

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

ЗАТВЕРДЖЕНО

на засіданні кафедри
менеджменту та бізнесу
Протокол № 17 від 22.05.2024 р.

ПОГОДЖЕНО

Проректор із навчально-методичної роботи



Каріна НЕМАШКАЛО

КРОС-КУЛЬТУРНІ КОМУНІКАЦІЇ
робоча програма навчальної дисципліни (РПНД)

Галузь знань
Спеціальність
Освітній рівень
Освітня програма

02 Культура і мистецтво
028 Менеджмент соціокультурної діяльності
другий (магістерський)
Подісвий менеджмент

Статус дисципліни
Мова викладання, навчання та оцінювання

вибіркова
українська

Розробник програми:
к.е.н., доцент

Катерина КРИВОБОК

Завідувач кафедри
менеджменту та бізнесу,
д.е.н., проф.

Тетяна ЛЕПЕЙКО

Гарант програми
д.е.н., проф.

Тетяна БЛИЗНЮК

Харків
2024

ВСТУП

Крос-культурні комунікації – це процес взаємодії та злагодженої роботи, що спрямована на управління відносинами, що виникають на межі національних і організаційних культур, дослідження причин міжкультурних конфліктів та їх нейтралізація, з'ясування і використання при управлінні організацією закономірностей поведінки, властивих національній діловій культурі. Ефективні крос-культурні комунікації означає взаємодію та спільне з представниками інших культур ведення бізнесу, засноване на визнанні та повазі крос-культурних відмінностей та формуванні спільної корпоративної системи цінностей, які б сприймалися і визнавалися кожним членом багатонаціонального колективу.

Метою навчальної дисципліни є формування ефективних комунікацій та крос-культурного підходу до ведення бізнесу в сучасних умовах глобалізації з метою підвищення ефективності управлінської взаємодії представників різних національних культур.

Завданнями навчальної дисципліни є:

визначення особливостей комунікації яка притаманна різним культурам;

дослідження причин міжкультурних конфліктів;

з'ясування закономірностей поведінки в процесі комунікації, властивих національній діловій культурі.

Об'єктом вивчення дисципліни є процес управління комунікаціями, які виникають на межі національних і організаційних культур, дослідження причин міжкультурних конфліктів та їх нейтралізація, з'ясування і використання при управлінні організацією закономірностей поведінки та комунікації, властивих національній діловій культурі.

Предметом навчальної дисципліни є принципи, форми і методи управління комунікаціями, що виникають на межі національних і організаційних культур, дослідження причин міжкультурних конфліктів.

Результати навчання та компетентності, які формує навчальна дисципліна визначено в табл. 1.

Результати навчання та компетентності, які формують навчальна дисципліна

Результати навчання	Компетентності, якими повинен оволодіти здобувач вищої освіти
РН 1.	ЗК2., ЗК3., ЗК4., СК3., СК8., СК12.
РН 2.	ЗК2., ЗК4., ЗК5., СК3., СК8.
РН 5.	СК2., СК6., СК8., СК12.
РН 7.	ЗК5., ЗК6., СК6., СК12., СК13.
РН 9.	ЗК3., СК3., СК4., СК8.
РН 11.	ЗК4., ЗК5., СК8., СК12., СК13.
РН 12.	ЗК3., СК8., СК12.
РН 13.	ЗК5., СК2., СК4., СК8., СК12., СК13.

де, РН1. Відшукувати, аналізувати та оцінювати інформацію, необхідну для постановки і вирішення як професійних завдань так і особистісного розвитку.

РН2. Використовувати на практиці фаховий науково-термінологічний апарат, вміти представляти підсумки виконаної роботи.

РН5. Використовувати міждисциплінарний підхід до вирішення складних задач і проблем соціокультурної діяльності.

РН7. Розуміти і застосовувати сучасні світові соціокультурні практики.

РН9. Презентувати та обговорювати результати наукових і прикладних досліджень, соціокультурних стратегій і проектів державною та іноземною мовами.

РН11. Організувати конструктивний діалог між зацікавленими стейкхолдерами соціокультурних трансформацій задля досягнення спільно визначеної мети (місії).

РН12. Збирати необхідні дані з різних джерел, обробляти і аналізувати їх практичні результати із застосуванням сучасних методів та спеціалізованого програмного забезпечення.

РН13. Використовувати сучасний світовий досвід менеджменту в сфері соціокультурної діяльності.

ЗК2. Здатність проведення досліджень на відповідному рівні

ЗК3. Здатність генерувати нові ідеї (креативність)

ЗК4. Здатність приймати обґрунтовані рішення

ЗК5. Здатність спілкуватися з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань / видів економічної діяльності)

ЗК6. Здатність працювати в міжнародному контексті

СК2. Здатність до практичної адаптації науково-обґрунтованих компетентності соціокультурних практик в їх глобальному, глокальному і локальному вимірах

СК3. Здатність до планування, обґрунтування та обговорення результатів проведеного дослідження

СК4. Здатність вирішувати соціокультурні проблеми за невизначених умов і вимог та надавати науково-обґрунтовані, професійні рекомендації та висновки

СК6. Здатність швидко адаптуватися до викликів часу, до специфічних умов і напрямів професійної діяльності

СК8. Здатність застосовувати креативні технології на практиці

СК12. Здатність бути лідером у соціокультурній сфері

СК13. Здатність розробляти та реалізовувати системи управління в сфері соціокультурної діяльності

ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Зміст навчальної дисципліни

Змістовий модуль 1. Теорія крос-культурних комунікацій.

Тема 1. Управління крос-культурною комунікацією.

Поняття крос-культурної комунікації. Крос-культурна комунікація: сутність, зміст, характерні ознаки. Міжкультурні бар'єри. Підходи і методи дослідження культурних систем і крос-культурних комунікацій. Зовнішні чинники впливу на організаційну культуру компанії.

Тема 2. Невербальна комунікація в різних культурах та її вплив на комунікації.

Поняття невербальної комунікації. Типи невербальних засобів комунікації. Психологічна культура ділового спілкування. Мова та міжкультурна комунікація. Види міжкультурної комунікації: вербальна, невербальна, паравербальна міжкультурна комунікація.

Специфіка вербальної комунікації. Форми та стилі вербальної комунікації. Інтерпретація невербальної поведінки. Міжкультурні відмінності невербальних кодів комунікації. Засоби досягнення ефективної комунікації.

Тема 3. Сприйняття часу і простору та взаємодія в різних культурах.

Простір та час як засіб комунікації. Зв'язок між часом та простором. Правильний вибір часу для проведення заходу та домовленості про зустріч. Швидкість та спрямованість інформаційного потоку та його роль в комунікації різних культур. Мова та картина світу в національній культурі Крос-культурна комунікація як частина соціокультурної реальності. Чинники формування крос-культурної комунікації. Вікові й гендерні особливості спілкування.

Змістовий модуль 2. Технології ефективної крос-культурної комунікації

Тема 4. Шляхи досягнення ефективності у крос-культурній комунікації

Складові культури ділового міжкультурного спілкування. Сутність і класифікація бізнес-культур. Різні типи бізнес культур, їх специфіка. Морально-етичні засади культури бізнес-стосунків. Сприйняття особистості в різних культурах. Культура ділового спілкування у міжнародному аспекті. Крос-культурні відмінності в системі бізнес-діяльності різних країн. Особливості та умови здійснення ефективної міжкультурної комунікації у діловій сфері.

Тема 5. Національно-культурні стереотипи й упередження та шляхи їх подолання

Поняття національної культури. Основні елементи національної культури. Особливості процесу комунікації під взаємовпливом національної культури. Основні причини порушень міжкультурних комунікацій. Види стереотипів. Вплив світових релігій на національну культуру. Національна ідентичність.

Основні характеристики взаємодії різних культур. Складові процесу онтогенезу людини. Механізми інкультурації. Основні характеристики стратегій акультурації. Результати акультурації.

Тема 6. Крос-культурні особливості етнічних конфліктів.

Вплив глобалізації на процеси крос-культурної взаємодії. Суперечливий характер діалогу культур. Етнокультурні конфлікти та їх наслідки для процесів міжкультурної комунікації.

Посилення міграційних процесів та потреба у нових формах міжкультурної та міжетнічної взаємодії. Криза культурної ідентичності та міжкультурна

комунікація. Крос-культурна комунікація як чинник формування глобального інформаційно-комунікативного простору.

Перелік практичних (семінарських) занять / завдань за навчальною дисципліною наведено в табл. 2.

Таблиця 2

Перелік практичних (семінарських) занять / завдань

Назва теми та / або завдання	Зміст
Тема 1. Завдання 1. Ділова ситуація «Офісна вечірка»	Аналіз ситуації та причини її виникнення. В цьому полягає конфлікт крос-культурної комунікації та як його вирішити.
Тема 1. Семінар 1: Історія виникнення крос-культурної комунікації в менеджменту та етапи її формування	Особливості історії виникнення крос-культурної комунікації в менеджменту. Поняття та сутність крос-культурної комунікації. Основні напрямки та актуальні проблеми що вивчає крос-культурні комунікації. Поняття комунікації в контексті крос-культурного менеджменту. Модель комунікації Лассуелла. Модель ефективності менеджменту організації Фармера-Річмана. Модель ефективності організації Негандхи – Прасада. Модель EPRG (за Х. Перлмуттером). Аспекти крос-культурного менеджменту (за Дж. Холденом).
Тема 2. Завдання 2. Ділова ситуація «Два керівники»	Аналіз ситуації та причини її виникнення. В цьому полягає крос-культурний конфлікт в комунікаційному процесі та як його вирішити.
Тема 2. Семінар 2: «Національна комунікаційна культура в умовах глобалізації. Комунікація та особливості мотивації різних культур»	Поняття національної культури. Основні елементи національної комунікаційної культури. Особливості процесу комунікації під впливом національної культури. Складові процесу онтогенезу людини. Механізми інкультурації. Основні характеристики стратегій акультурації. Результати акультурації. Фактори, які впливають на тривалість акультурації в процесі крос-культурної взаємодії особистості. Крос-культурний шок, його механізм, способи його подолання. Управління міжкультурні відмінностями. Специфіка професійної діяльності та підготовки менеджерів, які працюють в ситуаціях міжкультурної взаємодії. Особливості мотивації для різних культур. Глобальний бізнес: взаємопроникнення і синергія культур. Національна ідентичність та її врахування в процесі мотивації.

Тема 3. Завдання 3. Ділова ситуація «Потиск рук»	Аналіз ситуації та причини її виникнення. В цьому полягає крос-культурний конфлікт та як його вирішити.
Тема 3. Семінар 3: «Сприйняття простору та часу в різних культурах. Етнокультурні конфлікти та причини їх виникнення»	Сприйняття простору та часу в різних культурах. Визначення ціннісної орієнтації суспільства. Етнокультурні конфлікти та їх наслідки для процесів міжкультурної комунікації. Посилення міграційних процесів та потреба у нових формах міжкультурної та міжетнічної взаємодії. Криза культурної ідентичності та міжкультурна комунікація. Крос-культурна комунікація як чинник формування глобального інформаційно-комунікативного простору.
Тема 4. Творче завдання. Частина 1. «Складання резюме до міжнародної компанії»	Відбувається ознайомлення з актуальними вакансіями в галузі. Складається резюме, за відповідними вимогами під обрану актуальну вакансію в міжнародній компанії
Тема 5. Творче завдання. Частина 2. «Проходження співбесіди до міжнародної компанії»	Проводиться ознайомлення з правилами проведення співбесіди. Аналізуються різні категорії питань які можна задавати та ставити на відповідні вакансії і є прийнятними в різних культурах. За складеним заздалегідь резюме відбувається проходження співбесіди по прийому на роботу в міжнародну компанію з урахуванням національної специфіки комунікації.
Тема 6. Творче завдання. Частина 3. «Аналіз національних особливостей мотивації та лідерства в крос-культурному комунікаційному процесі»	Аналіз національних особливостей мотивації, комунікації та лідерства на прикладі якоїсь країни з наведенням прикладів національного стилю лідерства та мотивації. Аналіз національної культури та комунікації обраної країни за визначеними класифікаціями з детальним аналізом ознак

Перелік самостійної роботи за навчальною дисципліною наведено в табл. 3.

Таблиця 3

Перелік самостійної роботи

Назва теми та / або завдання	Зміст
Тема 1 – 6.	Вивчення лекційного матеріалу, підбір та огляд літературних джерел та нормативної бази України
Тема 1 – 6.	Підготовка до практичних та семінарських занять

Тема 1 – 6.	Виконання навчально-дослідних завдань
Тема 3.	Написання есе
Тема 1 – 6.	Підготовка до експрес-опитувань
Тема 1 – 6.	Підготовка до письмових контрольних робіт
Тема 1 – 6.	Підготовка до екзамену

Кількість годин лекційних, практичних (семінарських) та занять та годин самостійної роботи наведено в робочому плані (технологічній карті) з навчальної дисципліни.

МЕТОДИ НАВЧАННЯ

У процесі викладання навчальної дисципліни для набуття визначених результатів навчання, активізації освітнього процесу передбачено застосування таких методів навчання, як:

Словесні (лекція (Тема 1, 2, 3, 4), проблемна лекція (Тема 5, 6).

Наочні (демонстрація (Тема 1-6)).

Практичні (практична робота (Тема 1 – 6), семінар-дискусії (теми 1-3), кейс-метод (тема 1-3), індивідуальна дослідницька робота під час виконання творчого завдання (теми 4-6).

ФОРМИ ТА МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ

ХНЕУ ім. С. Кузнеця використовує накопичувальну (100-бальну) систему оцінювання результатів навчання здобувачів вищої освіти.

Система оцінювання сформованих компетентностей у здобувачів враховує види занять, які згідно з програмою навчальної дисципліни передбачають лекційні, семінарські, практичні заняття, а також виконання самостійної роботи.

Контрольні заходи оцінювання включають:

Поточний контроль, що здійснюється протягом семестру під час проведення лекційних, практичних занять і оцінюється сумою набраних балів (максимальна сума – 60 балів; мінімальна сума, що дозволяє здобувачеві скласти екзамен, – 35 балів);

Підсумковий контроль включає семестровий контроль та атестацію здобувачів вищої освіти.

Семестровий контроль проводиться у формі семестрового екзамену (іспиту). Складання семестрового екзамену (іспиту) здійснюється під час екзаменаційної сесії.

Максимальна сума балів, яку може отримати здобувач вищої освіти під час екзамену (іспиту) – 40 балів. Мінімальна сума, за якою екзамен (іспит) вважається складеним – 25 балів.

Підсумкова оцінка за навчальною дисципліною визначається:

– для дисциплін з формою семестрового контролю екзамен (іспит) – сумуванням балів за поточний та підсумковий контроль.

Під час викладання навчальної дисципліни використовуються наступні контрольні заходи:

Поточний контроль: семінари у вигляді круглого столу (15 балів), завдання за темами (5 балів), експрес опитування (15 балів), письмові контрольні роботи (20 балів), есе (5 балів).

Семестровий контроль: Екзамен (40 балів)

Більш детальну інформацію щодо системи оцінювання наведено в робочому плані (технологічній карті) з навчальної дисципліни.

Приклад екзаменаційного білета та критерії оцінювання для навчальної дисципліни.

Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця

Другий (магістерський) рівень вищої освіти

Спеціальність 028 «Менеджмент соціокультурної діяльності»

Освітньо-професійна програма «Подієвий менеджмент»

Навчальна дисципліна «Крос-культурні комунікації»

ЕКЗАМЕНАЦІЙНИЙ БІЛЕТ 1

Завдання 1 (тестове) (20 балів)

Прочитайте наведені нижче ситуації та знайдіть одне культурно виважене рішення в кожному випадку.

1. Ваша фірма на протязі трьох місяців вела переговори з компанією з Бразилії. Наступний раунд переговорів повинен бути заключною зустріччю, на якій всі сторони сподіваються дійти згоди і підписати контракт. Людина, що вела переговори з аргентинцями увесь цей час, несподівано захворіла і не змогла поїхати на зустріч. Замість нього ввели в суть справи іншого фахівця і відправили його підписувати угоду. Але він повернувся з порожніми руками. Чому?

А. Бразильські партнери образились, тому що припустили, що ваша фірма не досить серйозно ставиться до відносин з їхньою фірмою, тому і надіслали іншу людину для переговорів.

Б. В Бразилії особисті стосунки цінують більше, ніж корпоративні. Переговори не були вдалим, тому що нового партнера ніхто не знав.

В. В Бразилії існує переконання, що, якщо на шляху ділової угоди стає чиясь хвороба – це погана прикмета.

2. Під час переговорів в Італії двоє членів італійської команди безперервно відповідають на телефонні дзвінки. Чому це відбувається?

А. Це напевно означає, що вони не дуже цікавляться вашою пропозицією.

Б. Це – добре відома тактика, щоб примусити іноземців відчувати себе непевно, некомфортно і виявити свої слабкі сторони.

В. Вони напевно відповідають на дзвінки своїх керівників: не відповідати було б нечемно.

3. Наприкінці переговорів з китайською компанією ваші партнери несподівано вимагають, щоб ви знизили ціни, або вони можливо не будуть укладати угоди. Як ви маєте поводитись?

А. Не поступайтеся. Вони намагаються перевірити вашу рішучість та отримати останні поступки.

Б. Попросіть у них деякий час, щоб порадитися зі своїми керівниками.

В. Погоджуйтесь. Китайці не робили б так без підстави через потребу зберегти «обличчя».

4. На діловій зустрічі з французами, чого краще всього уникати?

А. Особистих питань.

Б. Прямого погляду в очі.

5. Яке з цих тверджень вірне?

А. Німці можуть приймати рішення дуже повільно.

Б. Німці не дуже переймаються пунктуальністю.

В. Німці очікують прояви дотепності в бізнесовому контексті.

6. Культура – це

А. спільна, колективна система значень.

Б. явище, що успадковане чи вроджене.

В. набуте явище.

Г. колективне явище.

Д. ознака особистої поведінки.

7. Серед існуючих засобів адаптації до культурного шоку, інтеграція означає

А. Збереження культури, відмінної і відокремленої від культури, що домінує.

Б. щоденну взаємодію з новою культурою із збереженням сильного відчуття культурної відмінності.

В. культуру - поза межами досяжності і нової, і старої культур.

Г. «плавильний казан» - втрату старої культури і повне прийняття нової.

8. Які з цих параметрів визначають культурну орієнтацію суспільства?

А. Час і простір

Б. Особисті якості

В. Сприйняття людини та людських відносин

Г. Соціально-економічний стан суспільства

Д. Діяльність

9. Як ставляться до планування в культурах, що орієнтовані на контроль?

А. Планувати треба на довгий строк, щоб відбулися справжні зміни;

Б. Планування може прискорити зміни за умови, що воно ретельно зроблено і результати регулярно доповідаються.

В. щоб досягти короточасних результатів не треба підганяти чи поспішати.

Г. А і Б.

10. За своєю орієнтацією у часі японська культура характеризується

А. збереженням історії та продовженням минулих традицій;

Б. працею задля досягнення короткотермінових результатів;

В. інвестиціями в роки навчання кожного службовця;

Г. роботою в одній фірмі на протязі тридцяти-сорока років;

Д. підписанням довгострокових угод.

Завдання 2 (стереотипне). (8 балів)

2. Іноземець проводить зустріч з китайськими колегами. Один з них пропонує ідею, з якою іноземний партнер абсолютно незгоден. Якою має бути реакція іноземця? Чому?

Завдання 3 (діагностичне) (12 балів)

3. Ваша компанія вже продає свої продукти у родній країні (Франція). У компанії є добре відома торговельна марка і лозунг для кожного з продуктів, і кожен виробник займає лідируючі позиції за продажами на ринку. Було прийнято рішення про початок експорту кожного товару (купальні костюми, гаджети) в наступні країни: Сінгапур та Польща.

Проаналізуйте культурне середовище цих країн, щоб визначити, як, в разі необхідності, вам слід було б змінити упаковку своєї продукції, способи її просування на ринки цих країн, рекламу та інші аспекти для того, щоб забезпечити максимальні можливості для успіху. Не звертайте увагу на те, що такого ринку може і не бути в дійсності (припустимо, в процесі маркетингового дослідження було визначено, що ринок для продукції вашої компанії дійсно існує). Замість цього направте свої зусилля на те, щоб визначити, як кожен ваш продукт буде прийнятий в кожній країні з урахуванням її культури.

Екзаменатор

к.е.н., доц. Катерина КРИВОБОК

Зав. кафедрою

д.е.н., проф. Тетяна ЛЕПЕЙКО

Критерії оцінювання

Підсумкові бали за екзамен складаються із суми балів за виконання всіх завдань, що округлені до цілого числа за правилами математики.

Алгоритм вирішення кожного завдання включає окремі етапи, які відрізняються за складністю, трудомісткістю та значенням для розв'язання завдання. Тому окремі завдання та етапи їх розв'язання оцінюються відокремлено один від одного таким чином:

Завдання 1 (тестове). (20 балів)

За кожний правильний тест, – 2 бали.

Завдання 2 (стереотипне). (8 балів)

8 балів ставиться за повну відповідь та розгорнуті пояснення до вирішення даної ситуації

Завдання 3 (діагностичне). (12 балів)

12 балів ставиться за повну відповідь та розгорнуті пояснення до вирішення даної ситуації та надання рекомендацій.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна

1. Теорія управління [Електронний ресурс] : навчальний посібник / І.А. Грузіна, І.О. Кінас, І.М. Перерва [та ін.]; Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. – 137 с. –Режим доступу: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/27798>

Додаткова

2. Близнюк Т. П. Крос-культурні особливості менеджменту сучасної мультинаціональної організації: монографія. – Харків: ФОП Лібуркіна Л. М., 2017. – 296 с. – Режим доступу: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/26203>

3. Кривобок К. В. Міжкультурні особливості в процесі управлінських комунікацій / К. В. Кривобок, Ю. М. Котельникова, І. О. Кінас // Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. Всеукраїнський науковий журнал. - 2023. – № 1-2. – С. 18 – 24. Режим доступу: <http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/29758>

4. Кривобок, К. Ключові аспекти крос-культурних комунікацій в івент-менеджменті./ К. Кривобок, І. Кінас, В. Делі // Modeling the development of the economic systems, 2024 – (1), 242 – 249. <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-11-36>

5. Kryvobok K. Conflict management in entrepreneurship: strategies, communication, and leadership / К. Kryvobok, О. Kanova, Kryvobok Kateryna (0,23), Omarov Elvin Shahin (0,23) Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. № 2. С. 128 – 133. – Режим доступу: <http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/32879>

6. Кривобок К.В. Проблеми розвитку крос-культурного менеджменту в міжнародному бізнесі / К.В. Кривобок, О.А. Канова, Ю.М. Котельникова // Український журнал прикладної економіки та техніки. 2023. Том 8. № 1. С. 202 – 207. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-1-29> – Режим доступу: <http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/29757>

7. Cross-Cultural Management. Practicum for Bachelor's (first) degree students of speciality 073 "Management" [Electronic resource] / compil. by Т. Blyznyuk; Simon Kuznets Kharkiv national university of economics. - E-text data (141 КБ). – Kharkiv : S. Kuznets KhNUE, 2021. – 55 р. – Режим доступу: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/25684>

8. Zehetner A. Generation Z's Expectations of Their Leaders: A Cross-cultural, Multi-dimensional Investigation of Leadership Styles / A. Zehetner A. , D. Zehetner, Т. Lepeyko, Т. Blyznyuk // Proceedings of the European Conference on Management, Leadership and Governance, 2022, 2022-November, P. 447–455

Інформаційні ресурси

9. Офіційний сайт Р. Льюїса [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://blog.crossculture.com/>.

10. Офіційний сайт Г. Хофстеде [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://geerthofstede.com>.

11. Офіційний сайт Ф. Тромпенаарса та Ч. Хемпден-Тернера [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www2.thtconsulting.com/>.