

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ
УКРАЇНИ**

Кафедра адміністративного менеджменту та зовнішньоекономічної діяльності

ЗАТВЕРДЖЕНО
Факультет аграрного менеджменту
«18» червня 2026 р.

**РОБОЧА ПРОГРАМА
НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

„Крос-культурний менеджмент”

Галузь знань D Бізнес, адміністрування та право

Спеціальність D3 Менеджмент

(шифр і назва спеціальності)

Освітня програма Адміністративний менеджмент

Факультет аграрного менеджменту

Розробник: Ольга КОСТИЮК, доцент кафедри адміністративного
менеджменту та зовнішньоекономічної діяльності, к.е.н., доцент

Київ – 2026 р.

Опис навчальної дисципліни
«Крос-культурний менеджмент»

Вибіркова навчальна дисципліна досліджує вплив культурних відмінностей на управлінські процеси та міжкультурну взаємодію в міжнародному бізнесі.

Галузь знань, спеціальність, освітня програма, освітній ступінь		
Освітній ступінь	Магістр	
Спеціальність	D3 Менеджмент	
Освітня програма	Адміністративний менеджмент	
Характеристика навчальної дисципліни		
Вид	Вибіркова	
Загальна кількість годин	150	
Кількість кредитів ECTS	5	
Кількість змістових модулів	2	
Курсовий проект (робота) (якщо є в робочому навчальному плані)	(назва)	
Форма контролю	Екзамен	
Показники навчальної дисципліни для денної, заочної та дистанційної (за наявності) форм здобуття вищої освіти		
	Форма здобуття вищої освіти	
	денна	заочна, дистанційна
Курс (рік підготовки)	2	
Семестр	3	
Лекційні заняття	20 год	14 год
Практичні, семінарські заняття	30 год	16 год
Лабораторні заняття		
Самостійна робота	100 год	120 год
Кількість тижневих годин для денної форми навчання: аудиторних самостійної роботи студента –	5 год	

1. Мета, компетентності та програмні результати навчальної дисципліни

Мета дисципліни - формування у студентів системи теоретичних знань і практичних навичок щодо особливостей культур різних народів, їх впливу на управлінські процеси та ділове спілкування в міжнародному бізнесі, а також розвиток здатності ефективно працювати в мультикультурному середовищі з урахуванням культурних відмінностей для підвищення ефективності управління і міжкультурної взаємодії.

Перелік навчальних дисциплін, які передують вивченню: «Бізнес-менеджмент», «Особиста результативність та комунікативна ефективність», «Побудова команди та управління персоналом», «Критичне мислення та прийняття управлінських рішень», «Організаційна поведінка та лідерство».

Набуття компетентностей:

Інтегральна компетентність (ІК): здатність розв'язувати складні задачі і проблеми у сфері менеджменту або у процесі навчання, що передбачають проведення досліджень та/або здійснення інновацій за невизначеності умов і вимог.

Загальні компетентності(ЗК):

ЗК02. Здатність до спілкування з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань/видів економічної діяльності).

ЗК04. Здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети.

ЗК05. Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів).

Спеціальні (фахові) компетентності (СК):

СК03.Здатність до саморозвитку, навчання впродовж життя та ефективного самоменеджменту.

СК05.Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління.

СК11. Здатність розробляти альтернативні рішення, проводити моніторинг змін на основі інформаційного забезпечення та використання програмних інструментів оцінки та планування діяльності підприємства.

Програмні результати навчання (ПРН):

ПРН06. Мати навички прийняття, обґрунтування та забезпечення реалізації управлінських рішень в непередбачуваних умовах, враховуючи вимоги чинного законодавства, етичні міркування та соціальну відповідальність;

ПРН09. 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.

2. Програма та структура навчальної дисципліни

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин												
	денна форма							заочна, дистанційна форма					
	ти жн і	усь ого	у тому числі					усь ого	у тому числі				
			л	п	ла б	і н д	с.р .		л	п	ла б	і н д	с.р .
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Модуль 1. Теоретичні аспекти крос-культурного менеджменту													
Тема 1. Вплив культури на міжнародні ділові відносини. Міжкультурна розмаїтість.	1	30	4	6			20	28	4	4			20
Тема 2. Міжкультурне ділове спілкування.	2	30	4	6			20	24	2	2			20
Тема 3. Лідерство в міжкультурному діловому оточенні.	3	30	4	6			20	24	2	2			20
Разом за модулем 1		90	12	18			60	76	8	8			60
Модуль 2. Технології крос-культурного менеджменту													
Тема 4. Крос-культурні аспекти міжнародних переговорів.	4	30	4	6			20	38	4	4			30
Тема 5. Психологічні особливості українського	5	30	4	6			20	36	2	4			30

національного ділового менталітету.													
Разом за модулем 2		60	8	12			40	74	6	8			60
Усього годин		150	20	30			100	150	14	16			120

3. Теми лекцій

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1	Вплив культури на міжнародні ділові відносини. Міжкультурна розмаїтість.	4
2	Міжкультурне ділове спілкування.	4
3	Лідерство в міжкультурному діловому оточенні.	4
4	Крос-культурні аспекти міжнародних переговорів.	4
5	Психологічні особливості українського національного ділового менталітету.	4
	Разом	20

4. Теми лабораторних (практичних, семінарських) занять

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1	Порівняльна характеристика вітчизняних та зарубіжних топ-менеджерів.	6
2	Проблеми міжкультурного спілкування.	6
3	Національні стереотипи в крос-культурному менеджменті.	6
4	Як укладаються міжнародні угоди.	6
5	Ділові якості українських бізнесменів.	6
	Разом	30

5. Теми самостійної роботи

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1	Вплив культури на міжнародні ділові відносини.	20
2	Проблеми міжкультурного спілкування.	20
3	Національні стереотипи в крос-культурному менеджменті.	20
4	Як укладаються міжнародні угоди.	20
5	Ділові якості українських бізнесменів.	20
	Разом	100

6. Методи та засоби діагностики результатів навчання:

- усне або письмове опитування;
- співбесіда;
- тестування;
- пірінгове оцінювання, самооцінювання.

7. Методи навчання:

- метод проблемного навчання;
- метод практико-орієнтованого навчання;
- кейс-метод;
- метод проєктного навчання;
- метод перевернутого класу, змішаного навчання;

- метод навчання через дослідження;
- метод навчальних дискусій та дебат;
- метод командної роботи, мозкового штурму;
- метод гейміфікованого навчання.

8. Оцінювання результатів навчання.

Оцінювання знань здобувача вищої освіти відбувається за 100-бальною шкалою і переводиться в національні оцінки згідно з таблицею 1 чинного «Положення про екзамени та заліки у НУБіП України».

8.1 Розподіл балів за видами навчальної діяльності

Вид навчальної діяльності	Результати навчання	Оцінювання
Модуль 1. Теоретичні аспекти крос-культурного менеджменту		
Лекція 1. Вплив культури на міжнародні ділові відносини. Міжкультурна розмаїтість.	ПРН 06, 09, 10. Знати: вплив національних культурних цінностей, норм, звичаїв та стилів комунікації на переговори, прийняття рішень, управління та взаємодію між партнерами з різних країн, поняття цінностей, ставлень і їх вплив на поведінку людей у міжкультурному середовищі, культурні відмінності у ставленнях і поведінці, що можуть призводити до міжкультурних непорозумінь, основні поняття міжкультурної комунікації, параметри культури, особливості ділових культур різних країн та їх вплив на бізнес-взаємодію, основні причини труднощів у міжкультурній комунікації, типи міжкультурних конфліктів і способи їх запобігання, як різні культури можуть впливати на стилі спілкування, підходи до вирішення проблем, прийняття рішень та управління конфліктами, як культурні відмінності формують різні ділові практики, стилі управління, переговорів та прийняття рішень у міжнародному бізнесі.	-
Практична робота 1. Порівняльна характеристика вітчизняних та зарубіжних топ-менеджерів.	Вміти: аналізувати культурні особливості партнерів і адаптувати стратегії комунікації та управління відповідно до культурного контексту, застосовувати знання про цінності і ставлення для підвищення ефективності міжкультурної комунікації та співпраці, розпізнавати міжкультурні бар'єри, стереотипи і конфлікти, а також використовувати методи їх подолання, аналізувати ситуації міжкультурного спілкування, ідентифікувати потенційні проблеми і розробляти стратегії їх подолання, створювати і підтримувати інклюзивне робоче середовище, де цінуються та враховуються культурні відмінності, аналізувати культурні особливості партнерів і адаптувати стиль спілкування, ведення переговорів та управління відповідно до культурного контексту.	20
Самостійна робота 1. Вплив культури на міжнародні ділові відносини.		10
Лекція 2. Міжкультурне ділове спілкування.		-
Практична робота 2. Проблеми міжкультурного спілкування.		10
Самостійна робота 2. Проблеми міжкультурного спілкування.		10
Лекція 3. Лідерство в міжкультурному діловому оточенні.		
Практична робота 3. Національні стерео-типи в крос-куль-турному менеджменті.		10
Самостійна робота 3. Національні		10

стереоти-пи кроскультур-ному менеджменті.	В		
Модульна контрольна робота 1.			30
Всього за модулем 1			100
Модуль 2. Технології крос-культурного менеджменту			
Лекція 4. Крос-ку-льтурні аспекти між-народних переговорів.		ПРН 06, 09, 10. Знати: особливості трансформаційного лідерства та вплив культурних відмінностей на стиль управління,	
Практична робота 4. Як укладаються міжнародні угоди.		сутність лідерства в міжнародному бізнесі, особливості трансформаційного та адаптивного лідерства з урахуванням культурних відмінностей, культурну обумовленість та прояв мотиваційних чинники в різних культурах, етапи впровадження змін в організації, включно з	20
Самостійна робота 4. Як укладаються міжнародні угоди.		формуванням команди змін, розробкою стратегії, плануванням і реалізацією заходів, методи подолання опору змінам, вплив культурних відмінностей на комунікацію, стилі ведення переговорів, прийняття рішень і формування довіри між партнерами, вплив менталітету на	20
Лекція 5. Психологічні особ-ливості українського національного ділового менталітету.		ділову поведінку, мотивацію, стиль управління та міжособистісні відносини в українському бізнес-середовищі.	15
Практична робота 5. Ділові якості україн-ських бізнесменів.		Вміти: аналізувати культурні особливості колективу і адаптувати стиль лідерства відповідно до культурного контексту, аналізувати культурні особливості колективу, адаптувати стиль лідерства до специфіки міжнародного ділового середовища, застосовувати теорії мотивації в багатокультурному середовищі, адаптуючи мотиваційні стратегії до культурних особливостей персоналу, основні принципи та стандарти соціально відповідального бізнесу, а також етичні методи ведення справ,	15
Самостійна робота 5. Ділові якості украї-нських бізнесменів.		аналізувати культурні особливості партнерів і адаптувати комунікацію, стиль аргументації та поведінку під час переговорів, враховувати культурно-психологічні фактори при організації роботи, управлінні командами і веденні переговорів з українськими партнерами.	30
Модульна контрольна робота 2.			
Всього за модулем 2			100
Навчальна робота		$(M1 + M2)/2 \cdot 0,7 \leq 70$	
Екзамен/залік		30	
Всього за курс		$(\text{Навчальна робота} + \text{екзамен}) \leq 100$	
Курсовий проект/робота (за наявності)			100

8.2 Шкала оцінювання знань здобувача вищої освіти

Рейтинг здобувача вищої освіти, бали	Оцінка за національною системою (екзамени/заліки)
90-100	відмінно
74-89	добре
60-73	задовільно
0-59	незадовільно

8.3. Політика оцінювання

Політика щодо дедлайнів та перескладання	Роботи, які здаються із порушенням термінів без поважних причин, оцінюються на нижчу оцінку. Перескладання модулів відбувається із дозволу лектора за наявності поважних причин (наприклад, лікарняний).
Політика щодо академічної доброчесності	Списування під час контрольних робіт та екзаменів заборонені (в т.ч. із використанням мобільних девайсів). Курсові роботи, реферати повинні мати коректні текстові посилання на використану літературу
Політика щодо відвідування	Відвідування занять є обов'язковим. За об'єктивних причин (наприклад, хвороба, міжнародне стажування) навчання може відбуватись індивідуально (в он-лайн формі за погодженням із деканом факультету)

9. Навчально -методичне забезпечення

1.Електронний навчальний курс навчальної дисципліни «Крос-культурний менеджмент» на навчальному порталі НУБіП України eLearn. URL: <https://elearn.nubip.edu.ua/course/view.php?id=1088>

2.Костюк О.Д., Міщенко І.А. Business protocol and negotiation: навч. посіб. К.: ЦП «Компринт». 2021. 544 с.

3. Алексеева К.А., Костюк О.Д, Міщенко І.А. Крос-культурний менеджмент: навч. посіб. К.: ЦП «Компринт», 2022. 220 с.

4. Алексеева К.А., Костюк О.Д, Міщенко І.А. Міжнародний менеджмент: навч. посіб. К.: ЦП «Компринт», 2023. 212 с.

10. Рекомендовані джерела інформації:

1. Адамович А.Є., Максимець О.М. Мистецтво ведення переговорів: навч. посіб. Мелітополь, ТДАТУ: ФОП Однорог Т.В., 2021. 264 с.

2. Азарова Ю. Мультикультуралізм і сучасні моделі міжкультурної комунікації. Наукові записки Національного університету "Острозька академія". Серія: Культурологія. 2019. Вип. 17. С. 13-19.

3. Бай С.І., Гайдай Ю.В., Кандагура К.С. Крос-культурний менеджмент: Опорний конспект лекцій. Київ: Київський національний торговельно-економічний університет, 2019. 86 с.

4. Ботвина Н.В. Міжнародні культурні традиції: мова та етика ділового спілкування : навч. посіб. Київ : АртЕк, 2020. 192 с.

5. Ділові контакти з іноземними партнерами: навч.-практ. посіб. для бізнесмена. За ред. І. І.Тимошенка. Київ : Вид-во Європ. ун-ту, 2019. 284 с.

6. Дяченко, Тетяна Олексіївна. Організаційна культура: теорія і практика: монографія. К.: Логос. 2022. 323 с.

7. Жуковська А.Ю. Крос-культурний менеджмент як інструмент інклюзивного підприємництва. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2020. № 26. С. 67–75.

8. Капліна А. І. Формування крос-культур-них компетенцій здобувачів як умова соціальної та професійної адаптації. Агросвіт. 2021. № 23. С. 49-53.
9. Капліна А.І. Крос-культурний менеджмент у сформованій культурі комунікацій. Агросвіт. 2023. № 9-10. С. 71-76.
10. Кеда М.К., Соломенна Т.В. Культурна політика Європейського Союзу. Хрестоматія: навч. посіб. Чернігів: Національний університет «Чернігівський колегіум» імені Т.Г. Шевченка, 2022. 468 с.
11. Коул Д. Культурний код. Секрети успішної взаємодії в команді. Наш формат, 2023. 196 с.
12. Ліфінцев Д. С. Перспективи крос-культурної бізнес-взаємодії в контексті європейської інтеграції України. Бізнес Інформ, 2021. № 5. С. 371-377.
13. Меєр Е. Культурна карта. Бар'єри міжкультурного спілкування в бізнесі. Наш формат, 2020. 224 с.
14. Мирошніченко М.І. Психологія ділового спілкування: конспект лекцій. Одеса, Одеський державний екологічний університет, 2020. 130 с.
15. Перерва П. Г., Черепанова В. О., Новік І. О., Погорєлов С. М., Синіговець О. М. Міжнародний менеджмент: основні поняття: навч.-метод. посіб. Харків: НТУ «ХПІ», 2020. 38 с.
16. Подворна О.Г. Дипломатичний протокол та етикет: навч. посіб. Вид. 2-ге: перероб. та доп. Острого: Видавництво Національного університету «Острозька академія», 2020. 218 с.
17. Трофименко А. В., Константинова Ю.В. Конфліктологія та теорія переговорів : навч. посіб. Маріуполь: МДУ, 2020. 375 с.
18. Тодорова Н. Ю. Крос-культурний менеджмент: навч. посіб. Київ:ЦНЛ,2019. 330 с
19. Хмара М. П., Пилипенко Б. Г. Крос-культурний менеджмент міжнародних корпорацій. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2020 р. № 6(117). С. 20–28.
20. Чичкало-Кондрацька І.Б., Новицька І.Б. Дипломатичний і діловий протокол: конспект лекцій. Полтава: НУПП, 2020. 70 с.

Інформаційні ресурси

1. Financial Times. URL: <http://ft.com>
2. Business Week. URL: www.businessweek.com
3. The Economist. URL: www.economist.com
4. Європейський союз. URL: www.europe.eu.int
5. Міжнародний валютний фонд. URL: www.imf.org
6. Світовий банк. URL: www.worldbank.org
7. Світова організація торгівлі. URL: www.wto.org
8. Офіційний сайт Г. Хофстеде <https://geerthofstede.com>.