

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

СИЛАБУС
нормативного освітнього компонента
КРОС-КУЛЬТУРНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

підготовки магістра

галузі знань 07 Управління та адміністрування

спеціальності 073 Менеджмент

освітньо-професійної програми Менеджмент організацій

Силабус освітнього компонента КРОС-КУЛЬТУРНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ
підготовки магістра, галузі знань 07 Управління та адміністрування,
спеціальності 073 Менеджмент, за освітньо-професійною програмою Менеджмент
організацій

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 № 2 від 4 вересня 2024 р.

Завідувач кафедри



Наталія ХОМЮК

© Лариса Ющишина, 2024 р.

I. Опис освітнього компонента

Найменування показників	Галузь знань, спеціальність, освітньо-професійна програма, освітній ступінь	Характеристика освітнього компонента
Денна форма навчання	07 Управління та адміністрування 073 Менеджмент Менеджмент організацій Другий (магістерський)	Нормативний
Кількість годин/кредитів 120/4		Рік навчання 1
		Семестр 2-ий
		Лекції 24 год.
		Практичні (семінарські) 24 год.
		Самостійна робота 64 год.
		Консультації 8 год.
		Форма контролю: екзамен
Мова навчання		Українська
Сторінка курсу в MOODLE		https://moodle.vnu.edu.ua/course/view.php?id=3135#section-0

II. Інформація про викладача

Ющишина Лариса Олексіївна

Науковий ступінь – кандидат економічних наук

Вчене звання – доцент

Посада – доцент кафедри менеджменту

Контактна інформація викладача:

Телефон 0303381598

Електронна пошта: Yushchyshyna.Larysa@vnu.edu.ua

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

III. Опис освітнього компонента

1. Анотація освітнього компонента. 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.

Пререквізити: освітній компонент «Крос-культурний менеджмент» пов'язаним із такими ОК як «Менеджмент організацій», «Управління розвитком персоналу та технології самоменеджменту», «Технології прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності». «Психологія управління».

Постреквізити: «Ситуаційний менеджмент», проходження виробничої практики у сфері менеджменту, переддипломної практики з менеджменту організацій, написання кваліфікаційної роботи.

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. Результати навчання (компетентності)

Загальні компетентності:

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

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

Спеціальні компетентності:

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

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

СК8. Здатність використовувати психологічні технології роботи з персоналом.

Програмні результати навчання:

ПРН7. Організовувати та здійснювати ефективні комунікації всередині колективу, з представниками різних професійних груп та в міжнародному контексті.

ПРН10 Демонструвати лідерські навички та вміння навчання) працювати у команді, взаємодіяти з людьми, впливати на їх поведінку для вирішення професійних задач.

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 компоненту

Назви змістових модулів і тем	Усьо го	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	2	2	5	1	ФО (1), Т (1), СЗ (1) / 3
Тема 2. Культурні виміри та моделі	10	2	2	5	1	ФО (1), Т (1), СЗ (1) / 3
Тема 3. Крос-культурна комунікація	10	2	2	5	1	ФО (1), Т (1), ТР (1) / 3
Тема 4. Лідерство у крос-культурному середовищі	10	2	2	6	0	ФО (1), Т (1), РМГ (1) / 3
Тема 5. Крос-культурні аспекти міжнародних переговорів	10	2	2	5	1	ФО (1), Т (1), ТР (1) / 3
Тема 6. Мотивація та управління персоналом у мультинаціональних компаніях	10	2	2	6	0	ФО (1), Т (1), РМГ (1) / 3
Разом за модулем 1	60	12	12	32	4	20

Змістовий модуль 2. Практичні аспекти міжкультурної взаємодії у глобальному бізнесі						
Тема 7. Крос-культурні команди	10	2	2	6	0	ФО (1), Т (1), РМГ (1) / 3
Тема 8. Етика та соціальна відповідальність у крос-культурному менеджменті	10	2	2	5	1	ФО (1), Т (1), СЗ (1) / 3
Тема 9. Управління конфліктами в багатокультурних організаціях	10	2	2	5	1	ФО (1), Т (1), ТР (1) / 3
Тема 10. Міжкультурний маркетинг та глобальні бренди	10	2	2	5	1	ФО (1), Т (1), К (1) / 3
Тема 11. Діловий протокол та етикет у міжнародному бізнесі	10	2	2	5	1	ФО (1), Т (1), К (1) / 3
Тема 12. Глобальні тенденції крос-культурного менеджменту	10	2	2	6		ФО (1), Т (1), Е (1) / 3
Разом за модулем 2	60	12	12	32	4	20
Види підсумкових робіт						Бал
Модульна контрольна робота 1						30
Модульна контрольна робота 2						30
Екзамен						60
Всього годин / Балів	120	24	24	64	8	100

*Форми 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 практичних занять відповідно до плану та графіку виконання завдань; оформлення результатів практичних завдань відповідно до плану самостійної роботи; підготовку до усіх видів контролю, зокрема написання поточних контрольних робіт та оцінювання рівня та вчасності виконання завдань. Завдання самостійної роботи здобувачів вважаються виконаними, якщо вони: здані у визначені терміни; повністю виконані; не мають логічних і розрахункових помилок. Прийом і консультування щодо виконання завдань самостійної роботи здобувачів проводяться викладачем згідно із встановленим графіком.

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 щодо відвідувань занять: 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 затвердженого графіка.

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 зарахування результатів формальної, неформальної та інформальної освіти визначається Положенням про визнання результатів, отриманих у

формальній, неформальній та/або інформальній освіті у Волинському національному університеті імені Лесі Українки (<http://surl.li/qbxvmw>).

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 (<http://surl.li/jntduw>) 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 щодо додаткових (бонусних) балів: 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 проектних 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 освіти Волинського національного університету імені Лесі Українки (<http://surl.li/ukitbu>).

Підсумковий семестровий контроль у вигляді екзамену передбачає оцінку засвоєння здобувачем освіти навчального матеріалу на підставі результатів виконання ним усіх видів запланованої навчальної роботи впродовж семестру та враховує бали поточного (40 балів) та підсумкового оцінювання (у вигляді модульних контрольних робіт та/або екзамену (60 балів)).

Екзамен складається 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 1 бал (20 балів). Усі запитання складено відповідно до структури освітнього компонента. Максимальна кількість балів, яку може набрати здобувач при складанні екзамену – 60 балів.

Терміни проведення підсумкового семестрового контролю встановлюються графіком освітнього процесу.

Перелік питань до екзамену

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. Матеріальне та нематеріальне стимулювання.
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 компаній до глобального середовища.
63. Роль міжнародних організацій у регулюванні бізнесу.
64. Виклики глобального менеджменту в умовах культурного різноманіття.
65. Перспективи розвитку крос-культурного менеджменту.

VI. Шкала оцінювання

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

Оцінка в балах	Лінгвістична оцінка	Оцінка за шкалою ECTS	
		оцінка	пояснення
90–100	Відмінно	A	відмінне виконання
82–89	Дуже добре	B	вище середнього рівня
75–81	Добре	C	загалом хороша робота
67–74	Задовільно	D	непогано
60–66	Достатньо	E	виконання відповідає мінімальним критеріям
1–59	Незадовільно	Fx	необхідне перескладання

Критерії оцінювання результатів навчання:

90-100 балів (відмінно): здобувач володіє понятійним і фактичним апаратом освітнього компонента в повному обсязі, у встановлені терміни й повно виконав завдання поточного оцінювання; відповіді правильні, обґрунтовані, логічні, містять аналіз і систематизацію, зроблені аргументовані висновки та прослідковується активність здобувача працює протягом усього курсу.

82–89 балів (дуже добре): здобувач володіє понятійним і фактичним апаратом освітнього компонента на поглибленому рівні; виконав більшу частину завдань поточного оцінювання; відповіді здебільшого правильні, усі передбачені силабусом навчальні завдання виконані, необхідні практичні навички роботи з освоєним матеріалом в основному сформовані.

75-81 балів (добре): здобувач володіє понятійним і фактичним апаратом освітнього компонента на підвищеному рівні, може усвідомлено застосовувати знання та вміння для висвітлення суті питання; усі передбачені завдання виконані; деякі практичні навички роботи з освоєним матеріалом сформовані недостатньо.

67-74 балів (задовільно): здобувач володіє понятійним і фактичним апаратом освітнього компонента на середньому рівні, теоретичний зміст курсу освоєний частково, необхідні практичні навички роботи з освоєним матеріалом в основному сформовані, більшість передбачених силабусом завдань виконано.

60-66 балів (достатньо): здобувач володіє понятійним і фактичним апаратом освітнього компонента на прийнятному рівні, теоретичний зміст курсу освоєний частково, деякі практичні навички роботи не сформовані, багато передбачених силабусом завдань не виконані або виконані із значною кількістю помилок.

1-59 балів (незадовільно): 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 як інструмент організації крос-культурної взаємодії. *Агросвіт*. 2020. № 21. С. 49–52. DOI: [10.32702/2306-6792.2020.21.49](https://doi.org/10.32702/2306-6792.2020.21.49)
2. Капліна А. І., Кириченко Н. В. Крос-культурні аспекти управління персоналом.

Ефективна економіка. 2020. Вип.10. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.10.58

3. Капліна А. І. Формування крос-культурних компетенцій здобувачів як умова соціальної та професійної адаптації. *Агросвіт*. 2021. № 23. С. 49–53. DOI: 10.32702/2306-6792.-2021.23.49

4. 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>

5. Капліна А. І. Крос-культурний менеджмент: цілі, завдання та перспективи дослідження. *Агросвіт*. 2024. № 5. С. 49–52. DOI: 10.32702/2306-6792.2024.5.81

6. 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.

7. Ларіна Я. С., Бабічева О. І., Буряк Р. І., Рафальська В. А. Міжнародний маркетинг : підручник. Київ : Видавничий дім «Гельветика», 2024. 452 с.

8. 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 інтернетконференції, 23–24 листопада 2023 р., м. Івано-Франківськ : ЗВО «Університет Короля Данила», 2023. С. 92–93. URL: <https://surl.li/gapykg>

9. Тихомирова Є.Б., Постолюк С.Р. Конфліктологія та теорія переговорів : підручник. Суми: Університетська книга, 2023. 240 с.

10. 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. DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2020-6-3>

11. 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>

12. 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>

13. 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.

14. 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>

15. Thomas D. K., Peterson M. F. Cross-Cultural Management: Essential Concepts. London: SAGE Publications Ltd, 2017. 336 p.

16. Business Communication for Success URL: <https://pressbooks.openeducationalberta.ca/saitbusinesscommunication/>
<https://pressbooks.pub/unsu/>

17. Business Etiquette URL: <https://career.vt.edu/develop/business-etiquette.html#:~:text=Business%20etiquette%20refers%20to%20the,of%20ethical%20behavior%20among%20professionals.>

18. 16 Business Etiquette Tips for Every Working Professional. URL: <https://asana.com/ru/resources/business-etiquette>

19. The International Business Etiquette Guide. URL: <https://rtu.businesscommunicationnetwork.com/files/2011/06/International-Business-Etiquette.pdf>

20. Luthans F., Doh J. P. International management: culture, strategy, and behavior. Published by McGraw-Hill Education, New York. 2018. 692. URL:

<https://www.academia.edu/80752559/> at 2020 International Management Culture Strategy and Behavior by Fred Luthans Jonathan Doh

21. Managing and Supporting Employees Through Cultural Change in Mergers. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/managing-and-supporting-employees-through-cultural-change-in-mergers>

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

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