



## ВСТУП

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.

Завданнями навчальної дисципліни є:

- дослідження причин міжкультурних конфліктів;
- з'ясування закономірностей поведінки, властивих національній діловій культурі.

Об'єктом вивчення дисципліни є процес 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.

Предметом навчальної дисципліни є принципи, форми і методи управління відносинами, що виникають на межі національних і організаційних культур, дослідження причин міжкультурних конфліктів

Результати навчання та компетентності, які формує навчальна дисципліна визначено в табл. 1.

**Таблиця 1**

### **Результати навчання та компетентності, які формує навчальна дисципліна**

<b>Результати навчання</b>	<b>Компетентності, якими повинен оволодіти здобувач вищої освіти</b>
PH01	ЗК01, ЗК02, СК01
PH02	ЗК01, ЗК02, СК01
PH04	ЗК03, ЗК04, СК04
PH06	ЗК03, ЗК04, СК02, СК04
PH09	ЗК03, ЗК04, СК02, СК04

де ЗК01. Здатність виявляти, ставити та вирішувати проблеми; формулювати та експериментально перевіряти наукові гіпотези, застосовувати набуті знання на практиці;

безперечно саморозвиватися та самовдосконалюватися у професійній та/або науково-педагогічній діяльності.

ЗК02. Здатність до пошуку, оброблення та аналізу інформації з різних джерел, до абстрактного мислення, філософського тлумачення, обґрунтування та економічного доведення отриманих результатів та розуміння сутності досліджуваних соціально-економічних явищ, обґрунтування, постановки та моделювання задач.

ЗК03. Здатність працювати в міжнародному контексті, розуміти іншомовні професійні тексти, використовувати іноземні мови для представлення наукових результатів в усній та письмовій формі та для спілкування в міжнародному загальному, науковому і професійному середовищі.

ЗК04. Здатність розв'язувати комплексні проблеми у сфері менеджменту на основі системного наукового світогляду та загального культурного кругозору із дотриманням принципів професійної етики та академічної доброчесності, розробляти, планувати й реалізовувати дослідницькі та інноваційні проекти і програми у галузі менеджменту, послідовний процес ґрунтовного наукового дослідження.

СК01. Здатність виконувати оригінальні дослідження, досягати наукових результатів, які створюють нові знання у менеджменті і дотичних до нього міждисциплінарних напрямках; володіти інформацією щодо напрямів та особливостей розвитку сучасних теорій менеджменту та перспективних досягнень у галузі менеджменту; організовувати і проводити дослідницько-інноваційну діяльність.

СК02. Здатність усно і письмово презентувати та обговорювати результати наукових досліджень та/або інноваційних розробок українською та англійською мовами, опрацьовувати наукову літературу з управління та адміністрування та ефективно використовувати нову інформацію з різних джерел.

СК04. Здатність ініціювати, розробляти, реалізовувати та управляти науковими проектами у менеджменті і дотичних до нього міждисциплінарних напрямках та /або складати пропозиції щодо фінансування наукових досліджень, реєстрації прав інтелектуальної власності; впроваджувати інноваційні результати наукового дослідження у галузі менеджменту у практичну діяльність сучасних підприємств, установ, організацій.

РН01. Застосовувати сучасні інструменти і технології пошуку, оброблення та аналізу інформації, зокрема, статистичні методи аналізу даних великого обсягу та/або складної структури, спеціалізовані бази даних та інформаційні системи.

РН02. Вільно презентувати та обговорювати з фахівцями і нефахівцями результати досліджень, наукові та прикладні проблеми менеджменту державною та англійською мовами, кваліфіковано відображати результати досліджень у наукових публікаціях у провідних міжнародних наукових виданнях; критично аналізувати іншомовну наукову літературу зі спеціальності.

РН04. Розробляти та реалізовувати наукові та прикладні проекти, які дають можливість переосмислити наявне та створити нове цілісне знання та/або професійну практику у галузі управління та адміністрування і розв'язувати значущі наукові та технологічні проблеми в менеджменті з дотриманням норм академічної етики і врахуванням соціальних, етичних, економічних, екологічних та правових аспектів.

РН06. Планувати і виконувати наукові і прикладні дослідження з менеджменту та дотичних міждисциплінарних напрямів з використанням сучасних інструментів, критично

аналізувати результати власних досліджень і результати інших дослідників у контексті усього комплексу сучасних знань щодо досліджуваної проблеми; складати пропозиції щодо фінансування досліджень та/або проектів; знати основні характеристики проектних форм наукових досліджень, технології роботи над дослідженням, принципи організації наукової праці та впровадження результатів наукових досліджень з урахуванням норм академічної етики.

РН09. Знати та розуміти ключову фахову термінологію, типову для наукового стилю, граматичні структури професійної іноземної мови; моделі аналізу тексту, стратегії перекладу, перекладацькі процедури і трансформації; способи компресії змісту текстів; особливості процесу наукової комунікації у міжкультурному контексті; особливості побудови іншомовної статті, цитування, графічного оформлення; мовленнєві кліше для монологічного і діалогічного спілкування.

## **ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

### **Зміст навчальної дисципліни**

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

##### **Тема 1. Феномен «культури» в крос-культурному менеджменті**

###### **1.1. Аналіз сутності поняття «культура».**

Основні підходи до ролі феномену «культури» в крос-культурному менеджменті. Систематизація та аналіз авторських понять дефініції «культура» в контексті крос-культурного менеджменту.

###### **1.2. Становлення крос-культурного менеджменту як міждисциплінарної науки.**

Етапи формування крос-культурного менеджменту як самостійної науки. Аналіз сутності поняття «крос-культурний менеджмент». Міждисциплінарний характер крос-культурного менеджменту. Рівні крос-культурного менеджменту.

###### **1.3. Підходи до визначення ролі культури в міжнародному бізнесі.**

Підходи до визначення ролі культури в міжнародному бізнесі (за Р. Робінсоном). Універсальний підхід. Системний підхід. Ціннісний підхід. Модель Т. Гледвіна та В. Терпстра. Класифікація особистостей за цінностями й інтересами. Модель культури Ф. Тромпенаарса та Ч. Хемпден-Тернера. Модель культури як «колективного програмування». Рівні культури (за Г. Хофстеде). Рівні людської особистості (ментальне програмування Г. Хофстеде). Модель «айсбергу» Е. Холла.

###### **1.4. Основні функції культури та характеристики культури в контексті крос-культурного менеджменту**

Основні функції культури в суспільстві. Характеристики культури в контексті крос-культурного менеджменту.

## **Тема 2. Особливості взаємодії різних культур.**

### **2.1. Національна культура та її складові в сучасних умовах.**

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. Національна ідентичність.

### **2.2. Особливості крос-культурної взаємодії.**

Основні характеристики взаємодії різних культур. Складові процесу онтогенезу людини. Механізми інкультурації. Основні характеристики стратегій акультурації. Результати акультурації.

### **2.3. Культурний шок.**

Взаємодія з іншими культурами: розвиток основних цінностей і поглядів (на основі підходу Р. Льюїса). Основні категорії симптомів культурного шоку. Фактори, які впливають на тривалість акультурації в процесі крос-культурної взаємодії особистості. Фази культурного шоку.

### **2.4. Національна ідентичність.**

Поняття національної ідентичності. Культура як зброя.

## **Змістовий модуль 2. Національні культури: крос-культурний підхід**

### **Тема 3. Класифікації національних культур**

#### **3.1. Модель 6-D (підхід Г. Хофстеде)**

«Дистанція по відношенню до влади». «Співвідношення індивідуалізму і колективізму». «Співвідношення мужності і жіночності» чи «Мотивація до досягнення та успіху». «Уникнення невизначеності». «Часова орієнтація». «Потурання на протипагу стримуванню». Зміни в моделі в жовтні 2023.

#### **3.2. Модель Е. Холла та М. Холл.**

Характер використання простору. Основні характеристики високо- та низькоконтексних культур. Характер використання часу. Вплив характеру використання часу на поведінку менеджера.

#### **3.3. Модель Р. Д. Льюїса.**

Моноактивні (linear-active) культури як орієнтація на виконання завдання (task-oriented). Поліактивні (multi-active) як орієнтація на міжособистісні відносини (people-oriented). Реактивні (reactive) культури як орієнтація на збереження репутації (respect-oriented listeners). Трикутник Р. Льюїса.

#### **3.4. Проєкт GLOBE**

Історія проєкту GLOBE. Впевненість. Інституційний колективізм. Груповий колективізм. Орієнтація на майбутнє. Гендерний егалітаризм. Орієнтація на людину. Орієнтація на результат. Дистанція влади. Уникнення невизначеності

## **Тема 4. Національні особливості організаційної культури**

### **4.1. Поняття організаційної культури**

Сутність поняття «організаційна культура». Рівні організаційної культури (підхід Е. Шейна). Цінності організаційної культури успішних компаній (підхід

Т. Пітерса і Р. Уотермана). Характеристики організаційної культури (сформовано на основі підхода Ф. Харріс та Р. Моран.

#### **4.2. Функції та властивості організаційної культури.**

Функції організаційної культури. Властивості організаційної культури.

#### **4.3. Класифікації організаційних культур: національний контент.**

Класифікація Ф. Тромпенаарса та Ч. Хампден-Тернера. Класифікація Г. Хостеде, Г. Дж. Хофстеде та М. Мінкова.

### **Тема 5. Національні стилі менеджменту.**

#### **5.1. Мотивація 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.

#### **5.2. Стилi лiдерства в різних країнах.**

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 / завдань за навчальною дисципліною наведено в табл. 2.

Таблиця 2

#### **Перелік практичних (семінарських) занять / завдань**

Назва теми та / або завдання	Зміст
Тема 1. Завдання 1. Ділова ситуація «Налагодження міжнародних ділових контактів»	Аналіз ситуації та причини її виникнення. В цьому полягає крос-культурний конфлікт та як його вирішити.
Тема 2. Завдання 2. Ділова ситуація «Італійсько-швейцарська криза»	Аналіз ситуації та причини її виникнення. В цьому полягає крос-культурний конфлікт та як його вирішити.
Тема 2. Завдання 3. Ділова ситуація «Кандидат на відрядження»	Аналіз ситуації та причини її виникнення. В цьому полягає крос-культурний конфлікт та як його вирішити.
Тема 3. Творче завдання. Частина 1. «Крос-культурний аналіз національної культури країни»	Культурний профіль обраної країни. Аналіз національної культури обраної країни за визначеними класифікаціями (Хофстеде та ін.) з детальним аналізом кожної культурної ознаки. Порівняння цієї країни з Україною
Тема 4. Творче завдання. Частина 2. «Крос-культурний аналіз домінуючих типів організаційної культури в національній культурі країни»	Аналіз домінуючих типів організаційної культури в національній культурі обраної країни з визначеними класифікаціями з детальним аналізом кожної культурної ознаки. Порівняння цієї країни з Україною

Тема 5. Творче завдання. Частина 3. «Аналіз національних особливостей менеджменту»	Аналіз національних особливостей менеджменту в обраній країні з наведенням прикладів національного стилю лідерства та мотивації
--	---

Перелік самостійної роботи за навчальною дисципліною наведено в табл. 3.

Таблиця 3

### Перелік самостійної роботи

Назва теми та / або завдання	Зміст
Тема 1.	Вивчення лекційного матеріалу
Тема 2.	Вивчення лекційного матеріалу
Тема 3.	Вивчення лекційного матеріалу
Творче завдання. Частина 1. «Крос-культурний аналіз національної культури країни»	Культурний профіль обраної країни. Аналіз національної культури обраної країни за визначеними класифікаціями (Хофстеде та ін.) з детальним аналізом кожної культурної ознаки. Порівняння цієї країни з Україною
Тема 4.	Вивчення лекційного матеріалу
Тема 4. Творче завдання. Частина 2. «Крос-культурний аналіз домінуючих типів організаційної культури в національній культурі країни»	Аналіз домінуючих типів організаційної культури в національній культурі обраної країни з визначеними класифікаціями з детальним аналізом кожної культурної ознаки. Порівняння цієї країни з Україною
Тема 5.	Вивчення лекційного матеріалу
Тема 5. Творче завдання. Частина 3. «Аналіз національних особливостей менеджменту»	Аналіз національних особливостей менеджменту в обраній країні з наведенням прикладів національного стилю лідерства та мотивації

Кількість годин лекційних, практичних (семінарських) та занять та годин самостійної роботи наведено в робочому плані (технологічній карті) з навчальної дисципліни.

## МЕТОДИ НАВЧАННЯ

У процесі викладання навчальної дисципліни для набуття визначених результатів навчання, активізації освітнього процесу передбачено застосування таких методів навчання, як:

Словесні (лекція (Тема 1, 2, 3, 4), проблемна лекція (Тема 5)).

Наочні (демонстрація (Тема 1-5)).

Практичні (практична робота (Тема 1 – 5), кейс-метод (тема 1-2), індивідуальна дослідницька робота під час виконання творчого завдання (теми 3-5)).

## ФОРМИ ТА МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ

Університет використовує 100 бальну накопичувальну систему оцінювання результатів навчання здобувачів вищої освіти.

**Поточний контроль** здійснюється під час проведення лекційних, практичних та семінарських занять і має на меті перевірку рівня підготовленості здобувача вищої освіти до виконання конкретної роботи і оцінюється сумою набраних балів:

для дисципліни з формою семестрового контролю залік: максимальна сума – 100 балів; мінімальна сума – 60 балів.

**Підсумковий контроль** включає семестровий контроль та атестацію здобувача вищої освіти.

**Семестровий контроль** проводиться у формі диференційованого заліку.

**Підсумкова оцінка за навчальною дисципліною** визначається:

– для дисципліни з формою семестрового контролю залік – сумуванням всіх балів, отриманих під час поточного контролю.

Під час викладання навчальної дисципліни використовуються наступні контрольні заходи:

Поточний контроль:

компетентнісно-орієнтованих завдань (15 балів); творче завдання (3 частини) (45 балів); контрольні роботи (15 балів); підсумкова контрольна робота (25 балів).

Семестровий контроль: залік.

Більш детальну інформацію щодо системи оцінювання наведено в робочому плані (технологічній карті) з навчальної дисципліни.

## РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

### Основна

1. Теорія управління [Електронний ресурс] : навчальний посібник / І.А. Грузіна, І.О. Кінас, І.М. Перерва [та ін.]; Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця. — Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. — 137 с. Режим доступу: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/27798>

### Додаткова

2. Близнюк Т. П. Крос-культурні особливості менеджменту сучасної мультинаціональної організації: монографія. – Харків: ФОП Лібуркіна Л. М., 2017. – 296 с. – Режим доступу: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/26203>

3. Blyznyuk T. Leadership types: cross-cultural aspects // Приазовський економічний вісник. 2022. № 1 (30). С. 40-44.



4. Cross-Cultural Management. Practicum for Bachelor's (first) degree students of speciality 073 "Management" [Electronic resource] / compil. by T. Blyznyuk; Simon Kuznets Kharkiv national university of economics. - E-text data (141 КБ). - Kharkiv : S. Kuznets KhNUE, 2021. - 55 p. – Режим доступу: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/25684>

5. Zehetner A. Generation Z's Expectations of Their Leaders: A Cross-cultural, Multi-dimensional Investigation of Leadership Styles / A. Zehetner A. , D. Zehetner, T. Lepeyko, T. Blyznyuk // Proceedings of the European Conference on Management, Leadership and Governance, 2022, 2022-November, P. 447–455

### **Інформаційні ресурси**

6. Офіційний сайт Р. Льюїса [Електроний ресурс]. - Режим доступу: <http://blog.crossculture.com/>.

7. Офіційний сайт Г. Хофстеде [Електроний ресурс]. - Режим доступу: <https://geerthofstede.com>.

8. Офіційний сайт Ф. Тромпенаарса та Ч. Хемпден-Тернера [Електроний ресурс]. Режим доступу: <https://thtconsulting.com/models/7-dimensions-of-culture/>.