає 95 відсотків світового валового внутрішнього продукту. Сполучені Штати та Сінгапур зберегли перше та друге місце відповідно, як і в попередніх роках. Помітним прогресом стала Фінляндія, яка піднялася на 4 позиції та зайняла 3 місце. Слідом за нею йдуть Нідерланди та Швеція, які зараз посідають 4 та 5 місце відповідно [15].

Таблиця 2

Країни лідери використання цифрових технологій (за індексом NRI)

Країна	Оцінка	Ранг	Технології	Люди	Управління	Вплив
США	76,91	1	79,64	72,53	87,02	68,44
Сінгапур	76,81	2	70,57	69,89	85,58	81,20
Фінляндія	76,19	3	65,50	69,42	89,94	79,90
Нідерланди	76,04	4	71,59	64,09	89,74	78,74
Швеція	75,68	5	67,21	68,23	87,74	79,52
Швейцарія	74,76	6	74,90	64,26	83,75	76,12
Республіка Корея	74,48	7	60,10	84,11	80,44	73,27
Данія	74,06	8	65,42	65,26	89,53	76,04
Німеччина	74,00	9	69,45	68,25	83,16	75,13
Об'єднане Королівство	72,75	10	67,25	66,63	81,63	75,50

Джерело: [15].

Історично склалося так, що топ-10 найкращих країн у рейтингу NRI демонструють три тенденції: вони незмінно належать до країн з високим рівнем доходу, демонструючи надійну мережеву готовність у всіх вимірах, і європейські країни продовжують домінувати в цьому списку. Ці тенденції зберіглися в рейтингу NRI 2023, коли кожна з 10 найкращих країн досягає 25 найкращих рейтингів за чотирма основними показниками (технології, люди, управління, вплив). Що стосується регіонального розподілу, Сінгапур і Корея залишаються єдиними в топ-10 країнами Азії та Тихого океану, а Сполучені Штати єдиною економікою, розташованою в Америці. Решта в топ-10 рейтингу представники європейських країн.

Таблиця 3

Використання цифрових технологій у бізнес-середовищі країни за рівнем доходу (на основі індексу NRI)

Країни з високим рівнем доходу	Країни з доходом вище середнього	Країни з доходом нижче середнього	Країни з низьким рівнем доходу
1. Сполучені Штати	1. Китай (20)	1. Україна (43)	1. Руанда (99)

Америци (1)			
2. Сінгапур (2)	2. Російська Федерація (38)	2. В'єтнам (56)	2. Уганда (117)
3. Фінляндія (3)	3. Малайзія (40)	3. Індія (60)	3. Гамбія (120)

Джерело: [15].

В рейтингу країн з доходом нижче середнього Україна займає перше місце при загальному 43 з показником 55,16. Проблеми, які перешкоджають розвитку в Україні цифрових трендів та трансформації української економіки в цифрову [16]:

1. Інституційні:

- Низька включеність державних установ у реалізацію Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства.

- Невідповідність профільного законодавства глобальним викликам та можливостям (прогресивні розроблені законопроекти досі не стали законами).

- Невідповідність національних, регіональних, галузевих стратегій та програм розвитку цифровим можливостям.

2. Інфраструктурні:

- Низький рівень покриття території країни цифровими інфраструктурними об'єктами.

- Відсутність окремих цифрових інфраструктурних об'єктів.

- Нерівний доступ громадян до цифрових технологій та нових можливостей (цифрові розриви).

3. Екосистемні:

- Слабка державна політика стимулів та заохочень розвитку інноваційної економіки.

- Незрілий ринок інвестиційного капіталу.

- Застаріла система освіти, методики викладання, відсутність фокусу на STEM-освіту, soft skills та підприємницькі навички, недосконалі моделі трансферу технологій та закріплення знань та вмінь.

- Дефіцит висококваліфікованих кадрів для повноцінного розвитку цифрової економіки.

4. У сфері електронного урядування («держава у смартфоні»):

- Низький рівень автоматизації та цифровізації державних послуг через слабку мотивацію урядових установ.

Існують два сценарії розвитку цифрової економіки України залежно від оцінки критичності та необхідності здійснення швидких та глибоких змін у традиційній економічній діяльності: інерційний (еволюційний) та цільовий (форсований) [16]. У разі реалізації інерційного сценарію українська економіка залишиться неефективною, триватиме трудова міграція, українська продукція програє конкуренцію на зовнішніх ринках. Цільовий (форсований) сценарій передбачає перехід української економіки до цифрової за 3-5 років [16].

При реалізації форсованого сценарію Україна до 2030 року стане європейським лідером у галузі інновацій та нових технологій, перетвориться на інтелектуальний хаб, де буде створено найпривабливіші умови для розвитку бізнесу.

Реалізація форсованого сценарію означає досягнення таких КРІ до 2030: 65% - частка цифрової економіки в загальному ВВП України; 99,9% українських домогосподарств матимуть ширококутний доступ до мережі Інтернет (ШСД); 100% - покриття території України 4G-5G; 99% усіх автомобільних і залізничних магістралей та 95% сільської місцевості будуть покриті технологіями мобільного Інтернету; 99,9% громадян матимуть цифрову ідентифікацію (citizen-card, Mobile ID) та технічні можливості користуватися довірчими послугами тощо [16].

Безсумнівно, технічні досягнення впливають на зміни всередині даної культури та на міжкультурні комунікації. Це пов'язано з прийняттям універсальних цінностей, що є результатом характерним для процесу глобалізації. Під впливом змін в ІКТ змінюються людська свідомість та моделі поведінки. Результатом вищезазначеного є поява нових норм, стандартів, систем цінностей, що виникають у результаті взаємодії користувачів, які спочатку мали різні погляди на багато

аспектів менеджменту, включаючи відношення до роботи, свободи, відповідальності, надійності та відданості. Інтернаціоналізація менеджменту змінює традиційну модель управлінських комунікацій.

Висновки та перспективи подальших досліджень. З початку XXI століття інформаційні та комунікаційні технології мають дедалі більший вплив на економіку, як наслідок, виробництво, управління та комунікування. Зовнішні та внутрішні умови діяльності підприємств змінюються внаслідок прогресивних процесів комп'ютеризації та цифровізації бізнесу. Завдяки технологічним змінам спостерігається низка економічних, соціальних і культурних трансформацій, результатом яких є постійний процес формування сучасного соціального та бізнес-середовища. Це викликає значні зміни в людському сприйнятті, розумінні та поведінці. Зміни в цінностях та їх ролі у визначенні та реалізації різних соціальних функцій часто індексуються як глибокі, структурні зміни. Зміни також впливають на міжособистісні комунікації в соціальному та культурному вимірі. Ідея глобалізації сприяє сприйняттю світу як спільного середовища, якому притаманна спільна культура. Розвинуті економіки пережили два паралельні переходи, пов'язані з впровадженням технологій. Перший пов'язаний із переходом до інформаційного виробництва та обробки символів. Другий супроводжується розширенням середовища комунікування. Однак уявлення про економіку та управління бізнесом принципово не змінилися. Праця менеджера повинна бути належним чином оцінена, і він має отримувати задоволення від роботи. Цього ефекту важко досягнути без ефективного комунікування та володіння міжкультурними компетенціями, підкріплених інформаційно-комунікаційними технологіями.

Джерела та література:

1. Dahl S. Communications and Culture Transformation: Cultural Diversity, Globalization and Cultural Convergence. London. ECE.2000.
2. Hofstede G., Hofstede G. J., Minkov M. Kultury i organizacje, zaprogramowanie umysłu, Wyd. 3 zmienione. PWE. Warszawa. 2011.
3. Mitchell Ch. A Short Course in International Business Culture. Nosato. World Trade Press.2000.
4. Christensen H. Compendium. International Business Marketing. 2 nd ed. Denmark. August.2002.
5. Hollensen S. Global Marketing. A Market-Responsive Approach. Second ed. London. Pearson Education. Limited. 2001.
6. Moosmüller A. Interkulturelle Kompetenz und interkulturelle Kenntnisse. In: Roth, K.: Mit der Differenz leben. Europäische Ethnologie und Interkulturelle Kommunikation. München Verlag, 1996. S. 217–290.
7. Fischer G. E-mail in foreign language teaching. Towards the creation of virtual classrooms. Tübingen, Germany : Stauffenburg Medien. 1998.
8. Definition of intercultural competence URL: <http://www.kwintessential.co.uk/articles/info/definition-intercultural-competence.html>.
9. Ліпич Л.Г., Хілуха О.А., Кушнір М.А., Загоруйко В.Л. Міжкультурні компетентності менеджерів-експатріантів. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична. 2022. Вип. 33. С. 4–12. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.6618998>.
10. Shaeffer R.G. Matching International Business Growth and International Business Development. Human Resource Planning. 1989. №12(1). P. 29.
11. Mamman A. Expatriates intercultural effectiveness: relevant variables and implications. Asia Pacific Journal of Human Resources. 1997/ №33(1). P. 41.
12. Чернобровкіна В. А. Мотиваційно-потребові та ціннісні передумови прагнення особистості до успіху. URL: <http://psy-science.com.ua/department/oklad.php?mova=ua&scho=ua/knopki/konfer-2010/>.
13. Earley P.Ch., Ang S. Cultural intelligence: Individual interactions across cultures. Palo Alto.CA: Stanford University Press. 2003. P.424.
14. Hartman A., Sifonis J., Kador J. Net Ready: Strategies for Success in the Economy. NY: McGraw-Hill. 2000. 315 p.
15. Країни – індекс готовності мережі. URL: <https://networkreadinessindex.org/countries/>.
16. Україна 2030 Е - країна з розвинутою цифровою економікою. Український інститут розвитку. URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html>

References:

1. Dahl, S (2000). *Communications and Culture Transformation: Cultural Diversity, Globalization and Cultural Convergence*. London. ECE.
2. Hofstede G., Hofstede G. J., Minkov M. (2011). *Kultury i organizacje, zaprogramowanie umysłu*, Wyd. 3 zmienione. PWE. Warszawa.
3. Mitchell Ch.(2000.) *A Short Course in International Business Culture*. Nosato. World Trade Press.
4. Christensen H. (2002). *Compendium. International Business Marketing*. 2 nd ed. Denmark. August.
5. Hollensen S. (2001). *Global Marketing. A Market-Responsive Approach*. Second ed. London. Pearson Education. Limited.
6. Moosmüller A. (1996). *Interkulturelle Kompetenz und interkulturelle Kenntnisse*. In: Roth, K.: *Mit der Differenz leben. Europäische Ethnologie und Interkulturelle Kommunikation*. München Verlag. S. 217–290.
7. Fischer G. (1996). *E-mail in foreign language teaching. Towards the creation of virtual classrooms*. Tübingen, Germany : Stauffenburg Medien,
8. Definition of intercultural competence URL: <http://www.kwintessential.co.uk/articles/info/definition-intercultural-competence>.html.
9. Lypych L.H., Khilukha O.A., Kushnir M.A., Zahoruiko V.L. *Mizhkulturni kompetentnosti menedzheriv-ekspatriantiv.[Competentiae interculturales administratorum expatriatorum]*. *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava. Serii ekonomichna. Serii yurydychna*. 2022. Vyp. 33. S. 4–12. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.6618998>.
10. Shaeffer R.G. (1989). *Matching International Business Growth and International Business Development*. *Human Resource Planning*. Nr 12(1). P. 29.
11. Mamman A. (1997). *Expatriates intercultural effectiveness: relevant variables and implications*. *Asia Pacific Journal of Human Resources*. Nr 33(1). P. 41.
12. Chernobrovkina V. A. *Motyvatsiino-potrebovi ta tsinnisni peredumovy prahnennia osobystosti do uspikhu. [Motivationalis, necessitatis et valoris postulata alicuius optati victoriae]* URL: <http://psy-science.com.ua/department/oklad.php?mova=ua> &scho= ua/ knopki/konfer-2010/.
13. Earley P.Ch., Ang S.(2003). *Cultural intelligence: Individual interactions across cultures*. Palo Alto.CA: Stanford University Press. P.424.
14. Hartman A., Sifonis J., Kador J. (2000). *Net Ready: Strategies for Success in the Economy*. NY: McGraw-Hill. 315 p.
15. *Krainy – indeks hotovnosti merezhi. [Countries - Net Readiness Index]* URL: <https://networkreadinessindex.org/countries/>.
16. *Ukraina 2030 E - kraina z rozvynutoiu tsyfrovoyu ekonomikoju. Ukrainskyi instytut rozvytku*. URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoju.html>

Стаття надійшла до редакції 22.01.2024 р.