

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

В.о. директора Навчально-наукового інституту міжнародних відносин ім. Б.Д. Гаврилішина  
Людмила Гаврилюк-СНСЕН

« 02 » \_\_\_\_\_ 2024 р.



**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Проректор з науково-педагогічної роботи  
Віктор ОСТРОВЕРХОВ

« 02 » \_\_\_\_\_ 2024 р.



**РОБОЧА ПРОГРАМА**

**з дисципліни «МІЖКУЛЬТУРНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»**  
(англійською мовою)

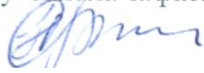
ступінь вищої освіти – магістр  
галузь знань – 07 Управління та адміністрування  
спеціальність – 073 Менеджмент  
Освітньо-наукова програма – Міжнародний менеджмент

Кафедра міжнародних економічних відносин

Форма навчання	Курс	Семестр	Лекції (год.)	Практ. (семін.) (год.)	ІРС (год.)	Тренінг (год.)	Самост. робота студ. (год.)	Разом (год.)	Екзамен (сем.)
Денна	1	2	30	15	5	6	94	150	2

Тернопіль – 2024

Робочу програму склала к.філол.н., доцент кафедри міжнародних економічних відносин Наталія БАТРИН.



Робоча програма затверджена на засіданні кафедри міжнародних економічних відносин, протокол № 3 від 01.10 2024р.

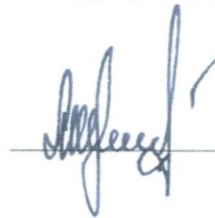
Завідувач кафедри міжнародних економічних відносин,  
д.е.н, професор



Роман ЗВАРИЧ

Розглянуто та схвалено групою забезпечення спеціальності 073 «Менеджмент», протокол № 3 від 02.10. 2024 р.

Голова групи забезпечення,  
Д-р. екон. наук, професор



Михайло ШКІЛЬНЯК

Гарант освітньої програми,  
к.економ.наук, доцент



Тетяна ДЛУГОПОЛЬСЬКА

## СТРУКТУРА РОБОЧОЇ ПРОГРАМИ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «МІЖКУЛЬТУРНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

### 1. ОПИС ДИСЦИПЛІНИ «МІЖКУЛЬТУРНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

Дисципліна “Міжкультурний менеджмент”	Галузь знань, спеціальність, СВО	Характеристика навчальної дисципліни
Кількість кредитів – 5	Галузь знань (шифр, найменування) – 07 «Управління та адміністрування»	Статус дисципліни – вибіркова Мова навчання – англійська
Кількість залікових модулів – 4	Спеціальність 073 «Менеджмент»	Рік підготовки: 1 Семестр: 2
Кількість змістових модулів – 2	Ступінь вищої освіти – магістр	Лекції: – 30 год. Практичні заняття – 15 год.
Загальна кількість годин – 150 год.		Самостійна робота – 94 год. Тренінг – 6 год. Індивідуальна робота – 5 год.
Тижневих годин – 10 год., з них аудиторних – 3 год.		Вид підсумкового контролю – екзамен

### 2. МЕТА І ЗАВДАННЯ ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ «МІЖКУЛЬТУРНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

#### 2.1. Мета вивчення дисципліни

У глобалізованому світі міжкультурний менеджмент відіграє важливу роль у визначенні ефективності організації. Це поняття охоплює управлінські процеси, які враховують культурні відмінності між людьми, що належать до різних національних, етнічних, та соціокультурних груп.

**Метою** курсу «Міжкультурний менеджмент» є формування теоретичних знань і практичних навичок крос-культурної компетентності, поведінкових навичок, необхідних для більш високого рівня соціальної та професійної адаптації в умовах різних культур.

#### 2.2. Завдання вивчення дисципліни

**Завдання** вивчення дисципліни полягає у формуванні навичок і вмінь менеджера в умовах глобалізаційного середовища та у підвищенні ефективності управління організаціями за рахунок використання національно-культурних особливостей країн.

#### 2.3. Передумови для вивчення дисципліни

Передумовою вивчення дисципліни «Міжкультурний менеджмент» є вивчення таких дисциплін як «Ділові комунікації англійською мовою», «Методологія наукових досліджень», «Маркетинг багатонаціональних компаній», «Управління людьми в міжнародних організаціях», «Фінансовий інжиніринг».

### 3. ПРОГРАМА ДИСЦИПЛІНИ “ МІЖКУЛЬТУРНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ”

#### Змістовий модуль 1. Історія виникнення, еволюція та основні концепції міжкультурного менеджменту.

**Тема 1. Сутність міжкультурного менеджменту.** Основні функції культури в суспільстві. Суть поняття „культура” та еволюція поглядів. Характеристики культури в контексті міжкультурного менеджменту. Моделі впливу культури на менеджмент та бізнес.

**Тема 2. Міжкультурна розмаїтість.** Основи культурної орієнтації суспільства. Вплив культури на поведінку людей. Аспекти ціннісної орієнтації суспільства: сприйняття, ставлення до навколишнього світу,

відносини, діяльність. Сприйняття часу та простору. Сприйняття людини. Класифікація параметрів культур. Основні типології ділових культур. Модель культури Ф. Тромпенаарса та Ч. Хемпден-Тернера. Модель «айсбергу» Е. Холла.

**Тема 3. Теорія культурних вимірів Г. Хофстеде** Виміри культури за Г.Хофстеде та GLOBE. Дистанція від влади (висока-низька). Відособленість (індивідуалізм-колективізм). Напористість (маскуліність/фемінність). Уникнення невизначеності ( неприйняття невизначеності). Стратегічне мислення (короткострокова/довгострокова орієнтація). Допущення (індульгенція)

## **Змістовий модуль 2. Міжкультурний менеджмент як процес застосування управлінських концепцій та інструментів у багатокультурному середовищі**

**Тема 4. Культура та стилі управління в міжнародних організаціях** Менеджмент та культурні цінності. Культурні розходження та стилі управління. Переконавання як причини потенційних проблем у роботі. Культурні параметри виробничих відносин. Реакції різних культур на встановлені твердження.

**Тема 5. Лідерство в міжкультурному діловому середовищі.** Роль лідерства в організаціях. Лідерство з точки зору міжкультурного менеджменту. Основні теорії лідерства: ситуаційний прояв у різних культурах. Національні стилі лідерства. Коригування управління компанією з урахуванням міжкультурних відмінностей. Міжкультурні розходження розуміння мотивації персоналу.

**Тема 6. Міжкультурне ділове спілкування.** Проблеми міжкультурного спілкування. Причини міжкультурних конфліктів і шляхи їх подолання . Комунікації в інтернаціональній команді. Національні особливості спілкування. Особливості спілкування з представниками різних націй. Особливості спілкування з представниками європейських країн.

Особливості спілкування з представниками азіатських країн.

**Тема 7. Міжкультурні аспекти ведення міжнародних переговорів.** Вплив культури на тактику ведення переговорів з іноземними партнерами. Особливості ведення переговорів з представниками Східних і Західних країн. Моделі поведінки на переговорах. Фактори успіху міжкультурних переговорів. Різниця в моделях поведінки партнерів в залежності від етапів переговорів.

## **4. СТРУКТУРА ЗАЛКОВОГО КРЕДИТУ ДИСЦИПЛІНИ “МІЖКУЛЬТУРНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ”**

№ п/п	Теми курсу	Кількість годин					Контрольні заходи
		Лекції	Практичні	ІРС	СРС	Тренінг	
<b>Змістовий модуль 1. Історія виникнення, еволюція та основні концепції міжкультурного менеджменту.</b>							
1.	<b>Тема 1.</b> Сутність міжкультурного менеджменту.	4	2		15	4	Поточне опитування
2.	<b>Тема 2.</b> Міжкультурна розмаїтість. Основи культурної орієнтації суспільства.	4	2	1	15		Стандарти зовані тести
3.	<b>Тема 3.</b> Теорія культурних вимірів Г. Хофстеде	4	2	1	15		Ситуаційні завдання
<b>Змістовий модуль 2. Міжкультурний менеджмент як процес застосування управлінських концепцій та інструментів у багатокультурному середовищі</b>							
4.	<b>Тема 4.</b> Культура та стилі управління в міжнародних організаціях	4	2	1	15	2	Кейси, поточне опитування
5.	<b>Тема 5.</b> Лідерство в міжкультурному діловому середовищі	4	2	1	15		Поточне опитування
6.	<b>Тема 6.</b> Міжкультурне ділове спілкування.	4	2	1	10		Стандарти зовані тести
7.	<b>Тема 7.</b> Міжкультурні аспекти ведення міжнародних переговорів.	6	3		9		Поточне опитування

<b>Всього:</b>	<b>30</b>	<b>15</b>	<b>5</b>	<b>94</b>	<b>6</b>	
----------------	-----------	-----------	----------	-----------	----------	--

## 5. ТЕМАТИКА ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

### Практичне заняття 1

**Тема:** Сутність міжкультурного менеджменту.

**Мета:** Ознайомити студентів із теоретичними засадами виникнення міжкультурного менеджменту, вивчити моделі впливу культури на менеджмент та бізнес.

**Основні питання для обговорення:**

1. Сутність міжкультурного менеджменту. 2. Форми вияву міжкультурного менеджменту у сучасному світі.
2. Основні завдання міжкультурного менеджменту. Еволюція поглядів щодо культурних особливостей міжнаціональних бізнес-контактів.
3. Вплив культурних та релігійних особливостей націй на ведення міжнародного бізнесу.
4. Культурні особливості ведення європейського бізнесу.

### Практичне заняття 2

**Тема:** Міжкультурна розмаїтість. Основи культурної орієнтації суспільства.

**Мета:** Ознайомити студентів із особливостями формування ділової культури та форм її прояву, вивчити основні типології ділових культур.

**Основні питання для обговорення:**

1. Основи культурної орієнтації суспільства. Вплив культури на поведінку людей.
2. Аспекти ціннісної орієнтації суспільства: сприйняття, ставлення до навколишнього світу, відносини, діяльність. Сприйняття часу та простору. Сприйняття людини.
3. Класифікація параметрів культур. Основні типології ділових культур.
4. Модель культури Ф. Тромпенаарса та Ч. Хемпден-Тернера. Модель «айсбергу» Е. Холла.

### Практичне заняття 3

**Тема:** Теорія культурних вимірів Г. Хофстеде.

**Мета:** Ознайомити студентів із особливостями та відмінностями вимірів культури за Г.Хофстеде.

**Основні питання для обговорення:**

1. Виміри культури за Г.Хофстеде та GLOBE. Дистанція від влади (висока-низька).
2. Відособленість (індивідуалізм-колективізм). Напористість (маскуліність-фемінність).
3. Уникнення невизначеності (неприйняття невизначеності). Стратегічне мислення (короткострокова-довгострокова орієнтація). Допущення (індульгенція)

### Практичне заняття 4

**Тема:** Культура та стилі управління в міжнародних організаціях.

**Мета:** Ознайомити студентів із особливостями та відмінностями стилів управління в міжнародних організаціях.

**Основні питання для обговорення:**

1. Менеджмент та культурні цінності. Культурні розходження та стилі управління.
2. Переконавання як причини потенційних проблем у роботі. Культурні параметри виробничих відносин. Реакції різних культур на встановлені твердження.

### Практичне заняття 5

**Тема:** Лідерство в міжкультурному діловому середовищі.

**Мета:** Ознайомити студентів із особливостями лідерства з точки зору міжкультурного менеджменту.

**Основні питання для обговорення:**

1. Роль лідерства в організаціях. Лідерство з точки зору міжкультурного менеджменту.
2. Основні теорії лідерства: ситуаційний прояв у різних культурах.
3. Національні стилі лідерства. Коригування управління компанією з урахуванням міжкультурних відмінностей. Міжкультурні розходження розуміння мотивації персоналу.

### Практичне заняття 6

**Тема:** Міжкультурне ділове спілкування.

**Мета:** Ознайомити студентів із проблемами міжкультурного спілкування.

**Основні питання для обговорення:**

1. Причини міжкультурних конфліктів і шляхи їх подолання.
2. Комунікації в інтернаціональній команді. Національні особливості спілкування.
3. Особливості спілкування з представниками різних націй.

4. Особливості спілкування з представниками європейських країн. Особливості спілкування з представниками азіатських країн.

#### **Практичне заняття 7**

**Тема: Міжкультурні аспекти ведення міжнародних переговорів.**

**Мета:** Ознайомити студентів із особливостями міжкультурного ділового спілкування у різних країнах світу та ведення міжнародних переговорів.

**Основні питання для обговорення:**

1. Вплив культури на тактику ведення переговорів з іноземними партнерами.
2. Особливості ведення переговорів з представниками Східних і Західних країн.
3. Моделі поведінки на переговорах. Фактори успіху міжкультурних переговорів.
4. Різниця в моделях поведінки партнерів в залежності від етапів переговорів.

### **6. САМОСТІЙНА РОБОТА СТУДЕНТІВ**

Самостійна робота з дисципліни має форму учбових ситуаційних ситуацій (case-studies), які охоплюють всі теми. Метою виконання роботи є продемонструвати вміння вести належний пошук, здатність критично оцінити та інтерпретувати складні моделі поведінки студентів, а також переконливо довести свої аргументи до слухача (читача). Виконується робота згідно з вимогами і правилами, доведеними до студентів заздалегідь і є одним із обов'язкових складових залікового кредиту. Завдання видається студенту в перші два тижні навчання та виконується упродовж семестру відповідно до встановленого графіку, дотримання якого є необхідною передумовою допуску до здачі модулів. Студенти готують портфоліо проаналізованих кейсів та ppt презентації.

Презентації складаються з таких частин:

1. Опис кейсу
2. Аналіз кейсу
3. Визначення теорії для розв'язання кейсу
4. Висновки
5. Рекомендації

Робота оцінюється за 100-бальною шкалою і становить 20% підсумкового балу.

<b>№ п/п</b>	<b>Тематика</b>
<b>1</b>	Історія формування міжкультурного менеджменту як науки.
<b>2</b>	Основні поняття та категорії міжкультурного менеджменту.
<b>3</b>	Поняття ділової культури та її типологія.
<b>4</b>	Українська ділова ментальність та її ознака.
<b>5</b>	Поняття, фаз, методи попередження культурного шоку.
<b>6</b>	Сучасне розуміння культур як універсального середовища існування людини.
<b>7</b>	Поліактивні культури. Теорія Е.Холла.
<b>8</b>	Система культурних цінностей по теорії Г.Хофстеде.
<b>9</b>	Культурні відмінності та їх вплив на управління по теорії Ф.Тромпенарса.
<b>10</b>	Причини, протікання, попередження та подолання міжкультурних конфліктів.

### **7.ТРЕНІНГ З ДИСЦИПЛІНИ**

Тренінг проводиться із застосуванням кейс-методу. Студенти аналізують бізнес-ситуації із використанням інтерактивних методик, зокрема Case study (кейс-методу, методу аналізу ситуацій)

**Суть методу** полягає у використанні конкретних випадків (ситуацій, історій, тексти яких називаються «кейсом») для спільного аналізу, обговорення або вироблення рішень студентами. Навчальні завдання кейс-методу полягають у :

- набутті навичок використання теоретичного матеріалу для аналізу практичних проблем;
- формуванні навичок оцінювання ситуації, вибір та організацію пошуку основної інформації;
- вироблені вмінь формулювати питання і запити;
- виробленні умінь розробляти багатоваріантні підходи до реалізації плану дії;
  - формуванні вмінь самостійно приймати рішення в умовах невизначеності;
  - формуванні навичок та прийомів всебічного аналізу ситуацій, прогнозування способів розвитку ситуацій;
  - формуванні вмінь та навичок конструктивної критики.

Кейс-метод має певні переваги, так як є не тільки навчальним, а й має великий виховний потенціал з позиції **формування особистісних якостей**:

- розвиток працьовитості;
- розвиток креативності;
- формуванні здатності до конкурентноспроможності;
- формуванні готовності взяти на себе відповідальності за результати власного аналізу ситуації і за роботу всієї групи;
  - формуванні впевненості в собі;
  - формуванні потреби в досягненні;
  - розвиток вольових якостей, цілеспрямованості;
  - формуванні навичок роботи в групі;
  - формуванні навичок комунікативної культури;
  - формуванні соціально активної і життєво компетентної особистості, здатної до саморозвитку, самовдосконаленню і самореалізації.

## **8. ЗАСОБИ ОЦІНЮВАННЯ ТА МЕТОДИ ДЕМОНСТРУВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАННЯ**

В процесі вивчення дисципліни «Міжкультурний менеджмент» використовуються наступні методи оцінювання навчальної роботи студента:

- поточне тестування та оцінювання рівня активності студента під час виконання практичних завдань;
- підсумкове тестування і/або письмова робота, і/або виконання залікових модульних проєктів;
- оцінювання виконання самостійної роботи.

## **9. КРИТЕРІЇ, ФОРМИ ПОТОЧНОГО ТА ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ**

### **Критерії оцінювання**

Підсумковий бал (за 100-бальною шкалою) визначається як середньозважена величина, в залежності від питомої ваги кожної складової залікового кредиту:

Модуль 1		Модуль 2		Модуль 3	Модуль 4
20%	20%	5 %	15 %	40%	
Поточне оцінювання	Модульний контроль 1	Тренінг	Самостійна робота	Екзамен	
Середнє арифметичне з отриманих оцінок під час занять	Письмова контрольна робота (тест, кейси)	Середнє арифметичне з отриманих оцінок під час тренінгу	Зміст (оформлення) презентації – 60 балів, презентація – 40 балів	Теоретичне питання – 40 балів, кейси (2) – 30 балів, тест (10 питань) – 30 балів	

Шкала оцінювання:

За шкалою Університету	За національною шкалою	За шкалою ECTS
90-100	Відмінно	<i>A (відмінно)</i>
85-89	Добре	<i>B (дуже добре)</i>
75-84		<i>C (добре)</i>
65-74	Задовільно	<i>D (задовільно)</i>
60-64		<i>E (достатньо)</i>
35-59	Незадовільно	<i>FX (незадовільно з можливістю повторного складання)</i>
1-34		<i>F (незадовільно з обов'язковим повторним курсом)</i>

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

№	Найменування	Номер теми
1	Електронний варіант лекцій	1-7
2	Електронні презентації лекційного матеріалу	1-7

**РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ**

1. Батрин Н.В., Вергун Л.І. Міжкультурна комунікація як наука. Міжнародні економічні відносини: підручник. / за заг. ред. проф.А.Крисоватого, проф. Р. Зварича. ЗУНУ: Економічна думка. – 2021.
2. Batryn N. Verhun L , Development of Intercultural Communicative Competence in Business English Classes. Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології/ Сумський державний педагогічний університет імені А.С.Макаренка. Суми: Сумський державний педагогічний університет ім.А.С.Макаренка. 2022, № 7. С.65-71.
3. Browaeys, M.-J. P. R. (2024). *Browaeys cross cultural management*. Zearson education limited.
4. David C. Thomas, Kerr Inson. (2021) Cross-cultural management. <https://us.sagepub.com/en-us/nam/cross-cultural-management/book265715>
5. Fakhreldin, H., Youssef, N., & Anis, M. (2021). Cross-Cultural Management Education: Core for Business Students in the 21st Century. *Journal of Teaching in International Business*, 32(2), 109–134.
6. Guttormsen, D. S. A., & Luring, J. (2018). Fringe Voices in Cross-Cultural Management Research: Silenced and Neglected? *International Studies of Management & Organization*, 48(3), 239–246. <https://doi.org/10.1080/00208825.2018.1480465>
7. The Harvard Business Review Manager's Handbook. Harvard Business Review, 2019.
8. Holden Nigel, Michailova Snejjina, & Paul Smita. (2020). Conceptualizing Cross-Cultural Management Competence. Sage UK.
9. Romani, L., Barmeyer, C., Primecz, H., & Pilhofer, K. (2018). Cross-Cultural Management Studies: State of the Field in the Four Research Paradigms. *International Studies of Management & Organization*, 48(3), 247–263. <https://doi.org/10.1080/00208825.2018.1480918>
10. Romani, L., Mahadevan, J., & Primecz, H. (2018). Critical Cross-Cultural Management: Outline and Emerging Contributions. *International Studies of Management & Organization*, 48(4), 403–418. <https://doi.org/10.1080/00208825.2018.1504473>
11. Świątek-Barylska, & Udaya Mohan Devadas. (2021). Facets of Managing in Cross-Cultural Diversity: Vol. First edition. Łódź University Press.
12. Yang, F., & Yang, M. M. (2021) Does cross-cultural experience matter for new venture performance? The moderating role of socio-cognitive traits. *Journal of Business Research*, 138, 38–51. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.08.073>

**Інтернет-ресурси**



1. Національна бібліотека України імені В.І. Вернадського. URL: <http://www.nbuv.gov.ua> Бібліотека ім. Л. Каніщенка Західноукраїнського національного університету. URL: <http://library.wunu.edu.ua/index.php/uk/>
2. Бібліотека ім. Л. Каніщенка Західноукраїнського національного університету. URL: <http://library.wunu.edu.ua/index.php/uk/>
3. Бібліотека ім. В.Г. Короленко. URL: <http://korolenko.kharkov.com/>
4. Нормативно-правова база України. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/>
5. Студентська електронна бібліотека. URL: <http://www.lib.ua-ru.net/>  
Тернопільська обласна універсальна наукова бібліотека. URL: <https://library.te.ua/>