

## РОЗДІЛ 4 ЗАГАЛЬНЕ МОВОЗНАВСТВО

УДК 316.776:339.92

DOI <https://doi.org/10.32782/tps2663-4880/2024.34.1.22>

### МІЖКУЛЬТУРНА КОМУНІКАЦІЯ У СУЧАСНОМУ БІЗНЕС СЕРЕДОВИЩІ

### INTERCULTURAL COMMUNICATION IN MODERN BUSINESS ENVIRONMENT

**Гасюк Н.В.,**

*orcid.org/0000-0003-0546-662X*

*доцент кафедри іноземної філології та бізнес-комунікацій  
Закладу вищої освіти «Університет Короля Данила»*

**Вірстюк О.Д.,**

*orcid.org/0009-0004-8785-1429*

*викладач кафедри іноземної філології та бізнес-комунікацій  
Закладу вищої освіти «Університет Короля Данила»*

**Куцела М.М.,**

*orcid.org/0009-0002-1225-2988*

*викладач кафедри іноземної філології та бізнес-комунікацій  
Закладу вищої освіти «Університет Короля Данила»*

У статті розглядається значуща трансформація робочого середовища в сучасному світі, зокрема вплив глобалізації та Інтернету на міжнародний бізнес. Зменшення необхідності частих подорожей сприяло формуванню мультикультурних робочих колективів, де взаємодіють представники різних культур. Це створює виклики для спеціалістів у сфері міжнародних відносин, менеджменту та мовознавства. Міжкультурна комунікація виступає ключовим аспектом успішної діяльності на глобальному ринку, оскільки різні культурні норми та поведінкові моделі можуть призводити до непорозумінь. Водночас, за умов ефективного менеджменту, ці розбіжності можуть стати джерелом креативних рішень та синергії.

Аналізуючи попередні дослідження, автори статті наводять думки науковців щодо позитивних і негативних аспектів міжкультурної комунікації. Зокрема, підкреслюється важливість розуміння та поваги культурних відмінностей, а також необхідність ефективного управління та комунікаційних навичок для уникнення конфліктів і покращення продуктивності. Окремо акцентується увага на ролі невербальної комунікації та ризиках культурного шоку. Автори також пропонують стратегії для вдосконалення міжкультурної комунікації, такі як організація навчальних програм, заохочення активного слухання та взаємодії серед працівників, а також розвиток навичок емпатії, вирішення конфліктів і адаптивності. Особлива увага приділяється необхідності відкритості до нових культурних підходів і поваги до різних культурних традицій, що сприяє створенню сприятливого робочого середовища.

Таким чином, стаття підкреслює важливість міжкультурної комунікації в сучасному глобалізованому світі, наголошуючи на тому, що успіх у багатокультурному середовищі залежить від готовності до взаємного розуміння, толерантності та гнучкості. Автори також надають практичні поради щодо вдосконалення комунікаційних навичок.

**Ключові слова:** глобалізація, міжкультурна комунікація, дипломатія, невербальна комунікація, культурний шок, емпатія, адаптивність.

The article examines the significant transformation of the work environment in the modern world, particularly the impact of globalization and the Internet on international business. The reduction in the need for frequent travel has facilitated the formation of multicultural work teams, where representatives of different cultures interact. This creates challenges for specialists in the fields of international relations, management and linguistics. Intercultural communication is a key aspect of successful activity in the global market, as different cultural norms and behavioral models can lead to misunderstandings. At the same time, with effective management, these differences can become sources of creative solutions and synergy.

Analyzing previous research, the authors of the article present scholars' views on the positive and negative aspects of intercultural communication. In particular, they emphasize the importance of understanding and respecting cultural differences, as well as the need for effective management and communication skills to avoid conflicts and improve productivity. Special attention is given to the role of non-verbal communication and the risks of cultural shock. The authors also propose strategies for improving intercultural communication, such as organizing training programs, encouraging active listening and interaction among employees, and developing skills in empathy, conflict resolution, and adaptability. Particular attention is paid to the necessity of openness to new cultural approaches and respect for different cultural traditions, which contribute to creating a favorable work environment.

Thus, the article emphasizes the importance of intercultural communication in today's globalized world, stressing that success in a multicultural environment depends on readiness for mutual understanding, tolerance, and flexibility. The authors also provide practical advice on improving communication skills.

**Key words:** globalization, intercultural communication, diplomacy, non-verbal communication, cultural shock, empathy, adaptability.

**Постановка проблеми.** Робоче середовище, яким ми його знаємо сьогодні, значно змінилося протягом багатьох років. Світ став набагато доступнішим через легкість міжнародних подорожей, а Інтернет ще більше змінив ділові відносини. Це сприяло збільшенню різноманітності робочих місць, що, у свою чергу, означає, що люди з різних культур потрапляють в одне середовище і працюють разом.

У сучасному світі ділова комунікація в міжкультурному просторі – це необхідність для підприємств, організацій та компаній, які працюють у глобальному ринку. Це стало свого роду викликом для фахівців з міжнародних відносин, менеджменту та, звичайно, мовознавців. В бізнес середовищах, що складаються із співробітників, які є представниками різних культур, трапляються міжкультурні непорозуміння, проте за умови вмілого менеджменту та ефективної комунікації ці розбіжності можуть створити різницю потенціалів та сприяти прояву нетипових підходів і розвитку креативного мислення, що створює так званий ефект синергії та забезпечує ефективність роботи. Базова підготовка часто охоплює лише описи певних дозволів та заборон, що характерні для певної культури, а в реальних умовах міжкультурного співробітництва це не завжди спрацьовує. Фахівці, які володіють іноземною мовою і здійснюють професійну діяльність на міжнародному рівні, повинні бути пристосованими до міжкультурного спілкування, вони повинні бути відкритими до пізнання іншої культури та вміти осмислювати рідні етнокультурні першоджерела, а також швидко адаптуватись у полікультурному середовищі та виявляти толерантне ставлення до чужих мови та культури.

Тема нашого дослідження актуальна у зв'язку з тим, що сьогодні міжкультурні робочі середовища стають все більш типовими та поширеними, і аналіз особливостей комунікації у них дуже важливий.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Різноманітні аспекти міжкультурної комунікації досліджувались такими вченими як Н.В. Барішніков (2010), Ф.С. Бацевич (2004), Л.С. Даниленко (2012), В.М. Манакін (2012), І.В. Медведєва (2010), І.Ю. М'язова (2006), О.В. Сніговська (2014) та багатьма іншими.

**Постановка завдання.** Мета нашого дослідження – проаналізувати особливості комунікації у міжкультурному робочому середовищі. Мета зумовила виконання наступних завдань:

– дати визначення поняттю «міжкультурна комунікація»;

– проаналізувати особливості міжкультурного робочого середовища;

– охарактеризувати дипломатичному спілкуванню у міжкультурному бізнес середовищі.

**Виклад основного матеріалу.** Як стверджує Ф.С. Бацевич, сучасна глобалізація часто розглядається як загалом позитивне явище, оскільки люди з різним походженням привносять унікальні перспективи в робоче середовище. Однак, на думку вченого, міжкультурний інтернаціональний досвід в одному офісі також може спричинити деякі проблеми. Різні культурні групи мають дуже різні норми поведінки, правила спілкування, набори цінностей, тощо, і навіть трудова етика може значно відрізнятись. Наприклад, різні культури по-різному тлумачать такі елементи, як мова тіла, і нерідко в одній культурі прямий зоровий контакт сприймається як позитивний, а в іншій – як негативний. Може бути важко уникнути непорозумінь, коли працівники мають таке різне походження. Це підкреслює важливість ефективної міжкультурної комунікації [2, с. 36].

Для початку зробимо спробу дати визначення терміну «міжкультурна комунікація». За твердженням Л.С. Даниленко, міжкультурна комунікація – це однозначно набагато більше, ніж просто спілкування між людьми з різних країн. Сюди також відносимо специфічну поведінку та діяльність, які мають місце, коли дві культури перетинаються, і виникає міжособистісне спілкування – це процес, який створює спільний досвід між людьми з різних культур, походження та мов. Це потужний обмін, змішування та схрещування таких факторів, як етнічні та соціально-економічні відмінності [4, с. 29]. В силу численних відмінностей і часто абсолютно різного досвіду учасників міжкультурне спілкування може сприяти розвитку або ж, навпаки, руйнувати стосунки як на рівні компанії, так і на індивідуальному рівні.

Варто наголосити, що, однозначно, міжкультурна комунікація передбачає, в першу чергу, спілкування між різними культурними групами.

Що допомагає нам зрозуміти, чому міжкультурна комунікація важлива, і питання її дослідження актуальне, так це розуміння впливу, який неправильне спілкування може мати на робочому місці та в команді.

Зазвичай, у будь-якому суспільстві, яке повинно характеризуватися певною культурою (так як культура – одна з ключових ознак цивілізованого суспільства), існують різні культурні стилі спілкування, окремі комунікативні системи для найрізноманітніших сфер, і, безсумнівно, це має вплив на спілкування на робочому місці. У певних культурах вимагають офіційного спілкування на робочому місці, тоді як в інших вважають, що більш доступне і невимушене бізнес середовище краще для членів команди. В.М. Манакін наголошує, що навіть щось на зразок міміки є життєво важливим у прикладах міжкультурної комунікації. Коли культурні відмінності поважаються та визнаються, міжкультурна комунікація має тенденцію до покращення [6, с. 94].

Не можемо оминати увагою і той факт, що останнім часом значного поширення набула віддалена робота, що стало ще одним поштовхом до перегляду і переосмислення засобів покращення ефективної міжкультурної комунікації. Те, як ми передаємо інформацію, більше не передбачає перебування безпосередньо в офісі, а важливою частиною розвитку ефективного ділового спілкування є забезпечення того, щоб люди мали навички, необхідні для ефективного взаємодії з колегами, які можуть опинитися в різних країнах, не кажучи вже про культуру.

На думку О.В. Сніговської, хороші навички міжкультурного спілкування є необхідними для уникнення конфліктів і непорозумінь, або ж як мінімум можуть допомогти в боротьбі з ними, якщо такі вже відбуваються. Те, як люди взаємодіють і будують стосунки на робочому місці, може мати значний вплив на міжкультурне спілкування та, у свою чергу, на функціонування бізнесу в цілому. Різнокультурна робоча сила може бути великою перевагою для бізнесу, але середовище має сприяти культурним факторам і поважати культурні бар'єри, щоб така організація працювала [9].

Коли міжкультурна комунікація ефективна, досвід і лояльність співробітників зростають, оскільки серед персоналу виникає відчуття єдності. Коли люди відчувають себе причетними, вони прагнуть брати участь і більше ділитися з командою. Ефективну міжкультурну комунікацію також необхідно підтримувати на всіх рівнях бізнесу, включаючи виконавчий рівень і правління.

Покращення міжкультурної комунікації може підвищити продуктивність і ефективність бізнесу в глобальному масштабі.

І.Ю. М'язова вважає, що для тих, хто хоче покращити свої комунікативні навички в міжкультурній сфері, дієвими можуть стати наступні підходи. Перш за все, при можливості керівникам міжкультурних організацій та бізнесів варто було б організувати навчання чи курси для вивчення працівниками особливостей міжкультурного спілкування. Це захід, який можна запровадити на рівні організації. Теоретично він може передбачати навчання нових співробітників, щоб переконатися, що вони можуть ефективно спілкуватися в межах політики компанії та культури своїх колег. Шаблоном спілкування можна навчити заздалегідь. Якщо організація прагне найняти людей з різним культурним середовищем, таке навчання можна зробити частиною їх введення в штатні посади.

Також варто заохочувати взаємодію в межах колективу. Спілкування тет-а-тет на робочому місці зазвичай неминуче. Людям може бути корисно практикувати активне слухання тих, з ким вони працюватимуть. Здатність розпізнавати тонкі відмінності в культурі людини, з якою ви спілкуєтесь, і в собі також, є корисним інструментом у спілкуванні на робочому місці. Якщо співробітники можуть розпізнати, що у них є спільне, незважаючи на будь-які культурні відмінності, це також може сприяти почуттям приналежності та товариства серед співробітників. Багато практик спілкування в компанії зазвичай залежать від прикладів, які надає вище керівництво. Це означає, що погана спільна практика щодо спілкування з підлеглими може бути шкідливою для моделі ділового спілкування.

Ще одним із важливим завдань є сприяння розумінню міжкультурної різноманітності. Ми часто виявляємо, що одна культура є більш помітною на робочому місці, ніж інші, навіть якщо колектив поєднує представників різних країн чи регіонів. Найбільшу роль тут відіграє географічне положення. Проблеми виникають, коли менш помітну культуру не розуміють. Розуміння та повага важливі для ефективної міжкультурної комунікації – соціальні норми виокремлюють важливі культурні елементи, які мають бути інтегровані через розуміння.

Хорошим місцем для початку виявлення поваги до різних культурних традицій є знання визначних релігійних і культурних дат. Не зайвим буде переконатись, що ми знаємо належні привітання для таких подій. Як ми вже зазначали,

краща робота з іншими культурами починається з кращого міжкультурного спілкування на робочому місці, чому сприяє самоосвіта та залучення до культури, яку ми намагаємося зрозуміти.

Не менш важливо бути відкритим до нового і незвичного. Для багатьох людей головна і здебільшого несвідома культурна помилка полягає в тому, що вони природно припускають, що їхній спосіб дій є нормою. Навчальні програми часто зосереджують увагу на тому, що поведінка залежить від культури, а отже, альтернативна поведінка не обов'язково є неправильною. Це також може допомогти, коли керівництво розуміє, що організаційні норми зазвичай не чутливі до культурних відмінностей [8, с. 108–109].

Міжкультурне спілкування на робочому місці може сприяти процвітанню різноманітності. Коли люди з різним культурним середовищем відчують, що їх розуміють, вони можуть вільно розкрити свій потенціал. Вищий рівень культурного розмаїття може принести користь будь-якому бізнесу та знизити плінність кадрів. Глибша культурна обізнаність допомагає боротися з нерозумінням, і працівники менш схильні відчувати себе ізольованими.

В.М. Манакін наголошує, що хоча міжкультурне спілкування і важливе, воно не завжди дається легко. Численні комунікаційні бар'єри можуть загрожувати цілісності організації. Наприклад, на думку вченого, проблемою може бути припущення про схожість: прийнято припускати культурну подібність між окремими людьми, чого часто не відбувається на міжкультурних робочих місцях. Також науковець вважає, що нездатність подолати мовні бар'єри може бути одним із найсерйозніших комунікаційних бар'єрів. Також дискомфорт від того, що з кимось не спілкуєшся, часто може додати напруги комунікативним зусиллям. Схильність вважати перевагу власної культури часто може перешкоджати міжкультурній комунікації. Загалом, багато факторів можуть загрожувати здоровому спілкуванню, коли задіяно кілька культур [6, с. 125].

Н.В. Барішніков стверджує, що варто пам'ятати про те, як і в усьому іншому, на сучасному міжкультурному робочому місці існують деякі перешкоди для досягнення успіхів. Незважаючи на те, що багато компаній уже мали дистанційне або гнучке робоче середовище, пандемія ще більше підштовхнула компанії до глобальної ери, і вплив цієї зміни був відчутним і стійким. Зараз люди на робочому місці стикаються з більшою різноманітністю, ніж будь-коли раніше, і це має наслідковий ефект, оскільки різні культури на

робочому місці вимагатимуть культурної чутливості від працівників і керівництва [1, с. 85].

Л.С. Даниленко додає, що ми також маємо остерігатися невербальної комунікації та того, як вона може відрізнятись між культурами. Багато культур значною мірою покладаються на невербальне спілкування більше, ніж на вербальне. Деякі культури потребують маси невербальних сигналів для спілкування, тоді як інші використовують їх економно. Важливо пам'ятати, що лише деякі невербальні комунікації є універсальними, і важливо розуміти відмінності в повсякденному спілкуванні [4, с. 98].

О.В. Сніговська також наголошує, що роботодавцям слід остерігатися ризику культурного шоку, коли працівники знаходяться на робочому місці у культурі, яка не є їхньою. Їм може бути важко вписатися в нові культурні норми, і прагнення до покращення спілкування з представниками інших культур може бути хорошим способом боротьби з їхнім дискомфортом. Крім того, відсутність фізичного офісу для співробітників змінює динаміку, а пряме спілкування не відбувається віч-на-віч [9].

На нашу думку, міжкультурне спілкування на робочому місці може бути важливою складовою успіху бізнесу. Команди стають різноманітнішими через глобальну економіку та зростання віддаленої роботи. Така різноманітність підвищує прагнення до інновацій та прихильність персоналу, що може призвести до максимізації прибутку для компанії в цілому. Важливість гарної комунікації часто відчутна, особливо у виконавчому керівництві.

На думку О.О. Зеліковської, міжкультурні навички стосуються здатності розуміти та адаптуватися до різних культурних ситуацій і перспектив. Вони можуть передбачати сприйнятливість до іноземних мов і відкритість до різних ідей. Робота в міжкультурній організації може вимагати використання іноземної мови та контакту з незнайомими бізнес-процедурами та практиками. Міжкультурні навички можуть дозволити вам краще розуміти своїх колег, одночасно покращуючи вашу соціальну обізнаність.

Ми вважаємо, що продуктивна праця в міжкультурному середовищі вимагає оволодіння певними навичками. У центрі уваги мають бути сильні комунікативні навички. Комунікація – це здатність чітко й просто передавати інформацію та розуміти те, що вам говорять інші [5, с. 130]. Сильні комунікативні навички необхідні на будь-якому робочому місці, але в разі більше вони потрібні на робочому місці, де можуть бути культурні відмінності.

У культурно різноманітному середовищі спілкування передбачає емпатію та відкритість. Коли людина спостерігає за діями та слухає, не судячи, то може зрозуміти, як люди різного культурного походження спілкуються та знаходять спільну мову, що вкрай важливо для уникнення непорозумінь.

Наступні навички та якості можуть допомогти у роботі над покращенням комунікаційних здібностей: невербальне спілкування, емпатія, активне слухання, вирішення конфліктів, незалежність.

Незалежність дозволяє людині проявляти ініціативу, не потребуючи нагадувань про те, що робити. Незалежність корисна на міжкультурному робочому місці, тому що може трапитись, що інколи інструкції можуть подаватись незвичним способом, або команда може використовувати інші методи, ніж більшість підприємств у рідній культурі працівника. Незалежність може допомогти швидше розвинути корисні навички в незнайомому середовищі.

Ці додаткові навички та якості можуть допомогти вам розвивати вашу здатність бути незалежними: впевненість, ініціатива, прийняття рішень, самопізнання, навички вирішення проблем.

Вміння вирішувати проблеми є важливим на робочому місці, де поєднання різних культур може вимагати пошуку нового підходу до взаєморозуміння. Ці навички дозволяють справлятися з проблемами та спокійно їх вирішувати, оцінюючи різні альтернативи, щоб знайти найкраще рішення.

Ось деякі інші вміння та якості, пов'язані з вирішенням проблем: винахідливість, творчість, вирішення проблем, аналіз, адаптивність.

Адаптивність стосується того, як людина реагує на зміни та розвиває стратегії, долаючи виклики. Бути адаптивним є надзвичайно важливим у міжкультурному робочому місці, оскільки цей тип середовища може включати інші очікування, процеси та ідеї, ніж ті, до яких людина, можливо, звикла.

Люди з високою адаптацією часто демонструють такі додаткові риси: вміння співпрацювати, гнучкість, терпіння, почуття цікавості.

Допитливість – це навичка, яку людина використовує, шукаючи відповіді та бажаючи вчитися. Допитливість може допомогти людям працювати на міжкультурному робочому місці, оскільки це дозволяє їм підходити до відмінностей з місця навчання.

Допитливі люди часто підходять до вирішення проблеми, маючи на увазі наступне: емпатію (або

співчуття), потенціал для зростання, знання іноземних мов.

Знання іноземних мов допомагає говорити, читати чи листуватись нерідною мовою з колегами чи клієнтами. Ті, хто використовує іноземні мови на робочому місці, часто використовують такі додаткові якості: критичне мислення, комунікабельність, навички співпраці.

Коли люди походять з різних культур, здатність співпрацювати є корисною. Це чудова можливість оптимізувати процеси та очікування, працюючи над спільною метою. Це, у свою чергу, може змусити членів команди відчувати себе більш зацікавленими та розуміти один одного.

Люди, які успішно співпрацюють у міжкультурній групі, часто використовують такі навички: дипломатія, лідерство, позитив [5, с. 132–133].

Не можемо не розглянути окремо невід'ємну складову міжкультурної комунікації – міжкультурну дипломатію. Тому що якщо лідерство і позитивне ставлення, згадані у абзаці вище, – це, в основному, особистісні характеристики індивіда, які кожен за бажання може у собі виховати, то дипломатія – це більше наука, це комплекс знань, які потрібно засвоїти. Л.С. Даниленко також додає, що міжкультурна дипломатія – це спрямованість дій, основою яких є обмін ідеями, цінностями, традиціями чи іншими аспектами культури. Міжкультурна дипломатія має на меті здобуття нових зв'язків, вдосконалення соціокультурного співробітництва та поширення національних інтересів на зовнішній арені [4, с. 81]. Враховуючи вищезгадані аспекти, стає зрозумілим, що міжкультурне робоче середовище і дипломатія, в принципі, нероздільні, а часто і синонімічні поняття.

В.М. Манакін наголошує, що ключовими інструментами міжкультурної дипломатії є:

- програми освітніх обмінів (для вчених, науковців, аспірантів та студентів);
- організація туризму (як внутрішнього так і зовнішнього);
- програми відвідання компаній міжнародними партнерами чи потенційними партнерами, обмін досвідом;
- популяризація рідної мови у міжкультурному робочому середовищі та сприяння вивченню цієї мови іноземними аудиторіями;
- поширення знань про свою державу, її культуру, проведення культурних заходів та обмінів (наприклад, переклад та поширення книг національних видавців);
- забезпечення широкого спектра мовлення (прямі ефіри, радіо, телебачення, соцмережі) для закордонних аудиторій;

- популяризація та поширення національної кухні;
- популяризація музики національних груп та виконавців, народної музики і фольклору загалом;
- створення легкого доступу іноземним співробітникам до інформації про історію, звичаї та традиції своєї країни;
- організація представлення своєї країни на міжнародних виставках, форумах, літературних вечорах та інших художніх заходах;
- висвітлення спортивних і культурних досягнень своєї країни [6, с. 92].

У міжкультурному бізнес середовищі дипломатія – це ефективний інструмент для формування престижу рідної країни серед колеґ-іноземців, це впливовий засіб для стимулювання попиту на національний культурний продукт за кордоном. Зрештою, це засіб для забезпечення розвитку багатьох сфер суспільства, створення додаткового каналу притоку інвестицій з-за кордону, підвищення впливу та результативності від проведення інформаційно-психологічних та спеціальних операцій, а також протидії інфор-

маційно-психологічним операціям, розширення зовнішнього та внутрішнього туризму, підняття авторитету рідної країни.

**Висновки.** Сьогодні світ все більше набуває глобалізованого характеру. Суспільства і культури об'єднуються завдяки інтенсивному зростанню відносин і зв'язків. Важливим аспектом цієї взаємодії є комунікація, яка пронизує всі сфери життя: економіку, культуру, політику, управління, соціальну сферу.

Різні види взаємодії у бізнесі часто виходять за межі певної країни чи культури. Наприклад, зустрічі з іноземними діловими партнерами – це завжди зіткнення різних культур. Розуміння традицій та звичаїв ділового спілкування партнерів, що є представниками різних культур, є запорукою позитивних результатів переговорів, в той час як неусвідомлення культурних відмінностей може бути результатом непорозумінь та конфліктів. Розширення та запозичення культурних цінностей, міграція людей від однієї культури до іншої істотно впливають на культуру бізнес відносин.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Баришніков Н.В. Професійна міжкультурна комунікація. Харків, 2010. 312 с.
2. Бацевич Ф.С. Основи комунікативної лінгвістики. Київ: Академія, 2004. 343 с.
3. Галицька М.М. Мовленнєвий етикет як елемент культури іншомовного спілкування менеджерів туризму. Іноземні мови в навчальних закладах. Науково-методичний журнал. Київ, 2004. № 3. С. 134–140.
4. Даниленко Л.С. Міжкультурна комунікація: практичний курс. Київ: Основи, 2012. 257 с.
5. Зеліковська О.О. Формування міжкультурної компетентності студентів ІТ-спеціальностей: сучасний вимір. Науковий вісник Інституту професійно-технічної освіти НАПН України. 2018. № 15. С. 129–135.
6. Манакін В.М. Мова і міжкультурна комунікація. Київ: ЦУЛ, 2012. 288 с.
7. Медведєва І.В. Міжкультурна комунікація: теорія та практика. Київ: Видавництво «Києво-Могилянська академія». 2010. 195 с.
8. М'язова І.Ю. Особливості тлумачення поняття «міжкультурна комунікація». Філософські проблеми гуманітарних наук. 2006. № 8. С. 108–113.
9. Сніговська О.В. Формування міжкультурної компетентності майбутніх фахівців з міжнародних відносин в освітньому середовищі класичного університету: автореф. дис ... канд. пед. наук: 13.00.04. Умань, 2014. 22 с.
10. Association of American Colleges & Universities. Intercultural Knowledge and Competence VALUE Rubric. URL: <http://secure.aacu.org/imis/ItemDetail?iProductCode=E-VRINTERCULT> (дата звернення: 21.05.2024)