

Секція Економіка	
УДК 005.942:338.2:316.7	
Дата першого надходження статті до видання	2026-03-15
Дата прийняття статті до друку після рецензування	2026-04-30
Дата публікації/оприлюднення	2026-04-30

Роль консалтингу у формуванні адаптивної економічної політики України в умовах посилення міжкультурної взаємодії

Лозінська Любов Дмитрівна

Доктор філософії з економіки,

Доцент кафедри підприємництва та маркетингу,

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

м. Івано-Франківськ, Україна

Ldlozinska@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9993-9875>

Анотація. Метою дослідження є наукове обґрунтування ролі консалтингу у формуванні адаптивної економічної політики в умовах посилення міжкультурної взаємодії. Об'єктом дослідження є процес експертно-консультаційного супроводу розроблення, реалізації та коригування економічної політики з урахуванням культурних відмінностей учасників міжнародних економічних відносин. Розкрито зміст адаптивної економічної політики як системи цілей, регуляторних інструментів, комунікаційних процедур і механізмів зворотного зв'язку, що послідовно оновлюються відповідно до змін зовнішнього міжнародного та внутрішнього соціально-економічного середовища. Обґрунтовано, що консалтинг поєднує аналітичне опрацювання, міжкультурну діагностику, сценарне прогнозування, узгодження інтересів, проектування управлінських рішень і супровід їх практичного впровадження. Визначено основні напрями консалтингового впливу, серед яких інформаційно-аналітичне забезпечення, оцінювання міжкультурних ризиків, підтримка політичного діалогу, координація державних органів влади та підприємницького сектору, розвиток компетентностей учасників і моніторинг суспільно-економічних наслідків. Запропоновано послідовність формування адаптивної економічної політики, яка охоплює виявлення проблемного поля, картування зацікавлених сторін, оцінювання культурних чинників, розроблення альтернативних сценаріїв, пілотування рішень, комунікаційний супровід і подальше коригування. Доведено, що належний консалтинговий супровід підвищує обґрунтованість регуляторних рішень, зменшує ризик комунікаційних суперечностей, посилює довіру між учасниками та забезпечує гнучкість економічної політики. Практичне значення результатів полягає у можливості їх застосування державними органами влади, органами місцевого самоврядування, підприємницькими об'єднаннями та міжнародними партнерами.

Ключові слова: консалтинг, адаптивна економічна політика, міжкультурна взаємодія, міжнародне економічне середовище, управлінське консультування, комунікація, державне регулювання, підприємства, економічна адаптація

The role of consulting in shaping adaptive economic policy of Ukraine amid intensifying intercultural interaction

Liubov Lozinska

PhD in Economics

Associate Professor at the Department of Entrepreneurship and Marketing

Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas

Ivano-Frankivsk, Ukraine

ldlozinska@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9993-9875>

Abstract. The purpose of the study is to provide a scientific substantiation of the role of consulting in shaping adaptive economic policy amid intensifying intercultural interaction. The object of the study is the process of expert and consulting support for the development, implementation and adjustment of economic policy, taking into account the cultural differences of participants in international economic relations. Adaptive economic policy is defined as a system of objectives, regulatory instruments, communication procedures and feedback mechanisms that are consistently updated in response to changes in the external international and internal socio-economic environment. It is substantiated that consulting combines analytical processing, intercultural diagnostics, scenario forecasting, coordination of interests, design of managerial decisions and support for their practical implementation. The main areas of consulting influence are identified, including information and analytical support, assessment of intercultural risks, support for policy dialogue, coordination between public authorities and the business sector, development of stakeholder competencies and monitoring of socio-economic consequences. A sequence for shaping adaptive economic policy is proposed, covering problem-field identification, stakeholder mapping, assessment of cultural factors, development of alternative scenarios, piloting of decisions, communication support and further adjustment. It is proven that proper consulting support improves the validity of regulatory decisions, reduces the risk of communication contradictions, strengthens trust among participants and increases the flexibility of economic policy. The practical value of the results lies in their application by public authorities, local self-government bodies, business associations and international partners when designing economic development programmes and mechanisms of international cooperation.

Keywords: consulting, adaptive economic policy, intercultural interaction, international economic environment, management consulting, communication, public regulation, enterprises, economic adaptation

Вступ

Актуальність проблеми. Посилення міжнародної мобільності капіталу, праці, технологій і підприємницьких практик змінює умови формування економічної політики. Державні органи влади дедалі активніше взаємодіють із міжнародними партнерами, транснаціональними підприємствами, професійними об'єднаннями, експертними мережами та суспільними групами, які мають відмінні комунікаційні традиції, ціннісні орієнтири й очікування щодо регулювання. За таких умов якість економічної політики залежить від здатності своєчасно розпізнавати культурні чинники, пояснювати зміст рішень різним групам, узгоджувати інтереси та коригувати інструменти відповідно до отриманого зворотного зв'язку. Консалтинг постає професійним засобом поєднання наукових знань, прикладної аналітики та практики управління змінами. Його застосування надає можливість структурувати проблемне поле, визначити ризики міжкультурного нерозуміння, підготувати альтернативні сценарії й забезпечити послідовність реалізації політики.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичне підґрунтя дослідження формують праці, у яких міжкультурна комунікація розглядається як важлива передумова професійної, освітньої та управлінської взаємодії [1-8]. І. Г. Шавкун [1] пов'язує міжкультурну комунікацію із сучасною менеджмент-освітою та підкреслює значення підготовки фахівців до роботи з представниками різних культур. Для економічної політики така позиція означає потребу у розвитку компетентностей посадовців, консультантів і представників підприємницького сектору, які беруть участь у міжнародних переговорах і підготовці регуляторних рішень. І. Бахов [2] розкриває міжкультурну комунікацію в контексті глобалізаційного діалогу культур, що дозволяє трактувати економічну політику як сферу постійного узгодження різних норм, очікувань і способів аргументації. Н. Булава [3] акцентує увагу на формуванні міжкультурної комунікації в процесі мовної підготовки іноземних студентів. Зазначений підхід підтверджує значення цілеспрямованого навчання та практичного відпрацювання комунікаційних ситуацій. Л. Е. Лебедева [4] розглядає лінгвістичний аспект міжкультурної комунікації, який має безпосереднє значення для формулювання нормативних положень, консультаційних документів і публічних повідомлень. Д. Костенко [5] характеризує міжкультурну комунікацію як вагому складову сучасного світу, де зростає щільність міжнародних контактів. В. Бабіна та І. Кудлай [6] пов'язують міжкультурну комунікацію з налагодженням мирних відносин, наголошуючи на ролі діалогу, довіри та поваги до відмінностей. С. Л. Бобрівник і С. В. Гайдученко [7] досліджують риторику міжкультурного спілкування та письмовий діловий дискурс, що є важливим для підготовки стратегій, меморандумів, аналітичних записок і консультаційних висновків. О. В. Аксьонова та О. М. Яценко [8] розкривають розвиток міжкультурної комунікації у глобальному цифровому ландшафті ХХІ ст., де швидкість поширення інформації підвищує вимоги до точності повідомлень і оперативності реагування. Методичне значення для консалтингового супроводу має праця І. Перевозової, О. Орлової та О. Лісової [9], у якій запропоновано структурування проблемного поля управлінського консультування. А. Штангрет та О. Силкін [10] висвітлюють безпекові аспекти управління персоналом у гіпердинамічному зовнішньому середовищі, що актуалізує врахування кадрових ризиків, довіри й стійкості комунікацій під час реалізації економічних рішень.

Виділення невирішеної частини проблеми. Проведений аналіз засвідчує, що міжкультурна комунікація переважно досліджується в освітньому, мовному, риторичному та соціальному напрямках. Консалтинг, своєю чергою, розглядається як інструмент структурування управлінських проблем і підготовки рекомендацій. Потребує подальшого обґрунтування зв'язок між цими науковими напрямками у процесі формування економічної політики. Недостатньо розкрито, яким чином консультанти повинні оцінювати культурні відмінності зацікавлених сторін, перетворювати результати оцінювання на регуляторні альтернативи, організовувати політичний діалог і забезпечувати коригування рішень після початку їх реалізації. Окремого опрацювання потребує формування послідовної моделі переходу від разового експертного висновку до постійного консалтингового супроводу, зорієнтованого на адаптивність, довіру та суспільно-економічну результативність.

Мета статті. Метою дослідження є наукове обґрунтування ролі консалтингу у формуванні адаптивної економічної політики в умовах посилення міжкультурної взаємодії. Об'єктом дослідження є процес експертно-консультаційного супроводу розроблення, реалізації та коригування економічної політики з урахуванням культурних особливостей учасників міжнародних економічних відносин.

Наукова новизна. Наукова новизна полягає у формуванні комплексного підходу до консалтингового забезпечення адаптивної економічної політики, який поєднує

міжкультурну діагностику, структурування проблемного поля, сценарне проектування, комунікаційний супровід, пілотування та коригування регуляторних рішень.

Практичне значення. Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих положень під час розроблення державних і місцевих програм економічного розвитку, підготовки міжнародних партнерств, удосконалення консультацій із підприємницьким сектором та організації міжкультурного діалогу.

Методологія

Методи дослідження. Методологічну основу становить сукупність загальнонаукових і спеціальних методів. Діалектичний метод використано для розкриття взаємозв'язку між змінами міжнародного економічного середовища, міжкультурною взаємодією та адаптивністю економічної політики. Методи аналізу й синтезу застосовано для визначення функцій консалтингу. Порівняння, систематизація та структурно-функціональний підхід забезпечили формування послідовності консультаційного супроводу та узагальнення практичних інструментів.

Джерела даних. Теоретичну основу дослідження становлять наукові праці вітчизняних авторів, присвячені міжкультурній комунікації, глобалізаційному діалогу культур, мовним і риторичним аспектам ділової взаємодії, розвитку комунікації у глобальному цифровому середовищі, управлінському консультуванню та безпековим аспектам управління персоналом у мінливому зовнішньому середовищі.

Інструменти аналізу. Застосовано доктринальний аналіз наукових позицій, причинно-наслідкове опрацювання чинників міжкультурної взаємодії, картування зацікавлених сторін, структурування проблемного поля, сценарне проектування та табличне представлення функцій, інструментів і бажаних напрямів зміни економічної політики.

Обмеження дослідження. Обмеження пов'язані з теоретико-узагальнювальним характером роботи та відсутністю емпіричного оцінювання конкретної державної програми. Запропоновані положення потребують подальшої апробації для окремих видів економічної політики, галузей, територій і форматів міжнародного партнерства.

Результати

Адаптивна економічна політика повинна забезпечувати здатність державних органів влади своєчасно розпізнавати зміни, переглядати пріоритети та коригувати інструменти без втрати стратегічної спрямованості. Посилення міжкультурної взаємодії ускладнює цей процес, оскільки учасники міжнародних економічних відносин по-різному сприймають роль держави, швидкість ухвалення рішень, припустимий рівень невизначеності, спосіб ведення переговорів і значення неформальної довіри. Консалтинг надає можливість перетворити зазначені відмінності на структуровані аналітичні дані. Консультанти здійснюють збір інформації, визначають групи інтересів, ідентифікують комунікаційні ризики, оцінюють можливі реакції та формують альтернативні сценарії. Такий супровід підвищує обґрунтованість політики й створює підґрунтя для її практичної прийнятності. Важливою умовою є поєднання зовнішньої експертної незалежності з активною участю посадовців, представників підприємств, професійних об'єднань і громадськості, оскільки адаптивність формується через постійний зворотний зв'язок (табл.1).

Таблиця 1

Наукове поле впливу консалтингу на формування адаптивної економічної політики

Складова	Характеристика
Аналітичне забезпечення	Збір і систематизація даних про економічні зміни, поведінку учасників, культурні відмінності та можливі наслідки регуляторних рішень
Міжкультурна діагностика	Виявлення відмінностей у способах комунікації, ставленні до ієрархії, правил, часу, ризику, довіри та колективної відповідальності
Політичний діалог	Організація консультацій між державними органами влади, підприємствами, експертами, міжнародними партнерами та суспільними групами
Сценарне проектування	Розроблення альтернативних варіантів політики з урахуванням різних реакцій, ресурсних обмежень і можливих змін зовнішнього середовища
Супровід реалізації	Підтримка впровадження рішень, оцінювання зворотного зв'язку, фіксація відхилень і підготовка пропозицій щодо своєчасного коригування

Сформовано автором

Консалтинговий вплив на економічну політику повинен охоплювати зміст рішення та спосіб його суспільного представлення. Міжкультурні відмінності проявляються у доборі аргументів, рівні деталізації, формальності документів, очікуваній швидкості відповіді та прийнятних каналах зворотного зв'язку. Відтак, однакове регуляторне положення може отримати різне тлумачення серед іноземних інвесторів, місцевих підприємств, працівників і споживачів. Консультант повинен перевіряти зрозумілість термінів, відповідність повідомлень культурним особливостям цільових груп і узгодженість публічних заяв із фактичними управлінськими діями. Розвиток глобального цифрового середовища прискорює поширення інформації та підвищує ціну комунікаційної помилки [8]. Разом із цим рішення на базі застосованих цифрових технологій надають можливість оперативно аналізувати звернення, відгуки й реакції учасників. Практична цінність консалтингу полягає у перетворенні розрізнених сигналів на послідовні рекомендації, придатні для використання під час підготовки та коригування економічної політики (табл.2).

Таблиця 2

Консалтинговий інструментарій формування адаптивної економічної політики

Підхід	Зміст і спосіб застосування
Структурування проблемного поля	Передбачає поділ складної ситуації на економічні, комунікаційні, кадрові, регуляторні та міжкультурні складові з установами причинних зв'язків
Картування зацікавлених сторін	Визначає групи впливу, їх інтереси, ресурси, очікування, потенційні суперечності та прийнятні формати залучення до політичного діалогу
Міжкультурний комунікаційний аудит	Оцінює мову документів, стиль аргументації, канали обміну інформацією, порядок надання зворотного зв'язку та ризику неоднозначного тлумачення
Сценарний аналіз	Формує декілька варіантів розвитку подій і дозволяє порівняти економічні, соціальні, кадрові та репутаційні наслідки кожної альтернативи

Пілотування рішень	Передбачає обмежене впровадження нового інструменту на окремій території або в окремій сфері з подальшим оцінюванням результатів
Моніторинг і коригування	Охоплює регулярне відстеження реакцій учасників, оцінювання досягнутих змін, виявлення побічних наслідків і підготовку оновлених рекомендацій

Сформовано автором

Послідовність консалтингового супроводу повинна починатися з уточнення запиту та встановлення меж проблеми. Наступним кроком постає оцінювання зовнішнього міжнародного й внутрішнього соціально-економічного середовища, після чого здійснюється картування зацікавлених сторін. На цьому етапі важливо визначити, які групи мають формальні повноваження, інформаційні ресурси, суспільний вплив або можливість уповільнювати реалізацію рішення. Міжкультурна діагностика повинна зосереджуватися на фактичних моделях поведінки, а не на спрощених уявленнях про національні особливості. Після структурування інформації консультанти формують сценарії, визначають очікувані вигоди, ризики та умови реалізації. Пілотування надає змогу перевірити рішення в обмеженому масштабі, а комунікаційний супровід забезпечує зрозуміле пояснення мети, строків і відповідальності. Завершальним елементом являється моніторинг, результати якого використовуються для коригування інструментів економічної політики. Таким чином, консалтинг формує безперервний цикл аналітики, діалогу, впровадження та навчання (табл.3).

Таблиця 3

Модель переходу від фрагментарного реагування до адаптивної економічної політики

Проблемна ситуація	Зміни
Рішення готуються після загострення проблеми	Раннє виявлення змін і попереднє опрацювання сценаріїв
Домінування одного джерела інформації	Поєднання статистичних, експертних і комунікаційних даних
Формальні консультації із зацікавленими сторонами	Змістовний діалог і фіксація позицій різних груп
Ігнорування культурних відмінностей	Системне оцінювання міжкультурних чинників і ризиків
Одноразовий експертний висновок	Постійний консалтинговий супровід реалізації політики
Масштабне впровадження без перевірки	Пілотування рішень і поступове поширення результативних практик
Оцінювання переважно за фактом виконання	Оцінювання економічних, соціальних і комунікаційних наслідків
Збереження інструментів за зміни умов	Регулярне коригування політики на основі зворотного зв'язку

Сформовано автором

Запропонована модель відображає перехід від реактивної політики до постійної адаптації. Консалтинг у такому підході не підміняє повноваження державних органів влади, а забезпечує професійне підґрунтя для вибору, обговорення та коригування рішень. Його результативність залежить від якості даних, незалежності експертної оцінки, готовності замовника відкрито розглядати альтернативи та реального залучення зацікавлених сторін. Особливе значення має кадрове забезпечення, оскільки реалізація політики здійснюється працівниками з різним досвідом, професійними нормами й культурними установками. Положення А. Штангрета та О. Силкіна [10] щодо управління персоналом у гіпердинамічному зовнішньому середовищі підтверджують

потребу у підтримці комунікацій, координації та захищеності кадрового потенціалу. На нашу думку, адаптивна економічна політика повинна поєднувати стратегічну послідовність із гнучкістю інструментів, а консалтинг повинен забезпечувати регулярне оновлення знань і переведення міжкультурних сигналів у практичні управлінські дії.

Обговорення

Інтерпретація результатів. Отримані результати надають підстави розглядати консалтинг як системну складову формування адаптивної економічної політики. Його роль охоплює аналітичне забезпечення, оцінювання міжкультурних ризиків, організацію діалогу, проектування альтернатив і супровід реалізації. Адаптивність при цьому визначається спроможністю економічної політики зберігати цільову спрямованість і водночас змінювати конкретні інструменти відповідно до реакцій учасників та динаміки міжнародного економічного середовища.

Порівняння з іншими дослідженнями. Результати узгоджуються з позиціями І. Г. Шавкун [1] щодо значення міжкультурної комунікації для менеджмент-освіти, оскільки якість консультаційного супроводу безпосередньо залежить від компетентностей фахівців. Положення І. Бахова [2] про глобалізаційний діалог культур підтверджують доцільність розгляду економічної політики як процесу узгодження різних позицій. Дослідження Н. Булави [3] та Л. Е. Лебедевої [4] підкреслюють роль мовної підготовки й точності формулювань, що відповідає запропонованому інструменту комунікаційного аудиту. Позиції Д. Костенко [5], В. Бабіної та І. Кудлай [6] посилюють висновок про значення довіри, діалогу й поваги до відмінностей. Результати С. Л. Бобрівника та С. В. Гайдученко [7] підтверджують необхідність якісного письмового ділового дискурсу, а праця О. В. Аксьонової та О. М. Яценко [8] обґрунтовує врахування швидкості комунікації у глобальному цифровому середовищі. Запропонована послідовність структурування проблемного поля розвиває підхід І. Перевозової, О. Орлової та О. Лісової [9], поширюючи його на сферу економічної політики та міжкультурної взаємодії.

Наукова новизна (розгорнуто). Наукова новизна дослідження полягає у розкритті консалтингу як механізму перетворення міжкультурних відмінностей на аналітично опрацьовані чинники економічної політики. У роботі сформовано взаємопов'язану послідовність, що охоплює діагностику, картування зацікавлених сторін, сценарне проектування, фасилітацію, пілотування, комунікаційний супровід і коригування. Такий підхід поєднує зміст регуляторного рішення зі способом його сприйняття та практичної реалізації.

Практичне значення (розгорнуто). Результати можуть використовуватися під час підготовки стратегій соціально-економічного розвитку, програм підтримки підприємств, заходів залучення інвестицій, міжнародних проєктів і регуляторних змін. Запропонований інструментарій надає державним органам влади можливість упорядкувати консультації, виявити групи ризику, підготувати зрозумілі повідомлення, перевірити рішення у пілотному форматі та сформувати постійний механізм зворотного зв'язку. Для консалтингових підприємств результати визначають зміст послуг, орієнтованих на міжкультурну адаптацію економічної політики.

Висновки

Отже, посилення міжкультурної взаємодії підвищує вимоги до гнучкості, зрозумілості та суспільної прийнятності економічної політики. Консалтинг забезпечує професійне поєднання даних, експертних знань, комунікаційних практик і механізмів упровадження. Його роль полягає у структуризації проблемного поля, виявленні міжкультурних чинників, картуванні зацікавлених сторін, підготовці сценаріїв,

організації діалогу, пілотуванні та подальшому коригуванні рішень. Адаптивна економічна політика повинна формуватися як безперервний процес навчання, у межах якого результати реалізації та реакції учасників стають підставою для оновлення інструментів. Практична реалізація запропонованого підходу сприятиме підвищенню обґрунтованості регуляторних рішень, зміцненню довіри, зменшенню комунікаційних суперечностей і покращенню взаємодії державних органів влади, підприємств та міжнародних партнерів. Подальші дослідження доцільно спрямувати на емпіричне оцінювання результативності консалтингового супроводу для окремих напрямів економічної політики.

Список використаних джерел

1. Шавкун І. Г. Міжкультурна комунікація як складова сучасної менеджмент-освіти. *Культурологічний вісник Нижньої Наддніпрянщини*. 2009. Вип. 23. С. 115–118.
2. Бахов І. Міжкультурна комунікація в контексті глобалізаційного діалогу культур. *Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України*. 2012. № 2. С. 34–43.
3. Булава Н. Формування міжкультурної комунікації як необхідної складової мовної підготовки студентів-іноземців. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Перекладознавство та міжкультурна комунікація»*. 2016. Вип. 6. С. 54–59.
4. Лебедева Л. Е. Міжкультурна комунікація: лінгвістичний аспект. *Філологічні студії*. 2013. Вип. 9. С. 246–252.
5. Костенко Д. Міжкультурна комунікація у сучасному світі. *Педагогічна освіта: теорія і практика. Психологія. Педагогіка*. 2018. № 30. С. 80–85.
6. Бабіна В., Кудлай І. Міжкультурна комунікація як основа налагодження мирних відносин. *Acta de Historia & Politica: Saeculum*. 2023. Вип. XXI. С. 114–120.
7. Бобрівник С. Л., Гайдученко С. В. Риторика міжкультурного спілкування: письмовий діловий дискурс у контексті міжкультурної комунікації. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2019. Вип. 27. С. 112–118.
8. Аксьонова О. В., Яценко О. М. Розвиток міжкультурної комунікації в глобальному цифровому ландшафті ХХІ ст. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 6. С. 36–42.
9. Перевозова І., Орлова О., Лісова О. Структуризація проблемного поля для управлінського консультування з питань модернізації основних засобів. *Вісник Хмельницького національного університету* 2020, № 4, Том 3, С. 174–180.
10. Штангрет А., Силкін О. Безпекові аспекти управління персоналом в умовах гіпердинамічного зовнішнього середовища. № 9(Вип.37), 2024. *Наукові інновації та передові технології*. С. 227–237.

References

1. Shavkun, I. H. (2009). Mizhkulturna komunikatsiia yak skladova suchasnoi menedzhment-osvity [Intercultural communication as a component of modern management education]. *Kulturolohichnyi visnyk Nyzhnoi Naddnyprianshchyny*, 23, 115–118.
2. Bakhov, I. (2012). Mizhkulturna komunikatsiia v konteksti hlobalizatsiinoho dialohu kultur [Intercultural communication in the context of the globalization dialogue of cultures]. *Visnyk Natsionalnoi akademii Derzhavnoi prykordonnoi sluzhby Ukrainy*, 2, 34–43.
3. Bulava, N. (2016). Formuvannia mizhkulturnoi komunikatsii yak neobkhidnoi skladovoi movnoi pidhotovky studentiv-inozemtsiv [Formation of intercultural communication as an essential component of language training for international students]. *Naukovyi visnyk*

Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Seriiia «Perekladoznavstvo ta mizhkulturna komunikatsiia», 6, 54–59.

4. Lebedieva, L. E. (2013). Mizhkulturna komunikatsiia: linhvistychnyi aspekt [Intercultural communication: The linguistic aspect]. *Filolohichni studii*, 9, 246–252.
5. Kostenko, D. (2018). Mizhkulturna komunikatsiia u suchasnomu sviti [Intercultural communication in the modern world]. *Pedahohichna osvita: teoriia i praktyka. Psykholohiia. Pedahohika*, 30, 80–85.
6. Babina, V., & Kudlai, I. (2023). Mizhkulturna komunikatsiia yak osnova nalahodzhennia myrnykh vidnosyn [Intercultural communication as a basis for establishing peaceful relations]. *Acta de Historia & Politica: Saeculum*, XXI, 114–120.
7. Bobrivnyk, S. L., & Haiduchenko, S. V. (2019). Rytoryka mizhkulturnoho spilkuвання: pysmovyi dilovyi dyskurs u konteksti mizhkulturnoi komunikatsii [Rhetoric of intercultural communication: Written business discourse in the context of intercultural communication]. *Naukovi pratsi Natsionalnoho universytetu kharchovykh tekhnolohii*, 27, 112–118.
8. Aksonova, O. V., & Yatsenko, O. M. (2025). Rozvytok mizhkulturnoi komunikatsii v hlobalnomu tsyfrovomu landshafti XXI st. [Development of intercultural communication in the global digital landscape of the XXI century]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, 6, 36–42.
9. Perevozova, I., Orlova, O., & Lisova, O. (2020). Strukturyzatsiia problemnoho polia dlia upravlinskoho konsultuvannia z pytan modernizatsii osnovnykh zasobiv [Structuring the problem field for management consulting on the modernization of fixed assets]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, 4(3), 174–180.
10. Shtanhret, A., & Sylkin, O. (2024). Bezpekovi aspekty upravlinnia personalom v umovakh hiperdynamichnoho zovnishnoho seredovyshcha [Security aspects of personnel management in a hyperdynamic external environment]. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii*, 9(37), 227–237.