

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Волинський національний університет імені Лесі Українки
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту

СИЛАБУС
вибіркового освітнього компонента
КРОС-КУЛЬТУРНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

підготовки магістра

Луцьк – 2026

**Силабус освітнього компонента «КРОС-КУЛЬТУРНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»
підготовки магістра**

Розробник: Лариса Ющишина, кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту

Силабус погоджено

Гарант ОПП Менеджмент організацій



Лариса ЮЩИШИНА

**Силабус освітнього компонента затверджено на засіданні кафедри менеджменту
протокол № 9 від 27 січня 2026 р.**

Завідувач кафедри



Наталія ХОМЮК

I. Опис освітнього компонента

Найменування показників	Галузь знань, спеціальність, освітньо-професійна програма, освітній ступінь	Характеристика освітнього компонента
Денна форма здобуття освіти	D Бізнес, адміністрування та право D3 Менеджмент Менеджмент організацій Другий (магістерський) рівень вищої освіти	Вибірковий
Кількість годин/кредитів 120/4		Рік навчання 2
ІНДЗ: немає		Семестр 3-ий
		Лекції 10 год.
		Практичні (семінарські) 14 год.
		Самостійна робота 88 год.
	Консультації 8 год.	
	Форма контролю: залік	
Мова навчання		Українська
Сторінка курсу в MOODLE		https://moodle.vnu.edu.ua/course/view.php?id=3135#section-0

II. Інформація про викладача

Прізвище, ім'я, по батькові: Ющишина Лариса Олексіївна

Науковий ступінь: кандидат економічних наук

Вчене звання: доцент

Посада: доцент кафедри менеджменту

Контактна інформація: 0303381598 Yushchyshyna.Larysa@vnu.edu.ua

Дні занять: <http://94.130.69.82/cgi-bin/timetable.cgi?n=700>

III. Опис освітнього компонента

1. Анотація освітнього компонента.

Силабус вибіркового освітнього компонента «Крос-культурний менеджмент» складено з урахуванням можливості формування індивідуальної освітньої траєкторії здобувачів освіти другого (магістерського) рівня.

Освітній компонент «Крос-культурний менеджмент» спрямований на формування у здобувачів вищої освіти компетентностей, необхідних для ефективного управління в умовах культурного розмаїття. Курс охоплює теоретичні засади міжкультурної комунікації, особливості національних моделей менеджменту, вплив культури на організаційну поведінку та прийняття рішень. Освітній компонент сприяє підготовці фахівців, здатних ефективно працювати в багатокультурному середовищі, враховувати культурні відмінності у процесі прийняття управлінських рішень та будувати успішні міжнародні комунікації.

2. Мета і завдання освітнього компонента

Мета викладання освітнього компонента «Крос-культурний менеджмент» – формування у здобувачів вищої освіти знань, навичок і компетентностей, необхідних для ефективного управління в умовах культурного розмаїття, а також розвиток міжкультурної компетентності, що сприятиме успішній професійній діяльності в міжнародному середовищі.

Основними завданнями, що мають бути вирішені в процесі викладання освітнього компоненту, є: вивчення основних теорій крос-культурного менеджменту та міжкультурної комунікації; дослідження впливу національних культур на управлінські підходи та організаційну поведінку; формування у здобувачів навичок міжкультурної комунікації та адаптації управлінських рішень до культурного контексту; вироблення стратегій ефективної взаємодії в міжнародних командах; опанування методів запобігання та вирішення міжкультурних конфліктів; виховання толерантності, культурної чутливості та емоційного інтелекту у професійному спілкуванні; підготовка до роботи в глобальному бізнес-середовищі,

міжнародних проєктах і транснаціональних компаніях; формування здатності до стратегічного планування з урахуванням міжкультурних аспектів.

3. Soft skills.

Освоєння освітнього компонента «Крос-культурний менеджмент» сприятиме розвитку таких **soft skills** як: міжкультурна комунікація, емоційний інтелект, здатність швидко пристосовуватися до нових культурних середовищ, критичне мислення, переконливість і навички ведення переговорів, ефективна взаємодія у міжнародних та мультикультурних командах, відкритість до різних точок зору та нетипових управлінських підходів.

4. Структура освітнього компонента

Назви змістових модулів і тем	Усього	Лек.	Прак.	Сам. роб.	Конс.	Форма контролю / Бали
Змістовий модуль 1. Теоретичні основи та базові концепції крос-культурного менеджменту						
Тема 1. Вступ до крос-культурного менеджменту	10	1	1	8		ФО (2), Т (4), СЗ (2) / 8
Тема 2. Культурні виміри та моделі	10	2	1	7		ФО (2), Т (4), СЗ (2) / 8
Тема 3. Крос-культурна комунікація	10		2	7	1	ФО (2), Т (4), ТР (2) / 8
Тема 4. Лідерство у крос-культурному середовищі	10		2	7	1	ФО (2), Т (4), РМГ (3) / 9
Тема 5. Крос-культурні аспекти міжнародних переговорів	10	2	1	6	1	ФО (2), Т (4), ТР (2) / 8
Тема 6. Мотивація та управління персоналом у мультинаціональних компаніях	10	1	1	7	1	ФО (2), Т (4), РМГ (3) / 9
Разом за модулем 1	60	6	8	42	4	50
Змістовий модуль 2. Практичні аспекти міжкультурної взаємодії у глобальному бізнесі						
Тема 7. Крос-культурні команди	10	1	1	8	0	ФО (2), Т (4), РМГ (3) / 9
Тема 8. Етика та соціальна відповідальність у крос-культурному менеджменті	10	1	1	7	1	ФО (2), Т (4), СЗ (2) / 8
Тема 9. Управління конфліктами в багатокультурних організаціях	10		1	8	1	ФО (2), Т (4), ТР (2) / 8
Тема 10. Міжкультурний маркетинг та глобальні бренди	10	1	1	7	1	ФО (2), Т (4), К (2) / 8
Тема 11. Діловий протокол та етикет у міжнародному бізнесі	10	1	1	7	1	ФО (2), Т (4), К (2) / 8
Тема 12. Глобальні тенденції крос-культурного менеджменту	10		1	9		ФО (2), Т (4), Е (3) / 9
Разом за модулем 2	60	4	6	46	4	50
Всього годин / Балів	120	10	14	88	8	100

Форма контролю*: фронтальне опитування (ФО), тести (Т), розгляд ситуаційних завдань (СЗ), виконання практичних завдань (ПЗ), розгляд кейсів (К), робота в малих групах (РМГ), тренінгові вправи (ТР), есе чи реферат (Е).

5. Завдання для самостійного опрацювання

Самостійна робота з освітнього компонента «Крос-культурний менеджмент» передбачає: підготовку до аудиторних (практичних) занять – опрацювання лекційного матеріалу та самостійне опрацювання окремих тем (питань) освітнього компонента; розв'язання практичних та тестових завдань; розв'язання кейсів; підготовку до усіх видів контролю.

Питання та завдання для самостійної роботи визначені відповідними темами освітнього компонента та містяться в електронному курсі у веб-середовищі системи управління навчанням Moodle: <https://moodle.vnu.edu.ua/course/view.php?id=3135#section-0>

IV. Політика оцінювання

Політика викладача щодо здобувача освіти. Відвідування занять є обов'язковим. Здобувачі освіти зобов'язані дотримуватися термінів, визначених для виконання усіх видів робіт, передбачених силабусом. Пропущені заняття відпрацьовувати у визначений час згідно із затвердженим графіком.

За об'єктивних причин (наприклад, хвороба, міжнародне стажування, участь в наукових заходах тощо) навчання може відбуватись в цей період в онлайн формі або за індивідуальним планом за погодженням із викладачем.

Здобувач освіти повинен старанно виконувати завдання, брати активну участь в освітньому процесі.

Політика щодо академічної доброчесності окреслюється Положенням про систему запобігання та виявлення академічного плагіату в науковій та навчальній діяльності здобувачів вищої освіти, докторантів, науково-педагогічних і наукових працівників Волинського національного університету імені Лесі Українки (<https://surl.li/imczrn>) та Кодексом академічної доброчесності Волинського національного університету імені Лесі Українки (<http://surl.li/aagxg>).

Політика щодо дедлайнів та перескладання. У випадку, якщо здобувач освіти не відвідував окремі аудиторні заняття (з поважних причин), на консультаціях він має право відпрацювати пропущені заняття та добрати ту кількість балів, яку було визначено на пропущені теми.

Політика визнання результатів навчання, отриманих у формальній, неформальній та інформальній освіті визначається Положенням про визнання результатів, отриманих у формальній, неформальній та/або інформальній освіті у Волинському національному університеті імені Лесі Українки (<https://surl.li/lxdgxa>) та Положенням про підготовку здобувачів за дуальною формою здобуття освіти у Волинському національному університеті імені Лесі Українки (<https://surl.li/mresta>).

Можливість отримати додаткові (бонусні бали). Здобувачам освіти можуть бути присуджено додаткові (бонусні) бали, які зараховуються як результати поточного контролю максимум 15 балів за такі види робіт: опубліковану наукову статтю у фахових виданнях України чи рецензованих закордонних журналах – 10 балів; публікацію тез – з виступом на конференції 5 балів, без виступу – 3 бали; підготовку та участь у всеукраїнському етапі предметних олімпіад, всеукраїнському та міжнародних конкурсах студентських наукових робіт – 7 балів; перемогу у всеукраїнському етапі предметних олімпіад, всеукраїнському та міжнародних конкурсах студентських наукових робіт – 15 балів; подачу проєктних заявок на участь в студентських програмах обміну, стипендійних програмах, літніх та зимових школах тощо – 7 балів.

V. Підсумковий контроль

Порядок організації поточного та підсумкового контролю знань здобувачів освіти регламентується Положенням про поточне та підсумкове оцінювання знань здобувачів вищої освіти Волинського національного університету імені Лесі Українки (<https://surl.li/vtzfet>).

Семестровий залік виставляється здобувачам освіти на підставі результатів виконання усіх видів запланованої навчальної роботи впродовж семестру за 100-бальною шкалою.

Перездача підсумкового контролю освітнього компонента проводиться у вигляді усної відповіді на одне теоретичне питання (20 балів), розв'язку однієї ситуаційної вправи, що потребує творчої відповіді та уміння синтезувати отриманні знання і застосовувати їх під час розв'язання (20 балів) та тестування, що містить 20 запитань з однією правильною відповіддю, кожне з яких оцінюється в 3 бали (60 балів). Усі запитання складено відповідно до структури

освітнього компонента. Максимальна оцінка 100 балів.

Терміни проведення підсумкового семестрового контролю встановлюються графіком освітнього процесу.

Перелік питань на залік

1. Поняття крос-культурного менеджменту.
2. Основні виклики міжкультурної взаємодії.
3. Роль крос-культурного менеджменту у міжнародному бізнесі.
4. Перспективи розвитку крос-культурного менеджменту.
5. Визначення та компоненти культури.
6. Класифікація культур.
7. Основні моделі та їхні культурні виміри.
8. Модель культурних вимірів Г. Гофстеде.
9. Модель «культурних дилем» Ф. Тромпенаарса.
10. Основи культурної орієнтації суспільства.
11. Вплив культурних факторів на прийняття рішень.
12. Вербальна та невербальна комунікація у різних культурах.
13. Основні бар'єри міжкультурної комунікації.
14. Способи адаптації до міжкультурного спілкування.
15. Стратегії ефективної міжкультурної комунікації.
16. Роль довіри у міжкультурній взаємодії.
17. Основні стилі лідерства у різних культурах.
18. Вплив національних цінностей на лідерські моделі.
19. Дослідження ефективності міжкультурного лідерства.
20. Особливості лідерства в мультикультурних командах.
21. Виклики та можливості для керівників у міжнародних компаніях.
22. Основні підходи до переговорів у різних культурах.
23. Підготовка до міжнародних переговорів.
24. Типові помилки та ризики у міжкультурних переговорах.
25. Стратегії ведення переговорів з представниками різних країн.
26. Використання перекладачів та посередників у переговорах.
27. Характеристика процесу введення нових співробітників в міжнародну компанію.
28. Основні підходи до процесу підбору і відбору персоналу в міжнародних компаніях.
29. Мотивація персоналу в міжнародних компаніях.
30. Вплив культури на мотиваційні теорії.
31. Навчання і розвиток персоналу міжнародних компаній.
32. Стратегії мотивації працівників у міжнародному середовищі.
33. Роль організаційної культури в управлінні персоналом.
34. Особливості управління кар'єрою в міжнародних корпораціях.
35. Використання нематеріальних методів стимулювання.
36. Переваги та виклики роботи в крос-культурних командах.
37. Управління різноманітністю: підходи та стратегії.
38. Формування ефективної корпоративної культури.
39. Культурні аспекти бізнес-етики.
40. Соціальна відповідальність бізнесу у різних країнах.
41. Роль етичних норм у міжнародному бізнесі.
42. Конфлікти між прибутковістю та етичними стандартами.
43. Корпоративна соціальна відповідальність як конкурентна перевага.
44. Види та причини конфліктів у міжкультурному середовищі.
45. Основні підходи до вирішення конфліктів.
46. Методи медіації та переговорів.
47. Роль емоційного інтелекту у подоланні конфліктів.
48. Споживча поведінка в різних культурах.

49. Міжкультурна реклама та брендинг.
50. Роль мови, символів, кольорів у міжнародній рекламі.
51. Використання культурних символів у рекламі.
52. Локалізація та стандартизація маркетингових стратегій.
53. Культурні помилки в маркетингу та їх наслідки.
54. Соціальні мережі та їх роль у міжкультурному маркетингу.
55. Відмінності у поведінці онлайн-споживачів у різних країнах.
56. Основні принципи ділового етикету в міжнародному бізнесі.
57. Специфіка ведення бізнесу в Європі, США, Азії та Близькому Сході.
58. Національні особливості ділових переговорів.
59. Роль традицій та протоколу у бізнес-комунікації.
60. Дотримання етикету в цифровій комунікації.
61. Вплив глобалізаційних процесів на бізнес.
62. Адаптація організацій до глобального середовища.
63. Роль міжнародних організацій у регулюванні бізнесу.
64. Виклики глобального менеджменту в умовах культурного різноманіття.
65. Перспективи розвитку крос-культурного менеджменту.

Шкала оцінювання

Оцінювання результатів складання підсумкового контролю у вигляді заліку здійснюється у порядку, передбаченому прийнятою в Університеті системою контролю знань за 100-бальною шкалою з переведенням у лінгвістичну оцінку.

Оцінка в балах	Лінгвістична оцінка
90 – 100	Зараховано
82 – 89	
75 – 81	
67 – 74	
60 – 66	
0 – 59	Незараховано (необхідне перескладання)

Критерії оцінювання результатів навчання:

60-100 балів (зараховано): здобувач володіє понятійним і фактичним апаратом освітнього компонента в обсязі, необхідному для подальшого навчання і майбутньої роботи за фахом, здатний виконувати завдання, передбачені силабусом, ознайомлений з основною рекомендованою літературою; при виконанні завдань припускається помилок, але демонструє спроможність їх усувати.

0-59 балів (незараховано): здобувач володіє понятійним і фактичним апаратом освітнього компонента на елементарному рівні, теоретичний зміст курсу не освоєний, необхідні практичні навички роботи не сформовані, більшість передбачених силабусом завдань не виконано або містять грубі помилки.

VII. Рекомендована література та інтернет-ресурси

1. Капліна А.І. Крос-культурний менеджмент у сформованій культурі комунікацій. *Агросвіт*. 2023. № 9–10. С. 71–76. DOI: <https://doi.org/0.32702/2306-6792.2023.9-10.71>
2. Капліна А. І. Крос-культурний менеджмент: цілі, завдання та перспективи дослідження. *Агросвіт*. 2024. № 5. С. 49–52. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.5.81>
3. Ковальський А. О. Крос-культурний менеджмент: навч. посіб. Одеса: ОНЕУ, 2024. 176 с. URL : <https://dspace.oneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/8d829c55-64bf-45c0-b2a7-7f1a29836e05/content>
4. 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.

5. Орлова А. А., Немченко Т. А. Крос-культурний менеджмент в умовах цифровізації міжнародного бізнесу. *IT екосистема: цифровізація бізнес-процесів в умовах війни* : матеріали I Всеукраїнської науково-практичної інтернетконференції, 23–24 листопада 2023 р., м. Івано-Франківськ : ЗВО «Університет Короля Данила», 2023. С. 92–93. URL: <https://surl.li/gapykg>

6. Ющишина Л.О. Крос-культурний менеджмент : електронний освітній ресурс. URL: <https://moodle.vnu.edu.ua/course/view.php?id=3135> (Рекомендовано науково-методичною радою ВНУ імені Лесі Українки Протокол №10 від 18 червня 2025 року).

7. Ющишина Л., Бортнік С. Крос-функціональна взаємодія та комунікації в умовах кризи. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. Луцьк : Вежа-Друк, 2023. №3(35). С.113–121. DOI: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2023-03-113-121>

8. Ющишина Л. Крос-культурна компетентність як важливий аспект діяльності сучасного менеджера. *Теорія та практика менеджменту*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (Луцьк, 23 трав. 2024 року). Луцьк, 2024. С. 207–209. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/handle/123456789/25353>

9. Ющишина Л. Етичні нормативи як необхідний складник крос-функціональної взаємодії. *Сучасні технології менеджменту*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (Луцьк, 15 лист. 2023 р.). Луцьк, 2023. С.367–369.

10. Ющишина Л.О. Роль культурного контексту у формуванні переговорної стратегії в міжнародному середовищі. *Сучасний стан та перспективи розвитку науки, освіти і технологій* : збірник тез доп. Міжнародної наук.-практ. конф. (Кременчук, 4 січ. 2025 р.). Кременчук, 2025. Ч. 2. С.24–25. URL: <https://www.economics.in.ua/2025/01/04-2.html>

11. Yushchyshyna L., Khomiuk N. Psychological Adaptation of Managers to Cultural Hybridity in the Process of Transnational Interactions. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. Луцьк : Вежа-Друк, 2025. No2(42). С.146–154. DOI: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2025-02-146-154>

12. Інформаційні ресурси у цифровому репозитарії бібліотеки ВНУ імені Лесі Українки. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua>

13. Інтернет-портал для управлінців. URL: <http://www.management.com.ua>.