

УДК 355.58: 159.953.5

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

Хілуха Оксана,
кандидат економічних наук, доцент,
Львівський університет бізнесу та права,
кафедра економіки підприємства та інформаційних технологій,
м. Львів, ORCID ID 0000-0002-1228-7171,
e-mail: oksana.hiluha@vnu.edu.ua

Кушнір Мирослава,
кандидат економічних наук, доцент,
Український католицький університет,
кафедра прикладної економіки та бізнесу,
м. Львів, ORCID ID 0000-0002-4441-4278,
e-mail: mlipych@ukr.net

Волинець Ірина,
кандидат економічних наук, доцент,
Волинський національний університет імені Лесі Українки,
кафедра менеджменту та адміністрування,
м. Луцьк, ORCID ID 0000-0003-2556-2109,
e-mail: Irina.Volynets@vnu.edu.ua

<https://doi.org/10.29038/2786-4618-2022-02-12-19>

ВНУТРІШНЄ КОМУНІКУВАННЯ В МІЖНАРОДНІЙ КОРПОРАЦІЇ

Сьогодні комунікація вважається невід'ємним елементом управління компанією. Обґрунтовано, що комунікативний бар'єр становить собою перешкоду, яка є причиною складності обміну інформацією в ході діалогу. Виокремлено три групи міжкультурних бар'єрів: ті, що пов'язані з національною культурою, організаційні та особистісні. Міжкультурні бар'єри можуть призвести до того, що учасники діалогу будуть по-різному інтерпретувати однакові поняття і це накладе відбиток на ефективність розмови. Щоб зменшити або виключити це негативне явище, аналіз культурних відмінностей слід проводити на чотирьох рівнях: культурна ідентичність, культурне само сприйняття, сприйняття інших культур, пошук в культурі точок дотику з метою полегшення комунікування. Доведено, що створення комплексної внутрішньої комунікаційної системи дозволяє покращити функціонування міжнародних корпорацій на багатьох рівнях.

Ключові слова: внутрішнє комунікування, комунікаційна система, міжкультурні бар'єри, міжкультурні відмінності, групи міжкультурних бар'єрів.

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

Khilukha Oksana,
PhD in Economics, Associate Professor,
Lviv University of Business and Law,
Department of Enterprise Economics and Information Technologies,
Lviv

Kushnir Myroslava,
PhD in Economics, Associate Professor,
Ukrainian Catholic University,
Department of Applied Economics and Business,
Lviv

Volynets Iryna,
PhD in Economics, Associate Professor,
Lesya Ukrainka Volyn National University,
Department of Management and Administration,
Lutsk

INTERNAL COMMUNICATION IN THE INTERNATIONAL CORPORATION

Introduction. Today, communication is considered an integral part of the company's management. The aim of the work is to analyze the activities in the field of internal communication, to minimize communication barriers arising from cultural differences.

The purpose of the article is to analyze the activities in the field of internal communication, to minimize communication barriers that arise due to cultural differences.

Results. It is established that intercultural communication is a process of communication (verbal and nonverbal) of people (groups of people) belonging to different national linguistic and cultural communities, usually using different identical languages, experiencing linguistic and cultural "foreignness" of communication partners, having different communicative competence can cause communication failures or culture shock in communication.

It is substantiated that the communication barrier is an obstacle that is the reason for the difficulty of exchanging information during the dialogue. Three groups of intercultural barriers have been identified: those related to national culture (political, religious, cultural stereotypes, prejudices, social ethnocentrism), organizational (features of corporate governance, features of corporate culture, level of cultural hatch, features of activities) and personal (ethnocentric attitudes, errors of perception, little experience of international work, individual traits, low level of cultural intelligence, low level of cultural competencies). Intercultural barriers can lead to different interpretations of the same concepts, and this will affect the effectiveness of the conversation. To reduce or eliminate this negative phenomenon, the analysis of cultural differences should be conducted on four levels: cultural identity, cultural self-perception, perception of other cultures, the search for points of contact in culture to facilitate communication.

Conclusions. It has been proven that the creation of a comprehensive internal communication system that takes into account and minimizes cultural barriers can improve the functioning of international corporations at many levels. The choice of tools for internal communication depends on the size of the company, the type and scope of activities and its financial capacity. Extensive experience and different personalities of members of multicultural teams require professional managerial skills.

Key words: internal communication, communication system, intercultural barriers, intercultural differences, groups of intercultural barriers.

Постановка проблеми. Діяльність міжнародної корпорації через широку сферу діяльності пов'язана з великою кількістю спілкування працівників у міжнародному середовищі. Невміння впоратися з культурним різноманіттям часто є комунікаційним бар'єром, що впливає на ефективність спілкування. У випадку позицій, пов'язаних з побудовою відносин із середовищем (наприклад, обслуговування клієнтів, перемовини тощо), знання виду комунікаційних бар'єрів, що виникають через культурні відмінності може мати вирішальний вплив на успіх проєктів, а відтак і на розвиток компанії.

Внутрішня комунікація в організації пов'язана з процесом передачі та отримання інформації всередині організації між усіма її членами. Метою внутрішньої комунікації є інформування працівників про ситуацію в компанії, інтеграція окремих відділів, мотивація та навчання працівників. Внутрішня комунікація також дозволяє дізнатися про думки та ідеї працівників.

Розробка стратегії внутрішнього комунікування, яка об'єднує працівників різних підрозділів по всьому світу для досягнення цілей і місії компанії, вимагає навичок управлінського персоналу, насамперед у сфері управління людськими ресурсами, а також у сфері управління персоналом,

міжнародного маркетингу. У внутрішньому спілкуванні в міжнародній корпорації важливо адаптувати зміст і форму повідомлення до типу одержувача та його культури..

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивченням впливу національної культури на ведення економічної діяльності займалися багато зарубіжних учених, зокрема: С. Блек (Black) [1], Р. Гаман (Gaham) [1], С. Дахл (Dahl) [3], Г. Хофстеде (Hofstede) [4], М. Мінков (Minkov) [4], Е. Холл (Hall) [8], Ібен Дженсен (Jansen) [11], Д. Трагер, Ч. Хемпден Тернер, Ф. Тромпернарс, Р. Льюїс та інші. Серед вітчизняних учених низку досліджень здійснили Ф.С. Бацевич [2], І. В. Єлейко [5], Н. В. Кіш [10], М. Нижник, Палеха, Ю. Петрушенко, О. Приятельчук та інші. Більшість дослідників у сфері взаємодії суб'єктів господарювання схиляється до думки, що спорідненість культур позитивно впливає на збільшення обсягів міжнародного співробітництва. Натомість культурні відмінності є перешкодою на шляху до ефективних міжнародних економічних відносин. Подолати ці відмінності можна через вивчення національних культурних категорій, урахування параметрів національної культури.

Метою статті є аналіз діяльності у сфері внутрішньої комунікації, для мінімізації комунікаційних бар'єрів, що виникають через культурні відмінності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розвиток технологій та нові можливості комунікування сприяли розвитку контактів і взаємного спілкування між представниками різних культур. Економічна та політична інтеграція зміцнила зв'язки співробітництва між людьми в усьому світі. В результаті глобалізації міжкультурне спілкування є основою співпраці між організаціями. Особливо серед керівництва міжнародних організацій, «комунікація сьогодні вважається невід'ємним елементом управління компанією» [1].

Датою народження міжкультурної комунікації як академічної дисципліни можна вважати 1954 рік, коли побачила світ книга Е. Холла і Д. Трагера «Culture as Communication» («Культура як комунікація»). У даній роботі автори вперше запропонували для широкого вживання термін «міжкультурна комунікація», що відбивала, на їхню думку, особливу галузь людських відносин. Пізніше основні положення та ідеї міжкультурної комунікації були більш розгорнуто розвинуті у відомій роботі Е. Холла «The Silent Language» («Німа мова», 1959 р.), де автор показав тісний зв'язок між культурою і комунікацією. Вважається, що Е. Холл є засновником міжкультурної комунікації як окремої дисципліни. У своїй книзі український вчений у галузі комунікативної лінгвістики і філософії мови Ф. С. Бацевич подає таке визначення міжкультурної комунікації: це процес спілкування (вербального і невербального) людей (груп людей), які належать до різних національних лінгвокультурних спільнот, як правило послуговуються різними ідентичними мовами, відчувають лінгвокультурну «чужинність» партнера по спілкуванню, мають різну комунікативну компетенцію, яка може стати причиною комунікативних невдач або культурного шоку в спілкуванні [2].

У спілкуванні представників різних культур поява відмінностей, що впливають із усталених моделей мислення та поведінки, неминуча. Зазвичай вони активуються несвідомо або навіть автоматично [3, с. 3]. Такі ситуації часто призводять до непорозумінь, неправильного розуміння повідомлень, які передаються, а деякі види поведінки сприймаються як неприпустимі або навіть грубі, навіть якщо учасники процесу нічого поганого на думці не мали. Тому проблеми зі спілкуванням і порозумінням між представниками різних культур можуть виникнути через незнання чинних правил.

Гір Хофстеде (Hofstede) [4, с. 43-46] дійшов висновку, що в процесі комунікування можна виділити три основні елементи:

- символи (слова, жести, образи, предмети, герої), як унікальні для даної культури, часто зрозумілі лише її представникам, так і спільні для великої групи населення і навіть для всього людства;
- ритуали – дії, які вважаються необхідними в певній громаді, наприклад, державні чи релігійні святкування, способи вітання, службова та приватна поведінка;
- цінності – невидимі неозброєним оком, є вирішальними при прийнятті рішення – проявляються в способах поведінки в тих чи інших ситуаціях.

На думку Гіра Хофстеде (Hofstede) [4, с. 6], національна культура – це колективне програмування свідомості, що відрізняє членів однієї групи від іншої. Учений вважає, що

програмування свідомості відбувається на трьох рівнях: універсальному, колективному та особистісному (рис. 1).

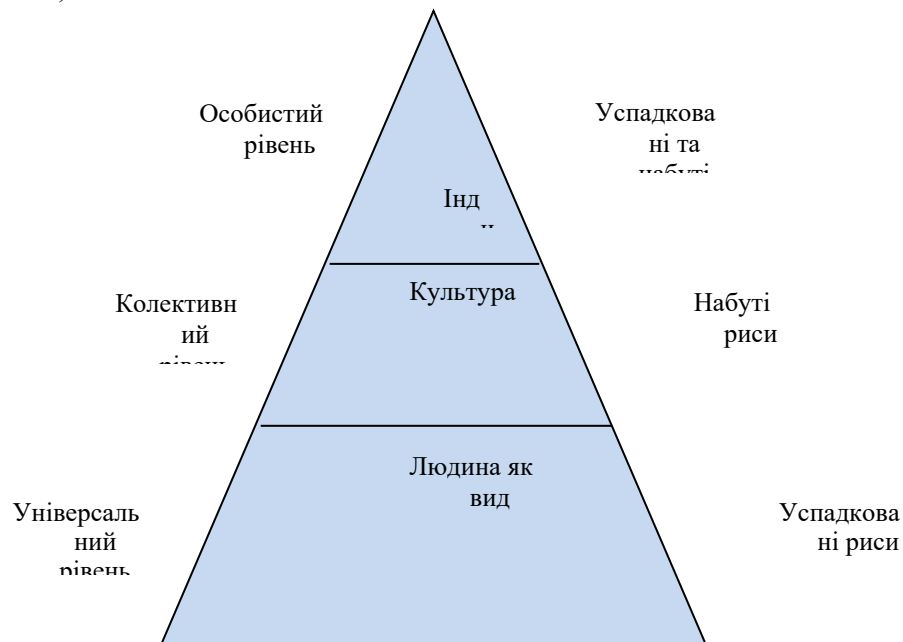


Рис. 1. Рівні програмування свідомості за Г. Хофстеде
Джерело: [5]

Універсальний рівень є найбільш загальним та відповідає за ті ознаки, що характерні для людини як виду загалом. Проте існують певні характеристики, що притаманні тільки для певної групи осіб - це колективний рівень програмування. До ознак людини, що формуються на колективному рівні, належать мова спілкування, невербальні засоби комунікації, ставлення до старших, особливості харчування тощо. Особистий рівень є найбільш унікальним, оскільки відповідає за риси, притаманні тільки певному конкретному індивіду. Особисті якості визначають поведінку людини у межах колективної культури. Риси, притаманні індивіду, можуть бути як успадковані, так і набуті в процесі навчання. Натомість на колективному рівні більшість людських характеристик розвивається у процесі взаємодії з іншими. Ці ознаки залежать також від зовнішніх факторів, що впливають на особливості існування певної групи.

На початку 70-х років XX століття Гірт Хофстеде провів дослідження ділової культури робітників і менеджерів міжнародного концерну ІВМ. Нідерландським ученим було проведено анкетування працівників різних відділів цієї компанії, розташованих у 72-х країнах світу. Результатом дослідження стало виділення чотирьох параметрів для вимірювання та порівняння національних культур, а саме [6]:

1. Дистанція влади, або рівень сприйняття членами суспільства ієрархії влади, або нерівний розподіл влади в організаціях і суспільстві.
2. Уникнення невизначеності, або рівень готовності членів даного суспільства мати справу з невизначеністю, йти на ризик у повсякденному житті, їх бажання співпрацювати радше з давніми знайомими і друзями, ніж із незнайомими людьми.
3. Індивідуалізм/колективізм, або рівень готовності індивіда діяти всередині та поза групою, підкорятися їй або бути вільним від групового тиску.
4. Мужність/жіночість (м'якість) – як передумова диференціації соціальних ролей суб'єкта й основа встановлення ціннісних переваг у суспільстві.

Згодом було додано ще один параметр вимірювання культури – індекс довгострокової орієнтації, що проявляється у погляді на майбутнє та в наполегливості стосовно досягнення цілей, і параметр індульгенції [5].

При цьому важливим є не той факт, наскільки значними є культурні відмінності. Набагато більше значення має те, наскільки особливості певної культури беруться до уваги під час взаємодії суб'єктів економічних відносин [7, с. 368].

Чи не найбільшого поширення та авторитету в ХХ ст. отримали праці Е. Холла. Вчений сфокусував свою увагу на способах комунікації, наявних у культурі, й описав чотири параметри, за якими можна порівняти культурні соціуми: контекст, часові рамки, особистий простір та інформаційний потік [8].

1. Контекст, або кількість інформації, необхідної для успішної передачі повідомлення чи здійснення комунікації. Відповідно до цього параметру, Е. Холл розрізняє низько- та висококонтекстові культури. У країнах із висококонтекстовою культурою існує велика мережа соціальних взаємозв'язків усередині родин, між друзями, колегами, замовниками тощо, тут відбувається постійний жвавий обмін інформацією. Наявність такого постійного інформаційного обміну призводить до того, що додаткова комунікація часто буває зайвою через зрозумілість контексту.

2. Параметр часу або часових рамок. Відповідно до цього параметру Е. Холл розрізняє монохромні та поліхромні культури. У монохромних культурах час розподіляється у такий спосіб, що в один і той же його відрізок можливий тільки один вид діяльності, тому одна справа йде за іншою, як ланки одного ланцюга. У поліхромних культурах велике значення надається не дотриманню умов домовленості щодо часових рамок зустрічі, а безпосередньо спілкуванню між людьми та вирішенню, таким чином, поставлених проблем. Як правило, на основі різного ставлення до часу виникає багато конфліктів та непорозумінь. Тут важливо завжди пам'ятати, що на вчинки людей з іншої системи часу не можна реагувати так само, як на ті ж вчинки людей зі своєї часової системи. Іншими словами, менеджер, який не розуміє відмінностей у сприйнятті часу представниками різних культур, ризикує зруйнувати навіть тривалі партнерські відносини

3. Особистий простір під час здійснення комунікації.

4. Інформаційний потік. В одних культурах інформація поширюється повільно, цілеспрямовано, по спеціально призначених каналах. В інших – система розповсюдження інформації діє швидко і широко, викликаючи відповідні зворотні реакції [8].

Культура має величезний вплив на міжособистісні контакти, а пізнання її відмінностей є складним процесом і вимагає професійних знань. Різні дослідження фіксують величезні витрати, пов'язані з міжкультурними непорозуміннями і невірними тлумаченнями в галузі міжнародного злиття та поглинання компаній. Вони показують, що від 45 % до 75 % всіх злиттів зриваються через відмінності у корпоративній культурі в рамках зацікавлених підприємств [9].

Кожна культура в процесі спілкування використовує існуючі в ній стандарти. Складність полягає в тому, щоб його ідентифікувати та зрозуміти, адже це необхідно для успішного та ефективного комунікування. Щоб уникнути проблем, що виникають через труднощі в спілкуванні з особою іншої культури, слід отримати особливий тип компетенції, який складається як з комунікаційної інтенції, так і з усвідомлення різниці між кодами та умовами спілкування. Якщо люди з різною культурою будуть використовувати ту саму вербальну та невербальну мову, то відмінності, що впливають із коду, можуть вплинути на форму повідомлень, що передаються. Незважаючи на усвідомлення того, що культурні відмінності в процесі комунікації можуть і часто є перешкодою для ефективного спілкування, багато компаній не сприймають їх серйозно.

Відсутність знань про культурні відмінності часто є комунікаційним бар'єром, який негативно впливає на функціонування організації. Як великі, так і міжнародні компанії, не говорячи про менші, не мають відділів або фахівців, відповідальних за управління феноменом культурного розмаїття.

Комунікативний бар'єр становить собою перешкоду, що є причиною неможливості обміну інформацією в ході діалогу й має психологічну природу. У це поняття можуть також входити й соціально-культурні перешкоди, і бар'єри відносин, а також бар'єри розуміння. Варто розібратися, із чого складається сутність кожного з цих бар'єрів. Психологічні бар'єри передбачають наявність у комунікаторів деяких невідповідностей у характері, темпераменті, відношенні й навіть емоційному стані. Бар'єри соціально-культурних відмінностей означають політичні, релігійні, професійні або ж соціальні розбіжності, які можуть призвести до того, що учасники діалогу будуть по-різному інтерпретувати однакові поняття і, як наслідок, це накладе відбиток на ефективність розмови.

До основних категорій бар'єрів у міжкультурній комунікації Н. В. Кіш відносить:

- мовні бар'єри – неспроможність висловити думку у повній мірі у зв'язку з недосконалим знанням мови посередника або мови одного з учасників спілкування;
- бар'єри сприйняття – інший світогляд, менталітет;
- бар'єри, обумовлені впливом культури – непорозуміння через інші культурні цінності;
- бар'єри як результат невербальної комунікації, вражень, дистанції (інтимної, особистої, соціальної, публічної) [10].

Ібен Дженсен (Jansen) [11] вважає, що культура виступає фільтром, через який ми отримуємо лише деякі повідомлення, надіслані представником іншої культури. Крім того, отримані повідомлення можуть бути неповними або навіть суперечити думці автора. Щоб зменшити або виключити це негативне явище, аналіз культурних відмінностей слід проводити на чотирьох рівнях [11]:

- культурна ідентичність;
- культурне самосприйняття;
- сприйняття інших культур;
- пошук в культурі точок дотику з метою полегшення комунікування.

На основі зазначеного можна стверджувати, що культурні бар'єри – це культурно обумовлені чинники, які становлять перешкоди для ефективного функціонування корпорації в цілому та її окремих підрозділів. Визначальні чинники перешкоди ефективному спілкуванню визначаються як культурною, так і іншими детермінантами, які перешкоджають міжкультурній взаємодії. Крім загального впливу культури, на комунікаційні процеси в міжнародних корпораціях впливають елементи психології, індивідуальних відмінностей і приналежності до груп у межах певної культури. На основі вище зазначеного, слід виділити три групи міжкультурних бар'єрів: ті, що пов'язані з національною культурою, організаційні та особистісні (табл. 1).

Таблиця 1

Групи культурних бар'єрів

Пов'язані з національною культурою	Організаційні	Особистісні
<ul style="list-style-type: none"> • Політичні • Релігійні • Культурні стереотипи • Упередження • Соціальний етноцентризм 	<ul style="list-style-type: none"> • Особливості управління корпорацією • Особливості корпоративної культури • Рівень культурного люку • Особливості виду діяльності 	<ul style="list-style-type: none"> • Етноцентричні установки • Помилки сприйняття • Невеликий досвід міжнародної роботи • Індивідуальні риси характеру • Низький рівень культурного інтелекту • Низький рівень культурних компетенцій

Джерело: власні напрацювання

Ефективна комунікація, вільна від комунікаційних бар'єрів, є основною умовою, якій має відповідати кожна компанія на всіх рівнях та етапах її діяльності. Це запорука успіху в безперебійній роботі бізнес-процесів і проектів. Тому турбота про успішність та ефективність міжкультурної комунікації для багатьох компаній, і, в першу чергу, міжнародних, має стати одним із важливих напрямків їх діяльності. Для досягнення управлінської мети суб'єкт управління повинен мислити стратегічно, і лише за умови правильної побудови стратегії міжкультурної комунікації він отримає очікуваний результат. Комунікативна стратегія визначається нами як покрокове перспективне планування дій з метою встановлення необхідного рівня комунікації в організації. Головна мета комунікативної стратегії міжнародних корпорацій полягає у забезпеченні стабільної і ефективної діяльності комплексної внутрішньої комунікаційної системи, яка враховує та мінімізує культурні бар'єри з метою ідентифікації попиту та просування товарів і послуг на національні ринки.

Висновки і перспектива подальших досліджень. Створення комплексної внутрішньої комунікаційної системи, яка враховує та мінімізує культурні бар'єри, дозволяє покращити функціонування міжнародних корпорацій на багатьох рівнях. Вибір інструментів для внутрішньої

комунікації залежить від розміру компанії, виду і сфери діяльності та її фінансової спроможності. Форми спілкування можуть бути прямими або непрямими, формальними чи неформальними, вербальними та невербальними. Вибір засобів комунікації має бути свідомим і враховувати культурні відмінності. Для спілкування з працівниками все частіше використовуються нові інформаційні технології. Вони особливо ефективні в транснаціональних корпораціях.

Управління різноманітним організаційним середовищем з високим рівнем мультикультурності є складним процесом, особливо для вищого менеджменту. Великий досвід та різні характери членів мультикультурних команд вимагають професійних менеджерських навичок.

Джерела та література

1. Black S., Gaham R. The Evaluation of Public Relations Education and the Influence of Globalisation. URL: <http://www.ipra.org/members/archive/goldpapers/gold12pdf>. 1997 (дата звернення: 02.04.2022).
2. Бацевич Ф. С. Словник термінів міжкультурної комунікації. Київ. Довіра. 2007. 205 с.
3. Dahl S. Intercultural Research: The Current State of Knowledge, Middlesex University Business School, London. 2004.
4. Hofstede, Geert, Gert Jan Hofstede, Michael Minkov. Cultures and organizations: Software of the mind. Vol. 2. New York. Mcgraw-hill. 2005.
5. Слейко І. В. Значення національної культури у здійсненні економічної діяльності представниками різних країн світу *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Випуск 21. С. 77-82. URL: <http://global-national.in.ua/archive/21-2018/16.pdf> (дата звернення: 02.04.2022).
6. Hofstede G. Compare countries. Hofstede Insights. URL: <https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/pdf> (дата звернення 02.04.2022).
7. Kwok L, Bhagat S., Buchan N. Culture and international business: recent advances and their implications for future research. *Journal of International Business Studies*. 2005. № 36. С. 357-378.
8. Hall Jr, Edward T. Deaf culture, tacit culture & ethnic relations. *Sign Language Studies*. 65.1 (1989). С. 291-304.
9. Polack-Wahl J. A. It is time to stand up and communicate. Proc. 30 th ASEE/IEEE Frontiers in Education. Kansas City, USA, FIG-16-FIG-21, 2000. URL: <http://www.tgpct.com/E-journal/The%20Confluence%20Journal-volume%20III.pdf> (дата звернення: 02.04.2022).
10. Кіш Н. В. Бар'єри ефективної міжкультурної комунікації глобального інженера. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія Педагогіка, соціальна робота*. 2014. Випуск 34. С. 86-89.
11. Jensen I. The Practice of Intercultural Communication, reflections for professionals in cultural meetings. *Journal of Intercultural Communication*. 2003. Issue 6. Pp. 3-13.

References

1. Black S., Gaham R. (1997). The Evaluation of Public Relations Education and the Influence of Globalisation. URL: <http://www.ipra.org/members/archive/goldpapers/gold12>. (retrieved: 02.04.2022). [in English].
2. Batseyvych F. S. (2007). Slovyk terminiv mizhkulturnoi komunikatsii [Dictionary of terms of intercultural communication]. Kyiv. Dovira. 205 s. [in Ukrainian].
3. Dahl S. (2004), Intercultural Research: The Current State of Knowledge, Middlesex University Business School, London. [in English].
4. Hofstede G., Hofstede G. J., Minkov M. (2005). Cultures and organizations: Software of the mind. Vol. 2. New York. Mcgraw-hill. [in English].
5. Yeleiko I. V. (2018). Znachennia natsionalnoi kultury u zdiisnenni ekonomichnoi diialnosti predstavnykamy riznykh krain svitu [The importance of national culture in the implementation of economic activities by representatives of different countries]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*. Vypusk 21. S.77-82. URL: <http://global-national.in.ua/archive/21-2018/16.pdf> (retrieved: 02.04.2022). [in Ukrainian].
6. Hofstede G. Compare countries. Hofstede Insights. URL: <https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/>. (retrieved: 02.04.2022). [in English].
7. Kwok L, Bhagat S., Buchan N. (2005). Culture and international business: recent advances and their implications for future research. *Journal of International Business Studies*. № 36. Pp. 357-378. [in English].
8. Hall Jr, Edward T. (1989). Deaf culture, tacit culture & ethnic relations. *Sign Language Studies*. 65.1 (1989). Pp. 291-304.

9. Polack-Wahl J. A. (2000). It is time to stand up and communicate. Proc. 30 th ASEE/IEEE Frontiers in Education. Kansas City, USA, F1G-16-F1G-21, 2000. URL: [http://www.tgpct.com/E-journal/The%20Confluence%20Journal-volume %20III.pdf](http://www.tgpct.com/E-journal/The%20Confluence%20Journal-volume%20III.pdf) (retrieved: 02.04.2022). [in English].

10. Kish N.V. (2014). Bariery efektyvnoi mizhkulturnoi komunikatsii hlobalnoho inzhenera [Barriers to effective intercultural communication of a global engineer]. Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya Pedagogika, sotsialna robota. Vypusk 34. S. 86-89. [in Ukrainian].

11. Jensen I. (2003). The Practice of Intercultural Communication, reflections for professionals in cultural meetings. Journal of Intercultural Communication. Issue 6. Pp. 3-13. [in English].

Стаття надійшла до редакції 22.04.2022 р.