

Міністерство освіти і науки України  
Центральноукраїнський національний технічний університет  
*Кафедра економіки, менеджменту та комерційної діяльності*

Методичні рекомендації з дисципліни:  
**«КРОС-КУЛЬТУРНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»**

спеціальність 073 «Менеджмент»

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

Затверджено на засіданні кафедри  
економіки, менеджменту та  
комерційної діяльності

Протокол № 1 від 28.08.2024 р.

## МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

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, Центральноукраїн. нац. техн. ун-т. Кропивницький: ЦНТУ, 2024. 34 с.

Рецензенти – кандидат економічних наук, доцент Горпинченко О.В.;  
кандидат економічних наук, доцент Андрощук І.О.;

Укладач:

А. А. Орлова– к.е.н., доцент кафедри «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність».

Відповідальний за випуск – к.е.н., доц. О.В. Сторожук

Методичні рекомендації схвалено на засіданні кафедри економіки менеджменту та комерційної діяльності

Протокол від “ 28 ”серпня 2024 року № 1

ЦНТУ, 2024 рік  
Орлова А.А.  
2024 рік

## ЗМІСТ

Вступ	4
1. Тематичний план дисципліни	6
2. Програма навчальної дисципліни	7
3. Плани та завдання до практичних занять та самостійної роботи	10
4. Організація навчання та політика курсу	32
5. Система поточного та підсумкового контролю знань	33
6. Рекомендована література	34

## ВСТУП

У сучасних умовах глобалізації та стрімкого розвитку міжнародного бізнесу крос-культурний менеджмент стає важливим інструментом ефективної взаємодії в організаціях, що працюють у багатонаціональному середовищі. Завдяки розширенню ринків, міжнародні компанії змушені не лише розуміти місцеві економічні та правові особливості, а й адаптувати свою корпоративну культуру та методи управління до культурних особливостей країн, де вони ведуть бізнес.

Міжнародні менеджери, які працюють у таких умовах, стикаються з новими викликами, пов'язаними з культурною різноманітністю та необхідністю адаптації до відмінностей у способах комунікації, лідерства, прийняття рішень та ведення переговорів. Неправильне розуміння або ігнорування цих культурних відмінностей може призвести до серйозних проблем, таких як конфлікти, зниження ефективності роботи команди, втрати бізнесу або навіть провалу проектів. Саме тому знання основ крос-культурного менеджменту є критично важливими для керівників та менеджерів міжнародних компаній.

**Крос-культурний менеджмент** - це дисципліна, яка вивчає, як культурні відмінності впливають на управління організаціями. Вивчення дисципліни допомагає керівникам і співробітникам ефективно взаємодіяти в багатонаціональному середовищі, враховуючи відмінності в цінностях, нормах поведінки, стилях спілкування та підходах до роботи.

**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 студентів з викликами та можливостями, що виникають у крос-культурному бізнес-середовищі, та розвиток навичок адаптації.

Викладання навчальної дисципліни будується на поєднанні теоретичних лекцій та практичних занять, зокрема кейс-методів, вирішення ситуаційних завдань, обговорень, ділових ігор та дискусій. Такі форми навчання розвивають лідерські якості, командну роботу та аналітичні здібності студентів.

Практична частина передбачає виконання завдань за визначеними темами, підготовку рефератів та презентацій. Це допомагає студентам закріпити отримані знання, виконуючи індивідуальні завдання самостійно у позааудиторний час.

## 1. ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН 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
<b>Змістовний модуль 1. Концептуальні основи кроскультурного менеджменту</b>												
Тема 1. Сутність кроскультурного менеджменту та соціальна відповідальність в ІТ-сфері	8	1	1	-	-	6	-	-	-	-	-	8
Тема 2. Вплив культури на міжнародні ділові відносини. Ефективний процес адаптації в сфері ІТ	12	3	1	-	-	8	-	1	-	-	-	12
Тема 3. Міжкультурна різноманітність в ІТ-сфері в умовах глобалізації	16	4	2	-	-	10	-	1	1	-	-	12
Тема 4. Міжкультурне ділове спілкування в умовах глобалізації	16	4	2	-	-	10	-	1	-	-	-	12
Тема 5. Behavior at the workplace: cultural parameters	12	4	2	-	-	6	-	-	-	-	-	12
<b>Змістовний модуль 2. Організаційні засади кроскультурного менеджменту</b>												
Тема 6. Культурні розходження в організаціях	14	4	2	-	-	8	-	1	-	-	-	14
Тема 7. Лідерство в міжкультурній ІТ-організації	14	4	2	-	-	8	-	-	-	-	-	16
Тема 8. Кроскультурні розходження в мотивації ІТ-персоналу	14	4	2	-	-	8	-	-	1	-	-	16
Тема 9. Кроскультурні аспекти міжнародних переговорів в ІТ-сфері	14	4	2	-	-	8	-	-	-	-	-	12
Усього годин	120	32	16			72	-	4	2	-	-	114

## **2. ПРОГРАМА 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).

### **Topic 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. Стили 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.

### **3. ПЛАНИ ТА ЗАВДАННЯ ДО ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ ТА САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ**

#### **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 1**

#### **ТЕМА 1. СУТНІСТЬ КРОС-КУЛЬТУРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ В ІТ-СФЕРІ. ТЕМА 2. ВПЛИВ КУЛЬТУРИ НА МІЖНАРОДНІ ДІЛОВІ ВІДНОСИНИ. ЕФЕКТИВНИЙ ПРОЦЕС АДАПТАЦІЇ В СФЕРІ ІТ**

##### **1. Дати відповіді на теоретичні питання:**

1. Історія виникнення та еволюція крос-культурного менеджменту
2. Сутність та компоненти кроскультурного менеджменту. Роль культурного фактора в міжнародному бізнесі
3. Значення соціальної відповідальності в управлінні крос-культурними ІТ-організаціями

##### **2. Виконати наступні практичні завдання**

###### **2.1. Питання для самоконтролю**

4. Історія виникнення та еволюція крос-культурного менеджменту
5. Сутність та компоненти кроскультурного менеджменту. Роль культурного фактора в міжнародному бізнесі
6. Значення соціальної відповідальності в управлінні крос-культурними ІТ-організаціями
7. Поняття культури та рівні культурного «програмування»
8. Типові реакції на незнайомі культури
9. Взаємодія з іншими культурами
10. Адаптація у сфері ІТ

##### **2. Виконати наступні практичні завдання**

###### **2.1. Питання для самоконтролю**

1. Які основні етапи розвитку крос-культурного менеджменту можна виділити з моменту його виникнення?
2. Хто з дослідників першим звернув увагу на необхідність врахування культурних відмінностей в управлінні міжнародними компаніями?
3. Які концепції крос-культурного менеджменту були розроблені в кінці ХХ століття?
4. Що таке крос-культурний менеджмент і які його основні компоненти?
5. Яке значення має соціальна відповідальність у крос-культурних ІТ-організаціях?
6. Які основні аспекти соціальної відповідальності в управлінні крос-культурними ІТ-організаціями?
7. Що таке культура і як вона впливає на поведінку людини в організації?

8. Які рівні культурного «програмування» виокремлюються?
9. Які типові реакції люди можуть проявляти при зустрічі з незнайомою культурою?
10. Як етноцентризм може впливати на сприйняття інших культур?
11. Що ви розумієте під крос-культурним шоком?
12. Скільки фаз крос-культурного шоку зазвичай виділяють дослідники?
13. Як існують і моделі адаптації до кроскультурного шоку?
14. Які особливості адаптації співробітників у міжнародних ІТ-компаніях?
15. Які етапи проходять співробітники під час адаптації до нової культурної та організаційної середовища в ІТ-сфері?

## **2.2. Ситуаційні завдання, кейси та питання для обговорення**

1. Чому керівникові в міжнародному бізнесі необхідно розуміти культурні розходження?

2. У яких проявах ваша культура є парокіальною? Якою мірою вона є етноцентричною? Наведіть конкретні приклади ситуацій, які ви самі спостерігали чи про які ви читали в пресі.

3. Користуючись визначеннями понять «парокіалізм», «етноцентризм» й «етнорелятивізм», знайдіть їхні прояви у своїй й іншій культурах. Чому парокіалізм й етноцентризм ведуть до невдач в сучасному глобалізованому світі?

4. Прокоментуйте наступну ситуацію: канадський бізнесмен кланяється японському бізнесменові, хоча канадець не кланявся б своєму співвітчизникові; тайванська ділова жінка може поцілувати в щоку бразильського бізнесмена при першій зустрічі, але нізащо не поцілувала б у щоку тайванського чоловіка чи жінку в подібній ситуації. Що демонструє таке поведіння у світлі взаємодії з іншою культурою?

5. Яким чином люди відчувають культурний шок й як вони на нього реагують? Наведіть приклади.

6. Кейс «Налагодження міжнародних ділових контактів»

Один з колумбійських банків відчув необхідність покращити свою комп'ютерну систему комунікацій. Провідний менеджер з продажу в молодій, але успішній компанії, яка працювала в галузі комунікацій в Сполучених Штатах, вирішив налагодити ділове співробітництво своєї фірми з цим колумбійським споживачем. Цей менеджер, Джон Уелш, був молодого людиною з найкращою підготовкою в галузі продажу комп'ютерної техніки в США. Він також був одним з партнерів-засновників цієї маленької компанії.

Зі свого офісу в Чикаго Джон Уелш почав шукати потрібну людину, щоб встановити контакт. Він подзвонив деяким особам з колумбійського банку, але не зміг зв'язатися з людиною, яка б могла прийняти рішення щодо початку співробітництва.

Він вирішив подзвонити в Асоціацію колумбійських банків, яка, за інформацією Уелша, координує банківський бізнес, сприяє іноземним інвестиціям і також діє як посередник в налагодженні контактів з іноземцями. Представник Асоціації порадив Антоніо Буеносу як ключового представника колумбійського банку щодо питань нових ділових контактів. Представник Асоціації пообіцяв також організувати зустріч обох сторін в Колумбії.

Уелш хотів впевнитися, що поїздка в Колумбію того варта, попросив номер телефону Буеносу і відразу ж йому зателефонував. Він відрекомендувався Буеносу і почав пояснювати,

як його компанія могла б розробити для банку кращу комп'ютерну систему. Буенос запропонував зустрітися особисто і далі обговорити це питання.

Перш ніж їхати до Колумбії, Уелш надіслав короткого листа Буеносу, у якому охарактеризував свою компанію і її зацікавленість у веденні справ із банком. Він також надіслав вірчі документи своєї компанії зі всією необхідною фінансовою інформацією двох останніх років і деякі рекомендації від задоволених клієнтів. Ця інформація мала продемонструвати гарну репутацію його бізнесу в Сполучених Штатах.

Разом з представником Асоціації Уелш прийшов на зустріч з Буеносом в Боготі. Після короткої процедури знайомства Буенос запропонував разом поговорити. На вечері американський менеджер був готовий одразу обговорювати справу, але замість того Буенос продовжував розмовляти на загальні теми, такі як друзі по бізнесу, література і культурна історія Колумбії. Уелш сказав, що його цікавить бізнес, а не мистецтво. Хлопець з гордістю пояснив, як він самостійно збудував успішну компанію з комунікацій без чийсь допомоги або зв'язків.

Але ця розповідь не справила гарного враження на Буеноса. Наприкінці вечері Буенос сказав, що зв'яжеться з американським знайомим, але він ніколи більше не контактував з Уелшем.

#### **Проаналізуйте ситуацію та причини її виникнення.**

Рекомендації до розв'язання ситуаційної вправи № 1.

Використайте наступні питання для аналізу:

1. Чому, на ваш погляд, Уелшу було важко знайти потрібну людину телефоном?
2. Навіщо, на ваш погляд, Уелш надіслав інформацію про свою компанію перш ніж зустрітися з колумбійцем вперше?
3. Навіщо, на ваш погляд, Буенос запросив Уелша на вечерю?
4. Як Уелш зрозумів мету ділової вечері?
5. Чому Уелш не справив гарного враження на Буеноса?
6. Як в різних культурах прийнято встановлювати контакт з людиною і отримувати першу інформацію – на особистій зустрічі чи телефоном?
7. Які існують шляхи бути відрекомендованим в компанії? Які з них найбільш звичайні і ефективні? Від чого залежить вибір цих шляхів?
8. Під час першого контакту що більш важливо: компанія чи людина, що її представляє? Чому?
9. Наскільки важливі особисті зв'язки в різних культурах? Скільки часу витрачається на те, щоб познайомитись один з одним? Чому?
10. Які відмінності в ділових стилях обох героїв мали найбільший вплив на результат їх першої зустрічі?
11. Після першої вечері що міг би зробити Уелш для покращення стосунків з Буеносом?
12. В цьому випадку Уелш продає свої послуги Буеносу. В якій мірі, на ваш погляд, він як продавець і Буенос як покупець повинні адаптуватися до культури один одного?
13. Джон Уелш дивується, чому Антоніо Буенос йому не дзвонить. На основі культурної інформації, специфічної для обох, створіть план дій для обох бізнесменів, щоб

зробити їх першу зустріч більш успішною. Проаналізуйте підготовку першої зустрічі і саму зустріч.

### *Довідкові матеріали до вправ: культурна інформація*

#### **КОЛУМБІЯ:**

**ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЇ.** В Колумбії, телефон не використовують так само, як це має місце в інформаційно-орієнтованих культурах таких, як Сполучені Штати. Важливі справи ведуть або особисто, або на папері. Звернення телефоном – неприйнятний засіб відрекомендуватися, чи продати що-небудь.

**ЗНАЙОМСТВО.** Можна відрекомендуватися самому чи через агентство в Колумбії, але найефективніший засіб знайомства - через спільного друга чи знайомого. Дуже важливо мати гарні зв'язки з тими, хто приймає рішення.

**ПРЕДСТАВНИЦТВО.** Характер людини, яка представляє бізнес, більш важливий, ніж характер бізнесу, що вона представляє. Це означає, що при першому контакті питання, що найчастіше задається: "Чи можу я займатися бізнесом з цією людиною?", а не "чи можемо ми зайнятися комерцією з цією компанією?". Ділові стосунки діють на особистому рівні і тривають довше, ніж в Сполучених Штатах.

**ОСОБИСТІ ЗВ'ЯЗКИ.** В Колумбії, чим краще людина зв'язана з тими, хто приймає рішення, тим привабливіша вона як діловий партнер. Чим більше знайомих має людина, тим більше у нього впливу. ЧАС Оскільки особисті стосунки важливі для ведення бізнесу в Колумбії, кожний припускає, що треба буде витратити деякий час на те, щоб спочатку упізнати один одного. Довіра і лояльність – це основа гарних ділових стосунків. Їх неможливо розвинути за день. При першому контакті, час витрачається на те, щоб упізнати один одного. Вечеря з розмовами про спільні інтереси, а не про бізнес, - це загальним засіб почати ділові відносини. Стосунки можуть розвинутися з невеликих послуг, частих візитів, і потребують часу.

#### **СПОЛУЧЕНІ ШТАТИ АМЕРИКИ:**

**ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЇ.** В Сполучених Штатах спілкування телефоном є звичайним і загальноприйнятим. Ділові зустрічі часто проводяться по телефону. Іноді люди співпрацюють на протязі багатьох місяців чи навіть років перш, ніж зустрінуться особисто.

**ЗНАЙОМСТВО.** В Сполучених Штатах можна використовувати суспільні зв'язки для знайомства, але таке знайомство не так ефективно, як в інших країнах. Послуги або люб'язності друзям - не вітаються в діловій практиці. Рекомендації і знайомства через торгові асоціації є доволі звичайною практикою. Для комерсантів ще більш звичайним є відрекомендуватися самому, без допомоги третьої особи.

**ПРЕДСТАВНИЦТВО.** Характер компанії більш важливий, ніж характер людини, яка її представляє. Під час першого контакту найважливіше питання, "ми можемо зайнятися бізнесом з цією компанією?" Ділові люди часто змінюють місце роботи. Ці часті зміни ведуть до того, що американські ділові стосунки зосереджуються більше на компаніях, ніж на особистостях, що їх представляють.

**ОСОБИСТІ ЗВ'ЯЗКИ.** Успіх без допомоги спеціальних особистих зв'язків свідчить про незалежність і здатність завзято працювати. Ці якості викликають неабияку повагу.

Самостійна робота не шкодить вашій репутації. Насправді чим впливовіша людина, тим більш ізольованою вона може бути.

**ЧАС.** Вислів «Час – це гроші» - звичайний в США. Встановлюючи перші контакти, американці зазвичай витрачають дуже мало часу на побудування суспільних стосунків. Бесіди швидко зосереджуються на справі. Якщо проводять вечери, чи суспільні події, вони головним чином використовуються, щоб обговорити бізнес, а не інші інтереси. Компанії зазвичай тисне на продавця, щоб отримати рахунок як найшвидше.

**СУСПІЛЬНІ КЛАСИ.** Розбіжності між суспільними та економічними класами існують, але на них наголошують. Хоча колеги, що походять з різних суспільних класів не дуже часто спілкуються один з одним, зазвичай проводиться як найменше одна подія на рік коли усі співробітники збираються і проводять час разом. Найчастіше це вечірка на Різдво та корпоративні пікніки. Тому що рівність – це загальна суспільна цінність в США, такі формальні події мають демонструвати, що немає класових розбіжностей між працівниками компанії. Атмосфера на таких заходах неформальна та розслаблена.

**РОЛЬ КЕРІВНИКА В ОФІСІ.** Керівник має владу, але не повинен нею зловживати. Він має демонструвати наскільки це можливо, що він тільки один з працівників компанії. Саме тому американські керівники зазвичай поведуться неформально і повсякденно зі своїми підлеглими. Вважається, що гарні суспільні відносини сприяють гарному робочому середовищу, тому керівники часто організують вечірки, щоб створити відчуття спільності серед робітників і зміцнити відчуття приналежності співробітника до компанії.

**РОЗВАГИ.** В Сполучених Штатах є звичайним запросити ділових партнерів до дому на вечерю або коктейльну вечірку. Дім – це місце, де приймають гостей і розважають їх. Немає великої різниці між тим, як спілкуються з колегами і з друзями. Обидва види спілкування неформальні. Вечірка – це популярна форма розважання партнерів. Замість формальної вечері за столом американці організують неформальні буфетні вечірки, або коктейлі і закуски. Крім вечірок, загальними розвагами вважаються спортивні заходи, колективні походи у кафе після роботи, культурні заходи та заняття спортом.

**ПОСЕРЕДНИКИ НА ПЕРЕГОВОРАХ.** Головна риса успішного посередника на переговорах для американців – це технічна компетентність і знання. Це демонструє, що ви серйозно налаштовані щодо переговорів, тому що відряджаєте службовця, який готовий відповісти на будь-які питання про продукт. Влада і повноваження важливі, але - більш як результат вашого таланту і результат вашої праці, ніж вашого віку чи положення в компанії. Стать посередника не важлива, тому що багато жінок займають професійні і організаційні позиції. Мешканці Північної Америки зазвичай відряджають на переговори тільки одну людину. Іноді це називають "підходом Джона Вейна". Це означає, що людина впевнена, що може провести переговори сама. Ця якість відбиває сильний індивідуалізм мешканців Північної Америки.

### **2.3. Теми презентацій**

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

## **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 2**

### **ТЕМА 3. МІЖКУЛЬТУРНА РОЗМАЇТІСТЬ В ІТ-СФЕРІ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ**

#### **1. Дати відповіді на теоретичні питання:**

1. Основи культурної орієнтації суспільства
2. Аспекти ціннісної орієнтації суспільства
3. Міжкультурна розмаїтість в ІТ-сфері в умовах глобалізації

#### **2. Виконати наступні практичні завдання**

##### **2.1. Питання для самоконтролю**

1. Що таке культурна орієнтація суспільства, і як вона впливає на поведінку в організаціях?
2. Як здійснюється вплив культури на поведінку?
3. Що таке «цінності»? Що собою уявляють система цінностей людини?
4. Які існують типи цінностей?
5. У чому полягає сутність дослідження цінностей Рокіча?
6. Що таке «ставлення»? Які джерела та типи ставлень?
7. Які культурні фактори впливають на те, як людина сприймається у суспільстві?
8. Як культурні особливості впливають на ставлення до екології та природних ресурсів?
9. Яким чином культурні особливості впливають на робочі відносини в міжнародних командах?
10. Які виклики можуть виникнути у крос-культурній взаємодії, виходячи з культурних відмінностей у відносинах між людьми?
11. Яка різниця в сприйнятті часу і простору в східних і західних цивілізаціях?
12. Які виклики та можливості створює міжкультурна розмаїтість у ІТ-сфері в умовах глобалізації?
13. Які стратегії можуть бути використані для ефективного управління міжкультурною розмаїтістю в ІТ-компаніях?

##### **2.2. Ситуаційні завдання, кейси та питання для обговорення**

1. Опишіть культуру вашої країни за кожним із шести аспектів ціннісної орієнтації суспільства. У якій частині спектра перебуває ваша національна культура?

2. З позицій іноземця, що знайомиться із вашою культурою, які факти можуть переконати його в тому, що ваша культура посідає те чи інше становище в системі ціннісної орієнтації? Порівняйте ваші думки з характеристиками українського національного характеру, що дають дослідники (див. довідково-інформаційні дані в кінці посібника).

3. Згадайте ситуацію кроскультурного спілкування, у якій ви перебували чи яку спостерігали. Опишіть ціннісну орієнтацію представників іншої культури. Як відрізнялися їхні цінності від цінностей вашої культури? Які проблеми в даній ситуації можуть бути викликані розходженнями в культурній орієнтації представників різних країн?

4. Ви працюєте менеджером у великій компанії й у найближчі вихідні ви запланували поїздку у своє рідне місто на п'ятдесяту річницю весілля ваших батьків. У п'ятницю о четвертій годині дня, за годину до запланованого від'їзду, ваш начальник повідомляє вам, що йому потрібний ваш звіт о 8:00 ранку в понеділок. Ви знаєте, що швидко й добре написаний звіт істотно збільшить ваші шанси одержати просування по службі. Але для того, щоб закінчити звіт до ранку понеділка, ви маєте провести всі вихідні за роботою в офісі. Як ви будете діяти? Які ціннісні установки лежать в основі вашого рішення (вчинку)? Ваші друзі /колеги зробили б також? Чому?

#### **5. Кейс «Зустріч».**

Успішний бізнесмен Віктор приїхав на зустріч зі своїм шкільним товаришем Олександром раніше призначеного часу на 10 хв. Вони не бачилися декілька років. Олександр працює керівником невеликого банку.

У приймальні Віктора зустріла секретарка. «Олександр Сергійович чекає на Вас, але наразі він розмовляє по телефону. Я можу запропонувати Вам чай або каву. Розташовуйтеся зручніше, можете переглянути газети або журнали на столику».

Розмова Олександра телефоном затягнулася. Коли він через певний час вийшов зі свого кабінету, щоб привітатись з Віктором, той йому сказав з образою: «Сашко! Ти хоча би міг запросити мене до свого кабінету, адже ми друзі!».

#### **Завдання:**

1. Чи були у Віктора, на Вашу думку, підстави для образи? Зробіть обґрунтування Вашої відповіді.

2. Як визначити тип ділової культури, до якого належать Олександр і Віктор? Поясніть у письмовому вигляді.

### **2.3. Теми презентацій**

1. Глобальний бізнес: взаємопроникнення і синергія культур
2. Діяльність як один з аспектів ціннісної орієнтації суспільства
3. Культурні бар'єри в ІТ-сфері: як подолати та використовувати їх на благо компанії
4. Ставлення до індивідуалізму та колективізму в різних культурах: поведінкові аспекти

**ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 3**  
**ТЕМА 4. МІЖКУЛЬТУРНЕ ДІЛОВЕ СПІЛКУВАННЯ В УМОВАХ**  
**ГЛОБАЛІЗАЦІЇ**

**1. Дати відповіді на теоретичні питання:**

1. Проблеми міжкультурного спілкування
  - 1.1. Помилки сприйняття
  - 1.2. Помилкова інтерпретація: категорії, стереотипи, джерела
  - 1.3. Помилкові оцінки в міжкультурному контексті
2. Аспекти розуміння повідомлень у різних культурах
  - 2.1. Швидкі й повільні повідомлення
  - 2.2. Високий і низький контекст
  - 2.3. Простір як спосіб комунікації

**2. Виконати наступні практичні завдання**

**2.1. Питання для самоконтролю**

1. Які джерела помилок у сприйнятті, інтерпретації й оцінках у крос-культурному контексті?
2. Опишіть підсвідомі культурні шори. Яким чином проєктована подібність заважає людям у ситуаціях міжкультурного спілкування?
3. Які основні розходження між високо контекстними й низько контекстними культурами? Яким чином це може призвести до міжкультурних непорозумінь?
4. У чому проявляється культурно специфічне ставлення до простору й часу? Як воно впливає на практику організації бізнесу в різних країнах?
5. Яку роль виконує послідовність дій та її завершеність у міжкультурних комунікаціях?
6. Чому в міжкультурному спілкуванні важливе одержання адекватної реакції?

**2.2. Ситуаційні завдання, кейси та питання для обговорення**

1. Яку роль відіграють стереотипи в розумінні культурної розмаїтості? Яким чином ефективний міжнародний менеджер повинен використовувати культурні стереотипи? Коли стереотипи заважають?
2. Як швидкі й повільні повідомлення можуть впливати на ефективність міжкультурної комунікації? Наведіть приклади.
3. Опишіть характерні риси монохронної і поліхронної культур. Наведіть приклади. Що означає поняття «мова часу» й які повідомлення можуть передаватися з його допомогою?
4. Чому культурні розходження в інформаційному потоці часто є найбільшим каменем спотикання в міжнародному спілкуванні?
5. Кейс «Американський банкір у Сінгапурі»

Партнер в одній із провідних приватних банківських фірм Нью-Йорка відправилася в Сінгапур, щоб зустрітися зі своїми клієнтами. Банкір хотів зробити все правильно, тому на шляху в Сінгапур він запам'ятав імена трьох представників, з якими він повинен був зустрітися. На першій зустрічі він став звертатися до головного клієнта Ло Вин Хао як пан Хао. У ході зустрічі він намагався звертатися до кожного представника по імені. Через якийсь час, один з партнерів передав записку американському банкірові. У записці було написано «Занадто по-дружньому, занадто рано». Що означала записка? Яку помилку зробив банкір?

#### 6. Кейс «Офісна вечірка»

Американський менеджер на ім'я Джордж Лак працював в американській багатонаціональній фірмі. Якось його перевели до французького офісу компанії. Спочатку своєї роботи у Франції, він захотів познайомитись зі своїми співробітниками і показати їм, який він дружній і зацікавлений в гарних робочих стосунках. Він вирішив організувати вечірку для всього офісу. На його думку, це має бути гарний привід познайомитись з усіма в менш формальному середовищі. Він запросив усіх співробітників офісу, і секретарів, і керівників, до своєї елегантної оселі. Всі прийняли запрошення. Джорджу було приємно, що ніхто йому не відмовив.

У себе вдома Джордж приготував буфетну закуску та напої. Гості могли самі собі накладати те, що їм подобалось. Хазяїн любляв такий неформальний стиль вечірок. Як господар неформальної вечірки, він міг показати своїм співробітникам, що він відкрита людина, з якою легко спілкуватися. На думку Лака, це були найважливіші якості менеджера і керівника.

Однак вечірка не була успішною. Гості відчували себе дуже незручно. Вони відчували, що вони не так добре знають Лака, щоб бути у нього вдома. Вони вирішили, що він хизується своїми грошима, коли запрошує їх до своєї елегантної оселі. Їм також було незручно один з одним, тому що вони не звикли так проводити час і спілкуватися разом поза роботою.

Проаналізуйте ситуацію та причини її виникнення.

*Рекомендації до розв'язання.* Використайте наступні питання для аналізу:

1. Для обох країн – Франції і Сполучених Штатів – з'ясуйте:

– чи зазвичай має місце неформальне спілкування між співробітниками різних рівнів організації?

– яку роль виконує керівник в суспільному житті офісу?

– чи повинен стиль розважання колег бути формальним, чи неформальним?

– чи припустимо розважати колег у себе вдома? Чому?

– чим відрізняється дозвілля, що проводять з друзями, від дозвілля з колегами?

– які існують спільні засоби організувати дозвілля колег по роботі?

2. Які розбіжності в офісній культурі США і Франції найбільш серйозно вплинули на стосунки між керівником і його підлеглими?

3. Ця ситуація стосується менеджера американської багатонаціональної корпорації. І організація корпорації, і її культура є американськими, не французькими. Однак, головний офіс, дозволяє керівникам приймати місцеву соціальну культуру, якщо це доречно. Чи вважаєте ви, що Джордж Лак повинен прийняти соціальну поведінку його французьких

співробітників? Якою мірою повинні прилаштовуватись французькі співробітники, з погляду на те, що вони працюють на американську фірму?

4. Складіть план дій для Джорджа Лака і його співробітників, що має досягти компромісу між двома офісними культурами. Цей план має сприяти і розвивати гарні стосунки між колегами і комфортну атмосферу в офісі.

5. Існує вислів «ніколи не змішуй бізнес і задоволення». Чи згодні ви з ним? Чому?

### **2.3. Теми презентацій**

1. Ставлення до часу в різних культурах: вплив на поведінку та взаємодію
2. Поняття «часу» і «простору» в крос-культурному спілкуванні
3. Сутність монохронного і поліхронного часу. Монохронні та поліхронні культури
4. Швидкість і спрямованість інформаційного потоку
5. Послідовність дій та її завершеність
6. Сполучення культур. Принципи культурного сполучення
7. Одержання адекватної реакції як аспект розуміння повідомлень у різних культурах

## **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 4**

### **ТЕМА 5. ПОВЕДІНКА НА РОБОЧОМУ МІСЦІ: КУЛЬТУРНІ ПАРАМЕТРИ**

**Практичне заняття:** - 2 год

#### **1. Дайте відповіді на теоретичні питання:**

1. Теорія «Х», «У» Д. МакГрегора
2. Культурні відмінності в стилі управління
3. Культурні параметри виробничих відносин

#### **2. Виконайте наступні практичні завдання**

##### **2.1. Питання для самоконтролю**

1. Які ключові відмінності між теорією Х Макгрегора та теорією У з точки зору припущень керівництва щодо мотивації працівників?
2. Яким чином теорія Х і теорія У відображають різне ставлення до автономії та відповідальності працівників?
3. Як культурний контекст впливає на те, чи віддасть перевагу менеджер теорії Х чи теорії У?
4. Яким чином індивідуалізм і колективізм формують стилі управління в різних культурних контекстах?
5. Які визначальні характеристики нейтральної та емоційної культур?
6. Як дистанція влади та уникнення невизначеності впливають на практику управління в різних культурах?

7. Як специфічні та дифузні культури підходять до розділення особистого та професійного життя?

8. Чим культури, орієнтовані на досягнення, відрізняються від культур, орієнтованих на статус, з точки зору визнання успіху та лідерства?

9. Що таке дистанція влади і як вона проявляється в організаційних ієрархіях?

## **2.2. Ситуаційні задачі, кейси та питання для обговорення**

1. Опишіть нейтральні та емоційні відносини та їхній вплив на міжнародні ділові відносини.

2. Як специфічні та дифузійні відносини впливають на формування міжкультурних ділових відносин?

3. Як у бізнес-середовищі проявляються характеристики країн, орієнтованих на досягнення, і країн, орієнтованих на існування?

4. Як культури відрізняються у ставленні до дистанційної влади? Що це означає в організаційному контексті?

5. Які цінності домінують у культурах за жіночим (фемінним) чи чоловічим (маскулінним) типами? Яке значення має параметр маскулінності/фемінності Хофстеде для мотивації на робочому місці?

6. Чи стають організації в усьому світі більш схожими чи зберігають свої культурні відмінності? Обґрунтуйте свою точку зору.

Відома німецька компанія Bosch, виробник електроприладів, кілька років тому відкрила в Донецьку спільне підприємство на заводі з виробництва побутової техніки. Замовлення компанії на українському підприємстві контролюють два менеджери на конвеєрі: один німець, інший українець. Півроку тому німецького менеджера довелося замінити новим німецьким колегою, оскільки перший не впорався з робітниками на конвеєрі під час свого призначення. Новим менеджером стала пані Берта Бруге. Її український колега - Петро Лазаренко - працює менеджером на цьому конвеєрі з початку виробництва СП. Обидва менеджери мають спільні обов'язки. Вони відповідають за навчання працівників технологіям роботи на німецькому обладнанні. У їх підпорядкуванні — чотири майстри цехів, які спостерігають за роботою тридцяти робітників конвеєра.

З самого початку обидва менеджери конфліктували з багатьох питань управлінської політики.

Пані Бруге вважає, що пан Лазаренко занадто дружелюбно поводить себе з підлеглими: і з господарями, і з робітниками на конвеєрі.

Пан Лазаренко, навпаки, упевнений, що пані Бруге дуже відсторонена і непривітна до підлеглих.

Пан Лазаренко вважає, що майстрам цехів потрібно надавати більше відповідальності та контролю над працівниками. Він також упевнений, що вони повинні давати більше інформації про свою роботу та більше повноважень у прийнятті рішень. Пані Бруге впевнена, що у них достатньо інформації для виконання завдання, і всі рішення мають приймати вона та пан Лазаренко.

Місіс Брюге скаржитися на низьку дисципліну робітників на конвеєрі. Вона наполягає на організації конкурсу, в якому працівники з найкращою продуктивністю отримають символічну грошову винагороду, а це має підняти моральний дух компанії. Пан Лазаренко вважає, що така конкуренція фактично лише знизить дисципліну, а не підвищить її.

Протиріччя стали настільки серйозними, що пані Брюге та пан Лазаренко більше не можуть ефективно керувати конвеєром.

Проаналізуйте ситуацію та її причини.

Рекомендації до розв'язання ситуаційної вправи N 4.

Для аналізу використовуйте такі питання:

1. Який стиль управління використовує пані Брюге? А пан Лазаренко?
2. Чому пані Брюге відсторонено й неприязно ставиться до своїх підлеглих? Чому пан Лазаренко дружить зі своїми підлеглими?
3. Чому місіс Брюге намагається зберегти владу в управлінні та прийнятті рішень? Чому пан Лазаренко поводиться інакше?
4. Чому конкуренція може підвищувати чи знижувати дисципліну?
5. Проаналізуйте погляди обох сторін щодо таких питань управління:
  - Як керівнику домогтися поваги та довіри підлеглих?
  - Які відносини між керівником і підлеглими вважаються ідеальними?
  - Хто повинен приймати всі рішення і мати всю інформацію? Чому
  - Чи корисна конкуренція на робочому місці? Чому?
6. Які розбіжності між двома менеджерами найбільше вплинули на їх спільну роботу?
7. Які переваги та недоліки цих двох різних стилів управління? Який вплив національних культур на той чи інший стиль управління?

### **2.3. Теми презентацій**

1. Маскулінність/фемінінність
2. Організаційна культура та національна культура

## **PRACTICAL LESSON 4**

### **THEME 5. BEHAVIOR AT THE WORKPLACE: CULTURAL PARAMETERS**

#### **1. Give answers to theoretical questions:**

1. Theory "X", "Y" by D. McGregor
2. Cultural differences in management style
3. Cultural parameters of industrial relations
4. Organizational culture and national culture

#### **2. Complete the following practical tasks**

##### **2.1. Questions for self-control**

1. What are the key differences between McGregor's Theory X and Theory Y in terms of management assumptions about employee motivation?
2. In what ways do Theory X and Theory Y reflect different attitudes toward employee autonomy and responsibility?
3. How do cultural contexts influence whether a manager might prefer to adopt Theory X or Theory Y?
4. In what ways do individualism and collectivism shape management styles in different cultural contexts?
5. What are the defining characteristics of neutral and emotional cultures?
6. How do power distance and uncertainty avoidance affect management practices across cultures?
7. How do specific and diffuse cultures approach the separation of personal and professional life?
8. How do achievement-oriented cultures differ from status-oriented cultures in terms of recognizing success and leadership?
9. What is power distance, and how does it manifest in organizational hierarchies?

## **2.2. Situational tasks, cases and questions for discussion**

1. Describe neutral and emotional relationships and their impact on international business relations.
2. How specific and diffusion relations affect formation intercultural business relations?
3. How are the characteristics of achievement-oriented countries manifested, and subsistence-oriented countries in a business environment?
4. How cultures differ in their attitude to distance authorities? What does this mean in an organizational context?
5. What values dominate in cultures according to female (feminine) or male (masculine) types? What is the value of the parameter Hofstede's masculinity/femininity for workplace motivation?
6. Are organizations around the world becoming more similar, or are they maintaining their cultural differences? Justify your point of view.
7. Case «Two managers». The well-known German company Bosch, a manufacturer of electrical appliances, opened a joint venture in Donetsk at a factory producing household appliances several years ago. The company's order at the Ukrainian enterprise is controlled by two manager on the assembly line: one is German, the other is Ukrainian. Six months ago, the German manager had to be replaced by a new German colleague, because the former failed to manage the workers on the assembly line during his term of appointment. The new manager is Mrs. Berta Brughe. Her Ukrainian colleague - Petro Lazarenko - has been working as a manager on this conveyor since the beginning of the joint venture production. Both managers have common responsibilities. They are responsible for training of workers in work technologies on German equipment. Their subordinates are four workshop foremen, who observe the work of thirty assembly line workers.

From the very beginning, the two managers clashed over many issues of management policy.

Mrs. Bruge believes that Mr. Lazarenko behaves too friendly with subordinates: both with masters and with workers on the assembly line.

Mr. Lazarenko, on the contrary, is sure that Ms. Bruge is very aloof and unfriendly to subordinates.

Mr. Lazarenko believes that workshop masters should be given more responsibility and control over workers. He is also sure that they should give more information about their work and more power in decision-making. Ms. Bruge is sure that they have enough information to complete the task, and all decisions should be made by her and Mr. Lazarenko.

Mrs. Bruge complains about the low discipline of workers on the assembly line. She insists on organizing a competition in which the employees with the best productivity will receive a symbolic monetary reward, and this should raise the morale of the company. Mr. Lazarenko feels that such a competition will actually only reduce the discipline, not raise it.

The contradictions have become so serious that Ms. Bruge and Mr. Lazarenko are no longer able to manage the assembly line effectively.

**Analyze the situation and its causes.**

***Recommendations for solving situational exercise***

**Use the following questions for analysis:**

1. What management style does Ms. Brugge use? And Mr. Lazarenko?
  2. Why is Mrs. Brugge aloof and unfriendly to her subordinates? Why is Mr. Lazarenko friendly with his subordinates?
  3. Why does Mrs. Bruge try to maintain power in management and decision-making? Why does Mr. Lazarenko behave differently?
  4. Why can competition raise or lower discipline?
  5. Analyze the views of both parties on the following management issues:
    - How can a manager achieve respect and trust from subordinates?
    - What kind of relationship between the manager and subordinates is considered ideal?
    - Who should make all the decisions and have all the information? Why?
    - Is competition useful in the workplace? Why?
  6. What differences between the two managers most seriously affected their joint work?
  7. What are the advantages and disadvantages of these two different management styles?
- What is the influence of national cultures on this or that style of management?

### **2.3. Topics of presentations**

1. Masculinity/femininity
2. Organizational culture and national culture

## **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 5**

### **ТЕМА 6. КУЛЬТУРНІ РОЗХОДЖЕННЯ В МІЖНАРОДНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ**

#### **1. Дати відповіді на теоретичні питання:**

1. Культурні параметри організаційної поведінки
2. Культурні архетипи організацій

## 2. Виконати наступні практичні завдання

### 2.1. Питання для самоконтролю

1. На чому ґрунтується параметр культури «організація»? Що означає систематичний підхід? У чому суть органічного підходу?
2. Опишіть типові риси систематичних й органічних організацій. Назвіть крайнощі прояву цього параметра.
3. Як визначається параметр лідерства в трикутнику культури? Які його крайні прояви? Дайте визначення індивідуальному й груповому лідерству.
4. Що таке культурна синергія? Прокоментуйте твердження: «синергетичний підхід припускає непередбачувані культурні обставини».
6. Які основні риси культурно синергетичних організацій?
7. Сформулюйте культурно синергетичні переваги багатокультурних організацій. Якого роду проблеми викликає культурна розмаїтість в організації?
8. Які потенційні труднощі управління багатокультурними групами? Яким чином культурні розходження впливають на ефективність і взаємини робітників всередині груп?
9. Які культурно синергетичні стратегії сприяють підвищенню продуктивності багатокультурних груп?

### 2.2. Ситуаційні завдання, кейси та питання для обговорення

1. Кейс «Культурні розходження в міжнародній команді "TechGlobal"»

Міжнародна ІТ-компанія "TechGlobal" прийняла рішення запустити новий програмний продукт, який вимагав тісної співпраці між офісами компанії в США, Японії, і Бразилії. Було створено міжнародну команду з 12 людей, що включала представників з кожної країни. Проєкт повинен був бути завершений протягом 9 місяців, і всі учасники працювали дистанційно, спілкуючись в основному через відеоконференції та електронну пошту.

На початкових етапах проєкту команда стикнулася з рядом викликів, пов'язаних з культурними розбіжностями:

**Відношення до часу:** Американські члени команди надавали перевагу швидким результатам і чітким дедлайнам, японські колеги були орієнтовані на тривалі обговорення та досягнення консенсусу, тоді як бразильські учасники були більш гнучкими щодо часу і частіше робили перерви в процесі роботи.

**Комунікація:** Американські співробітники були більш прямолінійними і очікували такої ж відкритої комунікації від інших. Японські члени команди віддавали перевагу більш формальним і ввічливим способам обміну думками, тоді як бразильці надавали перевагу невимушеним і емоційно насиченим обговоренням.

**Прийняття рішень:** В японській культурі було прийнято обговорювати всі деталі та отримувати підтримку всіх учасників перед прийняттям остаточного рішення, що інколи викликало затримки у виконанні завдань. Водночас, американські члени команди очікували

швидких рішень від керівника проєкту, а бразильці більше поклалися на відносини та довіру у прийнятті рішень.

**Завдання:**

1. Визначте основні культурні розходження, що вплинули на продуктивність команди.
2. Запропонуйте стратегії, які менеджер проєкту може використати для подолання цих культурних бар'єрів та покращення ефективності роботи команди.
3. Оцініть, як культурні особливості кожної нації можуть впливати на майбутні етапи проєкту, і запропонуйте план дій для зменшення конфліктів та посилення співпраці.

**2.3. Теми презентацій**

1. Стратегії розпізнавання культури організації
2. Стратегії управління культурною розмаїтістю
3. Культурна синергія як підхід до управління впливом культурної розмаїтості
4. Багатокультурні групи в умовах міжкультурної розмаїтості
5. Управління культурною розмаїтістю групи

**ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 6**

**ТЕМА 7. ЛІДЕРСТВО В МІЖКУЛЬТУРНІЙ ІТ-ОРГАНІЗАЦІЇ**

**1. Дати відповіді на теоретичні питання:**

1. Основні аспекти та теорії лідерства: ситуаційний прояв у різних культурах
2. Підходи до лідерства: крос-культурний аспект
3. Стили лідерства: міжкультурний аспект
4. Лідерство в міжкультурних ІТ-організаціях

**2. Виконати наступні практичні завдання**

**2.1. Питання для самоконтролю**

1. Чому корпоративне бачення лідерства є різним в різних культурах? Яке значення мають ці відмінності для сучасного бізнесу? Які джерела організаційних очікувань щодо лідера?
2. Як відрізняється поведінка лідерів у моноактивних, поліактивних і реактивних культурах? Наведіть приклади.
3. Які аспекти має лідерство, чим вони визначаються, як вони взаємозалежать й якою мірою підлягають впливу культур?
5. Як виявляються теорії рис характеру лідера в різних культурах? Від яких культурних факторів залежить очікування щодо якостей, які повинен мати лідер? Які риси універсально властиві лідерам у будь-якій культурі?
6. Які аспекти лідерства є спільними для всіх культур? Як залежить успішність лідера від суспільних й організаційних очікувань стосовно відносин влади?

7. Які ситуаційні фактори найчастіше визначають ефективність лідера?
8. Чому лідерство має особливе значення в динамічній ІТ-галузі?
9. Які унікальні виклики стоять перед лідерами в ІТ-компаніях?
10. Як лідери можуть справлятися з культурною різноманітністю в ІТ-компаніях?

## **2.2. Ситуаційні завдання, кейси та питання для обговорення**

1. Використовуючи опис специфічного й комплексного лідера, проаналізуйте свій власний досвід спілкування зі своїми лідерами (старші, викладачі, староста в групі й т. п.). У якій ситуації ви почували себе комфортно? Це обумовлено рисами характеру чи вашими очікуваннями? Якими національними цінностями й традиціями ви можете пояснити ваше ставлення?

2. Чому партисипативне лідерство є неефективним в таких культурах, як латиноамериканська? Чи буде такий тип лідерства ефективний в Україні? Якщо так, у якому контексті?

3. Які проблеми лідерства виникли на японських заводах у Сполучених Штатах через культурні розходження між двома країнами? Чи варто очікувати таких же проблем, якщо одним з учасників стане українська сторона?

4. Користуючись описами національних стилів лідерства, проаналізуйте, які культурні суперечності можливі, якщо представникам цих культур доведеться керувати українським персоналом.

5. Кейс «Лідер у міжкультурній команді»

"TechInnovate" — міжнародна ІТ-компанія, що спеціалізується на розробці програмного забезпечення для фінансового сектору. У компанії є офіси в США, Бразилії, Китаї та Німеччині. Після успішного запуску нового продукту, керівництво вирішило створити глобальну команду для впровадження інноваційного проєкту зі штучного інтелекту. Команда включає фахівців з усіх чотирьох країн.

Керівником проєкту призначили Марію, талановитого менеджера з Німеччини, яка має досвід роботи в міжнародних командах. Проте, незважаючи на її досвід, Марія швидко стикається з низкою викликів у керівництві міжкультурною командою:

1. У Німеччині Марія звикла до прямого стилю керівництва, де пріоритет надається ефективності та структурі. Проте бразильські колеги очікують від керівника більш емоційного та особистого підходу, тоді як китайська команда надає перевагу формальному ієрархічному стилю.

2. Американські співробітники очікують відкритої та прямої комунікації, але китайські колеги часто уникають висловлення незгоди прямо, щоб не створювати конфлікти.

3. Бразильська команда звикла до гнучкого підходу до часу, часто розтягує дедлайни та покладається на особисті взаємини в роботі. Німецькі колеги, навпаки, дотримуються строгих графіків і цінують чіткість та передбачуваність.

### **Завдання для Марії:**

1. **Розробити ефективний стиль лідерства:** Як Марія може адаптувати свій стиль керівництва, щоб враховувати різні культурні очікування своїх співробітників?

2. **Створити план комунікації:** Як Марія може забезпечити прозору і ефективну комунікацію у команді, враховуючи культурні особливості та різні підходи до спілкування?

3. **Мотивація та залучення:** Які методи Марія може використовувати, щоб мотивувати співробітників з різних культурних середовищ і забезпечити їхню залученість у проєкт?

4. **Управління конфліктами:** Як Марія може попередити або розв'язати потенційні конфлікти в команді, що виникають через культурні відмінності?

5. **Оцінка ефективності:** Як Марії варто оцінювати ефективність роботи команди, враховуючи культурні відмінності в підходах до роботи та сприйнятті лідерства?

### **2.3. Теми презентацій**

1. Британський стиль лідерства
2. Американський стиль лідерства
3. Німецький стиль лідерства
4. Французький стиль лідерства
5. Шведський стиль лідерства
6. Романський й арабський стиль лідерства
7. Азіатський стиль лідерства

## **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 7**

### **ТЕМА 8. КРОС-КУЛЬТУРНІ РОЗХОДЖЕННЯ В МОТИВАЦІЇ ІТ-ПЕРСОНАЛУ**

#### **1. Дати відповіді на теоретичні питання:**

1. Теорії мотивації і їх кроскультурний прояв
2. Ставлення до роботи в різних культурах
3. Застосування теорій мотивації в багатокультурному середовищі
4. Мотивація в міжнародних ІТ-компаніях

#### **2. Виконати наступні практичні завдання**

##### **2.1. Питання для самоконтролю**

1. Чому існуючі теорії мотивації не завжди пояснюють процеси стимулювання праці в різних культурних контекстах?

2. Які ключові відмінності між ранніми теоріями мотивації, такими як теорія Маслоу, теорія Герцберга і теорія МакКлелланда?

3. Які основні відмінності між ранніми і сучасними теоріями мотивації?

4. Як теорія ERG (Existence, Relatedness, Growth) відрізняється від піраміди потреб Маслоу?

5. Як теорія когнітивної оцінки (Cognitive Evaluation Theory) пояснює вплив зовнішніх винагород на внутрішню мотивацію?

6. Яким чином сучасні теорії мотивації можуть бути адаптовані для ефективного використання в мультикультурних командах?
7. Як культура впливає на те, як люди сприймають і реагують на мотиваційні стимули?
8. Як різні культури ставляться до таких концепцій, як автономія, зв'язок з іншими і компетентність у контексті теорії мотивації?
9. Яким чином можна адаптувати мотиваційні теорії для роботи в міжнародних командах?
10. Як культурні розходження можуть впливати на успішність застосування однієї й тієї ж мотиваційної теорії в різних країнах?

## **2.2. Ситуаційні завдання, кейси та питання для обговорення**

1. Чому у Швеції й Данії цінують якість життя вище, ніж продуктивність? Чому в Японії гарантія зайнятості й довічна зайнятість більш важливі, ніж дуже цікава чи стимулююча робота?
2. Як проявляються теорії очікувань у різних культурах? Які практичні рекомендації для керівників можна дати на підставі цих культурних проявів?
3. Чому спроби «пересадити» американські системи стимулювання й винагороди на інший культурний ґрунт здатні викликати управлінські негаразди? Наведіть приклади.
4. Яким чином задоволеність роботою є культурно обумовленою? Наведіть приклади. Які національні цінності впливають на задоволеність роботою в різних культурах?
5. Чому японці, на відміну від американців, здебільшого не задоволені своєю роботою? Які фактори впливають на задоволеність роботою в Україні? Як впливає культура на ранжування цих факторів? Наведіть приклади.
6. Сформулюйте практичні поради українському менеджеру, користуючись крос-культурним аналізом існуючих теорій мотивації та особливостями українського менталітету (див. Тодорова Н.Ю. «Кроскультурний менеджмент», с. 310).

### **7. Кейс «Мотивація у крос-культурній компанії»**

Компанія "Globex Corp" працює в галузі телекомунікацій і має офіси в різних країнах світу, включаючи США, Китай, Швецію та Бразилію. Керівництво компанії помітило, що мотивація співробітників в різних офісах значно відрізняється, і це впливає на продуктивність та рівень задоволення роботою.

Компанія нещодавно впровадила єдину систему мотивації для всіх співробітників незалежно від їхнього місця розташування. Ця система включала стандартні грошові бонуси, індивідуальні оцінки ефективності та можливість отримати додаткові вихідні за відмінні результати. Проте керівництво помітило, що така система працює добре в одних країнах, але в інших не дає бажаних результатів.

### ***Довідкові матеріали до кейса***

#### **США:**

Співробітники в американському офісі в основному задоволені новою системою мотивації. Вони цінують індивідуальні бонуси та можливість отримати додаткові вихідні.

Високий рівень конкуренції за бонуси призвів до підвищення продуктивності.

**Китай:**

Співробітники в китайському офісі не дуже зацікавлені в індивідуальних бонусах, оскільки вони більше цінують командну роботу і колективні досягнення.

Відсутність колективних стимулів викликала певне незадоволення.

**Швеція:**

У шведському офісі співробітники більше орієнтовані на баланс між роботою та особистим життям. Вони цінують додаткові вихідні, але грошові бонуси мають менший вплив на їхню мотивацію.

Відсутність гнучких робочих годин викликала певне занепокоєння.

**Бразилія:**

Співробітники в бразильському офісі цінують соціальні взаємодії та колективні заходи, тому індивідуальні бонуси не впливають на їхню мотивацію так, як сподівалося керівництво.

Вони вважають, що система мотивації повинна включати більше можливостей для командних заходів.

**Завдання:**

Розробити план адаптації мотиваційної системи для кожного офісу, враховуючи культурні особливості кожного регіону. Необхідно забезпечити підвищення рівня мотивації, продуктивності та задоволення роботою у всіх офісах компанії.

**Питання для обговорення:**

1. Як культурні відмінності впливають на ефективність мотиваційних програм у різних країнах?
2. Які конкретні стратегії ви могли б запропонувати для підвищення мотивації співробітників у кожному з офісів?
3. Як можна збалансувати глобальну стратегію компанії з локальними культурними потребами співробітників?
4. Які потенційні виклики можуть виникнути при впровадженні адаптованої системи мотивації, і як їх можна подолати?

**2.3. Напишіть невелике за обсягом есе на одну з тем:**

1. Комунікаційні бар'єри в крос-культурних командах: виклики та стратегії подолання.
2. Крос-культурний менеджмент в умовах глобалізації: можливості та загрози.
3. Моделі лідерства у різних культурах: порівняння та їх застосування в міжнародних компаніях.
4. Крос-культурні аспекти мотивації персоналу: чому одна стратегія не підходить для всіх
5. Стереотипи у крос-культурному менеджменті: як вони впливають на бізнес-взаємодію

**2.4. Теми презентацій**

1. Ієрархія потреб Маслоу
2. Двофакторна теорія мотивації Герцберга
3. Теорія потреб МакКлелланда

## ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 8

### ТЕМА 9. КРОС-КУЛЬТУРНІ АСПЕКТИ МІЖНАРОДНИХ ПЕРЕГОВОРІВ В ІТ-СФЕРІ

#### 1. Дати відповіді на теоретичні питання:

1. Особливості міжнародних переговорів
2. Фактори успіху міжкультурних переговорів
3. Тактика переговорів в ІТ

#### 2. Виконати наступні практичні завдання

##### 2.1. Питання для самоконтролю

1. Яке значення переговорів у міжнародному бізнесі? Які культурні фактори впливають на переговорний процес?
2. Які є основні стилі ведення переговорів у різних культурах?
3. Як час переговорів може вплинути на їхній результат?
4. Яку роль відіграють особисті якості посередника для успіху переговорного процесу в різних культурах?
5. Як культурні фактори впливають на взаємодію між покупцем і продавцем?
6. Чому важливо знати ієрархію взаємин між покупцями й продавцями в різних культурах?
7. Як культурні відмінності можуть впливати на обмін інформацією під час переговорів?
8. Які особливості переговорів в ІТ-сфері?
9. Чому важливо враховувати культурні відмінності під час переговорів у глобальних ІТ-командах?

##### 2.2. Ситуаційні завдання, кейси та питання для обговорення

1. Які проблеми повинен вирішити посередник для того, щоб досягти успіху в міжнародних переговорах? Наведіть приклади різних стилів ведення переговорів у різних культурах.
2. Як впливає контекст переговорів на їхні результати? Які існують розходження у виборі місця проведення, кількості й статусі учасників, строків переговорів у різних культурах?
3. Які особливості принципового підходу до ведення міжнародних переговорів у порівнянні із традиційним конкурентним підходом? Як працює принциповий підхід до переговорів у крос-культурній ситуації?
4. Проілюструйте етапи культурно синергетичного підходу до міжнародних переговорів. Порівняйте із традиційним і принциповим підходами.

5. Як проявляються культурні розходження у вербальних тактиках, застосовуваних представниками різних культур у процесі переговорів? Як формулюються початкові пропозиції? Які тактики найпоширеніші в різних культурах?

6. Кейс Компанія "GlobalFinTech," яка базується в Німеччині, планує укласти контракт на впровадження своїх фінансових технологій у Бразилії. Для цього вони ведуть переговори з бразильською фінансовою організацією "BancoForte." Представники обох компаній зустрічаються в Сан-Паулу, щоб обговорити умови співпраці.

#### **Проблеми:**

##### **1. Різниця в стилі переговорів:**

- Німецькі представники дотримуються формального, структурованого підходу до переговорів, чітко дотримуються порядку денного та очікують швидкого прийняття рішень.
- Бразильська сторона більше орієнтована на встановлення довірчих відносин і вважає, що особисті взаємини мають вирішальне значення для успішного укладання угоди.

##### **2. Відмінності в ієрархії та процесі прийняття рішень:**

- У "GlobalFinTech" прийняття рішень централізоване, і ключові рішення приймає керівництво компанії, яке рідко залучається до обговорень на ранніх етапах.
- У "BancoForte" рішення приймаються колективно, із залученням різних рівнів співробітників, що може уповільнювати процес переговорів.

##### **3. Проблеми в невербальній комунікації:**

- Німецькі представники звикли до чіткої та мінімалістичної невербальної комунікації, надаючи перевагу прямому контакту очей і відсутності фізичних доторкань.
- У Бразилії особистий простір менш визначений, а доторкання, такі як рукостискання або обійми, є нормальною частиною ділової етики.

##### **4. Часові розбіжності:**

- Німці суворо дотримуються часових рамок та очікують, що зустрічі починатимуться і завершуватимуться вчасно.
- Бразильці більш гнучкі в плануванні часу і можуть сприймати часові рамки як рекомендації, а не як суворі обмеження.

#### **Завдання:**

1. Проаналізуйте основні культурні бар'єри, які можуть виникнути під час переговорів між "GlobalFinTech" та "BancoForte".
2. Запропонуйте стратегії для подолання культурних бар'єрів та підвищення ефективності переговорного процесу.
3. Визначте, які аспекти культурної різноманітності можуть стати перевагою у переговорах і як їх можна використати для досягнення успіху.

### **2.3. Теми презентацій**

1. Контекст переговорів як фактор успіху міжкультурних переговорів
2. Стратегія переговорів: культурно-синергетичний підхід
3. Тактика переговорів: вербальна, невербальна тактика, «брудні трюки»

## ОРГАНІЗАЦІЯ НАВЧАННЯ ТА ПОЛІТИКА КУРСУ

Вивчення курсу відбуватиметься з урахуванням студентоцентрованого, проблемно-орієнтованого, діяльнісного, комунікативного, професійно-орієнтованого та міждисциплінарного підходів.

Навчальний процес включає проведення лекцій, практичних занять та самостійну роботу.

Лекційний курс передбачає проведення проблемних, тематичних лекцій, лекцій-консультацій, бесід та дискусій. Мета проведення таких лекцій – формування активної позиції студента в навчальному процесі, компетентностей щодо розуміння особливостей управління ризиками та прийняття відповідних управлінських рішень.

Практичні заняття плануються з кожної теми відповідно тематичному плану, включають розв'язування задач, вирішення кейсових та ситуаційних завдань, пошук відповідей на проблемні питання, написання контрольних робіт, виконання завдань дослідницького характеру. При цьому планується застосовувати такі *форми та методи навчання*: тренінги; рольові та ділові ігри; презентація результатів дослідження, кейс-метод, інноваційні та інтегровані методи.

Самостійна робота студентів передбачає проведення досліджень та більш глибокого вивчення окремих питань дисципліни, написання тез, статей, наукових доповідей. Завдання самостійної роботи студентів вважаються виконаними, якщо вони: здані у визначені терміни; повністю виконані (розкривають тему завдання); не мають логічних і розрахункових помилок, дотриманий принцип академічної доброчесності. При умові невиконання однієї із зазначених умов, кількість балів знижується на 0,25 бала. У разі невиконання чи відсутності завдання студент не отримує балів за самостійну роботу (завдання).

Консультації щодо виконання завдань самостійної роботи та їх здача проводяться викладачем згідно встановленого графіку.

### Політика курсу

**Відвідування усіх видів занять** є обов'язковим. Студенти повинні дотримуватися термінів, визначених графіком навчального процесу для виконання усіх робіт, передбачених навчальним планом. Якщо заняття пропущено з поважної причини, то студент має можливість відпрацювати їх у визначений час згідно затвердженого графіка. Студент повинен старанно виконувати завдання, брати активну участь у навчальному процесі. При цьому обов'язково враховуються активність на заняттях, виконання додаткових завдань, проведення наукових досліджень за тематикою дисципліни.

**Академічна доброчесність:** навчання повинно базуватися на принципах академічної доброчесності, взаємоповаги та відкритості. Виявлення ознак академічної недоброчесності в роботі студента є підставою для її незарахування, незалежно від масштабів плагіату чи обману. Відсутність посилок на використані

джерела, фабрикування джерел, компіляція, списування, втручання в роботу інших осіб є прикладами можливої академічної недоброчесності.

## 5. СИСТЕМА ПОТОЧНОГО І ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ ЯКОСТІ ЗНАНЬ СТУДЕНТІВ З ДИСЦИПЛІНИ

Види контролю: поточний, підсумковий.

Методи контролю: спостереження за навчальною діяльністю студентів, усне опитування, письмовий контроль, тестовий контроль.

Форма підсумкового контролю: залік.

Контроль знань і умінь студентів (поточний і підсумковий) з дисципліни «Історія управлінської думки» здійснюється згідно з кредитною трансферно-накопичувальною системою організації навчального процесу. Рейтинг студента із засвоєння дисципліни визначається за 100 бальною шкалою.

Критерії оцінки заліку:

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

- «незараховано» – студент 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.

**При виставленні оцінки враховуються результати навчальної роботи студента протягом семестру**

### Шкала оцінювання: національна та ЄКТС

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ЄКТС	Оцінка за національною шкалою	
		для екзамену, курсового проекту (роботи), практики	для заліку
90-100	A	відмінно	зараховано
82-89	B	добре	
74-81	C		
64-73	D	задовільно	
60-63	E		
35-59	FX	незадовільно з можливістю повторного складання	не зараховано з можливістю повторного складання
1-34	F	незадовільно з обов'язковим повторним вивченням дисципліни	не зараховано з обов'язковим повторним вивченням дисципліни

## 6. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

### *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. 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.
5. Орлова А. А. Роль цифровізації у розвитку міжкультурної ділової комунікації / А. А. Орлова. Вип. 11 (44). Кропивницький : ЦНТУ, 2024.
6. Тодорова Н. Ю. Кроскультурний менеджмент : навчальний посібник. 2009. 330 с.
7. 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.
8. David C. Thomas, Mark F. Peterson. *Cross-Cultural Management: Essential Concepts*. 4-th Edition. 2017. 336 p.
9. Luthans Fred, Doh, Jonathan P. *International management: culture, strategy, and behavior*. Published by McGraw-Hill Education, New York. 2018. 692.
10. 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](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.nbuv.gov.ua/old\\_jrn/Soc\\_Gum/Grani/2012\\_5/27.pdf](http://www.nbuv.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>