

Національний університет біоресурсів і природокористування України

Кафедра адміністративного менеджменту та ЗЕД

“ЗАТВЕРДЖУЮ”

Декан факультету

Остапчук А.Д.



2023 р.

“СХВАЛЕНО”

на засіданні кафедри адміністративного  
менеджменту та ЗЕД

Протокол № 17 від “ 17” травня 2023 р.

Завідувач кафедри

(Луцяк В.В.)

“РОЗГЛЯНУТО”

Гарант ОП “Менеджмент ЗЕД”

Гарант ОП

(Діброва Л.В.)

**РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

**„Крос-культурний менеджмент”**

Спеціальність 073 Менеджмент  
(шифр і назва спеціальності)

Освітня програма Менеджмент ЗЕД

Факультет аграрного менеджменту

Розробник к.е.н., доц. Костюк О.Д.  
(посада, науковий ступінь, вчене звання)

Київ – 2023 р.

1. Опис навчальної дисципліни  
«Крос-культурний менеджмент»

<b>Галузь знань, напрям підготовки, спеціальність, освітньо-кваліфікаційний рівень</b>		
Освітній ступінь	Магістр	
Спеціальність	073 Менеджмент	
Освітня програма	Менеджмент ЗЕД	
<b>Характеристика навчальної дисципліни</b>		
Вид	Вибіркова	
Загальна кількість годин	120	
Кількість кредитів ECTS	4	
Кількість змістових модулів	2	
Курсовий проект (робота) (якщо є в робочому навчальному плані)	_____ (назва)	
Форма контролю	Екзамен	
<b>Показники навчальної дисципліни для денної та заочної форм навчання</b>		
	денна форма навчання	заочна форма навчання
Рік підготовки	2	_____
Семестр	3	_____
Лекційні заняття	20 год.	2
Практичні, семінарські заняття	30 год.	-
Лабораторні заняття	_____ год.	_____
Самостійна робота	_70_ год.	118
Індивідуальні завдання	_____ год.	_____ год.
Кількість тижневих годин для денної форми навчання: аудиторних самостійної роботи студента –	_____ год. _____5_____ год.	_____

2. Мета та завдання навчальної дисципліни

**Мета дисципліни** - формування розуміння закономірностей управління організаціями в різних культурах.

**Завдання дисципліни:**

- формування навичок і вмінь менеджера в умовах глобалізаційного середовища;
- підвищення ефективності управління організаціями за рахунок використання національно-культурних особливостей країн.

**Набуття компетентностей:**

Інтегральна компетентність (ІК): здатність розв'язувати складні спеціалізовані задачі і практичні проблеми з менеджменту зовнішньоекономічної діяльності або у процесі

навчання, що передбачає проведення досліджень та/або здійснення інновацій та характеризується невизначеністю умов і вимог. Загальні компетенції (ЗК):

ЗК№4 - Здатність мотивувати людей рухатися до спільної мети, працювати в команді

ЗК№5 - Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів).

Фахові (спеціальні) компетентності (СК):

СК№3-Здатність до саморозвитку, навчання впродовж життя та ефективного самоменеджменту.

СК№5-Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління.

СК№6-Здатність формувати лідерські якості та демонструвати їх в процесі управління людьми.

СК№8- Здатність використовувати психологічні технології роботи з персоналом.

СК№9-Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію.

### Програмні результати навчання (ПРН):

ПРН6. Мати навички прийняття, обґрунтування та забезпечення реалізації управлінських рішень в непередбачуваних умовах, враховуючи вимоги чинного законодавства, етичні міркування та соціальну відповідальність.

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

ПРН9. Вміти спілкуватись в професійних і наукових колах державною та іноземною мовами.

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

ПРН11. Забезпечувати особистий професійний розвиток та планування власного часу.

ПРН14. Вміти застосовувати правила, методи, принципи і закони менеджменту зовнішньоекономічної діяльності в конкретних ситуаціях, аналізувати і оцінювати факти і події.

ПРН16. Бути здатним управляти, планувати, організовувати та контролювати процес укладання підприємством міжнародних комерційних угод, забезпечувати ефективну роботу з контрагентами.

### 3. Програма та структура навчальної дисципліни для: повного терміну денної форми навчання

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин											
	денна форма						Заочна форма					
	усь ого	у тому числі					ус бо го	у тому числі				
		л	п	лаб	інд	с.р		л	п	ла б	ін д	с.р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Змістовий модуль 1. Теоретичні аспекти крос-культурного менеджменту												
Тема 1 Вплив культури на міжнародні ділові відносини	4	2	2			-	16	2				14
Тема 2. Цінності, ставлення, поведінка: міжкультурна розмаїтість	28	4	4			20	14					14
Тема 3. Міжкультурне	26	2	4			20	14					14

ділове спілкування												
Тема 4. Поведінка на робочому місці	6	2	4			-	14					14
Разом за змістовим модулем 1	64	10	14			40	58	2				56
Змістовий модуль 2. Технології крос-культурного менеджменту												
Тема 5. Лідерство в міжкультурному діловому оточенні.	6	2	4			-	14					14
Тема 6. Кроскультурні розходження в мотивації персоналу	16	2	4			10	14					16
Тема 7. Кроскультурні аспекти міжнародних переговорів.	28	4	4			20	16					16
Тема 8. Психологічні особливості українського національного менталітету	16	2	4			-	13					16
Разом за змістовим модулем 2	56	10	16			30	62					62
Усього годин	120	20	30			70	120	2				118

#### 4. Теми практичних занять

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1	Порівняльна характеристика вітчизняних та зарубіжних топ-менеджерів.	2
2	Цінності, ставлення, поведінка: міжкультурна розмаїтість.	4
3	Проблеми міжкультурного спілкування	4
4	Поведінка на робочому місці: культурні параметри	4
5	Національні стереотипи в крос-культурному менеджменті	4
6	Порівняльна характеристика вітчизняних та зарубіжних систем мотивації праці.	4
7	Як укладаються міжнародні угоди	4
8	Ділові якості українських бізнесменів	4
	Разом	30

#### 5. Самостійна робота студентів

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1	Скандинавські тренди щасливого життя	20
2	Культурні відмінності і бізнес	20
3	Кандидат на відрядження	10
4	Відповідальне ведення бізнесу	20
	Разом	70

#### 6. Контрольні питання, тести для визначення рівня засвоєння знань студентами

1. Що таке культура?
2. Рівні культурного програмування.
3. Типові реакції на незнайомі культури.
4. Взаємодія з іншими культурами.
5. Класифікація культур.
6. Ділові культури.
7. Основи культурної орієнтації суспільства.
8. Цінності.
9. Ставлення.
10. Аспекти ціннісної орієнтації суспільства.
11. Сприйняття людини.
12. Ставлення до навколишнього світу.
13. Відносини між людьми.
14. Діяльність: дія чи існування.
15. Сприйняття часу.
16. Сприйняття простору.
17. Проблеми міжкультурного спілкування.
18. Помилки сприйняття.
19. Помилкова інтерпретація: категорії, стереотипи, джерела.
20. Помилкові оцінки в міжкультурному контексті.
21. Аспекти розуміння повідомлень у різних культурах.
22. Швидкі й повільні повідомлення.
23. Високий і низький контекст.
24. Простір як спосіб комунікації.
25. Час як спосіб комунікації.
26. Швидкість і спрямованість інформаційного потоку.
27. Послідовність дій та її завершеність.
28. Сполучення культур.
29. Одержання адекватної реакції.
30. Культурні розходження в стилі управління.
31. Культурні параметри виробничих відносин.
32. Універсалізм/партикуляризм.
33. Індивідуалізм/колективізм.
34. Нейтральні/емоційні культури.
35. Специфічні/дифузійні відносини.
36. Досягнення/соціальний стан.
37. Дистанція влади (субординація).
38. Запобігання невизначеності.
39. Маскулінність/фемінінність.
40. Організаційна культура й національна культура.
41. Культурні параметри організаційної поведінки.
42. Культурні архетипи організацій.
43. Стратегії розпізнавання культури організацій.
44. Стратегії управління культурною розмаїтістю.
45. Багатокультурні групи.
46. Значення лідерства в організаціях.
47. Аспекти лідерства.
48. Теорії лідерства: ситуаційний прояв у різних культурах.
49. Національні стилі лідерства.
50. Теорії мотивації і їх кроскультурний прояв.
51. Ранні теорії мотивації.
52. Сучасні теорії мотивації.
53. Культурна обумовленість теорій мотивації.
54. Ставлення до роботи в різних культурах.
55. Значення роботи в житті людини.
56. Цінності й задоволеність роботою.
57. Застосування теорій мотивації в багатокультурному середовищі.

58. Особливості міжнародних переговорів.
59. Фактори успіху міжкультурних переговорів.
60. Особисті якості тих, що ведуть переговори.
61. Контекст переговорів.
62. Стратегія переговорів: культурно-синергетичний підхід.
63. Тактика переговорів.
64. Культурне розмаїття багатонаціональної корпорації (БНК).
65. Типологія багатонаціональних корпорацій.
66. Що необхідно для успішної діяльності в сучасному багатокультурному світі?
67. Зовнішня адаптація багатонаціональної корпорації.
68. Взаємний вплив корпоративної культури багатонаціональної корпорації і національної культури приймаючої країни.
69. Внутрішня інтеграція багатонаціональної корпорації.
70. Вивчення культури - основа розвитку міжкультурної компетенції. синергічні навички, необхідні для успішної діяльності міжнародного керівника.
71. Методи полегшення процесу акультурації при надходженні на роботу в багатонаціональній корпорації.
72. Стадії відбору і підготовки співробітників для роботи в закордонних філіях багатонаціональної корпорації.
73. Роль засновників організації у формуванні корпоративної культури.
74. Чинник, що сприяють підтримці корпоративної культури.
75. Ефективність роботи в групі та конформізм.
76. Домінуюча культура та субкультури.
77. Рівні корпоративної культури.
78. Класифікація корпоративних культур Діла та Кеннеді.
79. Класифікація корпоративних культур Тромпенаарса.
80. Характеристика сильної корпоративної культури.
81. Зв'язок корпоративної культури із успішною діяльністю організації.
82. Зміна корпоративної культури.
83. Комунікація як процес та її складові.
84. Організаційна комунікація.
85. Комунікація як культурно обумовлений процес.
86. Основні атрибути корпоративної (організаційної) культури.
87. Структурні, динамічні та змістовні характеристики міжкультурних відносин.
88. Методи дослідження міжкультурних відносин.
89. Способи вирішення ситуацій міжкультурної напруженості.

Тестування: <https://elearn.nubip.edu.ua/mod/quiz/view.php?id=195471>

**7. Методи навчання:** лекції, практичні і семінарські заняття, кейси, ділові ігри, самостійна робота

**8. Методи контролю:** усне опитування, тестове завдання

**9. Розподіл балів, які отримують студенти.** Оцінювання знань студента відбувається за 100-бальною шкалою і переводиться в національні оцінки згідно з таблицею 1 «Положення про екзамени та заліки у НУБіП України» (наказ про уведення в дію від 27.12.2019 р. протокол № 1371).

Рейтинг студента, бали	Оцінка національна за результатами складання	
	екзаменів	заліків
90-100	Відмінно	Зараховано
74-89	Добре	
60-73	Задовільно	

0-59	Незадовільно	Не зараховано
------	--------------	---------------

Для визначення рейтингу студента (слухача) із засвоєння дисципліни **R**<sub>дис</sub> (до 100 балів) одержаний рейтинг з атестації (до 30 балів) додається до рейтингу студента (слухача) з навчальної роботи **R**<sub>нр</sub> (до 70 балів): **R**<sub>дис</sub> = **R**<sub>нр</sub> + **R**<sub>ат</sub>.

## 10. Рекомендована література

### Базова

1. Конституція України. Верховна Рада України Конституція, Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. – [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80/page>
2. Кримінальний кодекс України. Верховна Рада України; Кодекс України, Кодекс, Закон від 05.04.2001 № 2341-III. – [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2341-14/page5>.
3. Указ Президента України «Про Державний Протокол та Церемоніал України» від 22.08.2002 № 746/2002. – [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/746/2002>.
4. Рекомендація N 13 Всесвітньої конференції щодо політики у сфері культури "Зв'язки між культурами, міжкультурна комунікація" від 06.08.1982. – [Електронний ресурс]. - Режим доступу: [http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/995\\_736](http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/995_736).
5. Азарова Ю. Мультикультуралізм і сучасні моделі міжкультурної комунікації. Наукові записки Національного університету "Острозька академія". Серія: Культурологія. 2016. Вип. 17. С. 13-19.
6. Алдошина М.В., Брусільцева Г.М. Крос-культурні комунікації в галузі туризму в умовах глобалізації. Бізнес- Інформ. 2014. № 3. С. 197 – 202.
7. Афоніна І. Ю. Стратегії комунікативної поведінки в професійно значущих ситуаціях міжкультурного спілкування. Теоретичні і прикладні проблеми психології. 2013. № 3. С. 25-30.
8. Бойко О. Т. Невербальні засоби спілкування у системі міжкультурної комунікації у системі міжкультурної комунікації. Наукові записки [Національного університету "Острозька академія"]. Сер. : Філологічна. 2012. Вип. 23. С. 14-15.
9. Гжещук В. Міжнародний менеджмент в національному стилі спілкування країн світу. Молодь і ринок. 2014. № 5. С. 128-134.
10. Дяченко, Тетяна Олексіївна. Організаційна культура: теорія і практика: монографія. К.: Логос. 2012. 323 с.
11. Коваленко, Геннадій Олександрович. Корпоративна культура сучасного підприємства: навч. посіб. Донбас. держ. машинобуд. акад. Краматорськ: ДДМА. 2020. 132 с.
12. Колбіна Т. В. Сутність міжкультурної комунікації як особливої форми соціальної взаємодії представників різних культур. Вісник Харківської державної академії культури. 2010. Вип. 31. С. 105-114.
13. Крос-культурний менеджмент. Алексеева К.А., Костюк О.Д, Міщенко І.А. Навчальний посібник. К.: ЦП «Компринт». 2022. 220 с.
14. Корженко В. В. Вплив національної культури на формування моделі управління: методика крос-культурного менеджменту. Актуальні проблеми державного управління. 2009. № 1. С. 16-26.

15. Ліфінцев Д.С. Формування корпоративної культури на основі концепції крос-культурного менеджменту. Інвестиції: практика та досвід. 2015. № 5. С. 23– 26.
16. Мешко Н. П. Крос-культурний менеджмент у корпоративних стратегіях міжнародних компаній. Ефективна економіка. 2012. № 7.
17. Олійник О. Ділове спілкування: Навчальний посібник. Красноармійськ: КП ДонНТУ, 2009. 380 с.
18. Палеха Ю.І. Етика ділових відносин: Навчальний посібник. К.: Кондор, 2007. 356 с.
19. Тодорова Н.Ю. Кроскультурний менеджмент. Донецьк : ДонНТУ, 2008. 330 с.
20. Thomas David C. Cross-cultural management: essential concepts / David C. Thomas, University of New South Wales & Mark F. Peterson, Florida Atlantic University. — Third Edition, 2014.
21. Steers M. Richard. Management across cultures: developing global competences / Richard M. Steers, Carlos J. Sanchez-Runde, Luciara Nardon. — 2nd ed. Cambridge University Press, 2013.
22. R. Delecta Jenifer, G. P. Raman Cross. Cultural Communication Barriers in Workplace / Jenifer R. Delecta, Cross Raman G.P. // International Journal of Management, vol. 6, Issue 1, January. 2015. P. 348—351.
23. Schein Edgar H. Organizational culture and leadership / E. Schein. John Wiley & Sons. 2010. 464 p.

#### **Додаткова**

24. Захарчук Н. В. Роль та значення одягу у процесі міжкультурної комунікації. Вісник Житомирського державного університету імені Івана Франка. 2012. Вип. 61. С. 76-79.
25. Комарова Катерина Володимирівна. Організаційна культура: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Д.: ДДФА, 2011. 165 с.
26. Котов М. В. Комунікативна невдача у ситуації міжкультурного спілкування. Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Сер. : Філологія. 2013. № 1052, Вип. 74. С. 55-59.
27. Малинка Ю. Г. Толерантність як результат міжкультурної комунікації в умовах глобалізації. . Вісник Національного авіаційного університету. Сер. : Філософія. Культурологія. 2012. № 2. С. 123-127.
28. Мілаш І. В. Корпоративна культура як основний чинник успішного розвитку фірми. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. - 2012. Вип. 1(1). С. 345-352.
29. Синицька О. І. Корпоративна культура: зарубіжний та вітчизняний досвід. Формування ринкових відносин в Україні. 2012. № 12. С. 229-234. -
30. Шавкун І. Г. Організаційна культура як проблема кроскультурного менеджменту Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2014. Вип. 58. С. 53-63.
31. Шубін О. О. Організаційна культура як соціально-економічний феномен у контексті сучасної парадигми управління. Проблеми економіки. 2013. № 3. С. 239-246.

### **11. Інформаційні ресурси**

1. <http://ft.com> - Financial Times
2. [www.businessweek.com](http://www.businessweek.com) - Business Week
3. [www.economist.com](http://www.economist.com) - The Economist
4. [www.europe.eu.int](http://www.europe.eu.int) - Європейський союз



5. [www.imf.org](http://www.imf.org) - Міжнародний валютний фонд
6. [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org) - Світовий банк
7. [www.wto.org](http://www.wto.org) - Світова організація торгівлі