

Центральноукраїнський національний технічний університет
Кафедра економіки, менеджменту та комерційної діяльності



“ЗАТВЕРДЖУЮ”

Проректор з науково-педагогічної роботи
Кириченко А.М.

2024 року

РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ
КРОС-КУЛЬТУРНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

спеціальність 073 «Менеджмент»

освітньо-професійна програма «Менеджмент ІТ у глобальному бізнес-середовищі»
економічний факультет

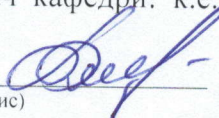
2024 – 2025 навчальний рік

Розробник: Орлова А.А., кандидат економічних наук, доцент, доцент, кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності

Робочу програму схвалено на засіданні кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності

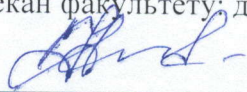
Протокол від “ 28” серпня 2024 року № 1

Завідувач кафедри: к.е.н., доц. Рябоволик Т.Ф.



(підпис) (Рябоволик Т.Ф.)

Декан факультету: д.е.н., проф. Шалімова Н.С.



(підпис) (Шалімова Н.С.)

©ЦНТУ, 2024 рік

© Орлова А.А.

2024 рік

1. Опис навчальної дисципліни

Найменування показників	Галузь знань, напрям підготовки, освітній рівень	Характеристика навчальної дисципліни	
		денна форма навчання	заочна форма навчання
Кількість кредитів – 4	07 «Управління та адміністрування»	Спеціально (фахової)	
Загальна кількість годин - 120	Спеціальність: 073 «Менеджмент» ОПП: «Менеджмент ІТ у глобальному бізнес-середовищі»	Рік підготовки:	
		1-й	1-й
		Семестр	
		1-й	1-й
Тижневих годин для денної форми навчання: аудиторних – 3; самостійної роботи здобувача – 4,5	Рівень вищої освіти: другий (магістерський)	Лекції	
		32 год.	4 год.
		Практичні, семінарські	
		16 год.	2 год.
		Лабораторні	
		-	-
		Самостійна робота	
72 год.	114		
Вид контролю: залік			

Мова навчання: українська

2. Мета та завдання навчальної дисципліни

Метою вивчення навчальної дисципліни «Крос-культурний менеджмент» є формування у майбутніх менеджерів в ІТ-сфері системи теоретичних знань і практичних навичок ефективного управління та взаємодії в умовах глобального бізнес-середовища, яке характеризується культурним різноманіттям.

Завдання дисципліни:

- забезпечення майбутніх менеджерів в ІТ-сфері знаннями та навичками, необхідними для ефективної комунікації у мультикультурному середовищі, зокрема у віддалених командах у сфері ІТ;
- вивчення основних аспектів соціальної відповідальності та етики в крос-культурному контексті, зокрема щодо корпоративної соціальної відповідальності в ІТ-компаніях;
- дослідження ролі культурної розмаїтості міжнародних компаній в ІТ-сфері;
- ознайомлення здобувачів з викликами та можливостями, що виникають у крос-культурному бізнес-середовищі, та розвиток навичок адаптації.

Передумови для вивчення дисципліни (структурно-логічна схема підготовки фахівця): потребує базових знань з основ менеджменту.

У результаті вивчення навчальної дисципліни здобувач вищої освіти повинен отримати:

Інтегральну компетентність

Здатність розв'язувати складні задачі і проблеми у сфері менеджменту або у процесі навчання, що передбачають проведення досліджень та/або здійснення інновацій за невизначеності умов і вимог.

Загальні компетентності

ЗК2. Здатність спілкуватися з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань/видів економічної діяльності).

ЗК4. Здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети.

ЗК5. Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів).

ЗК6. Здатність генерувати нові ідеї (креативність).

Спеціальні компетентності

СК1. Здатність обирати та використовувати концепції, методи та інструментарій менеджменту, в тому числі у відповідності до визначених цілей та міжнародних стандартів.

СК5. Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління.

СК6. Здатність формувати лідерські якості та демонструвати їх в процесі управління людьми.

СК8. Здатність використовувати психологічні технології роботи з персоналом.

СК9. Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію.

СК12. Здатність здійснювати ефективний HR-менеджмент, працювати в команді, застосовувати новітні інструменти управління знаннями, налагоджувати міжкультурні комунікації, управляти стратегічними та тактичними змінами із урахуванням тенденцій глобалізації у сфері ІТ.

Програмні результати навчання

ПРН 6. Мати навички прийняття, обґрунтування та забезпечення реалізації управлінських рішень в непередбачуваних умовах, враховуючи вимоги чинного законодавства, етичні міркування та соціальну відповідальність;

ПРН 7. Організовувати та здійснювати ефективні комунікації всередині колективу, з представниками різних професійних груп та в міжнародному контексті

ПРН 9. Вміти спілкуватись в професійних і наукових колах державною та іноземною мовами;

ПРН 16. Застосовувати в процесі управління ІТ-організаціями новітні механізми менеджменту знань (у т. ч. наукових здобутків у сфері ІТ) та змін, організовувати роботу персоналу, зокрема, команд, виробляти навички подолання опору змінам у стратегічній і тактичній площині з урахуванням міжкультурного аспекту.

3. Програма навчальної дисципліни ЗМІСТОВНИЙ МОДУЛЬ 1 КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ КРОСКУЛЬТУРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Тема 1. Сутність крос-культурного менеджменту та соціальна відповідальність в ІТ-сфері

Історія виникнення крос-культурного менеджменту. Еволюція крос-культурного менеджменту. Сутність крос-культурного менеджменту. Концепції культури в крос-культурному менеджменті (А. Фунакава, Р. Мід, Н. Адлер).

Роль культурного фактора в міжнародному бізнесі. Значення соціальної відповідальності в управлінні крос-культурними ІТ-організаціями.

Тема 2. Вплив культури на міжнародні ділові відносини. Ефективний процес адаптації у сфері ІТ

Сутнісна характеристика культури. Культура за Г. Хофстеде. Рівні культурного «програмування». Типові реакції на незнайомі культури. Припущення про перевагу. Припущення про спільність. Проектована подібність. Важливість самопізнання. Взаємодія з іншими культурами. Розвиток основних цінностей і поглядів. Перехід від однієї культури до іншої. Культурний шок. Моделі адаптації. Види адаптації у сфері ІТ. Ключові етапи адаптації. Інструменти та методи адаптації. Переваги ефективної адаптації в міжнародній ІТ-компанії. Приклади успішної адаптації в ІТ-організаціях.

Тема 3. Міжкультурна розмаїтість в ІТ-сфері в умовах глобалізації

Культурна орієнтація суспільства в контексті глобалізаційних змін. Цінності, ставлення та поведінка. Дослідження цінностей Рокіча. Аспекти ціннісної орієнтації суспільства. Сприйняття людини. Ставлення до навколишнього світу. Відносини між людьми. Діяльність: дія чи існування. Сприйняття часу. Сприйняття простору. Міжкультурна розмаїтість в ІТ-сфері. Вплив культурної розмаїтості на ІТ-компанії. Виклики культурної розмаїтості. Стратегії управління культурною розмаїтістю в умовах глобалізації.

Тема 4. Міжкультурне ділове спілкування в умовах глобалізації

Проблеми міжкультурного спілкування в умовах глобалізації. Помилки сприйняття. Помилкова інтерпретація: категорії, стереотипи, джерела. Стереотипи. Джерела помилкової інтерпретації. Помилкові оцінки в міжкультурному контексті. Аспекти розуміння повідомлень у різних культурах. Швидкі й повільні повідомлення. Високий і низький контекст. Простір як спосіб комунікації. Почуття території. Особистий простір.

Тема 5. Поведінка на робочому місці: культурні параметри

Теорія «Х», «У» Д. МакГрегора. Менеджерські стосунки та поведінка співробітників: «зване лихом». Культурні відмінності в стилі управління. Культурні параметри виробничих відносин. Універсалізм/партикуляризм. Індивідуалізм/ колективізм. Нейтральні/ емоційні культури. Специфічні/

дифузійні відносини. Досягнення/ соціальний статус. Дистанція влади (субординація).

Theme 5. Behavior at the workplace: cultural parameters

Theory "X", "Y" by D. McGregor. Managerial relations and employee behavior: "called disaster". Cultural differences in management style. Cultural parameters of industrial relations. Universalism/ particularism. Individualism/collectivism. Neutral/emotional cultures. Specific/ diffusion relations. Achievements/social status. Power distance (subordination).

ЗМІСТОВНИЙ МОДУЛЬ № 2. ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАСАДИ КРОС-КУЛЬТУРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Тема 6. Культурні розходження в міжнародних організаціях

Культурні параметри організаційної поведінки. Систематичний підхід. Органічний підхід. Систематичні організації. Органічні організації. Індивідуальне лідерство. Групове лідерство. Встановлення взаємин в організаціях. Культурні архетипи організацій. Моделі організаційної культури за Тромпенаарсом й Хемпденом-Тернером. Модель управлінської культури «Ейфелева вежа». Модель управлінської культури «Родина».

Тема 7. Лідерство в міжкультурній ІТ-організації

Основні аспекти та теорії лідерства: ситуаційний прояв у різних культурах. Підходи до лідерства: крос-культурний аспект. Стилi лідерства: міжкультурний аспект. Значення лідерства в ІТ-організаціях. Особливості лідерства в ІТ-компанії. Виклики для лідерів в ІТ-компаніях. Можливості для лідерів в ІТ-компаніях.

Тема 8. Крос-культурні розходження в мотивації ІТ-персоналу

Теорії мотивації і їх крос-культурний прояв. Культурна обумовленість теорій мотивації. Ставлення до роботи в різних культурах. Значення роботи в житті людини. Цінності й задоволеність роботою. Застосування теорій мотивації в багатокультурному середовищі. Вплив культурного контексту на процес мотивації. Мотивація в міжнародних ІТ-компаніях. Види мотивації та винагород в ІТ. Матеріальна та нематеріальна мотивація в ІТ. Внутрішня та зовнішня мотивація ІТ-персоналу. Фактори мотивації в міжнародних ІТ-

компаніях. Впровадження мотиваційних програм. Приклади нестандартних стимулів в ІТ-компаніях.

Тема 9. Крос-культурні аспекти міжнародних переговорів в ІТ-сфері

Особливості міжнародних переговорів. Стилi переговорів з погляду крос-культурної перспективи. Коли вести переговори. Особисті якості тих, що ведуть переговори. Взаємини покупець/продавець. Побудова міжособистісних взаємин. Обмін інформацією щодо теми переговорів. в ІТ.

4. Структура навчальної дисципліни

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин											
	Денна форма						Заочна форма					
	усьо -го	у тому числі					усьо -го	у тому числі				
		л	п	лаб	інд	с.р.		л	п	лаб	інд	с.р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Змістовний модуль 1. Концептуальні основи кроскультурного менеджменту												
Тема 1. Сутність крос-культурного менеджменту та соціальна відповідальність в ІТ-сфері	8	1	1	-	-	6	10	-	-	-	-	10
Тема 2. Вплив культури на міжнародні ділові відносини. Ефективний процес адаптації в сфері ІТ	12	3	1	-	-	8	13	1	-	-	-	12
Тема 3. Міжкультурна розмаїтість в ІТ-сфері в умовах глобалізації	16	4	2	-	-	10	15	1	-	-	-	14
Тема 4. Міжкультурне ділове спілкування в умовах глобалізації	16	4	2	-	-	10	15	-	1	-	-	14
Тема 5. Поведінка на робочому місці: культурні параметри Theme 5. Behavior at the workplace: cultural parameters	12	4	2	-	-	6	10	-	-	-	-	10
Змістовний модуль 2. Організаційні засади крос-культурного менеджменту												
Тема 6. Культурні розходження в організаціях	14	4	2	-	-	8	14	-	-	-	-	14
Тема 7. Лідерство в	14	4	2	-	-	8	15	1	-	-	-	14

міжкультурній ІТ-організації												
Тема 8. Крос-культурні розходження в мотивації ІТ-персоналу	14	4	2	-	-	8	16	1	1	-	-	14
Тема 9. Кроскультурні аспекти міжнародних переговорів	14	4	2	-	-	8	12	-	-	-	-	12
Усього годин	120	32	16	-	-	72	120	4	2	-	-	114

5. Темі практичних занять

№ з/п	Назва теми	Кількість годин	
		Денна форма	Заочна форма
1.	Сутність крос-культурного менеджменту та соціальна відповідальність в ІТ-сфері. Вплив культури на міжнародні ділові відносини. Ефективний процес адаптації в сфері ІТ	2	-
2.	Міжкультурна розмаїтість в ІТ-сфері в умовах глобалізації	2	-
3.	Міжкультурне ділове спілкування в умовах глобалізації	2	1
4.	Поведінка на робочому місці: культурні параметри Behavior at the workplace: cultural parameters	2	-
5.	Культурні розходження в організаціях	2	-
6.	Лідерство в міжкультурній ІТ-організації	2	-
7.	Крос-культурні розходження в мотивації ІТ-персоналу	2	1
8.	Крос-культурні аспекти міжнародних переговорів	2	-
	Усього	16	2

6. Самостійна робота

№ з/п	Назва теми	Кількість годин	
		Денна форма	Заочна форма
1.	Сутність крос-культурного менеджменту та соціальна відповідальність в ІТ-сфері	6	10
2.	Вплив культури на міжнародні ділові відносини. Ефективний процес адаптації в сфері ІТ	8	12
3.	Міжкультурна розмаїтість в ІТ-сфері в умовах глобалізації	10	14
4.	Міжкультурне ділове спілкування в умовах глобалізації	10	14
5.	Поведінка на робочому місці: культурні параметри Behavior at the workplace: cultural parameters	6	10
6.	Культурні розходження в організаціях	8	14
7.	Лідерство в міжкультурній ІТ-організації	8	14
8.	Крос-культурні розходження в мотивації ІТ-персоналу	8	14
9.	Крос-культурні аспекти міжнародних переговорів	8	12
	Усього	72	114

7. Індивідуальні завдання

При вивченні дисципліни «Крос-культурний менеджмент» здобувачам ВО запропоновано виконувати наступні індивідуальні завдання:

- реферат;
- створення презентацій на задану тему
- розв'язування ситуативних завдань та кейсів різного рівня;
- участь у науково-практичних конференціях, або публікація наукових статей.

Реферат – коротке повідомлення в письмовій формі або у формі публічного змісту книги, наукової статті, результатів наукового дослідження; доповідь на наукову тему, що висвітлює її на основі огляду літератури чи інтернет джерел, включає основні відомості та висновки, а також відповідний висновок на основі отриманих результатів. Орієнтовний обсяг реферату має становити до 10 сторінок друкованого тексту.

Підготовка презентації здійснюється на одну з запропонованих тем, обсягом 10-15 слайдів. При підготовці презентації необхідно використовувати різноманітні анімаційні переходи між слайдами; малюнки, діаграми, одна таблиці та об'єкти SmartArt; за можливості – gif-анімацію.

Здобувачі, які бажають взяти участь у науковій роботі, можуть підготувати *матеріали для участі у науково-практичних студентських*

конференціях. Для самостійної роботи пропонується написання тез доповіді або наукової статті для здобувачів, які зацікавлені у поглибленому вивченні дисципліни. Перед написанням тез доповідей або наукової статті здобувач повинен узгодити тему з викладачем.

1. Класифікація культур та культурний трикутник
2. Національна культура як джерело цінностей та норм
3. Національні та регіональні особливості крос-культурного менеджменту
4. Класифікація світових культур за параметрами Герта Хофстеде
5. Модель культури Ф. Тромпенаарса
6. Концепція К. Клакхона
7. Адаптація: сутність, способи та впливи на процес адаптації
8. Характерні риси народів різних культур (класифікація Р. Д. Л'юїса)
9. Ділові культури: сутність та типи
10. Глобальний бізнес: взаємопроникнення і синергія культур
11. Діяльність як один з аспектів ціннісної орієнтації суспільства
12. Культурні бар'єри в IT-сфері: як подолати та використовувати їх на благо компанії
13. Ставлення до часу в різних культурах: вплив на поведінку та взаємодію
14. Ставлення до індивідуалізму та колективізму в різних культурах: поведінкові аспекти
15. Поняття «часу» і «простору» в крос-культурному спілкуванні
16. Сутність монохронного і поліхронного часу. Монохронні та поліхронні культури
17. Швидкість і спрямованість інформаційного потоку
18. Послідовність дій та її завершеність
19. Сполучення культур. Принципи культурного сполучення
20. Одержання адекватної реакції як аспект розуміння повідомлень у різних культурах
21. Маскулінність та фемінінність як культурний параметр виробничих відносин
22. Організаційна культура й національна культура
23. Стратегії розпізнавання культури організації
24. Стратегії управління культурною розмаїтістю
25. Культурна синергія як підхід до управління впливом культурної розмаїтості
26. Багатокультурні групи в умовах міжкультурної розмаїтості

27. Управління культурною розмаїтістю групи
28. Британський стиль лідерства
29. Американський стиль лідерства
30. Німецький стиль лідерства
31. Французький стиль лідерства
32. Шведський стиль лідерства
33. Романський й арабський стиль лідерства
34. Азіатський стиль лідерства
35. Ієрархія потреб Маслоу
36. Двофакторна теорія мотивації Герцберга
37. Теорія потреб МакКлелланда
38. Контекст переговорів як фактор успіху міжкультурних переговорів
39. Стратегія переговорів: культурно-синергетичний підхід
40. Тактика переговорів: вербальна, невербальна тактика, брудні трюки

8. Методи навчання

8.1. Аудиторні методи навчання:

Під час викладання навчальної дисципліни «Крос-культурний менеджмент» застосовуються наступні методи:

- словесні (лекції, бесіди);
- наочні, під час лекцій (інформаційних, аналітичних, проблемних) та практичних занять, в тому числі з використанням мультимедійного забезпечення та інших ТЗН;
- інтерактивні методи навчання під час проведення опитування, вирішення ситуаційних завдань, дискусій, ділових ігор, розгляду кейсів;
- методи дистанційного навчання за допомогою платформи Zoom.

8.2. Методи самостійної підготовки:

- робота в позанавчальний час (СРС) (в системі moodle, бібліотеці, інформаційних мережах);
- опрацювання матеріалів з підготовки до лекційних та практичних занять;
- опрацювання та конспектування теоретичного навчального матеріалу для самостійного вивчення;
- опрацювання додаткової літератури з дисципліни;
- виконання індивідуальних завдань;
- поточне консультування з проблематики курсу;
- участь у діяльності наукових гуртків і проблемних науково-дослідних груп профільного спрямування;

- участь у науково-практичних конференціях, написанні наукових статей тощо.

9. Критерії та засоби оцінювання

Протягом семестру здобувач вищої освіти може отримати максимум 100 балів, у тому числі: перший рубіжний контроль – 50 балів, другий рубіжний контроль – 50 балів. По поточному контролю здобувач може набрати бали за активність на лекційних та практичних заняттях, виявлення рівня підготовки здобувачів із зазначеної теми під час опитування, тестування, презентації індивідуальних завдань, вирішення практичних задач та кейсів. Більш детальний розподіл балів відображено в курсі на платформі Moodle (<https://moodle.kntu.kr.ua/course/view.php?id=973>).

Критерії оцінки заліку:

- **«зараховано»** – здобувач вищої освіти має стійкі знання про основні поняття дисципліни, може сформулювати взаємозв'язки між поняттями.

- **«не зараховано»** – здобувач вищої освіти має значні пропуски в знаннях, не може сформулювати взаємозв'язку між поняттями, що вивчаються в курсі, не має уявлення про більшість основних понять дисципліни, що вивчається.

Шкала оцінювання: національна та ЄКТС

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ЄКТС	Оцінка за національною шкалою
		для заліку
90-100	A	зараховано
82-89	B	
74-81	C	
64-73	D	
60-63	E	
35-59	FX	не зараховано з можливістю повторного складання
1-34	F	не зараховано з обов'язковим повторним вивченням дисципліни

10. Рекомендовані джерела інформації:

Базова

1. Капліна А. І. Крос-культурний менеджмент як інструмент організації крос-культурної взаємодії. *Агросвіт*. 2020. № 21. С. 49–52.
2. Капліна А., Кириченко Н. Крос-культурні аспекти управління персоналом. *Ефективна економіка*. 2020. Вип. 10. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8258>
3. Кривобок К. В., Канова О. А., Котельникова Ю. М. Проблеми розвитку крос-культурного менеджменту в міжнародному бізнесі. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том 8. № 1. С. 202-207.
4. Крос-культурний менеджмент. Методичні рекомендації до практичних занять для здобувачів вищої освіти за другим (магістерським) рівнем зі спеціальності 073 «Менеджмент» ОПІ: «Менеджмент ІТ у глобальному бізнес-середовищі» уклад. : Орлова А. А. Кропивницький : ЦНТУ, 2024. 34 с.
5. Орлова А. А., Немченко Т. А. Крос-культурний менеджмент в умовах цифровізації міжнародного бізнесу. ІТ екосистема: цифровізація бізнес-процесів в умовах війни : матеріали І Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, 23-24 листопада 2023 р., м. Івано-Франківськ : ЗВО «Університет Короля Данила», 2023. С. 92-93.
6. Орлова А. А. Роль цифровізації у розвитку міжкультурної ділової комунікації / А. А. Орлова. – Вип. 11 (44). – Кропивницький : ЦНТУ, 2024. – (Препринт. Центральноукраїнський науковий вісник ; ISSN 2663-1644 (on-line))
7. Тодорова Н. Ю. Кроскультурний менеджмент : навчальний посібник. 2009. 330 с.
8. Хмара М. П., Пилипенко Б. Г. Крос-культурний менеджмент міжнародних корпорацій. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2020 р. № 6 (117). С. 20–28.
9. David C. Thomas, Mark F. Peterson. *Cross-Cultural Management: Essential Concepts*. 4-th Edition. 2017. 336 p.
10. Luthans Fred, Doh, Jonathan P. *International management: culture, strategy, and behavior*. Published by McGraw-Hill Education, New York. 2018. 692.
11. Kenneth D. Keith. *Cross-Cultural Psychology: Contemporary Themes and Perspectives*. 2nd Edition. 2019. 752 p.

Допоміжна

1. Бесараб Т. П. Схід та захід: проблеми міжкультурної комунікації у ділових стосунках. *Актуальні проблеми слов'янської філології*. 2013. Випуск

XXVII. Частина 2. С. 563-568. URL: https://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/3799/1/Besarab_563_568.pdf

2. Близнюк Т. П. Крос-культурні особливості менеджменту сучасної мультинаціональної організації: монографія. Харків: ФОП Лібуркіна Л. М., 2017. 296 с.

3. Бурак О. С. Крос-культурна комунікація як наслідок глобалізаційних крос-культурних контактів, 2012. URL: http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Grani/2012_5/27.pdf

4. Краус К. М., Краус Н. М., Іщенко І. С. Освіта та суспільство: цифрова ідентифікація людини: монографія. Київ : Аграр Медіа Груп, 2023. 208.

5. Hofstede G. Cultures and Organizations: Software of the Mind: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival. New York: McGraw Hill, 2010. 576 p.

6. Trompenaars F., Hampden-Turner C. Riding the Waves of Culture. Understanding Cultural Diversity in Global Business. N.Y. : McGraw-Hill, 1998. 274 p.

Інформаційні ресурси

1. Мотивація та винагорода в ІТ: що найважливіше для фахівця? URL: <https://careers.computools.ua/motivation-and-rewards-in-it/>

2. Як стати справжнім лідером сучасності в ІТ-сфері та житті. URL: <https://dou.ua/forums/topic/44499/>

3. Record labour participation: workforce gets older, better educated and more female. URL: <https://www.ecb.europa.eu/press/blog/date/2023/html/ecb.blog231108~8a96e44be0.en.html>

4. Research: How Cultural Differences Can Impact Global Teams. URL: <https://hbr.org/2021/06/research-how-cultural-differences-can-impact-global-teams>

Розглянуто і схвалено на засіданні кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності, Протокол №1 від «28» серпня 2024 р.