ПрАТ «ВНЗ «МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»

МАУП

СИЛАБУС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «КРОС-КУЛЬТУРНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

Спеціальність: **D4 Публічне управління та адміністрування**

Освітній рівень: **другий (магістерський) рівень**

Освітня програма: **Публічне управління та адміністрування**

МАУП 2026

Загальна інформація про навчальну дисципліну

Назва навчальної дисципліни	**Крос-культурний менеджмент**
Шифр та назва спеціальності	**D4 Публічне управління та адміністрування**
Рівень вищої освіти	другий (магістерський) рівень вищої освіти
Статус дисципліни	вибіркова
Кількість кредитів і годин	**3 кредити / 90 год.** Лекції: 20 Семінарські заняття: 10 Самостійна робота студентів: 60
Терміни вивчення дисципліни	
Мова викладання	українська
Вид підсумкового контролю	**залік**
Сторінка дисципліни на сайті	https://maup.com.ua/ua/pro-akademiyu/instituti/institut-ekonomiki/kafedra-publichnogo-administruvannya/katalog-zagalnoakademichnih-disciplin.html

Загальна інформація про викладача. Контактна інформація.

Братусь Ганна Анатоліївна	
Науковий ступінь	доктор економічних наук
Вчене звання	професор
Посада	завідувач кафедри управління бізнесом
Дисципліни, які викладає НПП	Проєктний менеджмент, Самоменеджмент, Основи наукових досліджень в менеджменті, Управління інтелектуальною власністю, Управління змінами, Стратегічне управління підприємством
Напрями наукових досліджень	менеджмент, інновації, інтелектуальна власність, інвестиції, проєктний менеджмент
Посилання на реєстри ідентифікаторів для науковців	ORCID: https://orcid.org/0000-0001-7151-3901 Google Scholar: https://scholar.google.com/citations?user=tRaQjeYAAAAJ&hl=ru
Контактна інформація викладача:	
E-mail:	bratus.hanna@maup.com.ua
Контактний тел.	
Портфоліо викладача на сайті кафедри / Інституту / Академії	https://maup.com.ua/ua/pro-akademiyu/instituti/institut-ekonomiki/kafedra-ekonomiki.html

Анотація курсу.

Мета та завдання навчальної дисципліни. Навчальна дисципліна **«Крос-культурний менеджмент»** розкриває теоретичні та прикладні засади управління в умовах культурного різноманіття та глобалізації бізнесу. У межах дисципліни розглядаються особливості національних і організаційних культур, їх вплив на управлінські процеси, поведінку персоналу, ділові комунікації та прийняття управлінських рішень. Значна увага приділяється моделям і

концепціям крос-культурного менеджменту (Г. Гофстеда, Ф. Тромпенаарса, Е. Голла та ін.), практичним аспектам міжкультурної взаємодії, управлінню міжнародними командами, запобіганню та врегулюванню міжкультурних конфліктів, а також формуванню крос-культурної компетентності менеджерів.

Метою вивчення дисципліни є формування у здобувачів вищої освіти системи знань, умінь і компетентностей у сфері крос-культурного менеджменту, необхідних для ефективної професійної діяльності в багатокультурному середовищі, зокрема здатності враховувати культурні відмінності в управлінні організаціями, міжнародному бізнесі та міжкультурних комунікаціях.

Завдання дисципліни. Основними завданнями навчальної дисципліни є формування у здобувачів освіти цілісного уявлення про сутність і значення культури в управлінні та набуття практичних навичок крос-культурної взаємодії. У результаті вивчення дисципліни здобувачі повинні набути вмінь і навичок щодо:

- розуміння сутності культури, її рівнів, типів і ролі в системі менеджменту;
- аналізу національних та організаційних культур і їх впливу на управлінську поведінку;
- застосування основних моделей крос-культурного менеджменту для порівняльного аналізу культур;
- ефективної міжкультурної комунікації в діловому середовищі;
- управління багатокультурними та міжнародними командами;
- виявлення, попередження та врегулювання міжкультурних конфліктів;
- прийняття управлінських рішень з урахуванням культурних відмінностей;
- розвитку крос-культурної чутливості, толерантності, етичності та адаптивності в професійній діяльності.

Пререквізити навчальної дисципліни. Для успішного опанування дисципліни «Крос-культурний менеджмент» здобувачі вищої освіти повинні володіти базовими знаннями з таких дисциплін: менеджмент, менеджмент організацій, управління персоналом, основи управління бізнесом, менеджмент ЗЕД, лідерство та комунікації.

Постреквізити навчальної дисципліни. Знання, уміння та компетентності, набуті під час вивчення дисципліни «Крос-культурний менеджмент», є основою для подальшого вивчення дисциплін: стратегічне управління, коучінг персоналу, управління змінами, управління конфліктами, а також для виконання курсових, кваліфікаційних і науково-дослідних робіт.

Зміст навчальної дисципліни (денна форма навчання)

№	Назва теми	Методи навчання/методи оцінювання
Змістовий модуль 1. Теоретичні засади та моделі крос-культурного менеджменту		**Методи навчання:** словесні (навчальна лекція; бесіда; навчальна дискусія); індуктивний метод; дедуктивний метод; аналітичний метод; синтетичний метод; практичний (робота з економічними моделями, статистичними даними, графіками); пояснювально-ілюстративний;
Тема 1.	Крос-культурний менеджмент у системі сучасного управління	
Тема 2.	Поняття культури та її роль в управлінні організаціями	
Тема 3.	Модель культурних вимірів Г. Гофстеда	
Тема 4.	Модель Ф. Тромпенаарса та Ч. Гемпден-Тернера	

Тема 5.	Контекстна теорія культури Е. Холла та часові орієнтації	репродуктивний; метод проблемного викладу; частково-пошуковий; дослідницький; інтерактивні методи (аналіз економічних ситуацій; дискусії, дебати; мозковий штурм; ситуативне моделювання; відпрацювання навичок моделювання); кейс-метод (аналіз реальних економічних ситуацій, пошук проблем, пропозиція рішень, побудова моделей); моделювання професійної діяльності (побудова економічних моделей, прогнозування, сценарне моделювання). **Методи оцінювання:** усний контроль (усне опитування, оцінювання участі у дискусіях, інших інтерактивних методах навчання); письмовий контроль (контрольні, самостійні роботи, аналітичні завдання, реферати); тестовий контроль (тести закритої форми: тест-альтернатива, тест-відповідність, завдання на аналіз даних і моделей); метод самоконтролю та самооцінки; оцінювання кейс-завдань; оцінювання проєктних та лабораторних робіт (моделювання економічних процесів, прогнозування).
Змістовий модуль 2. Практичні аспекти крос-культурного менеджменту		
Тема 6.	Крос-культурна комунікація в міжнародному бізнесі	
Тема 7.	Управління багатокультурними та міжнародними командами	
Тема 8.	Крос-культурні аспекти управління персоналом	
Тема 9.	Міжкультурні конфлікти та переговори	
Тема 10.	Формування крос-культурної компетентності менеджера	
Модульна контрольна робота		
Форма контролю: залік		

Технічне обладнання та/або програмне забезпечення. В освітньому процесі використовуються навчальні аудиторії, бібліотека, мультимедійний проектор та комп'ютер для проведення лекційних та семінарських занять з елементам презентації. Вивчення окремих тем і виконання практичних завдань потребує доступу до інформації зі всесвітньої мережі Інтернет, який забезпечується безкоштовною мережею Wi-Fi.

Форми методи контролю.

Контроль успішності здобувачів освіти поділяється на **поточний** та **підсумковий (семестровий)**.

Поточний контроль здійснюють під час проведення практичних і семінарських занять. Його метою є систематична перевірка:

- розуміння та засвоєння теоретичних основ економічних процесів;
- уміння застосовувати знання для побудови моделей та аналізу економічних даних;
- навичок діагностики та прогнозування економічних процесів;
- використання спеціалізованого програмного забезпечення для моделювання та обробки статистичних даних.

Форми участі студентів у навчальному процесі, які підлягають поточному контролю:

- виступи та презентації з аналізу економічних процесів;
- усні доповіді з розбору економічних кейсів;
- доповнення, запитання до того, хто відповідає;

- систематичність роботи на семінарських заняттях та активність під час обговорень;
- участь у дискусіях, мозковому штурмі, інтерактивних формах заняття;
- аналіз економічних даних, статистичних показників, економіко-математичних моделей;
- письмові завдання (контрольні роботи, тестові завдання, аналітичні та реферативні роботи);
- підготовка конспектів, тез, аналітичних записок;
- самостійне опрацювання тем дисципліни та матеріалів лекцій.

Методи поточного контролю:

- усний контроль (опитування, бесіда, доповідь, повідомлення);
- письмовий контроль (контрольна робота, аналітичний звіт, реферат, виконання завдань на побудову моделей або обробку статистики);
- комбінований контроль (усне та письмове поєднання для оцінки розуміння та практичних навичок);
- презентація самостійної роботи або кейс-аналізу;
- спостереження за активністю та участю у практичних заняттях;
- тестовий контроль (закриті та відкриті завдання, аналіз графіків і моделей);
- робота з проблемними ситуаціями (аналітичні кейси, сценарне моделювання економічних процесів).

Система оцінювання та вимоги.

Таблиця розподілу балів, які отримують здобувачі вищої освіти*

Теми	**Поточний контроль знань**										**Підсумковий контроль**		
											Модульна контрольна робота	**Залік****	**Загальна кількість балів**
	Тема 1	Тема 2	Тема 3	Тема 4	Тема 5	Тема 6	Тема 7	Тема 8	Тема 9	Тема 10	20	20*	100
Робота на семінарському занятті	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3			
Самостійна робота	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3			

*Таблиця містить інформацію про максимальні бали за кожен вид навчальної роботи здобувача вищої освіти.

Під час оцінювання засвоєння кожної теми за поточну навчальну діяльність здобувачу освіти виставляють оцінки з урахуванням затверджених критеріїв оцінювання для відповідної дисципліни.

Критерії оцінювання результатів навчання здобувачів освіти та розподіл балів, які вони отримують, регламентуються Положенням про оцінювання навчальних досягнень здобувачів вищої освіти у ПрАТ «ВНЗ «МАУП».

Модульний контроль проводиться на останньому занятті модуля у письмовій формі, у вигляді тестування.

Критерії оцінювання модульного тесту з навчальної дисципліни «Крос-культурний менеджмент»:

При оцінюванні модульного тесту враховуються обсяг і правильність виконання завдань:

- оцінка «відмінно» (A) виставляється за правильне виконання всіх завдань (або більше 90% всіх завдань);
- оцінка «добре» (B) виставляється за виконання 80% всіх завдань;
- оцінка «добре» (C) виставляється за виконання 70% всіх завдань;
- оцінка «задовільно» (D) виставляється за правильне виконання 60% запропонованих завдань;

- оцінка «задовільно» (E) виставляється, якщо правильно виконано більше 50% запропонованих завдань;

- оцінка «незадовільно» (FX) виставляється, якщо виконано менше 50% завдань.

Неявка на модульний тест - 0 балів.

Вищезазначені оцінки перетворюються на рейтингові бали таким чином:

«A» - 18-20 балів;

«B» - 16-17 балів;

«C» - 14-15 балів;

«D» - 12-13 балів.

«E» - 10-11 балів;

«FX» - менше 10 балів.

Підсумкова семестрове оцінювання з дисципліни «Крос-культурний менеджмент» є обов'язковою формою оцінювання результатів навчання студентів. Воно проводиться у терміни, визначені навчальним планом, і охоплює обсяг матеріалу, визначений програмою курсу.

Підсумкове оцінювання проводиться у формі тесту. До семестрового оцінювання допускається студент, який виконав усі необхідні роботи.

Підсумкова оцінка виставляється на основі результатів навчання студента протягом семестру. Оцінка студента складається з балів, накопичених за результатами поточного оцінювання, та заохочувальних балів.

Студенти, які виконали всі необхідні завдання і отримали оцінку 60 балів або вище, отримують оцінку, що відповідає отриманій оцінці, без додаткового тестування.

Для студентів, які виконали всі необхідні завдання, але отримали оцінку нижче 60 балів, а також для тих, хто бажає поліпшити свій бал (результат), викладач проводить підсумкову роботу у формі тесту під час останнього запланованого заняття з дисципліни в навчальному семестрі.

Оцінювання додаткових (індивідуальних) видів навчальної діяльності. Оцінювання додаткових (індивідуальних) видів навчальної діяльності. До додаткових (індивідуальних) видів навчальної діяльності відносять участь здобувачів у роботі наукових конференцій, наукових гуртків здобувачів і проблемних груп, підготовці публікацій, участь у Всеукраїнських олімпіадах і конкурсах та Міжнародних конкурсах тощо понад обсяги завдань, які встановлені відповідною робочою програмою навчальної дисципліни.

За рішенням кафедри здобувачам освіти, які брали участь у науково-дослідній роботі та виконували певні види додаткових (індивідуальних) видів навчальної діяльності, можуть присуджуватися заохочувальні (бонусні) бали за визначену освітню компоненту.

Оцінка самостійної роботи

Загальна кількість балів, отриманих студентом за виконання самостійної роботи, є одним із складових академічної успішності з дисципліни. Самостійна робота з кожної теми, відповідно до програми курсу, оцінюється в діапазоні від 0 до 3 балів за допомогою стандартизованих та узагальнених критеріїв оцінювання знань.

Шкала оцінювання виконання самостійної роботи (індивідуальних завдань) критерії оцінювання.

Максимально можлива оцінка самостійної роботи (індивідуальні завдання)	Рівень виконання			
	Відмінно	Добре	Задовільно	Незадовільно
3	3	2	1	0

Форми оцінювання включають: поточне оцінювання практичної роботи; поточне оцінювання засвоєння знань на основі усних відповідей, доповідей, презентацій та інших форм участі під час практичних (семінарських) занять; індивідуальні або групові проекти, що вимагають розвитку практичних навичок і компетентностей (опціональний формат); вирішення ситуаційних завдань; підготовка резюме з самостійно вивчених тем; тестування або письмові іспити; підготовка проектів статей, тез конференцій та інших публікацій; інші форми, що забезпечують

всебічне засвоєння навчальної програми та сприяють поступовому розвитку навичок для ефективної самостійної професійної (практичної, наукової та теоретичної) діяльності на високому рівні.

Для оцінювання результатів навчання здобувача вищої освіти впродовж семестру застосовується 100-бальна, національна та шкала ЄКТС оцінювання

Шкала підсумкового оцінювання: національна та ECTS

Сума балів за всі види навчальної діяльності	**Оцінка ECT8**	**Оцінка за національною шкалою**	
		для екзамену, курсового проекту (роботи), практики	**для заліку**
90 – 100	A	відмінно	Зараховано
82 – 89	B	добре	
75 – 81	C		
68 – 74	D	задовільно	
60 – 67	E		
35 – 59	FX	незадовільно з можливістю повторного складання	не зараховано з можливістю повторного складання
0 – 34	F	незадовільно з обов'язковим повторним вивченням дисципліни	не зараховано з обов'язковим повторним вивченням дисципліни

Політика курсу.

Для успішного засвоєння курсу «Крос-культурний менеджмент» здобувач освіти має дотримуватись:

- Відвідування та активності. Відвідування лекційних і практичних занять є обов'язковим. Активна участь у заняттях, обговореннях, командній роботі та виконанні практичних завдань враховується під час поточного оцінювання.
- Самостійна робота. Здобувачі освіти зобов'язані своєчасно виконувати завдання самостійної роботи, зокрема аналіз і моделювання бізнес-процесів, підготовку аналітичних звітів, презентацій та кейсів відповідно до встановлених вимог і термінів.
- Дотримання академічної доброчесності. Усі види робіт мають виконуватися з дотриманням принципів академічної доброчесності. Плагіат, самоплагіат, фабрикація або фальсифікація даних, а також несанкціоноване використання сторонніх матеріалів є неприпустимими та тягнуть за собою застосування заходів відповідно до чинних нормативних документів закладу вищої освіти.
- Оцінювання та контроль знань. Оцінювання здійснюється за накопичувальною системою та включає поточний контроль (тести, практичні завдання, кейси), модульний контроль і підсумкову атестацію (залік). Критерії оцінювання доводяться до відома здобувачів освіти на початку курсу.
- Термінів виконання робіт. Завдання повинні бути подані у визначені строки. Несвоєчасне подання робіт допускається лише з поважних причин, підтверджених відповідними документами, та може впливати на підсумкову оцінку.
- Комунікація та зворотний зв'язок. Комунікація між викладачем і здобувачами освіти здійснюється під час занять та через офіційні електронні засоби навчання. Здобувачі освіти мають право отримувати консультації та зворотний зв'язок щодо виконаних робіт.
- Дотримання етичних норм. Учасники освітнього процесу зобов'язані дотримуватися норм академічної етики, взаємної поваги, толерантності та недискримінаційної поведінки.

Рекомендовані джерела інформації.

Основна література:

Основні

1. Капліна А., Кириченко Н. Крос-культурні аспекти управління персоналом. Ефективна економіка. 2020. Вип. 10. URL: http://www.economy. nayka.com.ua/?op=1&z=8258

2. Кривобок К. В., Канова О. А., Котельникова Ю. М. Проблеми розвитку крос-культурного менеджменту в міжнародному бізнесі. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2023. Том 8. № 1. С. 202-207.

3. Орлова А. А., Немченко Т. А. Крос-культурний менеджмент в умовах цифровізації міжнародного бізнесу. ІТ екосистема: цифровізація бізнес-процесів в умовах війни : матеріали І Всеукраїнської науково-практичної інтернетконференції, 23-24 листопада 2023 р., м. Івано-Франківськ : ЗВО «Університет Короля Данила», 2023. С. 92-93.

4. Тодорова Н. Ю. Кроскультурний менеджмент : навчальний посібник. 2009. 330 с.

5. David C. Thomas, Mark F. Peterson. Cross-Cultural Management: Essential Concepts. 4-th Edition. 2017. 336 p.

6. Kenneth D. Keith. Cross-Cultural Psychology: Contemporary Themes and Perspectives. 2nd Edition. 2019. 752 p.

7. Hofstede, G. Think Locally, Act Globally: Cultural Limitations in Human Resource Management. Intercultural and Comparative International Human Resource Management. MIR: Management International Review.1998. 38, 7-26.

8. Lewis, R. D. When Cultures Collide: Leading Across Cultures: A Global Guide (3rd ed.). 2006. 625 p. URL: http://surl.li/kzemqa

9. Wang, L. Research on the Safety of Intercultural Communication from the Perspective of "One Belt, One Road". Advances in Social Science, Education and Humanities Research. 2021. 350-354. DOI: https://doi.org/10.2991/assehr.k.210609.070

Додаткові

10. Bratus, H., Borodina, O., Udovychenko, V., Kaczmarzewski, S., Kostrychenko, V., Koval, V. Renovation management of the national economy in ensuring energy decentralization // Polityka Energetyczna – Energy Policy Journal. – 2022. – Vol. 25(2). – P. 67–84. (Scopus)

11. Bratus, H. Evaluation of innovative potential of enterprises under conditions of digital transformation // Scientific Bulletin of Polissia. – 2020. – No. 2(21). – P. 98–105.

12. Bratus, H., Koval, V. Intellectual capital management as a factor of business process transformation // Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development. – 2021. – Vol. 43(1). – P. 75–83. (Scopus).

13. Близнюк Т. П. Крос-культурні особливості менеджменту сучасної мультинаціональної організації: монографія. Харків: ФОП Лібуркіна Л. М., 2017. 296 с.

14. Бурак О. С. Крос-культурна комунікація як наслідок глобалізаційних крос-культурних контактів, 2012. URL: http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/ Grani /2012_5/27.pdf 4. Краус К. М., Краус Н. М., Іщенко І. С. Освіта та суспільство: цифрова ідентифікація людини: монографія. Київ : Аграр Медіа Груп, 2023. 208.

15. Hofstede G. Cultures and Organizations: Software of the Mind: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival. New York: McGraw Hill, 2010. 576 p. 6. Trompenaars F., Hampden-Turner C. Riding the Waves of Culture. Understanding Cultural Diversity in Global Business. N.Y. : McGraw-Hill, 1998. 274