



ЗАТВЕРДЖУЮ

Декан факультету менеджменту



СИЛАБУС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

**КРОСКУЛЬТУРНЕ ЛІДЕРСТВО**

(назва навчальної дисципліни)

блоку освітніх компонентів вільного вибору студента в межах спеціальності  
підготовки бакалавра

денної та заочної форм здобуття освіти

освітньо-професійної програми

«Менеджмент міжнародного бізнесу»

спеціальності 073 Менеджмент

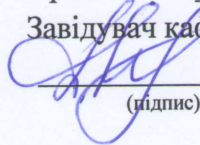
галузі знань 07 Управління та адміністрування

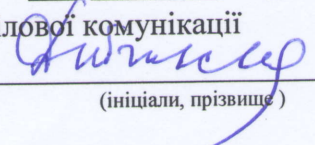
**ВИКЛАДАЧ:** Дибчинська Я.С., доцент кафедри ділової комунікації

Обговорено та ухвалено  
на засіданні кафедри ділової комунікації

Протокол № 1 від «06» 08 2025 р.

Завідувач кафедри ділової комунікації

  
(підпис)

  
(ініціали, прізвище)

# ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

## Силабус навчальної дисципліни



**Викладач:** . к.ф.н., доцент кафедри ділової комунікації Дибчинська Я.С.

**E-mail:** [yanasd73@gmail.com](mailto:yanasd73@gmail.com)

**Телефон:** (061) 2894110

**Інші засоби зв'язку:** Moodle (форум курсу, приватні повідомлення)

**Кафедра:** ділової комунікації, 6 корпус, ауд. 409

### 1. Опис навчальної дисципліни

**Метою** викладання навчальної дисципліни «Кроскультурне лідерство» є формування у студентів базових знань з менеджменту у сфері міжнародного бізнесу і розвиток професійної компетентності, що забезпечує ефективний менеджмент міжнародного бізнесу та функціонування кроскультурного лідерства.

Основними **завданнями** вивчення дисципліни «Кроскультурне лідерство» є:

- набуття професійних навичок та вмінь лідерства в системі управління організацією;
- вироблення навичок використання стандартних методик для аналізу та розрахунку економічних показників;
- розвиток вмінь прийняття управлінських рішень з урахуванням інтересів стейкхолдерів різних рівней на міжнародному ринку;
- вдосконалення вмінь аналітичного опрацювання іншомовних джерел з метою отримання фахової інформації.

«Кроскультурне лідерство» як компонент освітньо-професійної програм підготовки бакалавра зі спеціальності 073 Менеджмент відповідає таким програмним компетентностям:

ЗК 08 Навички використання інформаційних і комунікаційних технологій.

ЗК 10 Здатність до проведення досліджень на відповідному рівні.

СК 06 Здатність діяти соціально відповідально і свідомо.

СК 07 Здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту.

СК 08 Здатність планувати діяльність організації та управляти часом.

СК 09 Здатність працювати в команді та налагоджувати міжособистісну взаємодію при вирішенні професійних завдань.

«Кроскультурне лідерство» як компонент освітньо-професійної програм підготовки бакалавра зі спеціальності 073 Менеджмент забезпечує такі програмні результати навчання (РН):

РН 9. Демонструвати навички взаємодії, лідерства, командної роботи.

РН 11. Демонструвати навички аналізу ситуації та здійснення комунікації у різних сферах діяльності організації.

РН16. Демонструвати навички самостійної роботи, гнучкого мислення, відкритості до нових знань, бути критичним і самокритичним.

Дисципліна належить до циклу вільного вибору в межах спеціальності і знаходиться в логічному і змістовно-методичному взаємозв'язку з іншими частинами освітньо-професійної програми.

### Паспорт навчальної дисципліни

Нормативні показники	денна форма здобуття освіти	заочна форма здобуття освіти
Статус дисципліни	Вибіркові компоненти спеціальності	
Семестр	3 -й	3 -й
Кількість кредитів ECTS	5	
Кількість годин	150	
Лекційні заняття	30 год.	8 год.
Практичні заняття	14 год.	6 год.
Самостійна робота	106 год.	136 год.
Консультації	Формат проведення консультацій – дистанційно; <a href="https://www.znu.edu.ua/ukr/university/departments/managemant/grafik_navchal_nogo_protsesu_ta_rozklad_zanyat">https://www.znu.edu.ua/ukr/university/departments/managemant/grafik_navchal_nogo_protsesu_ta_rozklad_zanyat</a>	



Вид підсумкового семестрового контролю:	залік
Посилання на електронний курс у СЕЗН ЗНУ (платформа Moodle)	<a href="https://moodle.znu.edu.ua/course/view.php?id=6621">https://moodle.znu.edu.ua/course/view.php?id=6621</a>

## 2. Методи досягнення запланованих освітньою програмою компетентностей і результатів навчання

Компетентності/ результати навчання	Методи навчання	Форми і методи оцінювання
ЗК 08 Навички використання інформаційних і комунікаційних технологій.	словесні (лекція-дискусія, проблемна лекція), наочні (презентація): проблемно-пошукові та репродуктивні методи, індивідуальні та групові методи, імітаційні методи.	усне опитування, участь у дискусії, письмове опитування, тестування (питання з множинним вибором) підготовка презентацій, виконання письмових завдань.
ЗК 10 Здатність до проведення досліджень на відповідному рівні.	словесні (лекція-дискусія, пояснення, робота з підручником); метод формування пізнавального інтересу (навчальна дискусія, створення цікавих ситуацій); метод кейсів.	участь у дискусії, виконання письмових завдань (робота з джерелами, складання анотацій і реферування статей), розв'язання кейсу, самооцінювання, колегіальне оцінювання;
СК 06 Здатність діяти соціально відповідально і свідомо.	проблемно-пошуковий метод, метод формування пізнавального інтересу, практичні методи, логічні методи (індуктивні, дедуктивні).	індивідуальне завдання, підготовка презентації, виконання письмових завдань (рецензування доробок колег), самооцінювання;
СК 07 Здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту.	словесні (проблемна лекція, пояснення), наочні (презентація), практичні методи (творчі завдання).	усне опитування, участь у дискусії, виконання письмових завдань, тестування (питання з множинним вибором);
СК 08 Здатність планувати діяльність організації та управляти часом.	словесні (проблемна лекція, пояснення), проблемно-пошукові та репродуктивні методи, метод кейсів;	участь у дискусії, розв'язання кейсу, перехресне рецензування самооцінювання, колегіальне оцінювання;
СК 09 Здатність працювати в команді та налагоджувати міжособистісну взаємодію при вирішенні професійних завдань.	мультимедійні методи, метод кейсів, індивідуальні та групові методи, логічні методи (індуктивні, дедуктивні, створення проблемної ситуації), мозковий штурм,	групове обговорення, участь у дискусії, виконання практичних робіт та індивідуальних завдань, взаємне рецензування; тестування (питання з множинним вибором);
РН 9. Демонструвати навички взаємодії, лідерства, командної роботи.	словесні (проблемна лекція), наочні (презентація), практичні методи (творчі завдання), логічні методи (створення проблемної ситуації), проблемно-пошукові та репродуктивні методи;	колоквиум, виконання практичних письмових завдань, презентація індивідуальних завдань, рецензія на доробки колег, тестування (питання з множинним вибором);



РН 11. Демонструвати навички аналізу ситуації та здійснення комунікації у різних сферах діяльності організації.	проблемно-пошукові методи, імітаційні методи, метод кейсів, мозковий штурм, індивідуальні та групові методи,	участь в діловій грі, участь у дискусії, виконання практичних завдань, розв'язання кейсу, самооцінювання, колегіальне оцінювання;
РН16. Демонструвати навички самостійної роботи, гнучкого мислення, відкритості до нових знань, бути критичним і самокритичним.	словесні (лекція-дискусія, пояснення); метод формування пізнавального інтересу (навчальна дискусія); метод кейсів, проблемно-пошукові та репродуктивні методи.	усне опитування, участь у дискусії, виконання практичних робіт та індивідуальних завдань, підготовка презентацій, розв'язання кейсу, тестування (питання з множинним вибором);

### 3. Зміст навчальної дисципліни

#### Змістовний модуль 1.

##### **Тема 1. Вплив культури на міжнародні ділові відносини**

Що таке культура? Визначення культури з позицій антропології й організаційної поведінки. Три рівні в розумовому програмуванні людини за Хофстедом. Рівні культурного програмування. Типові реакції на незнайомі культури. Припущення про перевагу. Місництво. Етноцентризм. Припущення про спільність. Проектована пізнавальна подібність. Етнорелятивізм. Важливість самопізнання.

##### **Тема 2. Взаємодія з іншими культурами.**

Культурний шок. Модель системи спілкування. Модель перехідного періоду. Теорія адаптації по U-образній кривій. Модель управління занепокоєнням і непевністю. Впливи на процес адаптації. Класифікація культур. Моноактивні, поліактивні і реактивні культури. Ділові культури. Корпоративна (організаційна) культура.

##### **Тема 3. Цінності, ставлення, поведінка: міжкультурна розмаїтість**

Основи культурної орієнтації суспільства. Цінності. Система цінностей людини Джерела системи цінностей. Кінцеві цінності. Інструментальні цінності. Типи цінностей. Ставлення. три компоненти ставлення. Пізнавальний компонент. Поведінковий компонент. Емоційна складова. Джерела ставлення. Типи ставлень. Поведінка. Культурна орієнтація суспільства. Аспекти ціннісної орієнтації суспільства. Сприйняття людини. Ставлення до навколишнього світу. Відносини між людьми. Діяльність: дія чи існування. Сприйняття часу. Сприйняття простору.

##### **Тема 4. Міжкультурне ділове спілкування**

Проблеми міжкультурного спілкування. Помилки сприйняття. Помилкова інтерпретація: категорії, стереотипи, джерела. Помилкові оцінки в міжкультурному контексті. Аспекти розуміння повідомлень у різних культурах. Швидкі й повільні повідомлення. Високий і низький контекст. Простір як спосіб комунікації. Час як спосіб комунікації. Швидкість і спрямованість інформаційного потоку. Послідовність дій й її завершеність. Сполучення культур. Одержання адекватної реакції.

#### Змістовний модуль 2.

##### **Тема 5. Поведінка на робочому місці. Культурні параметри.**

Культурні розходження в стилі управління. Теорія Макгрегора. Дослідження Андре Лорена. Дослідження Герта Хофстеда. Культурні параметри виробничих відносин. Універсалізм / партикуляризм. Індивідуалізм/ колективізм. Нейтральні / емоційні культури. Прояв нейтральних чи емоційних відносин у поведінці на робочому місці. Специфічні / дифузійні відносини. Досягнення / соціальний стан. Дистанція влади (субординація). Запобігання невизначеності. Маскулінність / фемінінність. Детермінізм.

##### **Тема 6. Організаційна культура й національна культура.**

Артефакти. Проголошені цінності. Базові уявлення. Когнітивний дисонанс.

##### **Тема 7. Культурні розходження в організаціях**

Культурні параметри організаційної поведінки. Систематичний підхід. Органічний підхід. Органічний параметр організації. Лідерство. Індивідуальне / колективне лідерство. Команди. Збори. Кваліфікації й навчання. Особистий календар. Культурні архетипи організацій. Архетип — велика бухгалтерська чи консалтингова фірма.



Архетип — сімейна компанія. Архетип — багатонаціональна компанія. Архетип — нове творче чи високо технічне товариство, некорпорована фірма. «Щеплення». Систематична групова культура.

**Тема 8. Основні моделі управлінської культури.**

Складності різних моделей культури. Стратегії розпізнавання культури організації. Стратегії управління культурною розмаїтістю. Типи проблем, які пов'язані з розмаїтістю. Багатокультурні групи. Переваги та недоліки багатокультурних груп. Культурна синергія. Основи культурного синергетичного підходу. Еквіфінальність. Культурна самосвідомість.

**Змістовний модуль 3.**

**Тема 9. Кроскультурні розходження в мотивації персоналу**

Теорії мотивації і їх кроскультурний прояв. Зусилля. Потреба. Процес мотивації. Ранні теорії мотивації (теорії Маслоу (1958), Герцберга (1968), Макклелланда (1987) і МакГрегора (1960). Сучасні теорії мотивації (Теорія ERG. Теорія потреб МакКаяяяанда. Теорія когнітивної оцінки. Теорії очікувань. ). Культурна обумовленість теорій мотивації.

**Тема 10. Ставлення до роботи в різних культурах.**

Значимість роботи в житті людини. Цінності й задоволеність роботою. Система поглядів. Застосування теорій мотивації в багатокультурному середовищі.

**Тема 11. Значення лідерства в організаціях.**

Традиційно корпоративне бачення лідерства. Аспекти лідерства. Позиційна влада. Лідер. Послідовник. Процес впливу. Примус. Маніпуляція. Авторитет. Переконавання.

**Тема 12 Теорії лідерства: ситуаційний прояв у різних культурах.**

Теорії рис характеру Якості сильних лідерів Біхейвіористський (поведінковий) підхід Значення міжособистісних відносин й очікувань від влади для лідерства. Управління за «Системою 4» Лайкерта. «Управлінська матриця» Блейка й Мутона. Підхід, оснований на владі й впливі. Нагороджувальна влада. Примусова влада. Законна влада. Експертна влада. Референтна влада. Теорія обміну між лідером і членами групи (LMX). Тактика впливу. Ситуативний підхід. Теорія «спосіб-ціль». Директивна поведінка. Підтримувальна поведінка. Поведінка участі. Поведінка, орієнтована на досягнення. Лідерство як процес. Національні стилі лідерства.

**Змістовний модуль 3.**

**Тема 13. Особливості міжнародних переговорів.**

Основний стиль переговорів. Конфлікт. Пропозиція. Вплив. Особливості міжнародних переговорів. Фактори успіху міжкультурних переговорів. Особисті якості тих, що ведуть переговори. Взаємини покупець/продавець. Контекст переговорів. Місце. Розміщення учасників. Учасники. Часові обмеження. Розходження в суспільному становищі.

**Тема 14. Процес міжнародних переговорів.**

Планування. Час на планування. Вивчення варіантів. Точки дотику. Довгострокова орієнтація в порівнянні з короткостроковою. Встановлення обмежень. Послідовне й проблемне планування. Побудова міжособистісних взаємин. Стратегія переговорів: культурно-синергетичний підхід. Тактика переговорів.

**4. Структура навчальної дисципліни**

Вид заняття /роботи	Назва теми	Кількість годин		Згідно з розкладом
		о/д.ф.	з.ф.	
Лекція	Тема 1. Вплив культури на міжнародні ділові відносини	2	1	щотижня
Практичне заняття	Тема 1. Вплив культури на міжнародні ділові відносини	1		1 раз на два тижні
Самостійна робота	Тема 1. Вплив культури на міжнародні ділові відносини	7	10	

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Силабус навчальної дисципліни



Лекція	Тема 2. Взаємодія з іншими культурами.	2	1	щотижня
Практичне заняття	Тема 2. Взаємодія з іншими культурами.	1		1 раз на два тижні
Самостійна робота	Тема 2. Взаємодія з іншими культурами.	7	10	
Лекція	Тема 3. Цінності, ставлення, поведінка: міжкультурна розмаїтість	2	1	щотижня
Практичне заняття	Тема 3. Цінності, ставлення, поведінка: міжкультурна розмаїтість	1		1 раз на два тижні
Самостійна робота	Тема 3. Цінності, ставлення, поведінка: міжкультурна розмаїтість	7	10	
Лекція	Тема 4. Міжкультурне ділове спілкування	2	1	щотижня
Практичне заняття	Тема 4. Міжкультурне ділове спілкування	1		1 раз на два тижні
Самостійна робота	Тема 4. Міжкультурне ділове спілкування	7	10	
Лекція	Тема 5. Поведінка на робочому місці. Культурні параметри.	2	1	щотижня
Практичне заняття	Тема 5. Поведінка на робочому місці. Культурні параметри.	1		1 раз на два тижні
Самостійна робота	Тема 5. Поведінка на робочому місці. Культурні параметри.	7	10	
Лекція	Тема 6. Організаційна культура й національна культура.	2	1	щотижня
Практичне заняття	Тема 6. Організаційна культура й національна культура.	1		1 раз на два тижні
Самостійна робота	Тема 6. Організаційна культура й національна культура.	7	10	
Лекція	Тема 7. Культурні розходження в організаціях	2	1	щотижня
Практичне заняття	Тема 7. Культурні розходження в організаціях	1		1 раз на два тижні
Самостійна робота	Тема 7. Культурні розходження в організаціях	8	10	
Лекція	Тема 8. Основні моделі управлінської культури.	4	1	щотижня
Практичне заняття	Тема 8. Основні моделі управлінської культури.	1		1 раз на два тижні
Самостійна робота	Тема 8. Основні моделі управлінської культури.		10	
Лекція	Тема 9. Кроскультурні розходження в мотивації персоналу	2		щотижня
Практичне заняття	Тема 9. Кроскультурні розходження в мотивації персоналу	1	1	1 раз на два тижні
Самостійна робота	Тема 9. Кроскультурні розходження в мотивації персоналу	8	10	
Лекція	Тема 10. Ставлення до роботи в різних культурах.	2		щотижня

**ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
Силабус навчальної дисципліни



Практичне заняття	Тема 10. Ставлення до роботи в різних культурах.	1	1	1 раз на два тижні
Самостійна робота	Тема 10. Ставлення до роботи в різних культурах.	8	10	
Лекція	Тема 11. Значення лідерства в організаціях.	2		щотижня
Практичне заняття	Тема 11. Значення лідерства в організаціях.	1	1	1 раз на два тижні
Самостійна робота	Тема 11. Значення лідерства в організаціях.	8	9	
Лекція	Тема 12 Теорії лідерства: ситуаційний прояв у різних культурах.	2		щотижня
Практичне заняття	Тема 12 Теорії лідерства: ситуаційний прояв у різних культурах.	1	1	1 раз на два тижні
Самостійна робота	Тема 12 Теорії лідерства: ситуаційний прояв у різних культурах.	8	9	
Лекція	Тема 13. Особливості міжнародних переговорів.	2		щотижня
Практичне заняття	Тема 13. Особливості міжнародних переговорів.	1	1	1 раз на два тижні
Самостійна робота	Тема 13. Особливості міжнародних переговорів.	8	9	
Лекція	Тема 14. Процес міжнародних переговорів.	2		щотижня
Практичне заняття	Тема 14. Процес міжнародних переговорів.	1	1	1 раз на два тижні
Самостійна робота	Тема 14. Процес міжнародних переговорів.	8	9	
Разом		150	150	

**5. Види і зміст контрольних заходів**

Вид заняття/ роботи	Вид контрольного заходу	Зміст контрольного заходу*	Критерії оцінювання та термін виконання*	Усього балів
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
<b>Поточний контроль</b>				
<b>Змістовий модуль 1</b>				
Практичне заняття 1	Усне опитування, практичні завдання, ситуаційна задача	Розміщено в СЕЗН ЗНУ	Робота на практичному занятті оцінюється комплексно максимально у 2 бали: – незадовільний рівень – 0 балів (не зараховано); – достатній рівень	<b>2</b>

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Силабус навчальної дисципліни



			(60% - 100% від максимального балу)  Виконання практичних завдань самостійної роботи оцінюється окремо. Максимальний бал за виконання самостійної роботи за Змістовим модулем 1 – 6 балів. <i>При формуванні шкали бальної оцінки стимулюється систематична робота здобувачів протягом семестру.</i> <i>Термін виконання – тиждень 2</i>	
Практичне заняття 2	Усне опитування, практичні завдання, ситуаційна задача	Розміщено в СЕЗН ЗНУ	Робота на практичному занятті оцінюється комплексно максимально у 2 бали: – незадовільний рівень – 0 балів (не зараховано); – достатній рівень (60% - 100% від максимального балу)  Виконання практичних завдань самостійної роботи оцінюється окремо. Максимальний бал за виконання самостійної роботи за Змістовим модулем 1 – 6 балів. <i>При формуванні шкали бальної оцінки стимулюється систематична робота здобувачів протягом семестру.</i> <i>Термін виконання – тиждень 4</i>	2
Тестування	Контрольне тестування за Змістовим модулем 1	Перелік тестових питань для самопідготовки розміщено в СЕЗН ЗНУ.	Тестові питання оцінюються: правильно/неправильно. Кількість рівнозначних питань – 10. Застосовується шкала переведення кількості правильних відповідей у бали з діапазону 0-5: – незадовільний рівень: 0-2 – 0 балів (не зараховано); – достатній рівень (60% - 100% від максимального балу): 3-10 – 3, 4, 5 балів (зараховано), а саме: 3-5 – 3 бали; 6-8 – 4 бали; 9-10 – 5 балів. <i>Термін виконання – тиждень 4</i>	5
Завдання для самостійного Виконання за Змістовим модулем 1	Тестування, Виконання практичних завдань, Підготовка презентації	Розміщено в СЕЗН ЗНУ	Розміщено в СЕЗН ЗНУ <i>Термін виконання – тиждень 1-4</i>	6
<b>Змістовий модуль 2</b>				

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Силабус навчальної дисципліни



Практичне заняття 3	Усне опитування, практичні завдання, розв'язання кейсу	Розміщено в СЕЗН ЗНУ	<p>Робота на практичному занятті оцінюється комплексно максимально у 2 бали:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– незадовільний рівень – 0 балів (не зараховано);</li> <li>– достатній рівень (60% - 100% від максимального балу)</li> </ul> <p>Виконання практичних завдань самостійної роботи оцінюється окремо. Максимальний бал за виконання самостійної роботи за Змістовим модулем 2 – 6 балів.</p> <p><i>При формуванні шкали бальної оцінки стимулюється систематична робота здобувачів протягом семестру.</i></p> <p><i>Термін виконання – тиждень 6</i></p>	2
Практичне заняття 4	Усне опитування, дискусія, практичні завдання, ситуаційна задача	Розміщено в СЕЗН ЗНУ	<p>Робота на практичному занятті оцінюється комплексно максимально у 2 бали:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– незадовільний рівень – 0 балів (не зараховано);</li> <li>– достатній рівень (60% - 100% від максимального балу)</li> </ul> <p>Виконання практичних завдань самостійної роботи оцінюється окремо. Максимальний бал за виконання самостійної роботи за Змістовим модулем 2 – 6 балів.</p> <p><i>При формуванні шкали бальної оцінки стимулюється систематична робота здобувачів протягом семестру.</i></p> <p><i>Термін виконання – тиждень 8</i></p>	2
Тестування	Контрольне тестування за Змістовим модулем 2	Перелік тестових питань для самопідготовки розміщено в СЕЗН ЗНУ.	<p>Тестові питання оцінюються: правильно/неправильно. Кількість рівнозначних питань – 10.</p> <p>Застосовується шкала переведення кількості правильних відповідей у бали з діапазону 0-5:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– незадовільний рівень: 0-2 – 0 балів (не зараховано);</li> <li>– достатній рівень (60% - 100% від максимального балу): 3-10 – 3, 4, 5 балів (зараховано), а саме: 3-5 – 3 бали; 6-8 – 4 бали; 9-10 – 5 балів.</li> </ul> <p><i>Термін виконання – тиждень 8</i></p>	5
Завдання для самостійного Виконання за Змістовим модулем 2	Тестування, Виконання практичних завдань, Підготовка доповіді Виконання індивідуального	Розміщено в СЕЗН ЗНУ	<p>Розміщено в СЕЗН ЗНУ</p> <p><i>Термін виконання – тиждень 5-8</i></p>	6

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Силабус навчальної дисципліни



	завдання			
<b>Змістовий модуль 3</b>				
Практичне заняття 5	Усне опитування, практичні завдання, розв'язання кейсу	Розміщено в СЕЗН ЗНУ	<p>Робота на практичному занятті оцінюється комплексно максимально у 2 бали:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– незадовільний рівень – 0 балів (не зараховано);</li> <li>– достатній рівень (60% - 100% від максимального балу)</li> </ul> <p>Виконання практичних завдань самостійної роботи оцінюється окремо. Максимальний бал за виконання самостійної роботи за Змістовим модулем 3 – 6 балів.</p> <p><i>При формуванні шкали бальної оцінки стимулюється систематична робота здобувачів протягом семестру.</i></p> <p><i>Термін виконання – тиждень 8</i></p>	<b>2</b>
Практичне заняття 6	Усне опитування, практичні завдання, розв'язання кейсу	Розміщено в СЕЗН ЗНУ	<p>Робота на практичному занятті оцінюється комплексно максимально у 2 бали:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– незадовільний рівень – 0 балів (не зараховано);</li> <li>– достатній рівень (60% - 100% від максимального балу)</li> </ul> <p>Виконання практичних завдань самостійної роботи оцінюється окремо. Максимальний бал за виконання самостійної роботи за Змістовим модулем 3 – 6 балів.</p> <p><i>При формуванні шкали бальної оцінки стимулюється систематична робота здобувачів протягом семестру.</i></p> <p><i>Термін виконання – тиждень 8</i></p>	<b>2</b>
Тестування	Контрольне тестування за Змістовим модулем 3	Перелік тестових питань для самопідготовки розміщено в СЕЗН ЗНУ.	<p>Тестові питання оцінюються: правильно/неправильно. Кількість рівнозначних питань – 10.</p> <p>Застосовується шкала переведення кількості правильних відповідей у бали з діапазону 0-5:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– незадовільний рівень: 0-2 – 0 балів (не зараховано);</li> <li>– достатній рівень (60% - 100% від максимального балу): 3-10 – 3, 4, 5 балів (зараховано), а саме: <ul style="list-style-type: none"> <li>3-5 – 3 бали;</li> <li>6-8 – 4 бали;</li> <li>9-10 – 5 балів.</li> </ul> </li> </ul> <p><i>Термін виконання – тиждень 9</i></p>	<b>5</b>

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Силабус навчальної дисципліни



Завдання для самостійного Виконання за Змістовим модулем 3	Тестування, Виконання практичних завдань, написання есе, розв'язання ситуаційних завдань	Розміщено в СЕЗН ЗНУ	Розміщено в СЕЗН ЗНУ Термін виконання – <i>тиждень 9</i>	<b>6</b>
<b>Змістовий модуль 4</b>				
Практичне заняття 7	Усне опитування, дискусія, практичні завдання, розв'язання кейсу	Розміщено в СЕЗН ЗНУ	Робота на практичному занятті оцінюється комплексно максимально у 4 бали: – незадовільний рівень – 0 балів (не зараховано); – достатній рівень (60% - 100% від максимального балу)  Виконання практичних завдань самостійної роботи оцінюється окремо. Максимальний бал за виконання самостійної роботи за Змістовим модулем 4 – 6 балів. <i>При формуванні шкали бальної оцінки стимулюється систематична робота здобувачів протягом семестру.</i> <i>Термін виконання – тиждень 11</i>	<b>4</b>
Тестування	Контрольне тестування за Змістовим модулем 4	Перелік тестових питань для самопідготовки розміщено в СЕЗН ЗНУ.	Тестові питання оцінюються: правильно/неправильно. Кількість рівнозначних питань – 10. Застосовується шкала переведення кількості правильних відповідей у бали з діапазону 0-5: – незадовільний рівень: 0-2 – 0 балів (не зараховано); – достатній рівень (60% - 100% від максимального балу): 3-10 – 3, 4, 5 балів (зараховано), а саме: 3-5 – 3 бали; 6-8 – 4 бали; 9-10 – 5 балів. <i>Термін виконання – тиждень 11</i>	<b>5</b>
Завдання для самостійного Виконання за Змістовим модулем 4	Тестування, Виконання практичних завдань, індивідуальна робота	Розміщено в СЕЗН ЗНУ	Розміщено в СЕЗН ЗНУ Термін виконання – <i>тиждень 10-11</i>	<b>6</b>
<b>Усього за поточний контроль</b>	<b>16</b>			<b>60</b>
<b>Підсумковий контроль</b>				

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Силабус навчальної дисципліни



Залік	Теоретичне завдання: Підсумковий тест	Перевірка рівня теоретичної складової сформованих програмних результатів навчання РН 9, РН 11, РН 16 здійснюється комплексно відповідно до змісту навчальної дисципліни (розд. 3). Теоретичне завдання представлено у форматі комплексного тесту, до якого включено 40 рівнозначних тестових питань з тем усіх змістових модулів. Тестування передбачає відповідь на питання (вірною є лише один з альтернативних варіантів відповідей). <i>Перелік тестових питань для самопідготовки розміщено в профілі даної дисципліни у СЕЗН ЗНУ.</i>	Загальна кількість питань в екзаменаційному тесті 20, кожне питання оцінюється в 1 бал: – 1 бал – правильна відповідь; – 0 балів – неправильна відповідь. Застосовується шкала переведення кількості правильних відповідей у бали з діапазону 0-20: – незадовільний рівень: 0-11 – 0 балів (не зараховано); – достатній рівень (60% - 100% від максимального балу): 12-14 – 12-14 балів; 15-17 – 15-17 балів; 18-20 – 18-20 балів.	20
	Практичне завдання: Індивідуальне завдання (творча робота)	Перевірка рівня практичної складової сформованих програмних результатів навчання РН 9, РН 11, РН 16 здійснюється комплексно відповідно до змісту навчальної дисципліни (розд. 3) та передбачає підготовку електронних презентацій (творча робота) і публічний захист індивідуальних завдань.  <i>Практичне завдання розміщено в профілі даної дисципліни у СЕЗН ЗНУ.</i>	<i>Підготовка індивідуальних завдань</i> <i>Публічний захист індивідуальних завдань - творчих робіт</i> (max 10 балів). Застосовується шкала переведення кількості правильних відповідей у бали з діапазону 0-20: – незадовільний рівень: 0-11 – 0 балів (не зараховано); – достатній рівень (60% - 100% від максимального балу): 12-14 – 12-14 балів; 15-17 – 15-17 балів; 18-20 – 18-20 балів.  Детальні рекомендації та вимоги до підготовки індивідуального завдання розміщено в профілі даної дисципліни у СЕЗН ЗНУ.	5*2  5*2
Усього за підсумковий контроль	2			40

*\*Засоби діагностики рівня досягнення результатів навчання дисципліни та критерії оцінювання контрольних заходів.*

*Тестування.* Поточне та підсумкове оцінювання теоретичних завдань здійснюється у формі тестування з використанням платформи дистанційного навчання СЕЗН ЗНУ Moodle відповідно до календарного графіку поточних і підсумкового контролів. Проходження тестів відбувається після ідентифікації здобувача через його персональний акаунт на сторінці дисципліни при увімкненому відео-режимі Zoom – конференції за умови дистанційної присутності викладача та передбачає обмежену у часі відповідь на теоретичні питання: для поточних контролів (Змістовий модуль 1-4) – до 20 хвилин, як правило, або під час практичного заняття перед завершенням поточного змістового модуля, або під час консультації за встановленим графіком; для підсумкового (залікового) тесту – до 40 хвилин під час підсумкового контролю за складеним розкладом.

*Процедура оцінювання практичних завдань.*

Оцінюванню підлягає виконання здобувачами практичних завдань для кожного змістового модуля під час аудиторних практичних занять і позааудиторної самостійної роботи (лексико-граматичних, перекладацьких вправ, аудіювання автентичних текстів, монологічне мовлення, діалогічне мовлення). Кожне практичне завдання виконується по мірі опанування здобувачем матеріалу тем відповідного змістового модуля, оформлюється у

# ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

## Силабус навчальної дисципліни



вигляді файлів MS Word, здається на перевірку через персональний акаунт у профілі цієї дисципліни в СЕЗН ЗНУ Moodle та після позитивного відгуку викладача захищається у передбачений спосіб (на практичному занятті та/або консультації). Форма виконання – індивідуальна і робота в групах (кількість осіб – 3-4).

Якщо відгук має критичні зауваження з боку викладача, то робота з відповідними коментарями повертається здобувачеві на доопрацювання. Обов'язковою умовою зарахування роботи є усна перевірна комунікація «здобувач-викладач». У разі дистанційного навчання, захист робіт відбувається з використанням інформаційно-комунікаційних технологій, зокрема при увімкненому відео-режимі Zoom-конференції.

### *Критерії оцінювання практичних завдань:*

Кожне практичне завдання максимально оцінюється у 2 бали у відповідності з такими критеріям:

- повнота та глибина розкриття теми;
- якість підготовки;
- аналітичні здібності та аргументація;
- активність у дискусії;
- відповіді на запитання;
- лексика та мова виступу;

2 бали – відповідь повна, охоплено всі ключові аспекти теми, показано глибоке розуміння матеріалу, доповідь аргументована; студент демонструє здатність аналізувати інформацію, робити висновки та підкріплювати їх вагомими аргументами; бере активну участь в обговоренні теми, висловлює власну думку, реагує на аргументи колег; впевнено та коректно відповідає на запитання, поставлені викладачем чи іншими студентами; використовує наукову термінологію, чіткість мови, логічність викладу думок

1,5 бали – відповідь повна, охоплено основні ключові аспекти теми, показано розуміння матеріалу, доповідь аргументована; студент демонструє здатність аналізувати інформацію, робити висновки; бере участь в обговоренні теми, висловлює власну думку, реагує на аргументи колег; відповідає на запитання, поставлені викладачем чи іншими студентами; використовує наукову термінологію, чіткість мови, логічність викладу думок;

1 бал – відповідь неповна, основні ключові аспекти теми охоплено частково, не продемонстровано глибокого розуміння матеріалу, доповідь частково аргументована; студент демонструє недостатню здатність аналізувати інформацію, робити висновки; не бере активну участь в обговоренні теми; фрагментарно відповідає на запитання, поставлені викладачем чи іншими студентами; недостатньо використовує наукову термінологію, чіткість мови, логічність викладу думок;

0,5 бали – відповідь фрагментарна, частково охоплено декілька аспектів теми; студент не продемонстрував розуміння матеріалу на достатньому рівні; відповіді бракує висновків та аргументації; майже не бере участь в обговоренні теми; відповідає на запитання, поставлені викладачем чи іншими студентами, фрагментарно; недостатньо використовує наукову термінологію, не демонструє чіткість мови; логічність викладу думок.

### *Критерії оцінювання презентацій*

6 балів - У презентації відображено глибоке розуміння та усвідомлення матеріалу, творчий підхід до поставлених задач. Під час аналізу-інтерпретації зроблені самостійні висновки, аргументація, висловлене власне ставлення до проблеми. Малюнки, звуки, фото, анімації – у кількості, виправданій змістом презентації. Робота виконана творчо і самостійно. Презентація характеризується оригінальністю. Здобувач освіти володіє матеріалом та супроводжує свій виступ презентацією.

4-5 балів - Презентація відповідає темі, має чіткі цілі, логічно побудована, притягує аудиторію. Використано малюнки, фото та інші анімаційні ефекти. Наявні висновки. Здобувач освіти орієнтується у темі та коментує слайди.

2-3 бали - Презентація сфокусована на темі, проте не розкриває її, немає логічної послідовності та висновків. Презентація нагадує форму опорного конспекту, відсутні анімаційні ефекти. Можуть бути наявні помилки чи незрозумілості, але вони не значні. Здобувач освіти під час виступу читає інформацію зі слайдів, не додаючи власних коментарів та пояснень.

0-1 бал - Презентація складає враження нашвидкуруч зібрані слайди, немає логіки, відсутнє розуміння теми. Наявні значні помилки, незрозумілості. Здобувач освіти не володіє темою.

### *Критерії оцінювання есе*

6 балів Есе відповідає всім вимогам курсу, демонструє глибокий аналіз, логічну послідовність і обґрунтовану аргументацію. Тема чітко сформульована, актуальна і розкрита з використанням надійних джерел. Структура есе чітка, розділи добре пов'язані між собою, висновки чітко підсумовують основні результати аналізу і містять обґрунтовані рекомендації. Використано академічний стиль письма з правильним оформленням цитувань.

4-5 балів Есе в цілому відповідає вимогам курсу, але може мати незначні недоліки, наприклад, у формулюванні теми, аналізі джерел, або структури. Логіка викладу і аргументація загалом послідовні, висновки адекватно підсумовують результати. Вимоги до академічного стилю та оформлення дотримані, але можуть бути незначні помилки.

3 бали Есе демонструє поверхневий аналіз теми, з помилками в логіці викладу та аргументації. Структура есе нечітка, висновки слабкі або не відповідають змісту. Використання джерел обмежене або ненадійне, академічний стиль письма недотримано, є значні помилки в оформленні.



2 бали Есе не відповідає вимогам курсу, демонструє слабе розуміння теми, значні помилки в логіці викладу та аналізі. Структура есе хаотична, висновки відсутні або неадекватні. Використані ненадійні джерела, академічний стиль письма значно порушено, оформлення цитувань неправильне.

0-1 бал Есе не виконує вимог завдання, тема не розкрита, аргументація відсутня або нелогічна, структура відсутня. Джерела не використані або ненадійні, академічний стиль письма повністю відсутній, оформлення цитувань неправильне або відсутнє.

*Критерії оцінювання повідомлення (доповіді)*

6 балів Здобувач освіти демонструє свій погляд на сутність проблеми. Проблема розкрита на теоретичному рівні та підтверджена обґрунтуваннями, з точним і повним використанням фахових термінів і понять у контексті відповіді. Доповідь логічна, послідовна, композиційно чітка. Дано аргументацію своєї думки з опорою на факти громадського життя або особистий чи практичний досвід.

4-5 балів Представлено власну точку зору (позицію, ставлення) при розкритті проблеми. Проблема розкрита з використанням основних термінів і понять, обґрунтування не присутні або явно не простежуються.

2-3 бали - Проблема розкрита при формальному використанні фахових термінів. Власна думка не достатньо аргументована фактами громадського життя або практичним досвідом.

0-1 бал - Проблема не розкрита, наведена інформація не в контексті завдання

*Позааудиторна навчально-наукова активність* здобувача є однією із форм самоосвіти (неформальна/інформальна) при формуванні результатів навчання цієї дисципліни та має бути підтверджена відповідним документом (диплом, сертифікат, свідоцтво тощо). Зміст поза аудиторних навчально-наукових активностей, за які можуть нараховуватися додаткові (заохочувальні) бали, повинні *корелювати з результатами навчання дисципліни*, зокрема за такі підтверджені види діяльності:

- участь у студентських олімпіадах;
- представлення результатів науково-дослідних робіт здобувача на студентських конкурсах, конференціях;
- наявність власних розробок і підготовленої роботи та презентації в частині науково-дослідних та прикладних досліджень, які проводяться викладачем навчальної дисципліни та відповідають її спрямуванню;
- участь у програмах здобуття неформальної/інформальної освіти (онлайн-курси, розміщені на відкритих навчальних платформах, воркшопи, вебінари, майстер-класи, тренінги тощо - за наявності відповідних сертифікатів);
- інші види та форми активностей у контексті змісту та РН дисципліни.

Якщо результати навчання (знання й уміння), отримані здобувачем під час самоосвіти, відповідають повністю або частково корелюють (неповні, схожі, але зі спорідненої галузі знань тощо) із РН дисципліни, які перевіряються поточними контролюями певного змістового модуля, викладач має право оцінити їх при складанні здобувачем з урахуванням цих додаткових балів, але не перевищуючи максимальний бал за цей поточний контроль відповідно до критеріїв оцінювання. Отримані додаткові бали додаються *понад тих балів*, які здобувач може отримати, виконавши всі обов'язкові види робіт і склавши усі поточні контролюї, - ці додаткові бали можуть стати вирішальними для отримання більш високої оцінки за весь курс! Тому, **НАПОЛЕГЛИВО РЕКОМЕНДУЄМО** здобувачеві скористатися цією нагодою та підвищити свій загальний бал (*максимально до 10 балів*), отриманий після виконання всіх обов'язкових видів контрольних заходів. Результати неформальної / інформальної освіти зараховуються згідно «Положення Запорізького національного університету про порядок визнання результатів навчання, здобутих шляхом неформальної та/або інформальної освіти» (<https://surl.li/okfueu>).

*Підсумковий контроль.*

До підсумкового семестрового контролю допускаються здобувачі, яким на дату консультації перед цим контролем зараховано поточні контрольні заходи з усіх змістових модулів. Інакше, здобувач ліквідує існуючу поточну заборгованість на консультаціях і може бути допущений до підсумкового контролю за складеним графіком, узгодженим з екзаменатором та деканатом.

Підсумковий семестровий контроль проводиться у формі заліку: здобувач проходить заліковий тест на платформі СЕЗН ЗНУ Moodle та виконує практичні підсумкові завдання.

Підсумковий контроль вважається *пройденим успішно*, якщо здобувачеві зараховано теоретичне (тестування) та практичне завдання, бали за які підсумовуються і він отримує від 24 до 40 балів, *інакше* бали за іспит не додаються до семестрової оцінки (вважаються рівними нулю), а *підсумкова оцінка із дисципліни є незадовільною*.

Бальне оцінювання відповідей здобувача щодо підготовки презентації та виступу враховує диференційований рівень розуміння (РР) ним опанованого навчального матеріалу на основі таксономії SOLO (Structure of the Observed Learning Outcomes - Структура результатів навчання, які можна спостерігати (як поведінку)), що дозволяє релевантно оцінити рівень сформованості практичної складової програмних результатів навчання (рекомендація МОНУ, лист №1/9-344 від 24.06.2020, <https://surl.li/uldllbv>):

- РР 1: «не знати / не розуміти» - 0 балів (*не зараховано*);
- РР 1+: «частково впоратися із завданням» - 7-11- балів (*зараховано умовно*);
- РР 2: «назвати / розпізнати / виконати дії» - 12 балів (*зараховано*);

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Силабус навчальної дисципліни



- РР 3: «виконати послідовність дій / описувати» - 13-14 балів (зараховано);
- РР 4: «порівняти / показати зв'язки» - 14-15 балів (зараховано);
- РР 4+: «обґрунтувати / аналізувати» - 16-17 балів (зараховано);
- РР 5: «теоретизувати / генерувати гіпотези» - 18-19 балів (зараховано);
- РР 5+: «абстрагувати / створювати / формулювати» - 20 балів (зараховано).

Практичне завдання підсумкового контролю зараховується здобувачеві, якщо при відповіді на завдання продемонстровано рівень розуміння навчального матеріалу не нижче «РР 2».

Підсумковий контроль вважається *пройденим успішно*, якщо здобувачеві зараховано теоретичне (тестування) та практичне завдання, бали за які підсумовуються і він отримує від 24 до 40 балів, *інакше* бали не додаються до семестрової оцінки (вважаються рівними нулю).

**Загальна семестрова бальна оцінка за дисципліну** складається як сума бальних оцінок за всі поточні контролю з усіх змістових модулів (з урахуванням додаткових балів за навчально-наукову активність) та за підсумковий контроль і не може перевищувати **100 балів**. Бальна оцінка переводиться у **національну** шкалу та шкалу **ECTS**.

**Шкала оцінювання ЗНУ: національна та ECTS**

За шкалою ECTS	За шкалою університету	За національною шкалою	
		Екзамен	Залік
A	90 – 100 (відмінно)	5 (відмінно)	Зараховано
B	85 – 89 (дуже добре)	4 (добре)	
C	75 – 84 (добре)		
D	70 – 74 (задовільно)	3 (задовільно)	
E	60 – 69 (достатньо)		
FX	35 – 59 (незадовільно – з можливістю повторного складання)	2 (незадовільно)	Не зараховано
F	1 – 34 (незадовільно – з обов'язковим повторним курсом)		

**6. Рекомендована література**

**Основна**

1. Ковальський, А. О. (2024). *Кроскультурний менеджмент: Навчальний посібник*. Одеса: Одеський національний економічний університет.
2. Сорока, О. В. (2023). *Кроскультурний менеджмент в управлінні персоналом сучасної компанії*. Одеса: Одеський національний економічний університет.
3. Шавкун І., Дибчинська Я. С. *Організаційна поведінка*. Запорожжя: ЗНУ, 2024. 203 с.
4. Шавкун І., Дибчинська Я. С., Волкова В. В. *Управління інтелектуальним капіталом*. Запоріжжя: Запорізький національний університет, 2024. 198 с.
5. Шавкун І., Дибчинська Я. С. *Business communication in the context of modern company management problems*. В кн.: *Сучасні вектори розвитку менеджменту міжнародного бізнесу / За загальною редакцією Бікулов Д. Т., Олійник О. М.* Запоріжжя: Запорізький національний університет. 2023 С. 283-329.
6. Browaeyns, M.-J., & Price, R. (2024). *Understanding cross-cultural management* (5th ed.). Pearson Education.
7. Deresky, H., & Miller, S. R. (2021). *International management: Managing across borders and cultures* (10th ed.). Pearson Education.
8. Mahadevan, J. (2020). *Cross-cultural management: A contemporary approach*. Springer.
9. Moran, R. T., Abramson, N. R., Chan, A., & Moran, S. V. (2024). *Managing cultural differences: Global leadership skills and knowledge* (11th ed.). Routledge.
10. Steers, R. M., Nardon, L., & Sanchez-Runde, C. J. (2023). *Management across cultures: Developing global competencies* (3rd ed.). Cambridge University Press.
11. Akande, A. (Ed.). (2025). *Modern cross-cultural management: Understanding diversity in global business*. Springer.

**Додаткова**

1. Дибчинська Я. ., Волкова В. В. *Fostering synergy through diversity in multinational project management. Management and entrepreneurship: trends of development*. 2025. Т. 4. № 34. С. 59-67. URL: <https://management.znu.edu.ua/index.php/journal/article/view/635>.
2. Дибчинська Я. С. *BICULTURALISM AS A FACTOR OF COMMUNICATION BEHAVIOR IN INTERNATIONAL BUSINESS*. ВСЕУКРАЇНСЬКА НАУКОВО-ПРАКТИЧНА КОНФЕРЕНЦІЯ «ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ РЕГІОНІВ» Запорожжя: ЗНУ, 2023. С. 161-164.
3. Кармінська-Белоброва, М. В., & Шматько, Н. М. (2020). *Лідерство як необхідний компонент менеджменту* [Thesis, Одеський національний політехнічний університет]. eNTUKhPIIR – Електронний



репозитарій Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут". <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/48633>

4. Лахижа, Р. М. (2025). МІЖНАРОДНІ АСПЕКТИ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ІТ-КОМПАНІЙ. У *Світове господарство та міжнародні економічні відносини в контексті глобальних викликів суспільства*. Publishing house "Liha-Pres". <https://doi.org/10.36059/978-966-397-499-6-32>
5. Шавкун І., Дибчинська Я. С. Human capital development: organizational culture context. *Management and entrepreneurship: trends of development*. 2022. Т. 3. № 21. С. 34-44. URL: <https://management-journal.org.ua/index.php/journal/article/view/396/204>.
6. Шавкун І., Дибчинська Я. С. Organizational culture in global business context. International scientific - practical conference. Theory and practice: problems and prospects. Book of abstracts. Marijampole: Marijampole, 2018. С. 62-63.
7. Яворська, О. (2022). ЛІДЕРСТВО В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ УТВЕРДЖЕННЯ БІОЕКОНОМІКИ. *Економіка та суспільство*, (35). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-13>
8. Casson, M. (2020). International rivalry and global business leadership: an historical perspective. *Multinational Business Review*, 28(4), 429–446. <https://doi.org/10.1108/mbr-06-2020-0128>
9. DESYATOV, T. (2022). ЛІДЕРСТВО ЯК ПРИНЦИП УПРАВЛІННЯ. *Cherkasy University Bulletin: Pedagogical Sciences*, (4). <https://doi.org/10.31651/2524-2660-2022-4-11-18>
10. Foundation, I. L. (2022). *Africa Resource Development Training Manual*. ILF Publishers.
11. Garg, S. (2023). Social Frictions, Strategic Leadership, and International Business Strategy. *Academy of Management Proceedings*, 2023(1). <https://doi.org/10.5465/amproc.2023.19422abstract>
12. Gniesheva, N. (2023). СВІТОВИЙ ДОСВІД АКТИВІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ КЛАСТЕРІВ: НАУКОВОТЕХНІЧНЕ ТА РЕГІОНАЛЬНЕ ЛІДЕРСТВО. *Economical*, 2(28), 70–75. [https://doi.org/10.31474/1680-0044-2023-2\(28\)-70-75](https://doi.org/10.31474/1680-0044-2023-2(28)-70-75)
13. Gomeniuk, M., Zagorodniuk, O., & Dluhoborska, L. (2023). LEADERSHIP: ESSENCE, PRINCIPLES, MODELS AND SIGNIFICANCE IN MANAGERIAL ACTIVITY. *Intellect XXI*, (1, 2023). <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2023-1.2>
14. Kozhushko, L. F., & Frolenkova, N. F. (2021). ЛІДЕРСТВО ЯК НЕОБХІДНА СКЛАДОВА СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ: СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ. *Bulletin National University of Water and Environmental Engineering*, 4(96), 36. <https://doi.org/10.31713/ve420214>
15. Kozhushko, L. F., & Shcherbakova, A. S. (2021). ЛІДЕРСТВО ЯК ПЕРЕДУМОВА ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ. *Bulletin National University of Water and Environmental Engineering*, 4(92), 85. <https://doi.org/10.31713/ve420209>
16. Leung, M. (2025). International Business Leadership. У *Elgar Encyclopedia of Leadership* (с. 122–124). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781035307074.00057>
17. Makhmudova, A. (2025). CROSS-CULTURAL LEADERSHIP AND REMOTE TEAM MANAGEMENT IN INTERNATIONAL BUSINESS. *Успіхи і досягнення у науці*, (1(1)). [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-1\(1\)-478-488](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-1(1)-478-488)
18. Markina, I., Voronina, V., & Dmytrenko, I. (2020). LEADERSHIP AS A PHENOMENON OF MODERN MANAGEMENT. *Economic scope*. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/159-18>
19. Masciarelli, F., & Ceci, F. (2020). *Cultural Proximity and Organization: Managing Diversity and Innovation*. Taylor & Francis Group.
20. The Organization of Diversity. (б. д.). У *On Cultural Diversity* (с. 187–221). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781108658058.008>
21. Tyukhtenko, N., & Garafonova, O. (2022). EFFECTIVE LEADERSHIP AS A MANAGEMENT FACTOR TO ENSURE THE COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISE IN THE MODERN MARKET ENVIRONMENT. *Odessa National University Herald. Economy*, 27(4(94)). <https://doi.org/10.32782/2304-0920/4-94-6>
22. Vlasenko, T., & Stepanenko, S. (2023). LEADERSHIP AND MOTIVATION OF AN ENTREPRENEUR IN MODERN CONDITIONS. *Black Sea Economic Studies*, (79). <https://doi.org/10.32782/bses.79-10>
23. Shavkun I. ., Dybchynska Y. . Intercultural communication in the context of globalization. Проблеми управління економічним потенціалом регіонів: збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції. Запоріжжя: ЗНУ, 2019. С. 170-172.

### Електронні ресурси

1. International Journal of Cross Cultural Management — журнал SAGE з науковими публікаціями саме про кроскультурний менеджмент (peer-review). <https://ccm.sagepub.com/content/current>
2. Cross Cultural & Strategic Management — журнал із дослідженнями в галузі кроскультурного та стратегічного менеджменту (Emerald Publishing). <https://emeraldgroupublishing.com/products/journals/journals.htm?id=ccsm>



3. Hofstede Cultural Dimension Country Comparison Tool — офіційний інструмент Hofstede для порівняння культурних вимірів між країнами (створення графіків). <https://geerthofstede.com/country-comparison-bar-charts/>
4. Офіційний сайт Geert Hofstede — <http://www.geerthofstede.nl>
5. Useful Weblinks — Hofstede & IHRM resources — у добірці є посилання на Hofstede та інші кроскультурні ресурси. <https://study.sagepub.com/ihrm5e/student-resources/useful-weblinks>
6. П'ять вимірів національної культури за Хофстедом — детальне пояснення ключових культурних вимірів (основні елементи для кроскультурного менеджменту). <https://www.managerhelp.org/hoks-306-1.html>

## 7. Регуляції і політики курсу

Інтерактивний характер курсу передбачає обов'язкове відвідування практичних занять. Студенти, які за певних обставин не можуть відвідувати практичні заняття регулярно, мусять впродовж тижня узгодити із викладачем графік індивідуального відпрацювання пропущених занять. Окремі пропущені завдання мають бути відпрацьовані на найближчій консультації впродовж тижня після пропуску. Відпрацювання занять здійснюється усно у формі співбесіди за питаннями, визначеними планом заняття. В окремих випадках дозволяється письмове відпрацювання шляхом виконання індивідуального письмового завдання. Студенти, які станом на початок екзаменаційної сесії мають понад 70% невідпрацьованих пропущених занять, до відпрацювання не допускаються.

### Політика академічної доброчесності

Усі письмові роботи, що виконуються слухачами під час проходження курсу, перевіряються на наявність плагіату за допомогою спеціалізованого програмного забезпечення. Відповідно до чинних правових норм, плагіатом вважатиметься: копіювання чужої наукової роботи чи декількох робіт та оприлюднення результату під своїм іменем; створення суміші власного та запозиченого тексту без належного цитування джерел; рерайт (перефразування чужої праці без згадування оригінального автора). Будь-яка ідея, думка чи речення, ілюстрація чи фото, яке ви запозичуєте, має супроводжуватися посиланням на першоджерело.

Виконавці індивідуальних дослідницьких завдань обов'язково додають до текстів своїх робіт власноруч підписану Декларацію академічної доброчесності.

Роботи, у яких виявлено ознаки плагіату, до розгляду не приймаються і відхиляються без права перескладання. Якщо ви не впевнені, чи підпадають зроблені вами запозичення під визначення плагіату, будь ласка, проконсультуйтеся з викладачем.

Висока академічна культура та європейські стандарти якості освіти, яких дотримуються у ЗНУ, вимагають від дослідників відповідального ставлення до вибору джерел. Посилання на такі ресурси, як Wikipedia, бази даних рефератів та письмових робіт (Studopedia.org та подібні) є неприпустимим. Рекомендовані бази даних для пошуку джерел:

Електронні ресурси Національної бібліотеки ім. Вернадського: <http://www.nbuv.gov.ua>

Цифрова повнотекстова база даних англomовної наукової періодики JSTOR: <https://www.jstor.org/>

### Використання комп'ютерів/телефонів на занятті

Використання мобільних телефонів, планшетів та інших гаджетів під час лекційних та практичних занять дозволяється виключно у навчальних цілях (для уточнення певних даних, перевірки правопису, отримання довідкової інформації тощо). Будь ласка, не забувайте активувати режим «без звуку» до початку заняття.

Під час виконання заходів контролю (термінологічних диктантів, контрольних робіт, іспитів) використання гаджетів заборонено. У разі порушення цієї заборони роботу буде анульовано без права перескладання.

### Комунікація

Базовою платформою для комунікації викладача зі студентами є Moodle.

Важливі повідомлення загального характеру – зокрема, оголошення про терміни подання контрольних робіт, коди доступу до сесій у CiscoWebex та ін. – регулярно розміщуються викладачем на форумі курсу. Для персональних запитів використовується сервіс приватних повідомлень. Відповіді на запити студентів подаються викладачем впродовж трьох робочих днів. Для оперативного отримання повідомлень про оцінки та нову інформацію, розміщену на сторінці курсу у Moodle, будь ласка, переконайтеся, що адреса електронної пошти, зазначена у вашому профайлі на Moodle, є актуальною, та регулярно перевіряйте папку «Спам».

Якщо за технічних причин доступ до Moodle є неможливим, або ваше питання потребує термінового розгляду, відправте електронного листа з позначкою «Важливо» на адресу [yanasd73@gmail.com](mailto:yanasd73@gmail.com). У листі обов'язково вкажіть ваше прізвище та ім'я, курс та шифр академічної групи.

## ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ГРАФІК ОСВІТНЬОГО ПРОЦЕСУ НА 2025-2026 н.р. доступний за адресою: [https://sites.znu.edu.ua/navchalnyj\\_viddil/1635.ukr.html](https://sites.znu.edu.ua/navchalnyj_viddil/1635.ukr.html).



**НАВЧАННЯ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ОСВІТИ.** Перевірка набутих студентами знань, навичок та вмінь є невід'ємною складовою системи забезпечення якості освіти і проводиться відповідно до Положення про організацію та методику проведення поточного та підсумкового семестрового контролю навчання студентів ЗНУ <https://lnk.ua/gk4x2wkVy>.

**ПОВТОРНЕ ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІН.** Наявність академічної заборгованості до 6 навчальних дисциплін (у тому числі проходження практики чи виконання курсової роботи) за результатами однієї екзаменаційної сесії є підставою для надання студенту права на повторне вивчення зазначених навчальних дисциплін. Процедура повторного вивчення визначається [Положенням про порядок повторного вивчення навчальних дисциплін та повторного навчання у ЗНУ](https://lnk.ua/9MVwgEpVz): <https://lnk.ua/9MVwgEpVz>.

**ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ.** Порядок і процедури врегулювання конфліктів, пов'язаних із корупційними діями, зіткненням інтересів, різними формами дискримінації, сексуальними домаганнями, міжособистісними стосунками та іншими ситуаціями, що можуть виникнути під час навчання, регламентуються Положенням про порядок і процедури вирішення конфліктних ситуацій у ЗНУ: <https://lnk.ua/EYNg6GpVZ>. Конфліктні ситуації, що виникають у сфері стипендіального забезпечення здобувачів вищої освіти, вирішуються стипендіальними комісіями факультетів, коледжів та університету в межах їх повноважень, відповідно до: Положення про порядок призначення і виплати академічних стипендій у ЗНУ: <https://lnk.ua/QRVdWGwe3>; Положення про призначення та виплату соціальних стипендій у ЗНУ: <https://lnk.ua/3R4avGqeJ>.

**ПСИХОЛОГІЧНА ДОПОМОГА.** Телефон довіри практичного психолога **Марті Ірини Вадимівни** (061) 228-15-84, (099) 253-78-73 (щоденно з 9 до 21).

**УПОВНОВАЖЕНА ОСОБА З ПИТАНЬ ЗАПОБІГАННЯ ТА ВИЯВЛЕННЯ КОРУПЦІЇ** Запорізького національного університету: **Банак Віктор Аркадійович**  
Електронна адреса: [v\\_banakh@znu.edu.ua](mailto:v_banakh@znu.edu.ua)  
Гаряча лінія: тел. (061) 227-12-76, факс 227-12-88

**РІВНІ МОЖЛИВОСТІ ТА ІНКЛЮЗИВНЕ ОСВІТНЄ СЕРЕДОВИЩЕ.** Центральні входи усіх навчальних корпусів ЗНУ обладнані пандусами для забезпечення доступу осіб з інвалідністю та інших маломобільних груп населення. Допомога для здійснення входу у разі потреби надається черговими охоронцями навчальних корпусів. Спеціалізована допомога: (061) 228-75-11 (начальник охорони). Порядок супроводу (надання допомоги) осіб з інвалідністю та інших маломобільних груп населення у ЗНУ: <https://lnk.ua/5pVJr17VP>.

#### РЕСУРСИ ДЛЯ НАВЧАННЯ

**НАУКОВА БІБЛІОТЕКА:** <https://library.znu.edu.ua/>. Графік роботи абонементів: понеділок-п'ятниця з 08.00 до 16.00; вихідні дні: субота і неділя.

**СИСТЕМА ЕЛЕКТРОННОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАВЧАННЯ ЗАПОРІЗЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ (СЕЗН ЗНУ):** <https://moodle.znu.edu.ua/>.  
Посилання для відновлення паролю: <https://moodle.znu.edu.ua/mod/page/view.php?id=133015>.

**ЦЕНТР ІНТЕНСИВНОГО ВИВЧЕННЯ ІНОЗЕМНИХ МОВ:** <https://sites.znu.edu.ua/child-advance/>.