

Міністерство освіти і науки України
Чорноморський національний університет імені Петра Могили

**Саваріна І. П.
Бурдельна Г. О.**

**Методичні рекомендації
для виконання практичних робіт з дисципліни
«Крос-культурний менеджмент»
для студентів другого (магістерського) рівня
спеціальності 073 «Менеджмент»**

Випуск 271



Миколаїв 2019

Рекомендовано до друку вченою радою Чорноморського національного університету ім. Петра Могили (протокол № 7 від 28 березня 2019 р.).

Рецензенти:

Кіщак І. Т. д-р екон. наук, професор кафедри менеджмента організацій та зовнішньоекономічної діяльності Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського;

Рудик В. К. д-р екон. наук, доцент, завідувач кафедри фінансів, банківської справи та страхування Подільського державного аграрно-технічного університету.

С 12

Саваріна І. П. Методичні рекомендації для виконання практичних робіт з дисципліни «Крос-культурний менеджмент» для студентів другого (магістерського) рівня спеціальності 073 «Менеджмент» / І. П. Саваріна, Г. О. Бурдельна. – Миколаїв : ЧНУ ім. П. Могили, 2019. – 36 с. – (Методична серія ; вип. 271).

Методичні рекомендації з дисципліни «Крос-культурний менеджмент» призначені для закріплення на практичних заняттях теоретичних знань у сфері крос-культурного менеджменту, з метою набуття студентами навичок щодо ефективного управління організаціями в умовах глобальної економіки з урахуванням особливостей і взаємодії різних культур.

Методичні рекомендації містять перелік питань до обговорення, практичні завдання та контрольні питання до кожного практичного заняття, що надає можливість розкриття ключових понять та їх головний зміст, які дозволять студентам опанувати матеріал тем курсу. Зміст практичних занять з дисципліни крос-культурний менеджмент відповідає навчальній програмі та плану підготовки фахівців за напрямом 073 «Менеджмент».

УДК 005:[174:341](076)

© Саваріна І. П., Бурдельна Г. О. 2019

© ЧНУ ім. Петра Могили, 2019

ЗМІСТ

Вступ.....	4
Програма навчальної дисципліни	6
План практичних (семінарських, лабораторних, півгрупових) занять	7
Практичне заняття 1	9
Практичне заняття 2	10
Практичне заняття 3	12
Практичне заняття 4	14
Практичне заняття 5	16
Практичне заняття 6	18
Практичне заняття 7	21
Практичне заняття 8	23
Практичне заняття 9	24
Критерії поточної оцінки знань студентів.....	26
Список рекомендованої літератури	28
Словник дисципліни	31

ВСТУП

Підготовку сучасного професіонала неможливо уявити без вивчення процесів крос-культурної взаємодії і проблем, пов'язаних з ним. Успіх будь-якого підприємства в його просуванні на зовнішній ринок забезпечується і професійною підготовкою у сфері вивчення простору міжнародного співробітництва та розвитку навичок результативного крос-культурного менеджменту.

Метою програми є розвиток професійних навичок, розширення професійних горизонтів мислення і підвищення рівня професійної культури студентів – майбутніх фахівців управлінців.

Основне завдання програми – навчити студентів максимально ефективно використовувати особливості крос-культурних комунікацій у професійній діяльності та ознайомити з найбільш цікавими науковими розробками в цій сфері. Програма дисципліни «Крос-культурний менеджмент» побудована в рамках професійної підготовки фахівців із менеджменту і вивчає проблематику міжнародного діалогу в контексті розвитку професійної культури фахівця.

У рамках курсу здійснюється аналіз національної специфіки ділової культури, у її зв'язку з організаційною культурою, сформульовані критерії оцінки та шляхи досягнення успіху в комунікаційній сфері, вивчені особливості техніки крос-культурної взаємодії і його етичні аспекти. Наукові знання і практичні навички крос-культурних комунікацій в області встановлення діалогу між різними діловими культурами є невід'ємною складовою професійної культури фахівця з менеджменту.

Навчання роботі в партнерстві з представниками інших культур впливає на розвиток і формування таких затребуваних сьогодні професійних якостей, як: гнучкість, толерантність, чутливість до змін і готовність йти на ризик, мобільність і сприйнятливність. До числа найбільш ефективних принципів крос-культурної взаємодії ми відносимо: інформованість про культуру ділового партнера, готовність вступити в діалог, встановлення відносин довіри і взаємоповаги, навички розуміння та інтерпретації інших культур, прийняття дивергентності і рівнозначності ділових культур.

Практичні заняття з дисципліни «Крос-культурний менеджмент» проводяться з метою вивчення та засвоєння студентами теоретичних питань, пов'язаних з крос-культурними особливостями взаємодії в процесі управлінської діяльності. Рівень засвоєння студентами

Методичні рекомендації для виконання практичних робіт з дисципліни «Крос-культурний менеджмент»

теоретичних матеріалів перевіряється за допомогою опитування з основних питань теми. Індивідуальні заняття дозволяють студентам перевірити якість засвоєного матеріалу шляхом самостійного вирішення поставлених завдань у позааудиторний час. При цьому, завдання може бути одне і те саме.

Рішення кейсів дозволяє студентам застосувати теоретичні знання, отримані на лекційних та семінарських заняттях до практичної діяльності. Рішення кейсів оцінюється в ході обговорення кейса залежно від виявленої компетенції студента.

ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

	Теми	Лекції	Практичні (семінарські, лабораторні, півгрупові)	Самостійна робота
1	Сутність та значення крос-культурного менеджменту	2	2	8
2	Вплив культури на міжнародні ділові відносини	2	2	6
3	Цінності, ставлення, поведінка: міжкультурна розмаїтість	2	2	4
4	Міжкультурне ділове спілкування	2	2	6
5	Поведінка на робочому місці: культурні параметри	2	2	6
6	Культурні розходження в організаціях	2	2	6
7	Лідерство в міжкультурному діловому оточенні	1	1	8
8	Крос-культурні розходження в мотивації персоналу	1	1	8
9	Крос-культурні аспекти міжнародних переговорів	1	1	8
	Усього за курсом	15	15	60

ПЛАН ПРАКТИЧНИХ (СЕМІНАРСЬКИХ, ЛАБОРАТОРНИХ, ПІВГРУПОВИХ) ЗАНЯТЬ

№	Тема заняття / план
1	Тема 1. Сутність та значення крос-культурного менеджменту. 1. Еволюція та основні концепції крос-культурного менеджменту. 2. Історія виникнення крос-культурного менеджменту та етапи 3. Поняття та сутність крос-культурного менеджменту.
2	Тема 2. Вплив культури на міжнародні ділові відносини. 1. Визначення поняття культура та рівні культурного програмування. 2. Типові реакції на незнайомі культури. 3. Взаємодія з іншими культурами. Класифікація культур. 4. Ділові культури.
3	Тема 3. Цінності, ставлення, поведінка: міжкультурна розмаїтість. 1. Основи культурної орієнтації суспільства: Цінності. Ставлення. Поведінка. 2. Аспекти ціннісної орієнтації суспільства: Сприйняття людини. Ставлення до навколишнього світу. Відносини між людьми. Діяльність. Сприйняття часу. Сприйняття простору.
4	Тема 4. Міжкультурне ділове спілкування. 1. Проблеми міжкультурного спілкування. 2. Аспекти розуміння повідомлень у різних культурах. Швидкі й повільні повідомлення. Високий і низький контекст.
5	Тема 5. Поведінка на робочому місці: культурні параметри. 1. Культурні розходження в стилі управління. 2. Культурні параметри виробничих відносин. 3. Культура й національна культура.
6	Тема 6. Культурні розходження в організаціях. 1. Культурні параметри організаційної поведінки. 2. Культурні архетипи організацій. 3. Стратегії розпізнавання культури організації. 4. Стратегії управління культурною розмаїтістю. 5. Багатокультурні групи.
7	Тема 7. Лідерство в міжкультурному діловому оточенні. 1. Значення лідерства в організаціях. 2. Аспекти лідерства. 3. Теорії лідерства: ситуаційний прояв у різних культурах. 4. Національні стилі лідерства.

8	Тема 8. Крос-культурні розходження в мотивації персоналу. 1. Теорії мотивації і їх крос-культурний прояв. Ранні теорії мотивації. Сучасні теорії мотивації. Культурна обумовленість теорій мотивації. 2. Ставлення до роботи в різних культурах. Значення роботи в житті. 3. Застосування теорій мотивації в багатокультурному середовищі.
9	Тема 9. Крос-культурні аспекти міжнародних переговорів. 1. Особливості міжнародних переговорів. 2. Фактори успіху міжкультурних переговорів.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 1

Тема 1. «Сутність та значення крос-культурного менеджменту»

Конкурентоспроможність і світові економічні та політичні процеси

Питання для обговорення:

1. Глобалізація як тенденція сучасного економічного і політичного розвитку.
2. Крос-культура як метод створення конкурентних переваг.
3. Крос-культурна сенситивність і обумовленість особистісних, просторових, тимчасових, енергетичних, інформаційних характеристик.

Практичні завдання:

1. Український підприємець висловлює думку: Якщо до моєї країни приїхав іноземець, чому я повинен під нього підлаштовуватися? У мене вдома нехай він думає, як себе поводитись». Чи правильне таке твердження, на Вашу думку? Письмово обґрунтуйте свою позицію.
2. Назвіть два «золотих» правила міжнародного бізнесу. Чи вважаєте ви їх правильними? Наведіть приклади для обґрунтування вашої точки зору. У яких випадках можна спостерігати порушення цих правил? Опишіть випадок з міжнародної практики, опублікованій у ЗМІ, демонструє дію або порушення «золотого» правила міжнародного бізнесу.
3. Назвіть і охарактеризуйте правила трьох «НІ». Яке з цих правил, на Вашу думку, найважливіше? Чому ви так думаєте? Обґрунтуйте вашу позицію.

Контрольні питання:

1. Як би Ви охарактеризували світові економічні і політичні процеси сучасності?
2. Що таке конкурентна перевага і які фактори, що впливають на нього, Ви могли би назвати?
3. Як Ви думаєте, який зв'язок між крос-культурою і формуванням конкурентних переваг?
4. Що таке крос-культурна сенситивність? Чим вона характеризується?
5. Яка роль крос-культурних комунікацій у міжнародних економічних відносинах?

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 2

Тема 2. «Вплив культури на міжнародні ділові відносини»

Дослідження особливостей ділових культур

Питання для обговорення:

1. Класифікація параметрів культур.
2. Типи корпоративних культур.
3. 4-х факторна модель Г. Хофстеде.
4. Класифікація Фонс Трампенаарса.
5. Національні культурні профілі.
6. Практична модель Р. Льюїса: порівняння «горизонтів» культур.
7. Збір інформації методами спостереження і анкетування.

Практичні завдання:

I. Підготуйте невелику доповідь на основі вивчення чотирифакторної моделі Г. Хофстеде, відповідаючи на такі питання:

1. Спираючись на дані яких досліджень Г. Хофстеде створив чотирифакторну модель культури?

2. Перерахуйте параметри ділової культури, що входять до чотирифакторної моделі культури Г. Хофстеде.

3. Опишіть змістовно ці фактори, наведіть приклади.

4. Чому в подальшому Г. Хофстеде довелося додати у свою модель ще один, що стоїть осторонь – п'ятий фактор (параметр)? Як він був названий?

II. Кейс «Зустріч».

Успішний бізнесмен Віктор приїхав на зустріч зі своїм шкільним товаришем Олександром раніше призначеного часу на 10 хв. Вони не бачилися декілька років. Олександр працює керівником невеликого банку.

У приймальні Віктора зустріла секретарка. «Олександр Сергійович чекає на Вас, але наразі він розмовляє по телефону. Я можу запропонувати Вам чай або каву. Розташуйтеся зручніше, можете переглянути газети або журнали на столику».

Розмова Олександра телефоном затягнулася. Коли він через певний час вийшов зі свого кабінету, щоб привітатись з Віктором, той йому сказав з образою: «Сашко! Ти хоча би міг запросити мене до свого кабінету, адже ми друзі!».

Завдання:

1. Чи були у Віктора, на Вашу думку, підстави для образи? Зробіть обґрунтування Вашої відповіді.
2. Як визначити тип ділової культури, до якого належать Олександр і Віктор? Поясніть у письмовому вигляді.

Контрольні питання:

1. Що ви розумієте під словами «культура» і «ділова культура»?
2. Які типи корпоративних культур можете назвати?
3. Яка різниця в сприйнятті часу і простору в східних і західних цивілізаціях?
4. Що таке поліхронні культури?
5. Що може означати «прибути на зустріч вчасно» в окремих культурах Сходу?
6. Дайте визначення поняття «параметри ділової культури».
7. Чому параметри культури завжди відносні?

Завдання для індивідуальних занять:

1. Використовуючи матеріали різних джерел, підготуйте есе за одним із типів корпоративних культур. Опишіть цей тип культури на основі прикладів з літератури і ЗМІ.
2. Проведіть порівняльний аналіз типів корпоративної культури.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 3

Тема 2. «Вплив культури на міжнародні ділові відносини»

Культурний шок: причини і методи подолання

Питання для обговорення:

1. Сутність і динаміка культурного шоку.
2. Ключові концепти культур. Культури в стереотипах.
3. Національні моделі спілкування.
4. Методи досягнення культурної емпатії і чутливості до проявів культури.
5. Крос-культурна обізнаність і адаптація до чужої культури.

Практичні завдання:

1. Охарактеризуйте фазу «Радісне пожвавлення». Наведіть приклади «Веселого пожвавлення» на основі особистого досвіду або випадків, що описані іншими людьми або ж на прикладах з літератури. Чому цю фазу називають «медовим місяцем» крос-культурного шоку? Яка звичайна тривалість фази «Радісне пожвавлення»?

2. Охарактеризуйте фазу «Фрустрація і озлоблення». Наведіть приклади «Фрустрації і озлоблення» на основі особистого досвіду або випадків, описаних іншими людьми або ж на прикладах з літератури, яка її звичайна тривалість і від чого вона залежить? Перерахуйте типові каталізатори, що прискорюють настання фази «Фрустрація і озлоблення». Як називаються спроби штучно обмежити коло спілкування за кордоном тільки своїми співвітчизниками? Наведіть приклади. Чому надмірне обмеження кола спілкування співвітчизниками може виявитися серйозною перешкодою для адаптації до іншої культури?

3. Охарактеризуйте фазу крос-культурного шоку «Одужання».

Наведіть приклади «Одужання» на основі особистого досвіду або випадків, описаних іншими людьми або ж на прикладах з літератури. Опишіть ознаки фази «Одужання».

4. Охарактеризуйте фазу крос-культурного шоку «Пристосування». Які найважливіші ознаки, що свідчать про наближення (настання) фази «Пристосування»? Наведіть приклади переоцінки цінностей у фазі «Пристосування».

5. Охарактеризуйте фазу крос-культурного шоку «Реверсивний шок». У чому специфіка цієї фази? Перерахуйте кілька типових чинників, що стимулюють виникнення реверсивного культурного шоку. Визначіть сутність крос-культурного конфлікту між «тим, хто повернувся» і співвітчизниками, які ніколи не покидали своєї країни надовго? Що найчастіше заважає «поверненцю» отримувати хорошу роботу у своїй країні? Наведіть приклади. Чи стикалися ви на роботі (навчанні) з «тими, хто повернувся» нещодавно? Які труднощі в налагодженні ефективних комунікацій з ними ви відчували? Що необхідно зробити, щоб подолати відмічені вами труднощі крос-культурного спілкування?

Контрольні питання:

1. Що ви розумієте під крос-культурним шоком?
2. Чи є, на Вашу думку, люди, які не піддаються дії крос-культурного шоку?
3. Скільки фаз крос-культурного шоку зазвичай виділяють дослідники?
4. Скільки приблизно триває кожна фаза крос-культурного шоку?
5. Яка роль гумору, анекдотів і використання приказок і прислів'їв у подоланні крос-культурного шоку?

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 4

Тема 4. «Міжкультурне ділове спілкування»

Крос-культура в управлінні інтернаціональним колективом

Питання для обговорення:

1. Предмет крос-культурного менеджменту.
2. Причини міжкультурних конфліктів і шляхи їх подолання.
3. Управління бізнесом на стику культур і проблема культурного капіталу компанії.
4. Комунікації в інтернаціональній команді.

Практичні завдання:

1. Відомий дослідник П. М. Шихирев пише: «Нині налічується не менше 250 визначень культури, і кожне з них відображає один з аспектів цього воістину багатогранного явища. Література з проблем культури налічує десятки тисяч книг, і існує навіть бібліографія бібліографії...».

Використовуючи джерела, наведіть кілька визначень поняття «Культура», зіставте їх, поясніть, будь ласка.

2. Кейс «Розширення ринку»

Компанія «Укртехнології» вирішила освоїти нові ринки в країнах – колишніх республіках Радянського Союзу. Місцем дислокації було обрано Вірменію. Керівництво сподівалося, що в цьому випадку не буде жодних проблем у плані крос-культурних комунікацій, оскільки наші країни об'єднують старі багаторічні традиції радянського часу, більшість фахівців отримали освіту в радянських вузах. Однак із перших днів роботи виникли проблеми у взаєморозумінні між фахівцями двох країн.

Виявилося, що молоде покоління фахівців недостатньо володіє російською мовою, а крім цього, не має достатньої компетенції. У зв'язку з проблемою, що виникла, зібрали керівництво компанії на нараду, у ході якого були висунуті такі варіанти вирішення проблеми:

1. Звільнити всіх працівників – вірмен, які не задовольняють якимось критеріям керівництво і прийняти нових, але які вже відповідають усім вимогам, шляхом проходження іспитів.

2. Звільнити всіх працівників-вірмен і запросити фахівців з України, повністю укомплектувавши ними штат.

**Методичні рекомендації для виконання практичних робіт з дисципліни
«Крос-культурний менеджмент»**

3. Організувати курси підвищення кваліфікації і навчання англійської мови для наявних працівників і працювати з ними в одній команді і далі.

Завдання:

1. Розгляньте кожну з пропозицій і виділіть їх плюси і мінуси з точки зору менеджменту, економічної ефективності та крос-культурного менеджменту.

2. Запропонуйте свій варіант вирішення проблеми і обґрунтуйте його.

Контрольні питання:

1. Що є предметом крос-культурного менеджменту?

2. Що включає в себе поняття крос-культурний менеджмент?

3. Дайте коротке визначення крос-культурного менеджменту і крос-культурної комунікації.

4. Як і коли виник крос-культурний менеджмент?

5. Коли почав викладатися крос-культурний менеджмент у бізнес-школах США, Європи і пострадянських країнах?

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 5

Тема 4. «Міжкультурне ділове спілкування»

Моделювання ділових контактів з іноземцями

Питання для обговорення:

1. Інформаційні моделі.
2. Організація інформаційного потоку в інтернаціональному колективі.
3. Алгоритм підготовки та організації комунікацій.
4. Вибір оптимального способу надання інформації.

Практичні завдання:

1. Кейс «Управління в багатонаціональному колективі»

Підприємство «Глобус» займається туристичним бізнесом як в Україні, так і за кордоном. Головний офіс знаходиться в Україні, у деяких країнах працюють представники фірми, які займаються організацією, прийомом, розміщенням туристів за кордоном. Частина співробітників також займаються організацією відпочинку туристів у різних областях країни. Серед співробітників компанії є представники різних національностей.

Завдання:

1. Розробіть інформаційні моделі для представництв за кордоном і в Україні.
2. Опишіть, які особливості ви при цьому повинні враховувати.
3. Розробіть рекомендації для кожного регіону щодо поліпшення організаційних комунікацій.

2. Кейс «Рекламна компанія»

Ви працюєте в компанії з виробництва спортивного інвентарю. Компанія виробляє високоякісний товар, і планує розширити ринки збуту за рахунок таких регіонів світу як Африка, Азія, Близький Схід. З огляду на національні, етнічні, релігійні особливості населення цих регіонів опишіть стратегію рекламної кампанії для вашого підприємства.

Контрольні питання:

1. Що ви розумієте під моделюванням в управлінні?
2. Що таке інформаційні моделі? Які їх особливості?
3. У чому полягає особливість інформаційного потоку в умовах крос-культурного менеджменту?
4. Перерахуйте по порядку алгоритм підготовки та організації комунікацій.
5. Що ви розумієте під оптимальним способом надання інформації?

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 6

Тема 7. «Лідерство в міжкультурному діловому оточенні»

Питання для обговорення:

1. Діловий протокол: крос-культурний аспект.
2. Лідерство та прийняття рішень крізь горизонти культур.
3. Коригування політики компанії з урахуванням крос-культурних відмінностей.
4. Крос-культурні особливості реалізації міжнародних проєктів.

Практичні завдання:

Кейс «Зустріч зарубіжних колег»

Фірма, де ви працюєте, відзначає свій 10-річний ювілей. Керівництвом було прийнято рішення, що на святкування ювілею фірми будуть запрошені партнери із США, Китаю та України. У рамках святкування ювілею передбачалося також і провести ділові зустрічі з партнерами для вирішення важливих для фірми проблем. Вам доручили організувати цю зустріч.

Завдання:

1. Складіть план заходів з урахуванням особливостей крос-культурних комунікацій присутніх сторін. Як ви організуєте ділові переговори з партнерами – колективно або окремо з кожною стороною?

Чи не буде це заважати святковим заходам? Які особливості кожної зі сторін треба врахувати під час планування і проведення заходів?

2. Використовуючи підручники і наукову літературу, виділіть і опишіть крос-культурні особливості реалізації міжнародних проєктів на прикладі будь-якої компанії. Визначте етапи реалізації проєкту, характерні особливості кожного з етапів відповідно до особливостей ділової культури країн-партнерів. Розробіть рекомендації із удосконалення міжкультурних комунікацій.

Контрольні питання:

1. Дайте визначення культури стосовно досліджень в області крос-культурного менеджменту.
2. Які методи дослідження ви знаєте?

3. Перелічіть групи параметрів культури, які досліджує крос-культурний менеджмент.

4. Як визначає культуру голандський дослідник крос-культурного менеджменту Г. Хофстеде?

5. Що означає лідерство з точки зору крос-культурного менеджменту?

6. Які крос-культурні відмінності можете назвати?

Завдання для індивідуальної роботи:

Підготуйте реферат за однією з запропонованих тем:

1. Актуальність проблематики крос-культурних комунікацій.

2. Концепція Річарда Льюїса про три типи організації об'єктивного простору – часу, або три типи культур.

3. Мета становлення крос-культурного міжнародного простору культури спілкування.

4. Особливості національних культур у просторі крос-культурних комунікацій.

5. Гуманітарні питання крос-культурних комунікацій.

6. Поняття «культура» і концепції «культури».

7. Класифікація ділових культур.

8. Поняття «часу» і «простору» в крос-культурному спілкуванні.

9. Проблема лідерства, статусу і консенсусу в ситуації крос-культурних комунікацій.

10. Значення команди в ситуації крос-культурних комунікацій.

11. Цінності та проблеми крос-культурних комунікацій.

12. Мова невербального спілкування в крос-культурних комунікаціях.

13. Значення емпатії в ситуації крос-культурних комунікацій.

14. Засоби і шляхи досягнення успіху в крос-культурних комунікаціях.

15. Проблема ідентифікації переговорного процесу: консультації, дискусії, домовленості.

16. Переговори з конфліктною домінантою.

17. Переговори з домінантою співпраці.

18. Типи маніпулювання в переговорному процесі.

19. Поняття «Стратагема», «обманний консенсус», «дискваліфікація».

20. Інтерактивні методи співпраці на переговорах.

21. Крос-культурні особливості представників країн Північної Америки.

22. Крос-культурні особливості представників країн Південної Америки.

- 23. Крос-культурні особливості представників країн Азії.
- 24 Крос-культурні особливості представників країн Близького Сходу.
- 25 Крос-культурні особливості представників країн Європи.
- 26 Крос-культурні особливості представників країн СНД.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 7

Тема 7. «Лідерство в міжкультурному діловому оточенні»

Питання для обговорення:

1. Технічне оснащення сучасних бізнес-комунікацій.
2. Мала розмова із зарубіжними партнерами.
3. Рішення проблем і подолання важких ситуацій спілкування в крос-культурному середовищі.

Практичні завдання:

I. Підготуйте аналітичний матеріал із використання Інтернет-технологій у бізнес-комунікаціях, відповідаючи на такі питання:

1. Яка роль у сучасному суспільстві Інтернету й Інтернет-технологій?
2. Які проблеми бізнес-комунікацій можна вирішувати з використанням Інтернет-технологій?
3. Як ви ставитеся до проблеми безпеки у зв'язку з використанням Інтернету і комп'ютерних технологій?
4. Які рекомендації можна розробити для організацій у зв'язку з застосуванням сучасних комп'ютерних технологій?

II. Опишіть характеристики країн з переважанням колективізму або індивідуалізму в культурних традиціях. Наведіть приклади по двох країнах, що належать до різних типів культурних традицій. Проведіть порівняльний аналіз. Які особливості в організації інформаційних систем у цих країнах можете назвати?

Контрольні питання:

1. Які особливості ведення переговорів в умовах міжнародних відносин ви можете назвати?
2. Який тип комунікацій превалює в умовах крос-культурного менеджменту?
3. У чому полягає технічне оснащення сучасних бізнес-комунікацій?
4. Яка роль Інтернету при організації переговорів?
5. Які способи вирішення складних ситуацій в умовах крос-культурного менеджменту ви можете назвати?

Завдання для індивідуальної роботи:

Кейс «Зустріч із діловим партнером»

Після двох років плідної українсько-американської співпраці, керівник вітчизняної компанії зустрів в аеропорті представника американської сторони. Вітчизняний бізнесмен, знаючи, що представник – молода жінка, тож прагнучи залучитися її симпатією, вирішив показати себе галантним чоловіком та культурною людиною. Для цього він використав «безпрограшний засіб» – вручити букет з п'яти гарних троянд.

Після цього український бізнесмен також зробив два «протокольних» компліменти представниці іншої сторони, а саме: «Ви прекрасно виглядаєте» і «Я навіть не підозрював, що мій партнер – така цікава жінка». Компліменти щодо зовнішнього вигляду гості та вручення букету жодним чином не вплинули на жінку. Американка проігнорувала компліменти і на такі вітання відповіла дуже стримано, лише потиснувши руку потенційному бізнес-партнеру, а квіти віддала перекладачеві, що її супроводжувала.

Така реакція на букет та «нейтральні», на його погляд, компліменти виявилася зовсім несподіваною реакцією для керівника компанії. Таке відчуження, що виникло одразу при зустрічі, частково вдалося подолати тільки до кінця ділового візиту.

Проаналізувавши ситуацію, дайте відповідь на запитання:

1. Що сталося насправді?
2. Хто виявився більш непередготовленим до контакту – наш бізнесмен чи американка?
3. На Вашу думку, яка кількість квітів мала бути?
4. Перерахуйте всі неправильні кроки, спираючись на теорію крос-культурної комунікації.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 8

Тема 9. «Крос-культурні аспекти міжнародних переговорів»

Крос-культурний аспект ділових переговорів

Питання для обговорення:

1. Тактики ведення і специфіка переговорів з іноземними партнерами.
2. Алгоритм вироблення моделі поведінки конкретної техніки.
3. Стилі зустрічей і переговорів.

Практичні завдання:

Вивчіть особливості ділової культури будь-якої однієї країни і складіть короткий звіт із вивчених матеріалів, відповідаючи на такі питання:

1. У якій частині світу знаходиться ця країна і які її історичні особливості?
2. Дайте оцінку економіці цієї країни?
3. Які культурні, національні, етнічні традиції країни?
4. Як би ви позиціонували країну у світовому масштабі?
5. Які особливості ділової культури країни ви могли б назвати?

Контрольні питання:

1. Які тактики ведення переговорів з іноземними партнерами Ви можете назвати?
2. У чому особливості ведення переговорів із представниками Східних і Західних країн? Наведіть приклади.
3. Які моделі поведінки на переговорах можете назвати?
4. Чи відрізняються моделі поведінки партнерів залежно від етапів переговорів?

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 9

Тема 9. «Крос-культурні аспекти міжнародних переговорів»

Крос-культурний аспект ділових переговорів

Питання для обговорення:

1. Пасивна, агресивна і асертивна поведінка на переговорах.
2. Етика спілкування.
3. Тактики поведінки і досягнення емпатії.
4. Комунікативні бар'єри в спілкуванні з представниками інших культур.

Практичні завдання:

Кейс «Переговори»

Компанія «Нова», що виробляє побутову хімію, вирішила розширити ринок збуту і вийти на ринок країн Середньої Азії. Керівництво вважало, що ринок цих країн нам відомий, відомі споживачі, тому, не варто вкладати гроші на вивчення ринку, тобто на маркетинг.

Однак, перші ж місяці роботи спростували дані переконання і виникла необхідність проведення маркетингових досліджень. Крім цього, партнери фірми в цих країнах відмовилися працювати з продукцією «Нова», посилаючись на те, що населення вважає за краще обирати відомих виробників західних країн і їх не задовольняє якість товарів, вироблених компанією «Нова». У цих умовах було вирішено провести переговори з партнерами, які були налаштовані різко негативно і не планували працювати в компанії «Нова» надалі.

Завдання:

1. Скласти план переговорів.
2. Визначити способи підвищення емпатії у партнерів.
3. Розробити заходи щодо збереження партнерських відносин.
4. Які національні, етнічні, релігійні особливості партнерів необхідно врахувати під час ведення переговорів?
5. Розробити рекомендації щодо просування товарів з урахуванням національних, етнічних і релігійних особливостей споживачів.

Контрольні питання:

1. Охарактеризуйте пасивну поведінку на переговорах. У яких випадках виправдана така поведінка?
2. Чим характеризується агресивна поведінка на переговорах? У яких випадках можна використовувати цей тип поведінки?
3. Що таке асертивна поведінка на переговорах? Наведіть приклади з міжнародної практики такої поведінки.
4. Якими методами можна досягти емпатії?
5. Назвіть основні комунікативні бар'єри в спілкуванні з представниками інших культур.

КРИТЕРІЇ ПОТОЧНОЇ ОЦІНКИ ЗНАНЬ СТУДЕНТІВ

Усний виступ та виконання письмового завдання, тестування	Критерії оцінки
5	У 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.
4	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 під час викладання певних питань не вистачає достатньої глибини та аргументації, допускаються при цьому окремі несуттєві неточності та незначні помилки. Правильно вирішив більшість тестових завдань.
3	У 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.
2	Не в повному обсязі володіє навчальним матеріалом. Фрагментарно, поверхово (без аргументації та обгрунтування) викладає його під час усних виступів та письмових відповідей,

**Методичні рекомендації для виконання практичних робіт з дисципліни
«Крос-культурний менеджмент»**

	недостатньо розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, допускаючи при цьому суттєві неточності, правильно вирішив меншість тестових завдань.
1	Частково володіє навчальним матеріалом, не в змозі викласти зміст більшості питань теми під час усних виступів та письмових відповідей, допускаючи при цьому суттєві помилки. Правильно вирішив окремі тестові завдання.
0	Не володіє навчальним матеріалом та не в змозі його викласти, не розуміє змісту теоретичних питань та практичних завдань. Не вирішив жодного тестового завдання.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Базова

1. Берри Джон В., Пуртинга Айп Х., Сигалл Маршалл Х., Дасен Пьер Р. Кросскультурная психология. Исследования и применение : пер. с англ. Х. : Гуманитарный центр, 2017. 558 с.
2. Воронкова А. Е., Баб'ян М. М., Коренев Е. Н., Мажура І. В. Корпорації : управління та культура : монографія / За заг. ред. А. Е. Воронкової. Дрогобич : Вимір, 2006. 376 с.
3. Дороніна М. С. Управління економічними та соціальними процесами підприємства : монографія. Харків : вид. ХДЕУ, 2002. 432 с.
4. Льюис Р. Д. Ділові культури в міжнародному бізнесі. Від зіткнення до взаєморозуміння. М. : Справа, 2001.
5. Мясоедов С. П. Основы кросскультурного менеджмента : Как вести бизнес с представителями других стран и культур : учеб. пособие для вузов. М. : Дело, 2015. – 254 с.
6. К. Пенни, Ф. Крис. Преодоление культурных различий. Практическое руководство по международному деловому общению пер. с англ. И. Гаврилов. М. : ФАИР-ПРЕСС, 2008. 224 с.
7. Почебут Л. Г. Взаимопонимание культур : методология и методы этнической и кросс-культурной психологии. Психология межэтнической толерантности. СПб. 2015.
8. Тодорова Н. Кросс-культурний менеджмент. Донецьк : ДонНТУ, 2008. 330 с.
9. Тер-Минасова С. Г. Мова й міжкультурна комунікація. М., 2000.
10. Холден Н. Д. Кросс-культурный менеджмент. Концепция когнитивного менеджмента : учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений, обуч. по направл. 521500 «Менеджмент» и спец. 350400 «Связи с общественностью», 350700 «Реклама» / Н. Дж. Холден ; пер. с англ. под ред. Б. Л. Еремина; Г. Ю. Любимовой. М. : ЮНИТИ – ДАНА, 2005. 363 с.
11. Шейн Э. Г. Теория и практика менеджмента. Организационная культура. Организационное поведение / Пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. СПб : Питер, 2002. 336 с. ISBN 5-318-00573-X.2002.
12. Хол Э. Як зрозуміти іноземця без слів. М., 1995.

Додаткова

1. IOM (2016). 20 years IOM in Ukraine : overview of activities. URL : <https://goo.gl/1ujMK0> (Accessed 15 March 2017).

2. Huntington S. The clash of civilizations and remaking of world order. New York : Simon and Schuster. 1996.

3. Бурак О. С. Крос-культурна комунікація як наслідок глобалізаційних крос-культурних контактів, 2012. URL : http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Grani/2012_5/27.pdf (дата звернення: 17.01.2018).

4. Льюис Р. Д. Деловые культуры в международном бизнесе. От столкновения к взаимопониманию / Пер. с англ. 2-е изд. М. : Дело, 2001. 448 с. URL : <http://www.far-eastchinese.narod.ru/ethnicpsychology/Ljuis/Ljuis.htm> (дата обращения: 22.01.2018).

5. Петрушенко Ю. Крос-культурні аспекти підвищення ефективності міжнародного бізнесу // Вісник Хмельницького національного університету. 2009. № 5. URL : http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_5_1/pdf/146-148.pdf (дата звернення: 25.01.2018).

6. Романуха О. Роль крос-культурних комунікацій у менеджменті організацій // Економіка і суспільство. 2017. Вип. 9. URL : http://www.economyandsociety.in.ua/journal/9_ukr/103.pdf (дата звернення: 17.01.2018).

7. Мешко Н., Буланкіна О. Культурний менеджмент у корпоративних стратегіях міжнародних компаній. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1274KPOC-H> (дата звернення: 20.01.2018).

8. Щегініна В., Рудакова С., Кравець С. Сутність крос-культурної компетентності : від теорії до практики. URL : http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Ei/2012_50/Buten.pdf.

9. Грішнова О. А. Взаємозв'язок цінностей людини й цінностей організації в корпоративній системі // Формування ринкової економіки : зб. наук. праць. Спец. вип. : у 3 т. Соціально-трудова відносина : теорія і практика. 2010. К. : КНЕУ. Т. 1. 468 с. Вісник соціально-економічних досліджень, № 1 (65), 2018 ISSN 2313-4569 117.

10. Колот А. М. Соціально-трудова сфера в умовах глобальних викликів : тенденції, проблеми, можливості стійкого розвитку // Формування ринкової економіки : зб. наук. праць. Спец. вип. : у 3 т. Соціально-трудова відносина : теорія і практика. 2010. К. : КНЕУ. Т. 1. 549 с.

11. Петрова І. Л. Зміни корпоративної культури як імператив організаційного розвитку // Вісник Прикарпатського ун-ту. Серія «Економіка». 2014. Вип. 10. С. 76–79.

12. Никифоренко В. Г., Кравченко В. О. Системоутворюючі взаємозв'язки організаційної культури і управління людськими ресурсами // Вісник соціально-економічних досліджень. 2017. № 1 (62). С. 94–105.

13. Ліфінцев Л. С. Роль організаційної культури в довгостроковому розвитку підприємства // Стратегія економічного розвитку України. 2014. № 35. С. 107–113. 22.

14. Harris P. R., Moran R. T. Managing cultural differences. Houston : Gulf. Oxford University

СЛОВНИК ДИСЦИПЛІНИ

Адекватна реакція	Адекватная реакция	Adequate response
Відносини між людьми	Отношения между людьми	The relationship between people
Досягнення	Достижения	Achievements
Ділова культура	Деловая культура	Business culture
Дифузійні відносини	Диффузные отношения	Diffusion relationship
Етноцентризм	Этноцентризм	Ethnocentrism
Егоцентризм	Эгоцентризм	Egocentrism
Інформаційний потік	Информационный поток	The flow of information
Імідж	Имидж	Image
Іноземний партнер	Иностранный партнер	Oreign partner
Індивідуалізм / колективізм	Индивидуализм / коллективизм	Individualism / collectivism
Комунікативна політика	Коммуникативная политика	Communication policy
Комунікатор	Коммуникатор	Communicator
Корпоративна культура	Корпоративная культура	Corporate culture
Конкуренція	Конкуренция	Competition
Крос-культурний менеджмент	Кроскультурный менеджмент	Cross-cultural management
Крос-культурні конфлікти	Кроскультурные конфликты	Cross-cultural conflicts
Маскулінність / фемінінність	Маскулинность / фемининность	Masculinity / femininity
Міжкультурні комунікації	Межкультурные коммуникации	Intercultural communication
Ментальність	Ментальность	Mentality
Мотивація робітників	Мотивация работников	The motivation of the employees
Національна ділова культура	Национальная деловая культура	National business culture
Національні стереотипи поведіння	Национальные стереотипы поведения	National stereotypes of behavior

Нейтральні / емоційні культури	Нейтральные / эмоциональные культуры	Neutral / emotional culture
Помилки сприйняття	Ошибки восприятия	Errors of perception
Помилкова інтерпретація	Ошибочная интерпретация	A false interpretation
Міжкультурне спілкування	Межкультурное общение.	Cross-cultural communication
Сприйняття	Восприятие	Perception
Сполучення культур	Сочетание культур	The combination of cultures
Специфічний	Специфический	Specific
Соціальний стан	Социальное положение	Social status
Дистанція влади (субординація)	Дистанция власти (субординация)	The power distance (subordination)
Запобігання невизначеності	Предотвращение неопределенности	The prevention of uncertainty
Презентація	Презентация	Presentation
Послідовність дій	Последовательность действий	The sequence of actions
Реклама	Реклама	Advertising
Ситуаційний аналіз	Ситуационный анализ	Situation analysis
Управління компанією	Управление компанией	Management of the company
Універсализм / партикуляризм	Универсализм / партикуляризм	Universalism / particularism.
Цільова аудиторія	Целевая аудитория	Target audience

ДЛЯ НОТАТОК

ДЛЯ НОТАТОК

ДЛЯ НОТАТОК

Навчальне видання

*Ірина Петрівна
Саваріна*

*Ганна Олександрівна
Бурдельна*

**Методичні рекомендації
для виконання практичних робіт з дисципліни
«Крос-культурний менеджмент»
для студентів другого (магістерського) рівня
спеціальності 073 «Менеджмент»**

Випуск 271

Редактор *Я. Котенко*.

Технічний редактор, комп'ютерна верстка *Д. Кардаш*.
Друк, фальцювальню-палітурні роботи *С. Волинець*.

Підп. до друку 22.08.2019
Формат 60x84¹/₁₆. Папір офсет.
Гарнітура "Times New Roman". Друк ризограф.
Ум. друк. арк. 1,97. Обл.-вид. арк. 0,95.
Тираж 5 пр. Зам. № 5739.

Видавець і виготовлювач: ЧНУ ім. Петра Могили.
54003, м. Миколаїв, вул. 68 Десантників, 10.
Тел.: 8 (0512) 50-03-32, 8 (0512) 76-55-81, e-mail: rector@chmnu.edu.ua.
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 6124 від 05.04.2018.