

**ПрАТ «ВНЗ «МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ»**

Придунайська філія



МАУП

***СИЛАБУС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ
(ВИБІРКОВОЇ)
«КРОС-КУЛЬТУРНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»***

Спеціальність **D3 Менеджмент**

Освітній рівень: **перший (бакалаврський) рівень**

Освітня програма: **Менеджмент**

МАУП 2025

Загальна інформація про навчальну дисципліну

Назва навчальної дисципліни	Крос-культурний менеджмент
Шифр та назва спеціальності	D3 «Менеджмент»
Рівень вищої освіти	перший (бакалаврський) рівень вищої освіти
Статус дисципліни	вибіркова
Кількість кредитів і годин	3 кредити / 90 год. Лекції: 20 Семінарські заняття: 14 Самостійна робота студентів: 56
Терміни вивчення дисципліни	4 семестр
Мова викладання	українська
Вид підсумкового контролю	залік
Сторінка дисципліни на сайті	https://drive.google.com/file/d/1sFUiqKvZmGtCepeATQaMFgMdT_S0R5-m/view?usp=sharing

Загальна інформація про викладача. Контактна інформація.

Дорошева Антоніна Олександрівна	
Науковий ступінь	кандидат історичних наук
Вчене звання	доцент
Посада	доцент кафедри суспільно-наукових дисциплін
Дисципліни, які викладає НПП	Історія та культура України
Напрями наукових досліджень	Історико-культурні засади формування громадянських цінностей та культури безпеки в сучасному українському суспільстві
Посилання на реєстри ідентифікаторів для науковців	Гугл Академія https://scholar.google.com.ua/scholar? ORCID: https://orcid.org/0000-0003-3257-7173
Контактна інформація викладача:	
Е-mail:	menedzmentuk@gmail.com
Контактний тел.	+380677445957
Портфоліо викладача на сайті кафедри / Інституту / Академії	https://izmail.maup.com.ua/assets/files/dorosheva-portfolio.pdf

Анотація курсу. Дисципліна «Крос-культурний менеджмент» присвячена вивченню особливостей управління організаціями в умовах взаємодії представників різних національних та корпоративних культур. Курс охоплює аналіз культурних детермінант, що впливають на поведінку персоналу, стилі керівництва та ефективність комунікацій у міжнародному бізнесі. В умовах глобалізації та активного розвитку міжнародної логістики знання крос-культурних відмінностей стає критично важливим фактором мінімізації ризиків та успішного ведення переговорів із закордонними партнерами.

Предметом вивчення дисципліни є закономірності виникнення культурних відмінностей у трудовому середовищі, методи їх порівняльного аналізу та стратегії адаптації управлінських систем до специфіки національних культур для забезпечення ефективної взаємодії в міжнародному бізнесі.

Метою вивчення освітнього компонента є формування у майбутніх менеджерів системи теоретичних знань та практичних навичок, необхідних для ефективного керівництва в мультикультурному середовищі, побудови конструктивних міжкультурних комунікацій та розвитку культурного інтелекту (CQ).

Завдання полягають у системному вивченні класичних і сучасних моделей культурних вимірів для розуміння поведінкових особливостей іноземних партнерів та колег, а також в опануванні інструментарію для подолання комунікаційних бар'єрів і культурних шоків у професійній діяльності. Важливою частиною є формування здатності адаптувати стилі менеджменту, методи мотивації та процеси прийняття рішень до вимог конкретного культурного контексту, що дозволяє підвищувати конкурентоспроможність підприємства на глобальному ринку. Окремим завданням є аналіз впливу цифровізації та віртуалізації на міжкультурну взаємодію в сучасних розподілених командах.

У результаті вивчення навчальної дисципліни здобувач освіти повинен:

знати:

- основні теоретичні концепції та параметри культурних відмінностей за Г. Гофстеде, Е. Холлом та Р. Льюїсом;
- нормативно-правову базу щодо недискримінації та рівності трудових прав у міжнародному та українському законодавстві;
- психологічні механізми виникнення стереотипів та особливості перебігу культурного шоку;
- специфіку вербальної та невербальної комунікації в різних типах ділових культур;
- методи оцінювання ефективності крос-культурної взаємодії в організації..

вміти:

- визначати культурний профіль країни та прогнозувати потенційні зони конфліктів у діловому спілкуванні;
- розробляти стратегії крос-культурної адаптації для персоналу міжнародних компаній;
- ефективно вести переговори з представниками різних культур, враховуючи особливості їхнього сприйняття часу та простору;
- використовувати цифрові інструменти та ІІІ для аналізу культурних контекстів та юзабіліті інтерфейсів;
- формувати інклюзивне робоче середовище, що сприяє синергії культурних відмінностей..

Пререквізити. Вивчення дисципліни у четвертому семестрі базується на фундаментальних знаннях з Економічної теорії та Вступу до спеціальності «Менеджмент», де було закладено розуміння ролі людського фактора в економіці. Теоретичною основою курсу є раніше опановані Історія менеджменту, Теорія

організацій та власне Менеджмент, які надали студентам знання про структури управління та функції керівника. Окрім цього, для успішного засвоєння матеріалу використовуються навички статистичного аналізу даних зі Статистики та знання правових норм із Правознавства.

Постреквізити. Здобуті компетенції стануть підґрунтям для подальшого вивчення HR-менеджменту та Менеджменту ЗЕД, де крос-культурний аналіз є невід'ємною частиною стратегії. Навички організації праці в міжнародному середовищі будуть поглиблені в курсах Логістичного менеджменту та Операційного менеджменту, а також використані під час проходження виробничої практики та написання дипломних проєктів для обґрунтування ефективності діяльності підприємств на міжнародній арені.

Зміст навчальної дисципліни

№	Назва теми	Методи навчання/методи оцінювання
Тема 1	Теоретичні основи крос-культурного менеджменту та поняття культурного інтелекту (CQ).	Методи навчання: Інтерактивні лекції з елементами візуалізації та розбором міжнародних кейсів. Воркшопи та рольові ігри для моделювання ситуацій міжкультурних переговорів. Метод проєктів: розробка крос-культурного профілю країни для виходу бізнесу на нові ринки. Симуляції з використанням ІІІ-інструментів для аналізу культурних контекстів. Дискусії та мозкові штурми щодо розв'язання конфліктів у віртуальних командах. Методи оцінювання Поточне тестування (Google Forms, Kahoot) для перевірки знання культурних моделей. Кейс-стаді: оцінка здатності студента ідентифікувати культурні бар'єри у наданій ситуації. Презентація індивідуального проєкту (наприклад, стратегія адаптації експатріанта). Письмові аналітичні записки та реферати за результатами самостійного опрацювання джерел. Підсумковий залік для оцінки комплексних компетенцій менеджера.
Тема 2	Класичні моделі культурних вимірів: дослідження Гірта Гофстеде та Едварда Холла	
Тема 3	Типологія ділових культур за Річардом Льюїсом та Фонсом Тромпенаарсом.	
Тема 4	Психологічні аспекти міжкультурної взаємодії: стереотипи, упередження та подолання культурного шоку.	
Тема 5	Особливості вербальної та невербальної комунікації в міжнародному бізнесі	
Тема 6	Крос-культурні аспекти мотивації персоналу та лідерства в мультинаціональних компаніях	
Тема 7	Специфіка ведення міжнародних переговорів та вирішення конфліктів у крос-культурному середовищі	
Тема 8	Управління віртуальними та розподіленими командами в умовах глобалізації.	
Тема 9	Крос-культурний менеджмент у цифрову епоху: вплив ІІІ та автоматизації на міжкультурні комунікації.	
Тема 10	Етика та соціальна відповідальність у міжнародному бізнесі: національні та глобальні стандарти.	
Модульна контрольна робота		
Форма контролю залік		

Технічне обладнання та програмне забезпечення

Для ефективного вивчення дисципліни «Крос-культурний менеджмент» освітній процес забезпечується використанням сучасного мультимедійного комплексу, що включає проєктор та інтерактивні панелі для візуалізації культурних профілів країн та демонстрації навчальних кейсів. Практична підготовка студентів

здійснюється в комп'ютерних класах із постійним доступом до мережі Інтернет, що дозволяє працювати з глобальними аналітичними платформами, такими як Hofstede Insights або World Values Survey. Програмне забезпечення охоплює стандартні офісні пакети для підготовки аналітичної звітності, а також системи відеоконференцзв'язку Zoom або MS Teams для відпрацювання навичок ведення переговорів у цифровому середовищі. Особлива увага приділяється інтеграції інструментів штучного інтелекту для генерації сценаріїв міжкультурної взаємодії та використання інтерактивних дошок Miro для колективного проектування стратегій адаптації в мультинаціональних командах.

Форми та методи контролю

Система оцінювання знань здобувачів з дисципліни «Крос-культурний менеджмент» передбачає поєднання поточного та підсумкового (семестрового) контролю, що дозволяє комплексно оцінити як теоретичну підготовку щодо культурних моделей, так і практичні навички взаємодії в мультинаціональному середовищі.

Поточне оцінювання

Контроль знань здійснюється систематично під час практичних занять та семінарів. Особлива увага приділяється здатності студента діагностувати культурні бар'єри в діловій комунікації, прогнозувати зони конфліктів у міжнародних командах та застосовувати спеціалізоване програмне забезпечення, включаючи інструменти штучного інтелекту, для аналізу культурних контекстів і моделювання стратегій адаптації.

Форми участі студентів у навчальному процесі

Участь здобувачів реалізується через активне залучення до фахових дискусій та мозкових штурмів щодо оптимізації крос-культурних бізнес-процесів. Студенти готують презентації аналітичних досліджень ділових культур різних країн, доповідають за результатами розбору міжнародних кейсів та захищають результати крос-культурного аудиту організацій. Письмова складова охоплює виконання тестових завдань (зокрема в Google Forms/Kahoot), підготовку аналітичних записок за результатами порівняння культурних профілів, а також ведення конспектів і розробку індивідуальних проєктів «Стратегія виходу на іноземний ринок».

Методи поточного контролю

Методичний інструментарій поєднує традиційні та інноваційні форми перевірки знань:

Усні методи: індивідуальні співбесіди, фронтальне опитування та участь у дебатах щодо сучасних трендів глобального менеджменту та культурного інтелекту.

Письмові та практичні методи: звіти з проведення порівняльного аналізу країн (за моделлю Гофстеде), розрахункові завдання щодо визначення економічних ризиків культурних непорозумінь, побудова моделей комунікаційної взаємодії в графічних редакторах.

Контроль за результатами діяльності: спостереження за активністю під час вирішення проблемних крос-культурних ситуацій, перевірка презентацій

індивідуальних проєктів та проведення тестування з відкритими й закритими типами завдань.

Система оцінювання та вимоги.

Таблиця розподілу балів, які отримують здобувачі вищої освіти*

Теми	Поточний контроль знань						Підсумковий контроль		Загальна кількість балів
	Семінар 1 (Тема 1,2)	Семінар 2 (Тема 3,4)	Семінар 3 (Тема 5)	Семінар 4 (Тема 6,7)	Семінар 5 (Тема 8,9)	Семінар 6 (Тема 10)	Модульна контрольна робота	Залік**	
Робота на семінарському занятті	6	6	6	6	6	6	20	20*	100
Самостійна робота	4	4	4	4	4	4			

*Таблиця містить інформацію про максимальні бали за кожен вид навчальної роботи здобувача вищої освіти.

Критерії та порядок оцінювання

Оцінювання навчальних досягнень здобувачів здійснюється відповідно до чинного Положення про оцінювання у закладі вищої освіти.

Модульний контроль проводиться на завершальному занятті кожного змістового блоку у формі письмового тестування.

При оцінюванні модульного тесту враховуються обсяг і правильність виконання завдань:

- оцінка «відмінно» (А) виставляється за правильне виконання всіх завдань (або більше 90% всіх завдань);
- оцінка «добре» (В) виставляється за виконання 80% всіх завдань;
- оцінка «добре» (С) виставляється за виконання 70% всіх завдань;
- оцінка «задовільно» (D) виставляється за правильне виконання 60% запропонованих завдань;
- оцінка «задовільно» (Е) виставляється, якщо правильно виконано більше 50% запропонованих завдань;
- оцінка «незадовільно» (FX) виставляється, якщо виконано менше 50% завдань.
- Неявка на модульний тест - 0 балів.

Вищезазначені оцінки перетворюються на рейтингові бали таким чином:

- «А» - 18-20 балів;
- «В» - 16-17 балів;
- «С» - 14-15 балів;
- «D» - 12-13 балів.
- «Е» - 10-11 балів;
- «FX» - менше 10 балів.

Підсумкове семестрове оцінювання з дисципліни «Крос-культурний менеджмент» є обов'язковою формою оцінювання результатів навчання студентів.

Воно проводиться у терміни, визначені навчальним планом, і охоплює обсяг матеріалу, визначений програмою курсу.

Підсумкове оцінювання проводиться у формі тесту. До семестрового оцінювання допускається студент, який виконав усі необхідні роботи.

Підсумкова оцінка виставляється на основі результатів навчання студента протягом семестру. Оцінка студента складається з балів, накопичених за результатами поточного оцінювання, та заохочувальних балів.

Студенти, які виконали всі необхідні завдання і отримали оцінку 60 балів або вище, отримують оцінку, що відповідає отриманим балам, без додаткового тестування.

Для студентів, які виконали всі необхідні завдання, але отримали оцінку нижче 60 балів, а також для тих, хто бажає поліпшити свій бал (результат), викладач проводить підсумкову роботу у формі тесту під час останнього запланованого заняття з дисципліни в навчальному семестрі.

Оцінювання додаткових (індивідуальних) видів навчальної діяльності. До додаткових (індивідуальних) видів навчальної діяльності відносять участь здобувачів у роботі наукових конференцій, наукових гуртків здобувачів і проблемних груп, підготовці публікацій, участь у Всеукраїнських олімпіадах і конкурсах та Міжнародних конкурсах тощо понад обсяги завдань, які встановлені відповідною робочою програмою навчальної дисципліни.

За рішенням кафедри здобувачам освіти, які брали участь у науково-дослідній роботі та виконували певні види додаткових (індивідуальних) видів навчальної діяльності, можуть присуджуватися заохочувальні (бонусні) бали за визначену освітню компоненту.

Оцінка самостійної роботи

Загальна кількість балів, отриманих студентом за виконання самостійної роботи, є одним із складових академічної успішності з дисципліни. Самостійна робота з кожної теми, відповідно до програми курсу, оцінюється в діапазоні від 0 до 4 балів за допомогою стандартизованих та узагальнених критеріїв оцінювання знань.

Шкала оцінювання виконання самостійної роботи (індивідуальних завдань) критерії оцінювання.

Максимально можлива оцінка самостійної роботи (індивідуальні завдання)	Рівень виконання			
	Відмінно	Добре	Задовільно	Незадовільно
4	4	3	2	0-1

Форми оцінювання включають: поточне оцінювання практичної роботи; поточне оцінювання засвоєння знань на основі усних відповідей, доповідей, презентацій та інших форм участі під час практичних (семінарських) занять; індивідуальні або групові проекти, що вимагають розвитку практичних навичок і компетентностей (опціональний формат); вирішення ситуаційних завдань; підготовка резюме з самостійно вивчених тем; тестування або письмові іспити; підготовка проектів статей, тез конференцій та інших публікацій; інші форми, що забезпечують всебічне засвоєння навчальної програми та сприяють поступовому розвитку навичок

для ефективної самостійної професійної (практичної, наукової та теоретичної) діяльності на високому рівні.

Для оцінювання результатів навчання здобувача вищої освіти впродовж семестру застосовується 100-бальна, національна та шкала ЄКТС оцінювання

Шкала підсумкового оцінювання: національна та ECTS

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ECTS	Оцінка за національною шкалою	
		для екзамену, курсового проекту (роботи), практики	для заліку
90 – 100	A	відмінно	Зараховано
82 – 89	B	добре	
75 – 81	C		
68 – 74	D	задовільно	
60 – 67	E		
35 – 59	FX	незадовільно з можливістю повторного складання	не зараховано з можливістю повторного складання
0 – 34	F	незадовільно з обов'язковим повторним вивченням дисципліни	не зараховано з обов'язковим повторним вивченням дисципліни

Політика курсу

Дотримання академічної доброчесності

Усі учасники освітнього процесу мають дотримуватися принципів чесності, взаємоповаги та відповідальності. Будь-які форми академічного плагіату, фальсифікації даних чи списування під час виконання індивідуальних проектів та контрольних завдань є неприпустимими. Використання сторонніх джерел інформації, ідей або цитат має супроводжуватися належним оформленням посилань згідно з чинними стандартами.

Використання штучного інтелекту

Застосування інструментів штучного інтелекту (Generative AI) дозволяється виключно як допоміжний засіб для аналізу великих масивів даних, генерації ідей для міжкультурних сценаріїв або перевірки граматики та стилістики робіт. Студенти зобов'язані вказувати факт використання ШІ у своїх роботах та критично оцінювати згенерований контент на предмет культурної нейтральності та відсутності стереотипів. Повне делегування виконання завдань ШІ розцінюється як порушення академічної доброчесності.

Відвідування занять та активність

Освітній процес базується на активній взаємодії, тому відвідування практичних занять та семінарів є обов'язковим. Студенти повинні дотримуватися розкладу, вчасно долучатися до онлайн-зустрічей (із увімкненими камерами за можливості) та брати активну участь у фахових дискусіях, рольових іграх і мозкових штурмах. Пропуски занять через поважні причини мають бути підтверджені документально та відпрацьовані згідно з процедурою, встановленою на кафедрі.

Дотримання дедлайнів

Виконання та завантаження завдань у систему дистанційного навчання (Moodle/Google Classroom) має здійснюватися у чітко встановлені терміни. За

несвоєчасне подання робіт без поважної причини оцінка може бути знижена згідно з рейтинговою системою. Роботи, надіслані після завершення семестрового контролю, до перевірки не приймаються.

Етика професійної комунікації

Взаємодія між студентами та викладачем ґрунтується на засадах толерантності та поваги до культурного різноманіття. Під час обговорення чутливих тем щодо національних особливостей, релігійних переконань чи соціальних цінностей учасники мають уникати дискримінаційних висловлювань та дотримуватися правил ділового етикету як в очному спілкуванні, так і в месенджерах чи електронній пошті.

Рекомендовані джерела інформації

Основна література

1. Конституція України : Закон від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>
2. Кодекс законів про працю України : Закон від 10.12.1971 № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>.
3. Про засади запобігання та протидії дискримінації в Україні : Закон України від 06.09.2012 № 5207-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5207-17>.
4. Конвенція про дискримінацію в галузі праці та занять № 111 : Міжнародний документ МОП від 25.06.1958. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993_161.
5. ДСТУ ISO 26000:2019 (ISO 26000:2010, IDT) Настанови щодо соціальної відповідальності. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2019. 112 с.
6. Близнюк Т. П. Крос-культурні особливості менеджменту сучасної мультинаціональної організації : монографія. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2017. 296 с. URL: https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/26203/1/%D0%91%D0%9B%D0%98%D0%97%D0%9D%D0%AE%D0%9A_%D0%BC%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D0%B8%D1%8F.pdf
7. Меєр Е. Культурна карта. Бар'єри міжкультурного спілкування в бізнесі / пер. з англ. Київ : Наш Формат, 2020. 224 с.
8. Тодорова Н. Ю. Кроскультурний менеджмент : навч. посіб. Київ : ЦНЛ, 2019. 330 с. URL: https://ea.donntu.edu.ua/bitstream/123456789/2021/1/CCM_Todorova.pdf.

Допоміжна література:

1. Андріїв Н., Герешко О., Мартинюк М. Менеджмент соціокультурної діяльності. Актуальні питання гуманітарних наук. 2020. Вип. 34, т. 1. С. 22–27. URL: https://www.aphn-journal.in.ua/archive/34_2020/part_1/4.pdf.
2. Капліна А. І. Крос-культурний менеджмент як інструмент організації крос-культурної взаємодії. Агросвіт. 2020. № 21. С. 49–52.
3. Капліна А., Кириченко Н. Крос-культурні аспекти управління персоналом. Ефективна економіка. 2020. Вип. 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8258>.

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. Т. 8, № 1. С. 202–207.
5. Орлова А. А. Роль цифровізації у розвитку міжкультурної ділової комунікації. Наукові праці ЦНТУ. Економічні науки. Кропивницький : ЦНТУ, 2024. Вип. 11 (44).
6. Орлова А. А., Немченко Т. А. Крос-культурний менеджмент в умовах цифровізації міжнародного бізнесу. ІТ екосистема: цифровізація бізнес-процесів в умовах війни : матеріали І Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Івано-Франківськ, 23–24 листоп. 2023 р.). Івано-Франківськ : Університет Короля Данила, 2023. С. 92–93. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/e0c10ef8-6ab8-4311-bd11-8900b4f35317/content>.
7. Піддубна Л. П. Менеджмент розподілених (віддалених) команд – важливий напрям підготовки сучасного керівника. Вісник післядипломної освіти. Серія «Соціальні та поведінкові науки; Управління та адміністрування». Вип. 31 (60). URL: <https://ojs.uem.edu.ua/index.php/spnma/article/view/804>.
8. Хмара М. П., Пилипенко Б. Г. Крос-культурний менеджмент міжнародних корпорацій. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2020. № 6 (117). С. 20–28.
9. Шевчук А. Управління віртуальними командами: компетентності менеджерів в системі адаптації до глобального ІТ-ринку. Сталий розвиток економіки. 2025. № 4 (55). С. 587–595. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-79>.
10. Thomas D. C., Peterson M. F. Cross-Cultural Management: Essential Concepts. 4th ed. SAGE Publications, Inc, 2017. 336 p.

Електронні ресурси

1. Офіційний сайт Міністерства культури України. URL: www.mincult.gov.ua
2. Міжнародна організація праці (МОП) : офіційний сайт. URL: <http://www.ilo.org>
3. The Hofstede Insights (Порівняння культурних профілів країн за моделлю Г. Гофстеде) : сайт. URL: <https://www.hofstede-insights.com>