

*Л. В. Прудюс,  
к. н. з держ. упр., заступник директора-начальник відділу програмного забезпечення та  
інноваційних технологій Інституту підвищення кваліфікації керівних кадрів, Національна  
академія державного управління при Президентіві України, м. Київ*

# ЩОДО РЕАЛІЗАЦІЇ КОНЦЕПЦІЇ КРОС-КУЛЬТУРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ

L. Prudyus,  
PhD of Public Administration, Deputy Director — Head of Unit of Software and Innovative Technologies of Institute  
of Qualification Improvement of Governing Cadres, National Academy of Public Administration under the President  
of Ukraine, Kyiv

## IMPLEMENTATION OF THE CROSS-CULTURAL MANAGEMENT CONCEPTION IN CIVIL SERVICE

***У статті досліджується проблема реалізації концепції крос-культурного менеджменту на державній службі. Здійснено аналіз досліджень вітчизняних та зарубіжних науковців щодо застосування крос-культурного менеджменту для вирішення проблеми міжкультурної взаємодії і міжкультурних комунікацій. Внесено пропозиції щодо впровадження крос-культурного менеджменту на державній службі на міжнародному, національному, регіональному, галузевому та локальному рівнях з метою підвищення її ефективності.***

***In the article the issue on implementation of the cross-cultural management conception in civil service is researched. It was analyzed researches of national and foreign scientist regarding application of cross-cultural management to resolve the problem of intercultural interaction and communication. It was proposed to implement cross-culture management in civil service in international, national, regional, sectoral and local levels to increase its efficiency.***

*Ключові слова: європейська інтеграція, мультикультуралізм, крос-культурний підхід, крос-культурні комунікації, крос-культурна взаємодія, корпоративна культура, крос-культурний шок, крос-культурна компетентність.*

*Key words: European integration, multiculturalism, cross-culture approach, cross-culture communication, cross-culture interaction, corporative culture, cross-culture shock, cross-culture competency.*

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Реалізуючи європейський вектор розвитку Україна забезпечує дотримання європейських цінностей: демократії, верховенства права, дотримання прав людини та основоположних свобод, тому одним із принципів, відповідно до якого здійснюється державна служба в Україні, є принцип забезпечення рівного доступу до державної служби. Суть принципу полягає у забороні всіх форм та проявів дискримінації, відсутності необґрунтованих обмежень або надання необґрунтованих переваг певним категоріям громадян під час вступу на державну службу та її проходження. Тобто при прийнятті на державну службу, враховуючи норми статті 24 Конституції України [1], не може бути привілеїв чи обмежень за ознаками раси, кольору шкіри, політичних, релігійних та інших переконань, статі, етнічного та соціального походження, майнового стану, місця проживання, за мовними або іншими ознаками.

Крім того, глобалізація, трансформація українського суспільства відповідно до європейських стандартів та інтеграція в єдиний європейський освітній простір зумовлюють до застосування інноваційних підходів для забезпечення результативності та ефективності державної служби, враховуючи її багатонаціональність та мультикультурність. Одним з таких підходів є крос-культурний менеджмент.

### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Аналіз останніх досліджень і публікацій засвідчив, що в умовах європейської інтеграції України, реалізації Бонської декларації питання застосування крос-культурного менеджменту в усіх сферах діяльності є дуже актуальним. Його дослідженню присвячені наукові праці Гордієнко А.В. [4], Ліфінцева Д.С. [5], Майданіченка В.А. [6], Мясоедова С.П. [7], Петрушенка Ю.М., Голець Т.А. [8],

Тодорової Н.Ю. [12], Шавкуна І.Г. [14] та інших, а також, дисертаційні роботи Приятельчук О.А. [9], Радченко Т.А. [10], Солодкої А.К. [11].

Так, у дисертації Приятельчук О.А. розкрито комплексність "крос-культурного менеджменту" як системи, кожен елемент якої віддзеркалює певний аспект аналізу міжнародного менеджменту [9]; Радченко Т.А. — досліджено полікультурні засади організації навчального процесу в університетах Швейцарії та акцентовано увагу на принципах, формах і методах його організації [10]; Солодкої А. К. — теоретико-методичні засади крос-культурної взаємодії учасників педагогічного процесу вищих навчальних закладів, звернуто увагу на формування їх готовності до крос-культурної взаємодії шляхом крос-культурної ціннісної орієнтації, крос-культурного ціннісного самовизначення та крос-культурної ціннісної взаємодії [11].

Тодоровою Н.Ю. було здійснено одну із перших в Україні спроб викласти зміст крос-культурного менеджменту як науки й навчальної дисципліни, видавши у 2009 році навчальний посібник "Крос-культурний менеджмент", у якому розглянуто вплив культури на організаційну поведінку в сучасному світі, джерела й параметри культурних розходжень на робочому місці; представлено класичні поняття менеджменту — комунікація, стилі управління, лідерство, мотивація, у їх крос-культурній перспективі [12].

Однак питання крос-культурного менеджменту на державній службі не дістало належної уваги та потребує подальшого дослідження.

## ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Головною метою цієї роботи є аналіз досліджень вітчизняних та зарубіжних науковців щодо застосування кроскультурного менеджменту для вирішення проблеми міжкультурної взаємодії і міжкультурних комунікацій та внесення пропозицій щодо впровадження кроскультурного менеджменту на державній службі з метою підвищення її ефективності.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Однією з найбільш розповсюджених концепцій взаємодії культур в глобалізаційному просторі є концепція мультикультуралізму, яка передбачає "інтеграцію без асиміляції". Головною передумовою появи мультикультурної концепції стала необхідність теоретичного осмислення і прагнення пристосуватись до зростання культурних відмінностей в рамках єдиного багатонаціонального простору [4].

Пріоритетним напрямом досліджень у сфері міжнародного менеджменту та управління людськими ресурсами для забезпечення взаємодії культур та крос-культурної комунікації є крос-культурний менеджмент.

Актуальність дослідження проблеми міжкультурної взаємодії на державній службі та застосування крос-культурного менеджменту є беззаперечною. Про це свідчать як заходи, спрямовані на інтеграцію України до Європейського Союзу, а саме: розвиток міжнародного та транскордонного співробітництва, здійснення державно-приватного партнерства, налагодження ефективного діалогу та партнерських відносин органів державної влади, органів місцевого самоврядування з організаціями громадянського суспільства та бізнесу для впровадження реформ, так і анексія Криму та проведення антитерористичної операції на сході країни, які стали поштовхом для внутрішнього переміщення громадян України.

Крім того, Законом України "Про державну службу" (стаття 41) передбачено переведення державних службовців (ротація) без обов'язкового проведення конкурсу з

урахуванням їх професійної підготовки та професійної компетентності: 1) на іншу рівнозначну або нижчу вакантну посаду в тому самому державному органі, у тому числі в іншій місцевості (в іншому населеному пункті), 2) на рівнозначну або нижчу вакантну посаду в іншому державному органі, у тому числі в іншій місцевості (в іншому населеному пункті) [2]. Тобто, враховуючи полікультурність державної служби, процедура ротації державних службовців також вимагає взаємодії культур та налагодження взаємовідносин.

Аналіз досліджень вітчизняних та зарубіжних науковців із зазначеної проблематики свідчить:

1. Крос-культурний менеджмент має комплексний характер, оскільки його розглядають як "складову сфери людської діяльності, тобто управління, яке враховує національні стереотипи, особливості організації та ведення бізнесу в різних країнах, а також наслідки взаємодії різних культур та їх вплив на розвиток міжнародного бізнесу; як сучасний етап розвитку менеджеризму, акцент в якому зміщується на вивчення взаємодії компанії та зовнішнього середовища; як специфічну наукову дисципліну, яка знаходиться в процесі свого становлення, має власні предмет, методологію й метод дослідження, базується на практиці ведення міжнародного бізнесу та науково-теоретичних узагальненнях, що постають у формі певної системи знань" [7]; як інструмент ефективного управління та міжнародного співробітництва; як складову системи управління людськими ресурсами.

Слід зазначити, що в Україні крос-культурний менеджмент активно використовується у різних сферах діяльності, у тому числі у бізнесі. У Львові створено Центр культурного менеджменту [13], який реалізовує та підтримує ініціативи, що здатні спричинити позитивні культурні зміни на особистісному, організаційному та суспільному рівнях шляхом проведення художніх та культурних заходів; відкритих дискусій на тему особистої та регіональної ідентичності мешканців східних та західних областей України; обміну досвідом та налагодження контактів з потенційними партнерами; презентацій, семінарів, тренінгів, лекцій, інклюзивних громадських заходів тощо.

2. Особливостями та відмінностями різних культур є система цінностей та ціннісних орієнтацій, відношення до оточуючого світу, сім'ї, роботи, часу, відносин між людьми тощо. Тому предметом вивчення крос-культурного менеджменту є: поведінкові особливості людей в суспільстві та організації; ієрархії в системі цінностей різних ділових культур; причини міжкультурних конфліктів, шляхи їх запобігання та нейтралізації; управління бізнесом на стику культур [7]. Об'єктом крос-культурного менеджменту є крос-культурна взаємодія, "яка сприяє появі нових елементів і форм культурної активності, коригує ціннісні орієнтири, моделі поведінки і способи життя (як універсальні, так і культурно-специфічні) [11]" та крос-культурні комунікації, які запобігають "крос-культурному шоку" [7; 11; 12].

Науковці виділяють три причини порушення комунікацій в міжкультурних відносинах:

— проблема сприйняття (тобто, кожна людина має власну інтерпретацію навколишньої реальності);

— проблема стереотипів (тобто, формування узагальнених образів, оцінок людей і явищ на основі випадкових спостережень);

— проблема етноцентризму (почуття власної переваги над кимось, пов'язане з приналежністю до національної культури). Тодорова Н.Ю. вживає термін "місництво, чи парокіалізм", який означає погляд на світ винятково крізь призму власних цінностей і перспектив, тобто: "наш

спосіб життя і наші цінності — найкращі і єдино можливі, все інше не заслуговує на увагу як щось недорозвинене й недосконале" [12].

Крім того, у міжнародному менеджменті на ефективність крос-культурних комунікацій представників різних культур впливає: вербаліка (правильне використання словникового і смислового ряду: мова, письмо, читання); паравербаліка (мова емоцій та інтонацій); невербаліка (мова жестів: пози, погляду, виразу обличчя тощо). Також для забезпечення ефективних міжкультурних контактів пропонують використовувати правильний переклад та враховувати гендерний фактор, адже система стереотипів щодо поведінки представників різної статі у різних країнах вирізняється суттєво [7].

Щодо виникнення поняття "крос-культурного шоку", то воно зумовлене процесом ознайомлення та адаптації до нової культури. "Крос-культурний шок" розглядають як "одне з неминучих переживань у процесі занурення в нову незнайому культуру; почуття дезорганізації, що супроводжується психологічними й навіть фізичними проблемами, які викликані стресом від спроб облаштувати своє життя в іноземній культурі" [12], "безпорадність, яка викликана втратою звичайних орієнтирів, при прийнятті рішення: де, коли і як поступити в тій чи іншій ситуації" [7].

Серед симптомів крос-культурного шоку виділяють: постійне напруження під час періоду адаптації; почуття розгубленості, гострий дефіцит спілкування з друзями, втрата звичного статусу і професійних контактів; почуття власного відторгнення з нової культури; нерозуміння своєї ролі, системи цінностей і шляхів самоідентифікації у новій культурі; побоювання і навіть роздратування та злість відносно того "як вони усі роблять"; відчуття безпорадності, нездатність пристосовуватися до нового середовища [15].

3. Основною метою крос-культурного менеджменту є сприяння узгодженню дій в роботі та навчанні під час контактів, у яких культури як історично сформовані знання, цінності та досвід входять до спільної мультикультурної діяльності [8]. Для реалізації цієї мети Петрушенко Ю.М. пропонує розв'язання таких завдань як: комбінація різноманітних корисних знань за допомогою інтерактивної трансляції (тобто трансляції у взаємодії); сприяння розвитку процесуальної компетентності учасників мультикультурних груп, тобто формувати в них відчуття потреби в командній роботі та прихильність міжкультурній взаємодії; сприяння формуванню ефективних крос-культурних технологій, які створюють умови для надходження знань, цінностей, досвіду із різноманітних внутрішніх та зовнішніх культурних джерел та трансформують їх у поведінку, поняття, товари, послуги; створення та підтримка партнерської, відкритої атмосфери, яка полегшує взаємодію культур та сприяє вільному об'єднанню знань [8].

4. Крос-культурний менеджмент спрямований на формування корпоративної культури організації, яка ґрунтується на національній культурі.

Корпоративна культура, яка базується на концепції крос-культурного менеджменту, це унікальна система цінностей, принципів, норм поведінки, яка визначає всі бізнес-процеси в організації, і вирізняє її з-поміж інших, серед яких повага та толерантність до різних культур; рівне ставлення до працівників різних національностей; дотримання принципів корпоративної етики та корпоративної соціальної відповідальності, гнучка й ефективна мовна політика тощо із спрямованістю на результат, який може принести культурне різноманіття: сприяння внутрішній інтеграції працівників та зовнішній адаптації організації; відкритість; орієнтованість на роботу на глобальних ринках; готовність до змін, динамізм, інноваційність; залучення менеджерів із досвідом роботи у мультикультурному середовищі [5].

Інструментами конструювання корпоративної культури виступають створення єдиного фірмового стилю організації, елементами якого можуть бути: інтер'єр будівель, фірмова символіка, дрес-код і стереотипи поведінки співробітників, вироблення стандартів ділового спілкування, прийняті методи стимулювання і мотивації персоналу, формулювання місії, цілей і завдань організації тощо [14].

Для створення корпоративної культури крос-культурним менеджментом передбачено формування та розвиток крос-культурної компетентності, а саме, знань, умінь і навичок міжкультурних відносин і взаємодії: уміння провести переговори з представниками інших культур; здатність швидко вирішити (врегулювати) конфлікти у команді, де працюють представники різних культур; уміння побудувати систему мотивації у компаніях, де працюють представники різних культур; уміння визначати необхідні характеристики лідерства у компаніях, де працюють представники різних культур. Це означає, що крос-культурний менеджмент спрямований допомогти проводити переговори і налагоджувати взаємовигідні стосунки з партнерами; підвищувати злагодженість роботи у компанії; знижувати кількість конфліктів, вибудовувати ефективну систему управління, мотивації і лідерства [7].

5. Ключову роль у формуванні культури відіграє освіта. Кроскультурний підхід в освіті — це процес вивчення та врахування особливостей тієї чи іншої культури з метою створення сприятливих умов для їх взаємодії [6]. Підґрунтям визначення поняття "кроскультурний" є розуміння кроскультурного підходу як особливої методологічної виховної стратегії пізнання культур з урахуванням їх рівноцінності, універсальності та специфічності; на підставі культурологічного, контекстного, аксіологічного та фасилітаційного підходів [11].

## ВИСНОВКИ

Таким чином, кроскультурний менеджмент на державній службі — це ефективний інструмент управлінської діяльності та міжнародного співробітництва; складова управління персоналом, спрямована на формування та розвиток крос-культурних компетентностей державних службовців для уникнення конфліктів і налагодження ділових зв'язків з партнерами, формування корпоративної культури органу державної влади та забезпечення його результативної роботи шляхом ефективної міжкультурної взаємодії і комунікацій, забезпечення безперервного навчання на засадах лідерства, поваги та толерантності до кроскультурних відмінностей, сприйняття та визнання корпоративних цінностей.

На державній службі крос-культурний менеджмент можна застосовувати на міжнародному, національному, галузевому, регіональному та локальному (рівень органу державної влади) рівнях. Зокрема як ефективний інструмент управлінської діяльності крос-культурний менеджмент можна застосовувати на міжнародному рівні: у сфері міжнародних відносин, під час укладання міжнародних договорів і угод, під час навчання та стажування державних службовців за кордоном, тощо; на національному, галузевому, регіональному та локальному рівнях — під час врегулювання соціально-трудових відносин, укладання договорів і угод у порядку, визначеному Законом України "Про соціальний діалог в Україні" [3], та здійсненні державно-приватного партнерства.

Крім того, крос-культурний менеджмент має стати важливою складовою управління персоналом (на національному рівні — управління персоналом державної служби, на локальному — управління персоналом органу державної влади) для формування корпоративної культури (державної служби / органу державної влади відповідно), толерантної взаємодії і комунікацій мультикультурних груп,



врегулювання міжкультурних конфліктів, підвищення ефективності державної служби та ефективності управлінської діяльності шляхом безперервного навчання державних службовців та розвитку їх крос-культурних компетентностей. Разом з тим, зазначені питання потребують подальших наукових досліджень.

Література:

1. Конституція України. Прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України від 28 червня 1996 р. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80/>
2. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/889-19>
3. Про соціальний діалог в Україні: Закон України від 23.12.2010 № 2862-VI [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2862-17>
4. Гордієнко А.В. Концепція мультикультуралізму в сучасному науковому дискурсі / А. В. Гордієнко [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://lib.chdu.edu.ua/pdf/naukpraci/politics/2012/178-166-4.pdf>
5. Ліфінцев Д.С. Формування корпоративної культури на основі концепції крос-культурного менеджменту / Д.С. Ліфінцев [Електронний ресурс]. — Режим доступу [http://www.investplan.com.ua/pdf/5\\_2015/6.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/5_2015/6.pdf)
6. Майданіченко В.А. Світові тенденції розвитку іншомовної педагогічної освіти / В.А. Майданіченко [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.psyh.kiev.ua>
7. Мясоедов С.П. Кросс-культурний менеджмент: учебник для бакалавриата и магистратуры / С.П. Мясоедов, Л.Г. Борисова. — 3-е изд. — М.: Издательство Юрайт, 2016. — 314 с. — (Бакалавр и магистр. Академический курс).
8. Петрушенко Ю.М. Когнітивна концепція крос-культурного менеджменту / Ю.М. Петрушенко, Т.А. Голець [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [http://www.nbuu.gov.ua/old\\_jrn/Soc\\_Gum/VSU\\_ekon/2008\\_1/08pumkkm.pdf](http://www.nbuu.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/VSU_ekon/2008_1/08pumkkm.pdf)
9. Приятельчук О.А. Формування та розвиток системи кроскультурного менеджменту (на прикладі міжнародних корпорацій): автореф. дис. канд. екон. наук: 08.02.03 / О.А. Приятельчук; Київ. нац. ун-т ім. Т. Шевченка. — К., 2006. — 21 с. — укр.
10. Радченко Т.А. Полікультурні засади організації навчального процесу в університетах Швейцарії: автореф. дис. канд. пед. наук.: 13.00.01 / Т.А. Радченко; Житомир. держ. ун-т ім. І. Франка. — Житомир, 2014. — 20 с.
11. Солодка А. К. Теоретико-методичні засади кроскультурної взаємодії учасників педагогічного процесу вищих навчальних закладів: автореф. дис. доктора пед. наук: 13.00.07 / А.К. Солодка; Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля. — К., 2016. — 42 с.
12. Тодорова Н.Ю. Кроскультурний менеджмент: навч. посібник. — К., 2009. — 330 с.
13. Центр культурного менеджменту [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.kultura.org.ua/?p=1058>
14. Шавкун І.Г. Організаційна культура як проблема кроскультурного менеджменту / І.Г.Шавкун, Я.С. Дибчинська [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [file:///C:/Users/Hp%20Pavilion%20g6/Downloads/27886-50423-1-PB%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Hp%20Pavilion%20g6/Downloads/27886-50423-1-PB%20(2).pdf)
15. Oberg K. Cultural shock: adjustment to new cultural environment / K. Oberg. // Practical Anthropology. — 1960. — № 7. — P. 177—182.

References:

1. The Verkhovna Rada of Ukraine (1996), "The Constitution of Ukraine", available at: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80/> (Accessed 05 August 2016).
2. The Verkhovna Rada of Ukraine (2015), The Law of Ukraine "On civil service", available at: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (Accessed 05 August 2016).
3. The Verkhovna Rada of Ukraine (2010), The Law of Ukraine "On Social Dialogue in Ukraine", available at: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2862-17> (Accessed 05 August 2016).
4. Hordiienko, A.V. (2012), "The concept of multiculturalism in modern scientific discourse", available at: <http://lib.chdu.edu.ua/pdf/naukpraci/politics/2012/178-166-4.pdf> (Accessed 08 September 2016).
5. Lifintsev, D.S. (2015), "Building a corporate culture based on the concept of cross-cultural management", available at: [http://www.investplan.com.ua/pdf/5\\_2015/6.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/5_2015/6.pdf) (Accessed 08 September 2016).
6. Majdanichenko, V.A. (2013), "Global trends of foreign language teacher education", Visnyk psykholohii i pedahohiky. Zbirnyk nauk. prats', vol. 11, available at: <http://www.psyh.kiev.ua/> (Accessed 08 September 2016).
7. Mjasoedov, S.P. and Borisova, L. G. (2016), Krosskul'turnyj menedzhment [Cross-cultural management], 3rd ed, Jurajt, Moscow, Russian.
8. Petrushenko, Yu.M. and Holets', T.A. (2008), "Cognitive concept of cross-cultural management", available at: [http://www.nbuu.gov.ua/old\\_jrn/Soc\\_Gum/VSU\\_ekon/2008\\_1/08pumkkm.pdf](http://www.nbuu.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/VSU_ekon/2008_1/08pumkkm.pdf) (Accessed 05 August 2016).
9. Pryyatelchuk, O.A. (2006), "Formation and development of the crosscultural management system (on the example of the international corporations)", Ph.D. Thesis, Organization of Management, Planning and Regulation of the Economy, Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine.
10. Radchenko, T.A. (2014), "Multicultural fundamentals of organization of studies at universities of Switzerland", Ph.D. Thesis, General Pedagogics and History of Pedagogics, Zhytomyr Ivan Franko State University, Zhytomyr, Ukraine.
11. Solodka, A. K. (2016), "Theoretical and Methodic Principles of Cross-cultural Interaction of Pedagogical Process Participants in Higher Education", Thesis for a Doctor Degree in Pedagogic, Theory and Methods of Education, Volodymyr Dahl East Ukrainian National University, Ukraine.
12. Todorova, N.Yu. (2009), Krosskul'turnyj menedzhment [Cross-cultural management], Kyiv, Ukraine.
13. Centre for Cultural Management (2016), "Program of the National Exchange", available at: <http://www.kultura.org.ua/?p=1058> (Accessed 22 September 2016).
14. Shavkun, I.H. and Dybchyns'ka, Ya.S. (2014), "Organizational culture as a problem of cross-cultural management", Humanitarnyj visnyk Zaporiz'koi derzhavnoi inzhenernoi akademii, vol. 58., pp. 53-63, available at: [http://www.irbis-nbuu.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuu/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=A-SP\\_meta&C21COM=S&S21P03=FILE=&S21STR=znpgvzdia\\_2014\\_58\\_7](http://www.irbis-nbuu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuu/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=A-SP_meta&C21COM=S&S21P03=FILE=&S21STR=znpgvzdia_2014_58_7) (Accessed 08 September 2016).
15. Oberg, K. (1960), "Cultural shock: adjustment to new cultural environment", Practical Anthropology, vol. 7, pp. 177—182.

Стаття надійшла до редакції 22.09.2016 р.