

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ КЕРІВНИХ КАДРІВ КУЛЬТУРИ І МИСТЕЦТВ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ  
ПРАКТИЧНОЇ КУЛЬТУРОЛОГІЇ ТА АРТМЕНЕДЖМЕНТУ  
КАФЕДРА АРТМЕНЕДЖМЕНТУ ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Ректор

Валерій МАРЧЕНКО

«29»

Квітня

2025



РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

КРОС-КУЛЬТУРНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ  
ТА МІЖКУЛЬТУРНІ КОМУНІКАЦІЇ

для здобувачів вищої освіти

Галузь знань  
Спеціальність  
Освітній рівень  
Освітня програма  
Вид дисципліни

D Бізнес, адміністрування та право

D3 Менеджмент

другий (магістерській)

«Менеджмент підприємницької діяльності»

обов'язкова

Форма навчання

денна, заочна

Навчальний рік

2025/2026

Кількість кредитів ECTS

5/150

Мова викладання, навчання  
та оцінювання

українська

Форма підсумкового контролю

екзамен

Розробник:

**БОРТЯНА Єлена Ярославівна**, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри артменеджменту та інформаційних технологій

**ЗАТВЕРДЖЕНО:**

Завідувач кафедри арт менеджменту та інформаційних технологій  
Протокол № 1 від «16» 08 2025 р.

Вікторія ДОБРОВОЛЬСЬКА

**ПОГОДЖЕНО** з гарантом освітньої програми  
«Менеджмент підприємницької діяльності »

Гарант освітньої програми

Єлена БОРТЯНА

# 1. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

## 1. Анотація навчальної дисципліни (зокрема, міждисциплінарні зв'язки):

Навчальна дисципліна «*Крос-культурний менеджмент та міжкультурні комунікації*» передбачена ОП «Менеджмент підприємницької діяльності» зі спеціальності ДЗ «Менеджмент», другого (магістерського) рівня. Відповідно до навчального плану навчальна дисципліна є обов'язковою і вивчається здобувачами вищої освіти на першому курсі у першому семестрі. Формою підсумкового контролю є екзамен у 1 семестрі. Загальна кількість годин – 150 (кредитів ECTS – 5).

Денна форма: контактні години – 40: лекційні – 20 год., семінарські – 20 год.; модульний контроль – 10 год., для самостійної роботи здобувачів визначено 100 год.

Заочна форма: контактні години – 10: лекційні – 4 год., семінарські – 6 год.; модульний контроль – 2 год., для самостійної роботи здобувачів визначено 138 год.

Дисципліна є важливою, оскільки формує фундамент для роботи у міжнародних середовищах, забезпечуючи магістрів знаннями, що сприяють професійному розвитку, інноваціям та успішній співпраці на глобальному рівні.

Навчальна дисципліна «Крос-культурний менеджмент та міжкультурні комунікації» пов'язана з такими обов'язковими дисциплінами: «Стратегічний та інноваційний менеджмент», «Грантовий менеджмент» тощо.

**2. Мета дисципліни** – формування системи теоретичних знань і практичних навичок щодо ефективного управління організаціями з урахуванням особливостей і взаємодії різних культур.

### 3. Завдання:

- висвітлення теоретико-методологічних і прикладних аспектів крос-культурного менеджменту та міжкультурних комунікацій;
- формування у здобувачів практичних навичок і вмінь щодо застосування методів і механізмів крос-культурного менеджменту та міжкультурних комунікацій;
- підготовка здобувачів до роботи в мультикультурному середовищі сучасного бізнесу.

**4. Компетентності, яких набуває здобувач при вивченні дисципліни** відповідно до освітньої програми:

**Інтегральна компетентність:** здатність розв'язувати складні задачі і проблеми у сфері менеджменту або у процесі навчання, що передбачають проведення дослідження та/або здійснення інновацій за невизначеністю умов і вимог.

### **Загальні компетентності (ЗК):**

**ЗК2.** Здатність до спілкуватися з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань/видів економічної діяльності).

**ЗК4.** Здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети.

**ЗК5.** Здатність діяти на основі етнічних міркувань (мотивів).

### **Спеціальні (фахові, предметні) компетентності (СК):**

**СК1.** Здатність обирати та використовувати концепції, методи та інструментарій менеджменту, в тому числі у відповідності до визначених цілей та міжнародних стандартів.

**СК5.** Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління.

**СК6.** Здатність формувати лідерські якості та демонструвати їх в процесі управління людьми.

**СК10.** Здатність до управління організацією та її розвитком.

### **5. Програмні результати навчання (ПРН):**

**ПРН2.** Ідентифікувати проблеми в організації та обґрунтовувати методи їх вирішення.

**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.

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

**ПРН12.** Вміти делегувати повноваження та керівництво організацією (підрозділом).

**ПРН15.** Організовувати конструктивний діалог між зацікавленими стейкхолдерами соціокультурних трансформацій задля досягнення спільно визначеної мети (місії.)

### **Програма навчальної дисципліни складається з п'яти модулів:**

**Модуль 1.** *Теоретичні основи крос-культурного менеджменту та міжкультурних комунікацій*

**Модуль 2.** *Культурна розмаїтість цінностей і ставлень у міжкультурних ділових відносинах*

**Модуль 3.** *Методи і технології спілкування в міжкультурному діловому середовищі*

**Модуль 4.** *Культура поведінки в крос-культурних колективах*

**Модуль 5.** *Міжкультурні відмінності та лідерство в міжнародних організаціях*

## СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

| ДЕННА ФОРМА  |  |                              |           |           |             |            |
|--|--|------------------------------|-----------|-----------|-------------|------------|
| №з/п   | Назва розділу, теми  | обсяг роботи студента, годин |           |           |             |            |
|  |  | разом                        | з них:    |           |             |            |
|  |  |                              | лекції    | практичні | семінарські | м.к.       |
| <b>МОДУЛЬ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КРОС-КУЛЬТУРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МІЖКУЛЬТУРНИХ КОМУНІКАЦІЙ</b>   |  |                              |           |           |             |            |
| 1.1.   | Компетентнісна актуальність навчальної дисципліни  | 14                           | 2         |           | 2           | 10         |
| 1.2.   | Вплив культури на міжнародні ділові відносини  | 14                           | 2         |           | 2           | 10         |
|  | <i>Модульний контроль</i>  | 2                            |           |           | 2           |            |
| <b>Разом за 1 модуль</b>   |  | <b>30</b>                    | <b>4</b>  |           | <b>4</b>    | <b>20</b>  |
| <b>МОДУЛЬ 2. КУЛЬТУРНА РОЗМАЇТІСТЬ ЦІННОСТЕЙ І СТАВЛЕНЬ У МІЖКУЛЬТУРНИХ ДІЛОВИХ ВІДНОСИНАХ</b> |  |                              |           |           |             |            |
| 2.1.   | Цінності, ставлення, поведінка: міжкультурна розмаїтість                                 | 28                           | 4         |           | 4           | 20         |
|  | <i>Модульний контроль</i>  | 2                            |           |           | 2           |            |
| <b>Разом за 2 модуль</b>   |  | <b>30</b>                    | <b>4</b>  |           | <b>4</b>    | <b>20</b>  |
| <b>МОДУЛЬ 3. МЕТОДИ І ТЕХНОЛОГІЇ СПІЛКУВАННЯ В МІЖКУЛЬТУРНОМУ ДІЛОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ</b>          |  |                              |           |           |             |            |
| 3.1.   | Міжкультурне ділове спілкування  | 28                           | 4         |           | 4           | 20         |
|  | <i>Модульний контроль</i>  | 2                            |           |           | 2           |            |
| <b>Разом за 3 модуль</b>   |  | <b>30</b>                    | <b>4</b>  |           | <b>4</b>    | <b>20</b>  |
| <b>МОДУЛЬ 4. КУЛЬТУРА ПОВЕДІНКИ В КРОС-КУЛЬТУРНИХ КОЛЕКТИВАХ</b>                               |  |                              |           |           |             |            |
| 4.1.   | Поведінка на робочому місці: культурні параметри   | 14                           | 2         |           | 2           | 10         |
| 4.2.   | Крос-культурні аспекти міжнародних переговорів   | 14                           | 2         |           | 2           | 10         |
|  | <i>Модульний контроль</i>  | 2                            |           |           | 2           |            |
| <b>Разом за 4 модуль</b>   |  | <b>30</b>                    | <b>4</b>  |           | <b>4</b>    | <b>20</b>  |
| <b>МОДУЛЬ 5. МІЖКУЛЬТУРНІ ВІДМІННОСТІ ТА ЛІДЕРСТВО В МІЖНАРОДНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ</b>              |  |                              |           |           |             |            |
| 5.1.   | Культурні розходження в організаціях<br>Крос-культурні розходження в мотивації персоналу | 14                           | 2         |           | 2           | 10         |
| 5.2.   | Лідерство в міжкультурному діловому оточенні   | 14                           | 2         |           | 2           | 10         |
|  | <i>Модульний контроль</i>  | 2                            |           |           | 2           |            |
| <b>Разом за 5 модуль</b>   |  | <b>30</b>                    | <b>4</b>  |           | <b>4</b>    | <b>20</b>  |
| <b>Разом з дисципліни</b>  |  | <b>150</b>                   | <b>20</b> |           | <b>20</b>   | <b>100</b> |

| ЗАОЧНА ФОРМА   |  |                              |          |           |             |            |
|--|--|------------------------------|----------|-----------|-------------|------------|
| №з/п   | Назва розділу, теми  | обсяг роботи студента, годин |          |           |             |            |
|  |  | разом                        | з них:   |           |             |            |
|  |  |                              | лекції   | практичні | семінарські | м.к.       |
| <b>МОДУЛЬ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КРОС-КУЛЬТУРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МІЖКУЛЬТУРНИХ КОМУНІКАЦІЙ</b>   |  |                              |          |           |             |            |
| 1.1.   | Компетентнісна актуальність навчальної дисципліни  | 15                           |          |           |             | 14         |
| 1.2.   | Вплив культури на міжнародні ділові відносини  | 15                           |          |           | 2           | 14         |
|  | <i>Модульний контроль</i>  |                              |          |           |             |            |
| <b>Разом за 1 модуль</b>   |  | <b>30</b>                    |          |           | <b>2</b>    | <b>28</b>  |
| <b>МОДУЛЬ 2. КУЛЬТУРНА РОЗМАЇТІСТЬ ЦІННОСТЕЙ І СТАВЛЕНЬ У МІЖКУЛЬТУРНИХ ДІЛОВИХ ВІДНОСИНАХ</b> |  |                              |          |           |             |            |
| 2.1.   | Цінності, ставлення, поведінка: міжкультурна розмаїтість                                 | 30                           | 1        |           |             | 29         |
|  | <i>Модульний контроль</i>  |                              |          |           |             |            |
| <b>Разом за 2 модуль</b>   |  | <b>30</b>                    | <b>1</b> |           |             | <b>29</b>  |
| <b>МОДУЛЬ 3. МЕТОДИ І ТЕХНОЛОГІЇ СПІЛКУВАННЯ В МІЖКУЛЬТУРНОМУ ДІЛОВИМУ СЕРЕДОВИЩІ</b>          |  |                              |          |           |             |            |
| 3.1.   | Міжкультурне ділове спілкування  | 30                           | 1        |           | 1           | 28         |
|  | <i>Модульний контроль</i>  |                              |          |           |             |            |
| <b>Разом за 3 модуль</b>   |  | <b>30</b>                    | <b>1</b> |           | <b>1</b>    | <b>28</b>  |
| <b>МОДУЛЬ 4. КУЛЬТУРА ПОВЕДІНКИ В КРОС-КУЛЬТУРНИХ КОЛЕКТИВАХ</b>                               |  |                              |          |           |             |            |
| 4.1.   | Поведінка на робочому місці: культурні параметри   | 15                           | 1        |           |             | 14         |
| 4.2.   | Крос-культурні аспекти міжнародних переговорів   | 15                           |          |           | 1           | 14         |
|  | <i>Модульний контроль</i>  |                              |          |           |             |            |
| <b>Разом за 4 модуль</b>   |  | <b>30</b>                    | <b>1</b> |           | <b>1</b>    | <b>28</b>  |
| <b>МОДУЛЬ 5. МІЖКУЛЬТУРНІ ВІДМІННОСТІ ТА ЛІДЕРСТВО В МІЖНАРОДНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ</b>              |  |                              |          |           |             |            |
| 5.1.   | Культурні розходження в організаціях<br>Крос-культурні розходження в мотивації персоналу | 14                           | 1        |           |             | 13         |
| 5.2.   | Лідерство в міжкультурному діловому оточенні   | 14                           |          |           | 2           | 12         |
|  | <i>Модульний контроль</i>  | 2                            |          |           | 2           |            |
| <b>Разом за 5 модуль</b>   |  | <b>30</b>                    | <b>1</b> |           | <b>2</b>    | <b>25</b>  |
| <b>Разом з дисципліни</b>  |  | <b>150</b>                   | <b>4</b> |           | <b>6</b>    | <b>138</b> |

# ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

## МОДУЛЬ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КРОС-КУЛЬТУРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МІЖКУЛЬТУРНИХ КОМУНІКАЦІЙ

#### Тема 1.1. КОМПЕТЕНТНІСНА АКТУАЛЬНІСТЬ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

##### *Анотація до лекції 1.1*

Актуальність навчальної дисципліни «Крос-культурний менеджмент та міжкультурні комунікації», її роль і значення в професійному становленні. Мета й основні завдання навчальної дисципліни. Навчальна дисципліна в процесі формування інтегральних, загальних і спеціальних (фахових) компетентностей. Програмні результати навчання.

Змістовні модулі, тематичний план лекційних занять, завдання для семінарських, практичних занять і самостійної роботи. Методика оцінювання запропонованих у дисципліні видів навчальної та практичної роботи. Теми для проектної презентації.

##### *План*

1. Актуальність навчальної дисципліни, зміст, мета, завдання курсу.
2. Мета та основні завдання навчальної дисципліни.
3. Набуті при засвоєнні запропонованого навчального матеріалу компетентності.
4. Тематичний план і методика оцінювання.

##### *Семінарське заняття до теми 1.1*

**Мета** – ознайомитись з формуванням базових понять крос-культурного менеджменту.

##### *Практичні завдання*

На основі запропонованого тематичного плану сформулювати власне бачення щодо спеціальних (фахових) компетентностей, які формує дисципліна «Крос-культурний менеджмент та міжкультурні комунікації». Обґрунтувати сформульовані компетентності.

Результати практичного завдання оформити у вигляді доповіді.

Практичне заняття виконується індивідуально кожним здобувачем.

*Література:* 23, 24, 29.

##### *Завдання для самостійної роботи до теми 1.1*

##### *Практичні завдання*

1. Проаналізувати вітчизняну та зарубіжну фахову періодику.
2. Охарактеризувати основні напрями фахових обговорень проблем крос-культурного менеджменту в періодичних виданнях.

*Література:* 23, 24, 29.

## Тема 1.2. ВПЛИВ КУЛЬТУРИ НА МІЖНАРОДНІ ДІЛОВІ ВІДНОСИНИ

### *Анотація до лекції 1.2*

Сутність культури і крос-культурного менеджменту. Рівні культурного програмування. Типові реакції на незнайомі культури. Взаємодія з іншими культурами. Класифікація культур. Ділові культури.

Національний стиль управління. Основні підходи до визначення впливу культурних чинників на національний стиль управління (універсалісти, економіко-кластерний підхід, концепція «культурного фону»).

Інституалізм Уітлі. Основні чинники: культурні звичаї та традиції, державна структура і політика, фінансова система, система трудових відносин. Концепція універсалій Бермана: географічне положення, релігійна приналежність, мова, сприйняття часу, система освіти.

#### *План*

1. Сутність культури і крос-культурного менеджменту.
2. Рівні культурного програмування.
3. Типові реакції на незнайомі культури.
4. Взаємодія з іншими культурами.
5. Класифікація культур.
6. Національний стиль управління.
7. Інституалізм Уітлі.
8. Концепція універсалій Бермана.

### *Семінарське заняття до теми 1.2*

**Мета** – засвоєння теоретичних підходів до розуміння впливу культури на формування національного стилю управління.

#### *Практичні завдання*

1. Охарактеризуйте фазу «Радісне пожвавлення». Наведіть приклади «Веселого пожвавлення» на основі особистого досвіду або випадків, що описані іншими людьми, або ж на прикладах з літератури. Чому цю фазу називають «медовим місяцем» крос-культурного шоку? Яка звичайна тривалість фази «Радісне пожвавлення»?

2. Охарактеризуйте фазу «Фрустрація і озлоблення». Наведіть приклади «Фрустрації і озлоблення» на основі особистого досвіду або випадків, описаних іншими людьми або ж на прикладах з літератури, яка її звичайна тривалість і від чого вона залежить? Перерахуйте типові каталізатори, що прискорюють настання фази «Фрустрація і озлоблення». Як називаються спроби штучно обмежити коло спілкування за кордоном тільки своїми співвітчизниками? Наведіть приклади. Чому надмірне обмеження кола спілкування співвітчизниками може виявитися серйозною перешкодою для адаптації до іншої культури?

3. Охарактеризуйте фазу крос-культурного шоку «Одужання». Наведіть приклади «Одужання» на основі особистого досвіду або випадків, описаних іншими людьми або ж на прикладах з літератури. Опишіть ознаки фази «Одужання».

4. Охарактеризуйте фазу крос-культурного шоку «Пристосування». Які найважливіші ознаки, що свідчать про наближення (настання) фази «Пристосування»? Наведіть приклади переоцінки цінностей у фазі «Пристосування».

Оформити у вигляді доповіді.

Практичне заняття виконується індивідуально кожним здобувачем.

*Література:* 25, 29, 31, 40.

### ***Семінарське заняття до теми 1.2***

***Мета*** – засвоєння теоретичних підходів до розуміння впливу культури на формування національного стилю управління.

#### *Практичні завдання*

Кейс «Зустріч».

Успішний бізнесмен Віктор приїхав на зустріч зі своїм шкільним товаришем Олександром раніше призначеного часу на 10 хв. Вони не бачилися декілька років. Олександр працює керівником невеликого банку. У приймальні Віктора зустріла секретарка. «Олександр Сергійович чекає на Вас, але наразі він розмовляє по телефону. Я можу запропонувати Вам чай або каву. Розташовуйтесь зручніше, можете переглянути газети або журнали на столику». Розмова Олександра телефоном затягнулася. Коли він через певний час вийшов зі свого кабінету, щоб привітатись з Віктором, той йому сказав з образою: «Сашко! Ти хоча би міг запросити мене до свого кабінету, адже ми друзі!».

Завдання:

1. Чи були у Віктора, на Вашу думку, підстави для образи? Зробіть обґрунтування Вашої відповіді.

2. Як визначити тип ділової культури, до якого належать Олександр і Віктор?

3. Поясніть у письмовому вигляді.

*Література:* 25, 29, 31, 40.

### ***Завдання для самостійної роботи до теми 1.2***

#### *Практичні завдання*

1. Основні чинники: культурні звичаї та традиції, державна структура і політика, фінансова система, система трудових відносин.

2. Концепція універсалій Бермана: географічне положення, релігійна приналежність, мова, сприйняття часу, система освіти.

## **МОДУЛЬНИЙ КОНТРОЛЬ № 1**

*Модульний контроль* є результатом вивчення тем, які належать до модуля, який містить підсумок усіх форм поточного контролю та виконання модульної контрольної роботи.

Відповідь здобувача оцінюється на:

- **5 балів**, якщо повно та глибоко, розгорнуто, правильно та обґрунтовано викладено відповідь на завдання модульної контрольної роботи;
- **4 бали**, якщо правильно та обґрунтовано викладено матеріал, але відповідь не містить усіх необхідних відомостей про предмет запитання;
- **3 бали**, якщо матеріал викладено правильно, але наявні нечіткі характеристики змісту понять, категорій, закономірностей;
- **2 бали**, якщо відповідь є поверхневою, недостатньо аргументованою про предмет запитання;
- **1 бал**, якщо відповідь свідчить про наявність прогалин у знаннях, зокрема не розкриває сутності питання.

## **МОДУЛЬ 2**

### **КУЛЬТУРНА РОЗМАЇТІСТЬ ЦІННОСТЕЙ І СТАВЛЕНЬ У МІЖКУЛЬТУРНИХ ДІЛОВИХ ВІДНОСИНАХ**

#### **Тема 2.1. ЦІННОСТІ, СТАВЛЕННЯ, ПОВЕДІНКА: МІЖКУЛЬТУРНА РОЗМАЇТІСТЬ**

##### *Анотація до лекції 2.1*

Основи культурної орієнтації суспільства. Цінності. Ставлення. Поведінка. Аспекти ціннісної орієнтації суспільства. Сприйняття людини. Ставлення до навколишнього світу. Відносини між людьми. Діяльність: дія чи існування. Сприйняття часу. Сприйняття простору.

##### *План*

1. Основи культурної орієнтації суспільства.
2. Аспекти ціннісної орієнтації суспільства.

##### *Семінарське заняття до теми 2.1 № 1*

**Мета** – формування вмій і навичок щодо орієнтації ділових організацій і суспільства у міжнародному культурному просторі.

##### *Практичні завдання*

1. Які категорії відображає культурна орієнтація суспільства? Як впливає система цінностей людини на культурну орієнтацію суспільства?
2. Як цінності впливають на ставлення й поведінку людини? Наведіть приклади. Проілюструйте змістовний компонент і компонент інтенсивності, що містяться в цінностях.
3. За допомогою шести аспектів ціннісної орієнтації суспільства визначте вашу особисту ціннісну орієнтацію.
4. Опишіть культуру вашої країни за кожним із шести аспектів ціннісної орієнтації суспільства. У якій частині спектра перебуває ваша національна культура?
5. Згадайте ситуацію крос-культурного спілкування, у якій ви перебували чи яку спостерігали. Опишіть ціннісну орієнтацію представників іншої культури. Як відрізнялися їхні цінності від цінностей вашої культури? Які проблеми в такій ситуації можуть бути викликані розходженнями в

культурній орієнтації представників різних країн?

Оформити у вигляді доповіді.

Практичне заняття виконується індивідуально кожним здобувачем.

*Література:* 25, 29, 34, 38.

### ***Семінарське заняття до теми 2.1 № 2***

**Мета** – формування вмінь і навичок щодо орієнтації ділових організацій і суспільства у міжнародному культурному просторі.

#### *Практичні завдання*

1. Дослідіть прислів'я і приказки вашої культури, що історично увібрали в себе цінності, яких дотримується народ, визначивши цінності, що простежуються в їх змісті, та національні культурні особливості, які вони відображають.

Наприклад, навчаючи правилам поведінки, прийнятим у суспільстві, американці говорять: «нема чого плакати над розлитим молоком», маючи на увазі практичність, «зкономлений долар – це зароблений долар», акцентуючи ощадливість, а «змазують те колесо, що скрипить», підкреслюючи наполегливість та ініціативу.

Оформити у вигляді доповіді.

Практичне заняття виконується індивідуально кожним здобувачем.

*Література:* 25, 29, 34, 38.

### ***Завдання для самостійної роботи до теми 2.1***

#### *Практичні завдання*

1. Аналіз культурних орієнтацій суспільства та їхнього впливу на міжнародний бізнес.

2. Визначення ціннісних орієнтацій вітчизняних ділових організацій у міжкультурних відносинах.

*Література:* 25, 29, 34, 38.

## **МОДУЛЬНИЙ КОНТРОЛЬ № 2**

*Модульний контроль* є результатом вивчення тем, які належать до модуля, який містить підсумок усіх форм поточного контролю та виконання модульної контрольної роботи.

Відповідь здобувача оцінюється на:

- **5 балів**, якщо повно та глибоко, розгорнуто, правильно та обґрунтовано викладено відповідь на завдання модульної контрольної роботи;
- **4 бали**, якщо правильно та обґрунтовано викладено матеріал, але відповідь не містить усіх необхідних відомостей про предмет запитання;
- **3 бали**, якщо матеріал викладено правильно, але наявні нечіткі характеристики змісту понять, категорій, закономірностей;
- **2 бали**, якщо відповідь є поверхневою, недостатньо аргументованою про предмет запитання;
- **1 бал**, якщо відповідь свідчить про наявність прогалин у знаннях, зокрема не розкриває сутності питання.

## МОДУЛЬ 3 МЕТОДИ І ТЕХНОЛОГІЇ СПІЛКУВАННЯ В МІЖКУЛЬТУРНОМУ ДІЛОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ

### Тема 3.1. МІЖКУЛЬТУРНЕ ДІЛОВЕ СПІЛКУВАННЯ

#### *Анотація до лекції 3.1*

Проблеми міжкультурного спілкування. Помилки сприйняття. Помилкова інтерпретація: категорії, стереотипи, джерела. Помилкові оцінки в міжкультурному контексті. Аспекти розуміння повідомлень у різних культурах. Швидкі й повільні повідомлення. Високий і низький контекст. Простір як спосіб комунікації. Час як спосіб комунікації. Швидкість і спрямованість інформаційного потоку. Послідовність дій і її завершеність. Сполучення культур. Одержання адекватної реакції.

#### *План*

1. Проблеми міжкультурного спілкування.
2. Аспекти розуміння повідомлень у різних культурах.

#### *Семінарське заняття до теми 3.1 № 1*

*Мета* – формування вмінь і навичок ділового спілкування у міжкультурному просторі.

#### *Практичні завдання*

1. Виконайте завдання та запропонуйте загальні висновки.
  - Які джерела помилок у сприйнятті, інтерпретації й оцінках у крос-культурному контексті?
  - Яку роль відіграють стереотипи в розумінні культурної розмаїтості? Яким чином ефективний міжнародний менеджер повинен використовувати культурні стереотипи? Коли стереотипи заважають?
  - Як швидкі й повільні повідомлення можуть впливати на ефективність міжкультурної комунікації? Наведіть приклади.
  - Які основні розходження між висококонтекстними й низькоконтекстними культурами? Яким чином це може призвести до міжкультурних непорозумінь? Як контекстність культури впливає на потребу її представників в інформації та її якості?
  - У чому виявляється культурно специфічне ставлення до простору й часу? Як воно впливає на практику організації бізнесу в різних країнах?
  - Опишіть характерні риси монохронної та поліхронної культур. Наведіть приклади. Що означає поняття «мова часу» і які повідомлення можуть передаватися з його допомогою?
  - Чому культурні розходження в інформаційному потоці часто є найбільшим каменем спотикання в міжнародному спілкуванні?
  - Яку роль виконує послідовність дій і її завершеність у міжкультурних комунікаціях?
2. Вивчіть ситуацію та виконайте завдання.

«Партнер в одній із провідних приватних банківських фірм Нью-Йорка відправився в Сінгапур, щоб зустрітися зі своїми клієнтами. Банкір хотів

зробити все правильно, тому на шляху в Сінгапур він запам'ятав імена трьох представників, з якими він повинен був зустрітися. На першій зустрічі він став звертатися до головного клієнта Ло Вин Хао як пан Хао. У ході зустрічі він намагався звертатися до кожного представника по імені. Через якийсь час один з партнерів передав записку американському банкірові. У записці було написано «Занадто по-дружньому, занадто рано» Що означала записка? Яку помилку зробив банкір?

Оформити у вигляді доповіді.

Практичне заняття виконується індивідуально кожним здобувачем.

*Література:* 28, 29, 31, 40.

### ***Семінарське заняття до теми 3.1 № 2***

**Мета** – формування вмінь і навичок ділового спілкування у міжкультурному просторі.

#### *Практичні завдання*

1. Кейс «Управління в багатонаціональному колективі».

Підприємство «Глобус» займається туристичним бізнесом як в Україні, так і за кордоном. Головний офіс знаходиться в Україні, у деяких країнах працюють представники фірми, які займаються організацією, прийомом, розміщенням туристів за кордоном. Частина співробітників також займаються організацією відпочинку туристів у різних областях країни. Серед співробітників компанії є представники різних національностей.

2. Розробіть інформаційні моделі для представництв за кордоном і в Україні.

3. Опишіть, які особливості ви при цьому повинні враховувати.

4. Розробіть рекомендації для кожного регіону щодо поліпшення організаційних комунікацій.

Оформити у вигляді доповіді.

Практичне заняття виконується індивідуально кожним здобувачем.

*Література:* 28, 29, 31, 40.

### ***Завдання для самостійної роботи до теми 3.1***

1. Сформулюйте поняття сполучення культур і наведіть приклади його вияву в міжнародному бізнесі. Проілюструйте прикладами п'ять принципів культурного сполучення.

2. Чому в міжкультурному спілкуванні важливе одержання адекватної реакції? Як варто поводитися ефективному менеджерові, якщо його ділові партнери не говорять його мовою? Що означає поняття «культурний переклад»?

*Література:* 28, 29, 31, 40.

## **МОДУЛЬНИЙ КОНТРОЛЬ № 3**

*Модульний контроль* є результатом вивчення тем, які належать до модуля, який містить підсумок усіх форм поточного контролю та виконання

модульної контрольної роботи.

Відповідь здобувача оцінюється на:

- **5 балів**, якщо повно та глибоко, розгорнуто, правильно та обґрунтовано викладено відповідь на завдання модульної контрольної роботи;
- **4 бали**, якщо правильно та обґрунтовано викладено матеріал, але відповідь не містить усіх необхідних відомостей про предмет запитання;
- **3 бали**, якщо матеріал викладено правильно, але наявні нечіткі характеристики змісту понять, категорій, закономірностей;
- **2 бали**, якщо відповідь є поверхневою, недостатньо аргументованою про предмет запитання;
- **1 бал**, якщо відповідь свідчить про наявність прогалин у знаннях, зокрема не розкриває сутності питання.

## **МОДУЛЬ 4. КУЛЬТУРА ПОВЕДІНКИ В КРОС-КУЛЬТУРНИХ КОЛЕКТИВАХ**

### **Тема 4.1. ПОВЕДІНКА НА РОБОЧОМУ МІСЦІ: КУЛЬТУРНІ ПАРАМЕТРИ**

#### *Анотація до лекції 4.1*

Культурні розходження у стилі управління. Культурні параметри виробничих відносин. Універсалізм і партикуляризм. Індивідуалізм і колективізм. Нейтральні й емоційні культури. Специфічні та дифузійні відносини. Досягнення і соціальний стан. Дистанція влади (субординація). Запобігання невизначеності. Маскулінність і фемінінність. Організаційна культура й національна культура.

#### *План*

1. Культурні розходження у стилі управління.
2. Культурні параметри виробничих відносин.
3. Організаційна культура й національна культура.

#### *Семінарське заняття до теми 4.1*

*Мета* – формування вмій і навичок щодо встановлення поведінки організації та менеджерів у міжкультурному середовищі.

#### *Практичні завдання*

1. Порівняти Україну з будь-якою країною (на вибір здобувача).
2. Виявити розходження у стилях управління у культурах різних локальних цивілізацій.
3. Визначати культурні параметри виробничих відносин.
4. Діагностувати організаційну культуру в міжнародному контексті.
5. Оформити у вигляді доповіді.
6. Практичне заняття виконується індивідуально кожним здобувачем.
7. *Література*: 29, 32, 34, 38.

#### *Завдання для самостійної роботи до теми 4.1*

1. Що ви розумієте під моделюванням в управлінні?

2. Що таке інформаційні моделі? Які їх особливості?
  3. У чому полягає особливість інформаційного потоку в умовах крос-культурного менеджменту?
  4. Перерахуйте по порядку алгоритм підготовки й організації комунікацій.
  5. Що ви розумієте під оптимальним способом надання інформації?
- Література:* 29, 32, 34, 38.

## **Тема 4.2. КРОС-КУЛЬТУРНІ АСПЕКТИ МІЖНАРОДНИХ ПЕРЕГОВОРІВ**

### ***Анотація до лекції 4.2***

Особливості міжнародних переговорів. Фактори успіху міжкультурних переговорів. Особисті якості тих, що ведуть переговори. Контекст переговорів. Стратегія переговорів: культурно-синергетичний підхід. Тактика переговорів.

#### *План*

1. Особливості міжнародних переговорів.
2. Фактори успіху міжкультурних переговорів.

### ***Семінарське заняття до теми 4.2 № 1***

**Мета** – формування вмінь і навичок щодо організації та ведення ділових міжнародних переговорів.

#### *Практичні завдання*

Складіть короткий звіт із вивчених матеріалів, відповідаючи на такі питання:

1. У якій частині світу знаходиться ця країна і які її історичні особливості?
2. Дайте оцінку економіці цієї країни?
3. Які культурні, національні, етнічні традиції країни?
4. Як би ви позиціонували країну у світовому масштабі?
5. Які особливості ділової культури країни ви могли б назвати?
6. Підготувати у вигляді доповіді.
7. Практичне заняття виконується індивідуально кожним здобувачем.

*Література:* 24, 29, 39, 40.

### ***Семінарське заняття до теми 4.2 № 2***

**Мета** – формування вмінь і навичок щодо організації та ведення ділових міжнародних переговорів.

#### *Практичні завдання*

Кейс «Переговори».

Компанія «Нова», що виробляє побутову хімію, вирішила розширити ринок збуту і вийти на ринок країн Середньої Азії. Керівництво вважало, що ринок цих країн нам відомий, відомі споживачі, тому не варто вкладати гроші на вивчення ринку, тобто на маркетинг. Однак перші ж місяці роботи спростували ці переконання і виникла необхідність проведення маркетингових досліджень. Крім цього, партнери фірми в цих країнах відмовилися працювати з продукцією «Нова», посилаючись на те, що населення вважає за краще

обирати відомих виробників західних країн і їх не задовольняє якість товарів, вироблених компанією «Нова». У цих умовах було вирішено провести переговори з партнерами, які були налаштовані різко негативно і не планували працювати в компанії «Нова» надалі.

Завдання:

1. Скласти план переговорів.
2. Визначити способи підвищення емпатії у партнерів.
3. Розробити заходи щодо збереження партнерських відносин.
4. Які національні, етнічні, релігійні особливості партнерів необхідно врахувати під час ведення переговорів?
5. Розробити рекомендації щодо просування товарів з урахуванням національних, етнічних і релігійних особливостей споживачів.

*Література:* 24, 29, 39, 40.

*Завдання для самостійної роботи до теми 4.2*

*Практичні завдання*

1. Складання програми міжнародних ділових переговорів.
2. Демонстрування сценаріїв міжкультурних переговорів.
3. Аналіз недоліків і узагальнення новітнього досвіду щодо організування міжнародних ділових переговорів.

*Література:* 24, 29, 39, 40.

## **МОДУЛЬНИЙ КОНТРОЛЬ № 4**

*Модульний контроль* є результатом вивчення тем, які належать до модуля, який містить підсумок усіх форм поточного контролю та виконання модульної контрольної роботи.

Відповідь здобувача оцінюється на:

- **5 балів**, якщо повно та глибоко, розгорнуто, правильно та обґрунтовано викладено відповідь на завдання модульної контрольної роботи;
- **4 бали**, якщо правильно та обґрунтовано викладено матеріал, але відповідь не містить усіх необхідних відомостей про предмет запитання;
- **3 бали**, якщо матеріал викладено правильно, але наявні нечіткі характеристики змісту понять, категорій, закономірностей;
- **2 бали**, якщо відповідь є поверхневою, недостатньо аргументованою про предмет запитання;
- **1 бал**, якщо відповідь свідчить про наявність прогалин у знаннях, зокрема не розкриває сутності питання.

## МОДУЛЬ 5 МІЖКУЛЬТУРНІ ВІДМІННОСТІ ТА ЛІДЕРСТВО В МІЖНАРОДНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

### Тема 5.1. КУЛЬТУРНІ РОЗХОДЖЕННЯ В ОРГАНІЗАЦІЯХ КРОС-КУЛЬТУРНІ РОЗХОДЖЕННЯ В МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

#### *Анотація до лекції 5.1*

Культурні параметри організаційної поведінки. Культурні архетипи організацій. Стратегії розпізнавання культури організації. Стратегії управління культурною розмаїтістю. Багатокультурні групи.

Невербальні способи комунікацій під час ведення переговорів. Значення зовнішнього вигляду, тону голосу, тембру розмови. Роль міміки у невербальній комунікації. Поняття особистого простору. Зональні простори у різних націй. Візуальний контакт і його роль у ділових контактах. Мовний чинник соціально-культурного середовища міжнародного бізнесу. Чотири ключові елементи невербальної поведінки під час ведення переговорів, їх особливості. Культури експресивні (виразні) та емоційно стримані. Значення невербальних комунікацій у Європі, Азії, Америці.

Теорії мотивації та їх крос-культурний прояв. Ранні теорії мотивації. Сучасні теорії мотивації. Культурна обумовленість теорій мотивації. Ставлення до роботи в різних культурах. Значення роботи в житті людини. Цінності й задоволеність роботою. Застосування теорій мотивації в багатокультурному середовищі.

#### *План*

1. Культурні параметри організаційної поведінки.
2. Культурні архетипи організацій.
3. Стратегії розпізнавання культури організації.
4. Стратегії управління культурною розмаїтістю.
5. Багатокультурні групи.
6. Теорії мотивації та їх крос-культурний прояв.
7. Ставлення до роботи в різних культурах.
8. Застосування теорій мотивації в багатокультурному середовищі.

#### *Семінарське заняття до теми 5.1*

**Мета** – формування вмінь і навичок щодо вибору культурного типу і культурної стратегії організації у міжнародних відносинах.

#### *Практичні завдання*

Порівняти Україну з будь-якою країною (на вибір здобувача).

1. Невербальні способи комунікацій під час ведення переговорів.
2. Значення зовнішнього вигляду, тону голосу, тембру розмови.
3. Роль міміки у невербальній комунікації.
4. Поняття особистого простору.
5. Зональні простори у різних націй.
6. Візуальний контакт і його роль у ділових контактах.
7. Мовний чинник соціально-культурного середовища міжнародного

бізнесу.

8. У якій частині світу знаходиться ця країна і які її історичні особливості?
9. Дайте оцінку економіці цієї країни?
10. Які культурні, національні, етнічні традиції країни?
11. Як би ви позиціонували країну у світовому масштабі?
12. Які особливості ділової культури країни ви могли б назвати?

Підготувати у вигляді презентації.

Практичне заняття виконується індивідуально кожним здобувачем.

*Література: 25, 29, 37.*

#### *Завдання для самостійної роботи до теми 5.1*

1. Обґрунтування культурного типу організації.
2. Вибір стратегії управління культурною різноманітністю.

*Література: 25, 29, 37.*

### **Тема 5.2. ЛІДЕРСТВО В МІЖКУЛЬТУРНОМУ ДІЛОВОМУ ОТОЧЕННІ**

#### *Анотація до лекції 5.2*

Значення лідерства в організаціях. Аспекти лідерства. Теорії лідерства: ситуаційний прояв у різних культурах. Протокол на зустрічах: одяг, пунктуальність, привітання (вербальне, невербальне), представлення. Прихід на прийом і та зустріч гостей. Особливості надсилання запрошень на прийом, дарування квітів. Надсилання відповіді на запрошення. Особливості дарування та приймання подарунків у різних культурах. Ставлення до корупції в європейському та міжнародному бізнесі.

#### *План*

1. Значення лідерства в організаціях.
2. Аспекти лідерства.
3. Теорії лідерства: ситуаційний прояв у різних культурах.
4. Національні стилі лідерства.

#### *Семінарське заняття до теми 5.2 № 1*

**Мета** – формування вмінь і навичок щодо лідерства в міжнародних відносинах.

#### *Практичні завдання*

1. Кейс «Зустріч зарубіжних колег». Фірма, де ви працюєте, відзначає свій 10-річний ювілей. Керівництвом було прийнято рішення, що на святкування ювілею фірми будуть запрошені партнери із США, Китаю та України. У рамках святкування ювілею передбачалося також і провести ділові зустрічі з партнерами для вирішення важливих для фірми проблем. Вам доручили організувати цю зустріч.

Завдання:

- Складіть план заходів з урахуванням особливостей крос-культурних

комунікацій присутніх сторін. Як ви організуєте ділові переговори з партнерами – колективно або окремо з кожною стороною? Чи не буде це заважати святковим заходам? Які особливості кожної зі сторін треба врахувати під час планування і проведення заходів?

- Використовуючи підручники та наукову літературу, виділіть і опишіть крос-культурні особливості реалізації міжнародних проектів на прикладі будь-якої компанії. Визначте етапи реалізації проекту, характерні особливості кожного з етапів відповідно до особливостей ділової культури країн-партнерів. Розробіть рекомендації з удосконалення міжкультурних комунікацій.

2. Кейс «Зустріч із діловим партнером». Після двох років плідної українсько-американської співпраці керівник вітчизняної компанії зустрів в аеропорті представника американської сторони. Вітчизняний бізнесмен, знаючи, що представник – молода жінка, тож прагнучи викликати її симпатію, вирішив показати себе галантним чоловіком і культурною людиною. Для цього він використав «безпрограшний засіб» – вручити букет з п'яти гарних троянд.

Після цього український бізнесмен також зробив два «протокольних» компліменти представниці іншої сторони, а саме: «Ви маєте гарний вигляд» і «Я навіть не підозрював, що мій партнер – така цікава жінка». Компліменти щодо зовнішнього вигляду гості та вручення букету жодним чином не вплинули на жінку. Американка проігнорувала компліменти і на такі вітання відповіла дуже стримано, лише потиснувши руку потенційному бізнес-партнеру, а квіти віддала перекладачеві, що її супроводжувала.

Така реакція на букет та «нейтральні», на його погляд, компліменти виявилася зовсім несподіваною для керівника компанії. Відчуження, що виникло одразу при зустрічі, частково вдалося подолати тільки наприкінці ділового візиту.

Проаналізувавши ситуацію, дайте відповідь на запитання:

- Що сталося насправді?
- Хто виявився більш непередготовленим до контакту – наш бізнесмен чи американка?
- На Вашу думку, яка кількість квітів мала бути?
- Перерахуйте всі неправильні кроки, спираючись на теорію крос-культурної комунікації.

Оформити у вигляді доповіді.

Практичне заняття виконується індивідуально кожним здобувачем.

### ***Семінарське до теми 5.2 № 2***

*Мета* – формування вмінь і навичок щодо лідерства у міжнародних відносинах.

#### *Практичні завдання*

1. Чому корпоративне бачення лідерства є різним в різних культурах?
2. Як відрізняється поведінка лідерів у моноактивних, поліактивних і реактивних культурах? Наведіть приклади.
3. Які аспекти має лідерство, чим вони визначаються, як вони взаємозалежать і якою мірою підлягають впливу культур?

4. Як виявляються теорії рис характеру лідера в різних культурах? Від яких культурних факторів залежить очікування щодо якостей, які повинен мати лідер? Які риси універсально властиві лідерам у будь-якій культурі?

5. Які аспекти лідерства є спільними для всіх культур? Як залежить успішність лідера від суспільних й організаційних очікувань стосовно відносин влади?

6. Використовуючи опис специфічного й комплексного лідера, проаналізуйте свій власний досвід спілкування зі своїми лідерами (старші викладачі, староста в групі й ін.). У якій ситуації ви почували себе комфортно? Це зумовлено рисами характеру чи вашими очікуваннями? Якими національними цінностями й традиціями ви можете пояснити ваше ставлення?

7. Знайдіть в історії й життєписах українського народу приклади, що відображають кращі тактики впливу. Порівняйте їх із відомими вам тактиками, характерними для західних і східних культур.

8. Чому партисипативне лідерство є неефективним у таких культурах, як латиноамериканська? Чи буде такий тип лідерства ефективний в Україні? Якщо так, у якому контексті?

9. Користуючись описами національних стилів лідерства, проаналізуйте, які культурні суперечності можливі, якщо представникам цих культур доведеться керувати українським персоналом.

10. Оформити у вигляді доповіді.

11. Практичне заняття виконується індивідуально кожним здобувачем.

### *Завдання для самостійної роботи до теми 5.2*

1. Оцінка ділових і моральних якостей керівників сучасних вітчизняних організацій.

2. Обґрунтування прийнятного стилю лідерства в міжкультурних відносинах.

*Література: 23, 24, 29, 31.*

## **МОДУЛЬНИЙ КОНТРОЛЬ № 5**

*Модульний контроль* є результатом вивчення тем, які належать до модуля, який містить підсумок усіх форм поточного контролю та виконання модульної контрольної роботи.

Відповідь здобувача оцінюється на:

- **5 балів**, якщо повно та глибоко, розгорнуто, правильно та обґрунтовано викладено відповідь на завдання модульної контрольної роботи;
- **4 бали**, якщо правильно та обґрунтовано викладено матеріал, але відповідь не містить усіх необхідних відомостей про предмет запитання;
- **3 бали**, якщо матеріал викладено правильно, але наявні нечіткі характеристики змісту понять, категорій, закономірностей;
- **2 бали**, якщо відповідь є поверхневою, недостатньо аргументованою про предмет запитання;
- **1 бал**, якщо відповідь свідчить про наявність прогалин у знаннях, зокрема не розкриває сутності питання.

**РОЗПОДІЛ БАЛІВ, ЯКІ ОТРИМУЮТЬ ЗДОБУВАЧІ  
(за формами контролю)**

| № з/п                     | Назви виду роботи,<br>способи набуття знань       | Бали<br>за 1<br>заняття | Бали за всі заняття (максимальні)  |           |           |           |           |
|---------------------------|---|-------------------------|------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
|                           |   |                         | 1 модуль                           | 2 модуль  | 3 модуль  | 4 модуль  | 5 модуль  |
| 1                         | Відвідування лекцій та участь в аудиторній роботі | 1                       | 2x1=2                              | 2x1=2     | 2x1=2     | 2x1=2     | 2x1=2     |
| 2                         | Участь у семінарських заняттях                    | 4                       | 2x4=8                              | 2x4=8     | 2x4=8     | 2x4=8     | 2x4=8     |
| 5                         | Модульна контрольна робота                        | 5                       | 1x5=5                              | 1x5=5     | 1x5=5     | 1x5=5     | 1x5=5     |
|                           | <b>Усього за модуль</b>                           |                         | <b>15</b>                          | <b>15</b> | <b>15</b> | <b>15</b> | <b>15</b> |
| Семестровий контроль      |   |                         | <b>25</b>                          |           |           |           |           |
| <b>Разом з дисципліни</b> |   |                         | <b>15+15+15+15+15+25=100 балів</b> |           |           |           |           |

**ПИТАННЯ ДО ЕКЗАМЕНУ**

1. Сутність культури і крос-культурного менеджменту.
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. Проблеми міжкультурного спілкування.
9. Помилки сприйняття.
10. Помилкова інтерпретація: категорії, стереотипи, джерела.
11. Помилкові оцінки в міжкультурному контексті.
12. Аспекти розуміння повідомлень у різних культурах.
13. Швидкі й повільні повідомлення.
14. Культурні розходження у стилі управління.
15. Культурні параметри виробничих відносин.
16. Універсалізм і партикуляризм.
17. Індивідуалізм і колективізм.
18. Нейтральні й емоційні культури.
19. Специфічні та дифузійні відносини.
20. Помилки сприйняття.

## ТЕСТИ ДЛЯ ЕКЗАМЕНУ

*Вибрати правильну відповідь*

**1. Культура – це:**

- 1) явище, що успадковане
- 2) набуте явище
- 3) вроджене явище
- 4) ознака особистої поведінки

**2. Які твердження вірно характеризують підсвідомі культурні «шори»?**

- 1) ми свідомо інтерпретуємо дійсність
- 2) наша домашня культурна дійсність змушує нас досліджувати наші припущення відносно культури
- 3) ми недостатньо розуміємо наші припущення та їх культурні основи
- 4) 1 і 2

**3. Які з цих параметрів визначають культурну орієнтацію суспільства?**

- 1) час і простір
- 2) особисті якості
- 3) політичний стан суспільства
- 4) соціально-економічний стан суспільства

**4. За своєю орієнтацією у часі японська культура характеризується:**

- 1) збереженням історії та продовженням минулих традицій
- 2) працею задля досягнення короткотермінових результатів
- 3) інвестиціями в роки навчання кожного службовця
- 4) одночасною роботою в кількох фірмах протягом 30–40 років

**5. Стереотип може бути корисним, коли:**

- 1) людина не розуміє, що вона описує норму групи
- 2) стереотип оцінює людей із групи як добрих, чи поганих
- 3) стереотип точно описує норму групи, до якої належить людина
- 4) людина постійно дотримується стереотипу

### ВИМОГИ ДО ПРАКТИЧНОЇ ЧАСТИНИ:

Для письмових робіт (екзамен). Обсяг – 2 повні сторінки тексту, написаного від руки.

*Структура вихідних даних:* прізвище, ім'я / Курс, група / Назва дисципліни / дата виконання письмової роботи. / *Питання білету.* / *Відповіді на питання білету.* / *Особистий підпис здобувача.*

**Критерії оцінювання письмових екзаменаційних робіт – максимально - 20 балів.**

В екзаменаційному білеті міститься три питання. Перше і друге – теоретичне, оцінюється кількісно максимально по **6 балів** за кожне питання, третє – практичне – оцінюється кількісно максимально **8 балів**.

***Підрахунок загальної кількості балів по білету здійснюється за такими якісними критеріями:***

- Здобувач фрагментарно описує об'єкт вивчення, потребує постійної допомоги з боку викладача ***(1-3 бали за всі питання білету)***.
- Здобувач виконує письмову роботу на основі використання предметних, розумових, загальнонавчальних завдань, із застосуванням набутих знань з предмету; потребує стимулювання з боку викладача ***(3-6 балів за всі питання білету)***.
- Здобувач виконує письмову роботу на основі використання більшої половини обсягу навчального матеріалу. Загалом розуміє, але виокремити в ньому головне і другорядне не може. Потребує стимулювання з боку викладача ***(6-9 балів за всі питання білету)***.
- Здобувач виконує письмову роботу на основі правильного та логічного відтворення більшої частини обсягу навчального матеріалу. В основному його розуміє, може пояснити, виокремити в ньому головне й другорядне ***(9-11 балів за всі питання білету)***.
- Здобувач виконує письмову роботу на основі самостійного й досить адекватного застосування набутих знань. Самостійно, але не завжди правильно виконує дії (предметні, розумові, загальнонавчальні), виконує завдання за зразком. Матеріал розуміє, може виокремити головне та другорядне. Самостійно й адекватно застосовує знання в аналогічних ситуаціях. Має позитивне й досить зацікавлене ставлення до навчання ***(11-13 балів за всі питання білету)***.
- Здобувач виконує письмову роботу на основі правильного та логічного відтворення більшої частини обсягу навчального матеріалу. Матеріал добре розуміє ***(13-15 балів за всі питання білету)***.
- Здобувач здатний самостійно й досить адекватно застосовувати набуті знання. Письмова відповідь здобувача правильна, логічна, обґрунтована, цілісна. Вміє виокремлювати головне та другорядне. Самостійно й адекватно застосовує знання. Роботі властива достатня повнота, глибина, гнучкість, системність. У здобувача достатня сформованість предметних умінь і навичок. На достатньому рівні володіє розумовими операціями: аналізу, синтезу, порівняння, абстрагування, класифікації, узагальнення. Виразне позитивне і досить зацікавлене ставлення до навчання ***(15-17 балів за всі питання білету)***.
- Здобувач здатний самостійно й досить адекватно застосовувати набуті знання. Письмова відповідь здобувача правильна, логічна, обґрунтована, цілісна. Вміє виокремлювати головне та другорядне. Роботі властива повнота, глибина, гнучкість, системність. У здобувача сформовані предметні уміння і навички. На високому рівні володіє розумовими операціями: аналізу, синтезу, порівняння, абстрагування, класифікації, узагальнення. Виразне позитивне і досить зацікавлене ставлення до навчання. Письмова відповідь здобувача демонструє досвід творчої

діяльності (уміння виявляти проблеми та розв'язувати їх, формулювати гіпотези), самостійність суджень (*18-20 балів за всі питання білету*).

**Для семінарських робіт.**

**Презентація.**

**Критерії оцінювання презентації – максимально – 4 бали.**

- Здобувач виконує презентацію на основі використання предметних, розумових, загальнонавчальних завдань, із застосуванням набутих знань з предмету; потребує стимулювання з боку викладача (*2 бали*).
- Здобувач виконує презентацію на основі використання більшої половини обсягу навчального матеріалу. Обґрунтовано і цілісно презентує навчальний матеріал. Потребує стимулювання з боку викладача (*3 бали*).
- Здобувач здатний самостійно й досить адекватно застосовувати набуті знання. Презентація здобувача має логічну довершеність і цілісність. Вміє виокремлювати головне та другорядне. Самостійно й адекватно застосовує знання. Роботі властива повнота, глибина, гнучкість, системність. У здобувача сформовані предметні уміння і навички. На високому рівні володіє розумовими операціями: аналізу, синтезу, порівняння, абстрагування, класифікації, узагальнення. Виразне позитивне і досить зацікавлене ставлення до навчання. Презентація здобувача демонструє досвід його творчої діяльності (уміння виявляти проблеми та розв'язувати їх, формулювати гіпотези), самостійність суджень (*4 бали*).

Загальний обсяг презентації – 5-7 слайдів (якщо інше не вказано до завдання).

*Перший слайд* має містити такі інформації: прізвище, ім'я / Курс, група / Назва дисципліни / дата виконання письмової роботи / Тема дослідження.

*Останній слайд* – список використаних джерел укладається за алфавітом та оформлюється згідно з вимогами Національного стандарту України ДСТУ 8302:2015.

Інші слайди мають розкривати тему дослідження. Слайди мають містити текст та можуть містити ілюстрації, графіки та ін. Шрифт – Times New Roman 16. міжрядковий інтервал – 1,25.

*Доповідь до презентації* – 7-8 хвилин (якщо інше не вказано до завдання).

**Кейс-стаді.**

**Критерії оцінювання кейс-стаді – максимально – 4 бали.**

- Здобувач виконує кейс-стаді на основі використання предметних, розумових, загальнонавчальних завдань, із застосуванням набутих знань з предмету; потребує стимулювання з боку викладача (*2 бали*).
- Здобувач виконує кейс-стаді на основі використання більшої половини обсягу навчального матеріалу. Обґрунтовано і цілісно презентує навчальний матеріал. Потребує стимулювання з боку викладача (*3 бали*).

- Здобувач здатний самостійно й досить адекватно застосовувати набуті знання. Кейс-стаді здобувача має логічну довершеність і цілісність. Він вміє виокремлювати головне та другорядне. Самостійно й адекватно застосовує знання. Роботі властива повнота, глибина, гнучкість, системність. У здобувача сформовані предметні уміння і навички. На високому рівні володіє розумовими операціями: аналізу, синтезу, порівняння, абстрагування, класифікації, узагальнення. Виразне позитивне і досить зацікавлене ставлення до навчання. Кейс-стаді здобувача демонструє досвід його творчої діяльності (уміння виявляти проблеми та розв'язувати їх, формулювати гіпотези), самостійність суджень (**4 бали**).

Обсяг – 1,5-2 сторінки тексту (в т.ч. з вихідними даними і бібліографією) + ілюстрації (якщо це передбачено завданням). Шрифт – Times New Roman 14, міжрядковий інтервал – 1,5. Поля: всі – 2 см. Абзац – 1,25.

*Структура вихідних даних:* прізвище, ім'я / Курс, група / Назва дисципліни / дата виконання письмової роботи.

*Тема кейс-стаді* – великими літерами по центру сторінки.

*Структура кейс-стаді:* Вступ (актуальність теми) / Основна частина:

Історія формування і функціонування організації.

Обґрунтування необхідності змін (у структурі, ресурсах, процесах управління).

Джерела змін. /Методи змін. /Результати змін. /Завдання за кейсом. /Висновки.

*Інші вимоги:* Кейс-стаді має бути авторським, уникати плагіату / У тексті допускаються суб'єктивні судження, проте вони мають бути обґрунтовані.

*Список використаних джерел* укладається за алфавітом відповідно до ДСТУ 8302:2015.

## КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ЗНАНЬ ЗДОБУВАЧА

**Відповідь здобувача оцінюється на:**

- **Оцінку А (90-100)** – якщо повно та глибоко, розгорнуто, правильно та обґрунтовано викладено матеріал:
  - здобувач виявляє глибокі знання усієї програми навчальної дисципліни;
  - відображає чітко знання термінів, правильно формулює відповідь, робить власні висновки та узагальнення;
  - застосовує теоретичні знання на практиці, робить власні висновки та узагальнення;
  - володіє навичками івент-аналізу масових і елітарних практик;
  - розуміє можливості сучасних наукових методів та володіє цими методами на рівні, необхідному для вирішення практичних завдань, що постають при виконанні професійних обов'язків.
- **Оцінку В (82-89)** – якщо правильно та обґрунтовано викладено матеріал:
  - здобувач виявляє знання усієї програми навчальної дисципліни;
  - відображає чітко знання термінів, правильно формулює відповідь, робить певні узагальнення;
  - але відповідь не містить усіх необхідних відомостей про предмет запитання;
  - наявні незначні неточності у виконанні практичних завдань.
- **Оцінку С (74-81)** – якщо правильно викладено матеріал:
  - відображає знання термінів, логічно формулює відповідь, але наявні незначні недоліки у розкритті змісту понять, категорій, закономірностей, нечіткі їхні характеристики;
  - наявні неточності у виконанні практичних завдань.
- **Оцінку D (64-73)** – якщо відповідь здобувача є поверхневою, недостатньо аргументованою:
  - є неповною, не містить усіх необхідних відомостей про предмет запитання;
  - є не зовсім правильною: наявні недоліки у розкритті змісту понять, категорій, закономірностей, нечіткі їх характеристики;
  - свідчить про наявність прогалин у знаннях, зокрема не засвідчує повною мірою знання основних понять, концепцій, категорій;
  - не містить посилань на літературу;
  - викладена з порушенням логіки подання матеріалу.
  - містить багато граматичних, грубих стилістичних помилок та виправлень;
- **Оцінку E (60-63)** – якщо відповідь здобувача є поверхневою:

- свідчить про наявність прогалин у знаннях, зокрема не засвідчує повною мірою знання основних понять, концепцій, категорій;
  - викладена з порушенням логіки подання матеріалу.
- **Оцінку FX (35-59)** – якщо здобувач не відповів на поставлене питання або відповідь є неправильною:
- не розкриває сутності питання, або ж допущено грубі змістовні помилки, які свідчать про відсутність відповідних знань у здобувача чи їх безсистемність та поверховість;
  - не знає основних положень навчальної дисципліни та принципів аналізу ситуацій; не вміє сформулювати власну думку та викласти її.
- **Оцінку F (1-34)** – якщо здобувач не відвідував заняття, не відпрацював їх, не проявляв бажання пізнавати навчальну дисципліну.

### Шкала оцінювання: національна та ECTS

| Сума балів за всі види навчальної діяльності | Оцінка ECTS | Оцінка за національною шкалою                              |
|--|-------------|--|
| 90–100                                       | A           | Відмінно   |
| 82–89  | B           | Добре  |
| 74–81  | C           |  |
| 64–73  | D           |  |
| 60–63  | E           | Задовільно   |
| 35–59  | FX          | незадовільно з можливістю повторного складання             |
| 1–34   | F           | незадовільно з обов'язковим повторним вивченням дисципліни |

## РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА

### Основна література

1. Близнюк Т. П. Крос-культурні особливості менеджменту сучасної мультикультурної організації. Харків: ФОП Лібуркіна Л. М., 2017. 296 с.
2. Ботвина Н. В. Міжнародні культурні традиції: мова та етика ділового спілкування: навч. посіб. Київ: АртЕк, 2020. 192 с.
3. Ділові контакти з іноземними партнерами: навч.-практ. посіб. Для бізнесмена / За ред. І. І. Тимошенка. Київ: Вид-во Європ. ун-ту, 2017. 284 с.
4. Коваленко Є.Я. Управлінська культура людських відносин. Вісник Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв. 2019. № 2. С. 230–235.
5. Коваленко Є.Я. Теорія та історія культури механістичного менеджменту. Вісник Київського національного університету культури і мистецтв. Серія: Менеджмент соціокультурної діяльності. 2019. Том. 2. № 1. С. 32–63.
6. Коваленко Є.Я. Культура наукової організації праці та управління як основа індустріального життєстрою суспільства. Актуальні проблеми історії, теорії та практики художньої культури. 2018. Вип. 41. С. 12–23.
7. Коваленко Є.Я. Формування сучасної системи управління життєдіяльністю суспільства. Вісник Київського національного університету культури і мистецтв. Серія: Менеджмент соціокультурної діяльності. 2018. Вип. 1. С. 7–24.
8. Коваленко Є.Я. Еволюція теорії менеджменту: від бюрократії до адхократії. Вісник Київського національного університету культури і мистецтв. Серія: Менеджмент соціокультурної діяльності. 2018. Вип. 2. С. 26–62.
9. Коваленко Є.Я. Культура і мистецтво управління як основа сучасної філософії менеджменту. Вісник Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв. 2017. № 3. С. 56–61.
10. Коваленко Є.Я. Сенси в культурі управління. Вісник Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв. 2017. № 4. С. 26–31.
11. Кубрак О. В. Етика ділового спілкування: навч. посіб.: 3-тє вид., перероб. і доп. Суми: Університетська книга; Київ: Княгиня Ольга, 2015. 222 с.
12. Сагайдак О. П. Дипломатичний протокол та етикет: навч. посіб.: 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: Знання, 2016. 380 с.
13. Тодорова Н. Ю. Кроскультурний менеджмент: навчальний посібник. Київ: Кафедра, 2009. 330 с.
14. David C. Thomas, Mark F. Peterson. Cross-Cultural Management: Essential Concepts. 4th ed. 2017. 336 p.
15. Hall E. T. A system for the notation of proxemic behavior. American Anthropologist. 1963. Vol. 65. P.1003–1026.
16. Hofstede G., Hofstede G. J. Cultures and organizations: Software of the mind, revised and expanded. 2-nd ed. New York: McGraw-Hill. 2005. 550 p.
17. Kovalenko Ye. Non-Linear Socio-Cultural Strategies for Managing the Society's Development: Problems of Conceptualisation in the Context of Cultural and

Religious Diversity. *Socio-Cultural Management Journal*. 2024. Vol. 7, No. 1. P. 31-64, <https://doi.org/10.31866/2709-846X.1.2024.304774>

18. Kovalenko Ye. Linear Socio-Cultural Strategies of Society Development Management: Conceptualisation Problems in the Context of Cross-Cultural Differences. *Socio-Cultural Management Journal*. 2023. Vol. 6, No. 2. P. 3-30, <https://doi.org/10.31866/2709-846X.2.2023.291245>

19. Kovalenko Ye. Civilizational Paradigm of the Study of Management Culture Phenomenon: Theoretical and Methodological Aspect. *Socio-Cultural Management Journal*. 2023. Vol. 6, No. 1. P. 27-54, <https://doi.org/10.31866/2709-846X.1.2023.278647>

20. Kovalenko Ye., Martynyshyn Ya. Exhibition as a Socio-Cultural Phenomenon and Object of Event Management. *Культура і сучасність*. 2023. № 2. С. 131-136, <https://doi.org/10.32461/2226-0285.2.2023.293884>

21. Kovalenko Ye. The Success Phenomenon in Socio-Cultural Management. *Socio-Cultural Management Journal*. 2021. Volume 4, Number 1. P. 3–33.

22. Kovalenko Ye. The Scientific and Philosophical Understanding of Socio-Cultural Essence of Management. *Socio-Cultural Management Journal*. 2020. Volume 3, Number 2. P. 30–56.

23. Kovalenko Ye. Theory and History of the Humanistic Management Culture in the Era of Industrialism. *Socio-Cultural Management Journal*. 2020. Volume 3, Number 1. P. 39–65.

24. Kovalenko Ye. The Cross-Cultural Communications in Business Trips: Statistical Measures in Coordinates of Ukraine. *Communications*. 2019. Vol. 21, № 4. P. 104–112.

25. Kovalenko Ye. Humanism as a Philosophical Category and Socio-Cultural Phenomenon in the Society's Life Management. *Bulletin of Kyiv National University of Culture and Arts. Series in Management of Social and Cultural Activity*. 2019. Volume 2, Number 2. P. 3–31.

26. Kovalenko Ye. Irrational Concept of Management Education. *Management Abilities: Theoretical-Empirical Analysis : Monograph*. Lviv-Torun : Liha-Pres, 2019. P. 101–119.

27. Kovalenko Ye. Bifurcation of civilization as a natural mechanism global culture change management. *European science*. 2019. № 3 (45). P. 108–110.

28. Kovalenko Ye. Methods of researching the theory and history of management culture. *European science*. 2019. № 2 (44). P. 93–95.

29. Kovalenko Ye. Culture of Renaissance management. *European science*. 2018. № 7 (39). P. 53–55.

30. Kovalenko Ye. Hybrid models of management in the information society. *European research*. 2017. № 8 (31). P. 42–44.

31. Pei-Luen Patrick Rau. *Cross-Cultural Design Methods, Tools, and Users*. 2019. 475 p.

#### **Допоміжна література**

32. Давидова О., Сисоєва С. Організація гостинності та крос-культурні особливості в сфері послуг // *Інновації, гостинність, туризм: наука, освіта,*

практика: тези доп. II Всеукр. наук.-практ. конф., Львів, 19 травня 2022 р. Львів: ЛДУФК ім. І. Боберського, 2022. С. 61–64.

33. Дзеніс О. О., Соловійова О. О. Роль переговорів у розвитку міжнародного бізнесу підприємства в умовах висококонкурентного середовища // Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики: матер. міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., Харків, 19 листопада 2021 р. Харків: ФОП Лібуркіна Л. М., 2021. С. 347–350.

34. Єфімова А. Г. Розвиток крос-культурного менеджменту на підприємствах України // Управління розвитком. 2012. № 6. С. 44–45.

35. Зусін В. Я. Етика та етикет ділового спілкування: навч. посіб.: 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: ЦНЛ, 2015. 224 с.

36. Капліна А. І. Крос-культурний менеджмент як інструмент організації крос-культурної взаємодії // Агросвіт. 2020. № 21. С. 49–52.

37. Капліна А., Кириченко Н. Крос-культурні аспекти управління персоналом // Ефективна економіка. 2020. Вип. 10.

38. Ліфінцев Д. С., Близнюк Т. П., Кохан М. О. Перспективи крос-культурної бізнес-взаємодії в контексті європейської інтеграції України // Бізнес Інформ. 2021. № 5. С. 371–377.

39. Hofstede G., Hofstede G. J., Minkov M. Cultures and Organizations: Software of the Mind. New York, NY: McGraw-Hill, 2010.

40. Schein E. H. Organizational Culture and Leadership. 4th ed. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2010.

41. Thomas D. C., Peterson M. F. Cross-Cultural Management: Essential Concepts. 3rd ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2015.

42. Trompenaars F., Hampden-Turner C. Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business. 3rd ed. London, UK: Nicholas Brealey Publishing, 2012.

### Електронні ресурси

43. Мотивація та винагорода в ІТ: що найважливіше для фахівця? URL: <https://careers.computools.ua/motivation-and-rewards-in-it/>

44. Як стати справжнім лідером сучасності в ІТ-сфері та житті. URL: <https://dou.ua/forums/topic/44499/>

45. Record labour participation: workforce gets older, better educated and more female. URL: <https://www.ecb.europa.eu/press/blog/date/2023/html/ecb.blog231108~8a96e44be0.en.html>

46. Research: How Cultural Differences Can Impact Global Teams. URL: <https://hbr.org/2021/06/research-how-cultural-differences-can-impact-global-teams>

47. Офіційний сайт Р. Льюїса URL: <http://blog.crossculture.com/>.

48. Офіційний сайт Г. Хофстеде URL: <https://geert-hofstede.com>.

49. Офіційний сайт Ф. Тромпенаарса та Ч. Хемпден-Тернера URL: <http://www2.thtconsulting.com/>.