

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

**ЗАТВЕРДЖЕНО**

на засіданні кафедри  
менеджменту та бізнесу  
Протокол № 1 від 25.08.2023 р.

**ПОГОДЖЕНО**

Проректор з навчально-методичної роботи



**КРОС-КУЛЬТУРНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**  
робоча програма навчальної дисципліни (РПНД)

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

Статус дисципліни	<b>обов'язкова</b>
Мова викладання, навчання та оцінювання	<b>українська</b>

Розробники:  
д.е.н., професор

  
\_\_\_\_\_ Тетяна БЛИЗНЮК

к.е.н., доцент

  
\_\_\_\_\_ Катерина КРИВОБОК

к.е.н., доцент

  
\_\_\_\_\_ Оксана НЕЧИПОРУК

к.е.н., викладач

  
\_\_\_\_\_ Маргарита СОБАКАР

Завідувач кафедри  
менеджменту та бізнесу

  
\_\_\_\_\_ Тетяна ЛЕПЕЙКО

Гарант програми

  
\_\_\_\_\_ Ольга МИРОНОВА

**Харків**  
**2023**

## 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

Результати навчання	Компетентності, якими повинен оволодіти здобувач вищої освіти
PH 1	ЗК 13
PH 2	ЗК 13
PH 4	СК 19
PH 5	СК 11
PH 8	ЗК 13, СК 11
PH 9	СК 5
PH 11	ЗК 7, ЗК 14, СК 20
PH 13	ЗК 14
PH 15	ЗК 4, ЗК 13, ЗК 14, СК 6, СК 14
PH 17	ЗК 14

PH 19	СК 17
PH 20	ЗК 14
PH 21	ЗК 5, СК 17

де, ЗК 4. Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях.

ЗК 5. Знання та розуміння предметної області та розуміння професійної діяльності.

ЗК 7. Здатність спілкуватися іноземною мовою.

ЗК 13. Цінування та повага різноманітності та мультикультурності.

ЗК14. Здатність працювати у міжнародному контексті.

СК 5. Здатність управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту.

СК 6. Здатність діяти соціально відповідально і свідомо.

СК11. Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління.

СК 17. Здатність виконувати практичні завдання в межах певної функціональної області у міжнародному середовищі.

СК 19. Здатність формувати на підприємстві умови, які сприяють виникненню та просуванню інновацій, розуміти існуючу й нову технологію та її вплив на нові / майбутні ринки.

СК 20. Здатність формування ефективних процедур та комунікаційних механізмів міжособистісної взаємодії в бізнес-середовищі у тому числі для адаптування до нових ситуацій.

PH1. Знати свої права і обов'язки як члена суспільства, усвідомлювати цінності громадянського суспільства, верховенства права, прав і свобод людини і громадянина в Україні.

PH2. Зберігати моральні, культурні, наукові цінності та примножувати досягнення суспільства, використовувати різні види та форми рухової активності для ведення здорового способу життя.

PH4. Демонструвати навички виявлення проблеми та обґрунтування управлінських рішень.

PH5. Описувати зміст функціональних сфер діяльності організації.

PH8. Застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації.

PH9. Демонструвати навички взаємодії, лідерства, командної роботи.

PH11. Демонструвати навички аналізу ситуації та здійснення комунікації у різних сферах діяльності організації.

PH13. Спілкуватись в усній і письмовій формі державною та іноземною мовами.

PH15. Демонструвати здатність діяти соціально відповідально та громадсько свідомо на основі етичних міркувань (мотивів), повагу до різноманітності та міжкультурності.

PH17. Виконувати дослідження індивідуально та/або в групі під керівництвом лідера.

PH19. Демонструвати навички аналізу та синтезу інформації, пристосовуючи їх для аналізу та вирішення проблем в різних галузях бізнесу та менеджменту

PH20. Координувати аспекти діяльності бізнес-організацій, які сприяють ефективності її роботи

PH21. Демонструвати комунікативні, дослідницькі, технологічні та крос- культурні навички, необхідні для аналізу бізнес-ситуацій, готувати, обґрунтовувати і презентувати управлінські рішення.

# ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

## Зміст навчальної дисципліни

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

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

**1.1. Міжнародний бізнес у становленні та формуванні крос-культурного менеджменту.**

Ери розвитку міжнародного бізнесу. Основні риси міжнародного бізнесу в умовах ери глобалізації. Фактори, як впливають на сучасний міжнародний бізнес.

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

Етапи формування крос-культурного менеджменту як самостійної науки. Основні передумови виникнення крос-культурного менеджменту як самостійної науки. Континууми сучасних досліджень в контексті крос-культурного менеджменту. Аналіз сутності поняття «крос-культурний менеджмент». Міждисциплінарний характер крос-культурного менеджменту. Рівні крос-культурного менеджменту.

**1.3. Еволюція парадигм у крос-культурному менеджменті.**

Порівняльна характеристика основних парадигм на першому етапі формування крос-культурного менеджменту. Модель ефективності менеджменту організації Фармера-Річмана. Модель ефективності організації Негандхі – Прасада. Модель EPRG. Аспекти крос-культурного менеджменту.

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

**2.1. Аналіз сутності поняття «культура».**

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

**2.2. 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.

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

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

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

#### **3.1. 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.

#### **3.2. Основні характеристики крос-культурної взаємодії.**

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

#### **3.3. 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

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

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

##### **4.1. Класифікація Ф. Клячхона та Ф. Шродтбека.**

Ціннісні виміри відповідно до базових проблем суспільства. Ставлення людини до навколишнього природного середовища. Ставлення до оточуючих. Часова орієнтація. Вроджена схильність.

##### **4.2. Класифікація Г. Хофстеде**

«Дистанція по відношенню до влади» (PDI). «Співвідношення індивідуалізму і колективізму» (IDV). «Співвідношення мужності і жіночності» (MAS). «Уникнення невизначеності» (UAI). «Часова орієнтація» (LTO). «Потурання на протипагу стримуванню» (IND).

##### **4.3. Класифікація Е. Холла та М. Холл.**

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

##### **4.4. Класифікація 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.

##### **4.5. Класифікація Ф. Тромпенаарса та Ч. Хампден-Тернера.**

«Універсализм – партикуляризм». «Індивідуалізм – колективізм». «Конкретність – дифузність». «Емоційність – нейтральність». «Досягнення – аскріпція». «Послідовність – синхронність» (вимір часу). «Зовнішній контроль – внутрішній контроль» (гармонія з навколишнім світом).

#### **4.6. Класифікація Р. Р. Гестеланда.**

Орієнтація ведення бізнесу. Відношення до статусу, ієрархії. Часова орієнтація. Стиль експресивності. Кластери крос-культурних моделей переговорної поведінки.

#### **4.7. Класифікація С. Ронена та О. Шенкара.**

Кластери країн світу (за С. Роненом та О. Шенкаром).

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

#### **5.1. 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. Харріса та Р. Морана).

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

Функції організаційної культури. Властивості організаційної культури.

#### **5.3. Класифікації організаційних культур.**

Класифікація Ч. Хенді та Р. Харрісона. Класифікація Т. Діла та А. Кеннеді. Класифікація К. Камерона та Р. Куїнна. Класифікація Ф. Тромпенаарса та Ч. Хампден-Тернера. Класифікація Г. Хостеде, Г. Дж. Хофстеде та М. Мінкова. Класифікація Р. Акоффа. Класифікація У. Оучі.

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

#### **6.1. 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.

#### **6.2. Стилi лідерства 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.

## 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 1. Семінар 1: Історія виникнення крос-культурного менеджменту та етапи формування	Особливості історії виникнення крос-культурного менеджменту. Поняття та сутність крос-культурного менеджменту. Предмет, цілі, методи і завдання крос-культурного менеджменту. Основні напрямки та актуальні проблеми що вивчає крос-культурний менеджмент. Поняття комунікації в контексті крос-культурного менеджменту. Модель комунікації Лассуэлла. Модель ефективності менеджменту організації Фармера-Річмана. Модель ефективності організації Негандхи – Прасада. Модель EPRG (за Х. Перлмуттером). Аспекти крос-культурного менеджменту (за Дж. Холденом).
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. Семінар 2: «Роль феномену «культури» в крос-культурному менеджменті»	Аналіз сутності поняття «культура». Підходи до визначення ролі культури в міжнародному бізнесі. Система організаційної культури в контексті національного компоненту. Основні функції культури в суспільстві. Характеристики культури в контексті крос-культурного менеджменту.
Тема 3. 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. Семінар 3: «Національна культура в умовах глобалізації. Взаємодія різних культур»	Поняття національної культури. Основні елементи національної культури. Особливості процесу комунікації під впливом національної культури. Складові процесу онтогенезу людини. Механізми інкультурації. Основні характеристики стратегій акультурації. Результати акультурації. Фактори, які впливають на тривалість акультурації в процесі крос-культурної взаємодії особистості. Крос-культурний шок, його механізм, способи його подолання. Управління міжкультурні відмінностями. Специфіка професійної діяльності та підготовки менеджерів, які працюють в ситуаціях міжкультурної взаємодії. Глобальний бізнес: взаємопроникнення і синергія культур. Національна ідентичність.
Тема 4. Творче завдання. Частина 1. «Аналіз національної культури країни за визначеними класифікаціями»	Культурний профіль обраної країни. Аналіз національної культури обраної країни за визначеними класифікаціями (Хофстеде та ін.) з детальним аналізом кожної культурної ознаки

Тема 5. Творче завдання. Частина 2. «Аналіз домінуючих типів організаційної культури в національній культурі країни з визначеними класифікаціями»	Аналіз домінуючих типів організаційної культури в національній культурі обраної країни з визначеними класифікаціями з детальним аналізом кожної культурної ознаки
Тема 6. Творче завдання. Частина 3. «Аналіз національних особливостей мотивації та лідерства»	Аналіз національних особливостей мотивації та лідерства 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
Семинар 1: Історія виникнення крос-культурного менеджменту та етапи формування	Підготовка доповіді для участі в семінарі
Тема 2.	Вивчення лекційного матеріалу
Семинар 2: «Роль феномену «культури» в крос-культурному менеджменті»	Підготовка доповіді для участі в семінарі
Тема 3.	Вивчення лекційного матеріалу
Семинар 3: «Національна культура в умовах глобалізації. Взаємодія різних культур»	Підготовка доповіді для участі в семінарі
Тема 4.	Вивчення лекційного матеріалу
Творче завдання. Частина 1. «Аналіз національної культури країни за визначеними класифікаціями»	Аналіз національної культури країни за визначеними класифікаціями. Підготовка результатів аналізу у формі презентації
Тема 5.	Вивчення лекційного матеріалу
Творче завдання. Частина 2. «Аналіз домінуючих типів організаційної культури в національній культурі країни з визначеними класифікаціями»	Аналіз домінуючих типів організаційної культури в національній культурі країни з визначеними класифікаціями. Підготовка результатів аналізу у формі презентації
Тема 6.	Вивчення лекційного матеріалу
Творче завдання. Частина 3. «Аналіз національних особливостей мотивації та лідерства»	Аналіз національних особливостей мотивації та лідерства. Підготовка результатів аналізу у формі презентації

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, 6)).

Наочні (демонстрація (Тема 1-6)).

Практичні (практична робота (Тема 1 – 6), семінар-дискусії (теми 1-3), кейс-метод (тема 1-3), індивідуальна дослідницька робота під час виконання творчого завдання (теми 4-6)).

## 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-орієнтованого завдання (15 балів); семінари-дискусії (15 балів); творче завдання (3 частини) (30 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. Типология национальных стилей лидерства / Т. П. Близнюк // Economy digitalization in a pandemic conditions: processes, strategies, technologies: International scientific conference (January 22-23, 2021. Kielce, Poland). Riga, Latvia : “Baltija Publishing”, 2021. – С. 15-20. Режим доступу: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/25941>
3. 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>
4. Cross-Cultural Management. Practicum for Bachelor's (first) degree students of speciality 073 "Management" [Electronic resource] / compil. by Т. 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, Т. Lepeyko, Т. 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: <http://www2.thtconsulting.com/>.