



DOI: [https://doi.org/10.58253/2078-1628-2025-1\(33\)-006](https://doi.org/10.58253/2078-1628-2025-1(33)-006)

УДК 378.147:339.138:005.57

JEL I23, M31, Z13

Ігор Валентинович ЛІМБОРСЬКИЙ

доктор філологічних наук, професор,
професор кафедри теорії і практики перекладу та іноземних мов,
Приватний заклад вищої освіти
«Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова»,
м. Черкаси, Україна
 <https://orcid.org/0000-0002-7575-4320>
limb1966@gmail.com

Анжеліка Володимирівна ДРОЗДОВА

здобувачка третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Приватний заклад вищої освіти
«Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова»,
м. Черкаси, Україна
 <https://orcid.org/0000-0002-7575-4320>
anzhelika_drozdova@ieu.edu.ua

МІЖКУЛЬТУРНА КОМУНІКАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ МЕНЕДЖМЕНТУ І МАРКЕТИНГУ В МОВНІЙ ОСВІТІ

Анотація. У статті здійснено комплексне дослідження міжкультурної комунікації як ключового інструменту у сфері менеджменту та маркетингу в мовній освіті. Висвітлено теоретичні основи міжкультурної взаємодії в глобалізованому середовищі, а також окреслено виклики, що постають перед освітніми установами у зв'язку з необхідністю ефективної комунікації зі студентами, партнерами та споживачами освітніх послуг з різних культурних контекстів. Особливу увагу приділено сфері викладання англійської мови як іноземної, яка є домінантною на ринку мовної освіти та потребує гнучких управлінських рішень, культурно адаптованого маркетингу й персоніфікованої комунікації.

Розглянуто взаємозв'язок між міжкультурною компетентністю керівників і викладачів освітніх установ та ефективністю управління освітніми процесами в мультикультурному середовищі. Визначено, що менеджмент

мовних шкіл повинен орієнтуватися на культурну гнучкість, знання моделей поведінки цільових аудиторій, особливості сприйняття інформації та структурування навчального процесу в умовах високої культурної варіативності. Запропоновано інтегрувати інструменти міжкультурного аналізу у внутрішню комунікацію, HR-менеджмент і організацію навчання.

У статті також висвітлено роль міжкультурного маркетингу у формуванні бренду освітньої установи, її позиціонуванні на міжнародному ринку та побудові ефективної стратегії просування. Окреслено принципи культурно релевантного контенту, адаптації рекламних повідомлень, вибору каналів комунікації, а також врахування невербальних, візуальних і символічних елементів у процесі взаємодії зі студентами з різних країн. Представлено приклади глокалізованих стратегій мовних компаній (EF Education First, British Council тощо), які успішно поєднують глобальну якість з локальними особливостями комунікації.

Здійснено огляд сучасного стану використання міжкультурної комунікації в українських мовних школах і вказано на необхідність розвитку міжкультурної компетентності викладачів та управлінців. Аргументовано, що системна інтеграція міжкультурного підходу сприяє підвищенню конкурентоспроможності мовної освіти, забезпечує стійкий розвиток і дозволяє налагодити довготривалі міжнародні партнерства.

Ключові слова: міжкультурна комунікація, мовна освіта, англійська мова, освітній менеджмент, маркетинг освіти, EFL, культурна адаптація, міжнародна освіта, цифрова трансформація, глокалізація.

Постановка проблеми. У сучасному глобалізованому суспільстві мовна освіта перетворюється з академічної галузі на динамічний ринок освітніх послуг. Успішність освітніх установ у цій сфері значною мірою залежить від ефективної комунікації як з внутрішніми, так і з зовнішніми стейкхолдерами. Зокрема, ключову роль відіграє міжкультурна комунікація, що дозволяє налагодити контакт з іноземними партнерами, студентами, батьками та іншими зацікавленими сторонами. Освітні установи, що надають мовні послуги, змушені функціонувати в умовах високої конкуренції, швидкої зміни очікувань цільових аудиторій, культурної різноманітності і мультикультурності. Ці фактори потребують не лише вдосконалення змісту освітніх програм, а й переосмислення комунікативної політики та підходів до менеджменту й маркетингу в освітній сфері.

Однією з ключових проблем, яка залишається недостатньо дослідженою та реалізованою в практичній площині, є інтеграція міжкультурної комунікації у



стратегії управління та брендингу мовної освіти. Незважаючи на визнання важливості культурної чутливості у міжнародному спілкуванні, багато освітніх установ (особливо в Україні) продовжують застосовувати універсальні або навіть шаблонні моделі комунікації, не адаптовані до специфіки культурного середовища різних аудиторій. Це призводить до низької ефективності маркетингових заходів, непорозумінь у взаємодії з іноземними партнерами та студентами, а також до втрати конкурентних переваг.

Управлінський аспект проблеми полягає в тому, що управлінці мовних шкіл і університетів часто не мають належної міжкультурної компетентності, що ускладнює прийняття рішень у багатокультурному середовищі, ускладнює ведення переговорів, перешкоджає управлінню міжнародними проектами, а також формуванню команд і внутрішній комунікації. Паралельно, маркетинговий аспект проблеми полягає у нездатності сформулювати культурно релевантне повідомлення для іноземних споживачів освітніх послуг, а також у неправильному виборі каналів, форматів і стилів подачі інформації.

Особливої гостроти ця проблема набуває в контексті цифровізації освіти. Онлайн-платформи, дистанційне навчання та змішана форма викладання зумовлюють потребу у миттєвій, гнучкій та персоналізованій комунікації з представниками різних культур. У таких умовах відсутність міжкультурного підходу ускладнює створення довіри, підтримання взаємодії та ефективне просування освітніх продуктів на міжнародних ринках.

Таким чином, актуальність теми зумовлена необхідністю комплексного наукового осмислення ролі міжкультурної комунікації в менеджменті та маркетингу мовної освіти, а також практичної розробки інструментів і підходів до її впровадження в управлінську та маркетингову діяльність. Вирішення цієї проблеми дозволить не лише підвищити якість надання освітніх послуг, але й сприятиме підвищенню міжнародної конкурентоспроможності українських освітніх установ.

Огляд останніх досліджень і публікацій. Критичний аналіз наукових джерел, присвячених проблематиці міжкультурної комунікації, управлінню в освіті та освітньому маркетингу, свідчить про високий рівень теоретичного та емпіричного опрацювання окремих аспектів цієї теми як в українській, так і в зарубіжній науці. Однак інтегративний міждисциплінарний підхід до вивчення міжкультурної комунікації саме як інструменту управління й маркетингу в мовній освіті залишається недостатньо дослідженим.

У зарубіжній науковій літературі широке визнання отримали дослідження Г. Хофстеде, який розробив теорію культурних вимірів, що дозволяє оцінити відмінності між культурами за такими параметрами, як дистанція до влади, індивідуалізм, уникнення невизначеності тощо [10]. Його модель широко

застосовується в бізнесі, менеджменті та освіті, включаючи аналіз міжкультурної взаємодії в міжнародних освітніх проєктах. Інші відомі дослідники, зокрема Е. Холл [9] і Ф. Тромпенаарс [12], зосереджуються на контекстуальності комунікації, розумінні часу та простору, а також на культурних сценаріях поведінки, що формують стиль взаємодії в організаціях.

Окреме місце займає дослідження міжкультурного маркетингу, зокрема в працях Ф. Котлера [11], який стверджує, що універсальні рекламні стратегії часто є неефективними без урахування культурних відмінностей, сприйнятті бренду та стилях комунікації. У сфері освіти такі підходи ще недостатньо послідовно використовуються, хоча у роботах І. Варнер [14] та В. Ваймана [13] пропонуються приклади застосування міжкультурної аналітики в менеджменті глобальних освітніх компаній.

В українських джерелах значна увага приділяється комунікаціям в освітньому управлінні. О. Бруснецова аналізує особливості комунікаційної стратегії в управлінні організаціями, підкреслюючи важливість діалогу, прозорості та емоційного інтелекту керівників [1]. О. Когут, Л. Кривульський і Н. Німко досліджують цифрову комунікацію як інструмент трансформації менеджменту у вищій освіті [2]. Водночас міжкультурний аспект у цих дослідженнях представлений побіжно або на прикладах локальних взаємодій.

Натомість А. Коломієць і О. Кушнір [3], а також В. Максименко і Л. Попадюк [5] безпосередньо акцентують увагу на міжкультурній компетентності як професійному інструменті викладача й управлінця в умовах інтернаціоналізації освіти. Їхні праці створюють основу для розуміння, як культурна рефлексія та емпатія можуть стати ресурсами розвитку освітніх інституцій.

Деякі дослідники (зокрема Л. Лук'янова [4], Н. Фроленкова [7]) висвітлюють взаємозв'язок між цифровою трансформацією й міжкультурними бар'єрами, що виникають у новому освітньому середовищі. Вони наголошують на потребі інтеграції цифрових технологій з культурно-чутливою комунікацією для формування довіри в умовах онлайн-взаємодії.

Отже, сучасний стан наукового опрацювання теми свідчить про наявність ґрунтовної теоретичної бази щодо окремих аспектів міжкультурної комунікації, маркетингу та менеджменту в освіті, однак водночас засвідчує потребу в подальшому міждисциплінарному синтезі знань, що дозволить би сформувати прикладні механізми інтеграції міжкультурної комунікації в управлінську та маркетингову діяльність у сфері мовної освіти.

Завдання дослідження. Метою статті є комплексний аналіз ролі комунікацій у менеджменті та маркетингу в сфері мовної освіти з акцентом на вивчення англійської мови, зокрема шляхом вивчення комунікативних стратегій,



інтеграції цифрових технологій та соціокультурних чинників у процес просування освітніх послуг, а також визначення ключових напрямків підвищення ефективності взаємодії між освітніми установами, викладачами, студентами і ринком освітніх послуг у глобалізованому суспільстві.

Методи дослідження. У статті використано два основних методи наукового аналізу. По-перше, застосовано контент-аналіз наукових джерел, який дозволив систематизувати актуальні підходи до менеджменту та маркетингу в освітній сфері, особливо у контексті мовної освіти, зокрема англійської мови, а також виявити теоретико-методологічні засади сучасних комунікаційних стратегій. По-друге, було використано порівняльно-аналітичний метод для співставлення зарубіжного й українського досвіду впровадження інструментів освітнього маркетингу, що дало змогу ідентифікувати спільні та відмінні риси комунікативних підходів і оцінити ефективність інтеграції цифрових технологій у процес формування бренду мовного закладу та взаємодії з цільовою аудиторією.

Основний матеріал дослідження. У глобалізованому інформаційному суспільстві мовна освіта перетворюється з традиційної академічної дисципліни на конкурентний ринок освітніх послуг. Мовні школи, університети, освітні агенції та онлайн-платформи прагнуть не лише надавати якісні навчальні продукти, але й ефективно управляти своїми ресурсами, налагоджувати комунікацію з багатокультурними цільовими аудиторіями, формувати бренд і створювати сталу конкурентну перевагу. У цьому контексті міжкультурна комунікація постає як стратегічний ресурс у сфері менеджменту і маркетингу, що визначає ефективність як внутрішніх процесів управління, так і зовнішньої взаємодії з клієнтами, партнерами та громадськістю.

Сучасна міжкультурна комунікація в освітньому просторі не обмежується міжмовним перекладом повідомлень чи знанням етикету – вона охоплює широкий спектр умінь, включаючи адаптацію змісту до культурного контексту, розуміння невербальних сигналів, врахування комунікативних бар'єрів і культурних стереотипів. У менеджменті освітніх установ міжкультурна компетентність є необхідною умовою ефективного лідерства, управління командами, прийняття рішень у міжнародному середовищі та стратегічного планування. Як зазначає М. Фесенко, комунікація в системі управління повинна враховувати не лише ієрархічні й функціональні зв'язки, а й соціокультурні аспекти взаємодії [6].

Міжнародні дослідження, зокрема Г. Хофстеде, стверджують, що культурні відмінності можуть кардинально впливати на поведінку працівників, викладачів і студентів. Наприклад, культура з високим рівнем дистанції влади (наприклад, Саудівська Аравія) передбачає ієрархічну модель управління, тоді

як у низько ієрархічних культурах (наприклад, Данія) акцент робиться на демократичності та горизонтальній комунікації [14, с. 101]. Такий контекст обов'язково має враховуватись при формуванні управлінських команд у мовних закладах освіти з міжнародним складом викладачів і студентів.

В умовах зростання конкуренції та цифровізації освітніх послуг, міжкультурна комунікація все більше стає елементом маркетингової стратегії. Рекламні кампанії, онлайн-просування курсів, PR-активності та брендинг освітніх установ мають бути адаптовані до лінгвістичних, символічних і поведінкових характеристик цільових груп. Як зазначає Котлер, ефективний маркетинг неможливий без глибокого розуміння культури споживача, оскільки саме культура формує потреби, цінності, уявлення про якість і стиль споживання [11, с. 52].

Особливої актуальності набуває комунікація в соціальних мережах, де споживачі не лише сприймають, а й активно продукують зміст повідомлень. Для мовної школи в Україні, яка намагається залучити студентів з Азії чи арабських країн, важливо враховувати локальні канали просування (WeChat, Telegram, YouTube Shorts), мову звернення, візуальні та смислові особливості контенту. Наприклад, у культурах із високим рівнем контекстності (Японія, Китай) важливу роль відіграє приховане значення тексту, а не прямий текстовий зміст, тому візуальна метафора чи символіка часто більш ефективні, ніж раціональний опис послуги [13, с. 90].

Крім зовнішньої маркетингової комунікації, міжкультурні фактори активно впливають і на внутрішню комунікацію в установах. У великих освітніх організаціях, що мають філії або партнерів у різних країнах, виникає потреба в адаптації внутрішніх менеджерських і маркетингових стратегій, процедур, стилів керівництва та підготовки навчальних матеріалів відповідно до культурних характеристик співробітників. Як зазначає Хелл, стиль комунікації у висококонтекстних культурах орієнтується на узагальнені натяки, інтуїцію, а у низькоконтекстних – на точність, прямолінійність і структурованість [12, с. 43].

В Україні впровадження міжкультурної комунікації в менеджмент і маркетинг освітніх послуг поки що має фрагментарний характер. Часто заклади вищої освіти обмежуються перекладом інформаційних матеріалів, не адаптуючи їх до культурного контексту. У той же час приватні мовні школи та EdTech-платформи демонструють більш гнучкий підхід. Так, мовна школа “Green Forest” активно використовує мультикультурний брендинг, персоніфікований підхід до клієнтів, врахування часу, мови, традицій тощо під час просування своїх курсів за кордоном.

Інший аспект – формування довгострокових міжнародних партнерств, яке також потребує комунікативної компетенції. Ефективна співпраця з



університетами США чи Німеччини можлива лише за умови взаємного розуміння норм ділового етикету, систем зворотного зв'язку, ділового стилю спілкування тощо. У цьому контексті важливо враховувати культурну різницю у сприйнятті часу (лінійний/циклічний), управлінських функцій (централізованість/децентралізація), очікувань від партнерства (конкуренція/колаборація) [8, с. 71].

Ще один виклик – це цифрова трансформація освітнього процесу, яка потребує швидкої адаптації комунікаційних стратегій. Онлайн-курси, дистанційне навчання, гібридні моделі вимагають від менеджерів і маркетологів не лише технічних знань, а й здатності комунікувати з аудиторією в умовах зниженого невербального зворотного зв'язку. Водночас нові технології (AI, аналітика, LMS-системи) дають можливість автоматизувати комунікацію, персоналізувати пропозиції та гнучко реагувати на поведінкові сигнали студентів з різних країн [4, с. 105].

Науково-практична цінність міжкультурної комунікації в управлінні мовною освітою полягає в її здатності мінімізувати ризики непорозуміння, підвищити ефективність освітніх послуг, покращити бренд та імідж установи, а також створити додану вартість для клієнта. Підвищення рівня міжкультурної компетентності персоналу, проведення інтеркультурних тренінгів, розвиток комунікаційних стратегій — усе це має стати складовою інституційного розвитку мовних освітніх закладів.

Сфера вивчення англійської мови як іноземної (English as a Foreign Language – EFL) посідає центральне місце на глобальному ринку освітніх послуг. Упродовж останніх десятиліть англійська мова утвердилася в міжнародному бізнесі, науці, освіті, культурі та дипломатії, що зумовило стійке зростання попиту на вивчення цієї мови у різних регіонах світу. Відповідно, ринок EFL-послуг перетворився на висококонкурентне середовище, де успішність навчальних закладів визначається не лише якістю навчального контенту, а й ефективністю менеджменту, маркетингової стратегії та міжкультурної взаємодії.

З точки зору освітнього менеджменту, установи, що спеціалізуються на викладанні англійської мови, повинні забезпечити багатофакторну координацію процесів: формування навчальних програм, підбір і підготовку викладачів, організацію сервісу підтримки студентів, моніторинг результатів навчання, а також розвиток міжнародного партнерства. Особливої уваги вимагає управління мультикультурним середовищем, оскільки слухачами таких курсів часто є представники різних національностей, з відмінними культурними очікуваннями, стилями навчання, формами зворотного зв'язку та ставленням до авторитету викладача [14, с. 199].

Менеджер EFL-школи або мовного центру має враховувати ці аспекти при ухваленні управлінських рішень. Наприклад, студенти з Азії, як правило, надають перевагу структурованому викладанню, послідовності, високому рівню дисципліни та непрямій формі критики, тоді як європейські студенти цінують гнучкість, відкритість і інтерактивність [9, с. 148]. Відповідно, система навчання, підходи до контролю знань, навіть комунікативна поведінка викладача повинні адаптуватися до профілю аудиторії. Це потребує впровадження міжкультурного менеджменту, побудованого на основі культурної аналітики, прогнозування поведінки студентів і гнучкої адаптації освітнього процесу.

Не менш важливу роль у забезпеченні успішності відіграє маркетинг у сфері викладання англійської мови, який сьогодні включає не лише рекламу, а й цілісну стратегію позиціонування, створення бренду, ціннісної пропозиції та налагодження довіри з клієнтом. В умовах глобального ринку, де студент може обрати курси в будь-якій країні світу або онлайн, культурна адаптація маркетингових повідомлень стає вирішальним чинником.

Компанії, що працюють на міжнародному ринку EFL-освіти, зокрема EF Education First, Wall Street English, British Council, активно впроваджують глокалізаційні стратегії – поєднання глобального брендингу із локальними комунікативними підходами. Наприклад, у рекламі курсів для студентів з Японії використовуються стримані візуали, соціальна аргументація, елементи колективної мотивації; для студентів з Латинської Америки – емоційні образи, персональні історії успіху, гумор і пряме звернення [12, с. 213].

Ще один важливий напрям – управління онлайн-присутністю EFL-брендів. Сучасні школи англійської мови активно використовують соціальні мережі, персоналізовані email-розсилки, маркетинг впливу (influencer marketing), чат-боти з елементами AI для первинної взаємодії зі студентом. Проте ефективність цих інструментів напряму залежить від культурної релевантності контенту: наприклад, в арабських країнах важливо уникати прямого зображення людей певної статі, в Індії – використовувати англомовні меседжі, але з локальними прикладами, а в Німеччині – акцентувати на системності та сертифікації [13, с. 90].

Окремо варто виділити роль викладача як агента міжкультурної комунікації. Викладач не лише транслює знання, а й створює комунікативне середовище, в якому студент відчувається прийнятим, почутим і мотивованим. Міжкультурна чутливість викладача EFL-курсу прямо впливає на задоволеність навчанням і тривалість співпраці студента з освітнім закладом. Успішні EFL-школи інвестують у тренінги міжкультурної компетентності, зокрема за методиками Intercultural Development Inventory (IDI) або Cross-Cultural Adaptability Inventory (CCAI) [11, с. 301].



В Україні сфера викладання англійської мови демонструє активне зростання, особливо в приватному секторі та в онлайн-середовищі. Мовні школи, такі як Green Forest і Speak Up, використовують комунікаційні підходи, що поєднують локальні цінності з глобальним маркетингом. Проте досі відчувається брак системного підходу до міжкультурного маркетингу: рекламні повідомлення часто не враховують відмінностей у сприйнятті часу, візуальних кодів, семантики кольорів або ролі ієрархії у спілкуванні.

Таким чином, міжкультурна комунікація є не лише частиною гуманітарної підготовки, а й конкретним інструментом управління змінами, впровадження інновацій та ефективного просування освітніх продуктів на внутрішньому й міжнародному ринку. Її впровадження повинно здійснюватися системно – як на рівні стратегічного управління, так і в межах операційного маркетингу. Підсумовуючи, можна стверджувати, що ефективний менеджмент і маркетинг у сфері викладання англійської мови сьогодні неможливі без стратегічної інтеграції міжкультурної комунікації. Лише за умови поєднання культурної гнучкості, інституційної адаптивності та сучасних технологічних рішень EFL-організації можуть забезпечити стійке зростання, позитивний досвід споживача та міжнародну конкурентоспроможність на глобальному ринку освітніх послуг.

Висновки. Проведене дослідження дозволяє зробити низку висновків, які засвідчують актуальність і значущість міжкультурної комунікації в системі управління та маркетингу мовної освіти. По-перше, міжкультурна комунікація є не другорядним або супутнім чинником, а ключовим стратегічним ресурсом, що визначає успіх освітніх установ у глобалізованому мовному середовищі. Її правильне застосування забезпечує культурну релевантність освітніх послуг, ефективну взаємодію з партнерами й студентами з різних країн, а також підвищує репутацію та бренд освітньої установи.

По-друге, результати аналізу літератури та сучасних практик підтвердили, що міжкультурна комунікація виступає інтегративною ланкою між управлінськими рішеннями й маркетинговими діями. Вона дозволяє синхронізувати внутрішні організаційні процеси з очікуваннями зовнішніх стейкхолдерів, адаптувати контент, стиль, канали та логіку взаємодії відповідно до культурного профілю цільової аудиторії. Без цієї адаптації виникає ризик непорозуміння, втрати довіри, зниження ефективності комунікацій та загальної конкурентоспроможності.

По-третє, цифрова трансформація освіти висуває нові вимоги до комунікаційної стратегії. В умовах онлайн-взаємодії й гібридних форматів навчання, міжкультурна комунікація стає критично важливою для підтримання залучення, створення довіри, гнучкого реагування на поведінкові сигнали користувача. У цьому контексті поєднання технологічних інструментів із

культурною чутливістю є новим етапом еволюції менеджменту та маркетингу мовної освіти.

Водночас існує потреба в розвитку міжкультурної компетентності всіх учасників освітнього процесу – від адміністрації до викладачів і менеджерів з просування. Це вимагає системної підготовки кадрів, створення міжкультурних освітніх середовищ, проведення тренінгів, а також розробки комунікаційної політики, орієнтованої на культурне розмаїття. Запропоновані ідеї можуть бути застосовані для розробки маркетингових стратегій освітніх установ, адаптації навчальних програм до потреб глобальних студентських аудиторій, формування партнерств та розширення присутності українських освітніх брендів на міжнародному ринку.

Отже, міжкультурна комунікація повинна бути інтегрована у всі рівні планування, організації та просування мовної освіти як ключова складова стратегії сталого розвитку й глобальної конкурентоспроможності.

Напрямки подальших досліджень. Подальші дослідження у сфері комунікації в менеджменті та маркетингу мовної освіти можуть бути спрямовані на поглиблене вивчення впливу штучного інтелекту та адаптивних технологій на персоналізацію комунікативних стратегій у процесі просування освітніх послуг, а також на емпіричне вивчення змін у поведінці споживачів мовної освіти під впливом цифрових платформ і соціальних медіа. Важливим напрямом є також аналіз міжкультурної комунікації як інструменту побудови довіри до освітнього бренду на глобальному ринку, зокрема у випадку онлайн-шкіл англійської мови, орієнтованих на міжнародну аудиторію. Крім того, доцільно проводити прикладні дослідження з розробки ефективних моделей цифрового маркетингу, які враховують не лише мовну специфіку, а й соціально-психологічні особливості сприйняття навчального контенту в різних культурах.

Список використаних джерел:

1. Брусенцева О. А. Управління командою в мультикультурному середовищі: компетенції менеджера. *Міжкультурна комунікація в контексті глобалізаційного діалогу: стратегії розвитку : матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції, 25–26 листопада 2022 р., м. Одеса*. Ч. 1. Львів Торунь: Liha-Pres, 2022. С.176-179.
2. Когут О. І., Кривокульський Л. Є., Німко Н. М. Цифрові інструменти для впровадження Stem-освіти: метод. посіб. Тернопіль: ТАЙП, 2023. 101 с.
3. Коломієць А., Кушнір О. Використання штучного інтелекту в освітній та науковій діяльності: можливості та виклики. *Сучасні інформаційні технології*



та інноваційні методи навчання в підготовці фахівців: методологія, теорія, досвід, проблеми. 2023. № 70. С. 45–57.

4. Лук'янова Л. Освіта дорослих: сучасні стратегії і практики в Україні та зарубіжжі: монографія. К.: ТОВ «Юрка Любченка», 2020. 340 с.

5. Максимець В. Є., Попадюк Л. І. Стратегічні комунікації: основні принципи та використання в блогосфері. *Гілея: науковий вісник*. 2020. Вип. 156. С. 312-317.

6. Фесенко М. В. Вплив глобальної інформаційно-комунікативної інфраструктури на формування нового міжнародного порядку [Електроний ресурс]. *Міжнародні відносини. Серія «Політичні науки»*. №17 (2017). URL: http://journals.iir.kiev.ua/index.php/pol_n/article/view/332652.

7. Фроленкова Н. Стратегічні комунікації в управлінні командами та проектами. *Перспективи ефективних управлінських рішень у бізнесі та проєктах : матер. VIII Міжнар. наук.-практич. конф.* (17 листоп. 2023 р., м. Одеса). Одеса: Міжнар. Гуманітар. Ун-тет, 2023. С. 121-124.

8. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 258 с.

9. Hall E. T. *Beyond Culture*. New York : Anchor Books, 1976. 320 p.

10. Hofstede G., Hofstede G. J., Minkov M. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. 3rd ed. New York: McGraw-Hill, 2010. 561 p.

11. Kotler P., Keller K. *Marketing Management*. 15th ed. Pearson Education, 2016. 832 p.

12. Trompenaars F., Hampden-Turner C. *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*. 3rd ed. New York: McGraw-Hill, 2012. 400 p.

13. Vaiman V., Scullion H., Collings D. Global Talent Management and Staffing in MNEs. *Journal of World Business*. 2012. Vol. 47(1). P. 89–98.

14. Varner I., Beamer L. *Intercultural Communication in the Global Workplace*. 5th ed. New York: McGraw-Hill, 2011. 372 p.

Igor LIMBORSKYI

Doctor of Sciences in Philology, Professor,
Professor of the Department of Theory and
Practice of Translation and Foreign Languages,
Private Higher Education Institution
«Rauf Ablyazov East European University»,
Cherkasy, Ukraine

 <https://orcid.org/0000-0002-7575-4320>
limb1966@gmail.com

Anzhelika DROZDOVA

Postgraduate,

Private Higher Education Institution

«Rauf Ablyazov East European University»,

Cherkasy, Ukraine

 <https://orcid.org/0000-0002-7575-4320>

anzhelika_drozdova@ieu.edu.ua

INTERCULTURAL COMMUNICATION AS A TOOL OF MANAGEMENT AND MARKETING IN LANGUAGE EDUCATION

Abstract. *This article presents a comprehensive study of intercultural communication as a key instrument in the field of management and marketing in language education. It highlights the theoretical foundations of intercultural interaction in a globalized environment and outlines the challenges faced by educational institutions in effectively communicating with students, partners, and consumers of educational services from diverse cultural backgrounds. Special attention is paid to the sphere of English language teaching as a foreign language, which dominates the language education market and requires flexible managerial decisions, culturally adapted marketing strategies, and personalized communication.*

The study explores the correlation between the intercultural competence of educational managers and instructors and the effectiveness of managing educational processes in multicultural environments. It argues that the management of language schools must be guided by cultural flexibility, knowledge of audience behavior models, and the ability to structure communication and learning content in accordance with varying cultural perceptions. It is proposed to integrate intercultural analysis tools into internal communication, HR practices, and curriculum design.

The article also discusses the role of intercultural marketing in building an educational brand, positioning on the international market, and developing efficient promotional strategies. The principles of culturally relevant content, adaptation of marketing messages, choice of communication channels, and use of visual, symbolic, and non-verbal elements in interaction with international audiences are explored. Case studies of global language education brands (EF Education First, British Council, etc.) are presented to demonstrate successful implementation of glocalization strategies.

Furthermore, the article provides an overview of the current state of intercultural communication practices in Ukrainian language schools and emphasizes the need to develop the intercultural competence of both educators and administrators.



It is argued that the systemic integration of intercultural approaches enhances the competitiveness of language education, supports sustainable institutional development, and fosters long-term international partnerships.

Keywords: *intercultural communication, language education, English language, educational management, education marketing, EFL, cultural adaptation, international education, digital transformation, glocalization.*