

<http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.6618998>

**Ліпич Л.Г.**

*доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри підприємництва, торгівлі та логістики,  
Луцький національний технічний університет  
<https://orcid.org/0000-0002-9059-7271>*

**Хілуха О.А.**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри економіки підприємства  
та інформаційних технологій,  
ЗВО «Львівський університет бізнесу та права»  
<https://orcid.org/0000-0002-1228-7171>*

**Кушнір М.А.**

*кандидат економічних наук, доцент,  
старший викладач кафедри прикладної економіки та бізнесу,  
Український католицький університет  
<https://orcid.org/0000-0002-4441-4278>*

**Загоруйко В.Л.**

*кандидат економічних наук, доцент,  
Луцький національний технічний університет,  
кафедра менеджменту  
<https://orcid.org/0000-0002-0183-7780>*

## **МІЖКУЛЬТУРНІ КОМПЕТЕНТНОСТІ МЕНЕДЖЕРІВ- ЕКСПАТРІАНТІВ**

**JEL Classification: M 12**

**SECTION “Economics”: Економіка**

**Анотація.** У статті зазначено, що міжкультурна компетентність - це здатність особистості ефективно використовувати знання, навички та особистісні якості для досягнення успіху в роботі з людьми різних культур. Виокремлено чотири групи особистих характеристик, що визначають успіх експатріантів: знання менеджменту; гнучкість (у тому числі: толерантність до невизначеності, вміння слухати, стійкість до стресу); відкритість до інших культур; сімейна ситуація. Обґрунтовано, що основними елементами знань експатріанта є: знання іноземних мов, знання різних функціональних сфер діяльності корпорацій (управління, право, економічні та фінансові міжнародні ринки), інтерес до історії та релігії інших країн, управлінський досвід, набутий в міжнародній компанії, рівень освіти, знання моральних норм іншої країни, знання поведінки та ставлення до роботи співробітників з різним «культурним програмним забезпеченням», досвід мультикультуралізму. Доведено, що вміння в профілі компетентностей менеджера можуть бути об'єднані у три групи: соціальні навички (міжособистісні - включають усе, що сприяє спілкуванню з людьми, їх розумінню, оцінці та мотивації); концептуальні навички включають: сприйняття організації в цілому, здатність сприймати відносини між організацією та її міжнародним середовищем, бачення залежності та люків між підрозділами, організацією та її середовищем, група професійних навичок включає вміння створювати мультикультурні команди та

керувати ними. Запропоновано складові міжкультурної компетентності, які, на думку авторів, є вирішальними при рекрутації менеджерів - експатріантів.

**Ключові слова:** міжкультурна компетентність, особисті характеристики, знання експатріанта, вміння експатріанта, соціальні навички, професійні навички, концептуальні навички, профіль менеджера-експатріанта.

**Annotation.** Changes in the economic and political situation of our country, which occur due to the racist invasion, produce serious threats to each individual, the sustainability of its existence, bring a significant level of uncertainty in the lives of almost everyone. This also applies to the activities of international companies, which are forced to adapt to rapid changes in external factors.

To implement large projects in different countries, pools of "mobile" personnel - expats - are specially created. People from different cultures, businesses and countries come together in one team. Guided by the strategy of the parent company, they move from region to region, implementing corporate standards and policies, implementing a single strategy. This approach has its positive and negative aspects. On the one hand, thanks to expatriates, the company is gaining experience in managing complex foreign projects and increasing its own competencies. On the other hand, we have to constantly deal with the adaptation and "cultural integration" of mobile staff.

Cross culture competencies is the ability of an individual to effectively use knowledge to succeed in working with people of different cultures. The components of cross cultural competence are proposed, which, according to the authors, are crucial in the recruitment of expatriate managers. They include personal qualities, cross culture knowledge and skills. Personal qualities that determine the success of expatriates are: management skills; flexibility; cultural openness; family situation. Expatriates should develop knowledge in: foreign languages, functional areas of business, history and religion of other countries, experience in an international company, moral norms of another country, cross-cultural differences in work attitude, experience of multiculturalism. It has been proven that skills in the profile of managerial competencies are: social skills (interpersonal skills); conceptual skills (ability to perceive the relationship between the organization and its international environment); professional skills (the ability to create and manage multicultural teams).

**Keywords:** cross culture competencies, personal qualities, expatriate knowledge, expatriate skills, social skills, professional skills, conceptual skills, expatriate manager profile.

## **Вступ**

Зміни в економічній та політичній ситуації нашої країни, що відбуваються через вторгнення рашистів, продукують серйозні загрози для кожної особистості, сталості її існування, вносять значний рівень невизначеності в життя практично кожної людини. Це стосується і діяльності міжнародних компаній, які вимушені пристосовуватися до швидкої зміни зовнішніх чинників.

За критерієм приналежності до країни персонал міжнародних компаній поділяють на дві групи: 1) «місцеві кадри», тобто персонал проживає в країні, де розміщена міжнародна компанія; 2) експати, або експатріанти (від лат. *ex patria* – «за межами рідної країни», персонал компанії, який працює за кордоном; іноземний фахівець) [1]. Слід зазначити, що до групи експатів відносяться фахівці, які перемістилися за власним бажанням в іншу країну для виконання тимчасової роботи або для виконання певного проєкту (1–5 років). Низка вчених виділяє три під категорії у цій групі: власне експатріанти (персонал, який є громадянином країни, в якій розміщена материнська компанія, переміщений в іншу країну); інпатріанти (кадри, переведені з іншої країни в місце розміщення материнської компанії); робоча сила «третіх країн» (фахівці, які тимчасово наймані міжнародною компанією для роботи в країні, яка географічно є близькою і за культурою подібна до

їхньої батьківщини (один культурногеографічний регіон, наприклад польський громадянин у французькій компанії в Австрії) [1].

Для реалізації великих проектів у різних країнах спеціально створюються пули «мобільного» персоналу - експати. В межах однієї команди об'єднуються люди різних культур, бізнесів, країн. Керуючись стратегією материнської компанії, вони переміщуються з регіону в регіон, впроваджуючи корпоративні стандарти і політику, реалізуючи єдину стратегію. У такому підході є свої позитивні і негативні моменти. З одного боку, завдяки експатріантам компанія нагромаджує досвід управління складними зарубіжними проектами і нарощує власні компетентності. З іншого, доводиться постійно займатися адаптацією і «культурною інтеграцією» мобільного персоналу. Тобто найбільшою проблемою, з якою сьогодні стикаються міжнародні компанії, - це подолання культурних відмінностей та придбання професіоналів міжнародного рівня, тобто мобільних, гнучких працівників з унікальними міжкультурними компетентностями. Йдеться насамперед про штат керівників-експатріантів, які діють «на перехресті культур» материнської та місцевої структури, до якої вони були делеговані.

У статті представлено результати досліджень, проведених щодо профілю кваліфікаційних вимог до керівників-експатріантів. Стаття включає думки експертів, які займаються питаннями експатріації на зарубіжних та українському ринку.

Аналізу особливостей управління персоналом міжнародних компаній присвячені праці таких вітчизняних і зарубіжних учених, як Бонахе Я. (Bonache) [19], Moosmüller A. [2], Фішер Г. [3], Шмід А. (Schmid) [4], Ерлі Х. (Earley) [9], Анг С. (Ang) [9], Деллера Дж. (Deller) [13], Блек Дж. (Black) [16], Грегерсен Х. (Gregersen) [16], Флутзани С. (Flytzani) [17], Артур В. (Arthur) [18], Беннетт В. (Bennett) [18], Паркінсон Е. (Parkinson) [18], Морлей М. (Morley) [18], Кац Р. Л. (Katz) [21] та інші. Теоретичні та емпіричні надбання цих авторів спрямовані на визначення загальних проблем HR-менеджменту в міжнародних компаніях, аналіз особливостей формування міжнародного колективу, дослідження розвитку персоналу міжнародних компаній тощо. Проте питання формування персоналу міжнародних компаній на основі компетентностей дотепер залишається недослідженим. Це визначає актуальність теми статті та її практичну значущість.

*Метою статті* є визначення особливостей міжкультурних компетентностей формування менеджерів-експатріантів міжнародних компаній, враховуючи особистісні характеристики, вміння та знання культури.

## **Результати**

Розвиток сучасного інформаційного суспільства неможливо уявити без процесів інтеграції, впровадження інновацій та постійно зростаючої міжкультурної взаємодії. Дана ситуація вимагає розвитку толерантності та емпатії, вміння швидко адаптуватися і володіти гнучкістю мислення, для того, щоб успішно будувати комунікації і здійснювати ефективну взаємодію. Все це можна об'єднати одним загальним терміном «міжкультурна компетентність» (ang. cross-cultural competence), яка з огляду на виклики, з якими стикаються міжнародні компанії, є обов'язковою в кваліфікаційному профілі менеджера-експатріанта. На думку А. Moosmüller міжкультурна компетенція передбачає наявність у фахівця комплексу соціальних навичок і здібностей, за допомогою яких він може успішно здійснювати спілкування з партнерами з інших культур, як в побутовому, так і в професійному контексті [2]. Г. Фішер [3] визначає міжкультурну компетентність як певну якість особистості, засновану на тверезому усвідомленні світу, історії і готовності до дії. А. Шмід (Schmid) вважає [4], що міжкультурна компетентність це: фундаментальне сприйняття людей, які відрізняються від інших поза своєю власною культурою; здатність взаємодіяти з ними в справді конструктивній манері, яка вільна від негативного ставлення (наприклад, забобони, байдужість, агресія тощо); можливість створити синтез – щось, що не є ні «моїм», ні «вашим», але по-справжньому новим, що не було б можливим, якби ми не об'єднали наші різні погляди і підходи. Узагальнюючи вище зазначене можна стверджувати, що

міжкультурна компетентність – це здатність особистості ефективно використовувати знання, навички та особистісні якості для досягнення успіху в роботі з людьми різних культур. Вона включає такі компоненти:

- особисті риси, які діагностуються у міжнародних співробітників переважно на основі моделі «Великої п'ятірки» [5] та пов'язаних з нею ознак, таких як зібраність, самоконтроль, самосприйняття, альтруїзм, емпатія, креативність, гнучкість, наполегливість;
- знання культури - це здатність сприймати національні культурні відмінності, загальні знання міжнародного середовища, знання історичного, економічного, географічного та культурного надбання країни делеганта;
- вміння, які включають, серед іншого, вміння застосовувати знання на практиці та набувати нові кваліфікації, здатність до вербальної та невербальної міжкультурної комунікації, адаптивність, управління стресом, толерантність до культурних відмінностей, навички самозбереження.



**Рис.1. Компоненти міжкультурної компетентності**

Власні напрацювання авторів

Зважаючи на сутність міжкультурної компетентності, можна сказати, що це мега компетентність, оскільки вона поєднує в собі багато складових, психофізичних властивостей, елементів знань, досвіду та навичок, які дають змогу менеджеру-експатріанту працювати в умовах культурного різноманіття.

Відправною точкою для рекрутації експатріантів, яку здійснюють міжнародні компанії є кваліфікаційний профіль. З метою його формування розглянемо окремо кожен компоненту міжкультурної компетентності.

Більшість дослідників спираючись на досвід практичної діяльності при виборі менеджерів надають ключового значення індивідуальним характеристикам і особистим рисам експатріантів. Результати досліджень, щодо факторів успіху та ефективної експатріації, дозволяють виокремити низку особистих рис експатріантів, зокрема: сильна мотивація до досягнення успіху, інтелігентність, лояльність, твердість, відповідальність, мотивація виїзду до іншої країни, чуйність до культурних проблем (емпатія).

Існує ряд кваліфікаційних рис, що дозволяють досягати успіху та результатів вище середнього в полікультурному середовищі. Робота на міжнародному ринку вимагає вміння

працювати в умовах невизначеності та відсутності повної інформації [6], бути впевненим у собі, успішним, мотивованим, готовим до нових знань, культурної емпатії, бути оптимістом [7]. Часто згадуваною ознакою у наведеній вище класифікації є мотивація досягнення успіху, яка в психології визначається як потреба працювати якомога швидше і якісніше, щоб досягти або перевищити існуючі стандарти [8].

Ще одна психологічна особливість – культурний інтелект, тобто здатність пристосовуватися до різних культурних реалій. Х. Ерлі (Earley) і С. Анг (Ang) створили модель культурного інтелекту, яка складається з трьох компонентів: когнітивного (це здатність нагромаджувати знання про правила і норми в певній культурі), мотиваційного (це спонукання пізнавати і розуміти різні культурні норми та цінності та їх вплив на поведінку), поведінкового (здатність швидко сприймати поведінку типову для даного культурного оточення) [9]. Дослідження, проведені на групі з понад 2000 міжнародних менеджерів різних національностей, довели, що високого IQ або навіть дуже добре розвинутого емоційного інтелекту недостатньо для успішної роботи на перехресті культур. Досить часто менеджери, які досягають успіху на внутрішньому ринку, виявляються неефективними, працюючи в іншій культурній реальності. З іншого боку, багато дослідників [10, 11 та інші] стверджують, що, хоча високого емоційного інтелекту недостатньо для досягнення вражаючих успіхів на роботі за кордоном, він допомагає створити культурний інтелект, необхідний для функціонування в міжнародному середовищі.

Багато досліджень персоналу зарубіжними науковцями також стосуються діагностики особистих характеристик на базі моделі Великої п'ятірки. Однак важко знайти дослідження, які б дозволили однозначно визначити, яка з цих п'яти груп ознак визначає успішність експатріації, а яка дискваліфікує кандидата, який претендує на роботу за кордоном. Виявилось, що екстраверсію, улесливість та емоційну стабільність пов'язують з невдачею експатріації, тобто з поверненням експатріанта з-за кордону набагато раніше, ніж передбачено угодою. З іншого боку, існує позитивна кореляція між сумлінністю та роботою в міжнародному середовищі [12, с.53]. Дослідження Дж. Деллера (Deller) свідчать, що амбіційність (як складова екстраверсії) та відкритість до нового позитивно впливають на рівень реалізації завдань і цілей експатріантів [13].

Працівники, які демонструють високий рівень екстраверсії, як правило, товариські, наполегливі та балакучі [14], здатні встановлювати прямі міжособистісні контакти, які є джерелом важливої інформації про те, як поводитися в новій культурі. Відкритість, що включає цікавість, уяву та готовність до змін, часто згадується в дослідженнях як психологічна властивість, необхідна для роботи в міжкультурному середовищі [15].

Дж. Блек (Black) та Х. Грегерсен (Gregersen) [16, с.52] стверджують, що визначальною рисою роботи за кордоном є комунікабельність (вона також є складовою екстраверсії). На думку дослідників, успіх перебування за кордоном прихований у вмінні налагоджувати дружні зв'язки, насамперед з місцевими працівниками, населенням, представниками державних установ, а також власниками кафе чи ресторанів, які відвідують керівники.

Ще одна важлива психологічна риса для міжнародної кар'єри це вміння контролювати (ang. locus of control). Хоча відчуття внутрішнього та зовнішнього локус контролю набувається життєвим досвідом, воно є достатньо важливим, щоб ідентифікувати очікування людей і визначати їх поведінку. Особи із почуттям зовнішнього локус контролю характеризуються більшою чутливістю до інформації та активним її пошуком, що сприяє досягненню мети, навчанню на власному досвіді, меншою схильністю до конформізму, сильнішим почуттям відповідальності, схильності змінювати середовище, а не пристосовуватися до нього. З іншого боку, люди з внутрішнім локусом контролю впевнені, що свідомо керують своїм життям, роблять свідомий вибір і приймають рішення керуючись власним досвідом, професійними знаннями. У дослідженнях С.Флутзани (Flytzani) [17, с.153–156], 35% експатріантів мали внутрішній локус контроль, а 65% зовнішній. Однак, якщо говорити про рівень адаптації до різних соціокультурних умов, то менеджери з внутрішнім локусом контролю були набагато професійнішими.

Стосовно працівників гнучкість можна трактувати як здатність пристосовуватися до змін навколишнього середовища. Психологи розглядають гнучкість як набуту і вроджену рису. Культурна гнучкість, як риса особистості, є компонентом «відкритості досвіду» з моделі «Великої п'ятірки» і проявляється у готовності експериментувати зі звичаями та стилями, відмінними від власних. Емігранти, які маніфестують рису культурної гнучкості, працюючи в Індії, їдять, наприклад, даланд чапаті на обід, а під час роботи в Японії рис з морськими водоростями, використовуючи палички для їжі та потягуючи sake [16, с. 52].

В дослідженнях Savile and Holdsworth, консалтингової компанії, що ідентифікує набір психологічних особливостей, які можуть гарантувати успіх експатріації, гнучкість стоїть на першому місці. Далі йдуть такі риси, як відкритість, міжособистісна чутливість, комунікабельність, інтелектуальні здібності, енергійність і бажання діяти [15].

В. Артур (Arthur) та В. Беннетт (Bennett) [18], опитавши 338 експатріантів, виокремили чотири групи найважливіших характеристик, що визначають успіх експатріантів: знання менеджменту; гнучкість (у тому числі: толерантність до невизначеності, вміння слухати, стійкість до стресу); відкритість до інших культур; сімейна ситуація (бажання подружжя працювати та жити за кордоном, стабільна сімейна ситуація). Автори стверджують, що гнучкість і адаптивність, а також стабільна сімейна ситуація є чинниками, які найчастіше виступають провісниками успіху експатріації.

Знання, якими володіють учасники сучасних бізнес-процесів є основним джерелом ефективних ринкових стратегій. Наймаючи відповідного працівника, організація «купує знання», збагачуючи власні ресурси та підвищуючи свої конкурентні позиції. Тому міжнародні компанії повинні подбати про цей специфічний інтелектуальний капітал як про стратегічний ресурс. Знання менеджера-експатріанта найчастіше мають міждисциплінарний характер. Як і у випадку з психологічними особливостями, тут також можна виокремити їх специфічні елементи знання, які нелегко стандартизувати через різні умови, в яких ці знання були отримані, і які найбільш характерні для експатріанта.

Стосовно глобальної перспективи, то основними елементами знань експатріанта є: знання іноземних мов, знання різних функціональних сфер діяльності корпорацій (управління, право, економічні та фінансові міжнародні ринки), інтерес до історії та релігії інших країн, управлінський досвід, набутий в міжнародній компанії, рівень освіти, знання моральних норм тієї чи іншої країни, знання поведінки та ставлення до роботи співробітників з різним «культурним програмним забезпеченням», досвід мультикультуралізму.

У дослідженні Я. Бонахе (Bonache) та Х. Брюстера (Brewstera) щодо відбору менеджерів-експатріантів європейськими компаніями, встановлено, що найважливішими критеріями їх відбору були, у порядку важливості: технічні компетентності, попередній професійний досвід у рідній країні, знання іноземних мов, мотивація, стійкість до стресу, незалежність, комунікативні навички [19].

Дослідження організації Resources Couldors у 2002 році визначили подібний набір кваліфікаційних навичок для експатріантів: знання та навички (66% відповідей), професійні досягнення (28%) [18].

Іншим, часто згадуваним елементом знань, необхідним для роботи на «перехресті культур», є культурна обізнаність, тобто здатність вийти за межі власної свідомості, щоб зрозуміти незнайомих людей, а також власні культурні цінності, переконання та спосіб сприйняття дійсності [20].

Третій елемент управлінської кваліфікації, тобто вміння, слід розглядати як похідну від психологічних особливостей і знань, вираженням яких є поведінка керівника в даний момент і в конкретних умовах. Вміння в профілі компетентностей менеджера можуть бути об'єднані, як запропонував Р. Л. Кац (Katz) [21], у три групи: соціальні навички (міжособистісні – включають усе, що сприяє спілкуванню з людьми, їх розумінню, оцінці та мотивації). Вони включають

адаптацію до інших національних культур, здатність спілкуватися незважаючи на культурні відмінності, здатність представляти організацію за межами країни.

Концептуальні навички включають: сприйняття організації в цілому (цілісне мислення), здатність сприймати відносини між організацією та її міжнародним середовищем, усвідомлення міжнародної стратегії (глобальне управління), бачення залежності та локів між підрозділами, організацією та її середовищем, інноваційне моделювання реальності.

Група професійних навичок включає вміння створювати мультикультурні команди та керувати ними, здатність виконувати різні управлінські ролі (рольовий симбіоз). З огляду на вищезгадане у табл. 1 запропоновано складові міжкультурної компетентності, які, на нашу думку, є вирішальними при рекрутації менеджерів-експатріантів і вимагаються корпораціями в процесі відбору на посади в іноземних дочірніх компаніях.

Слід зауважити, що запропоновано набір лише найбільш вагомих характеристик, оскільки перелік усіх видається нескінченним набором, що складається із набутих і вроджених рис кожного менеджера, а також соціального контексту, у якому він формується.

*Таблиця 1*

### **Профіль компетентностей менеджерів-експатріантів**

Риси характеру (психологічні характеристики)	Знання культури	Вміння (навички)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• амбіції (елемент екстраверсії)</li> <li>• екстраверсія</li> <li>• культурна гнучкість (елемент відкритості)</li> <li>• культурна емпатія</li> <li>• емоційний інтелект</li> <li>• культурний інтелект</li> <li>• трудова і просторова мобільність</li> <li>• мотивація до виїзду (пізнавальне бажання)</li> <li>• мотивація досягнення успіхів</li> <li>• оптимізм</li> <li>• впевненість</li> <li>• самосвідомість</li> <li>• скрупульозність</li> <li>• комунікабельність (складова екстраверсії)</li> <li>• зовнішній локус контроль</li> <li>• внутрішній локус контроль</li> <li>• віра у власні сили,</li> <li>• адаптивність</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• пізнання різних культур</li> <li>• міжнародний досвід управлінської діяльності</li> <li>• швидке налагодження міжособистісних зв'язків</li> <li>• культурна обізнаність</li> <li>• знання з різних напрямів функціонування корпорації</li> <li>• знання поведінки і ставлення до праці працівників з різним «програмним забезпеченням»</li> <li>• вища освіта</li> <li>• інтерес до історії і релігії інших народів</li> <li>• знання іноземних мов</li> <li>• знання моральних норм інших країн</li> <li>• знання специфіки міжнародних ринків</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• адаптація до інших національних культур,</li> <li>• глобальне мислення</li> <li>• креативність</li> <li>• цілісне мислення</li> <li>• усвідомлення міжнародної стратегії</li> <li>• навички комунікації з персоналом з культурними відмінностями (транскорпоративне спілкування)</li> <li>• вміння виконувати різні управлінські ролі</li> <li>• вміння репрезентувати організацію в міжнародному середовищі</li> <li>• вміння створювати і керувати мультикультурною командою</li> </ul>

Джерело: власні напрацювання.

### **Висновки**

Результати досліджень різних авторів щодо кваліфікаційного профілю менеджерів-експатріантів дозволяють зробити висновок, що особистості риси менеджера визначають успіх у роботі за кордоном. Проте практика управління цими кадрами показує, що значною мірою відбір кандидата на керівну посаду в іноземній філії визначається його знаннями та управлінським досвідом. Далі потрібно враховувати риси характеру, сімейну ситуацію та здатність адаптуватися до культури іншої країни.

Експатріант повинен мати вищу кваліфікацію, ніж місцеві менеджери, розуміти специфіку країни та бути відкритим до співпраці з місцеві працівниками. Він також повинен мати високу мотивацію до роботи в іншій країні. В іншому випадку його робота буде не ефективною.

Варто також додати, що основними причинами невиконання закордонних контрактів, частка яких коливається від 16–50%, є сімейно-особистісний характер [18]. Таким чином, ігнорування психолого-соціальної сфери експатріанта на етапі діагностики його придатності та адаптації на керівній посаді в культурно відмінній країні делегаті має відчутні наслідки для корпорації.

Хоча діагностика психологічних особливостей кандидатів у експатріанти пов'язана з використанням трудомістких і дорогих інструментів відбору та залученням спеціалістів-психологів (як у випадку з психологічними тестами), це, однак, необхідні заходи. Вони захищають корпорації від невиконання контракту та фінансових (витрати на працевлаштування, переїзд, перебування та повернення експатріантів, витрати на рекрутацію тощо) і нефінансових втрат (падіння морального духу інших працівників, втрата експатріанта та його ноу-хау, отриманого під час виконання місії, втрата іміджу компанії тощо).

#### **Список використаних джерел:**

1. Майбутнє ринку праці. Протиборство тенденцій, які будуть формувати робоче середовище в 2030 році. URL: <https://www.pwc.com/ua/uk/survey/2020/workforce-of-the-future-ukr.pdf> (дата звернення: 25.03.2022).
2. Moosmüller A. Interkulturelle Kompetenz und interkulturelle Kenntnisse. In: Roth, K.: Mit der Differenz leben. Europäische Ethnologie und Interkulturelle Kommunikation. München Verlag, 1996. S. 217–290.
3. Fischer G. E-mail in foreign language teaching. Towards the creation of virtual classrooms. Tübingen, Germany : Stauffenburg Medien, 1998.
4. Definition of intercultural competence [Electronic resource]. Access mode: <http://www.kwintessential.co.uk/articles/info/definition-intercultural-competence.html>.
5. Costa, P. T. jr, Widiger, T. A. (red.) (2002). Personality disorders and the Five Factor Model of Personality. Washington: American Psychological Association.
6. Shaeffer R.G. (1989). Matching International Business Growth and International Business Development. Human Resource Planning. Nr 12(1), p. 29.
7. Mamman A. (1997), Expatriates intercultural effectiveness: relevant variables and implications. Asia Pacific Journal of Human Resources. Nr 33(1), p. 41.
8. Чернобровкіна В. А. Мотиваційно-потребові та ціннісні передумови прагнення особистості до успіху. URL: [http://psy-science.com.ua/\\_department/oklad.php?mova=ua&scho= ua/ knopki/konfer-2010/](http://psy-science.com.ua/_department/oklad.php?mova=ua&scho= ua/ knopki/konfer-2010/)
9. Earley P.Ch., Ang S.(2003) Cultural intelligence: Individual interactions across cultures. Palo Alto.CA: Stanford University Press. P.424.
10. Ang S and Van Dyne L (2008) Conceptualization of cultural intelligence: Definition, distinctiveness, and nomological network. In: Ang S and Van Dyne L (eds) Handbook of Cultural Intelligence: Theory, Measurement, and Applications. Armonk, NY: ME Sharpe, pp. 3–15.
11. Chen G, Kirkman BL, Kim K, Farh CIC and Tangirala S (2010) When does cross cultural motivation enhance expatriate effectiveness? A multilevel investigation of the moderating roles of subsidiary support and cultural distance. Academy of Management Journal 53: 1110–1130.
12. Caligiuri P.M. (2000), The Big Five personality characteristics as predictors of expatriates desire to terminate the assignment and supervisor-rated performance. Personnel psychology. P.67–88.

13. Messmer-Magnus J., Viswesvaran C. (2008), Expatriate management: a review and directions for research in expatriate selection, training and repatriation [in:] Handbook of Research in International HRM, (ed.) M. Harris, Laurence Erlbaum Associates, New York, London.
14. Grainger R., Nankervis A. (2001), Expatriation practices in the global business environment, "Research and practice in Human Resource Management" nr 9(2). P. 77-92.
15. Scullion H., Collings D. (2006), International recruitment and selection, [in:] Global staffing, (ed.) H. Scullion, D. Collings, Routledge. P. 67-88.
16. Black J.S., Gregersen H. (1999), The right way to manager expatriates, Harvard Business Review( March/April).
17. Flytzani S., Nijkamp P. (2009), Locus of control and cross-cultural adjustment of expatriate managers, Celebrate the tapestry. Diversity in the modern global organization, Conference Proceedings, ed. W. Scroggins, C. Gomez, P. Benson, Santa Fe, June 21-24.
18. Bonache J., Fernandez Z. (1999), Strategic staffing In multinational companies: a resource-based approach in: Readings and Cases in IHRM, (ed.) M. Mendenhall, G. Oddou, Routledge
19. Bonache J., Brewster Ch. (2001). Knowledge Transfer and the Management of Expatriation Thunderbird International Business Review, Vol. 43(1). P. 145–168.
20. Parkinson, E., & Morley, M. (2006). Cross cultural training. In H. Scullion & D. G. Collings (Eds.), Global staffing: 117-138. London: Routledge.
21. Peterson T.O., Van Fleet D.D. (2004). The ongoing legacy of R.L. Katz: An updated typology of management skills", Management Decision, Vol. 42 No. 10. P. 1297-1308. <https://doi.org/10.1108/00251740410568980>.