

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН  
ім. Б.Д.ГАВРИЛИШИНА

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Директор навчально-наукового  
інституту міжнародних відносин  
ім. Б. Д. Гаврилишина  
Ірина ВАЩУК  
«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 р.

ЗАТВЕРДЖУЮ  
В.о. проректора  
з науково-педагогічної роботи  
Віктор ОСТРОВЕРХОВ  
«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 р.

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Директор навчально-наукового інституту  
новітніх освітніх технологій  
Святослав ПИТЕЛЬ  
«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 р.

**РОБОЧА ПРОГРАМА**

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

ступінь вищої освіти – магістр  
галузь знань – 29 Міжнародні відносини  
спеціальність – 292 Міжнародні економічні відносини  
Освітньо-професійна програма – Міжнародний маркетинг


Кафедра міжнародних економічних відносин

Форма навчання	Курс	Семестр	Лекції (год.)	Практ. (семін.) (год.)	ІРС (год.)	Тренінг, КПЗ (год.)	Самост. робота студ. (год.)	Разом (год.)	Залік (сем.)
Денна	1	2	30	15	5	6	94	150	2
Заочна	1	2	8	4			138	150	2

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 29.09 2023 р.

Завідувач кафедри  
Д-р. екон. наук, професор

  
Роман ЗВАРИЧ

Розглянуто та схвалено групою забезпечення спеціальності 292 «Міжнародні економічні відносини», протокол № 2 від 29.09 2023 р.

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

  
Роман ЗВАРИЧ

Гарант освітньої програми,  
к.е.н, доцент

  
Вікторія ГОМОТЮК

## 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) – 29 «Міжнародні відносини»	Статус дисципліни – вибіркова Мова навчання – англійська
Кількість залікових модулів – 4	Спеціальність 292 «Міжнародні економічні відносини»	Рік підготовки: <i>Денна – 1, заочна – 1</i> Семестр: <i>Денна – 2, заочна – 2</i>
Кількість змістових модулів – 2	Ступінь вищої освіти – магістр	Лекції: <i>денна – 30, заочна – 8</i> Практичні заняття: <i>денна – 15, заочна – 4</i>
Загальна кількість годин – 150 год.		Самостійна робота <i>Денна – 94 год.</i> <i>Заочна – 138 год.</i> Тренінг, КПЗ <i>Денна – 6 год.</i> Індивідуальна робота <i>Денна – 5 год.</i>
Тижневих годин – 10 год, в них аудиторних – 3 год.		Вид підсумкового контролю – залік

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

### 2.1. Мета вивчення дисципліни

**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.

**Література:** 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9,10.

**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.

**Література:** 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9,10.

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

мислення (короткострокова до довгострокова орієнтація). Допущення (індульгенція) *Література:* 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10.

## **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.  
*Література:* 1, 2, 3, 8, 9, 10.

**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.  
*Література:* 1, 2, 3, 8, 9, 10.

**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.

*Література:* 1, 2, 3, 8, 9, 10.

**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.  
*Література:* 1, 2, 3, 8, 9, 10.

## **4. СТРУКТУРА ЗАЛІКОВОГО КРЕДИТУ ДИСЦИПЛІНИ “МІЖКУЛЬТУРНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ” (денна форма навчання)**

№ п/п	Теми курсу	Кількість годин					Контрольні заходи
		Лекції	Практичні	ІРС	СРС	Тренінг, КПЗ	
<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		Стандартизовані 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		Стандартизовані 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>	

(заочна форма навчання)

Тематика залікового кредиту	Кількість годин		
	Лекції	Практичні заняття	Самостійна робота
<b>Змістовий модуль 1. Історія виникнення, еволюція та основні концепції міжкультурного менеджменту.</b>			
<b>Тема 1.</b> Сутність міжкультурного менеджменту.	2	1	20
<b>Тема 2.</b> Міжкультурна розмаїтість. Основи культурної орієнтації суспільства.	1	1	20
<b>Тема 3.</b> Теорія культурних вимірів Г. Хофстеде	1	1	20
<b>Змістовий модуль 2. Міжкультурний менеджмент як процес застосування управлінських концепцій та інструментів у багатокультурному середовищі</b>			
<b>Тема 4.</b> Культура та стилі управління в міжнародних організаціях	1	1	20
<b>Тема 5.</b> Лідерство в міжкультурному діловому середовищі	1		20
<b>Тема 6.</b> Міжкультурне ділове спілкування.	1		20
<b>Тема 7.</b> Міжкультурні аспекти ведення міжнародних переговорів.	1		18
<b>Разом</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>138</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.

**Література:** 3, 4, 5, 6, 7, 9, 10.

### 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.

**Література:** 3, 4, 5, 6, 7, 9, 10.

### 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 (маскулінність-фемінність).

3. Уникнення невизначеності ( неприйняття невизначеності). Стратегічне мислення (короткострокова-довгострокова орієнтація). Допущення (індульгенція)

*Література:* 4, 5, 6.

#### **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.

*Література:* 1, 2, 3, 8, 9,10.

#### **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.

*Література:* 1, 2, 3, 8, 9,10.

#### **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 азійських країн.

*Література:* 1, 2, 3, 8, 9,10.

#### **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.

*Література:* 1, 2, 3, 8, 9,10.

## **6. САМОСТІЙНА РОБОТА СТУДЕНТІВ**

<b>№ п/п</b>	<b>Тематика</b>
------------------	-----------------

1	Історія формування міжкультурного менеджменту як науки.
2	Основні поняття та категорії міжкультурного менеджменту.
3	Поняття ділової культури та її типологія.
4	Українська ділова ментальність та її ознака.
5	Поняття, фаз, методи попередження культурного шоку.
6	Сучасне розуміння культур як універсального середовища існування людини.
7	Поліактивні культури. Теорія Е.Холла.
8	Система культурних цінностей по теорії Г.Хофстеде.
9	Культурні відмінності та їх вплив на управління по теорії Ф.Тромпенарса.
10	Причини, протікання, попередження та подолання міжкультурних конфліктів.
	Тренінг, КПЗ
<b>Разом</b>	

## **7. ТРЕНІНГ З ДИСЦИПЛІНИ ТА ЗАХИСТ КОМПЛЕКСНОГО ПРАКТИЧНОГО ІНДИВІДУАЛЬНОГО ЗАВДАННЯ**

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;
- виробленні вмінь формулювати питання і запити;
- виробленні вмінь 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.

КПЗ з дисципліни “Міжкультурний менеджмент” має форму навчальних ситуаційних ситуацій , які охоплюють всі теми. Метою виконання КПЗ є продемонструвати вміння вести належний пошук, здатність критично оцінити та інтерпретувати складні моделі поведінки людей в організаційних умовах, а також переконливо довести свої аргументи до слухача (читача). Виконується КПЗ згідно з вимогами і правилами, доведеними до студентів заздалегідь і є одним із обов’язкових складових залікового кредиту. КПЗ видається студенту в перші два тижні навчання та виконується упродовж семестру відповідно до встановленого графіку, дотримання якого є необхідною передумовою допуску до здачі модулів.

## **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 контрольна робота по кожному змістовому модулю, і/або виконання залікових модульних проєктів;
- ректорська контрольна робота;
- оцінювання виконання КППЗ.

## 9. КРИТЕРІЇ, ФОРМИ ПОТОЧНОГО ТА ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ

### Політика оцінювання

**Політика щодо дедлайнів і перескладання:** Для виконання індивідуальних завдань і проведення контрольних заходів встановлюються конкретні терміни. Перескладання модулів відбувається з дозволу дирекції інституту за наявності поважних-х причин (наприклад, лікарняний).

**Політика щодо академічної доброчесності:** Письмові роботи підлягають перевірці на наявність плагіату та допускаються до захисту з коректними текстовими запозиченнями. Використання друкованих і електронних джерел інформації під час контрольних заходів та екзаменів заборонено.

**Політика щодо відвідування:** відвідування занять є обов'язковим компонентом оцінювання. За об'єктивних причин (наприклад, карантин, хвороба, стажування) навчання може відбутися в онлайн формі за погодженням із керівником курсу.

### Критерії оцінювання

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

Заліковий модуль 1	Заліковий модуль 2	Заліковий модуль 3
30%	30%	40%
1. Усне опитування (тестування) на заняттях: 3 теми по 10 балів – макс. 30 балів. 2. Письмова робота – макс. 70 балів.	1. Усне опитування (тестування) на заняттях: 4 теми по 10 балів – макс. 40 балів. 2. Письмова робота – макс. 60 балів.	1. Підготовка КППЗ – макс. 40 балів. 2. Захист КППЗ – макс. 40 балів. 3. Участь у тренінгах – макс. 20 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. Анісімова Л.А., Жилінська О.І. Менеджмент: практикум. Видання друге. Навч. посіб. К.: 2018. 237 с.
2. Палеха Ю., Мошек Г., Миколайчук І. Основи менеджменту. Теорія і практика: Навч. посіб. К.: Ліра-К, 2018. 528 с.



3. Рубльєв В.А, Гуткевич С.О. Менеджмент. К.: ЦНЛ, 2019. 312 с.
4. 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.
5. 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>
6. The Harvard Business Review Manager's Handbook. Harvard Business Review, 2018.
7. Holden Nigel, Michailova Snejina, & Paul Smita. (2020). Conceptualizing Cross-Cultural Management Competence. Sage UK.
8. 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>
9. 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>
10. Świątek-Barylska, & Udaya Mohan Devadas. (2021). Facets of Managing in Cross-Cultural Diversity: Vol. First edition. Łódź University Press.

### Інтернет-ресурси

1. Національна бібліотека України імені В.І. Вернадського. URL: <http://www.nbuv.gov.ua> Бібліотека ім. Л. Канищенка Західноукраїнського національного університету. URL: <http://library.wunu.edu.ua/index.php/uk/>
2. Бібліотека ім. Л. Канищенка 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/>
6. Тернопільська обласна універсальна наукова бібліотека. URL: <https://library.te.ua/>