

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Львівський національний університет імені Івана Франка
Факультет міжнародних відносин
Кафедра міжнародних економічних відносин

Затверджено

На засіданні кафедри міжнародних економічних відносин
факультету міжнародних відносин
Львівського національного університету імені
Івана Франка
(протокол № 12 від 12.06. 2023 р.)
Завідувач кафедри проф. Ігор ГРАБИНСЬКИЙ



Силабус з навчальної дисципліни
«КРОС-КУЛЬТУРНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»,
що викладається в межах ОП «Міжнародний менеджмент»
другого (магістерського) рівня вищої освіти для здобувачів з спеціальності
292 Міжнародні економічні відносини

Львів – 2023

**Силабус курсу
Крос-культурний менеджмент**

Назва курсу	Крос-культурний менеджмент
Адреса викладання дисципліни	м. Львів, вул. Січових стрільців, 19
Факультет та кафедра, за якою закріплена дисципліна	факультет міжнародних відносин, кафедра міжнародних економічних відносин
Галузь знань, шифр та назва спеціальності	29 «Міжнародні відносини», 292 «Міжнародні економічні відносини»
Викладач (-і) дисципліни	Герлах Ірина Василівна, к. е. н., доцент кафедри міжнародних економічних відносин
Контактна інформація викладача (-ів)	iryna.yeleyko@lnu.edu.ua (032) 239-47-81
Консультації з питань навчання по дисципліні відбуваються	Середа 14.00 – 15.00 (кафедра міжнародних економічних відносин, вул. Січових Стрільців, 19)
Сторінка дисципліни	https://intrel.lnu.edu.ua/course/kros-kulturnyj-menedzhment
Інформація про дисципліну	Дисципліна «Крос-культурний менеджмент» є нормативною дисципліною ОП Міжнародний менеджмент спеціальності «Міжнародні економічні відносини», яка викладається в третьому семестрі в обсязі 3 кредити (за Європейською Кредитно-Трансферною системою ECTS)
Коротка анотація дисципліни	Навчальна дисципліна «Крос-культурний менеджмент» розглядає теоретико-методологічні та прикладні питання впливу крос-культурного чинника на процеси ведення міжнародного бізнесу. Посилення глобалізаційних процесів у світовій економіці, інтернаціоналізація та інтеграція виробничих процесів, переміщення трудових ресурсів між країнами тощо посилює значимість крос-культурного чинника у міжнародному бізнесі. Сучасні фахівці у сфері міжнародних економічних відносин неодмінно повинні розуміти і знати як крос-культурний чинник впливає на: діяльність ТНК та функціонування організаційної структури компанії; ефективність колективної роботи та мотивацію працівників в різних країнах; покращення способів комунікації та шляхів уникнення конфліктів й непорозумінь між сторонами бізнес-взаємодії; можливість дійти до компромісу у переддоговірному, договірному і післядоговірному процесах.
Мета та цілі дисципліни	Мета: сформувати систему теоретичних знань про основні поняття та показники, що визначають культуру; еволюцію наукових поглядів щодо визначення типів культур у світі; вплив культурних особливостей на ведення міжнародних переговорів, укладання угод. Завдання дисципліни полягає у тому, щоб:

	<ul style="list-style-type: none"> - допомоги студентам засвоїти теоретичні та методологічні засади крос-культурного менеджменту, основні принципи та поняття; - висвітлити особливості ділового протоколу та етикету у міжнародному бізнесі; - підготувати студентів до роботи у мультикультурному середовищі сучасного міжнародного бізнесу; - розвинути у студентів здібності до науково-дослідницької діяльності, а також самостійно і відповідально знаходити рішення в різноманітних ситуаціях у міжнародному бізнесі.
Література для вивчення дисципліни	<p><i>Основна:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Гестеланд Р. Кросс-культурное поведение в бизнесе. Маркетинговые исследования, ведение переговоров, поиски источников поставок и рынков сбыта, менеджмент в различных культурах / Пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2003. – 288 с. 2. Деніел Коул. Культурний код. Секрети успішної взаємодії в команді – Наш формат, 2023 – 196 с. 3. Ерін Меер. Культурна карта. Бар'єри міжкультурного спілкування в бізнесі– Наш формат, 2020 – 224 с. 4. Зусін В.Я. Етика та етикет ділового спілкування: Навч. посіб.: 2-ге вид. перероб. і доп. – К.: ЦНЛ, 2005. – 224 с.. 5. Сагайдак О.П. Дипломатичний протокол та етикет: Навч. посіб. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: Знання, 2006. – 380 с. 6. Тодорова Н. Ю. Крос-культурний менеджмент: навч. посіб. Донецьк: ДонНТУ, 2008. – 330 с. 7. Чмут Т.К., Чайка Г.Л. Етика ділового спілкування: Навч. посіб. – К.: Вікар, 2006. – 223с.с. 8. Thomas David C. Cross-cultural management: essential concepts / David C. Thomas, University of New South Wales & Mark F. Peterson, Florida Atlantic University. — Third Edition, 2014. 9. Steers M. Richard. Management across cultures: developing global competences / Richard M. Steers, Carlos J. Sanchez-Runde, Luciara Nardon. — 2nd ed. Cambridge University Press, 2013. 10. Hofstede G. Culture's Consequences: Intern Differences in Work-Related Values. L.: Sage, Beverly Hills. 1980/ <p><i>Додаткова:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 11. Бутко М., Бутко І., Дітковська М. Міжнародний менеджмент: підручник. – К.: ЦНЛ, 2018. – 412 с. 12. Бойко О. Т. Невербальні засоби спілкування у системі міжкультурної комунікації у системі міжкультурної комунікації / О. Т. Бойко // Наукові записки [Національного університету «Острозька академія»]. Сер. : Філологічна. - 2012. - Вип. 23. - С. 14-15. 13. Герет Томас М., Клоно Дж. Етика бізнесу / Остап Ватаманюк (пер.). 2 –ге вид. – К.: Основи, 1999. – 214 с. 14. Гжещук В. Міжнародний менеджмент в національному стилі спілкування країн світу/ В. Гжещук // Молодь і ринок. - 2014. - № 5. - С. 128-134. 15. Греченко В.А., Чорний І.В., Кушнерук В.А., Режко В.А. Історія світової та української культури: підручник. – К.: Літера, 2000. – 464 с. 16. Кубрак О.В. Етика ділового спілкування Навч. посіб.: 3-те вид. Перероб. і доп. – Суми: ВТД „Університетська книга”, К.: ВД „Княгиня Ольга”, 2005. – 222 с. 17. Міжнародний маркетинг : підручник / за заг. ред. А.А. Мазаракі, Т.М. Мельник. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. – 448 с. 18. Brake, Walker, Walker, Doing business internationally. Irwin, New York 1995. 19. Richard R. Gesteland. Różnice kulturowe a zachowania w biznesie. Tłumaczenie H. Malarecka-Simbierowicz, Warszawa 2000. <p><i>Інформаційні ресурси:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 18. Офіційний сайт Індексу національних брендів Саймона Анхольта. – Режим доступу: https://goodcountry.org/index/about-the-index/. 19. Персональний сайт Г.Хостеде. – Режим доступу: https://www.hofstede-insights.com/
Тривалість	1 семестр

дисципліни	
Обсяг дисципліни	24 аудиторних годин 3 них: 12 годин лекцій 12 годин практичних занять 66 годин самостійної роботи
Ключові слова	Крос-культурний менеджмент, міжнародне середовище, стратегія, міжкультурна взаємодія, міжкультурні комунікації
Очікувані результати навчання	<p>Загальні компетентності: ЗК2 Здатність вчитися і оволодівати сучасними знаннями</p> <p>Спеціальні (фахові) компетентності: ФК1 Здатність приймати обґрунтовані рішення щодо налагодження міжнародних економічних відносин на всіх рівнях їх реалізації. ФК4 Здатність оцінювати масштаби діяльності глобальних фірм та їхні позиції на світових ринках. ФК6 Здатність застосовувати принципи соціальної відповідальності в діяльності суб'єктів міжнародних економічних відносин і аналізі їхнього впливу на економічний розвиток країн. ФК 11. Здатність розробляти і реалізовувати стратегії міжнародного менеджменту в т.ч з використанням іноземних мов на професійному та соціальному рівнях, включаючи усну та письмову комунікацію.</p> <p>Програмні результати навчання ПРН2 Креативно мислити, проявляти гнучкість у прийнятті рішень на основі логічних аргументів та перевірених фактів в умовах обмеженого часу і ресурсів на засадах використання різних діагностичних методологій провідних міжнародних організацій ПРН3 Систематизувати, синтезувати й упорядковувати отриману інформацію, ідентифікувати проблеми, формулювати висновки і розробляти рекомендації, використовуючи ефективні підходи та технології, спеціалізоване програмне забезпечення з метою розв'язання складних задач практичних проблем з урахуванням крос-культурних особливостей суб'єктів міжнародних економічних відносин. ПРН11 Розуміти сутність соціального виміру глобального економічного розвитку та імплементувати принципи соціальної відповідальності в діяльності суб'єктів міжнародних економічних відносин. ПРН 15. Вміти розробляти і реалізовувати стратегії міжнародного менеджменту для збільшення конкурентоспроможності фірми на глобальних ринках, ефективно управляючи інноваційними процесами, в т.ч в рамках міжнародних проектів, а також здійснюючи усну та письмову комунікації на іноземній мові/мовах на професійному і соціальному рівнях</p>
Формат курсу	Очний
Теми	Див. Схему курсу
Підсумковий контроль, форма	Залік
Пререквізити	Для вивчення дисципліни «Крос-культурний менеджмент» здобувачі вищої освіти потребують базових знань з дисциплін: «Міжнародний менеджмент інновацій», «Стратегічний менеджмент», «Франчайзинг», «Офшорне підприємництво»
Навчальні методи та техніки, які будуть використовуватися під час викладань	Застосовуються стратегії активного і колективного навчання, які визначаються наступними методами й технологіями: 1) методи проблемного навчання та дискусійні технології (дебати, проблемний виклад, частково-пошуковий (евристична бесіда), бінарна лекція); 2) особистісно-орієнтовані (розвиваючі) технології, засновані на активних формах і методах навчання («мозкова атака», «аналіз ситуацій», дискусія, рольова гра, експрес-конференція, кейс-технологія тощо); 3) навчання в команді, навчання в малих групах; 4) ситуаційного навчання (кейс-метод, ділова гра); 5) дослідницького навчання (лекція-діалог, семінар з індивідуальною і груповою

я курсу	роботою, семінар «круглий стіл»); 6) технології проектного навчання; 7) інформаційно-комунікаційні технології, що забезпечують проблемно-дослідницький характер процесу навчання та активізацію самостійної роботи студентів (електронні презентації для лекційних занять, використання відеопідтримки навчальних занять, зокрема, аналіз мережевого сервісу YouTube щодо наявності та якості навчальних відеоматеріалів фахівців); 8) запрошення на аудиторні заняття фахівців-практиків за тематикою навчальної дисципліни; 9) використання інтерактивних онлайн-платформ.		
Необхідні обладнання	Проектор, роздаткові матеріали, наявність ноутбука, підключення до мережі Інтернет. Вивчення навчальної дисципліни не потребує використання спеціального програмного забезпечення, крім загальнонавчаних програм і операційних систем.		
Критерії оцінювання (окремо для кожного виду навчальної діяльності)	Підсумкова оцінка за семестр є сумою оцінок, отриманих здобувачем вищої освіти за поточне оцінювання на семінарських заняттях, оцінки за підсумковий модульний контроль, оцінки за ІНДР. Залікова оцінка є результатом сумування балів, отриманих протягом семестру. Загальна підсумкова оцінка становить 100 балів.		
Види робіт. Критерії оцінювання знань студентів		Бали рейтингу	Максимальна кількість балів
1. Бали поточної успішності за участь у семінарських заняттях			
Критерії оцінювання		5 балів	
студент в повному обсязі володіє навчальним матеріалом, вільно самостійно та аргументовано його викладає під час усних виступів та письмових відповідей, глибоко та всебічно розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, використовуючи при цьому обов'язкову та додаткову літературу. Правильно вирішив усі тестові завдання.		5	
студент достатньо повно володіє навчальним матеріалом, обгрунтовано його викладає під час усних виступів та письмових відповідей, в основному розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, використовуючи при цьому обов'язкову літературу. Але при викладанні деяких питань не вистачає достатньої глибини та аргументації, допускаються при цьому окремі несуттєві неточності та незначні помилки. Правильно вирішив більшість тестових завдань.		4	
студент в цілому володіє навчальним матеріалом викладає його основний зміст під час усних виступів та письмових відповідей, але без глибокого всебічного аналізу, обгрунтування та аргументації, без використання необхідної літератури допускаючи при цьому окремі суттєві неточності та помилки. Правильно вирішив половину тестових завдань.		3	
студент не в повному обсязі володіє навчальним матеріалом. Фрагментарно, поверхово (без аргументації та обгрунтування) викладає його під час усних виступів та письмових відповідей, недостатньо розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, допускаючи при цьому суттєві неточності. Правильно вирішив меншість тестових завдань.		2	
студент частково володіє навчальним матеріалом, не в змозі викласти зміст більшості питань теми під час усних виступів та письмових відповідей, допускаючи при цьому суттєві		1	

	помилки. Правильно вирішив окремі тестові завдання.					
	студент не готовий до заняття.			0		
	2. Самостійна робота студентів (СРС)					
	Критерії оцінювання					
	Самостійна робота (тестування за результатами виконаних самостійних робіт). Самостійна робота студентів, яка передбачена в темі поряд з аудиторною роботою, оцінюється під час поточного контролю теми на відповідному практичному занятті. Засвоєння тем, які виносяться лише на самостійну роботу контролюється при підсумковому семестровому контролі (виконанні залікового модулю, на іспиті).			5		
	3. Індивідуальна робота студентів (ІНДР)					
	Критерії оцінювання				5 балів	
	▪ робота виконана та захищена згідно з графіком, з поясненнями та висновками і в повному обсязі			5		
	▪ робота захищена, але виконана частково, з порушенням термінів або вимог			4-3		
	▪ робота не захищена та виконана частково, з порушенням термінів або вимог			2-1		
	▪ робота не виконана або не захищена.			0		
	4. Модульний контроль					
	Критерії оцінювання				5 балів	
	Перший рівень – завдання із вибором відповіді – це теоретичні тестові питання, що мають варіанти відповідей, з яких одна є правильною (<i>максимально 2 бали</i>).			5		
	Другий рівень – тестові завдання із вибором відповіді, з яких тільки одна є правильною підвищеного рівня складності (<i>максимально 1,5 балів</i>).					
	Третій рівень – теоретичні питання з повним обґрунтуванням і поясненням, з розширеним викладом матеріалу (<i>максимально 1,5 бали</i>)					
	5. Залік				50	
	Семестровий залік, як форма підсумкового контролю, є обов'язковим для всіх студентів і є сумою балів поточної успішності протягом семестру.					
Поточний та модульний контроль						
	Семінарські заняття (35 балів)	Індивідуальна робота студента (ІНДР) (5 балів)	Самостійна робота студентів (5 балів)	Модульний контроль (5 балів)	Залік	РАЗОМ – 100 балів

	50 балів	50 балів	
	100 балів		
	<p>Політика виставлення балів. Враховуються бали набрані на семінарських заняттях (поточне тестування), заліковому модулі, захисті ІНДР. При цьому обов'язково враховуються присутність на заняттях та активність здобувача вищої освіти під час аудиторного заняття; недопустимість пропусків; користування мобільним телефоном, планшетом чи іншими мобільними пристроями під час заняття в цілях не пов'язаних з навчанням; списування та плагіат; несвочасне виконання поставленого завдання і т. ін. Модульний контроль проходить у формі тестування.</p>		
<p>Питання до заліку</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Визначте загальний зміст поняття «культура» та «національна культура». 2. Назвіть вчених, які займалися вивченням взаємовпливу культурних традицій і економіки країни. 3. До якої моделі належить культура України. 4. У який спосіб релігія впливає на розвиток економіки і етики бізнесу. 5. Національні моделі з ринковою економікою групуються в основні регіональні різновиди, які. 6. Опишіть модель, побудовану Г. Хофштеде. 7. Характеристика параметра «індивідуалізм-колективізм». 8. Характеристика параметра «дистанція влади (велика – мала)». 9. Характеристика параметра «сприйняття невизначеності (сильне – слабке)». 10. Характеристика «мужність – жіночість». 11. Характеристика параметра «короткострокова – довгострокова орієнтація на майбутнє». 12. Характеристика параметра «індульгенція». 13. Особливості поділу культур використовуючи класифікацію Р. Гестеланда. 14. Культури ділові, зорієнтовані на угоди та культури зорієнтовані на взаємовідносини. 15. Ведення бізнесу у неформальних та формальних культурах. 16. Культури з сторогими та з гнучкими часовими рамками. 17. Культури експресивні (виразні) та емоційно стримані. 18. Значення ієрархії, соціального статусу та влади у міжнародному бізнесі. 19. Характеристика впливу значення соціального статусу та ієрархії в Азії. 20. Характеристика впливу значення соціального статусу та ієрархії в Європі. 21. Бар'єри статі та віку у міжнародному бізнесі. 22. Роль посередників у налагодженні ділових контактів. 23. Важливість підтримання особистих стосунків. 24. Характеристика «низько»/ «високо» контекстових культур. 25. Відношення до часу і розкладу у європейському бізнесі: відмінності між Південною та Північною Європою. 26. Пунктуальність та її значення у різних ситуаціях. 27. Невербальні способи комунікацій. 28. Роль міміки у невербальній комунікації. 29. Зональні простори у представників різних націй. 30. Візуальний контакт та його роль у ділових контактах. 31. Мовний чинник соціально-культурного середовища міжнародного бізнесу. 32. Значення невербальних комунікацій у Європі, Азії, Америці. 33. Протокол на ділових зустрічах: одяг, пунктуальність. 34. Привітання (вербальне, невербальне) та представлення на ділових зустрічах. 35. Особливості дарування та приймання подарунків у різних культурах. 36. Стили управління в міжнародних організаціях. 37. Застосування теорій мотивації в багатокультурному середовищі. 38. Вплив культурного контексту на процес мотивації. 39. Тактика ведення переговорів з іноземними партнерами. 		

Опитування	Анкету оцінку з метою оцінювання якості курсу буде надано по завершенні курсу.
-------------------	--

Схема курсу

Тиж.	Тема, план, короткі тези	Форми діяльності (заняття) – лекція, семінар, дискусія, групова робота	Література, ресурси в інтернеті	Завдання, год	Термін виконання
1	Тема 1. Особливості спецкурсу, основні поняття. Моделі впливу культури на поведінку у бізнесі. Предмет, об'єкт і основні завдання вивчення спецкурсу. Структура спецкурсу. Поняття культури, цінностей та еволюція поглядів щодо культурних особливостей міжнаціональних бізнес-контактів. Релігія та економічний розвиток країни. Еволюція наукових поглядів на типологію культур.	2 год лекцій та 2 год. семінарських занять	[4,6,8,13]	2	1 тиждень
2	Тема 2. Типологія культури Е. Холла та Г.Хофштеде. Типологія культур за Е.Холлом. Показники виміру культури за Г.Хофштеде. Основні їх характеристики та порівняльний аналіз по країнах.	2 год лекцій та 2 год. семінарських занять	[4,7,8,19]	2	1 тиждень
3	Тема 3. Поділ культур у світі бізнесу Р.Гестеланда. Класифікація культур Р.Гестеланда. Культури ділові, зорієнтовані на угоди та культури орієнтовані на взаємовідносини. Відмінності щодо ведення бізнесу у неформальних та формальних культурах. Поділ на культури з сторогими часовими рамками та з гнучкими часовими рамками.	2 год лекцій та 2 год. семінарських занять	[1,16,17]	2	1 тиждень

	<p>Культури експресивні(виразні) та емоційно стримані. Роль посередників у налагодженні ділових контактів. Значення Guanxi у міжнародному бізнесі.</p>				
4	<p>Тема 4. Невербальні способи комунікацій у міжнародному бізнесі. Невербальні способи комунікацій під час ведення переговорів. Значення зовнішнього вигляду, тону голосу, тембру розмови. Роль міміки у невербальній комунікації. Зональні простори у різних країнах. Мовний чинник соціально-культурного середовища міжнародного бізнесу. Ключові елементи невербальної поведінки під час ведення переговорів, їх особливості. Значення невербальних комунікацій у Європі, Азії, Америці.</p>	<p>2 год лекцій та 2 год. семінарських занять</p>	[1,4,6,7,10,16]	2	1 тиждень
5	<p>Тема 5. Крос-культурні аспекти міжнародних переговорів. Роль етикету у міжнародному бізнесі. Особливості міжнародних переговорів. Моделі поведінки на переговорах. Протокол на зустрічах: одяг, пунктуальність, привітання (вербальне, невербальне), представлення. Особливості надсилання запрошень на прийом та надсилання відповіді на запрошення. Особливості дарування та приймання подарунків у різних культурах.</p>	<p>2 год лекцій та 2 год. семінарських занять</p>	[2,3,5,11,12,14]	2	1 тиждень
6	<p>Тема 6. Культура та стилі управління в</p>	<p>2 год лекцій та 2 год.</p>	[9,15,16,18,19]	2	1 тиждень

	<p>міжнародних організаціях. Менеджмент та культурні цінності. Культурні відмінності та стилі управління. Вплив крос-культурного чинника на формування організаційної культури компанії. Значення крос-культурного чинника при міжнародних злиттях та поглинаннях компанії.</p>	семінарських занять			
--	--	---------------------	--	--	--