



Силабус
освітнього компоненту
КРОСКУЛЬТУРНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ
2025-2026 навчальний рік дисципліни

Освітня програма
Спеціальність
Галузь знань
Рівень вищої освіти

Менеджмент готельного, курортного та туристичного сервісу
073 Менеджмент
07 Управління та адміністрування
перший (бакалаврський)

Викладачі	ШВАЧКО Вікторія Анатоліївна
Посилання на сайт	https://edu.bdpu.org/course/view.php?id=181
Контактний тел.	-
Е-mail викладача:	shvachko.tory@gmail.com va_shvachko@bdpu.org.ua
Графік консультацій	Індивідуально із застосуванням дистанційних технологій

Обсяг курсу на поточний навчальний рік:

Кількість кредитів/ годин	Лекції (денна/заочна)	Практичні заняття (денна/заочна)	Самостійна робота (денна/заочна)	Звітність
3/90	16/4	14/2	60/84	Екзамен

Семестр: весняний

Мова навчання: українська

Ключові слова: менеджмент, управління, культура кроскультурне управління, кроскультурна комунікація, порівняльний менеджмент, моделі менеджменту.

Метою викладання курсу «Кроскультурний менеджмент» є формування кроскультурного підходу до ведення бізнесу в сучасних умовах глобалізації з метою підвищення ефективності управлінської діяльності та застосування отриманих знань на практиці.

Предметом курсу є загальні закономірності та особливості управління в міжкультурному контексті враховуючі міжкультурні особливості комунікацій та специфіку національних стилів управління.

Компетентності та програмні результати навчання: *Загальні:* ЗК13. Цінування та повага до різноманітності та мультикультурності. ЗК14. Здатність працювати у міжнародному контексті.

Спеціальні (фахові): СК7. Здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту. СК14. Розуміти принципи психології та використовувати їх у професійній діяльності.

Програмні результати навчання: ПРН8. Застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації. ПРН10. Мати навички обґрунтування дієвих інструментів мотивування персоналу організації. ПРН12. Оцінювати правові, соціальні та економічні наслідки функціонування організації. ПРН13. Спілкуватись в усній та письмовій формі державною та іноземною мовами. ПРН15. Демонструвати здатність діяти соціально відповідально та громадсько свідомо на основі етичних міркувань (мотивів), повагу до різноманітності та міжкультурності. ПРН17. Виконувати дослідження індивідуально та/або в групі під керівництвом лідера.

Зміст курсу: Сутність та еволюція кроскультурного менеджменту в умовах глобалізації. Культурні параметри та їх вплив на міжнародний сервіс. Міжкультурна комунікація та етикет у міжнародному бізнесі. Корпоративна культура як інструмент конкурентоспроможності. Управління багатокультурними групами в організаціях. Лідерство та стилі управління в міжнародному середовищі. Мотивація персоналу в кроскультурному контексті. Західні та східні моделі менеджменту: порівняльний аналіз. Особливості української національної та ділової культури. Етика та соціальна відповідальність у міжнародному готельно-туристичному сервісі.

Методи навчання: Для забезпечення якісного засвоєння теоретичного матеріалу, формування практичних навичок і розвитку критичного мислення здобувачів вищої освіти, під час викладання «Кроскультурного менеджменту» застосовуються наступні методи навчання:

- методи організації навчально-пізнавальної діяльності студентів: словесні (розповідь, пояснення, бесіда, лекція), наочні (ілюстрації, презентації), практичні (виконання вправ) з використанням засобів дистанційного навчання (інтерактивні комп'ютерні відеоконференції, online консультації на базі освітньої платформи Zoom та месенджерів (Viber, Whats App);
- пояснювально-ілюстративний; частково-пошуковий (евристичний), проблемний виклад навчального матеріалу; активного та інтерактивного навчання (мозковий штурм, навчальна дискусія), ситуаційні завдання (кейси); метод проектів; самостійна робота з науковою і навчально-методичною літературою, електронним навчально-методичним комплексом.

Політика курсу (особливості проведення навчальних занять):

1. Безпека. Оскільки основним пріоритетом в умовах дії воєнного стану залишається Ваша безпека, будь ласка, у разі оголошення повітряної тривоги або ракетних ударів попередьте про це викладача, припиняйте заняття та переходьте в укриття. Якщо немає можливості спуститися в укриття (або його просто немає поблизу), то дотримуйтеся правила двох стін. За можливості повідомте про свій стан після завершення (лекційного або практичного) заняття.

2. Особливості проведення навчальних занять.

- **Лекційні заняття:** основний акцент робиться на теоретичному освітленні ключових питань. За підсумками лекцій здобувачі мають підготувати **конспект основних теоретичних питань** навчального курсу.
- **Практичні заняття:** передбачають усне опрацювання теоретичного матеріалу та дискусію за темою, а також **розв'язування практичних задач**.
- **Самостійна та індивідуальна робота:** підготовка завдань здійснюється у друкованому або електронному вигляді за визначеним шаблоном (формат **Microsoft Word** або **PowerPoint**). Оцінювання передбачає **усне опитування** здобувачів за певною темою та результатами самостійного розв'язування задач протягом практичного заняття або на груповій/індивідуальній консультації.
- **Навчально-методичне забезпечення:** для зручного опрацювання змісту курсу всі навчально-методичні матеріали розміщено на освітній платформі **Moodle** у відповідній вкладці сайту БДПУ.

3. Політика академічної доброчесності, використання інструментів ШІ та професійна етика.

Політика освітньої компоненти «Кроскультурний менеджмент» ґрунтується на **засадах академічної доброчесності**, прийнятої в Університеті (з відповідним посиланням на документ: [\[https://bdpu.org.ua/wp-content/uploads/2025/05/pro-akademichnu-dobrochesnist-u-bdpu.pdf\]](https://bdpu.org.ua/wp-content/uploads/2025/05/pro-akademichnu-dobrochesnist-u-bdpu.pdf)).

Під час підготовки до занять та виконання завдань допускається використання інструментів штучного інтелекту відповідно до Політики використання штучного інтелекту в освітньому процесі Бердянського державного педагогічного університету ([https://bdpu.org.ua/wp-content/uploads/2025/09/polityka_vykorystannya_shtuchnogo_intelektu_v_osvitnomu_proczeni_ber_dyanskogo.pdf]).

Здобувачі вищої освіти зобов'язані:

- надавати достовірну інформацію про результати власної навчальної (наукової, творчої) діяльності, використані методики досліджень і джерела.
- забороняється академічний плагіат (оприлюднення результатів, отриманих іншими особами, як власних), фальсифікація, фабрикація, списування.
- забороняється використання додаткових джерел інформації під час оцінювання навчальних досягнень (у тому числі засобами електронного зв'язку), крім тих, що дозволені викладачем.
- у разі використання ідей, розробок, тверджень (цитат), теоретичних відомостей, експериментальних даних інших авторів здобувачі освіти мають надавати **відповідні посилання** на використані Інтернет-ресурси або інші джерела інформації.
- інструменти ШІ можна використовувати під час підготовки до практичних занять чи самостійної роботи тільки у тому разі, якщо це прописано в політиці до самого завдання. У інших випадках робота буде повернена Вам на доопрацювання.

4. Політика комунікації та зворотного зв'язку.

- **Комунікація з викладачем:** викладачі та всі здобувачі, що вивчають цей курс, зобов'язуються дотримуватись положень університету ([<https://bdpu.org.ua/normatyvna-baza-bdpu/>]) та розуміють, що за їх порушення несуть особисту відповідальність. Здобувачі можуть звертатися до викладача (**Швачко Вікторії Анатоліївни**) для консультацій через корпоративну пошту, Moodle або месенджери. Зворотний зв'язок надається протягом робочого часу (з 9:00 до 18:00).

- **Консультації:** графік консультацій – індивідуально, із застосуванням дистанційних технологій.

- **Відвідування:** регулярна присутність на заняттях (особисто або онлайн) є важливим чинником успішного засвоєння матеріалу. Підготовка до практичних занять передбачає усне опрацювання теоретичних питань та виконання практичних завдань, оприлюднених заздалегідь. Усі завдання, передбачені програмою, мають бути виконані у встановлений термін. Пропуски занять можуть призвести до необхідності відпрацювання матеріалу під час консультацій.

- **Дедлайни.** Дедлайни для здачі практичних завдань будуть вказані в розкладі курсу на платформі Moodle (<https://edu.bdpu.org/course/view.php?id=181>). Прошу дотримуватися цих дедлайнів. Завдання, які подаються після встановленого терміну, можуть не бути прийняті, якщо не було надано попереднього повідомлення про можливий зміщений дедлайн.

Політика курсу може бути доповнена з урахуванням пропозицій здобувачів вищої освіти.

Технічне й програмне забезпечення/обладнання, наочність: технічне, програмне або платформи/вебсервіси (Zoom, Moodle, ChatGPT, Gemini, Notebooklm, Canva, репозитарій та ін.); наочність (мультимедійні презентації, платформи або вебсервіси).

Система оцінювання та вимоги: підсумкова рейтингова оцінка з курсу не може перевищувати 100 балів та розподіляється наступним чином: заходи поточного контролю min 0 - max 50 балів.

Загальний бал складається з балів, отриманих за теоретичну відповідь, самостійне виконання практичних та індивідуальних завдань з урахуванням прострочень і виправлень, індивідуальної роботи та виконання підсумкового тестування (екзамен) max 50 балів.

Оцінювання проводиться за такими критеріями: 1) розуміння, ступінь засвоєння теорії та методології проблем, що розглядаються: глибина розуміння основних концепцій, принципів та методів кроскультурного менеджменту, а також їх застосування в управлінні персоналом та обслуговуванні клієнтів на підприємствах ГКТС; 2) ступінь засвоєння фактичного матеріалу курсу: знання особливостей міжнародного ринку туристичних послуг, специфіки національних ділових культур, структури мультикультурного персоналу, нормативно-правової бази та інноваційних технологій управління в глобальному контексті; 3) ознайомлення з рекомендованою літературою, а також із сучасною літературою з питань, що розглядаються: використання додаткових джерел інформації, демонстрація обізнаності з актуальними глобальними тенденціями, такими як цифровізація міжкультурних комунікацій та використання штучного інтелекту в управлінні різноманітністю (Diversity Management); 4) логіка, структура, стиль викладу матеріалу в письмових роботах і при виступах в аудиторії: чіткість, послідовність та аргументованість викладення матеріалу, вміння формулювати власну думку щодо подолання культурних бар'єрів, здійснювати узагальнення та робити обґрунтовані висновки щодо кадрових рішень у міжнародному середовищі; 5) якість, самостійність та своєчасність здачі виконаних завдань: відповідність робіт вимогам силабусу, відсутність ознак академічного плагіату та суворе дотримання встановлених термінів (дедлайнів); 6) активність та результативність роботи протягом семестру: систематичність у навчанні, регулярне відвідування занять та активна участь у практичному моделюванні кроскультурних ситуацій; 7) етична та соціальна відповідальність: здатність діяти на основі етичних міркувань, повага до культурної різноманітності, інклюзивність та відображення соціально відповідального підходу до управління людьми в умовах міжкультурної взаємодії; 8) психологічна та управлінська компетентність: розуміння принципів етнопсихології (мотивація, адаптація до культурного шоку, вирішення міжкультурних конфліктів), застосування методів кроскультурного менеджменту та вміння ідентифікувати специфічні кадрові проблеми й обґрунтовувати шляхи їх розв'язання в організаціях ГКТС.

Поточний контроль здійснюється протягом семестру та включає оцінювання наступних видів робіт:

1. Письмові та усні відповіді під час практичних занять (до 1 балу за тему):

- 1 бал: повне і глибоке розуміння теоретичного матеріалу, чіткі відповіді, активна участь в обговоренні кейсів готельно-туристичної галузі.
- 0,5 бала: достатнє розуміння, але відповіді неповні або містять незначні неточності в термінології кроскультурного менеджменту.
- 0 балів: відсутність відповіді, пасивність або грубі помилки в розумінні культурних концепцій.

2. Виконання завдань самостійної роботи (до 1 балу за тему):

- 1 бал: якісне та своєчасне виконання завдань (наприклад, підготовка порівняльної таблиці культур за Г. Хофстедом), логічність висновків.
- 0,5 бала: завдання виконано, але з недоліками в оформленні або з незначним запізненням.
- 0 балів: завдання не виконано або виявлено плагіат.

3. Виконання практичних завдань / Кейс-стаді (до 2 балів за тему):

- 2 бали: самостійний та креативний аналіз кроскультурного конфлікту в сервісі, пропозиція обґрунтованого управлінського рішення.

- 1 бал: розв'язання кейсу за шаблоном, без глибокого аналізу причинно-наслідкових зв'язків.
 - 0 балів: практичне завдання не виконане.
4. Виконання індивідуальних завдань (до 1 балу):
- 1 бал: якісне виконання специфічного завдання (наприклад, розробка пам'ятки для персоналу готелю щодо роботи з гостями з країн Перської затоки).
 - 0 балів: завдання не виконано.

За потреби виправлення поточних оцінок перескладання відбувається у формі усної співбесіди.

Підсумкове тестування проводиться на платформі MOODLE у встановлений термін та оцінює рівень засвоєння ключових тем курсу. Оцінка за тестування залежить від кількості правильних відповідей.

Здобувачі освіти, які отримали незадовільну підсумкову оцінку мають право на перескладання у встановлені терміни.

Розподіл балів, які отримують здобувачі вищої освіти

Поточне оцінювання та самостійна робота										Підсумкове тестування	Сума (екзамен)
ЗМ1	ЗМ2	ЗМ3	ЗМ4	ЗМ5	ЗМ6	ЗМ7	ЗМ8	ЗМ9	ЗМ10		
T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	50	100
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		

За підсумками навчання за семестр здобувач вищої освіти може отримати 100 балів із розрахунку: 50 балів за поточне оцінювання, 50 – підсумковий контроль (у формі тесту).

Підсумкова кількість балів визначається за формулою:

$$K = T1 + T2 + T3 + T4 + T5 + \dots + T10 + ПК = 100,$$

де K – загальна кількість балів,

T1, T2, T3, T4, T5, T6...T10 – кількість балів за темами,

ПК – кількість балів за підсумковий контроль.

№ теми	Кількість балів				Разом
	Відповіді (усні та письмові)	Сам. робота	Практична робота	Інд. робота	
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
Змістовий модуль 1.					
Тема 1.	0-1	0-1	0-2	0-1	0-5
Разом за змістовим модулем 1	0-1	0-1	0-2	0-1	
Змістовий модуль 2.					
Тема 2.	0-1	0-1	0-2	0-1	0-5
Разом за змістовим модулем 2	0-1	0-1	0-2	0-1	
Змістовий модуль 3.					
Тема 3.	0-1	0-1	0-2	0-1	0-5
Разом за змістовим модулем 3	0-1	0-1	0-2	0-1	
Змістовий модуль 4.					
Тема 4.	0-1	0-1	0-2	0-1	0-5
Разом за змістовим модулем 4	0-1	0-1	0-2	0-1	

1	2	3	4	5	6
Змістовий модуль 5.					
Тема 5.	0-1	0-1	0-2	0-1	0-5
Разом за змістовим модулем 5	0-1	0-1	0-2	0-1	
Змістовий модуль 6.					
Тема 6.	0-1	0-1	0-2	0-1	0-5
Разом за змістовим модулем 6	0-1	0-1	0-2	0-1	
Змістовий модуль 7.					
Тема 7.	0-1	0-1	0-2	0-1	0-5
Разом за змістовим модулем 7	0-1	0-1	0-2	0-1	
Змістовий модуль 8.					
Тема 8.	0-1	0-1	0-2	0-1	0-5
Разом за змістовим модулем 8	0-1	0-1	0-2	0-1	
Змістовий модуль 9.					
Тема 9.	0-1	0-1	0-2	0-1	0-5
Разом за змістовим модулем 9	0-1	0-1	0-2	0-1	
Змістовий модуль 10.					
Тема 10.	0-1	0-1	0-2	0-1	0-5
Разом за змістовим модулем 10	0-1	0-1	0-2	0-1	
Разом за змістовні модулі	0-10	0-10	0-20	0-10	0-50
Підсумкове тестування					0-50
Всього (ЕКЗАМЕН)					0-100

Шкала оцінювання

Для оцінювання навчальних досягнень здобувачів вищої освіти застосовується внутрішня університетська шкала. Мінімальний пороговий рівень оцінки з освітньої компоненти є єдиним в Університеті, не залежить від форм і методів оцінювання, складає 50 балів.

Оцінка за бальною шкалою, що використовується в Університеті	Оцінка за шкалою ЄКТС
90-100	A
78-89	B
65-77	C
58-64	D
50-57	E
35-49	FX (з можливістю повторного складання)
1-34	F (з обов'язковим повторним вивченням ОК)

Список рекомендованих джерел

Основні

1. Адамович А. Є., Максимець О. М. Мистецтво ведення переговорів : навч. посіб. Мелітополь : ТДАТУ, 2021. 264 с.
2. Ботвина Н. В. Міжнародні культурні традиції: мова та етика ділового спілкування : навч. посіб. Київ : АртЕк, 2020. 192 с.

3. Кеда М. К., Соломенна Т. В. Культурна політика Європейського Союзу. Хрестоматія : навч. посіб. Чернівці : НУ «Чернігівський колегіум» ім. Т. Г. Шевченка, 2022. 468 с.
4. Кінг Л., Гілберт Б. Як розмовляти будь з ким, будь-коли і будь-де. Секрети успішного спілкування / пер. з англ. Н. Борис. Дніпро : Моноліт, 2019. 204 с.
5. Ковальський А. О. Крос-культурний менеджмент : навч. посіб. Одеса : ОНЕУ, 2024. 176 с.
6. Мова і міжкультурна комунікація: теорія та практика : колективна монографія / за наук. ред. Н. Сизоненко. Київ : Ліра-К, 2020. 256 с.
7. Рогач О. І. Багатонаціональні підприємства та глобальна економіка : монографія. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 368 с.
8. Тодорова Н. Ю. Кроскультурний менеджмент : навч. посіб. Київ : ЦНЛ, 2009. 330 с.

Додаткові

9. Keith K. D. Cross-Cultural Psychology: Contemporary Themes and Perspectives. 2nd ed. Wiley-Blackwell, 2019. 752 p.
10. Lifintsev D., Wellbrock W. Cross-cultural communication in the digital age. *Communication Studies*. 2019. № 1 (28). P. 93–104.
11. Ареф'єва О. В. Кроскультурний менеджмент як детермінанта формування конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини*. 2018. Вип. 20 (1). С. 19–22.
12. Близнюк Т. П. Кроскультурні особливості менеджменту сучасної мультинаціональної організації : монографія. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2017. 296 с.
13. Вешко О. В. Крос-культурний менеджмент як важлива складова реалізації стратегії розвитку підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2017. № 5. С. 47–51.
14. Грошелева О. Г. та ін. Крос-культурний аспект комунікативного менеджменту. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 7. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14588902> (дата звернення: 02.09.2025).
15. Жуковська А. Ю. Кроскультурний менеджмент як інструмент інклюзивного підприємництва. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. № 3 (26). С. 67–75.
16. Капліна А. І. Крос-культурний менеджмент як інструмент організації крос-культурної взаємодії. *Агросвіт*. 2020. № 21. С. 49–52.
17. Кравченко В. О. Кроскультурний менеджмент в реалізації стратегії розвитку міжнародних компаній. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка*. 2018. № 1 (51). С. 47–52.
18. Ліфінцев Д. С. та ін. Перспективи крос-культурної бізнес-взаємодії в контексті європейської інтеграції України. *Бізнес Інформ*. 2021. № 5. С. 371–377.
19. Морган М. М. Про все можна домовитися / пер. з англ. О. Захарченко. Київ : КМ-БУКС, 2020. 304 с.
20. Моргулець О., Нищенко О., Шевченко О. Крос-культурні комунікації в туристичній діяльності: проблеми та шляхи вирішення. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-57-60.
21. Орленко О. М., Петкова К. М. Крос-культурний менеджмент: виклики та можливості в епоху глобалізації. *Науковий вісник ОНЕУ*. 2025. № 3. С. 117–123.
21. Почтовюк А. та ін. Крос-культурний менеджмент та міжкультурна комунікація: реакція на виклики глобальної міграції. *Mechanism of an Economic Regulation*. 2024. № 1 (103). С. 24–29.

22. Саваріна І. П. Теоретичні аспекти крос-культурного менеджменту. *Приазовський економічний вісник*. 2018. № 6 (11). С. 24–26.

23. Станіславик О. В. та ін. Крос-культурний менеджмент як інструмент підвищення ефективності міжнародного бізнесу. *Наукові інновації та передові технології*. 2025. № 9 (49). С. 531–547.

Інформаційні ресурси

24. Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського. URL: <http://www.nbuv.gov.ua/> (дата звернення: 02.09.2025).

25. Нормативно-правова база України : офіц. сайт. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/> (дата звернення: 02.09.2025).

26. Офіційний сайт Міністерства культури та стратегічних комунікацій України. URL: <https://mcsc.gov.ua/> (дата звернення: 02.09.2025).

27. Офіційний сайт Г. Хофстеде (Country Comparison Tool). URL: <https://geerthofstede.com> (дата звернення: 02.09.2025).

28. Офіційний сайт Р. Льюїса (The Lewis Model). URL: <https://www.crossculture.com> (дата звернення: 02.09.2025).

29. Офіційний сайт Ф. Тромпенаарса та Ч. Хемпден-Тернера. URL: <https://www.thtconsulting.com> (дата звернення: 02.09.2025).

30. You've got me wrong : YouTube-канал про крос-культурні комунікації. URL: <https://www.youtube.com/channel/UCHmWC4LjcuHZ1mzB5RI63tQ> (дата звернення: 02.09.2025).