Міністерство освіти і науки України

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Кафедра управління та адміністрування

"**ЗАТВЕРДЖУЮ**"
Директор
навчально-наукового інституту
«Каразінська школа бізнесу»
Володимир РОДЧЕНКО



«28» серпня 2026 року

Робоча програма навчальної дисципліни

«Кроскультурний менеджмент»

(назва навчальної дисципліни)

рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

галузь знань С Соціальні науки, журналістика, інформація та міжнародні відносини D Бізнес, адміністрування та право

спеціальність С3 Міжнародні відносини, D3 Менеджмент, D7 Торгівля

освітня програма Міжнародна логістика

вид дисципліни обов'язкова

факультет Навчально-науковий інститут «Каразінський інститут міжнародних відносин та туристичного бізнесу»

2026 / 2027 навчальний рік

Програму рекомендовано до затвердження Вченою радою ННІ «Каразінська школа бізнесу»

28 серпня 2026 року, протокол № 10

РОЗРОБНИКИ ПРОГРАМИ: Сергій БЕРЕНДА, кандидат економічних наук, доцент, доцент зво кафедри управління та адміністрування навчально-наукового інституту «Каразінська школа бізнесу»

Програму схвалено на засіданні кафедри управління та адміністрування навчально-наукового інституту «Каразінська школа бізнесу»

Протокол від «27» серпня 2026 року № 1

завідувача кафедри доктор економічних наук, професор

_____ Оксана НЕСТЕРЕНКО
(підпис) (прізвище та ініціали)

Програму погоджено з гарантом освітньо-професійної програми «Міжнародна логістика» за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти

Гарант освітньо-професійної програми «Міжнародна логістика» за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти

_____ Сергій БЕРЕНДА
(підпис)

Програму погоджено науково-методичною комісією Навчально-наукового інституту «Каразінський інститут міжнародних відносин та туристичного бізнесу»

Протокол № 1 від 27 серпня 2026 року

Голова науково-методичної комісії

_____ Ганна ПАНАСЕНКО

ВСТУП

Програма навчальної дисципліни «Кроскультурний менеджмент» ОК20 складена відповідно до міждисциплінарної освітньо-професійної програми «Міжнародна логістика» підготовки фахівців першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, спеціальності С3 Міжнародні відносини, D3 Менеджмент, D7 Торгівля.

1. Опис навчальної дисципліни

1.1. Мета викладання навчальної дисципліни

Глобалізація управління культурним різноманіттям є вкрай важливим аспектом сьогодні, в світі де охоплюються мультикультурні співтовариства і відбувається транскордонні зв'язки, які призводять до міжкультурної взаємодії, актуальність ефективного кроскультурного спілкування стає дуже важливим елементом будь-якої бізнес спільноти.

Мета дисципліни "Кроскультурний менеджмент" – формування знань та практичних навичок, які дозволяють керувати відносинами і звичками людьей, для досягнення найкращих результатів в бізнесі, в мультикультурному середовищі.

1.2. Основні завдання вивчення дисципліни

Завданнями вивчення дисципліни "Кроскультурний менеджмент" є формування наступних компетентностей:

1. Пояснити предмет, історію та методи кроскультурного менеджменту.
2. Розрізняти ключові культурні виміри (Hofstede тощо) та інтерпретувати їх управлінські наслідки.
3. Аналізувати вплив національної культури на ділову поведінку, комунікації та прийняття рішень.
4. Діагностувати національну й організаційну культуру та виявляти зони ризику взаємодії.
5. Проєктувати ефективні кроскультурні комунікації (офлайн/онлайн), уникати типових помилок і стереотипів.
6. Застосовувати стратегії управління культурною різноманітністю в командах і підрозділах.
7. Адаптувати стилі лідерства до культурних очікувань різних країн/регіонів.
8. Розробляти системи мотивації персоналу з урахуванням культурних відмінностей.
9. Планувати та проводити міжнародні переговори, добирати стратегії й тактики з урахуванням культурного контексту.
10. Дотримуватися етичних принципів, інклюзивності та розвивати рефлексію власних культурних упереджень.

1.3. Кількість кредитів – 3 кредити ECTS

1.4. Загальна кількість годин – 90 годин.

1.5. Характеристика навчальної дисципліни

Характеристика навчальної дисципліни	
Обов'язкова	
Денна форма навчання	Заочна (дистанційна) форма навчання
Рік підготовки	
2-й	
Семестр	

4-й	
Лекції	
16 год.	
Практичні, семінарські заняття	
32 год.	
Лабораторні заняття	
0 год.	
Самостійна робота	
42 год.	
в т.ч. Індивідуальні завдання (контрольна робота, реферат)	
22 год.	

* У разі формування малочисельних груп обсяг аудиторного навчального навантаження, відведеного на вивчення навчальної дисципліни, зменшується відповідно до Положення про планування й звітування науково-педагогічних працівників Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна.

1.6. Перелік компетентностей, що формує дисципліна

ІК. Здатність розв’язувати складні спеціалізовані завдання та практичні проблеми у сфері міжнародної логістики, зокрема, щодо оптимізації міжнародних ланцюгів поставок, митного оформлення та дотримання регуляторних вимог, управління ризиками, налагодження комунікації з міжнародними партнерами, оптимізації витрат, адаптації до глобальних тенденцій, підтримки клієнтського сервісу тощо, а також у процесі навчання, що передбачає застосування новітніх теорій та методів при здійсненні прикладних досліджень явищ і процесів, що характеризується комплексністю та невизначеністю умов.

ЗК5. Здатність працювати в міжнародному контексті.

ЗК9. Здатність використовувати інформаційні та комунікаційні технології.

ФК1.1. Здатність розв’язувати складні спеціалізовані задачі і практичні проблеми у сфері міжнародних відносин, зовнішньої політики держав, суспільних комунікацій, регіональних досліджень.

ФК2.4. Здатність працювати в команді та налагоджувати міжособистісну взаємодію при вирішенні професійних завдань.

ФК2.6. Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління.

ФК2.8. Здатність формувати та демонструвати лідерські якості та поведінкові навички.

1.7. Перелік результатів навчання, що формує дисципліна

РН 6. Використовувати сучасні цифрові технології, спеціалізоване програмне забезпечення, бази даних та інформаційні системи для розв’язання складних спеціалізованих задач у сфері міжнародних відносин, суспільних комунікацій та або регіональних студій.

РН 10. Демонструвати навички аналізу ситуації та здійснення комунікації у різних сферах діяльності організації.

РН 14. Знати природу та характер взаємодій окремих країн та регіонів на глобальному, регіональному та локальному рівнях.

РН 23. Демонструвати навички взаємодії, лідерства, командної роботи.

РН 26. Вміти працювати в команді, мати навички міжособистісної взаємодії, які дозволяють досягати професійних цілей.

1.8. Пререквізити:

1. Країнознавство

2. Міжнародні відносини та світова політика

2. Тематичний план навчальної дисципліни

Тема 1. Кроскультурний менеджмент: сутність, еволюція та методологія

Цілі та завдання курсу, його місце в системі управлінських дисциплін. Кроскультурний менеджмент в умовах глобалізації. Предмет і об'єкт дослідження. Історія становлення кроскультурного менеджменту. Методологічні підходи та методи дослідження. Основні виклики управління в полікультурному середовищі.

Тема 2. Культура як фактор міжнародного бізнесу

Поняття культури в кроскультурному менеджменті. Рівні культури. Національна культура та її вплив на економічну поведінку. Культурні бар'єри у міжнародному бізнесі. Кроскультурний шок та адаптація. Типові помилки у міжкультурній взаємодії.

Тема 3. Ключові моделі аналізу національних культур

Порівняльний аналіз провідних моделей культури: модель Geert Hofstede (культурні виміри); модель Fons Trompenaars та Charles Hampden-Turner (культурні дилеми); концепція Erin Meyer (культурна карта управління); модель Richard D. Lewis (типи культур). Можливості та обмеження моделей. Інтеграція моделей у практику менеджменту.

Тема 4. Кроскультурні комунікації в організаціях

Особливості міжкультурної комунікації. Вербальні та невербальні аспекти. Висококонтекстні та низькоконтекстні культури. Прямі та непрямі стилі комунікації. Стереотипи та їх вплив. Комунікація у цифровому середовищі.

Тема 5. Культурні параметри поведінки в організаціях

Вплив культурних відмінностей на організаційну поведінку. Застосування культурних моделей до аналізу робочих практик. Індивідуалізм і колективізм у робочому середовищі. Дистанція влади та організаційна ієрархія. Ставлення до невизначеності та прийняття рішень.

Тема 6. Управління культурною різноманітністю в організаціях

Культурні відмінності в організаційних структурах. Типи організаційних культур. Мультикультурні команди. Стратегії управління культурною різноманітністю. Інклюзія та міжкультурна взаємодія в організаціях.

Тема 7. Культурна варіативність управлінських практик і лідерства

Вплив культури на управлінські підходи та стилі керівництва. Відмінності у сприйнятті авторитету, відповідальності та прийняття рішень. Порівняння управлінських практик у різних країнах. Кроскультурні аспекти взаємодії керівника і команди.

Тема 8. Культурні відмінності у мотивації та трудовій поведінці

Культурні особливості ставлення до праці. Вплив культури на мотиваційні механізми. Матеріальні та нематеріальні стимули у різних культурах. Сприйняття справедливості, винагороди та балансу між роботою і життям.

Тема 9. Кроскультурні аспекти міжнародної ділової взаємодії

Культурні особливості взаємодії у міжнародному бізнесі. Поведінкові патерни у міжкультурних контактах. Формування довіри у різних культурах. Стратегії ефективної міжкультурної взаємодії у професійному середовищі.

3. Структура навчальної дисципліни

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин											
	денна форма						Заочна форма					
	усього	у тому числі					усього	у тому числі				
		л	п	лаб	інд	с.р.		л	п	лаб	інд	с.р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Тема 1. Кроскультурний менеджмент: сутність, еволюція та методологія	6	2	2			2						
Тема 2. Культура як фактор міжнародного бізнесу	8	2	4			2						
Тема 3. Ключові моделі аналізу національних культур	8	2	4			2						
Тема 4. Кроскультурні комунікації в організаціях	8	2	4			2						
Тема 5. Культурні параметри поведінки в організаціях	8	2	4			2						
Тема 6. Управління культурною різноманітністю в організаціях	8	2	4			2						
Тема 7. Культурна варіативність управлінських практик і лідерства	8	2	4			2						

Тема 8. Культурні відмінності у мотивації та трудовій поведінці	7	1	3			3						
Тема 9. Кроскультурні аспекти міжнародної ділової взаємодії	7	1	3			3						
Контрольна робота, реферат	22					22						
Разом	90	16	32			42						

4. Теми семінарських (практичних, лабораторних) занять

№ з/п	Назва теми	Кількість годин	
		денна форма	заочна форма
1	Як вчинити? Розмова з іноземцем	4	
2	«love» чи «dear»?	4	
3	Soft skills training	6	
4	Організаційна культура (на прикладі конкретної компанії)	6	
5	Кого повинна захищати маска від грипу?	6	
6	Культура часу	6	
	Разом	32	

5. Завдання для самостійної робота

Основні види самостійної роботи, які запропоновані студентам:

1. Вивчення лекційного матеріалу.
2. Робота з опрацювання та вивчення рекомендованої літератури.
3. Вивчення основних термінів та понять рекомендованої літератури.
4. Підготовка до дискусій, роботи в малих групах, тестування.
5. Контрольна перевірка кожним слухачем особистих знань, запитання для самоконтролю, вирішення задач.

Питання навчальної дисципліни, які пропонуються для самостійного вивчення:

№ з/п	*Види, зміст самостійної роботи*	*Кіл-ть годин*	
		денна	*заочна*
1.	Міжкультурні дослідження	2	
2.	Особливості національних бізнес-культур	2	
3.	Групова динаміка в іноземному проекті	2	
4.	Практика ефективного управління креативних менеджерів	2	
5.	Зарубіжний досвід організаційних змін (на прикладі конкретних компаній)	2	
6.	Побудова інтернаціональних команд	2	
7.	Командна робота. Групові комунікації	2	
8.	Крос-культурні дослідження	2	
9.	Компаративний аналіз національних бізнес-культур	2	
10.	Перемовини в міжнародному середовищі	2	
11.	Контрольна робота, реферат	22	

	Разом	42	

6. Індивідуальні завдання

Навчальним планом передбачено виконання ІЗ у вигляді семестрової контрольної роботи та реферату. Вимоги до наповнення, структури, вмісту, оформлення та представлення контрольної роботи та реферату наведені у відповідному розділі дистанційного курсу: Беренда С.В. Кроскультурний менеджмент**:** дистанційний курс. // Навчально-методична праця. - Харків: ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2022-2025. Режим доступу: https://moodle.karazin.ua/course/view.php?id=4935

7. Методи навчання

Під час вивчення навчальної дисципліни застосовуються наступні методи навчання: лекція, як правило, у поєднанні з наочною демонстрацією (презентація), пояснення, дискусія, практичні завдання, спільний пошук вирішення проблеми, робота з науковою літературою, консультування, самостійна робота в тому числі в дистанційному курсі.

8. Методи контролю

Оцінювання знань здобувачів з дисципліни «Кроскультурний менеджмент» передбачає всі види занять, передбачених навчальним планом. Під час вивчення дисципліни застосовуються такі методи оцінювання знань:

- *поточний контроль* здійснюється на практичних заняттях під час усної співбесіди зі здобувачами за результатами виконання домашніх завдань, перевірки розв’язання типових задач; перевірки розв’язання нетипових задач на використання знань в практичних ситуаціях;
- підсумковий контроль передбачає проведення заліку з усього курсу.

9. Схема нарахування балів (денна)

Поточний контроль, самостійна робота, індивідуальні завдання				**Залік**	**Сума**
Т1..Т9	**Контрольна робота, передбачена навчальним планом**	**Реферат**	**Разом**		
20	**20**	**20**	**60**	**40**	**100**

Т1 -Т9 – теми.

Для допуску до складання підсумкового контролю (заліку) здобувач вищої освіти повинен набрати не менше 20 балів з навчальної дисципліни під час поточного контролю, самостійної роботи, індивідуального завдання.

Критерії оцінювання до всіх видів завдань (поточних, індивідуальних та підсумкового контролю) наведені у відповідних розділах дистанційного курсу з дисципліни: https://moodle.karazin.ua/course/view.php?id=4935

Неформальна освіта. До 5 балів поточного контролю може бути зараховано за успішне проходження курсу Coursera / SAGE Publications «Foundations of Cross-Cultural Management» за умови надання сертифіката. Результати курсу можуть замінити окреме тематичне завдання, але не контрольну роботу, реферат або підсумковий контроль.

Використання технологій штучного інтелекту. Під час вивчення навчальної дисципліни використання технологій штучного інтелекту (ШІ) здійснюється відповідно до Політики використання технологій штучного інтелекту Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна.

У межах дисципліни застосовуються такі моделі використання ШІ:

1. Модель «ШІ заборонено». Використання технологій штучного інтелекту не допускається під час виконання контрольних заходів, спрямованих на перевірку індивідуальних знань і сформованості компетентностей здобувача освіти, зокрема: усного опитування, модульних контрольних робіт, екзамену (заліку), якщо інше не визначено викладачем, інших видів оцінювання, для яких викладачем встановлено обмеження щодо використання ШІ.
2. Модель «ШІ як асистент». Під час підготовки до практичних занять, виконання індивідуальних завдань, рефератів, аналітичних оглядів та інших письмових робіт дозволяється використання ШІ для: пошуку та систематизації інформації, добору та первинного аналізу наукових джерел, пояснення складних понять, удосконалення структури тексту, перевірки граматики, стилю та оформлення, генерації ідей, плану роботи або прикладів. Фінальний текст роботи, висновки, аналіз, інтерпретація результатів та прийняті рішення повинні бути самостійно підготовлені здобувачем освіти.
3. Модель «ШІ як інструмент». Для окремих лабораторних, практичних, проєктних або дослідницьких робіт використання технологій штучного інтелекту може бути обов’язковою складовою виконання завдання. У таких випадках здобувачі освіти можуть використовувати генеративні моделі ШІ для: аналізу та підготовки даних, генерації, аналізу й оптимізації програмного коду, порівняння результатів роботи різних моделей ШІ, створення візуалізацій, схем або зображень, аналізу великих масивів даних, проведення експериментів із застосуванням сучасних інструментів штучного інтелекту. Усі результати, отримані за допомогою ШІ, підлягають критичному аналізу, перевірці та доопрацюванню здобувачем освіти.

Декларування використання ШІ. У разі використання технологій штучного інтелекту здобувач освіти зобов’язаний зазначити: назву сервісу або моделі ШІ; дату використання; характер допомоги (генерація ідей, пошук інформації, аналіз даних, генерація коду, редагування тексту тощо). За вимогою викладача здобувач освіти повинен надати використані запити (prompts) або пояснити спосіб використання інструментів ШІ. Недекларованe використання ШІ або подання згенерованого матеріалу як власного результату навчальної діяльності розглядається як порушення принципів академічної доброчесності відповідно до внутрішніх нормативних документів Університету.

Шкала оцінювання контрольної роботи

Кількість балів	Теоретичне питання	Практичне завдання
20	Повне засвоєння та суб’єктне усвідомлення матеріалу. Твердження чітко аргументовані. Продемонстровано термінологічну грамотність	Продемонстровано методичну й технологічну грамотність. Методичні рішення повністю обґрунтовано. Оформлення відповідає вимогам.

15-19	Повне засвоєння матеріалу, але недостатнє суб'єктне його усвідомлення. Нечітка аргументація тверджень. Часткова термінологічна некоректність.	Наявність незначних методичних і технологічних помилок, а також помилок в оформленні роботи. Методичні рішення обґрунтовано.
10-14	Часткове засвоєння матеріалу, суб'єктне його не усвідомлення. Аргументація відсутня. Термінологічна неграмотність.	Наявність значної кількості методичних і технологічних помилок, а також в оформленні роботи.
0-9	Теоретичний матеріал не засвоєно. Аргументація відсутня. Термінологічна неграмотність.	Методична й технологічна неграмотність. Неправильне оформлення роботи.

Критерії оцінювання підсумкового контролю

Під час підсумкового контролю засобами оцінювання результатів навчання з дисципліни залікове завдання, яке містить 1 теоретичне питання, 1 Есе, кожне з яких максимально оцінюється в 10 балів та стандартизовані комп'ютерні тести, які складаються із 10 тестових питань, за кожну правильну відповідь на тестові завдання студент одержує 2 бали.
Якісними критеріями оцінювання виконання завдань підсумкового контролю є:
1) теоретичне питання:
– повнота й ґрунтовність викладу;
– аргументованість тверджень;
– суб'єктне усвідомлення змісту;
– термінологічна коректність;
2) практичне завдання:
– технологічна грамотність;
– методична грамотність;
– обґрунтованість висновків;
– правильність оформлення.

Зведена шкала оцінювання роботи студентів з дисципліни «Кроскультурний менеджмент»

Види робіт	Максимум балів	
	денна	заочна
Контрольна робота	20	
Реферат	20	
Поточний контроль на заняттях	20	
РАЗОМ	60	
Залік	40	
ВСЬОГО	100	

Шкала оцінювання

Сума балів за всі види навчальної діяльності протягом семестру	Оцінка
	для дворівневого контролю
50–100	зараховано
1–49	не зараховано

У випадку проявів недоброчесності під час виконання будь-яких робіт (контрольних робіт, підсумкового контролю, тестових завдань та інших видів робіт які передбачають оцінювання), виставляється оцінка 0.

10. Рекомендована література

Основна література

1. Беренда С. В. Крос-культурні засади управлінських практик в Україні та країнах ЄС: порівняльний аналіз ціннісної та інституційної моделей культури. Бізнес Інформ. 2025. № 5. С. 497–504. https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-5-497-504

2. Piller, I. (2025). Intercultural Communication: A Critical Introduction (3rd ed.). Edinburgh University Press.

3. Mahadevan, J. (2023). Cross-Cultural Management: A Contemporary Approach. SAGE Publications.

4. Maheshkar, C., & Sharma, V. (Eds.). (2023). Handbook of Research on Cross-culture Business and Management. Vernon Press.

5. Holtbrügge, D. (2022). Intercultural Management: Concepts, Practice, Critical Reflection. SAGE Publications.

6. Maheshkar, C., & Sharma, V. (Eds.). (2023). Cross-cultural Business and Management: Perspectives and Practices. Vernon Press.

Допоміжна література

1. Беренда С. В., Єрьоміна М. В. Культурні моделі сприйняття ризику: концептуальний аналіз і застосування до українського контексту. Інфраструктура ринку. 2025. № 84. С. 170–175. https://doi.org/10.32782/infrastruct84-29

2. Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. B. (2024). Cross-Cultural Leadership: What We Know, What We Need to Know, and Where We Need to Go. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 11, 535–566. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-110721-033711

3. Presbitero, A., Fujimoto, Y., & Lim, W. M. (2025). Employee engagement and retention in multicultural work groups: The interplay of employee and supervisory cultural intelligence. Journal of Business Research, 186, 115012. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.115012

4. Morin, G., & Talbot, D. (2024). Exploring the effects of international experiences on cultural intelligence. Journal of International Development, 36(8), 2959–2985. https://doi.org/10.1002/jid.3947

5. Michailova, S. (2024). Host country nationals and cultural intelligence: From two distant scholarly conversations to a joint line of inquiry. Review of International Business and Strategy, 34(4), 584–601. https://doi.org/10.1108/RIBS-10-2023-0124

6. Knap-Stefaniuk, A. (2024). Challenges in contemporary management of multicultural teams: A comparative analysis of the findings of interviews with European managers. Management and Administration Journal, 62(1). https://doi.org/10.34739/maj.2024.01.05

11. Посилання на інформаційні ресурси в Інтернеті, відео-лекції, інше методичне забезпечення

1. The Culture Factor Group. Country comparison tool and Hofstede cultural dimensions. https://www.theculturefactor.com/

2. GLOBE Project. Research on culture and leadership. https://globeproject.com/

3. Erin Meyer. The Culture Map: resources on cross-cultural management. https://erinmeyer.com/

4. Program on Negotiation at Harvard Law School. Cross-cultural negotiation resources. https://www.pon.harvard.edu/

5. Coursera / SAGE Publications. Foundations of Cross-Cultural Management. https://www.coursera.org/learn/sage-foundations-of-cross-cultural-management

6. Coursera / University of California, Davis. Cross-Cultural Communication and Management. https://www.coursera.org/learn/cross-cultural-communication-management