

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ КОРАБЛЕБУДУВАННЯ
імені адмірала Макарова

Факультет економіки та екології моря
(повна назва підрозділу)

Кафедра менеджменту
(повна назва кафедри)

Код РНПД

ЗАТВЕРДЖЕНО

Проректор з науково-педагогічної
роботи НУК



Слободян С.О.

РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

PROGRAM OF THE DISCIPLINE

КРОС-КУЛЬТУРНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

CROSS-CULTURAL MANAGEMENT

рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
перший (бакалаврський) / другий (магістерський)

тип дисципліни нормативна
обов'язкова/вибіркова

мова(и) викладання українська
українська/англійська

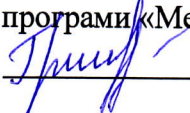
Робоча програма навчальної дисципліни «Крос-культурний менеджмент» є однією із складових підготовки фахівців першого (бакалаврського) рівня вищої освіти галузі знань Д «Бізнес, адміністрування та право» спеціальності ДЗ «Менеджмент» освітньої програми «Менеджмент організацій і адміністрування»

Розробник: Тубальцева Н.П., к.е.н., доцент кафедри менеджменту 

"23" 08 2025 року. - 17 с.

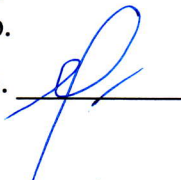
Проект робочої програми навчальної дисципліни «Крос-культурний менеджмент» узгоджено з гарантом освітньої програми «Менеджмент організацій і адміністрування»

Гарант Освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування»

К. е. н, доцент Гришина Н.В. 

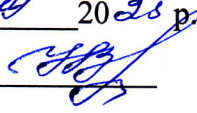
Проект робочої програми навчальної дисципліни «Крос-культурний менеджмент» розглянуто на засіданні кафедри менеджменту

Протокол № 8 від «26» 08 2025 р.

Завідувач кафедри к.е.н., доцент Сіренко І.В. 

Проект робочої програми навчальної дисципліни «Крос-культурний менеджмент» розглянуто методичною комісією факультету економіки моря

Протокол № 16 від «16» 09 2025 р.

Голова к.е.н., доцент Івата В.В. 

Проект робочої програми навчальної дисципліни «Крос-культурний менеджмент» погоджено з навчальним відділом

Начальник відділу к.т.н., професор Лабарткава А.В. 

Робоча програма навчальної дисципліни «Крос-культурний менеджмент» затверджена Навчально-методичною радою НУК

Протокол № 7 від «24» 09 2025 р.

Голова НМР НУК к.т.н., професор Слободян С.О. 

ЗМІСТ

Вступ	4
1. Опис навчальної дисципліни	5
2. Мета вивчення навчальної дисципліни.....	6
3. Передумови для вивчення дисципліни	6
4. Очікувані результати навчання	6
5. Програма навчальної дисципліни	8
6. Методи навчання, засоби діагностики результатів навчання та методів їх демонстрування.....	12
7. Форми поточного та підсумкового контролю	12
8. Критерії оцінювання результатів навчання	16
9. Інструменти, обладнання та програмне забезпечення, використання яких передбачає навчальна дисципліна	17
10. Рекомендовані джерела інформації	17

ВСТУП

Анотація

Дисципліна "Крос-культурний менеджмент" є комплексним дослідженням процесів впливу управління на професійну поведінку працівників різних національностей на виробництві. Ознайомлення з дисципліною дозволяє зрозуміти, як люди з різних країн поведуться на підприємствах, та допомагає опановувати навички роботи в компаніях, де працівники й клієнти належать до різних культурних середовищ. Вивчення цієї дисципліни включає аналіз соціальних, економічних, культурних змін в суспільстві і їх вплив на персонал підприємства, трендів розвитку механізмів управління в багатонаціональних компаніях. Здобувачі отримують теоретичні і прикладні знання у сфері посилення трудової активності персоналу, поліпшення якісних показників роботи засобами сучасних економічних, адміністративних та соціально-психологічних методів. Ознайомлення з особливостями ведення бізнесу в різних країнах дає змогу передбачити можливі переваги та труднощі співпраці, що дозволяє приймати обґрунтовані рішення щодо взаємодії з представниками інших націй і визначати, які спеціальні методи та умови застосовувати для ефективної роботи. Набуті знання дозволяють зрозуміти, які управлінські чинники можуть підтримувати працездатність у складних виробничих ситуаціях, і які засоби можуть бути корисним для функціонування багатонаціональних організацій.

Ключові слова: культура, національність, управління, взаємовідносини, методи.

Summary

The discipline "Cross-Cultural Management" is a comprehensive study of the processes of management influence on the professional behavior of employees of different nationalities in production. Familiarization with the discipline allows you to understand how people from different countries behave at enterprises, and helps to master the skills of working in companies where employees and clients belong to different cultural backgrounds. The study of this discipline includes an analysis of social, economic, and cultural changes in society and their impact on the personnel of the enterprise, trends in the development of management mechanisms in multinational companies. Applicants receive theoretical and applied knowledge in the field of increasing personnel activity, improving the quality of work performance using modern economic, administrative, and socio-psychological methods. Familiarization with the features of doing business in different countries allows you to predict the possible advantages and difficulties of

cooperation, which allows you to make informed decisions regarding interaction with representatives of other nations and determine what special methods and conditions to use for effective work. The acquired knowledge allows us to understand which management factors can support performance in difficult production situations, and which tools can be useful for the functioning of multinational organizations.

Keywords: culture, nationality, management, relationships, methods.

1. Опис навчальної дисципліни

Найменування показників	Галузь знань, спеціальність (освітня програма), освітній рівень	Характеристика навчальної дисципліни	
		денна форма навчання	заочна форма навчання
Кількість кредитів – 3	Галузь знань - D «Бізнес, адміністрування та право» спеціальності	Обов'язкова	
Модулів – 1	спеціальність D3 «Менеджмент» освітня програма «Менеджмент організацій і адміністрування»	Рік підготовки:	
Змістових модулів – 2		3-й	3-й
Електронний адрес РПНД на сайті Університету			
Індивідуальне науково-дослідне завдання <u>Написання контрольної роботи</u> (назва)		Семестр	
Загальна кількість годин - 90		5-й	8-й
Тижневих годин для денної форми навчання: аудиторних – 4; самостійної роботи студента – 6	Освітній рівень: перший (бакалаврський)	Лекції	
		30 год.	10 год.
		Практичні, семінарські	
		15 год.	6 год.
		Лабораторні	
		- год.	- год.
		Самостійна робота	
		45 - год.	74 - год.
	Вид контролю: іспит		
	Форма контролю: комбінована		

2. Мета та завдання навчальної дисципліни

Метою дисципліни є формування у студентів глибокого розуміння процесів, що лежать в основі крос-культурних заходів, ознайомлення з системою теоретичних і прикладних знань у галузі посилення трудової активності персоналу різних національностей. Набуті знання сприяють розвитку критичного мислення та здатності до вирішення проблем у колективі.

Основним завданням вивчення дисципліни «Крос-культурний менеджмент» є формування у майбутніх фахівців сучасного системного мислення, навиків розробляти та обґрунтовувати науково-практичні рекомендації щодо підвищення ефективності системи управління працівниками різних національностей та відповідно до освітньо-професійної програми загальних та фахових компетентностей;

СК 5. Здатність управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту

СК 6. Здатність діяти соціально відповідально і свідомо.

СК 7. Здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту

СК 11. Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління.

СК 20. Здатність до побудови кадрової стратегії підприємства та організації роботи персоналу на основі сучасних методів наукової організації праці, організаційної культури та соціальної відповідальності.

3. Передумови для вивчення дисципліни

Для успішного розуміння навчального матеріалу здобувач першого рівня вищої освіти має мати загальнотеоретичну підготовку. Теоретичною базою при вивченні дисципліни «Крос-культурний менеджмент» є дисципліна «Менеджмент», «Мотиваційний менеджмент», «Міжнародний менеджмент».

4. Очікувані результати навчання

Вивчення навчальної дисципліни передбачає формування та розвиток у студентів таких результатів навчання:

- РН 8. Застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації.

- РН 15. Демонструвати здатність діяти соціально відповідально та громадсько свідомо на основі етичних міркувань (мотивів), повагу до різноманітності та міжкультурності.
- РН 22. Вміти використовувати альтернативні прогресивні технологій щодо організації та управління виробництвом продукції, робіт, послуг.

5. Програма навчальної дисципліни

Змістовий модуль 1. Теоретичні основи крос-культурного менеджменту

Тема 1. Вступ. Теоретичні та методологічні основи дисципліни.

[1] стор. 8-14, [2] стор. 2-4.

- 1.1 Предмет, мета та завдання вивчення дисципліни
- 1.2 Передумови виникнення і сутність «Крос-культурного менеджменту».
- 1.3 Вплив глобалізації на розвиток крос-культурного менеджменту.

Тема 2. Роль культури і її класифікація [1] стор. 14-40;

2.1 Поняття культури і її види.

2.1 Відміни національної, ділової та корпоративної культури.

Тема 3. Складові елементи культури [1] стор. 40-49, [1] стор. 50-62.

3.1 Елементи культури.

3.2 Підходи Холла, Хофстеда.

Тема 4. Етика в крос-культурному та міжнародному контексті [2] стор. 5-17, [1] стор. 71-84.

4.1 Сутність етики та соціальної відповідальності в міжнародному бізнесі.

4.2 Методи ведення бізнесу і корпоративна культура.

Змістовий модуль 2. Практичне використання теоретичних знань на підприємстві

Тема 5. Крос-культурні комунікації. [1] стор. 78-95, [2] стор. 18-27.

5.1 Засоби комунікації.

5.2 Особливості спілкування та етикету в різних країнах.

Тема 6. Міжкультурне ділове спілкування [1] стор. 95-105, 237-274: [2] стор. 47-71, 96-260.

6.1 Проблеми міжкультурного ділового спілкування.

6.2 Аспекти розуміння повідомлень представниками різних країн.

6.3 Крос-культурні аспекти міжнародних переговорів.

Тема 7. Поведінка на робочому місці в багатонаціональній компанії. [1] стор. 107-135.

7.1 Культурні розходження в стилі управління. .

7.2 Культурні параметри виробничих відносин.

Тема 8. Порівняння «західної» і «східної» моделі управління організацією. [1] стор. 137-172. [2] стор. 215-259.

8.1 Західна модель управління, європейські цінності і ділова поведінка.

8.2 Східна модель поведінки, ділова культура близькосхідного регіону.

Тема 9. Лідерство в міжнаціональному діловому оточенні. [1] стор.174–201.

9.1 Значення лідерства в організаціях.

9.2 Теорії лідерства.

9.3 Вплив національної культури на поведінку лідера.

Тема 10. Крос-культурні розходження в мотивації персоналу [1] стор. 202-235.

10.1 Ставлення до роботи в різних культурах.

10.2 Застосування прийомів мотивації в багатокультурному середовищі.

Тематичний план навчальної дисципліни

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин									
	денна форма					заочна форма				
	усього	у тому числі				усього	у тому числі			
		л	с	лаб	с.р.		л	с	лаб	с.р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Модуль 1										
Змістовий модуль 1 . Теоретичні основи крос-культурного менеджменту										
Тема 1. Вступ. Теоретичні та методологічні основи дисципліни.	6	2	1	-	3	6	1	-	-	5
Тема 2. Роль культури і її класифікація	6	2	1	-	3	6	1	-	-	5
Тема 3. Складові елементи культури.	12	4	2	-	6	10	2	1	-	7
Тема 4. Етика в крос-культурному та міжнародному контексті	6	2	1	-	3	8	-	-	-	8
<i>Разом за змістовим модулем 1</i>	30	10	5	-	15	30	4	1	-	25
Змістовий модуль 2. Практичне використання теоретичних знань на підприємстві										
Тема 5 Крос-культурні комунікації	12	4	3	-	5	10	1	1	-	8
Тема 6 Міжкультурне ділове спілкування	11	4	2		5	10	1	1	-	8
Тема 7 Поведінка на робочому місці в багатонаціональній компанії	8	2	1		5	10	1	-	-	9
Тема 8. Порівняння «західної» і «східної» моделі управління організацією	11	4	2	-	5	10	1	1	-	8
Тема 9. Лідерство в міжнаціональному діловому оточенні	8	2	1	-	5	10	1	1	-	8
Тема 10. Крос-культурні розходження в мотивації персоналу	10	4	1		5	10	1	1	-	8
<i>Разом за змістовим модулем 2</i>	60	20	10	-	30	60	6	5	-	49
<i>Разом за курсом</i>	90	30	15	-	45	90	10	6	-	74

Теми семінарських занять

№ з/п	Назва теми	Кількість годин	
		Денна форма	Заочна форма
1	Складові елементи культури	2	1
2	Вступ. Теоретичні та методологічні основи дисципліни	1	
3	Роль культури і її класифікація	1	-
4	Етика в крос-культурному та міжнародному контексті	1	
5	Крос-культурні комунікації	3	1
6	Міжкультурне ділове спілкування	2	1
7	Поведінка на робочому місці в багатонаціональній компанії	1	-
8	Вплив «західної» і «східної» моделі управління на українські організації	2	1
9	Подолання конфліктів в багатонаціональних компаніях	1	1
10	Крос-культурні розходження в мотивації персоналу багатонаціональних компаній	1	1
Разом		15	6

Самостійна робота

Самостійна робота передбачає підготовку до лекційних занять; самостійне поглиблення знання за темами дисципліни; підготовку до практичних робіт; написання рефератів та підготовку презентацій; підготовку до поточних модульних контрольних робіт; підготовку до заліку.

Розподіл годин самостійної роботи для студентів денної форми навчання:

Завдання для самостійної роботи

№ з/п	Назва теми	Кількість годин	
		Денна форма	Заочна форма
1	Підготовка до лекцій	-	-
2	Підготовка до семінарських занять: - вивчення тем курсу за списком основної літератури - написання реферату / контрольної роботи - підготовка презентації	5 10 10	24 30 10
3	Підготовка до модульної контрольної роботи	10	-
4	Підготовка до іспиту	10	10
Разом		45	74

6. Методи навчання, засоби діагностики результатів навчання та методи їх демонстрування

Здобувач забор'язаний ознайомитися з теоретичним матеріалом та здобути практичні навички у відповідності до тематичного плану навчальної дисципліни. Основними методами навчання з даної дисципліни є:

- пояснювально-ілюстративний метод - повідомлення готової інформації різними засобами (словесними, наочними, практичними) та усвідомлення і запам'ятовування цієї інформації здобувачами;
- репродуктивний метод - відтворення здобувачем способів діяльності за визначеним викладачем алгоритмом;
- частково-пошуковий - метод, за якого певні елементи знань повідомляє викладач, а частину здобувачі здобувають самостійно, відповідаючи на поставлені запитання чи розв'язуючи проблемні завдання;
- робота з літературою - опрацювання різних видів джерел, спрямоване на формування нових знань, їх закріплення, вироблення вмінь і навичок.

Для визначення рівня засвоєння студентами навчального матеріалу використовуються такі методи оцінювання знань:

- створення презентацій; підготовка повідомлення
- написання реферату (для денної форми навчання);
- виконання контрольної роботи (для заочної форми навчання);
- поточний модульний контроль у формі тестування (для денної форми навчання);
- підсумковий іспит.

7. Форми поточного та підсумкового контролю

Досягнення студента оцінюються за 100-бальною системою Університету.

Підсумкова оцінка навчального курсу включає в себе оцінки з поточного контролю і оцінки з модульних контролів за двома змістовими модулями. У проміжних оцінках студент може набрати до 90 балів. Під компонентом проміжних оцінок розуміються поточні оцінки протягом семестру (виконання презентацій, написання реферату (контрольної роботи), поточне оцінювання в формі тесту, підсумкова модульна контрольна в кінці семестру).

Питома вага заключного заліку (при його наявності) в загальній системі оцінок – **10 балів**. Право здавати заключний іспит дається студенту, якій з урахуванням максимальних балів проміжних оцінок і заключного

іспиту набирає не менше **90 балів**. Підсумкова оцінка навчального курсу є сумою проміжних оцінок і оцінки іспиту (за його наявності).

Поточний контроль проводиться на кожному практичному занятті та за результатами виконання завдань самостійної роботи. Він передбачає оцінювання теоретичної підготовки здобувачів вищої освіти із зазначеної теми (у тому числі, самостійно опрацьованого матеріалу) під час роботи на практичних заняттях та набутих практичних навичок під час виконання завдань практичних робіт.

Зарахування кредитів навчального курсу можливо тільки після досягнення результатів, запланованих РПНД, що виражається в одній з позитивних оцінок, передбачених чинним законодавством.

Форми контролю результатів навчальної діяльності студентів та їх оцінювання

Оцінювання виконання поточної і підсумкової модульної контрольної

Критерії оцінювання	Критерії оцінювання
10	Робота виконана у встановлений термін. Студент самостійно визначає тип завдання і раціонально розв'язує його. Може розв'язувати комбіновані завдання. Відповідь вірна, у висновках проведена коректна інтерпретація результатів. Надані повні усні відповіді на запитання стосовно ситуаційних задач.
8	Робота виконана у встановлений термін. Відповідь вірна, але недостатньо аргументована, робота недостатньо інформативна. Має неточності в оформленні.
6	Робота виконана самостійно з порушенням встановлених термінів. Студент самостійно визначає тип завдання і раціонально розв'язує його. Може розв'язувати комбіновані завдання. Студент надає відповідь не на всі запитання під час обговорення ситуаційних задач.
4	Робота виконана з порушенням встановлених термінів. Студент наводить потрібні аргументи. Розв'язує завдання користуючись алгоритмом. У висновках є помилки та неточності.
2	Студент складає скорочену умову завдання.
0	Студент не розв'язує завдання.

Оцінювання виконання реферату, презентації

Критерії оцінювання	Критерії оцінювання
10	1. Висловлена власна думка. 2. Є теорія і практика в оцінках. 3. Використано поняття і категорії. 4. Представлена протилежна думка. 5. Представлено порівняння думки різних вчених
8	Відсутній один із перелічених вище компонентів
6	Відсутні два із перелічених вище компонентів
4	Відсутні три із перелічених вище компонентів
2	Відсутні чотири із перелічених вище компонентів

Оцінювання роботи на семінарських заняттях

Кількість балів	Критерії оцінювання
5	Відповідь правильна, повна, логічна, містить аналіз, систематизацію, узагальнення, використані міжпредметні зв'язки, містить аргументовані висновки
4	Відповідь в цілому правильна, достатньо повна, логічна; допущені несуттєві помилки та неточності у викладенні матеріалу
3	Відповідь частково правильна, містить неточності, недостатньо обґрунтована
2	Відповідь має суттєві помилки, аргументи не сформульовані, використовуються невірна термінологія.
0	Студент не дає відповіді.

Поточний модульний контроль у формі тестування

Правильних відповідей, %	100	90	80	70	60	50	40	30	20	10
Бал	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

Розподіл балів за формою роботи

Форма контролю	Максимальна кількість балів	
	Денна форма	Заочна форма
Змістовий модуль 1		
Участь у семінарських заняттях	4x5 балів = 20 балів	1x5=5 балів
Поточний модульний контроль 1 у формі тестування	10 балів	-
Всього ЗМ 1	30 балів	5 балів
Змістовий модуль 2		
Участь у семінарських заняттях	6x5 балів = 30 балів	5 x5 балів=25 балів
Підсумковий модульний контроль 2	10 балів	
Написання реферату	10 балів	-
Підготовка презентацій	10 балів-	2 x 10 балів 20 балів
Написання контрольної роботи		40 балів
Всього ЗМ 2	60 балів	85 балів
Всього	90 балів	90 балів

Оцінювання контрольної роботи для заочної форми навчання

Кількість балів	Критерії оцінювання
40-35	Робота виконана у встановлений термін. Виконана самостійно. Відповідь на питання правильна, повна, інформативна, містить аналіз, систематизацію, узагальнення, використані міжпредметні зв'язки, містить аргументовані висновки, повний список літератури.
34-26	Робота виконана у встановлений термін. Відповідь в цілому правильна, достатньо повна, логічна; допущені несуттєві помилки та неточності у викладенні матеріалу та формулюванні висновку. Список літератури не повний та оформлений невірно.
25-15	Робота виконана з порушенням встановлених термінів. Відповідь частково правильна, містить неточності, недостатньо обґрунтована, не містить висновків та літератури.
14-1	Робота виконана з порушенням встановлених термінів. Відповідь має суттєві помилки, аргументи не сформульовані, використовується невірна термінологія. Висновки та література відсутні.
0	Робота не виконана
	<i>Максимальна оцінка студента за даний компонент програми (заочна форма): ЗМ 2 - 40 балів за КР.</i>

8. Критерії оцінювання результатів навчання

	Денна форма		Заочна форма	
	Вид роботи	Кількість балів	Вид роботи	Кількість балів
ЗМ1	Семінарські заняття 1- 4	20	Семінарські заняття	5
	Поточний модульний контроль	10		
	Сума балів ЗМ 1	30	Сума балів ЗМ 1	5
ЗМ2	Семінарські заняття 5 - 10	30	Семінарські заняття	25
	Підсумкова модульна контрольна	10	Підготовка презентації	20
	Написання реферату, підготовка презентацій	10 10	Написання контрольної роботи	40
	Сума балів ЗМ 2	60	Сума балів ЗМ 2	85
Підсумковий контроль	іспит	10	іспит	10
	Всього	100	Всього	100

Оцінювання відповіді на іспиті

Кількість балів	Критерії оцінювання відповіді
10	В повному обсязі володіє навчальним матеріалом, вільно самотійно та аргументовано його викладає під час відповіді, глибоко та всебічно розкриває зміст теоретичних питань, використовуючи при цьому додаткову літературу.
8	Володіє навчальним матеріалом, вільно та аргументовано його викладає, розкриває зміст теоретичних питань, використовуючи тільки обов'язкову літературу.
6	Достатньо повно володіє навчальним матеріалом, повністю його викладає, в основному розкриває зміст теоретичних питань, використовуючи при цьому обов'язкову літературу. При викладанні деяких питань допустимо окремі несуттєві неточності.
4	В цілому володіє навчальним матеріалом, викладає його зміст без глибокого всебічного аналізу, обґрунтування та аргументації, без використання необхідної літератури, допускаючи при цьому окремі суттєві неточності.
2	Не в повному обсязі володіє навчальним матеріалом. Фрагментарно, поверхово викладає його під час відповіді, недостатньо розкриває зміст теоретичних питань.
1	Частково володіє навчальним матеріалом, допускає при цьому суттєві помилки. При викладанні деяких питань не вистачає достатньої глибини.

9. Інструменти, обладнання та програмне забезпечення, використання яких передбачає навчальна дисципліна

- дистанційне навчання за допомогою Google Classroom;
- мультимедіа-, проекційна апаратура (проектори, екрани тощо);
- комп'ютери, комп'ютерні системи та мережі;
- бібліотечні фонди (підручники і навчальні посібники, методичні рекомендації, наукова література).

10. Рекомендовані джерела інформації

Основна література

1. Крос-культурний менеджмент : навч. посіб. / А. О. Ковальський ; Одес. нац. екон. ун-т. - Суми : Університетська книга, 2025. - 222 с.
2. Методичні рекомендації з дисципліни «Крос-культурний менеджмент» для здобувачів вищої освіти спеціальності 073 – Менеджмент ОПП «Менеджмент ІТ у глобальному бізнес середовищі», курс навчання: перший / [Укладач: доц. Орлова А. А.] М-во освіти і науки України: ЦНТУ, 2024. 34 с.
3. Калюжка Н. С. Етика професійного і ділового спілкування: навчально-методичний посібник. К.: ФОП Гуляєва В.М., 2022. 228с.

Допоміжна література

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.nayka.com.ua/?op=1&z=8258>
3. 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.
4. Азарова Ю. Мультикультуралізм і сучасні моделі міжкультурної комунікації. Наукові записки Національного університету "Острозька академія". Серія: Культурологія. 2016. Вип. 17. С. 13- 19.
5. Костенко Д.В. Міжкультурна комунікація у сучасному світі. / *Педагогічна освіта: теорія і практика. Психологія. Педагогіка : збірник наукових праць*. 2019. № 30. С. 81–85.
6. Сагайдак О.П. Дипломатичний протокол та етикет: Навч. посіб. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: Знання, 2006. – 380 с.
7. Чмут Т.К., Чайка Г.Л. Етика ділового спілкування: Навч. посіб. – К.: Вікар, 2006. – 223с.с.

8. Бойко О. Т. Невербальні засоби спілкування у системі міжкультурної комунікації у системі міжкультурної комунікації / О. Т. Бойко // *Наукові записки [Національного університету «Острозька академія»]*. Сер. : Філологічна. - 2012. - Вип. 23. - С. 14-15.
9. Герет Томас М., Клоно Дж. Етика бізнесу / Остап Ватаманюк (пер.). 2 –ге вид. – К.: Основи, 1999. – 214 с.
10. Гжещук В. Міжнародний менеджмент в національному стилі спілкування країн світу/ В. Гжещук // *Молодь і ринок*. - 2014. - № 5. - С. 128- 134.
11. Греченко В.А., Чорний І.В., Кушнерук В.А., Режко В.А. Історія світової та української культури: підручник. – К.: Літера, 2000. – 464 с.
12. Прохоровська С.А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*. 2023, – №2 – С.45-48.
13. Семикіна М. В. Мотивація конкурентоспроможної праці: теорія та практика регулювання : [монографія] / М. В. Семикіна. – Кіровоград : Пік, 2003. – 426 с.
14. Семикіна М.В. Мотивація праці: нова парадигма в умовах конкурентного середовища / М.В. Семикіна // *Чернігівський науковий часопис. Серія 1, Економіка і управління*. 2021. – № 2 (2).– С.118-126.
15. 1. Ayub Khan M., Ebner N. The Palgrave Handbook of Cross-Cultural Business Negotiation. 1st ed. 2019. 733 p.
16. Gruntkovsky V., Luste O. Brand management as a component of the modern organization's competitiveness. *Наука і техніка сьогодні*. 2023, № 3(17). С. 84-96. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/nts/article/view/4121/4143>
17. Hoffman M. Advances in Cross-Cultural Decision Making. 2019. 273 p.
18. Pei-Luen Patrick Rau. Cross-Cultural Design Methods, Tools, and Users. 2019. 475 p.
19. Byrne, Z.S. (2022) Understanding employee engagement : theory, research, and practice. Second edition. New York, NY: Routledge.
20. Чичун В. Кроскультурний менеджмент в умовах воєнного стану / В. Чичун, Г. Полянко // *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*. – 2025. – № 2(98). Економічні науки. – С. 126–141.

Інформаційні ресурси в інтернет

1. Бібліотека імені В. Вернадського: www.nbuv.gov.ua
2. Сервер Верховної Ради України. URL: www.rada.gov.ua
3. Нормативні акти України. URL: www.nau.kiev.ua
4. Ліга Бізнес Інформ..URL: www.liga.net
5. Конституція України. – К.: Преса України, 1997. – 80с.
7. Офіційний сайт Індексу національних брендів Саймона Анхольта. – URL: <https://goodcountry.org/index/about-the-index/>.
8. Персональний сайт Г.Хостеде. – URL: <https://www.hofstede-insights.com/>

9. Інтернет-портал для управлінців Менеджмент URL:

www.management.com.ua.

10. Портал ділової еліти – укрбізнес URL: www.ukrbiznes.com.