

УДК: 316. 776 : 005.57 : 004.77

**КОМПАНИЄЦЬ Л.Г.**

кандидат філософських наук, старший викладач  
кафедри ділової комунікації Запорізького національного університету  
(м. Запоріжжя, Україна)  
[milacomp@mail.ru](mailto:milacomp@mail.ru)

## АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ МІЖКУЛЬТУРНОЇ КОМУНІКАЦІЇ В МЕЖАХ СОЦІОКУЛЬТУРНОЇ ПАРАДИГМИ

### *Анотація*

*В статті аналізується феномен міжкультурної комунікації у сучасних ділових відносинах. Досліджуються типи ділових культур у різному організаційному середовищі. Виявлені головні чинники ефективності міжкультурної комунікації у межах соціокультурної парадигми.*

**Ключові слова:** міжкультурна комунікація, соціокультурна парадигма, ділова культура, організація, корпоративна культура.

Необхідність працювати у спільних підприємствах або багатонаціональних концернах, міжнародних проектах зобов'язує знати процеси міжкультурної комунікації і уміти вирішувати проблеми у полікультурній сфері взаємин. Розширення взаємодії країн, народів, етносів, культур піднімає питання про культурну самотність і культурні відмінності. Зі збільшенням міждержавних та міжкультурних зв'язків зростає значення та роль уміння сприймати культурні особливості народів, поважати їх та певним чином знаходити «спільну мову».

Вивчення міжкультурної комунікації, яке почалося у 80-их роках минулого століття і об'єднує різноманітні підходи (культурна антропологія, етнографія комунікації, контрастивна прагматика і т.д.) продуктивним є саме в межах соціокультурної парадигми. Соціокультурну парадигму можна визначити як сукупність ментальних, семантичних і поведінкових норм комунікацій (мотивів, механізмів, патернів), що рефлексуються, які впливають на сприйняття об'єкту взаємодії. Оперуючи категорією "соціокультурність", слід дотримуватися традиції, закладеної в теоретичних положеннях робіт О. Ахієзера, П. Бурдье, Н. Зарубіної, М. Лапіна, П. Сорокіна, О. Темницького. Вони дозволяють визначити соціокультурність як фундаментальний елемент системи управління, що опосередковує дію решти інших чинників (економічних, соціальних, політичних, національно-етнічних) [1, с. 264]. Тому метою даної статті є дослідження феномену міжкультурної комунікації та аналіз головних чинників її ефективності в межах соціокультурної парадигми. Вважаємо, що ця проблема є досить актуальною, особливо з огляду на розширення співпраці між країнами у різних сферах діяльності.

Дослідження відомих філософів і мовознавців (Ф. Браса, В. фон Гумбольдта, В. Лейбніца, В. Вундта, О.А. Потєбні та ін.) склали основу для розвитку міжкультурної комунікації як науки, теоретичні засади якої були визначені Е. Холлом. На сучасному етапі проблеми, які виникають в процесі міжкультурного спілкування, розглядаються вітчизняними (С.Г. Тер-Мінасова, О.А. Земська, Т.І. Грушевська, А.Г. Старостенко, О.П. Сарокін, В.М. Манакін, В.Д. Попков, Ф.С. Бацевич) та зарубіжними (П. Єммерт, В. Донах'ю, С. Тінг-Тулі, Н. Сигбанд, А. Белл, Г. Хофстедс, Ф. Тромпенаарс) ученими. Головна увага дослідників зосереджена на виявленні ситуацій порушення успішності акту комунікації та визначенні шляхів для усунення суперечностей та подолання комунікативних бар'єрів. Але бракує досліджень, пов'язаних із філософським осмисленням ефективності міжкультурної комунікації у межах соціокультурної парадигми.

Все, що створено людиною або має до неї відношення, є частиною культури. Комунікація виступає важливою частиною людського життя, а тому і частиною культури. Американський дослідник О.Тейлор в своїй книзі «Міжкультурна комунікація: важливий вимір ефективної освіти» стверджує, що комунікація – це породження культури. Спосіб, за допомогою якого люди спілкуються, обумовлений їхньою культурою. Людина може знати більше однієї культури, бути експертом з декількох культур, але беззаперечним буде одне: комунікація – це продукт і витвір культури [2].

Проблема міжкультурної комунікації важлива у багатьох сферах людської діяльності і розглядається ученими в структурі міжкультурної компетентності, яка є головним чинником в успішній взаємодії представників різних монокультурних спільнот. Особливого значення в системі міжкультурної комунікації набуває і ділова культура. Ділова культура – це система формальних та неформальних правил і норм поведінки, звичаїв, традицій, особливостей поведінки працівників, стилю

керівництва і т.ін. в організаційних структурах різних рівнів [3, с. 150]. Національна ділова культура є невід'ємною частиною національної культури кожної країни і відображає нариси, цінності та правила кожної конкретної національної культури. В основі національної ділової культури закладені норми та традиції ділової етики, нормативи і правила ділового етикету і протоколу.

На сучасному етапі розвитку суспільства під впливом глобалізаційних тенденцій в світовій економіці нових акцентів набуває взаємодія національних ділових культур. Управління фірмою, яке відбувається на межі різних культур, здійснюється з урахуванням особливостей, властивостей кожної корпоративної культури. Цілком зрозуміло, що конструктивне вирішення проблемних ситуацій залежить від міжкультурної компетенції та компетентності менеджера: він має бути спроможним керувати поведінкою людей і своєю власною поведінкою. Кроскультурне оточення вимагає від керівника «спільне ведення бізнесу з представниками інших культур, засноване на визнанні та повазі кроскультурних відмінностей та формуванні спільної корпоративної системи цінностей» [3, с. 153].

Досліджуючи питання про ефективність міжкультурної комунікації як важливої умови організаційного розвитку на наш погляд, перш за все необхідно звернутися до праці американського ученого Ф. Мохаддама, який виділяє два вектори при характеристиці сутності ділової культури: «демократія – диктатура» та «ринкова економіка – планова економіка» [4, с. 74]. Це дозволяє досліднику виокремити чотири типи суспільного устрою, що впливають на особливості діяльності міжнародних компаній: ринкова демократія, ринкова диктатура, демократія з плановою економікою та диктатура з плановою економікою. До першого типу можна, наприклад, віднести США, до другого – Китай, третій тип представляє Швеція, четвертий – Куба. На думку автора, саме ринковий демократичний устрій найбільше сприяє позитивному сприйняттю культурного різноманіття. Таким чином, виявлені соціокультурні відмінності доцільно враховувати у процесі розвитку закордонних представництв компаній.

Однією з перших класифікацій у рамках порівняльного менеджменту був розподіл культур на високу – та низькоконтекстні, здійснений Е. Холлом [5]. Цей розподіл важливий з точки зору організації комунікацій у різних культурах. Сприйняття тієї чи іншої події (повідомлення) залежить від контексту, тобто відомої наглядачу (реципієнту) інформації, яка не міститься в повідомленні і тісно пов'язана з подією. Зазначені два типи культур розрізняються співвідношенням інформаційної насиченості самого повідомлення і контексту.

У низькоконтекстних культурах відповідальність за успіх комунікації у великій мірі несе той, хто передає інформацію. Він повинен володіти майстерністю точного та детального опису. Типовою низькоконтекстною культурою є американська. Тут речі прийнято називати своїми іменами, ситуація описується максимально точно та детально. Від реципієнта не вимагається особливих знань про те, як виник та розвивався описуваний процес, які взаємозв'язки істотні. Передбачається, що люди вільно домовляються між собою, а зовнішні обмеження мають загальний характер.

Культурною передумовою такого типу комунікації є високий ступінь індивідуалізму, свободи, мобільності людей. Менеджерські рішення ухвалюються менеджером винятково індивідуально, з урахуванням честолюбства підлеглих, їх здібностей і можливостей з одного боку, і прагнення до збагачення, з іншого. Вся управлінська діяльність спирається на механізм індивідуальної відповідальності, оцінку індивідуальних результатів.

Типовою висококонтекстною культурою є японська. В японському суспільстві комунікації відбуваються в основному всередині групи. Робочі місця не відокремлюються одне від одного будь-якими перегородками, а співробітники знаходяться у безпосередній близькості один до одного. В таких умовах працюють представники всіх рівнів ієрархії. При цьому не виникає ні фізичних, ні психологічних бар'єрів для комунікації.

Міжособистісні комунікації в японському офісі є звичайною справою і заохочуються керівництвом. Більше того, спілкування, обговорення важливих для відділу чи підприємства в цілому питань відбувається і за межами офісу, в неформальній обстановці. Це створює безперервний інформаційний потік, обслуговуючий традиційний для Японії процес ухвалення рішень, що вимагає знаходження консенсусу. Той факт, що співробітники весь час знаходяться в курсі подій, знижує потребу в детальній передачі повідомлень, характерній для низькоконтекстних культур.

У висококонтекстній культурі, такої як японська, саме повідомлення відносно невизначене, але воно сприймається й інтерпретується як частина спільного комунікаційного простору, вже існуючого між учасниками діалогу. Поведінка працівників, що належать до різних типів культур, розрізняється не тільки в сфері комунікацій. Е. Холл зазначає, що в висококонтекстній культурі

керівник не тільки в теорії, але і на практиці несе відповідальність за дії підлеглих, що знаходяться нижче його на ієрархічних сходах [5].

У низькоконтекстній культурі практикується делегування повноважень, влада розподіляється більш рівномірно, виконавець бере відповідальність на себе. Людина оцінюється на основі її власних вчинків і досягнень.

У висококонтекстній культурі при ухваленні менеджерських рішень основним завданням менеджера є не зосередження у своїх руках відповідальності, а розподіл цієї відповідальності між членами групи і стимулювання творчої віддачі кожного через створення відповідної морально-психологічної атмосфери, що забезпечує максимальну групову віддачу.

У своїй класичній праці про культуру голландський вчений Г. Хофстеде розглядає кілька напрямків, за якими можна класифікувати конкретний тип культури [6, с. 213]: індивідуалізм / колективізм (описує силу відносин між індивідом та іншими індивідами в суспільстві, тобто наскільки люди поведуть себе як індивідуалісти, а не як члени групи), владна дистанція (показує, як культура ставиться до ієрархічних відносин влади, зокрема, нерівного розподілу влади), уникнення невизначеності (описує, як культури ставляться до того факту, що майбутнє важко повністю передбачити, тобто наскільки носії певної культури надають перевагу структурованим ситуаціям над неструктурованими), маскулінізм – фемінінізм (описує міжстатевий розподіл ролей у суспільстві), короткотермінова / довготермінова орієнтація (передбачає, що культури з високою довготерміновою орієнтацією концентруються на майбутньому та дотримуються цінностей сьогодення, що не обов'язково принесуть миттєвий прибуток, в той час як культури з короткотерміновою орієнтацією орієнтовані на минуле та сьогодення, дотримуються поваги до традицій та виконання соціальних обов'язків).

Г. Хофстеде виходив з того, що культура як «колективне духовне програмування» визначає установки та поведінку людей. Саме культура змінюється з працею, хоч й дуже повільно. Вона має тенденцію втілюватися, кристалізуватися у створених людиною громадських інститутах. У свою чергу, громадські інститути певною мірою як обмежують, так і стимулюють різні методи мислення.

Одна із спроб класифікації культур на основі комплексної системи показників, що впливають на ділову поведінку, належить Р. Льюїсу, який виділив три типи культур.

Моноактивні культури. Їх представники орієнтовані на завдання. Вони активно займаються плануванням життя і не роблять декілька справ одночасно. До цієї групи входять німці, англійці, американці, австралійці, новозеландці, скандинави (за винятком фінів).

Поліактивні культури. Представники даної культури орієнтовані на людей. Вони товариські, спонтанно активні, роблять кілька справ водночас, і не обов'язково такі, що заплановані. Вони можуть робити те, що подобається в даний момент, що здається важливим. Це – іспанці, італійці, латиноамериканці, араби.

Реактивні культури. Характерна риса цього типу культури – надання великої значущості ввічливості, вмінню слухати. Її типові представники – японці, китайці, фіни [7, с. 365].

Саме Х. Тріандіс звернув увагу на відмінність у типах інформаційних процесів у різних сучасних ділових культурах. Зокрема, суттєву роль у сприйнятті інформації відіграють соціальні характеристики джерела і одержувача інформації [8, с. 114]. З урахуванням зазначеного *культури за типом поділяються на такі де важливіша компетентність партнера в сфері комунікації, і такі, де сприйняття інформації залежить від статусу людини в певній групі*. В останньому випадку релевантні походження, стать, релігія та інші характеристики, що визначають статус індивіда в суспільстві.

З введенням розмежування тісно пов'язана постановка питання про те, кого можна вважати членом групи (інсайдером), а кого ні. Природно, всередині групи інформація сприймається з більшою довірою, а комунікації набагато інтенсивніше, ніж між її членами і третіми особами. Особливості комунікаційного процесу також визначаються тим, як сформовані групи, їх розмір.

Наприклад, згуртованість підрозділів зумовлює ефекти їх самостійного організаційного розвитку, диференціації субкультур. Водночас "м'які" розмежування підрозділів сприяють створенню сильної корпоративної культури. Аналогічні процеси спостерігаються в стратегічних альянсах. Більш того, «м'якість» або «твердість» способів розмежування може збільшувати або зменшувати легкість зміни постачальника або іншого бізнес-партнера.

Ціннісні орієнтації та вірування особистості, що мають вияв в організаційному середовищі, безпосередньо пов'язуються з домінуючою у певному типі суспільства тією чи іншою релігією. Найбільш прямолинійно такий підхід демонструє у своїй типології Н. Юшимурі (Noboru Yoshimura) та Ф. Андерсон (Philip Anderson) [9]. Ними було виділено у підсумку три головних *типи організаційної*

культури за національною ознакою – західноєвропейська, північноамериканська та японська. Всі інші культури позичають та синтезують окремі ознаки цих трьох головних. Отже, така типологія охоплює лише основні моменти соціокультурної парадигми, проте навіть при цьому помітними є суттєві відмінності між культурами. Ці відмінності мають вияв не лише у протиставленні західних та східних організацій, але й існують поміж організаціями західного типу.

Наприклад, європейські організації більш ретельно підходять до складання довгострокових програм, стратегій своєї діяльності, а американські насамперед цікавляться заходами зі швидким ефектом. Європейські та американські організації належать до західної цивілізації, що віддзеркалюється в основних цінностях – неоднорідності, мобільності, індивідуальній свободі. Для японських організацій основні цінності полягають у стабільності, однорідності, взаємній довірі, захищеності.

Учені К. Камерон та Р. Куїнн виділяють такі типи організаційної культури: кланова, адхократична, ієрархічна, ринкова.

Кланова культура характеризується внутрішньою орієнтацією та гнучкістю у вирішенні проблем. Позитивні характеристики кланової культури: дружній, сприятливий соціально-психологічний клімат, згуртованість колективу, турбота керівництва про трудовий колектив, відданість традиціям та виконання зобов'язань.

Адхократична культура відрізняється від кланової зовнішнім спрямуванням. Для культури такого типу властивим є дух новаторства, творчості при вирішенні проблем, здатність йти на ризик, високо цінується ініціативність та особиста свобода.

Ринкова культура, як і адхократична, є зорієнтованою на зовнішнє середовище, але в такій культурі цінується стабільність і контроль. Такі організації спрямовані в своїй діяльності на результат, досягнення поставлених завдань, а від персоналу вимагається вміння конкурувати, керівництво демонструє жорсткість і вимогливість.

Ієрархічна культура поєднує внутрішнє спрямування зі стабільністю та контролем як способами вирішення проблем. Тому для ієрархічної культури є властивими формалізація процесів, плановість, стабільність, гарантії [10, с. 68-79].

Класифікацію організаційної культури, яка базується на розподілі влади та визначенні ціннісних орієнтацій особистості запропонував американський учений Ч. Хенді. За цими ознаками було виділено чотири типи організаційної культури: 1) силова, 2) рольова (бюрократична), 3) особистісна, 4) цільова. Розглянемо їх докладніше.

Силова культура – ґрунтується на владі і жорсткому контролі, особистих якостях лідера. Як правило, в таких компаніях існує жорстка ієрархія. Важливими позитивними характеристиками компаній із таким типом культури є їх мобільність і висока адаптивна здатність.

Рольова культура – характеризується наявністю бюрократичних процедур, чіткою регламентацією прав і обов'язків усіх працівників, наявністю програм поступового кар'єрного зростання. Такий тип культури складається в компаніях, які провадять діяльність на стабільних ринках. Позитивні характеристики рольової культури – це прозорість і прогнозованість, негативна – низька адаптивна здатність.

Особистісна культура утворюється в компаніях, які є об'єднаннями висококласних фахівців певної галузі. Влада і контроль в таких організаціях мають координуючий характер. Особистісна культура має нетривкий характер і схильна достатньо швидко видозмінюватись у інший вид організаційної культури. Такий тип культури створює оптимальні умови для особистісного розвитку, але ступінь відповідальності кожного працівника є дуже високим.

Цільова культура характеризується чіткою орієнтацією на вирішення конкретних задач, що є важливим в умовах ринку, який динамічно розвивається. Для підвищення ефективності роботи на підприємствах з таким типом культури застосовуються командні методи роботи і жорсткі методи контролю і звітності. Цільова культура дає позитивний результат для підприємств, які працюють в умовах жорсткої конкуренції, і не прийнятна для організацій, які знаходяться в кризовому стані.

Важливим висновком Ч. Хенді є те, що корпоративна культура не є статичною, а постійно видозмінюється в процесі розвитку підприємства. Іншими словами, модель Ч. Хенді є ілюстрацією зміни організаційної культури в залежності від стадії життєвого циклу підприємства. Стадії зародження і становлення відповідає силова культура, стадії розвитку – культура ролі, стадії розквіту – особистісна культура, стадії спаду і відродження – цільова культура [11, с. 253 – 256].

Отже, головними чинниками ефективності міжкультурної комунікації у межах соціокультурної парадигми вітчизняні та зарубіжні вчені вважають, перш за все, міжкультурну чутливість, знання та активне сприйняття цінності іншої культури, тактовність, толерантність, самопізнання, володіння

спільною мовою, взаєморозуміння. На нашу думку, менеджерам, які налагоджують контакти у полікультурному просторі необхідно встановлювати пріоритетні зони позитивних емоцій під час спілкування, сприймати іншу культуру з точки зору набуття нових особистісних і ділових якостей.

### *Список посилань*

1. Ахиезер А. С. Социально-культурные проблемы развития России / Ахиезер А. С. – М. : Ин-т науч. информации по обществ. наукам РАН, 1992. – 82 с.
2. Orlando L. Taylor Cross-Cultural Communication: An Essential Dimension of Effective Education / Orlando L. Taylor; [Revised and reprinted], 1990. – 356 p.
3. Старостенко А. Г. Міжнародний менеджмент / А. Г. Старостенко. – Київ : ЦУЛ, 2011. – 488 с.
4. Moghaddam F. M. Multiculturalism and intergroup relations : psychological implications for democracy in global context / F. M. Moghaddam. – American Psychological Association. – Washington, DC, 2008. – 207 p.
5. Hall E T. Understanding Cultural Differences / E. T. Hall, M. R. Hall. – Yarmouth, ME : Intercultural Press, 1989. – 320 p.
6. Hofstede G. Culture's Consequences : Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations / Hofstede G.; [2 ed.]. – Ed. Thousand Oaks, CA : Sage, – 2001. – 358 p.
7. Lewis R. C. Cases in Hospitality Marketing and Management / Lewis R. C.; [2nd Edition]. – London : John Wiley & Sons, Inc., 1997. – 504 p.
8. Triandis H. Multimethod Probes of Individualism and Collectivism / Triandis H., McCusker C., Hui C. // Journal of Personality and Social Psychology. – 1990. – V. 59. – № 5. – P. 106 – 120.
9. Yoshimura N. Inside the Keisha : Demystifying Japanese Business Behavior [Електронний ресурс] / N. Yoshimura, P. Anderson. – Режим доступу: <http://www.informaworld.com/smpp/content~db=all~content=a727551762>
10. Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн ; [пер. с англ.] ; [под ред. И. В. Андреевой]. – СПб : Питер, 2001. – 320 с.
11. Хэнди Ч. Будущее крупных корпораций и мелкого бизнеса / Хэнди Ч. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. – 356 с.

### *References*

1. Ahiezer A. S. Social'no-kul'turnye problemy razvitija Rossii / Ahiezer A. S. – M. : In-t nauch. informacii po obshhestv. naukam RAN, 1992. – 82 s.
2. Orlando L. Taylor Cross-Cultural Communication: An Essential Dimension of Effective Education / Orlando L. Taylor; [Revised and reprinted], 1990. – 356 p.
3. Starostenko A. G. Mizhnarodnij menedzhment / A. G. Starostenko. – Kiiv : CUL, 2011. – 488 s.
4. Moghaddam F. M. Multiculturalism and intergroup relations : psychological implications for democracy in global context / F. M. Moghaddam. – American Psychological Association. – Washington, DC, 2008. – 207 p.
5. Hall E T. Understanding Cultural Differences / E. T. Hall, M. R. Hall. – Yarmouth, ME : Intercultural Press, 1989. – 320 p.
6. Hofstede G. Culture's Consequences : Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations / Hofstede G.; [2 ed.]. – Ed. Thousand Oaks, CA : Sage, – 2001. – 358 p.
7. Lewis R. C. Cases in Hospitality Marketing and Management / Lewis R. C.; [2nd Edition]. – London : John Wiley & Sons, Inc., 1997. – 504 p.
8. Triandis H. Multimethod Probes of Individualism and Collectivism / Triandis H., McCusker C., Hui C. // Journal of Personality and Social Psychology. – 1990. – V. 59. – № 5. – P. 106 – 120.
9. Yoshimura N. Inside the Keisha : Demystifying Japanese Business Behavior [Електронний ресурс] / N. Yoshimura, P. Anderson. – Режим доступу: <http://www.informaworld.com/smpp/content~db=all~content=a727551762>
10. Kameron K. Diagnostika i izmenenie organizacionnoj kul'tury / K. Kameron, R. Kuinn ; [per. s angl.] ; [pod red. I. V. Andreevoj]. – SPb : Piter, 2001. – 320 s.
11. Hjendi Ch. Budushhee krupnyh korporacij i melkogo biznesa / Hendi Ch. – M. : Al'pina Biznes Buks, 2008. – 356 s.

**КОМПАНИЕЦ Л.Г.**

кандидат философских наук,  
старший преподаватель кафедры деловой коммуникации  
Запорожского национального университета  
(г. Запорожье, Украина)  
[milacomp@mail.ru](mailto:milacomp@mail.ru)

## АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ МЕЖКУЛЬТУРНОЙ КОММУНИКАЦИИ В РАМКАХ СОЦИОКУЛЬТУРНОЙ ПАРАДИГМЫ

### *Аннотация*

*В статье анализируется феномен межкультурной коммуникации в современных деловых отношениях. Исследуются типы деловых культур в разном организационном окружении. Выявлены основные факторы эффективности межкультурной коммуникации в пределах социокультурной парадигмы.*

**Ключевые слова:** межкультурная коммуникация, социокультурная парадигма, деловая культура, организация, корпоративная культура.

**КОМПАНИЙЕТС Л.**

Ph.D., senior lecturer of  
the Department of business communication,  
Zaporizhzhya National University  
(Zaporizhzhya, Ukraine)  
[milacomp@mail.ru](mailto:milacomp@mail.ru)

## ACTUAL PROBLEMS OF INTERCULTURAL COMMUNICATION WITHIN A SOCIOCULTURAL PARADIGM

### *Summary*

*The article analyzes the phenomenon of intercultural communication in modern business relationships. The types of business cultures are researched in modern business. Main factors of the efficiency of intercultural communication have been investigated within the sociocultural paradigm that is defined as a set of mental, semantic and behavioral norms of communication (motives, mechanisms, patterns) which affect the perception of the object of interaction.*

*The need to work in joint ventures or multinational concerns, international projects requires to know the processes of intercultural communication and have the ability to solve problems in the field of multicultural relations. The expanding of the interaction of people, ethnic groups, cultures raises questions about cultural identity and cultural differences. With the increase of international and intercultural relations, the importance of the role and the ability to perceive cultural differences, respect them and find a "common language" is going up nowadays.*

*The study of intercultural communication, which began in the 80s of the last century and combines different approaches (cultural anthropology, ethnography of communication, contrastive pragmatics, etc.) is productive only within a sociocultural paradigm. Sociocultural paradigm can be defined as a set of mental, semantic and behavioral norms of communications (motives, mechanisms, patterns) that affect the perception of object interaction.*

*Domestic and foreign scientists believe that the main factors of intercultural communication within the socio-cultural paradigm are intercultural sensitivity, knowledge and active perception of values of another culture, tact, tolerance, self-knowledge, the possession of a common language and mutual understanding. We believe that managers, who are establishing contacts in the multicultural space should establish priority areas of positive emotions during a conversation, take different cultures in terms of acquiring new personal and business skills.*

**Keywords:** intercultural communication, sociocultural paradigm, business culture, organization, corporate culture.