

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-320-4-79>

УДК: 339.9:316.77

АКСЬОНОВА Оксана

ПрАТ ВНЗ "МАУП"

<https://orcid.org/0000-0003-0380-9035>e-mail: oksana_aksyonova@ukr.net

УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ МІЖКУЛЬТУРНОЇ КОМУНІКАЦІЇ У РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН: ТЕНДЕНЦІЇ ТА ІНСТРУМЕНТИ

Статтю присвячено питанням міжкультурної комунікації в контексті розвитку міжнародних економічних відносин. Метою статті виступає дослідження аспектів міжкультурних комунікацій та обґрунтування їх управлінського інструментарію в контексті розвитку міжнародних економічних відносин.

В статті визначено, що ефективна взаємодія між представниками різних культур є ключовим фактором успішного ведення бізнесу, ухвалення рішень та мінімізації конфліктів у глобальному середовищі. В дослідженні проаналізовано формування міжкультурної комунікації як наукової дисципліни, зокрема детально досліджено внесок визначення висококонтекстних та низькоконтекстних культур. Представлено характеристику цих культурних типів, що дозволяє пояснити різницю в комунікаційних стилях, веденні переговорів та ухваленні рішень у міжнародному бізнесі. В дослідженні обґрунтовано доцільність застосування моделі культурних вимірів для аналізу міжкультурних відмінностей у сфері міжнародного бізнесу. Виявлено, що такі виміри, як дистанція влади, індивідуалізм проти колективізму, маскулінність проти фемінності, уникнення невизначеності, довгострокова та короткострокова орієнтація, потяг до задоволення чи стриманості визначають особливості ділової поведінки представників різних країн та впливають на ефективність міжнародної взаємодії. В статті обґрунтовано, що міжкультурна адаптація виступає запорукою успішного функціонування компаній у глобальному просторі, зокрема завдяки врахуванню соціальних, когнітивних та поведінкових аспектів інтеграції.

Визначено основні бар'єри міжкультурної комунікації, що впливають на ефективність міжнародних економічних відносин, зокрема мовні труднощі, соціокультурні стереотипи, різницю в стилях управління, етичні розбіжності та невідповідність бізнес-етикету. Обґрунтовано, що подолання визначених бар'єрів можливе шляхом впровадження сучасних управлінських інструментів, зокрема корпоративних навчальних програм з розвитку міжкультурної компетентності, діджиталізації комунікаційних процесів та використання технологій штучного інтелекту для покращення міжкультурного спілкування.

Загалом дослідження показало, що у сучасному глобалізованому світі адаптація управлінських стратегій до культурних особливостей міжнародного середовища є необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності міжнародних компаній та забезпечення їх ефективної діяльності у сфері міжнародного бізнесу.

Ключові слова: міжкультурна комунікація, культурні відмінності, міжнародні економічні відносини, управлінський інструментарій, міжкультурна адаптація, діджиталізація, розвиток міжкультурної комунікації.

AKSYONOVA Oksana

PrJSC HEI Interregional Academy of Personnel Management

MANAGEMENT OF INTERCULTURAL COMMUNICATION IN THE DEVELOPMENT OF INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS: TRENDS AND TOOLS

The article is devoted to issues of intercultural communication in the context of the development of international economic relations. The purpose of the study is to explore aspects of intercultural communication and justify its managerial tools in the context of international economic relations.

The article defines that effective interaction between representatives of different cultures is a key factor for successful business operations, decision-making, and conflict minimization in the global environment. The research analyzes the formation of intercultural communication as a scientific discipline, with a detailed examination of the contribution of defining high-context and low-context cultures. The characteristics of these cultural types are presented, explaining differences in communication styles, negotiation processes, and decision-making in international business.

The study substantiates the relevance of applying the cultural dimensions' model to analyze intercultural differences in international business. It identifies that dimensions such as power distance, individualism versus collectivism, masculinity versus femininity, uncertainty avoidance, long-term versus short-term orientation, and indulgence versus restraint determine the business behavior of representatives from different countries and influence the effectiveness of international interactions.

The article argues that intercultural adaptation is a prerequisite for the successful functioning of companies in the global space, particularly by considering social, cognitive, and behavioral aspects of integration. The key barriers to intercultural communication that affect the effectiveness of international economic relations are identified, including language difficulties, sociocultural stereotypes, differences in management styles, ethical discrepancies, and inconsistencies in business etiquette.

It is justified that overcoming these barriers is possible through the implementation of modern managerial tools, such as corporate training programs for the development of intercultural competence, digitalization of communication processes, and the use of artificial intelligence technologies to enhance intercultural communication.

Overall, the study demonstrates that in today's globalized world, adapting management strategies to the cultural characteristics of the international environment is a necessary condition for increasing the competitiveness of international companies and ensuring their effective operations in the field of international business.

Keywords: intercultural communication, cultural differences, international economic relations, managerial tools, intercultural adaptation, digitalization, development of intercultural communication.

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

За сучасних умов глобалізації та активного розвитку міжнародних економічних відносин міжкультурна комунікація набуває особливого значення. Взаємодія представників різних культур в бізнесі, торгівлі, дипломатії та інших сферах економічної діяльності потребує ефективного управління комунікаційними процесами для забезпечення продуктивної співпраці, усунення бар'єрів та мінімізації ризиків. З одного боку, міжкультурна комунікація виступає каталізатором інтеграції світових ринків, створює можливості для розширення економічних зв'язків та зміцнення міжнародної кооперації. З іншого боку, вона містить низку викликів, пов'язаних із відмінностями у цінностях, традиціях, мовних особливостях, підходах до управління та стратегії бізнесу. Неспроможність адаптувати управлінські механізми до особливостей міжкультурного середовища може призводити до конфліктів, неефективного прийняття рішень, втрати конкурентних переваг та репутаційних ризиків. Отже, актуальність дослідження управлінського аспекту міжкультурної комунікації у розвитку міжнародних економічних відносин зумовлена необхідністю обґрунтування аспектів підвищення ефективності міжкультурної взаємодії та зміцнення позицій компаній та країн у глобальному економічному просторі.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика міжкультурної комунікації є об'єктом глибокого наукового аналізу та висвітлена у значній кількості досліджень, які охоплюють широкий спектр аспектів цієї тематики. У працях провідних вчених розглядаються ключові питання взаємодії між представниками різних культур, зокрема, особливості вербального та невербального спілкування, вплив культурних факторів на комунікативні стратегії, роль стереотипів, бар'єри міжкультурного розуміння, адаптація та інтеграція особистості у новому культурному середовищі. Значний внесок у розвиток цієї наукової сфери зробили такі дослідники, як Г. Гофстеде [4], Я. Кім [5], Н. Кіш [7], Р. Портер [6], Л. Самовар [6], В. Тинний [9], Г. Трагер [1], Ю. Тьопенко [8], Е. Холл [1, 2, 3] та інші. Їх праці стали фундаментом для подальших досліджень та розробки підходів до вивчення міжкультурної комунікації, що має особливе значення в умовах глобалізації та зростаючої міжнародної взаємодії.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Мета статті – дослідження аспектів міжкультурних комунікацій та обґрунтування їх управлінського інструментарію в контексті розвитку міжнародних економічних відносин.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

У сучасному світі міжнародні економічні відносини розвиваються під впливом глобалізаційних процесів, які об'єднують країни, компанії та окремих фахівців у єдиний економічний простір. Вагомим чинником, що визначає ефективність цієї взаємодії, виступає міжкультурна комунікація. Успішні міжнародні економічні зв'язки значною мірою залежать від того, наскільки ефективно представники різних культур можуть співпрацювати, ухвалювати рішення, вирішувати конфлікти та адаптуватися до культурних особливостей партнерів.

Поняття «міжкультурна комунікація» було введено у другій половині XX ст. та пов'язане з іменем американського антрополога Е. Т. Холла. У 1950-х рр. вчений працював над програмами адаптації американських дипломатів та бізнесменів для роботи за кордоном, що спонукало його до вивчення культурних відмінностей та їх впливу на комунікацію. У 1954 р. Е. Т. Холл та Д. Трейгер опублікували книгу «Комунікація як культура», де вперше було обґрунтовано термін «міжкультурна комунікація» [1].

Продовжуючи працювати над аспектами комунікації у міжкультурному середовищі, Е. Т. Холл у 1959 р. опублікував книгу «Беззвучна мова», в якій досліджував невербальні аспекти комунікації в різних культурах, підкреслюючи, що багато аспектів спілкування є підсвідомими та залежать від культурного контексту [2]. Роботи вченого поклали основу для подальших досліджень у галузі міжкультурної комунікації та сприяли розумінню того, як культурні відмінності впливають на сприйняття та взаємодію між людьми.

З позиції аналізу міжкультурної взаємодії на рівні міжнародних економічних відносин, варто відзначити концепцію контексту культури Е. Т. Холла, згідно з якою культури поділяються на висококонтекстні та низькоконтекстні [3]. На думку вченого, висококонтекстні культури, представниками яких виступають Китай, Японія, арабські країни, характеризуються тим, що значення інформації передається переважно через невербальні сигнали, інтонацію, соціальні ролі та взаємовідносини. В таких культурах особлива увага приділяється традиціям, соціальним зв'язкам і прихованим значенням, що формуються в межах суспільної взаємодії. З іншого боку, низькоконтекстні культури, зокрема США, Німеччини, скандинавських країн, покладаються на чітко структуровану вербальну комунікацію, в якій основну роль відіграють слова та факти, а не контекст. У таких культурах інформація подається чітко, логічно та однозначно. При цьому успішність міжкультурної комунікації залежить від здатності говорити відкрито, лаконічно та аргументовано.

В сучасних міжнародних економічних відносинах розуміння концепції контексту культури дозволяє бізнесменам, дипломатам та міжнародним управлінцям адаптувати комунікаційні стратегії до культурного середовища, в якому вони працюють. Дотримання контекстності культури дозволяє уникати непорозумінь, що можуть виникати через різні стилі ведення переговорів, та спрощує міжкультурні взаємодії та підвищує ефективність міжнародного співробітництва. На нашу думку концепція контексту культури Е. Т. Холла надзвичайно важлива у сфері міжнародних економічних відносин, адже вона визначає ґрунтовні відмінності в комунікативних стилях різних країн на рівні міжнародної економічної взаємодії.

Вагомий внесок в дослідження у сфері міжкультурної комунікації зробив Г. Гофстеде, який презентував модель культурних вимірів. Вчений визначив шість базових вимірів [4], що характеризують культуру, к контексті поточного дослідження детально розглянемо кожний з них:

1. Дистанція влади (ориг. англ. - Power Distance Index) визначає рівень сприйняття нерівності в суспільстві та компаніях. Вчений виявив, що в культурах із високим рівнем дистанції влади (Китай, Мексика) влада централізована, отже рішення приймаються на верхівках управління. В країнах з низькою дистанцією влади (США, Німеччина, скандинавські країни) організаційна структура більш демократична, отже керівники відкриті до діалогу та обговорення рішень.

2. Індивідуалізм проти колективізму (ориг. англ. - Individualism vs. Collectivism) визначає орієнтацію суспільства на особисті досягнення та групову взаємодію. Вчений виявив, що в індивідуалістичних культурах (США, Велика Британія) люди прагнуть до особистих досягнень, незалежності та самореалізації, віддаючи меншого значення соціальним зв'язкам. З іншого боку в колективістських культурах (Китай, Японія, арабські країни) перевага надається груповій гармонії, лояльності до колективу, сімейним зв'язкам та соціальним зобов'язанням.

3. Маскулінність проти фемінності (ориг. англ. - Masculinity vs. Femininity) визначає орієнтацію суспільства на конкуренцію, досягнення та матеріальні цінності або на співпрацю, соціальну рівність і якість життя. Дослідження показало, що в маскулінних культурах (Японія, Німеччина, США) домінують цінності особистого успіху, кар'єрного зростання та змагальності. В фемінних культурах (Швеція, Норвегія, Нідерланди) більша увага приділяється добробуту, підтримці соціальної рівності та співпраці.

4. Уникнення невизначеності (ориг. англ. - Uncertainty Avoidance Index) показує, наскільки суспільство терпимо до невизначеності та ризиків. Вчений виявив, що країни з високим рівнем уникнення невизначеності (Греція, Японія, Франція) чітко дотримуються формалізованих правил, детального планування та структурованості з метою усунення стресу та дискомфорту. Натомість у культурах із низьким рівнем уникнення невизначеності (Сінгапур, Данія, США) люди легко сприймають зміни, ризикують та адаптуються до нових обставин.

5. Довгострокова орієнтація проти короткострокової орієнтації (ориг. англ. - Long-Term vs. Short-Term Orientation) – визначає орієнтацію суспільства на збереження традицій та майбутнє планування або на швидкі результати. Дослідження показало, що в культурах із довгостроковою орієнтацією (Китай, Південна Корея, Японія) люди надають перевагу стратегічному плануванню, наполегливості та адаптації до змін. З іншого боку в країнах із короткостроковою орієнтацією (США, Німеччина, Великобританія) акцент робиться на швидкому досягненні цілей, споживанні ресурсів та дотриманні ustalених традицій.

6. Потяг до задоволення проти стриманості (ориг. англ. - Indulgence vs. Restraint) визначає ступінь заохочення задоволення бажань та емоцій в суспільстві. Вчений виявив, що в країнах із високим рівнем індульгенції (США, Мексика, Австралія) люди відкрито проявляють емоції, цінують вільний час, розваги та отримують насолоду від життя. При цьому в культурах зі стриманістю (Китай, Індія, арабські країни) соціальні норми обмежують прояв емоцій, перевага віддається самоконтролю та дотриманню традиційних правил поведінки.

На нашу думку модель Г. Гофстеде забезпечує фундаментальний інструментарій для аналізу міжкультурних відмінностей та їх впливу на міжнародні економічні відносини. Розуміння обґрунтованих вимірів передусє адаптації управлінських стратегій до особливостей міжнародного середовища.

Варто відзначити внесок дослідниці Я. Ю. Кім, яка запропонувала теорію міжкультурної адаптації, що розкриває механізми пристосування особистості або компанії до нового культурного середовища. На думку вченої кожен етап адаптації (культурний шок, адаптація, інтеграція) супроводжується змінами в когнітивному, емоційному та поведінковому аспектах, що дозволяє індивідам і компаніям ефективно функціонувати у міжкультурному просторі [5].

У міжнародному бізнесі ця теорія є особливо важливою, оскільки вона допомагає пояснити, як компанії можуть адаптувати управлінські стратегії до особливостей різних культур, зменшуючи ризики конфліктів і підвищуючи ефективність комунікації. Таким чином, розуміння міжкультурної адаптації сприяє формуванню більш гнучких та конкурентоспроможних підприємств у глобальному економічному середовищі.

У подальшому вагомий внесок у розвиток комунікацій між культурами зробили дослідники Л. Самовар, Р. Портер та Е. Макденіелс, які опублікували працю «Комунікація між культурами», сприяли популяризації та розвитку концепції міжкультурної комунікації як окремої наукової дисципліни [6].

Варто зазначити, що в сучасному глобалізованому середовищі ділова міжкультурна комунікація відбувається між людьми з різними мовними, соціокультурними та управлінськими традиціями, що породжує певні бар'єри та потенційні конфліктні ситуації [7, 8].

В першу чергу, різний рівень володіння мовою міжнародного спілкування суттєво впливає на ефективність комунікації. Навіть за умови використання англійської, як міжнародної бізнес-мови, можуть виникати труднощі з перекладом специфічної термінології, розумінням нюансів фразеології або культурно-обумовлених висловлювань. Різні аспекти володіння англійською спричиняють непорозуміння та впливають на ведення переговорів, прийняття рішень та реалізацію бізнес-стратегій на міжнародному економічному рівні.

Говорячи про соціокультурні стереотипи, які формуються під впливом традицій, історичних факторів та медіа ресурсів, варто зазначити, що упереджене ставлення або надмірна генералізація представників іншої культури заважають налагодженню ефективної співпраці. На міжнародному рівні беззаперечною є різниця у стилях управління, яка відображає культурні особливості певного суспільства. Такі тенденції підтверджують доцільність застосування виміру «дистанція влади» в рамках моделі Г. Гофстеде [4]. Отже, в одних культурах переважає авторитарний стиль управління, де рішення приймаються централізовано керівниками вищого рівня. Водночас у скандинавських країнах, США та Нідерландах практикується більш демократичний підхід, який передбачає колективне прийняття рішень та широке залучення працівників до управлінських процесів. Такі «дистанції влади» спричиняють труднощі в координації дій в міжнародних різнокультурних компаніях.

Додатковим бар'єром для ефективної міжкультурної комунікації слугує невідповідність етичних норм та бізнес-етикету. Це створює конфліктні ситуації у перемовинах та під час укладання міжнародних контрактів. Крім того, питання хабарництва та неформальних домовленостей сприймаються по-різному: у західних країнах вони є неприйнятними, тоді як у деяких інших культурах певні форми домовленостей вважаються частиною бізнес-етикету.

Загалом, при сучасних умовах зростаючої глобалізації, розширення міжнародних економічних відносин та активних міграційних процесів перераховані бар'єри набувають дедалі більшої актуальності, оскільки міжнародний бізнес потребує ефективної адаптації до різних культурних контекстів. У цьому контексті особливого значення набуває використання сучасних управлінських інструментів, що сприятимуть гармонізації міжкультурної взаємодії та зменшенню комунікаційних бар'єрів (рис. 1).

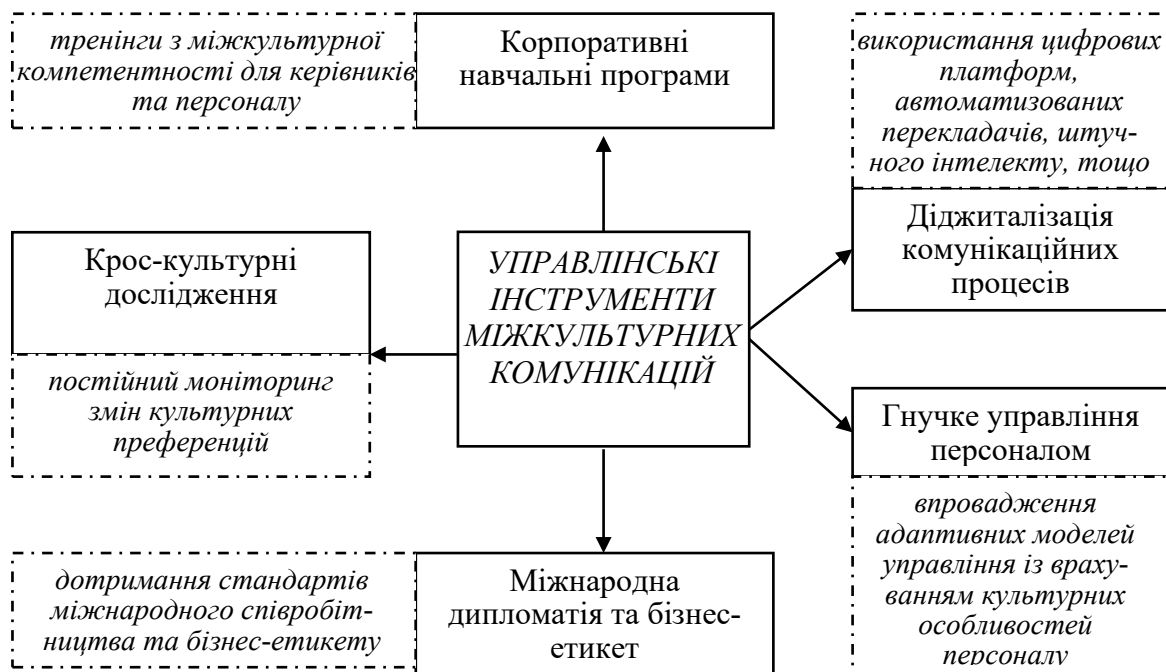


Рис. 1. Управлінський інструментарій ефективної міжкультурної комунікації

Джерело: удосконалено автором

Отже, впровадження корпоративних навчальних програм передбачає проведення тренінгів з підвищення міжкультурної компетентності для керівників та персоналу міжнародних компаній. Такі програми дозволять співробітникам глибше розуміти особливості ведення міжнародного бізнесу в різних країнах, адаптуватися до відмінних підходів до управління, стилів перемовин та етичних норм.

Діджиталізація комунікаційних процесів передбачає використання цифрових платформ, автоматизованих перекладачів, штучного інтелекту та інших технологій, що допомагають в подоланні

мовних бар'єрів та підвищують точність обміну інформацією. Використання нейромережевих перекладачів, систем управління проєктами в реальному часі та онлайн-конференцій забезпечить компаніям швидку адаптацію до міжнародного середовища, зменшить ризики неправильного розуміння бізнес-документації та комунікаційних повідомлень [9].

Гнучке управління персоналом передбачає розробку адаптивних моделей управління, що ґрунтуються на культурних особливостях працівників. Зокрема, у культурах із високою дистанцією влади доцільно будувати чітку ієрархічну систему підпорядкування. Водночас у більш демократичних компаніях важливо стимулювати участь співробітників у процесі ухвалення рішень. Гнучке управління персоналом забезпечить підвищення рівня мотивації та ефективності працівників у міжнародних компаніях.

Вагомим управлінським інструментом також виступають міжнародна дипломатія та бізнес-етикет, що передбачають дотримання загальноприйнятих стандартів міжнародного співробітництва та побудову довготривалих партнерських відносин. Дотримання норм міжнародного бізнес-етикету, знання особливостей ділового спілкування різних країн, правил ведення перемовин та договірної практики є запорукою успішної співпраці.

Крос-культурні дослідження передбачають постійний моніторинг змін культурних преференцій та їх впливу на бізнес-процеси в компаніях. Аналіз особливостей споживчої поведінки, соціальних тенденцій і ціннісних орієнтирів різних країн слугує фундаментом для компаній в процесі адаптації маркетингових стратегій, вдосконалення кадрової політики та ефективного планування виходу на нові ринки.

Застосування обґрунтованого управлінського інструментарію сприятиме не лише ефективній міжкультурній комунікації, а й підвищенню конкурентоспроможності компаній у глобальному середовищі. Впровадження навчальних програм, цифрових технологій, адаптивних моделей управління та досліджень міжкультурних аспектів дозволить підприємствам зміцнити свої позиції на міжнародному ринку, мінімізувати ризики непорозумінь та конфліктів та загалом сприятиме розвитку сталих міжнародних економічних відносин.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

В умовах глобалізації міжкультурна комунікація виступає запорукою успішного розвитку міжнародних економічних відносин у всьому світі. Розглянуті концепції міжнародної комунікації сформували підґрунтя для розуміння культурних відмінностей та їх впливу на бізнес-взаємодію. Обґрунтовані виміри культури сприяють адаптації управлінських стратегій до специфіки різних країн. Основними бар'єрами міжкультурної взаємодії визначено мовні труднощі, соціокультурні стереотипи, відмінності в стилях управління та бізнес-етиці. Для їх подолання доцільно впроваджувати управлінський інструментарій міжкультурних комунікацій, зокрема: корпоративні навчальні програми з підвищення міжкультурної компетентності, цифрові технології, міжкультурний менеджмент та бізнес-етикет, тощо. Ефективне врахування міжкультурних аспектів у міжнародних економічних відносинах сприяє підвищенню конкурентоспроможності компаній, мінімізації ризиків конфліктів та створенню сприятливого середовища для світової економічної співпраці.

Література

1. Trager, G., & Hall, E. (1954). Culture as communication: A model and analysis. *Explorations: Studies in Culture and Communication*, 3, 137–149.
2. Hall, E. T. (1959). *The Silent Language*. New York, NY: Anchor Books.
3. Hall, E. T. (1976). *Beyond Culture*. Knopf Doubleday Publishing Group.
4. Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind* (3rd ed.). McGraw-Hill Professional.
5. Kim, Y. Y. (2001). *Becoming intercultural: An integrative theory of communication and cross-cultural adaptation*. SAGE.
6. Samovar, L. A., Porter, R. E., & McDaniel, E. R. (2009). *Communication between cultures*. Cengage Learning.
7. Кіш, Н. В. (2014). Бар'єри ефективної міжкультурної комунікації глобального інженера. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*, 34, 86–89.
8. Тьопенко, Ю. А. (2016). Бар'єри міжкультурної комунікації. Стратегії міжкультурної комунікації в мовній освіті сучасного ВНЗ – X 2016 : Міжнародна науково-практична конференція. Київ: КНЕУ. <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/5633>
9. Тинний, В. І. (2021). Використання ІТ-технологій у контексті розвитку міжкультурного діалогу іноземною мовою засобами віртуального середовища. *Вісник Київського національного економічного університету*, 36, 224–230. <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/a251613e-788a-49af-921d-8e87d97e41ca/content>

10. Bazaluk, O., Yatsenko, O., Reznikova, N., Bibla, I., Karasova, N., & Nitsenko, V. (2022). International integration processes influence on welfare of country. *Journal of Business Economics and Management*, 23(2), 382–398. <https://doi.org/10.3846/jbem.2022.16228>
11. Mozgovyy, O., Rudenko-Sudarieva, L., Shevchenko, Y., Yatsenko, O., & Zhou, W. (2023). Factors for choosing of investment models by Asian companies in the implementation area of global business initiatives. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2(49), 149–162. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.49.2023.4000>
12. Osaulenko, O., Yatsenko, O., Reznikova, N., Rusak, D., & Nitsenko, V. (2020). The productive capacity of countries through the prism of sustainable development goals: challenges to international economic security and to competitiveness. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*, 2(33), 492–499. <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v2i33.207214>

References

1. Trager, G., & Hall, E. (1954). Culture as communication: A model and analysis. *Explorations: Studies in Culture and Communication*, 3, 137–149.
2. Hall, E. T. (1959). *The Silent Language*. New York, NY: Anchor Books.
3. Hall, E. T. (1976). *Beyond Culture*. Knopf Doubleday Publishing Group.
4. Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind* (3rd ed.). McGraw-Hill Professional.
5. Kim, Y. Y. (2001). *Becoming intercultural: An integrative theory of communication and cross-cultural adaptation*. SAGE.
6. Samovar, L. A., Porter, R. E., & McDaniel, E. R. (2009). *Communication between cultures*. Cengage Learning.
7. Kish, N. V. (2014). Bariery efektyvnoi mizhkul'turnoi komunikatsii hlobal'noho inzhenera. [Barriers to Effective Intercultural Communication of Global Engineers]. *Naukovy Visnyk Uzhhorods'koho Natsional'noho Universytetu*, 34, 86–89.
8. Tyopenko, Yu. A. (2016). Bariery mizhkul'turnoi komunikatsii. Stratehiyi mizhkul'turnoi komunikatsii v movniy osviti suchasnoho VNZ – X 2016: Mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiya. Kyiv: KNEU. Retrieved from: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/5633>
9. Tynnyy, V. I. (2021). Vykorystannya IT-tehnolohiy u konteksti rozvytku mizhkul'turnogo dialohu inozemnoyu movoyu zasobamy virtual'nogo seredovyshcha. [Use of IT Technologies in the Context of Developing Intercultural Dialogue in Foreign Languages through Virtual Environments]. *Visnyk Kyivs'koho Natsional'noho Ekonomichnoho Universytetu*, 36, 224–230. <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/a251613e-788a-49af-921d-8e87d97e41ca/content>
10. Bazaluk, O., Yatsenko, O., Reznikova, N., Bibla, I., Karasova, N., & Nitsenko, V. (2022). International integration processes influence on welfare of country. *Journal of Business Economics and Management*, 23(2), 382–398. <https://doi.org/10.3846/jbem.2022.16228>
11. Mozgovyy, O., Rudenko-Sudarieva, L., Shevchenko, Y., Yatsenko, O., & Zhou, W. (2023). Factors for choosing of investment models by Asian companies in the implementation area of global business initiatives. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2(49), 149–162. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.49.2023.4000>
12. Osaulenko, O., Yatsenko, O., Reznikova, N., Rusak, D., & Nitsenko, V. (2020). The productive capacity of countries through the prism of sustainable development goals: challenges to international economic security and to competitiveness. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 2(33), 492–499. <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v2i33.207214>