

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Кафедра готельно-ресторанної справи та туризму

“ЗАТВЕРДЖУЮ”

Директор ННІ неперервної освіти і туризму

Іван ГРИЦЕНКО

“09” серпня 2023 р

“СХВАЛЕНО”

на засіданні кафедри готельно-ресторанної
справи та туризму

Протокол № 12 від “31” травня 2023 р.

Завідувач кафедри

Світлана МЕЛЬНИЧЕНКО

“РОЗГЛЯНУТО”

Гарант ОП «Управління туристичним і готельно-
ресторанним бізнесом» підготовки здобувачів
другого (магістерського) рівня вищої освіти за
спеціальністю 073 «Менеджмент»

Олена МОСКВІЧОВА

РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

КРОС-КУЛЬТУРНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

спеціальність 073 «Менеджмент»

освітня програма «Управління туристичним і готельно-ресторанним бізнесом»

ННІ неперервної освіти і туризму

Розробник: доцент кафедри, к.е.н, Кудінова Ірина Петрівна

Київ – 2023 р.

1. ОПИС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

КРОС-КУЛЬТУРНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Галузь знань, спеціальність, освітня програма, освітній ступінь		
Освітній ступінь	Магістр	
Спеціальність	073 «Менеджмент»	
Освітня програма	«Управління туристичним і готельно-ресторанним бізнесом»	
Характеристика навчальної дисципліни		
Вид	Вибіркова	
Загальна кількість годин	120	
Кількість кредитів ECTS	4	
Кількість змістових модулів	2	
Курсовий проект (робота) (за наявності)	-	
Форма контролю	Екзамен	
Показники навчальної дисципліни для денної та заочної форм навчання		
	денна форма навчання	заочна форма навчання
Рік підготовки (курс)		II курс
Семестр		3
Лекційні заняття		20 год.
Практичні, семінарські заняття		20 год.
Лабораторні заняття		-
Самостійна робота		80 год.
Індивідуальні завдання		-
Кількість тижневих аудиторних годин для денної форми навчання		6 год. 6 год.

2. МЕТА, ЗАВДАННЯ ТА КОМПЕТЕНТНОСТІ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Навчальна дисципліна «Крос-культурний менеджмент» належить до вибіркової дисципліни, спрямована на формування фахових компетенцій у сфері кроскультурного менеджменту шляхом застосування сучасних методів та прийомів, використання інформаційних технологій, найкращого практичного досвіду. Особлива увага приділяється здобуттю практичних навиків прийняття та виконання управлінських рішень.

Метою викладання навчальної дисципліни «Крос-культурний менеджмент» є формування розуміння закономірностей управління

організаціями в різних культурах

Завданнями навчальної дисципліни **“Крос-культурний менеджмент”** є: формування навичок і вмінь менеджера в умовах глобалізаційного середовища; підвищення ефективності управління організаціями за рахунок використання національно-культурних особливостей країн.

Набуття компетентностей:

Інтегральна компетентність (ІК) - здатність розв'язувати спеціалізовані задачі різного рівня складності у процесі навчання, із застосуванням базових теоретичних знань, розвинутої системи логічного мислення, комплексу теорій та методів фундаментальних і прикладних наук; здатність розв'язувати практичні проблеми організаційного, інноваційного, технологічного і науково-дослідного характеру, спрямованих на розвиток туристичного та готельно-ресторанного бізнесу.

Загальні компетентності (ЗК):

ЗК03. Навички використання інформаційних та комунікаційних технологій.

ЗК05. Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів).

Фахові (спеціальні) компетентності (СК):

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

Програмні результати навчання (ПРН):

ПРН08. Застосовувати спеціалізоване програмне забезпечення та інформаційні системи для вирішення задач управління організацією.

ПРН09. Вміти спілкуватись в професійних і наукових колах державною та іноземною мовами.

3. ПРОГРАМА ТА СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин											
	денна форма						Заочна форма					
	усьог о	у тому числі					усьог о	у тому числі				
		л	п	лаб	ін д	с.р.		л	п	ла б	інд	с.р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Змістовий модуль 1. Теоретичні основи крос-культурного менеджменту												
Тема 1. Крос-культурний менеджмент: предмет, історія та							18	4	4			10

методи												
Тема 2. Цінності, ставлення, поведінка: міжкуль-турна розмаїтість							14	2	2			10
Тема 3. Між-культурне ділове спілкування							14	2	2			10
Тема 4. Поведінка на робочому місці							14	2	2			10
Разом за змістовним модулем 1							60	10	10			40
Змістовий модуль 2. Технології крос-культурного менеджменту												
Тема 5. Лідерство в міжкультурному діловому оточенні.							14	2	2			10
Тема 6. Крос-культурні розходження в мотивації персоналу							14	2	2			10
Тема 7. Крос-культурні аспекти міжнародних переговорів							14	2	2			10
Тема 8. Психологічні особливості українського національного менталітету							18	4	4			10
Разом за змістовним модулем 2							60	10	10			40
Усього годин							120	20	20			80

4. ТЕМИ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
	Змістовий модуль 1. Теоретичні основи крос-культурного менеджменту	
1.	Крос-культурний менеджмент: предмет, історія та методи	4
2.	Цінності, ставлення, поведінка: міжкуль-турна розмаїтість	2
3.	Між-культурне ділове спілкування	2
4.	Поведінка на робочому місці	2
	Змістовий модуль 2. Технології крос-культурного менеджменту	
5.	Лідерство в міжкультурному діловому оточенні.	2
6.	Крос-культурні розход-ження в мотивації персоналу	2
7.	Крос-культурні аспекти міжнародних переговорів	2
8.	Психологічні особливості українського національного менталітету	4
	Всього	20

5. ТЕМИ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

навчальним планом на передбачені

6. ТЕМИ ЛАБОРАТОРНИХ ЗАНЯТЬ

навчальним планом на передбачені

7. ТЕМИ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1	Моделі впливу культури на поведінку у бізнесі	15
2	Відмінності щодо ведення бізнесу у не церемоніальних (неформальних) та церемоніальних (формальних) культурах	15
3	Невербальні способи комунікацій у бізнесі.	15
4	Роль етикету у європейському бізнесі.	15
5	Національні особливості спілкування	20
	Всього	80

8.ЗРАЗКИ КОНТРОЛЬНИХ ПИТАНЬ, ТЕСТІВ ДЛЯ ВИЗНАЧЕННЯ РІВНЯ ЗАСВОЄННЯ ЗНАНЬ СТУДЕНТАМИ

1. Еволюція крос-культурного менеджменту.
2. Історія виникнення крос-культурного менеджменту
3. Етапи формування крос-культурного менеджменту
4. Парадигма сучасних теорій менеджменту.
5. Поняття та сутність крос-культурного менеджменту
6. Поняття комунікації в контексті крос-культурного менеджменту
7. Аналіз культури як ментального програмування на прикладі обраної країни
8. Механізм формування корпоративної та національної культури
9. Основні загальноприйняті визначення поняття культура.
10. Рівні культурного та розумового програмування
11. Обґрунтування важливості самопізнання
12. Розвиток основних цінностей і поглядів
13. Культурний шок і реакція людей на нього
14. Різні моделі адаптації до чужої культури
15. Переважаючі категорії поведінки у визначенні культури
16. Співвідношення між національною й діловою культурою
17. Можливості впливу на формування ділової культури.
18. Вплив культури на поведінку
19. Комплекс припущень, щодо вивчення культурної орієнтації народів.
20. Види, визначення поняття та процес спілкування.
21. Помилки сприйняття, інтерпретація й оцінка
22. Помилкова інтерпретація: категорії, стереотипи
23. Джерела помилкової інтерпретації
24. Помилкові оцінки в міжкультурному контексті
25. Аспекти розуміння повідомлень в різних культурах
26. Швидкі й повільні повідомлення. Високий і низький контекст
27. Простір як спосіб комунікації. Підсвідомі реакції на просторові розходження
28. Темп, ритм і синхронність як важливі аспекти часу
29. Швидкість і спрямованість інформаційного потоку
30. Послідовність дій й її завершеність
31. Культурне сполучення та його основні принципи
32. Сутність конфлікту.
33. Значення лідерства в організаціях.
34. Аспекти лідерства. Теорії лідерства
35. Якості сильних лідерів
36. Біхейвіористський (поведінковий) підхід
37. Підхід, оснований на владі.
38. Теорія обміну між лідером і членами групи (LMX)
39. Дослідження тактики впливу. Ситуативний підхід
40. Лідерство як процес. Стили лідерства
41. Теорії мотивації і їх крос-культурний прояв
42. Ранні теорії мотивації. Сучасні теорії мотивації
43. Культурна обумовленість теорій мотивації.

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ ВИЗНАЧЕННЯ РІВНЯ ЗАСВОЄННЯ ЗНАНЬ СТУДЕНТАМИ

1	Які з наведених тверджень є парокіальними?	А. Мій засіб життя - найкращий. Б. Мій засіб життя - єдино можливий. В. Мій засіб життя - це те, що найкраще для мене. Г. Мій засіб життя підходить всім.
2	Культура – це	А. спільна, колективна система значень. Б. явище, що успадковане чи вроджене. В. набуте явище. Г. колективне явище. Д. ознака особистої поведінки.
3	Проектована пізнавальна подібність – це припущення про те, що	А. представники інших культур більше схожі на вас, чим це є насправді; Б. їх ситуація така ж сама, як і ваша, коли фактично це не так; В. люди більш несхожі на вас, ніж це є насправді; Г. їх ситуація більш відмінна від вашої.
4	Які твердження вірно характеризують підсвідомі культурні «шори»?	А. Ми свідомо інтерпретуємо дійсність; Б. Наша домашня культурна дійсність змушує нас досліджувати наші припущення відносно культури; В. Ми недостатньо розуміємо наші припущення і їх культурні основи; Г. Ми поділяємо наші культурні припущення з більшістю інших громадян нашої країни.
5	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.
6	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
7	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.
8	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.

9	Які твердження характеризують високо контекстні комунікації або повідомлення?	А. Основна інформація виражена експліцитно;
		Б. Більшість інформації вже є в людині і її не треба повідомляти;
		В. Дуже небагато інформації існує в закодованій, явній частині повідомлення
		Г. А і Б
10	Стереотип може бути корисним, коли	А. людина розуміє, що вона описує норму групи;
		Б. стереотип оцінює людей із групи як добрих, чи поганих.
		В. стереотип точно описує норму групи, до якої належить людина.
		Г. людина постійно дотримується стереотипу.
11	Які з цих тверджень характеризують потік інформації в країнах високого контексту?	А. Міжособовий контакт передує всьому іншому
		Б. Інформація вузько сфокусована, розділена на сегменти і контролюється;
		В. Всюди, де люди зв'язані простором один з одним, інформація тече вільно
		Г. Інформація не тече вільно;
12	Які якості і поведінка типовими для низько контекстних культур?	А. Вони мають широкі інформаційні мережі серед родини, друзів, колег.
		Б. Вони розмежовують свої особисті стосунки, роботу і багато інших аспектів повсякденного життя.
		В. Кожного разу при взаємодії з іншими вони потребують детальну вступну інформацію.
		Г. Під час звичайної взаємодії в повсякденному житті вони не потребують і не очікують детальної вступної інформації.
13	Які твердження вірно відображають ситуацію в офісі керівника в країні низького контексту?	А. Він приймає обмежене число відвідувачів, зазвичай по одному.
		Б. Люди постійно заходять і ідуть, питаються і дають інформацію.
		В. Вся форма і функції організації сфокусовані на збиранні, оброблянні і розповсюдженні інформації.
		Г. Інформація, що повідомлена в офісі, доводиться тільки до небагатьох обраних.
14	Які твердження характеризують представників монохронних культур?	Д. Офіс - це схованка для боса від відволікаючих факторів повсякденної офісної роботи.
		А. Вони є низько контекстними і потребують інформацію.
		Б. Вони звикли до короточасних стосунків.
		В. Швидкість їх дій залежить від стосунків.
15	Які з цих особливостей є характерними для поліхронних народів?	Г. Вони легко відволікаються на іншу діяльність.
		Д. Вони роблять багато справ одночасно.
		А. Високо контекстні і вже володіють інформацією.
		Б. Вважають зобов'язання щодо часу метою, яка буде досягнута тільки якщо це буде можливо.
16	Які твердження найкраще характеризують колективістські	В. Роблять одну справу в одиницю часу.
		Г. Неухильно дотримуються планів.
		Д. Часто і легко беруть і дають у борг.
		А. Люди ідентифікують себе як члени співтовариства.
16		Б. Люди ідентифікують себе за своїми особистими якостями і досягненнями.
		В. Люди цінують свій особистий добробут вище за добробут групи.

	суспільства?	Г. Добробут групи - вище за все.
17	Які з цих якостей характеризують колективістські культури?	А. На переговорах рішення зазвичай приймаються на місці представником компанії. Б. Люди ідеально досягають мети в групах, які приймають на себе спільну відповідальність. В. Люди піклуються тільки про себе і своїх близьких родичів. Г. Представник зазвичай повертається в організацію за заключним рішенням. Д. Лояльність службовця більш важлива, ніж ефективність.
18	Які з цих якостей характеризують індивідуалістичні культури?	А. Лояльність. Б. Мобільність. В. Тимчасові стосунки. Г. Не прив'язані до місця (легко переїжджають з місця на місце); Д. Єдність.
19	В індивідуалістичних культурах директор з персоналу схильний наймати на роботу	А. найбільш компетентних, віддаючи перевагу їх надійності, лояльності і сумісності з співробітниками. Б. найбільш кваліфікованих для виконання робіт за їх особистими навичками і досвідом. В. друзів і родичів людей, що працюють в організації. Г. А і В. Д. Б і В.
20	Які з цих тверджень вірно характеризують представників культур, що орієнтовані на існування?	А. Вони вважають, що люди, події і ідеї розвиваються спонтанно. Б. Вони не будуть працювати тільки заради майбутніх нагород. В. Менеджери мотивують службовців заохоченнями, службовими підвищеннями, преміями та іншими формами суспільного визнання. Г. Вони активно намагаються досягти найбільшого в житті. Д. Вони бажають зазнати життя у всіх його проявах.
21	Які з цих культур орієнтовані на досягнення?	А. Іудейсько-християнська віра Б. Буддистські вірування; В. Протестантська етика; Г. Католики; Д. Індуїзм.
22	Яка поведінка є типовою для дифузійних культур?	А. Людина має великий суспільний простір і менший особистий простір, який відмежований і ретельно оберігається від сторонніх; Б. Особистий «простір» зазвичай більше, тоді як суспільний простір - менше і більш ретельно оберігається; В. Приватний простір є більш доступним. Г. Вся людина залучається у стосунки Д. Справи ведуться тільки в ментальному підрозділі «робота» або «бізнес», який відокремлено від решти життя.
23	Які з цих тверджень вірно характеризують німців щодо	А. Більш «затворений» суспільний простір, але, якщо вас туди допустили, більш «відкритий» приватний простір; Б. Колеги по роботі можуть взаємодіяти на протязі багатьох років на основі формального звернення один до одного; В. Розділяють роботу і приватне життя;

	специфічних/ дифузійних відносин?	Г. Здаються прямими, відкритими, екстравертами; Д. Початкові інвестиції в побудовання стосунків так само важливі, як і угода.
24	За класифікацією Фонса Тромпенарса бізнесмен з універсалістської культури	А. концентрується більше на правилах, ніж на стосунках; Б. вважає, що унікальні обставини і стосунки більш важливі для визначення, що є правильним і гарним, ніж абстрактні правила. В. цінує об'ємні контракти як засіб життя; Г. схильний покладатися на стосунки з людьми, які посідають високі пости і впливають на виконання справи. Д. приймає тільки одну правду, чи дійсність, ту, що закріплена угодою.
25	Які з цих тверджень вірно характеризують нейтральні культури?	А. Відкритий прояв емоцій є «природним»; Б. Емоції необхідно стримувати; В. Лють, захоплення чи сильні емоції на робочому місці є «непрофесійними». Г. Безпристрасний партнер приховує свої справжні відчуття за маскою обману; Д. Емоції спотворюють об'єктивність і розум.
26	В культурах, що орієнтовані на соціальне походження, ділову людину оцінюють за	А. здатністю «природно» викликати у інших готовність підкорятися; Б. їх статусом, незалежно від завдання чи певної функції; В. якістю виконання функції, що йому доручена; Г. її ефективністю в порівнянні з іншими; Д. взаємною лояльністю і прихильністю, які демонструє вона, її підлеглі і керівники.
27	Які з цих тверджень вірно характеризують прийняття рішень в індивідуалістичних культурах?	А. Рішення приймаються відносно швидко; Б. Людина повинна досягти консенсусу до прийняття рішення; В. Процес прийняття рішення є гнучким; Г. Рішення втілюється майже негайно; Д. Виконання рішення часто відкладається.
28	Які з цих тверджень вірно характеризують параметр запобігання невизначеності?	А. Він міряє ступінь страху, що відчувають люди в невизначених ситуаціях; Б. Він міряє ступінь прагнення людей триматися подалі від неоднозначних ситуацій, забезпечувати собі більшу стабільність; В. Люди схильні встановлювати більше формальних правил, відхиляти ненормативні ідеї і поведінку і припускати можливість абсолютних істин і отримання досвіду. Г. Все, що зазначено вище; Д. Нічого з того, що зазначено вище.
29	Які з цих країн мають високий рівень запобігання невизначеності?	А. Японія, Б. Португалія, В. Греція; Г. Сінгапур Д. Данія

30	Якщо робітник переконаний, що бос правий, тому що він - бос, що це означає стосовно дистанції влади?	А. Рівна дистанція влади; Б. Висока дистанція влади; В. Низька дистанція влади; Г. Нічого з того, що наведено вище.

9.МЕТОДИ НАВЧАННЯ

1. Методи організації та здійснення навчально-пізнавальної діяльності:

- словесні, наочні, практичні методи;
- індуктивні методи і дедуктивний метод;
- репродуктивні, творчі, проблемно-пошукові методи;
- навчальна робота під керівництвом, самостійна робота.

2. Методи стимулювання й мотивації навчально-пізнавальної діяльності:

- методи стимулювання інтересу до навчання (створення ситуації інтересу при викладанні того чи іншого матеріалу, пізнавальні ігри, навчальні дискусії, аналіз життєвих ситуацій);

- методи стимулювання обов'язку й відповідальності (роз'яснення мети навчальної дисципліни, вимоги до вивчення навчальної дисципліни, заохочення, покарання).

3. Методи контролю за ефективністю навчально-пізнавальної діяльності.

10.ФОРМИ КОНТРОЛЮ

1. Поточний контроль знань на лекційних і практичних заняттях (у формі усного опитування, письмових тестів, вирішення практичних завдань) є засобом виявлення ступеня сприйняття (засвоєння) студентами навчального матеріалу.

2. Модульний контроль знань (у формі письмової модульної контрольної роботи) є показником якості вивчення студентами окремих розділів, тем і пов'язаних з цим пізнавальних, методичних, психологічних і організаційних якостей студентів.

3. Підсумковий контроль знань (у формі екзамену) є показником дійсного змісту знань студентів за обсягом, якістю і глибиною та вміннями застосовувати їх у практичній діяльності.

11.РОЗПОДІЛ БАЛІВ, ЯКІ ОТРИМУЮТЬ СТУДЕНТИ

Оцінювання знань студента відбувається за 100-бальною шкалою і переводиться у національні оцінки згідно з табл. 1 «Положення про екзамени та заліки у НУБіП України» (наказ про уведення в дію від 26.04.2023 р. №10)

Рейтинг студента, бали	Оцінка національна за результатами складання	
	екзаменів	заліків
90-100	Відмінно	Зараховано

74-89	Добре	
60-73	Задовільно	
0-59	Незадовільно	Незараховано

Для визначення рейтингу студента із засвоєння дисципліни $R_{\text{дис}}$ (до 100 балів) рейтинг з атестації (до 30 балів) додається до рейтингу з навчальної роботи $R_{\text{нр}}$ (до 70 балів): $R_{\text{дис}} = R_{\text{нр}} + R_{\text{ат}}$.

9. Рекомендована література

1. Тодорова Н. Ю. Крос-культурний менеджмент: навч. посіб. Донецьк: ДонНТУ, 2008. 330 с.
2. Азарова Ю. Мультикультуралізм і сучасні моделі міжкультурної комунікації / Ю. Азарова // Наукові записки Національного університету "Острозька академія". Серія: Культурологія. - 2016. - Вип. 17. - С. 13-19.
3. Афоніна І. Ю. Стратегії комунікативної поведінки в професійно значущих ситуаціях міжкультурного спілкування / І. Ю. Афоніна // Теоретичні і прикладні проблеми психології. - 2013. - № 3. - С. 25-30.
4. 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.
5. Гуткевич С. О. Міжнародний менеджмент / С. О. Гуткевич, Г. В. Дмитренко, І. Г. Оніщенко, Ю. М. Сафонов. – К. : Кафедра. – 2015. – 535 с.
6. Корженко В.В. Вплив національної культури на формування моделі управління: 8 методики крос-культурного менеджменту / В. В. Корженко, Ж. А. Писаренко. // Актуальні проблеми державного управління. – 2009. –№1 (35). – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Apdu/2009_1/index.htm

ДОДАТКОВА

7. Ліфінцев Д.С. Формування корпоративної культури на основі концепції крос-культурного менеджменту. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/5_2015/6.pdf.
8. Петрушенко Ю.М. Крос-культурні аспекти підвищення ефективності міжнародного бізнесу. Вісник Хмельницького національного університету. 2009. № 5. Т. 1. С. 146–148.
9. Панченко Є.Г., Петрашко Л.П. Технології крос – культурного менеджменту: адаптація до умов реального середовища. Міжпредметний тренінг магістерської програми "Управління міжнародним бізнесом", Навчальний посібник з грифом МОН України, , К.: КНЕУ, 2010,- 191 с.

Інформаційні ресурси

1. Офіційний сайт Р. Льюїса [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://blog.crossculture.com/>.
2. Офіційний сайт Г. Хофстеде [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://geert-hofstede.com>.
3. Офіційний сайт Ф. Тромпенаарса та Ч. Хемпден-Тернера [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www2.thtconsulting.com/>.