

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ



## КРОС-КУЛЬТУРНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

робоча програма навчальної дисципліни

Галузь знань **07 «Управління та адміністрування»**  
Спеціальність **073 «Менеджмент»**  
Освітній рівень **перший (бакалаврський)**  
Освітня програма **«Бізнес-адміністрування»**

Статус дисципліни **обов'язкова**  
Мова викладання, навчання та оцінювання **українська**

Завідувач кафедри  
менеджменту та бізнесу

Тетяна ЛЕПЕЙКО

Харків  
2022

**ЗАТВЕРДЖЕНО**

на засіданні кафедри *менеджменту та бізнесу*

Протокол №1 від 29.08.2022 р.

Розробники :

Т. Близнюк, д.е.н., професор кафедри менеджменту і бізнесу

К. Кривобок, к.е.н., доцент кафедри менеджменту і бізнесу

О. Нечипорук, к.е.н., доцент кафедри менеджменту і бізнесу

**Лист оновлення та перезатвердження  
робочої програми навчальної дисципліни**

Навчальний рік	Дата засідання кафедри розробника РПНД	Номер протоколу	Підпис завідувача кафедри

### Анотація навчальної дисципліни

Крос-культурний менеджмент - це управління відносинами, що виникають на межі національних і організаційних культур, дослідження причин міжкультурних конфліктів та їх нейтралізація, з'ясування і використання при управлінні організацією закономірностей поведінки, властивих національній діловій культурі. Ефективний крос-культурний менеджмент означає спільне з представниками інших культур ведення бізнесу, засноване на визнанні та повазі крос-культурних відмінностей та формуванні спільної корпоративної системи цінностей, які б сприймалися і визнавалися кожним членом багатонаціонального колективу.

Метою навчальної дисципліни є формування крос-культурного підходу до ведення бізнесу в сучасних умовах глобалізації з метою підвищення ефективності управлінської взаємодії представників різних національних культур.

### Характеристика навчальної дисципліни

Курс	3
Семестр	6
Кількість кредитів ECTS	4
Форма підсумкового контролю	Залік

### Структурно-логічна схема вивчення навчальної дисципліни

Пререквізити	Постреквізити
Історія української культури	Стратегічний менеджмент
Основи міжнародних економіки та менеджменту	Технологія прийняття рішень в бізнесі
Теорія організації	Основи лідерства та організаційна динаміка
Менеджмент, Менеджмент 2	Оцінка ефективності бізнесу
Етика бізнесу	

### Компетентності та результати навчання за дисципліною

Компетентності	Результати навчання
ЗК13. Цінування та повага різноманітності та мультикультурності.	РН1. Демонструвати здатність діяти соціально відповідально та громадсько свідомо на основі етичних міркувань (мотивів), повагу до різноманітності та між культурності
ЗК13. Цінування та повага різноманітності та мультикультурності.	РН2. Зберігати моральні, культурні, наукові цінності та примножувати досягнення суспільства, використовувати різні види та форми рухової активності для ведення здорового способу життя.
СК19. Здатність формувати на підприємстві умови, які сприяють виникненню та просуванню інновацій, розуміти існуючу й нову технологію та її вплив на нові / майбутні ринки	РН4. Демонструвати навички виявлення проблеми та обґрунтування управлінських рішень.
СК11. Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління.	РН5. Описувати зміст функціональних сфер діяльності організації.

ЗК13. Цінування та повага різноманітності та мультикультурності.	РН8. Застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації.
СК11. Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління.	
СК5. Здатність управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту.	РН9. Демонструвати навички взаємодії, лідерства, командної роботи.
ЗК8. Навички використання інформаційних і комунікаційних технологій.	РН11. Демонструвати навички аналізу ситуації та здійснення комунікації у різних сферах діяльності організації.
ЗК14. Здатність працювати у міжнародному контексті	
СК20. Здатність формування ефективних процедур та комунікаційних механізмів міжособистісної взаємодії в бізнес-середовищі у тому числі для адаптування до нових ситуацій	
ЗК14. Здатність працювати у міжнародному контексті	РН13. Спілкуватись в усній і письмовій формі державною та іноземною мовами.
ЗК4. Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях.	РН15. Демонструвати здатність діяти соціально відповідально та громадсько свідомо на основі етичних міркувань (мотивів), повагу до різноманітності та міжкультурності.
ЗК13. Цінування та повага різноманітності та мультикультурності	
ЗК14. Здатність працювати у міжнародному контексті	
СК6. Здатність діяти соціально відповідально і свідомо.	
СК14. Розуміти принципи психології та використовувати їх у професійній діяльності.	
ЗК14. Здатність працювати у міжнародному контексті.	
СК17. Здатність виконувати практичні завдання в межах певної функціональної області у міжнародному середовищі	РН17. Виконувати дослідження індивідуально та/або в групі під керівництвом лідера.
ЗК14. Здатність працювати у міжнародному контексті.	РН19. Демонструвати навички аналізу та синтезу інформації, пристосовуючи їх для аналізу та вирішення проблем в різних галузях бізнесу та менеджменту
ЗК14. Здатність працювати у міжнародному контексті.	РН20. Координувати аспекти діяльності бізнес-організацій, які сприяють ефективності її роботи
ЗК5. Знання та розуміння предметної області та розуміння професійної діяльності.	РН21. Демонструвати комунікативні, дослідницькі, технологічні та крос-культурні навички, необхідні для аналізу бізнес-ситуацій, готувати, обґрунтовувати і презентувати управлінські рішення
СК17. Здатність виконувати практичні завдання в межах певної функціональної області у міжнародному середовищі	

### Програма навчальної дисципліни

#### Змістовий модуль 1. Концептуальні підходи до крос-культурного менеджменту.

##### Тема 1. Еволюція та основні концепції крос-культурного менеджменту.

Ери розвитку міжнародного бізнесу. Основні риси міжнародного бізнесу в умовах ери глобалізації. Фактори, як впливають на сучасний міжнародний бізнес. Етапи формування крос-культурного менеджменту як самостійної науки. Основні передумови виникнення крос-культурного менеджменту як самостійної науки. Континууми сучасних

досліджень в контексті крос-культурного менеджменту. Аналіз сутності поняття «кроскультурний менеджмент». Міждисциплінарний характер крос-культурного менеджменту. Рівні крос-культурного менеджменту. Еволюція парадигм в крос-культурному менеджменті. Порівняльна характеристика основних парадигм на першому етапі формування крос-культурного менеджменту. Модель ефективності менеджменту організації Фармера-Річмана. Модель ефективності організації Негандхі – Прасада. Модель EPRG. Аспекти крос-культурного менеджменту.

### **Тема 2. Роль феномену «культури» в крос-культурному менеджменті**

Аналіз сутності поняття «культура». Підходи до визначення ролі культури в міжнародному бізнесі. Модель Т. Гледвіна та В. Терпстра. Класифікація особистостей за цінностями й інтересами. The value survey. Модель культури Ф. Тромпенаарса та Ч. Хемпден-Тернера. Модель культури як «колективного програмування». Рівні людської особистості (ментальне програмування Г. Хофстеде). Модель «айсбергу» Е. Холла. Основні функції культури в суспільстві. Характеристики культури в контексті крос-культурного менеджменту.

### **Тема 3. Національна культура в умовах глобалізації. Взаємодія різних культур**

Поняття національної культури. Основні елементи національної культури. Особливості процесу комунікації під взаємовпливом національної культури. Основні причини порушень міжкультурних комунікацій. Види стереотипів. Вплив світових релігій на національну культуру.

Основні характеристики взаємодії різних культур. Складові процесу онтогенезу людини. Механізми інкультурації. Основні характеристики стратегій акультурації. Результати акультурації. Взаємодія з іншими культурами: розвиток основних цінностей і поглядів. Фактори, які впливають на тривалість акультурації в процесі крос-культурної взаємодії особистості. Культурний шок.

## **Змістовий модуль 2. Національні ділові культури: практика культурної взаємодії**

### **Тема 4. Класифікації національних культур**

Класифікація Ф. Клячхона та Ф. Шродтбека. Класифікація Г. Хофстеде. Класифікація Е. Холла та М. Холл. Класифікація Р. Д. Льюїса. Класифікація С. Ронена та О. Шенкара. Класифікація Ф. Тромпенаарса та Ч. Хемпден-Тернера. Класифікація Р. Р. Гестеланда.

### **Тема 5. Організаційна культура мультинаціональної організації**

Поняття мультинаціональної організації. Поняття організаційної культури. Цінності організаційної культури успішних компаній. Характеристики організаційної культури. Функції організаційної культури. Властивості організаційної культури. Класифікації організаційної культури.

### **Тема 6. Мотивація та стилі лідерства в різних країнах**

Значимість трудової діяльності в різних бізнес-культурах. Фактори, що впливають на відношення до праці, національні особливості. Міжкультурне співставлення моделей мотивації в різних країнах. Мотивація культурно-різнорідного персоналу. Національна специфіка просування, підготовки та перепідготовки кадрів.

Характеристики національних стилів лідерства. Західний та східний варіанти організації влади. Різні в представленнях про статус і керівництво. Фактори, що впливають на ефективність лідерства в різних культурах.

Перелік практичних (семінарських) занять, а також питань та завдань до самостійної роботи наведено у таблиці «Рейтинг-план навчальної дисципліни».

## Методи навчання та викладання

У процесі викладання дисципліни «Крос-культурний менеджмент» для реалізації окремих компетентностей освітньої програми та інтенсифікації навчального процесу на лекційних/практичних заняттях використовуються такі методи навчання: проблемні лекції (теми 1-6), семінар-дискусії (теми 1-3), міні-тренінги (тема 3), індивідуальна дослідницька робота під час виконання творчого завдання (теми 1-2, 4-6).

Під час лекційних і практичних занять використовуються такі методи навчання: пояснювально-ілюстративний, репродуктивний, проблемний, частково-пошуковий, дослідницький методи навчання.

## Порядок оцінювання результатів навчання

У ХНЕУ імені С. Кузнеця використовується накопичувальна (100-бальна) система оцінювання.

Заходи боротьби включають:

Поточний контроль здійснюється протягом семестру під час практичних занять і оцінюється сумою набраних балів (максимальна оцінка – 60 балів, мінімальна оцінка, що дає можливість студенту отримати залік – 35 балів).

Залік виставляється як загальна сума балів, набраних за результатами поточного контролю.

Поточний контроль включає оцінку знань студентів під час практичних занять та виконання індивідуальних завдань.

*Практичні (семінарські, лабораторні) заняття:*

виконання здобувачем вищої освіти практичних завдань, вирішення кейсів, робота в малих групах, прийняття участі у тренінгах за темами дозволить накопичити 15 балів (3 завдання по 5 балів);

виконання компетентнісно-орієнтованого завдання за темами – уміння поєднувати теорію з практикою при розгляді виробничих ситуацій, розв'язуванні задач, виконанні розрахунків у процесі захисту індивідуальних завдань та завдань, що виносяться на обговорення в аудиторії; логіка, структура, стиль викладу виступів на уроці; уміння обґрунтувати свою позицію (максимальна оцінка – 5 балів (три компетентнісних завдання протягом семестру, загальна максимальна кількість балів – 15));

виконання та презентація індивідуального завдання, проекту (ІНДЗ) – вміння здійснювати узагальнення інформації та робити висновки; вміння планувати та оцінювати ризики реалізації ідей проектів; логіка, структуризація та обґрунтованість висновків щодо конкретної ідеї проекту; грамотність подачі матеріалу (три індивідуальних завдання по 10 балів протягом семестру, загальна максимальна кількість балів – 30 балів);

Оцінювання знань студентів під час лабораторних, практичних занять та виконання індивідуальних завдань здійснюється за такими критеріями:

- розуміння, ступінь засвоєння теорії та методології проблем, що розглядаються; ступінь засвоєння фактичного матеріалу дисципліни; ознайомлення з рекомендованою літературою, а також сучасною літературою з питань, що розглядаються; вміння поєднувати теорію з практикою при розгляді виробничих ситуацій у процесі виконання індивідуальних завдань і завдань, що виносяться на розгляд в аудиторії;

- узагальнювати інформацію та робити висновки; вміння пояснювати альтернативні погляди та наявність власної точки зору, позиції з певного проблемного питання; застосування аналітичних підходів; якість і ясність аргументації; логічність, структурування та обґрунтованість висновків з конкретної проблеми; самостійність роботи; грамотність викладу матеріалу; використання методів порівняння, узагальнень понять і явищ; оформлення роботи.

*Самостійне навчання включає:*

вивчення теоретичного матеріалу з попередньої лекції перед кожною наступною лекцією. Оцінюється за такими критеріями: глибина та міцність знань, рівень мислення, здатність систематизувати знання з певних тем, здатність приймати зважені рішення, володіння категоричною допомогою; збір, узагальнення, обробка інформації, необхідної для активної роботи на практичних заняттях. Оцінюється за такими критеріями: навички та прийоми виконання практичних завдань; вміння знаходити актуальну інформацію, здійснювати її систематизацію та обробку; самореалізація на практичних і семінарських заняттях.

поточна контрольна робота 1, включає теми 1–2. Максимальна оцінка – 7 балів при повному виконанні завдань, мінімальна оцінка – 4 бали за розрахунок 50% показників без наведення пояснень та висновків;

поточна контрольна робота 2, включає теми 3–4. Максимальна оцінка – 8 балів при повному виконанні завдань, мінімальна оцінка – 4 бали за розрахунок 50% показників без наведення пояснень та висновків.

Підсумкова контрольна робота за темами 1-6. Максимальна оцінка 25 балів.

Залік виставляється як загальна сума балів, набраних за результатами поточного та підсумкового контролю (максимальна оцінка – 100 балів, мінімальна оцінка –60 балів).

Форми оцінювання та розподілу балів наведені в таблиці «Рейтинг-план навчальної дисципліни».

### **Рейтинг-план навчальної дисципліни «Крос-культурний менеджмент»**

<b>Тема</b>	<b>Форми та види навчання</b>	<b>Форми контролю</b>	<b>Мак бал</b>
<i><b>Аудиторна робота</b></i>			
Тема 1	Лекція 1, 2 з питань: 1. Міжнародний бізнес у становленні та формуванні крос-культурного менеджменту 2. Становлення крос-культурного менеджменту як міждисциплінарної науки 3. Еволюція парадигм у крос-культурному менеджменті	Активна робота	
	Практичне заняття 1. Ділова ситуація "Що вона сказала?"	Виконання практичного завдання	5
	Практичне заняття 2. Семінар 1 на тему: Історія виникнення крос-культурного менеджменту та етапи формування	Активна робота	5
<i><b>Індивідуальна робота</b></i>			
	Вивчення лекційного матеріалу, підготовка до практичного заняття Виконання практичного завдання		
<i><b>Аудиторна робота</b></i>			
Тема 2	Лекції 3, 4 з питань: 1. Аналіз сутності поняття «культура» 2. Підходи до визначення ролі культури в міжнародному бізнесі 3. Основні функції культури та характеристики культури в контексті крос-культурного менеджменту	Активна робота	

	Практичне заняття 3. Ділова ситуація "Він погрожував мені!"	Виконання практичного завдання	5
	Практичне заняття 4. Семінар 2. Роль феномену «культури» в крос-культурному менеджменті	Активна робота	5
	<b><i>Індивідуальна робота</i></b>		
	Вивчення лекційного матеріалу, підготовка до практичного заняття		
Тема 3	<b><i>Аудиторна робота</i></b>		
	Лекції 5, 6 з питань: 1. 1. Національна культура та її складові в сучасних умовах 2. Основні характеристики крос-культурної взаємодії 3. Культурний шок	Активна робота	
	Практичне заняття 5. Інтернет-тренування "BMW виходить на національний та міжнародний рівень"	Виконання практичного завдання	5
	Практичне заняття 6. Семінар 3: «Національна культура в умовах глобалізації. Взаємодія різних культур»	Активна робота	5
	<b><i>Індивідуальна робота</i></b>		
	Вивчення лекційного матеріалу, підготовка до практичного заняття		
Тема 4	<b><i>Аудиторна робота</i></b>		
	Лекції 7, 8 з питань: 1. Класифікація Ф. Клячхона та Ф. Шродтбека 2. Класифікація Г. Хофстеде 3. Класифікація Е. Холла та М. Холл 4. Класифікація Р. Д. Льюїса 5. Класифікація Ф. Тромпенаарса та Ч. Хампден-Тернер 6. Класифікація Р. Р. Гестеланда. 7. Класифікація С. Ронена та О. Шенкара	Активна робота	
	Практичне заняття 7. «Аналіз національної культури країни з визначеними класифікаціями»	Виконання практичного завдання	7
	Практичне заняття 8. «Аналіз національної культури країни з визначеними класифікаціями»	Виконання практичного завдання Захист ІНДЗ	10
	<b><i>Індивідуальна робота</i></b>		
	Вивчення лекційного матеріалу, підготовка до практичного заняття		
Тема 5	<b><i>Аудиторна робота</i></b>		
	Лекції 9, 10 з питань: 1. Поняття організаційної культури 2. Функції та властивості організаційної культури	Активна робота	



	Практичне заняття 9. «Аналіз домінуючих типів організаційної культури в національній культурі країни з визначеними класифікаціями»	Виконання практичного завдання Захист ІНДЗ	10	
	Практичне заняття 10. «Аналіз домінуючих типів організаційної культури в національній культурі країни з визначеними класифікаціями»	Захист ІНДЗ Письмова контрольна робота	8	
<b>Індивідуальна робота</b>				
	Вивчення лекційного матеріалу, підготовка до практичного заняття			
<b>Аудиторна робота</b>				
Тема 6	Лекції 11, 12 з питань: 1. Мотивація в різних країнах 2. Стилi лiдерства в різних країнах	Активна робота		
	Практичне заняття 11. «Аналіз національних особливостей мотивації та лідерства» конкретного підприємства чи організації.	Виконання практичного завдання Захист ІНДЗ	10	
	Практичне заняття 12. «Аналіз національних особливостей мотивації та лідерства» конкретного підприємства чи організації.	Захист ІНДЗ Письмова контрольна робота	25	
	<b>Індивідуальна робота</b>			
	Вивчення лекційного матеріалу, підготовка до практичного заняття			

### Рекомендована література

#### Основна

1. Гестеланд Р. Р. Кросс-культурное поведение в бизнесе. Маркетинговые исследования, ведение переговоров, менеджмент в различных культурах. / Р. Р. Гестеланд. – Днепропетровск : ООО «Баланс-Клуб», 2003. – 272 с.
2. Опорний конспект лекцій: Крос-культурний менеджмент / Т. П. Близнюк, К. В. Кривобок // Сайт ПНС ХНЕУ ім. С. Кузнеця [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://pns.hneu.edu.ua/course/view.php?id=7076>

#### Додаткова

3. Близнюк Т. П. Крос-культурні особливості менеджменту сучасної мультинаціональної організації: монографія. – Харків: ФОП Лібуркіна Л. М., 2017. – 296 с.
4. Гуткевич С. О. Міжнародний менеджмент / С. О. Гуткевич, Г. В. Дмитренко, І. Г. Оніщенко, Ю. М. Сафонов. – К. : Кафедра. – 2015. – 535 с.
5. Корженко В.В. Вплив національної культури на формування моделі управління: методика крос-культурного менеджменту / В. В. Корженко, Ж. А. Писаренко. // Актуальні проблеми державного управління. – 2009. – №1 (35). □ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.nbuu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Аpdu/2009\\_1/index.html](http://www.nbuu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Аpdu/2009_1/index.html).
6. Близнюк Т. П. Крос-культурні особливості монгольського стилю лідерства / Т. П. Близнюк // Економіка та суспільство. – 2021. – № 26.
7. Blyznyuk T. P. Cross-cultural features of Ukrainian management / T. P. Blyznyuk // Topical issues of contemporary science: Collection of scientific articles. – С.Е.І.М., Valencia, Venezuela, 2017. - P. 150-153.

8. Близнюк Т.П. Крос-культурні особливості комунікацій в Україні / Т.П. Близнюк // Економіка розвитку. – 2011. – №1(57). – С. 72-74.
9. Ліфінцев Д. С. Перспективи крос-культурної бізнес-взаємодії в контексті європейської інтеграції України / Д. С. Ліфінцев, Т. П. Близнюк, М. О. Кохан // Бізнес Інформ. – 2021. – № 5. – С. 371-377.
10. Близнюк Т. П. Концептуальні засади крос-культурних досліджень в крос-культурному менеджменті / Т. П. Близнюк // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2018. – Вип. 18. – Ч. 1. – С. 49-53.
11. Lepeyko T. Cross-cultural communication in Ukraine / T. Lepeyko, T. Blyznuuk // Global Business Management : Conference Day 2010, 5th of May. - 2010. - P. 151-155.
12. Дзеніс О. О. Роль переговорів у розвитку міжнародного бізнесу підприємства в умовах висококонкурентного середовища / О. О. Дзеніс, О. О. Соловійова // Конкурентоспроможність та інновації : проблеми науки та практики : матер. міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., м. Харків, 19 лист. 2021 р. : тези допов. – Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2021. – С. 347-350.
13. Давидова О. Організація гостинності та крос-культурні особливості в сфері послуг / О. Давидова, С. Сисоєва // Інновації, гостинність, туризм: наука, освіта, практика : зб. тез доп. II Всеукр. наук.-практ. конф. мол. учених, асп. і студ., м. Львів, 19 травня 2022 р.: тези допов. – Львів : ЛДУФК ім. І. Боберського, 2022. – С. 61-64.
14. Близнюк Т.П. Крос-культурні особливості української ділової культури / Т.П. Близнюк // Бізнес-Інформ. – 2012. – №11. – С. 259-263.
15. Гаваагийн Б. Деловая культура Монголии: кросс-культурные особенности / Б. Гаваагийн // Міжнародна науково-практична конференція «сучасний фундамент розвитку національної економіки» 2-3 червня 2017 року (Україна, м. Київ)
16. Близнюк Т. П. Характеристики української ділової культури / Т. П. Близнюк // «Менеджмент ХХІ століття: глобалізаційні виклики»: матер. II міжнар. наук.-практ. конф.: збірник наукових праць. – Полтава: ПП «Астрая», 2018. – С. 42-44.
17. Близнюк Т. П. Професійна культура студентів ХНЕУ імені Семена Кузнеця / Т. П. Близнюк // «Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця»: матер. міжнар. наук.-практ. конф., 31 травня – 1 червня 2018 р.: тези доп. – Х.: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. – С. 280-282.
18. Єфімова А.Г. Розвиток крос-культурного менеджменту на підприємствах України / А.Г.Єфімова // Управління розвитком. - 2012. - №6. - С. 44 – 45
19. Лепейко Т. И. Лидерство в кросс-культурном менеджменте / Т. И. Лепейко, Б. Гаваагийн // Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика – матеріали міжнародної науково-практичної конференції, м. Харків, 30-31 березня 2017 р. Харків: Видавець ФОП Панов А.М. – 2017. – С. 52–54.

### **Інформаційні ресурси в Інтернеті**

20. Офіційний сайт Р. Льюїса [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://blog.crossculture.com>.
21. Офіційний сайт Г. Хофстеде [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://geerthofstede.com>.
22. Офіційний сайт Ф. Тромпенаарса та Ч. Хемпден-Тернера [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www2.thtconsulting.com>.
23. Близнюк Т.П., Кривобок К.В. Крос-культурний менеджмент // Сайт ПНС ХНЕУ ім. С. Кузнеця [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://pns.hneu.edu.ua/course/view.php?id=5108>.