

6. Yefimenko, H.H. (2001). A national-cultural policy of the CPSU (b) concerning Soviet Ukraine (1932–1938). Kyiv [in Ukrainian].
7. Karakoz, O. (2015). Censorship in the Public Libraries of Ukraine, 1917–1939. [Monograph]. Kyiv: Vydavnytstvo Lira-K [in Ukrainian].
8. Kasianov, H.V., & Danylenko, V.M. (1991). Stalinism in Ukraine: 20-30 years. Kyiv: Lybid [in Ukrainian].
9. Kulchytskyi, V.S. (2002). Mass terror as a method of expropriation of farmers-owners. Political Terror and Terrorism in Ukraine in the Nineteenth and Twentieth Centuries (pp. 340-345). Kyiv [in Ukrainian].
10. Ocheretianko, V.I. (1999). Hardened book Hardened books. Party-state supervision over the publication, distribution and use of literature in Ukraine in the 20s-30s. From the archive VUChK, HPU, NKVD, KDB, 1-2, 129-141 [in Ukrainian].
11. Pichughina, Yu.O. (2012). Modern censorship as a method of influencing the choice of library users. Visnyk naukovoi biblioteki, Vol. 2: Biblioteka i osvita: korystuvachi, resursy, poslughy, 133-137. Kharkiv: Kharkivskiy natsionalnyi tekhnichnyi universytet silskoho hospodarstva imeny Petra Vasylenka [in Ukrainian].
12. Fedotova, O. (2009). Political censorship of publications in the Ukrainian SSR (1917–1990). [Monograph]. Kyiv: Parlamentske vydavnytstvo [in Ukrainian].
13. Shapoval, Yu.I. (1993). Ukraine 20-50-ies: unwritten page of history. Kyiv: Naukova dumka [in Ukrainian].
14. Shapoval, Yu.I. (1990). In the tragic years: Stalinism in Ukraine. Kyiv, Ukraine Polityvdav [in Ukrainian].
15. Central State Archives of higher authorities and management of Ukraine (Ukraine TSDAVO), f. 166, op. 4, spr. 967, arc. 14 [in Ukrainian].
16. Central State Archives of higher authorities and management of Ukraine, spr. 972, arc. 35 [in Ukrainian].
17. Central State Archives of higher authorities and management of Ukraine, f. 177, op. 1, spr. 103, arc. 72 [in Ukrainian].
18. Central State Archive of Public Organizations of Ukraine (Ukraine TsDAHO), f. 1, op. 20, spr. 2702, arc. 117 [in Ukrainian].
19. How libraries can counter censorship: recommendations from the Ukrainian Library Association. Retrieved from https://ula.org.ua/images/documents/3751/ULA_Statement_2017.pdf [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 15.05.2019 р.

УДК 658.290:005
DOI: <https://doi.org/10.32461/2226-3209.3.2019.191788>

Коваленко Єлена Ярославівна
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри арт-менеджменту
та івент-технологій
Національної академії керівних кадрів
культури і мистецтв
ORCID 0000-0003-2253-5762
elena.kovalenko.ya@gmail.com

МІЖКУЛЬТУРНІ МЕНЕДЖМЕНТ-КОМУНІКАЦІЇ: МОДЕЛЮВАННЯ ТА КУЛЬТУРОЛОГІЧНИЙ ПРОГНОЗ

Мета роботи – моделювання і прогнозування міжкультурних менеджмент-комунікацій та пошук шляхів підвищення їх ефективності з позицій українського менеджменту. **Методологічною** основою дослідження є діалектичний принцип пізнання, системний і культурологічний підходи, статистичні методи опитування, експертного оцінювання, аналітичного групування, математичного моделювання, аналізу та прогнозування міжкультурних менеджмент-комунікацій, а також фундаментальні положення теорії управління в міжкультурному середовищі. **Наукова новизна** одержаних результатів полягає у визначенні кількісних співвідношень і закономірностей різноманітних типів міжкультурної менеджмент-комунікації, що дозволяє здійснювати культурологічні прогнози імовірної поведінки українських менеджерів у менеджмент-культурах різних країн світу, а також обґрунтовано розробляти відповідні стратегії поведінки в цих країнах і за рахунок цього підвищувати ефективність менеджмент-комунікацій. **Висновки.** Менеджмент-комунікації – явище полікультурне. Тому здійснюючи міжнародне ділове спілкування менеджери не можуть дозволити собі керуватися поглядом на світ винятково крізь призму власних цінностей. Встановлено, що правильним у веденні міжнародних ділових відносин і здійсненні міжкультурних менеджмент-комунікацій є підхід, який ґрунтується на рівній цінності різних культур і визнанні культурних розбіжностей як певного блага, що забезпечує гармонійність існування людства. Однак ці розбіжності приносять розчарування, через труднощі їхнього сприйняття, заплутаність й непередбачуваність. Запропоновані у статті розробки, математичного моделювання, аналізу і прогнозування міжкультурних менеджмент-комунікацій, зводять до мінімуму заплутаність і створюють можливості кількісного відчуття міжкультурних розбіжностей та передбачуваності комунікаційних реакцій з позицій культури українського менеджменту.

Ключові слова: міжкультурна менеджмент-комунікація, тип комунікаційної менеджмент-культури, профіль міжкультурної менеджмент-комунікації, комунікаційна культурна розбіжність, комунікаційна реакція, модель менеджмент-комунікації, культурологічний прогноз.

Коваленко Єлена Ярославівна, кандидат економічних наук, доцент кафедри арт-менеджменту та івент-технологій Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв

Межкультурные менеджмент-коммуникации: моделирование и культурологический прогноз

Цель работы – моделирование и прогнозирование межкультурных менеджмент-коммуникаций и поиск путей повышения их эффективности с позиций украинского менеджмента. **Методологической** основой исследования является диалектический принцип познания, системный и культурологический подходы, статистические методы опроса, экспертной оценки, аналитической группировки, математического моделирования, анализа и прогнозирования межкультурных менеджмент-коммуникаций, а также фундаментальные положения теории управления в межкультурной среде. **Научная новизна** полученных результатов заключается в определении количественных соотношений и закономерностей различных типов межкультурной менеджмент-коммуникации, что позволяет осуществлять культурологические прогнозы вероятного поведения украинских менеджеров в менеджмент-культурах разных стран мира, а также обоснованно разрабатывать соответствующие стратегии поведения в этих странах и за счет этого повышать эффективность менеджмент-коммуникаций. **Выводы.** Менеджмент-

коммуникации – явление поликультурное. Поэтому осуществляя международное деловое общение менеджеры не могут позволить себе руководствоваться взглядом на мир исключительно сквозь призму собственных ценностей. Установлено, что правильным в ведении международных деловых отношений и осуществлении межкультурных менеджмент-коммуникаций является подход, который основывается на равной ценности разных культур и признании культурных различий как определенного блага, что обеспечивает гармоничность существования человечества. Однако эти разногласия приносят разочарование, из-за трудности их восприятия, запутанности и непредсказуемости. Предложенные в статье разработки, основанные на статистико-математических измерениях и моделях, сводят к минимуму запутанность и создают возможности количественного ощущения межкультурных разногласий и предсказуемости коммуникационных реакций с позиций культуры украинского менеджмента.

Ключевые слова: межкультурная менеджмент-коммуникация, тип коммуникационной менеджмент-культуры, профиль межкультурной менеджмент-коммуникации, коммуникационное культурное расхождение, коммуникационная реакция, модель менеджмент-коммуникации, культурологический прогноз.

Kovalenko Elena, PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Art Management and Event Technologies National Academy of Supervisory Frame of Culture and Arts

Intercultural management-communication: modeling and cultural forecast

The purpose of the work is modeling and forecasting the management of intercultural communications and to find ways of increasing their effectiveness with the position of the Ukrainian management. **Methodological basis** of research is the dialectical principle of cognition, systemic and cultural approaches, statistical survey methods, expert assessment, analytical groupings, mathematical modeling, analysis and forecasting management, intercultural communication, and the fundamental provisions of the theory of management in an intercultural environment. **The scientific novelty** of the obtained results is the determination of quantitative ratios and patterns of different types of intercultural management communication that enables cultural predictions of the behavior of Ukrainian managers in the management cultures of different countries and reasonable to develop appropriate strategies in these countries and thereby to improve the efficiency of management communications. **Conclusions.** Management-communications – multicultural phenomenon. Therefore, in carrying out international business communication, the managers cannot afford to be guided by the view of the world solely through the prism of their own values. It is established that the right to maintain international business relationships and implementing intercultural management-communication is an approach that is based on the equal value of different cultures and recognition of cultural differences as a benefit that ensures the harmony of human existence. However, these differences bring disappointment, because of the difficulty of their perception, confusion and unpredictability. Suggested in the article development based on statistical and mathematical measurements and models to minimize confusion and allow a quantitative feeling for intercultural differences and communication predictable reactions from the standpoint of Ukrainian culture management.

Keywords: intercultural management-communication, type communication management culture, profile of intercultural management-communication, communication cultural divergence, communication response, model management-communication, cultural forecast.

Актуальність теми дослідження. Вступивши у III тисячоліття, ми стали звикати до думки про те, що живемо у глобальному світі, де перетин кордонів уже не створює особливих проблем завдяки ефективним системам сучасних комунікацій. У цих умовах перед українськими компаніями відкриваються нові можливості й перспективи для реалізації свого потенціалу на міжнародній арені, які, водночас, висувають додаткові вимоги до професійного рівня менеджерів. Здійснюючи ділові комунікації менеджери повинні бути здатними успішно діяти в широкому діапазоні розмаїття культур, аби встигати за змінами, що відбуваються у світі й залишатися конкурентоспроможними. Здатність адаптуватися і привести свій стиль ведення спілкування відповідно до стилю інших культур відіграє важливу роль в успіхах чи невдачах менеджерів.

Ефективна комунікаційна діяльність керівника бізнесу в міжнародному масштабі – непросте завдання. Його вирішенню сприяє оволодіння методами крос-культурного менеджменту, під яким ми розуміємо мистецтво управління поведінкою людей і вибудовування позитивних відносин на стику ділових культур, здатність керувати різними ставленнями та звичками з метою досягнення найкращих результатів [4, 95]. Крос-культурний менеджмент вивчає: як люди й організації у глобальному середовищі враховують культурні розбіжності [10, 36]; співпрацю з представниками іншої культури, максимальну толерантність до розбіжностей та визнання пріоритетів партнерів-іноземців [12, 14]; поведінку людей в організаціях у усьому світі й описує організаційну поведінку в різних країнах і культурах, порівнює різні моделі цієї поведінки та прагне зрозуміти й покращити взаємодію між працівниками, клієнтами, постачальниками та партнерами з різних країн і культур [9, 22]. Розуміючи підходи до ведення менеджмент-комунікацій в різних країнах, можна оцінити потенційні вигоди і проблеми співробітництва з ними, і таким чином, прийняти компетентні рішення щодо того, як працювати з тими чи іншими народами, і з'ясувати, чи потрібні для цього які-небудь спеціальні умови.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вагомий внесок у вивчення проблеми міжкультурних менеджмент-комунікацій здійснили Н. Адлер [9], В. Біблер [1], І. Варнер [18], Р. Гестеланд [2], Р. Левіс [11], Р. Меркін [14], Я. Мартинишин [4; 5; 6], Р. Мід [12; 13], Ф. Норалес [15], Г. Прімець [16], С. Райнольдс [17], А. Садохін [7], Т. Фрік [8], А. Фунакава [10] та інші вчені. Найбільшою складністю в налагодженні міжкультурних менеджмент-комунікацій вони вважають культурні розбіжності, які можуть призводити до непорозуміння і навіть конфліктів. Ними виділяються наступні найпоширеніші причини порушення міжкультурних комунікацій: різне сприйняття й інтерпретація навколишньої дійсності представниками різних культур [16, 47]; відмінності у стереотипах оцінки одних і тих самих явищ у різних культурах [11, 81]; прояв відчуття переваги, пов'язаний з прихильністю культурі своєї країни [15, 115]; смислові й технічні порушення при спілкуванні, що виникають у результаті мовних (вербаліка) й емоційних (паравербаліка) комунікацій, а також відмінностей в жестах, міміках, позах, інтонаціях, до-торкуваннях (невербаліка) [18, 71–72].

Важливим інструментом у виявленні культурних розбіжностей в міжнародному менеджмент-спілкуванні є типологія, що ґрунтується на розчленуванні комунікаційної культури як системи на окремі елементи та їх групуванні за допомогою узагальненого, ідеалізованого типу. Цей інструмент спирається на визначення подібностей і відмінностей культурних елементів і спрямований на відображення структури й особливостей менеджмент-культури в різних країнах і регіонах світу. Сьогодні виокремлюють такі чотири типи парних протилежностей комунікаційної менеджмент-поведінки [2; 4]:

1) зосередженість культури на *угоді*, або на *взаємовідносинах*. Вважається, що якщо увага зосереджена на угоді, то учасники думають в основному про виконання завдання, а якщо увага зосереджена на взаємовідносинах, то учасники скоріше думають про людей. Багато представників бізнесу, зосереджених на взаємовідносинах вважають, що зосереджені на угоді є напористими й агресивними. Своєю чергою, зосереджені на угоді вважають, що зосереджені на відносинах – позбавлені чіткості й конкретності, що вони незбагненні;

2) *формальна*, елітарна культура з ієрархічною організацією і строгим дотриманням відмінностей у статусі та владі, або *неформальна*, егалітарна культура, в якій вважається, що всі люди рівні з незначною відмінністю у статусі та владі. Неформальна поведінка одних ображає відчуття високопоставлених представників елітарних культур точно так, як і їхня зосередженість на своїй важливості може ображати почуття представників егалітарної культури;

3) *монохронна* культура з жорстким відношенням до часу і графіків, або *поліхронна* культура з гнучким відношенням до часу та графіків. В одних країнах поклоняються годиннику і цінують точність. Інші – поблажливо відносяться до часу і графіків, вони більше зосереджені на людях, які їх оточують. Конфлікт виникає тоді, коли ті, що відносяться до першої групи, вважають представників іншої групи ледачими й недисциплінованими, тоді як їх вважають зарозумілими, скованими в рамках обов'язкових термінів;

4) емоційно *експресивна*, або емоційно *стримана (нейтральна)* культури. Спілкування експресивних людей суттєво відрізняється від спілкування стриманих людей. Це відноситься як до вербального спілкування, так і до невербального. Ці відмінності можуть призвести до непорозумінь, які негативно впливають на процеси переговорів, угоди та менеджмент.

Невирішені питання. Виділені парно протилежні типи міжкультурної менеджмент-комунікації є ідеальними типами. Вони достатньо повно описані в науковій літературі [13; 14; 17], однак, на практиці у чистому вигляді зустрічаються рідко. Сьогодні, в умовах глобалізації суспільства, комунікаційні культури різних країн здебільшого поєднують вказані міжкультурні протилежності з деяким переважанням елементів того чи іншого культурного типу. Проте, в наукових джерелах відсутні дані щодо співвідношення цих протилежностей, що унеможлиблює визначення розбіжностей і побудову міжкультурних комунікаційних стратегій поведінки менеджерів у міжнародному середовищі.

Мета дослідження. З огляду на вищесказане, основними завданнями нашого дослідження буде: по-перше, визначення співвідношення різних типів міжкультурного спілкування й побудова профілів і класифікацій міжкультурних менеджмент-комунікацій країн та регіонів світу – основних комунікантів українського бізнесу; по-друге, з'ясування міжкультурних розбіжностей між представниками українського й іноземного менеджменту; по-третє, виявлення міри міжкультурних комунікаційних реакцій українських менеджерів на міжкультурні розбіжності з іноземними партнерами; по-четверте, розроблення методики моделювання і прогнозування ефективності міжкультурних менеджмент-комунікацій залежно від культурних розбіжностей.

Отже, загальна мета цього дослідження полягатиме у культурологічному моделюванні та прогнозуванні міжкультурних комунікацій, і пошуку шляхів підвищення їх ефективності з позицій українського менеджменту.

Методологія і основні результати дослідження. Методологічною основою дослідження є діалектичний принцип пізнання, системний і культурологічний підходи, статистичні методи опитування, експертного оцінювання, аналітичного групування, математичного моделювання, аналізу та прогнозування міжкультурних менеджмент-комунікацій, а також фундаментальні положення теорії управління в міжкультурному середовищі. Виходячи із поставлених завдань дослідження головна його увага фокусуватиметься на побудові профілів міжкультурної комунікації, визначенні культурних розбіжностей та виявленні закономірностей їхнього впливу на формування комунікаційних реакцій, що слугуватиме основою у виробленні крос-культурних стратегій поведінки українського менеджменту.

Методологія емпіричної частини дослідження включає наступні етапи.

1. *Збір статистичних даних* про об'єкт дослідження, що передбачає опитування представників українського менеджменту й оцінювання показників структури чотирьох парно протилежних типів комунікації (U і V; F і N; M і W; E і S), а також оцінювання показників успішності комунікацій – реакцій (R) українських бізнесменів на міжкультурні розбіжності.

Структура парно протилежних типів міжкультурної комунікації по кожному респонденту оцінюються в частках одиниці:

U і V – частка зосередженості на угоді та взаємовідносинах ($U+V = 1$);

F і N – частка формальності й неформальності ($F+N = 1$);

M і W – частка монохронності й поліхронності ($M+W = 1$);

E і S – частка експресивності та стриманості ($E+S=1$).

Реакція на культурні розбіжності, або рівень успішності міжкультурної комунікації (R) по кожному респонденту оцінюється за 100-бальною шкалою.

Дослідження охоплює 20 країн і регіонів світу й 716 респондентів, зокрема: Білорусь – 42; Великобританія – 34; Індія – 32; Іспанія – 33; Італія – 33; Канада – 34; Китай – 32; Молдова – 38; Німеччина – 35; Польща – 36; Прибалтика – 37; Росія – 44; Румунія – 35; Скандинавія – 32; Словаччина – 36; США – 38; Туреччина – 37; Угорщина – 34; Франція – 36; Чехія – 38.

2. Зведення статистичних даних і розрахунок узагальнюючих показників міжкультурної комунікації по країнах та регіонах світу:

1) систематизація статистичних даних по країнах і регіонах;

2) розрахунок середніх значень показників структури парно протилежних типів спілкування (Z_U і Z_V ; Z_F і Z_N ; Z_M і Z_W ; Z_E і Z_S) по кожній із досліджуваних країн:

$$Z_U = \sum U/Q, \quad Z_V = 1 - Z_U; \quad Z_F = \sum F/Q, \quad Z_N = 1 - Z_F; \\ Z_M = \sum M/Q, \quad Z_W = 1 - Z_M; \quad Z_E = \sum E/Q, \quad Z_S = 1 - Z_E,$$

де Q – кількість респондентів певної країни чи регіону;

3) розрахунок середніх значень реакції (успішності) міжкультурної менеджмент-комунікації (R) по досліджуваних країнах:

$$R = \sum Y/Q.$$

3. Побудова профілів і класифікацій міжкультурної менеджмент-комунікації країн та регіонів світу з позицій українських менеджерів. Профіль комунікаційної культури країни складається із середніх значень показників структури парно протилежних типів міжкультурного спілкування:

$$\{Z_U \text{ і } Z_V; Z_F \text{ і } Z_N; Z_M \text{ і } Z_W; Z_E \text{ і } Z_S\}.$$

4. Визначення міжкультурних комунікаційних розбіжностей по країнах і регіонах. Середньостатистичні значення міжкультурних комунікаційних розбіжностей по кожному типу міжкультурної комунікації (ΔZ_1 ; ΔZ_2 ; ΔZ_3 ; ΔZ_4) та в цілому (ΔZ) тієї чи іншої країни розраховуються за такими формулами:

$$\Delta Z_1 = |Z_{Uo} - Z_{Ui}| \text{ або } |Z_{Vo} - Z_{Vi}|; \quad \Delta Z_2 = |Z_{Fo} - Z_{Fi}| \text{ або } |Z_{No} - Z_{Ni}|; \\ \Delta Z_3 = |Z_{Mo} - Z_{Mi}| \text{ або } |Z_{Wo} - Z_{Wi}|; \quad \Delta Z_4 = |Z_{Eo} - Z_{Ei}| \text{ або } |Z_{So} - Z_{Si}|; \\ \Delta Z = (\Delta Z_1 + \Delta Z_2 + \Delta Z_3 + \Delta Z_4)/4,$$

де o, i – індекси, що позначають показники, які відносяться відповідно до України та i -ї зарубіжної країни.

5. Аналітичне групування країн і регіонів за середнім рівнем міжкультурної комунікаційної розбіжності (ΔZ) й виявлення закономірності її впливу на успішність комунікації (R) українських менеджерів:

$$\Delta Z \rightarrow R.$$

6. Побудова статистико-математичних моделей зв'язку міжкультурних комунікаційних реакцій залежно від рівня культурних розбіжностей:

$$\hat{Y} = \text{corr} (X_1, X_2, X_3, X_4),$$

де Y – результативний показник моделі певної країни або регіону світу (успішність менеджмент-комунікації, реакція українського менеджменту на міжкультурні розбіжності), в балах;

X_1, X_2, X_3, X_4 – факторні показники моделі (міжкультурні розбіжності), в частках одиниці. Вони визначаються по кожному респонденту за такими формулами:

$$X_1 = |U_o - U_i| \text{ або } |V_o - V_i|; \quad X_2 = |F_o - F_i| \text{ або } |N_o - N_i|; \\ X_3 = |M_o - M_i| \text{ або } |W_o - W_i|; \quad X_4 = |E_o - E_i| \text{ або } |S_o - S_i|.$$

Побудова моделей передбачає наступні кроки:

1-й крок. Перевірка зведених і систематизованих статистичних вибірових даних на їхню відповідність встановленим вимогам щодо статистико-математичного моделювання та репрезентативності. Результати такої перевірки мають показати, чи є інформація достатньою, як за кількістю одиниць і варіацією ознак, так і за погодженістю її сукупностей з нормальним розподілом, а також чи є вона репрезентативною щодо генеральної сукупності [3].

Перевірка показала, що вихідна інформація є достатньою, як за кількістю одиниць спостереження ($Q/4 \geq 8$) і варіацією результативної та факторної ознак ($\text{var} > 10\%$), так і за погодженістю її сукупностей з нормальним розподілом ($\tau < 3\sigma$); також вона є репрезентативною щодо генеральної сукупності, оскільки її фактична похибка при заданому рівні ймовірності 0,95 не перевищувала граничну ($\Delta f < \Delta \text{lim}$). А отже ця вибіркова інформація може бути використана у моделюванні взаємозв'язків між комунікаційними реакціями і культурними розбіжностями, з поширенням та інтерпретацією отриманих результатів на всю генеральну сукупність українського менеджменту (похибка до 3%).

2-й крок. Виявлення форми причинно-наслідкового зв'язку між факторними та результативною ознаками, що здійснюється за допомогою методів групування і графічного, й побудова моделі в загальному символічному вигляді.

Як підтверджує проведений аналіз, зв'язок між результативним показником (Y) і факторами (X_1, X_2, X_3, X_4) – обернений, а форма зв'язку близька до лінійної. Отже, загальний вигляд статистико-математичних моделей буде таким:

$$\hat{Y} = 100 - a_1 X_1 - a_2 X_2 - a_3 X_3 - a_4 X_4,$$

де 100, a_1, a_2, a_3, a_4 – параметри моделей, зокрема: 100 – вільний член (максимальне значення успішності комунікації); $a_1 \dots a_4$ – коефіцієнти регресії.

3-й крок. Побудова моделей у числовому вигляді. Ця робота здійснюється на комп'ютері та включає кореляційні обчислення й оцінку достовірності характеристик зв'язку: визначаються числові значення коефіцієнтів регресії (a_1, a_2, a_3, a_4), множинний і частковий коефіцієнти кореляції (C, c_1, c_2, c_3, c_4) й детермінації (D, d_1, d_2, d_3, d_4), фактичні значення критеріїв Фішера (F) і Стьюдента (t_1, t_2, t_3, t_4). За допомогою t і F -критеріїв можна оцінити достовірність коефіцієнтів регресії та моделі в цілому. На основі коефіцієнтів кореляції оцінюється сила зв'язку, а коефіцієнтів детермінації – частка варіації результативної ознаки, що зумовлюється впливом факторних ознак.

7. *Статистико-математичний аналіз і прогнозування.* За допомогою розроблених числових моделей можна проводити глибокий аналіз ефективності (успішності) міжкультурних менеджмент-комунікацій. Зокрема, використовуючи коефіцієнти регресії (a_1, a_2, a_3, a_4) визначаємо ступінь впливу відповідного фактора (X_1, X_2, X_3, X_4) на результативний показник (Y), у балах: зі зміною окремого фактора на одиницю результативний показник зміниться на відповідний коефіцієнт. Знаючи розмах варіації кожного фактора, знаходимо максимальну зміну результативного показника, а за коефіцієнтами детермінації (D, d_1, d_2, d_3, d_4) робимо висновки, яка частка його варіації пояснюється впливом усіх чи окремо взятого фактора, що входять до складу моделі. На базі моделей можна також здійснювати прогнозування міжкультурних комунікаційних реакцій. Підставляючи в моделі конкретні значення показників-факторів (X_1, X_2, X_3, X_4), прогнозуємо очікувані значення результативного показника (Y).

Основні результати та обговорення.

Базовим результатом проведеного дослідження, на якому ґрунтуються наступні результати, є побудова профілів міжкультурних менеджмент-комунікацій. Як видно з табл. 1, показники профілів по країнах та регіонах різні. В одних країнах вони дуже високі, в інших, навпаки, дуже низькі, ще в інших – знаходяться на середньому рівні. Однак, це жодним чином не означає, що якісь із культур кращі, а якісь гірші. Не існує абсолютного стандарту правильності чи досконалості, який можна застосувати до оцінки комунікаційної поведінки. Культурні відмінності не бувають ні гарними, ні поганими, вони просто інші; хоча певна культурна поведінка може легше, ніж інші, пристосовуватися до специфічних умов середовища. Українська комунікаційна менеджмент-культура не більше близька до ідеалу, ніж будь-яка інша, хоча вона може бути кращою для українських менеджерів. Таким чином, фундаментальним у розумінні міжкультурних комунікацій має бути етнорелятивізм – припущення, що комунікаційні культури можна зрозуміти тільки відносно одна одної, а поведіння – тільки в рамках культурного контексту.

Таблиця 1

Профілі міжкультурних менеджмент-комунікацій

Країна, регіон	Профіль							
	Z ₁		Z ₂		Z ₃		Z ₄	
	Z _U	Z _V	Z _F	Z _N	Z _M	Z _W	Z _E	Z _S
Україна	0,41	0,59	0,67	0,33	0,56	0,44	0,61	0,39
Білорусь	0,38	0,62	0,71	0,29	0,60	0,40	0,59	0,41
Великобританія	0,93	0,07	0,91	0,09	0,92	0,08	0,28	0,72
Індія	0,01	0,99	0,99	0,01	0,03	0,97	0,00	1,00
Іспанія	0,76	0,24	0,51	0,49	0,74	0,26	0,87	0,13
Італія	0,87	0,13	0,61	0,39	0,74	0,26	0,96	0,04
Канада	0,88	0,12	0,05	0,95	0,91	0,09	0,67	0,33
Китай	0,02	0,98	0,98	0,02	0,96	0,04	0,01	0,99
Молдова	0,34	0,66	0,84	0,16	0,36	0,64	0,89	0,11
Німеччина	0,92	0,08	0,90	0,10	0,93	0,07	0,32	0,68
Польща	0,49	0,51	0,57	0,43	0,64	0,36	0,52	0,48
Прибалтика	0,83	0,17	0,58	0,42	0,74	0,26	0,45	0,55
Росія	0,39	0,61	0,73	0,27	0,61	0,39	0,67	0,33
Румунія	0,37	0,63	0,88	0,12	0,39	0,61	0,96	0,04
Скандинавія	0,91	0,09	0,41	0,59	0,84	0,16	0,35	0,65
Словаччина	0,51	0,49	0,62	0,38	0,66	0,34	0,56	0,44
США	0,95	0,05	0,04	0,96	0,94	0,06	0,63	0,37
Туреччина	0,02	0,98	0,98	0,02	0,01	0,99	0,99	0,01
Угорщина	0,67	0,33	0,55	0,45	0,64	0,36	0,80	0,20

Франція	0,84	0,16	0,83	0,17	0,77	0,23	0,91	0,09
Чехія	0,66	0,34	0,72	0,28	0,75	0,25	0,62	0,38

Однак, між комунікаційними культурами країн і регіонів світу існують не тільки відмінності, але й деякі схожості, що дозволяє розподілити їх за культурними типами (табл. 2 та 3).

Таблиця 2

Розподіл країн і регіонів за парно протилежними типами комунікаційної менеджмент-культури

Переважаючий тип культури	Питома вага	Країна, регіон	Z _{тип}
<i>Орієнтація на угоду / Орієнтація на взаємовідносини</i>			
Культура орієнтована на угоду	Висока	США (0,95), Великобританія (0,93), Німеччина (0,92), Скандинавія (0,91)	Z _U =0,93
	Середня	Канада (0,88), Італія (0,87), Франція (0,84), Прибалтика (0,83)	Z _U =0,85
	Низька	Іспанія (0,76), Угорщина (0,67), Чехія (0,66), Словаччина (0,51)	Z _U =0,65
Культура орієнтована на відносини	Висока	Індія (0,99), Китай (0,99), Туреччина (0,98)	Z _V =0,99
	Низька	Молдова (0,66), Румунія (0,63), Білорусь (0,62), Росія (0,61), Україна (0,59), Польща (0,51)	Z _V =0,60
<i>Формальна культура / Неформальна культура</i>			
Формальна культура	Висока	Індія (0,99), Китай (0,98), Туреччина (0,98), Великобританія (0,91), Німеччина (0,90)	Z _F =0,95
	Середня	Румунія (0,88), Молдова (0,84), Франція (0,83), Росія (0,73), Чехія (0,72), Білорусь (0,71), Україна (0,67)	Z _F =0,77
	Низька	Словаччина (0,62), Італія (0,61), Прибалтика (0,58), Польща (0,57), Угорщина (0,55), Іспанія (0,51)	Z _F =0,57
Неформальна культура	Висока	США (0,96), Канада (0,95)	Z _N =0,96
	Низька	Скандинавія (0,59)	Z _N =0,59
<i>Монохронна культура / Поліхронна культура</i>			
Монохронна культура	Висока	Китай (0,96), США (0,94), Німеччина (0,93), Великобританія (0,92), Канада (0,91), Скандинавія (0,84)	Z _M =0,90
	Середня	Франція (0,77), Чехія (0,75), Італія (0,74), Іспанія (0,74), Прибалтика (0,74)	Z _M =0,75
	Низька	Словаччина (0,66), Польща (0,64), Угорщина (0,64), Росія (0,61), Білорусь (0,60), Україна (0,56)	Z _M =0,62
Поліхронна культура	Висока	Туреччина (0,99), Індія (0,97)	Z _W =0,98
	Низька	Молдова (0,64), Румунія (0,61)	Z _W =0,63
<i>Експресивна культура / Нейтральна культура</i>			
Експресивна культура	Висока	Туреччина(0,99), Італія (0,96), Румунія (0,96), Франція (0,91)	Z _E =0,96
	Середня	Молдова (0,89), Іспанія (0,87), Угорщина (0,80)	Z _E =0,85
	Низька	Канада (0,67), Росія (0,67), США (0,63), Чехія (0,62), Україна (0,61), Білорусь (0,59), Словаччина (0,56), Польща (0,52)	Z _E =0,61
Нейтральна культура	Висока	Індія (1,00), Китай (0,99)	Z _S =1,00
	Низька	Великобританія (0,72), Німеччина (0,68), Скандинавія (0,65), Прибалтика (0,55)	Z _S =0,65

Найвиразнішими комунікаційними культурами, із сукупності досліджуваних країн, є Індія і Китай – представники найстаріших східних цивілізацій, а також Туреччина – представник мусульманського світу (табл. 3, класи 1, 2, 3а). Культури цих трьох країн максимально зорієнтовані на взаємовідносини, формальність, елітарність, суворе дотриманням ієрархічності й відмінностей у статусі та владі комунікантів. Крім цього, Індія і Туреччина мають максимально поліхронні культури, в яких не звертають особливої уваги на час та графіки виконання роботи, тоді як Китай є носієм жорстко монохронної культури. Ще, комунікаційна культура Індії та Китаю максимально стримана, нейтральна, а Туреччини, навпаки, максимально експресивна.

**Розподіл країн і регіонів за комбінованими класами
комунікаційної менеджмент-культури**

Класи комунікаційної культури	Формула комбінації	Країна, регіон	Зкомб
1. Максимально орієнтована на взаємовідносини, формальність, поліхронність, нейтральність	V+F+W+S	Індія (0,99; 0,99; 0,97; 1,00)	0,99
2. Максимально орієнтована на взаємовідносини, формальність, монохронність, нейтральність	V+F+M+S	Китай (0,99; 0,98; 0,96; 0,99)	0,98
3а. Максимально орієнтована на взаємовідносини, формальність, поліхронність, експресивність	V+F+W+E	Туреччина (0,98; 0,98; 0,99; 0,99)	0,99
3б. Помірно орієнтована на відносини, формальність, поліхронність; максимально експресивна	V+F+W+E	Румунія (0,63; 0,88; 0,61; 0,96) Молдова (0,66; 0,84; 0,64; 0,89)	0,76
4. Максимально орієнтована на угоду, неформальність, монохронність; помірно експресивна	U+N+M+E	США (0,95; 0,96; 0,94; 0,63) Канада (0,88; 0,95; 0,91; 0,67)	0,86
5. Максимально орієнтована на угоду; помірно неформальна, монохронна, нейтральна	U+N+M+S	Скандинавія (0,91; 0,59; 0,84; 0,65)	0,75
6а. Максимально орієнтована на угоду, формальність, монохронність; помірно нейтральна	U+F+M+S	Великобританія (0,93; 0,91; 0,92; 0,72) Німеччина (0,92; 0,90; 0,93; 0,68)	0,86
6б. Помірно орієнтована на угоду, формальність, монохронність, нейтральність	U+F+M+S	Прибалтика (0,83; 0,58; 0,74; 0,55)	0,68
7. Помірно орієнтована на взаємовідносини, формальність, монохронність, експресивність	V+F+M+E	Україна (0,59; 0,67; 0,56; 0,61) Білорусь (0,62; 0,71; 0,60; 0,59) Росія (0,61; 0,73; 0,61; 0,67) Польща (0,51; 0,57; 0,64; 0,52)	0,61
8а. Помірно орієнтована на угоду, формальність, монохронність, експресивність	U+F+M+E	Словаччина (0,51; 0,62; 0,66; 0,56) Чехія (0,66; 0,72; 0,75; 0,62) Угорщина (0,67; 0,55; 0,64; 0,80)	0,65
8б. Помірно орієнтована на угоду, формальність, монохронність; максимально експресивна	U+F+M+E	Франція (0,84; 0,83; 0,77; 0,91) Італія (0,87; 0,61; 0,74; 0,96) Іспанія (0,76; 0,51; 0,74; 0,87)	0,78

Далі, серед досліджуваних країн і регіонів, особливо вирізняються США, Канада, Великобританія та Німеччина (табл. 3, класи 4, 6а), які максимально зорієнтовані на угоду й монохронність. Відмінності між ними полягають в тому, що у США і Канаді культура менеджмент-комунікацій щонайбільше неформальна, егалітарна й помірно експресивна, а у Великобританії та Німеччині – максимально формалізована й помірно нейтральна.

Деяко схожими із комунікаційними культурами США, Німеччини та між собою є культури скандинавських і балтійських країн (табл. 3, класи 5, 6б), які є однаково помірно нейтральними. Однак, скандинавські країни, порівняно з країнами Балтії, значно сильніше зорієнтовані на угоду та монохронність. Головною ж відмінністю між ними є те, що скандинавська комунікаційна менеджмент-культура є помірно неформальною і схожою, за цією ознакою, на культуру США, тоді як балтійська є помірно формальною й більше схожа на культуру Німеччини.

Комунікаційні менеджмент-культури Румунії, Молдови, Франції, Італії та Іспанії характеризуються максимальним рівнем експресивності (табл. 3, класи 3б, 8б) й цим вони схожі з культурою Туреччини. Однак, за усіма іншими параметрами з культурою Туреччини найбільше корелюють тільки Румунія і Молдова, які помірно орієнтовані на взаємовідносини, формальність та поліхронність. Франція, Італія й Іспанія за своїми профілями мають найбільшу подібність із Словаччиною, Чехією та Угорщиною (клас 8а), але, в протипагу останнім, характеризуються значно вищими показниками орієнтації на угоду, формальність, монохронність й експресивність.

Культури менеджмент-комунікацій в Україні, Білорусі, Росії та Польщі (табл. 3, клас 7), які є помірно орієнтованими на взаємовідносини, формальність, монохронність й експресивність, дуже

схожі з культурами Словаччини, Чехії та Угорщини. Єдиною суттєвою відмінністю є те, що перші більше орієнтовані на взаємовідносини, а другі на угоду.

Проте, незважаючи на деякі подібності профілів комунікаційних культур країн і регіонів світу, все ж між ними існують розбіжності, які формують відповідні реакції українських менеджерів у процесі ділового спілкування (табл. 4). Найбільші розбіжності виявилися з культурами Індії, Китаю і Туреччини, а найменші з Білоруссю, Росією, Словаччиною та Польщею.

Аналітичне групування країн і регіонів за рівнем міжкультурних розбіжностей підтверджує наявність закономірного оберненого взаємозв'язку між розміром розбіжностей та успішністю комунікацій (табл. 5).

Таблиця 4

Міжкультурні комунікаційні розбіжності та реакції

Країна, регіон	Розбіжності					Реакція R
	ΔZ_1	ΔZ_2	ΔZ_3	ΔZ_4	ΔZ	
Білорусь	0,03	0,04	0,04	0,02	0,03	92,1
Великобританія	0,52	0,24	0,36	0,33	0,36	36,7
Індія	0,40	0,32	0,53	0,61	0,47	18,5
Іспанія	0,35	0,16	0,18	0,26	0,24	58,1
Італія	0,46	0,06	0,18	0,35	0,26	54,0
Канада	0,47	0,62	0,35	0,06	0,38	35,5
Китай	0,39	0,31	0,40	0,60	0,43	23,1
Молдова	0,07	0,17	0,20	0,28	0,18	66,4
Німеччина	0,51	0,23	0,37	0,29	0,35	40,1
Польща	0,08	0,10	0,08	0,09	0,09	76,7
Прибалтика	0,42	0,09	0,18	0,16	0,21	59,8
Росія	0,02	0,06	0,05	0,06	0,04	86,9
Румунія	0,04	0,21	0,17	0,35	0,19	62,2
Скандинавія	0,50	0,26	0,28	0,26	0,32	45,3
Словаччина	0,10	0,05	0,10	0,05	0,08	79,8
США	0,54	0,63	0,38	0,02	0,39	32,3
Туреччина	0,39	0,31	0,55	0,38	0,41	30,2
Угорщина	0,26	0,12	0,08	0,19	0,16	67,1
Франція	0,43	0,16	0,21	0,30	0,28	49,8
Чехія	0,22	0,05	0,19	0,01	0,12	75,2

Таблиця 5

Групування країн і регіонів за рівнем міжкультурних розбіжностей та виявлення їх впливу на комунікаційні реакції українських менеджерів

Групи за рівнем розбіжностей	Середнє значення	
	розбіжності ΔZ	реакції R
До 0,10 Білорусь, Росія, Словаччина, Польща	0,06	83,9
0,11 – 0,20 Чехія, Угорщина, Молдова, Румунія	0,16	67,7
0,21 – 0,30 Прибалтика, Іспанія, Італія, Франція	0,25	55,4
0,31 – 0,40 Скандинавія, Німеччина, Великобританія, Канада, США	0,36	38,0
Понад 0,40 Туреччина, Китай, Індія	0,44	23,9

Закономірності впливу міжкультурних розбіжностей на реакції українських менеджерів можна глибше проаналізувати і спрогнозувати на основі розроблених статистико-математичних моделей (табл. 6), які є достатньо достовірними для використання у практичних цілях, оскільки фактичні значення t і F - критеріїв виявилися в багато разів більшими критичних значень. Множинні коефіцієнти кореляції цих моделей ($C = -0,82 \dots 0,90$), свідчать про наявність сильного зворотного зв'язку між результативною (Y) і факторними (X_1, X_2, X_3, X_4) ознаками.

Таблиця 6

**Статистико-математичні моделі зв'язку комунікаційних реакцій
залежно від міжкультурних розбіжностей**

Країна, регіон	Модель	Коефіцієнти кореляції і детермінації					
		C	D	d ₁	d ₂	d ₃	d ₄
Білорусь	$\check{Y} = 100 - 65,3X_1 - 62,9X_2 - 60,5X_3 - 53,2X_4$	- 0,9055	0,8 2	0,2 2	0,2 1	0,2 1	0,1 8
Великобританія	$\check{Y} = 100 - 50,0X_1 - 48,3X_2 - 41,4X_3 - 32,8X_4$	- 0,8660	0,7 5	0,2 2	0,2 1	0,1 8	0,1 4
Індія	$\check{Y} = 100 - 64,5X_1 - 27,9X_2 - 40,1X_3 - 41,8X_4$	- 0,8185	0,6 7	0,2 5	0,1 1	0,1 5	0,1 6
Іспанія	$\check{Y} = 100 - 47,5X_1 - 45,7X_2 - 44,0X_3 - 38,7X_4$	- 0,8544	0,7 3	0,2 0	0,1 9	0,1 8	0,1 6
Італія	$\check{Y} = 100 - 49,0X_1 - 45,5X_2 - 43,7X_3 - 36,7X_4$	- 0,8426	0,7 1	0,2 0	0,1 8	0,1 8	0,1 5
Канада	$\check{Y} = 100 - 48,2X_1 - 41,8X_2 - 40,2X_3 - 30,6X_4$	- 0,8367	0,7 0	0,2 1	0,1 8	0,1 8	0,1 3
Китай	$\check{Y} = 100 - 61,0X_1 - 37,7X_2 - 34,1X_3 - 46,7X_4$	- 0,8307	0,6 9	0,2 3	0,1 4	0,1 3	0,1 9
Молдова	$\check{Y} = 100 - 57,8X_1 - 53,8X_2 - 51,8X_3 - 35,9X_4$	- 0,8660	0,7 5	0,2 2	0,2 0	0,1 9	0,1 4
Німеччина	$\check{Y} = 100 - 49,9X_1 - 43,2X_2 - 41,6X_3 - 31,6X_4$	- 0,8425	0,7 1	0,2 1	0,1 8	0,1 8	0,1 4
Польща	$\check{Y} = 100 - 74,9X_1 - 66,9X_2 - 64,2X_3 - 61,5X_4$	- 0,8832	0,7 8	0,2 2	0,2 0	0,1 9	0,1 7
Прибалтика	$\check{Y} = 100 - 55,4X_1 - 49,4X_2 - 43,5X_3 - 29,7X_4$	- 0,8775	0,7 7	0,2 2	0,1 9	0,1 7	0,1 9
Росія	$\check{Y} = 100 - 78,9X_1 - 73,3X_2 - 70,5X_3 - 59,2X_4$	- 0,8944	0,8 0	0,2 2	0,2 1	0,2 0	0,1 7
Румунія	$\check{Y} = 100 - 57,7X_1 - 53,5X_2 - 49,4X_3 - 45,3X_4$	- 0,8602	0,7 4	0,2 1	0,1 9	0,1 8	0,1 6
Скандинавія	$\check{Y} = 100 - 47,4X_1 - 44,1X_2 - 42,5X_3 - 29,4X_4$	- 0,8545	0,7 3	0,2 1	0,2 0	0,1 9	0,1 3
Словаччина	$\check{Y} = 100 - 71,8X_1 - 69,2X_2 - 66,5X_3 - 58,5X_4$	- 0,8888	0,7 9	0,2 1	0,2 1	0,2 0	0,1 7
США	$\check{Y} = 100 - 48,1X_1 - 41,9X_2 - 38,8X_3 - 26,4X_4$	- 0,8601	0,7 4	0,2 3	0,2 0	0,1 9	0,1 2
Туреччина	$\check{Y} = 100 - 54,1X_1 - 38,9X_2 - 45,6X_3 - 30,4X_4$	- 0,8485	0,7 2	0,2 3	0,1 7	0,1 9	0,1 3
Угорщина	$\check{Y} = 100 - 63,3X_1 - 58,8X_2 - 54,2X_3 - 27,1X_4$	- 0,8774	0,7 7	0,2 2	0,2 0	0,1 8	0,1 7
Франція	$\check{Y} = 100 - 49,1X_1 - 47,3X_2 - 45,4X_3 - 40,0X_4$	- 0,8831	0,7 8	0,2 1	0,2 0	0,1 9	0,1 8
Чехія	$\check{Y} = 100 - 54,9X_1 - 52,8X_2 - 50,8X_3 - 44,7X_4$	- 0,8889	0,7 9	0,2 1	0,2 1	0,2 0	0,1 7

При зменшенні міжкультурних комунікаційних розбіжностей X_1, X_2, X_3, X_4 на 0,1, успішність комунікації Y по сукупності досліджуваних країн і регіонів збільшиться у середньому: за рахунок кожного фактора на: $\Delta Y_1=0,1 \cdot a_1=4,7 \dots 7,9$; $\Delta Y_2=0,1 \cdot a_2=2,8 \dots 7,3$; $\Delta Y_3=0,1 \cdot a_3=3,4 \dots 7,1$; $\Delta Y_4=0,1 \cdot a_4=2,6 \dots 6,2$ балів; за усіма факторами на $\Delta Y=13,5 \dots 28,5$ балів. Варіація успішності комунікації обумовлюється комплексом вказаних факторів у середньому на $D = 67 \dots 82\%$, у тому числі за окремими факторами на: $d_1=0,20 \dots 0,25$; $d_2=0,11 \dots 0,21$; $d_3=0,13 \dots 0,21$; $d_4=0,12 \dots 0,19\%$.

Ми розглянули лише одну з можливих комбінацій змінення культурних розбіжностей по всій сукупності досліджуваних країн і регіонів, але їх може бути безліч й щонайбільше у розрізі окремої країни чи групи країн. Наприклад, при зменшенні культурних розбіжностей з Німеччиною за вказаними факторами, відповідно на 0,20, 0,15, 0,25, 0,10, успішність комунікації за рахунок кожного з них зросте відповідно на: $\Delta Y_1=0,20 \cdot 49,9=9,8$; $\Delta Y_2=0,15 \cdot 43,2=6,5$; $\Delta Y_3=0,25 \cdot 41,6=10,4$; $\Delta Y_4=0,10 \cdot 31,6=3,2$ балів; та всього на $\Delta Y=29,9$ балів. Прогнозована успішність комунікації становитиме $Y=R+\Delta Y=40,1+29,9=70$ балів. Зі зменшенням у таких самих розмірах культурних розбіжностей з Китаєм, Францією і США,

успішність комунікацій зростає відповідно на 31,1, 32,3, 28,2 балів і становитиме 54,2, 82,1, 60,5 балів, відповідно.

Аналогічні прогнози розрахунки можна здійснити й по інших країнах і регіонах світу з набором різноманітних комбінацій факторних ознак.

Висновки. Менеджмент-комунікації – явище полікультурне. Тому здійснюючи міжнародне ділове спілкування менеджери не можуть дозволити собі керуватися поглядом на світ винятково крізь призму власних цінностей. Ми вважаємо, що правильним у веденні міжнародних ділових відносин і здійсненні міжкультурних менеджмент-комунікацій є підхід, який ґрунтується на рівній цінності різних культур і визнанні культурних розбіжностей як певного блага, що забезпечує гармонійність існування людства. Однак, справедливості ради зазначити, що ці розбіжності приносять нам розчарування, через труднощі їхнього сприйняття, заплутаність й непередбачуваність. Запропоновані у статті розробки, що ґрунтуються на статистико-математичних вимірах і моделях, зводять до мінімуму заплутаність і створюють можливість кількісного відчуття міжкультурних розбіжностей та передбачуваність комунікаційних реакцій з позицій культури українського менеджменту.

Одержані в ході дослідження результати є новими й можуть бути використані при виробленні міжкультурних комунікаційних стратегій, а також під час обґрунтування шляхів адаптації до різного роду культурних розбіжностей та підвищення ефективності комунікацій у процесі міжнародного ділового спілкування.

Література

1. Библер В. С. От наукоучения – к логике культуры. 1991. Москва : Политиздат, 1991. 417 с.
2. Гестеланд Р. Кросс-культурное поведение в бизнесе. Пер. с англ. Днепропетровск : Балас-клуб, 2013. 275 с.
3. Єріна А. М. Статистичне моделювання та прогнозування. Київ : КНЕУ, 2011. 170 с.
4. Мартинович Я. М., Коваленко Є. Я. Мистецтво управління й освітні технології підготовки менеджерів соціокультурної діяльності. Біла Церква : Вид. Пшонківський О. В., 2018. 374 с.
5. Мартинович Я. М., Коваленко Є. Я. Сенси в культурі управління. Вісник Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв. 2017. № 4. С. 26–31.
6. Мартинович Я. М., Коваленко Є. Я. Формування сучасної системи управління життєдіяльністю суспільства. Вісник Київського національного університету культури і мистецтв. Серія: Менеджмент соціокультурної діяльності. 2018. Вип. 1. С. 7–24.
7. Садохин А. П. Введение в межкультурную коммуникацию. Москва : Высшая школа, 2015. 310 с.
8. Фрик Т. Б. Основы теории межкультурной коммуникации. Томск : ТПУ, 2013. 100 с.
9. Adler N. J. International Dimensions of Organizational Behavior. Boston : Cengage Learning, 2007. 398 p.
10. Funakawa A. Transcultural Management. San Francisco : Jossey-Bass, 1997. 256 p.
11. Lewis R. Cross-cultural Communication. London : Transcreen Publications, 2008. 287 p.
12. Mead R. Cross-Cultural Management Communication. Chichester : Wiley, 1992. 286 p.
13. Mead R. International Management: Cross-cultural Dimensions. Chichester : John Wiley and Sons Ltd, 1998. 472 p.
14. Merkin R. S. Saving face in business: Managing cross-cultural interactions. New York : Palgrave Macmillan, 2018. 285 p.
15. Norales F. Cross-Cultural Communication: Concepts, Cases and Challenges. New York : Cambria Press, 2006. 196 p.
16. Primecz H., Romani L., Sackmann S. Cross-Cultural Management in Practice: Culture and Negotiated Meanings. Cheltenham : Edward Elgar Pub, 2012. 192 p.
17. Reynolds S., Valentine D. Guide to Cross-Cultural Communication. Upper Saddle River : Prentice Hall, 2003. 168 p.
18. Varner I., Beamer L. Intercultural Communication in the Global Workplace. New York : McGraw-Hill Education, 2010. 528 p.

References

1. Bibler, V.S. (1991). From naukuchiya – to logic of culture. Moscow: Politizdat [in Russian].
2. Gesteland, R. (2013). Cross-Cultural Business Behavior. (Trans. in Eng.). Dnepropetrovsk : Balans-klub [in Russian].
3. Yerina, A.M. (2011). Statistical modelling and forecasting. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].
4. Martynyshyn, Ya.M., & Kovalenko, Ye.Ya. (2018). Art of management and educational technologies of preparation of managers of social and cultural activity. Bila Tserkva: Vydavets O. V. Pshonkivskyj [in Ukrainian].
5. Martynyshyn, Ya.M., & Kovalenko, Ye.Ya. (2017). The measures in culture of management. Herald national academy of managerial staff of culture and arts, 4, 26-31 [in Ukrainian].
6. Martynyshyn, Ya M., & Kovalenko, Ye.Ya. (2018). Formation of the modern system management of life society. Bulletin of Kyiv National University of Culture and Arts. Series in Management of social and cultural activity, 1, 7-24 [in Ukrainian].
7. Sadokhin, A.P. (2015). Vvedenie v mezhkul'turnuiu kommunikatsiiu. Introduction to intercultural communication. Moscow: Vysshaya shkola [in Russian].
8. Frik, T.B. (2013). Fundamentals of the theory of intercultural communication. Tomsk: TPU [in Russian].
9. Adler N.J. (2007). International Dimensions of Organizational Behavior. Boston: Cengage Learning.
10. Funakawa, A. (1997). Transcultural Management. A New Approach for Global Organizations. San Francisco: Jossey-Bass.
11. Lewis, R. (2008). Cross-cultural Communication. London: Transcreen Publications.
12. Mead, R. (1992). Cross-Cultural Management Communication. Chichester: Wiley.
13. Mead, R. (1998). International Management: Cross-cultural Dimensions. Chichester: John Wiley and Sons Ltd.
14. Merkin, R.S. (2018). Saving face in business: Managing cross-cultural interactions. New York: Palgrave Macmillan.
15. Norales, F. (2006). Cross-Cultural Communication: Concepts, Cases and Challenges. New York: Cambria Press.
16. Primecz, H., Romani, L., & Sackmann, S. (2012). Cross-Cultural Management in Practice: Culture and Negotiated Meanings. Cheltenham: Edward Elgar Pub.
17. Reynolds, S., (2003). Valentine, D. Guide to Cross-Cultural Communication. Upper Saddle River: Prentice Hall.
18. Varner, I., Beamer, L. (2010). Intercultural Communication in the Global Workplace. New York: McGraw-Hill Education.

Стаття надійшла до редакції 15.04.2019 р.