

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

**ЗАТВЕРДЖЕНО**

на засіданні кафедри  
менеджменту, бізнесу і  
адміністрування  
Протокол № 11 від 13.01.2025 р.

**ПОГОДЖЕНО**  
Перший проректор



Василь ОТЕНКО

**КРОС-КУЛЬТУРНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

**робоча програма навчальної дисципліни (РПНД)**

Галузь знань	07 Управління та адміністрування
Спеціальність	073 Менеджмент
Освітній рівень	перший (бакалаврський)
Освітня програма	Менеджмент креативних індустрій

Статус дисципліни	<i>обов'язкова</i>
Мова викладання, навчання та оцінювання	<i>українська</i>

Розробники програми:  
к.е.н., доцент

Катерина КРИВОБОК

д.філ з менеджменту,  
доцент

Антон МЕЛЬНИК

Завідувачка кафедри  
менеджменту, бізнесу  
і адміністрування

Тетяна ЛЕПЕЙКО

Гарант програми  
к.е.н., професор

Каріна НЕМАШКАЛО

Харків  
2025

## ВСТУП

В умовах глобалізації, активної міжнародної співпраці та зростання мобільності трудових ресурсів сучасні організації дедалі частіше функціонують у мультикультурному середовищі. Різноманіття культур, цінностей, стилів комунікації та управлінських підходів створює як нові можливості для розвитку організацій, так і потенційні ризики виникнення конфліктів, непорозумінь та зниження ефективності управління в креативних організаціях.

Особливо актуальним це питання є для міжнародних компаній, транснаціональних корпорацій та організацій, що працюють у полікультурних колективах. У зв'язку з цим виникає необхідність глибокого вивчення особливостей менеджменту в умовах мультикультурного різноманіття та розробки ефективних управлінських підходів до роботи з культурно різними працівниками в сфері креативних індустрій.

Навчальна дисципліна «Крос-культурний менеджмент» спрямована на вивчення характеристик та особливостей процесу управління в мультикультурних підприємствах та при організації креативних заходів, в організаціях, установах, на аналіз сутності процесу управління, на використання інструментів ефективного менеджменту при забезпеченні функціонування систем мультикультурного управління в сфері креативних індустрій.

Метою дослідження є аналіз особливостей крос-культурного менеджменту та визначення ефективних управлінських підходів до організації діяльності мультикультурних колективів в сфері креативних індустрій.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:  
розкрити сутність та зміст поняття крос-культурного менеджменту;  
проаналізувати основні характеристики мультикультурного середовища в організаціях;  
дослідити вплив культурних відмінностей на управлінські процеси;  
визначити основні проблеми та виклики крос-культурного менеджменту в мультикультурних колективах;  
сформувати особливості мотивації персоналу в мультикультурних компаніях;  
охарактеризувати ефективні методи та інструменти управління мультикультурними командами.

Об'єктом дослідження є процеси управління в сучасних організаціях, що функціонують у мультикультурному середовищі.

Предметом дослідження є сукупність управлінських підходів, методів і механізмів крос-культурного менеджменту в умовах мультикультурного різноманіття.

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

Таблиця 1.

## Компетентності та результати навчання за дисципліною

Результати навчання	Компетентності, якими повинен оволодіти здобувач вищої освіти
РН1	ЗК13, ЗК14
РН2	ЗК13
РН5	СК11
РН6	ЗК14
РН8	ЗК13, СК11
РН9	ЗК14, СК5
РН10	СК4
РН11	ЗК7, ЗК14
РН12	СК14
РН13	ЗК14
РН14	ЗК13
РН15	ЗК4, ЗК13, ЗК14, СК6, СК14
РН17	ЗК14
РН21	ЗК3, ЗК13

де РН1. Знати свої права і обов'язки як члена суспільства, усвідомлювати цінності громадянського суспільства, верховенства права, прав і свобод людини і громадянина в Україні.

РН2. Зберігати моральні, культурні, наукові цінності та примножувати досягнення суспільства, використовувати різні види та форми рухової активності для ведення здорового способу життя.

РН5. Описувати зміст функціональних сфер діяльності організації.

РН6. Виявляти навички пошуку, збирання та аналізу інформації, розрахунку показників для обґрунтування управлінських рішень.

РН8. Застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації.

РН9. Демонструвати навички взаємодії, лідерства, командної роботи.

РН10. Мати навички обґрунтування дієвих інструментів мотивування персоналу організації

РН11. Демонструвати навички аналізу ситуації та здійснення комунікації у різних сферах діяльності організації.

РН12. Оцінювати правові, соціальні та економічні наслідки функціонування організації.

РН13. Спілкуватись в усній і письмовій формі державною та іноземною мовами.

РН14. Ідентифікувати причини стресу, адаптувати себе та членів команди до стресової ситуації, знаходити засоби до її нейтралізації.

РН15. Демонструвати здатність діяти соціально відповідально та громадсько свідомо на основі етичних міркувань (мотивів), повагу до різноманітності та міжкультурності.

РН17. Виконувати дослідження індивідуально та/або в групі під керівництвом лідера.

РН21. Демонструвати здатність здійснювати управління креативними проектами на всіх етапах їх життєвого циклу шляхом застосування методів генерації та оцінювання ідей,

планування, реалізації й контролю проєктних рішень, з урахуванням ресурсних обмежень, ризиків та умов невизначеності у сфері креативних індустрій.

ЗК3. Здатність до абстрактного мислення, аналізу, синтезу.

ЗК4. Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях.

ЗК7. Здатність спілкуватися іноземною мовою.

ЗК13. Цінування та повага різноманітності та мультикультурності.

ЗК14. Здатність працювати у міжнародному контексті.

СК4. Вміння визначати функціональні області організації та зв'язки між ними.

СК5. Здатність управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту.

СК6. Здатність діяти соціально відповідально і свідомо.

СК11. Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління

СК14. Розуміти принципи психології та використовувати їх у професійній діяльності.

## **ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

### **Зміст навчальної дисципліни**

**Змістовий модуль 1. Концептуальні підходи до крос-культурного менеджменту.**

**Тема 1. Еволюція та основні концепції крос-культурного менеджменту.**

Ери розвитку міжнародного бізнесу. Основні риси міжнародного бізнесу в умовах ери глобалізації. Фактори, як впливають на сучасний міжнародний бізнес. Етапи формування крос-культурного менеджменту як самостійної науки. Основні передумови виникнення крос-культурного менеджменту як самостійної науки. Континууми сучасних досліджень в контексті крос-культурного менеджменту. Аналіз сутності поняття «кроскультурний менеджмент». Міждисциплінарний характер крос-культурного менеджменту. Рівні крос-культурного менеджменту в креативних індустріях. Еволюція парадигм в крос-культурному менеджменті. Порівняльна характеристика основних парадигм на першому етапі формування крос-культурного менеджменту. Модель ефективності менеджменту організації Фармера-Річмана. Модель ефективності організації Негандхі – Прасада. Модель EPRG. Аспекти крос-культурного менеджменту в креативних організаціях.

**Тема 2. Роль феномену «культури» в крос-культурному менеджменті**

Аналіз сутності поняття «культура». Підходи до визначення ролі культури в міжнародному бізнесі. Модель Т. Гледвіна та В. Терпстра. Класифікація особистостей за цінностями й інтересами в креативних організаціях. The value survey. Модель культури Ф. Тромпенаарса та Ч. Хемпден-Тернера. Модель культури як «колективного програмування». Рівні

людської особистості (ментальне програмування Г. Хофстеде). Модель «айсбергу» Е. Холла. Основні функції культури в суспільстві. Характеристики культури в контексті крос-культурного менеджменту креативних індустрій.

### **Тема 3. Національна культура в умовах глобалізації. Взаємодія різних культур**

Поняття національної культури. Основні елементи національної культури. Особливості процесу комунікації під взаємовпливом національної культури креативних організацій. Основні причини порушень міжкультурних комунікацій в креативних індустріях. Види стереотипів. Вплив світових релігій на національну культуру.

Основні характеристики взаємодії різних культур. Складові процесу онтогенезу людини. Механізми інкультурації. Основні характеристики стратегій акультурації. Результати акультурації. Взаємодія з іншими культурами: розвиток основних цінностей і поглядів. Фактори, які впливають на тривалість акультурації в процесі крос-культурної взаємодії особистості. Культурний шок.

### **Змістовий модуль 2. Національні ділові культури: практика культурної взаємодії**

#### **Тема 4. Класифікації національних культур**

Класифікація Ф. Клячхона та Ф. Шродтбека. Класифікація Г. Хофстеде. Класифікація Е. Холла та М. Холл. Класифікація Р. Д. Льюїса. Класифікація С. Ронена та О. Шенкара. Класифікація Ф. Тромпенаарса та Ч. Хампден-Тернера. Класифікація Р. Р. Гестеланда.

#### **Тема 5. Організаційна культура мультинаціональної організації**

Поняття мультинаціональної організації. Поняття організаційної культури в креативній організації. Цінності організаційної культури успішних компаній. Характеристики організаційної культури. Функції організаційної культури. Властивості організаційної культури креативної організації. Класифікації організаційної культури.

#### **Тема 6. Мотивація та стилі лідерства в різних країнах**

Значимість трудової діяльності в різних бізнес-культурах. Фактори, що впливають на відношення до праці, національні особливості. Міжкультурне співставлення моделей мотивації в різних країнах. Мотивація культурно-різнорідного персоналу. Національна специфіка просування, підготовки та перепідготовки кадрів в креативних індустріях.

Характеристики національних стилів лідерства. Західний та східний варіанти організації влади. Різні в представленнях про статус і керівництво. Фактори, що впливають на ефективність лідерства в різних культурах креативних індустрій.

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.	Обговорення кола питань, щодо сутності крос-культурного різноманіття як фактору розвитку креативних індустрій. Дискусія щодо визначення сучасних аспектів функціонування крос-культурного менеджменту в креативних індустріях.
Тема 2. Завдання 2.	Дискусійне обговорення питань пов'язаних з формуванням культури в креативних організаціях. Узагальнення підходів щодо характеристики культури в контексті в крос-культурного менеджменту в креативних організаціях.
Тема 3. Завдання 3.	Узагальнення та порівняння ключових особливостей процесу комунікації під взаємовпливом національної культури в різних сферах функціонування креативних індустрій. Визначення основних причин порушень крос-культурних комунікацій в креативних організаціях, в процесі взаємодії з іншими культурами, основні цінності і погляди в умовах крос-культурного різноманіття.
Тема 4. Завдання 4.	Практичне заняття щодо аналізу національної культури країни з визначеними класифікаціями. Вибір найбільш оптимальної структури управління в креативних індустріях
Тема 5. Завдання 5.	Визначення особливостей формування цінностей організаційної культури успішних креативних компаній в крос-культурному середовищі.
Тема 6. Завдання 6.	Обговорення кола питань, щодо мотивації персоналу на підприємстві та особливості мотивації працівників креативної індустрії. Визначення особливостей факторів, що впливають на відношення до праці, національні особливості в умовах крос-культурного різноманіття. Обговорення особливостей мотивації культурно-різнорідного персоналу в умовах мультикультурного різноманіття. Дискусія щодо формування факторів, що впливають на ефективність лідерства в різних культурах в умовах мультикультурного різноманіття креативних організацій.

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 та інших держав
Тема 1 – 6.	Підготовка до практичних та семінарських занять
Тема 1 – 6.	Виконання індивідуальних навчально-дослідних завдань
Тема 6.	Написання Есе
Тема 1 – 6.	Підготовка до написання залікового колоквиуму

## МЕТОДИ НАВЧАННЯ

У процесі викладання дисципліни «Крос-культурний менеджмент» для реалізації окремих компетентностей освітньої програми та інтенсифікації навчального процесу на лекційних/практичних заняттях використовуються такі методи навчання: проблемні лекції (теми 1-6), семінар-дискусії (теми 1-3), міні-тренінги (тема 3), індивідуальна дослідницька робота під час виконання творчого завдання (теми 1-2, 4-6).

Під час лекційних і практичних занять використовуються такі методи навчання: пояснювально-ілюстративний, репродуктивний, проблемний, частково-пошуковий, дослідницький методи навчання.

## ФОРМИ ТА МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ

ХНЕУ ім. С. Кузнеця використовує накопичувальну (100-бальну) систему оцінювання.

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 – для дисциплін з формою семестрового контролю екзамен (іспит): максимальна сума – 60 балів; мінімальна сума, що дозволяє здобувачу вищої освіти скласти екзамен (іспит) – 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.

**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: виконання компетентнісно-орієнтованого завдання за темами – уміння поєднувати теорію з практикою при розгляді виробничих ситуацій, розв’язуванні задач, виконанні розрахунків у процесі захисту індивідуальних завдань та завдань, що виносяться на обговорення в аудиторії; логіка, структура, стиль викладу виступів на уроці; уміння обґрунтувати свою позицію (максимальна оцінка – 5 балів (п’ять компетентнісних завдань протягом семестру, загальна максимальна кількість балів – 25));

експрес-тест – використання аналітичних підходів; якість і ясність аргументації; стиль викладу матеріалу в письмових роботах; самостійність виконання роботи; використання прийомів порівняння, узагальнення понять і явищ; оформлення роботи (максимальна оцінка – 5 балів (одна експрес-контроль протягом семестру));

модульні контрольні роботи відображають ступінь засвоєння матеріалу змістових модулів (максимальна оцінка – 15 балів (дві модульні контрольні роботи протягом семестру, загальна максимальна кількість балів – 30)).

Семестровий контроль: Екзамен (40 балів)

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

### **Приклад екзаменаційного білета**

Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця

Перший (бакалаврський) рівень вищої освіти

Спеціальність «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент креативних індустрій»

Навчальна дисципліна «Крос-культурний менеджмент»

**ЕКЗАМЕНАЦІЙНИЙ БІЛЕТ 1**

1. Як відрізняються культури в мультикультурному середовищі за їхнім ставленням до дистанції влади? Яке значення це має в організаційному контексті креативної організації? Наведіть приклади.

2. Іноземець почав працювати менеджером в офісі креативної компанії в Індії. Він попросив одного з своїх керівників перемістити свій стіл в інший кут кабінету. Наступного дня він побачив, що нічого не було зроблено. Чому? Як це вирішити?

3. Ваша компанія вже продає свої продукти у своїй країні (Сінгапур). 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 (гаджети та безалкогольні напої) в наступні країни: Саудівська Аравія і Тайвань.

Проаналізуйте мультикультурне 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 спрямуйте свої зусилля на те, щоб визначити, як кожен ваш продукт буде прийнятий в кожній країні з урахуванням її культури.

### **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 (стереотипне). (10 балів)**

4,0 – коротка відповідь на питання стисло по суті;

4,0 – розгорнута відповідь з наведенням прикладів;

2,0 – наведення докладних висновків.

#### **Завдання 2 (стереотипне). (10 балів)**

4,0 – коротка відповідь на питання стисло по суті;

4,0 – розгорнута відповідь з наведенням прикладів;

2,0 – наведення докладних висновків.

#### **Завдання 3 (стереотипне). (20 балів)**

5,0 – точне, повне пояснення, без помилок;

5,0 – повний аналіз із прикладами;

5,0 – логічний, послідовний виклад;

5,0 – запропоноване рішення або відповідь демонструє нестандартне мислення.

## 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. — Електрон. текстові дан. (1,25 МБ). — Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. — 137 с. Режим доступу: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/27798>

2. Hofstede G. Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. Online Readings in Psychology and Culture. Unit 2. / G. Hofstede. [Electronic resource]. —

[efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://moodle.studiumdigitale.uni-frankfurt.de/moodle/pluginfile.php/81199/mod\\_resource/content/1/Dimensionalizing%20Cultures%20The%20Hofstede%20Model%20in%20Context%20Part%20A30032020.pdf](https://moodle.studiumdigitale.uni-frankfurt.de/moodle/pluginfile.php/81199/mod_resource/content/1/Dimensionalizing%20Cultures%20The%20Hofstede%20Model%20in%20Context%20Part%20A30032020.pdf)

### Додаткова

3. G. Hofstede's classification / K. Wackowski, T. Blyznyuk // Economic Annals-XXI. – 2017. – № 165 (5-6). – P. 71–74.

4. Kanova O. Conflict management in entrepreneurship: strategies, communication, and leadership / O. Kanova, K. Kryvobok, Omarov Elvin // Український журнал прикладної економіки та техніки. - 2024. - № 2. - С. 128 – 133. – Режим доступу: <https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/32879>

5. Kanova O. The impact of leadership on personnel development under the influence of digital transformation / O. Kanova, K. Kryvobok, Omarov Elvin // Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology. - 2025. - Volume № 3. - Pp. 220 – 225. – Режим доступу: <https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/37554>

6. Practicum for Bachelor's (first) degree students of speciality 073 "Management" [Electronic resource] / compil. by T. Blyznyuk; Simon Kuznets Kharkiv national university of economics. - E-text data (141 КБ). - Kharkiv : S. Kuznets KhNUE, 2021. - 55 p. – Режим доступу: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/25684>

7. Zehetner A. Generation Z's Expectations of Their Leaders: A Cross-cultural, Multi-dimensional Investigation of Leadership Styles / A. Zehetner A. , D. Zehetner, T. Lepeyko, T. Blyznyuk // Proceedings of the European Conference on Management, Leadership and Governance, 2022, 2022-November, P. 447–455

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

9. Близнюк Т. П. Крос-культурні особливості монгольського стилю лідерства / Т. П. Близнюк // Економіка та суспільство. – 2021. – № 26. 7. Blyznyuk T. P. Cross-cultural features of Ukrainian management / T. P. Blyznyuk // Topical issues of contemporary science: Collection of scientific articles. – С.Е.І.М., Valencia, Venezuela, 2017. - P. 150-153.

10. Давидова О. Організація гостинності та крос-культурні особливості в сфері послуг / О. Давидова, С. Сисоєва // Інновації, гостинність, туризм: наука, освіта, практика : зб. тез доп. II Всеукр. наук.-практ. конф. мол. учених, асп. і студ., м. Львів, 19 травня 2022 р.: тези допов. – Львів : ЛДУФК ім. І. Боберського, 2022. – С. 61-64.

11. Дзеніс О. О. Роль переговорів у розвитку міжнародного бізнесу підприємства в умовах висококонкурентного середовища / О. О. Дзеніс, О. О. Соловійова // Конкурентоспроможність та інновації : проблеми науки та практики : матер. міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., м. Харків, 19 лист. 2021 р. : тези допов. – Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2021. – С. 347-350.

12. 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: <https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/29758>

13. 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. – Т. 8. - № 1. - С. 202 – 207. – Режим доступу: <https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/29757>

14. Кривобок К. В. Роль лідерства в контексті розвитку персоналу в глобальному середовищі // К.В. Кривобок, І.О. Кінас, Е.Ш. Омаров // Наукові перспективи: журнал. - 2024. - № 3(45) - С. 545-548. – Режим доступу: <https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/32851>

15. 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). – С. 242–249. – Режим доступу: <https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/32962>

16. Ліфінцев Д. С. Перспективи крос-культурної бізнес-взаємодії в контексті європейської інтеграції України / Д. С. Ліфінцев, Т. П. Близнюк, М. О. Кохан // Бізнес Інформ. – 2021. – № 5. – С. 371-377.

17. Павловська А., Пригодюк О. і Мартінович В. 2025. Кроскультурний, креативний та соціальний менеджмент: синергія інноваційних підходів у сучасному управлінні діловим середовищем. Економіка і організація управління. (Ver 2025), 89-98. DOI:<https://doi.org/10.31558/2307-2318.2025.1.8>.

18. Чмутова І. М. Крос-культурні моделі лідерства / І.М. Чмутова, О.В. Близнюк // Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство : матеріали І

Міжнародної науково-практичної конференції, 28 вересня 2023 р. : тези допов.  
- Полтава 2023. – <https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/32919>

**Інформаційні ресурси в Інтернеті:**

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

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

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