

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ЗАТВЕРДЖУЮ

Декан соціально-гуманітарного  
факультету  
Оксана ГОМОСТИЮК

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 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»

ступінь вищої освіти – магістр  
галузь знань 02 Культура і мистецтво  
спеціальність 029 Інформаційна, бібліотечна та архівна справа  
освітньо-професійна програма «Документознавство та інформаційна діяльність»

Кафедра інформаційної та соціокультурної діяльності

Форма навчання	Курс	Семестр	Лекції (год.)	Практ. (год.)	ІРС (год.)	Тренінг (год.)	Самост. робота студ. (год.)	Разом (год.)	Залік (сем.)
Денна	1	2	30	15	5	4	96	150	2
Заочна	1	2	8	4			138	150	2

Робочу програму склала к.е.н., доцент, доцент кафедри інформаційної та соціокультурної діяльності Вікторія ГОМОТЮК

Робоча програма затверджена на засіданні кафедри інформаційної та соціокультурної діяльності, протокол № 4 від 06 жовтня 2023 р.

Завідувач кафедри  
к. іст. наук, доц.



Ірина НЕДОШИТКО

Розглянуто та схвалено групою забезпечення з спеціальності 029 «Інформаційна, бібліотечна та архівна справа», протокол № 2 від 06 жовтня 2023р.

Голова ГЗС,  
д.іст.н, проф.



Оксана ГОМОТЮК

Гарант ОПП



Оксана ГОМОТЮК

**СТРУКТУРА РОБОЧОЇ ПРОГРАМИ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ  
«МІЖКУЛЬТУРНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»**

**1. ОПИС ДИСЦИПЛІНИ «МІЖКУЛЬТУРНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»**

<b>Дисципліна «Міжкультурний менеджмент»</b>	<b>Галузь знань, спеціальність, СВО</b>	<b>Характеристика навчальної дисципліни</b>
Кількість кредитів – 5	Галузь знань – 02 «Культура і мистецтво»	Статус дисципліни – вибіркова Мова навчання – українська
Кількість залікових модулів – 3	Спеціальність 029 «Інформаційна, бібліотечна та архівна справа»	<b>Рік підготовки:</b> <i>Денна – 1, заочна – 1</i> <b>Семестр:</b> <i>Денна – 2, заочна – 2</i>
Кількість змістових модулів – 2	Ступінь вищої освіти – магістр	<b>Лекції:</b> <i>денна – 30, заочна – 8</i> <b>Практичні заняття:</b> <i>денна – 15, заочна – 4</i>
Загальна кількість годин – 150 год.		<b>Самостійна робота</b> <i>Денна – 96 год. Заочна – 138 год.</i> <b>Індивідуальна робота</b> <i>Денна – 5 год.</i>
Тижневих годин – 10 год, з 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.

### 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 (маскулінність/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 азійських 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”  
(денна форма навчання)**

№ 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	2	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	11		Стандартизовані тести
7.	<b>Тема 7.</b> Міжкультурні аспекти ведення міжнародних переговорів.	6	3		10		Поточне опитування
<b>Разом</b>		<b>30</b>	<b>15</b>	<b>5</b>	<b>96</b>	<b>4</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.

### 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, 8**

**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

<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.
<b>Разом: 96 / 138 год.</b>	

## 7. ТРЕНІНГ, КОМПЛЕКСНЕ ПРАКТИЧНЕ ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

### Тренінг

Тренінг проводиться із застосуванням кейс-методу. Студенти аналізують бізнес-ситуацій 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.

### Комплексне практичне індивідуальне завдання

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 проектів;
- ректорська контрольна робота;
- оцінювання виконання КПЗ.

## 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 відбуватися 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%	40%	30%
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 КПЗ – макс. 40 балів. 2. Захист КПЗ – 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

## 11. 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. Рудьєв В.А., Гуткевич С.О. Менеджмент. К.: ЦНІІ, 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 Snežina, & 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. 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/>
6. Тернопільська обласна універсальна наукова бібліотека. URL: <https://library.te.ua/>