

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ЗАТВЕРДЖУЮ

Директор Навчально-наукового
інституту міжнародних відносин
ім. Б.Д. Гаврилишина
Ірина ІВАЩУК

« 29 » вересня 2023 р.



ЗАТВЕРДЖУЮ

В. о. проректора з науково-
педагогічної роботи
Віктор ОСТРОВЕРХОВ

« 29 » вересня 2023 р.



РОБОЧА ПРОГРАМА

з дисципліни «МІЖКУЛЬТУРНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

ступінь вищої освіти – магістр

галузь знань – 07 Управління та адміністрування

спеціальність – 073 Менеджмент

освітньо-наукова програма – Міжнародний менеджмент

Кафедра міжнародних економічних відносин

| Форма навчання | Курс | Семестр | Лекції (год.) | Практ. (год.) | ІРС (год.) | Тренінг, КПІЗ (год.) | Самост. робота студ. (год.) | Разом (год.) | Залік (сем.) |
|----------------|------|---------|---------------|---------------|------------|----------------------|-----------------------------|--------------|--------------|
| Денна | 1 | 2 | 30 | 15 | 5 | 6 | 94 | 150 | 2 |

Тернопіль – 2023

Робочу програму склала к.філол.н., доцент кафедри міжнародних економічних відносин Наталія БАТРИН.

Робоча програма затверджена на засіданні кафедри міжнародних економічних відносин, протокол №3 від 29.09.2023р.

Завідувач кафедри міжнародних економічних відносин,
д.е.н, професор



Роман ЗВАРИЧ

Розглянуто та схвалено групою забезпечення спеціальності 073 «Менеджмент», протокол № 2 від 29.09.2023р.

Голова групи забезпечення спеціальності,
д.е.н., професор



Михайло ШКІЛЬНЯК

Гарант ОНП,
к.е.н., доц.



Тетяна ДЛУГОПОЛЬСЬКА

**СТРУКТУРА РОБОЧОЇ ПРОГРАМИ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ
«Міжкультурний менеджмент»**

1. Опис дисципліни «Міжкультурний менеджмент»

| | | |
|--|---|---|
| Дисципліна «Міжкультурний менеджмент» | Галузь знань, спеціальність, СВО | Характеристика навчальної дисципліни |
| Кількість кредитів – 5 | Галузь знань (шифр, найменування) – 07 «Управління та адміністрування» | Статус дисципліни – вибіркова Мова навчання – українська |
| Кількість залікових модулів – 3 | Спеціальність 073 «Менеджмент» | Рік підготовки: 1 Семестр: 2 |
| Кількість змістових модулів – 2 | Ступінь вищої освіти – магістр | Лекції: – 30 год. Практичні заняття – 15 год. |
| Загальна кількість годин – 150 год. | | Самостійна робота – 94 год. Тренінг, КПЗ - 6 год. Індивідуальна робота – 5 год. |
| 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 залікового кредиту дисципліни “Міжкультурний менеджмент”

| № п/п | Теми курсу | Кількість годин | | | | | Контрольні заходи |
|--|--|-----------------|-----------|-----|-----|--------------|---|
| | | Лекції | Практичні | ІРС | СРС | Тренінг, КПЗ | |
| Змістовий модуль 1. Історія виникнення, еволюція та основні концепції міжкультурного менеджменту. | | | | | | | |
| 1. | Тема 1. Сутність міжкультурного менеджменту. | 4 | 2 | | 15 | 4 | Тести, групове обговорення, ситуаційні завдання, кейси. |
| 2. | Тема 2. Міжкультурна розмаїтість. Основи культурної орієнтації суспільства. | 4 | 2 | 1 | 15 | | Тести, групове обговорення, ситуаційні завдання, кейси. |
| 3. | Тема 3. Теорія культурних вимірів Г. Хофстеде | 4 | 2 | 1 | 15 | | Тести, групове обговорення, ситуаційні завдання, кейси. |

| Змістовий модуль 2. Міжкультурний менеджмент як процес застосування управлінських концепцій та інструментів у багатокультурному середовищі | | | | | | | |
|--|---|-----------|-----------|----------|-----------|----------|---|
| 4. | Тема 4. Культура та стилі управління в міжнародних організаціях | 4 | 2 | 1 | 15 | 2 | Тести, групове обговорення, ситуаційні завдання, кейси. |
| 5. | Тема 5. Лідерство в міжкультурному діловому середовищі | 4 | 2 | 1 | 15 | | Тести, групове обговорення, ситуаційні завдання, кейси. |
| 6. | Тема 6. Міжкультурне ділове спілкування. | 4 | 2 | 1 | 10 | | Тести, групове обговорення, ситуаційні завдання, кейси. |
| 7. | Тема 7. Міжкультурні аспекти ведення міжнародних переговорів. | 6 | 3 | | 9 | | Тести, групове обговорення, ситуаційні завдання, кейси. |
| Всього: | | 30 | 15 | 5 | 94 | 6 | |

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.
3. Основні завдання міжкультурного менеджменту.
4. Еволюція поглядів щодо культурних особливостей міжнаціональних бізнес-контактів.
5. Вплив культурних та релігійних особливостей націй на ведення міжнародного бізнесу.
6. 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.
2. Вплив культури на поведінку людей.
3. Аспекти ціннісної орієнтації суспільства: сприйняття, ставлення до навколишнього світу, відносини, діяльність.
4. Сприйняття часу та простору. Сприйняття людини.

5. Класифікація параметрів культур.
6. Основні типології ділових культур.
7. Модель культури Ф. Тромпенаарса та Ч. Хемпден-Тернера.
8. 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.
2. Дистанція від влади (висока-низька).
3. Відособленість (індивідуалізм-колективізм).
4. Напористість (маскуліність-фемінність).
5. Уникнення невизначеності (неприйняття невизначеності).
6. Стратегічне мислення (короткострокова-довгострокова орієнтація).
7. 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.
2. Культурні розходження та стилі управління.
3. Переконавання як причини потенційних проблем у роботі.
4. Культурні параметри виробничих відносин.
5. 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.
2. Лідерство з точки зору міжкультурного менеджменту.
3. Основні теорії лідерства: ситуаційний прояв у різних культурах.
4. Національні стилі лідерства.
5. Коригування управління компанією з урахуванням міжкультурних відмінностей.
6. 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.
3. Національні особливості спілкування.
4. Особливості спілкування з представниками різних націй.
5. Особливості спілкування з представниками європейських країн.
6. Особливості спілкування з представниками азіатських країн.

Практичне заняття 7

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.
4. Фактори успіху міжкультурних переговорів.

5. Різниця в моделях поведінки партнерів в залежності від етапів переговорів.

6.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.

7. Самостійна робота студентів

| № п/п | Тематика |
|-------|--|
| 1 | Історія формування міжкультурного менеджменту як науки. |
| 2 | Основні поняття та категорії міжкультурного менеджменту. |
| 3 | Поняття ділової культури та її типологія. |
| 4 | Українська ділова ментальність та її ознака. |
| 5 | Поняття, фаз, методи попередження культурного шоку. |
| 6 | Сучасне розуміння культур як універсального середовища існування людини. |
| 7 | Поліактивні культури. Теорія Е.Холла. |
| 8 | Система культурних цінностей по теорії Г.Хофстеде. |
| 9 | Культурні відмінності та їх вплив на управління по теорії Ф.Тромпенарса. |
| 10 | Причини, протікання, попередження та подолання міжкультурних конфліктів. |

8.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 умінь 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.

9. 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 проєктів;
- модульні роботи;
- оцінювання виконання КПЗ.

10. Критерії, форми поточного та підсумкового контролю

Підсумковий бал (за 100-бальної 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. Опитування (тестування) на заняттях: 3 теми по 10 балів – макс. 30 балів. 2. Письмова робота – макс. 70 балів. | 1. 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> |

11. Інструменти, обладнання та програмне забезпечення, використання яких передбачає навчальна дисципліна

| № п/п | Найменування | Номер теми |
|-------|--------------|------------|
| | | |

| | | |
|---|-------------------------|-----|
| 1 | Ноутбук | 1-7 |
| 2 | Мультимедійний проектор | 1-7 |
| 3 | Інтерактивна дошка | 1-7 |

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. Рутьєв В.А., Гуткевич С.О. Менеджмент. К.: ЦНЛ, 2019. 312 с.
4. Fakhredin, 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 Snejina, & 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/>