

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Костровец Лариса Борисовна  
Должность: директор  
Дата подписания: 29.06.2026 17:53:14  
Уникальный программный ключ:  
6882606104c36dbde41c4ab93a65382136a292d6

*Приложение 4*  
к образовательной программе

## **ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ**

**для текущего контроля успеваемости и  
промежуточной аттестации обучающихся**

### **ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

**Б1.В.14 Основы кросс-культурного менеджмента (Fundamentals of  
cross-cultural management)**

(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.03.02 Менеджмент

(код, наименование направления подготовки/специальности)

Менеджмент внешнеэкономической деятельности  
(наименование образовательной программы)

Бакалавр

(квалификация)

Очная форма обучения

(форма обучения)

Год набора - 2024

Донецк

**Автор(ы)-составитель(и) ФОС:**

*Ангелова Дарья Сергеевна, старший преподаватель кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности*

## РАЗДЕЛ 1.

**ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ  
по учебной дисциплине «Организационное поведение»**

## 1.1. Основные сведения об учебной дисциплине

Характеристика учебной дисциплины  
(сведения соответствуют разделу РПУД)

Образовательная программа	Бакалавриат
Направление подготовки	38.03.02 Менеджмент
Профиль	«Организационно-правовое регулирование международного бизнеса»
Количество разделов учебной дисциплины	3
Часть образовательной программы	Обязательная часть Б1.В.14
Формы текущего контроля	Устный опрос, тестовые задания, ситуационные задания, контроль знаний по разделам учебной дисциплины
Показатели	Очная форма обучения
Количество зачетных единиц (кредитов)	3
Семестр	4
<b>Общая трудоемкость (академ. часов)</b>	144
<b>Аудиторная контактная работа:</b>	56
Лекционные занятия	18
Семинарские занятия	36
<b>Самостоятельная работа</b>	61
<b>Контроль</b>	27
<i>Форма промежуточной аттестации</i>	Зачет с оценкой

## 1.2. Перечень компетенций с указанием этапов формирования в процессе освоения образовательной программы.

Таблица 2

### Перечень компетенций и их элементов

Код и наименование профессиональной компетенции	Код и наименование индикатора достижения профессиональной компетенции	Результат освоения (знать, уметь, владеть)	Индекс элемента
ПКс-5. Способен изучать внешнеэкономическую деятельность предприятия	ПКс-5.1. Способен обосновывать влияние национальной деловой культуры на корпоративную культуру и реализацию функций управления организацией, содействовать формированию и развитию навыков эффективных межкультурных коммуникаций с представителями иных культур	<b>Знать:</b>	
		<i>особенности национальных моделей управления, деловой культуры и организационного поведения</i>	ПКс-5.1. 3-1
		<i>теоретические и практические подходы к определению источников и механизмов обеспечения конкурентоспособности в различных социально-культурных средах</i>	ПКс-5.1. 3-2
		<i>иметь представление о структуре национальной культуры и об основных факторах, влияющих на ее формирование, отличительных особенностях (параметрах) ведущих бизнес-культур, о многообразии и специфике реализации функций управления в деловых культурах различных стран и их влиянии на конкурентоспособность</i>	ПКс-5.1. 3-3
		<b>Уметь:</b>	

	<p>выявлять, систематизировать и интерпретировать кросскультурные сходные черты и различия в управленческих процессах и бизнес-окружении в различных странах</p>	<p>ПКс-5.1. У-1</p>
	<p>исследовать региональную и страновую специфику реализации функций управления, практически применять параметры исследования деловой культуры и выработать конкретные рекомендации по повышению конкурентоспособности бизнес-модели</p>	<p>ПКс-5.1. У-2</p>
	<p>анализировать коммуникационные процессы и разрабатывать предложения по повышению их эффективности в международном контексте; грамотно и профессионально «капитализировать» на специфических особенностях национального и регионального управления, выбирать эффективные формы, методы и технологии управления с учетом национальной деловой культуры и ситуации в конкретной стране</p>	<p>ПКс-5.1. У-3</p>

		<b>Владеть:</b>	
		методологическими и методическими навыками систематического анализа деловой культуры и ее влияния на реализацию функций управления в пострановом разрезе	ПКс-5.1. В-1
		навыками сопоставления национальных моделей деловых культур и менеджмента в различных странах и регионах	ПКс-5.1. В-2
		навыками организации эффективного кросс-культурного взаимодействия и совместного с представителями других культур ведения бизнеса, основанных на признании и уважении культурных различий и выстраивании совместно разделяемой системы ценностей	ПКс-5.1. В-3

**Этапы формирования компетенций в процессе освоения  
основной образовательной программы**

№ п/п	Контролируемые разделы (темы) учебной дисциплины	Номер семестра	Код контролируемой компетенции (или ее части)	Наименование оценочного средства
<b>Раздел 1. Культура как основа кросскультурного менеджмента.</b>				
1.	Тема 1.1. Кросскультурный менеджмент: предмет, история и методы	3	ПКс-5.1.	Устный опрос, тестовые задания, ситуационные задания
2.	Тема 1.2. Подходы к классификации национальных деловых культур. Параметры культурных различий	3	ПКс-5.1.	Устный опрос, тестовые задания, ситуационные задания
3.	Тема 1.3. Кросс-культурный менеджмент: современные тенденции и актуальные проблемы, причины кросс-культурного шока	3	ПКс-5.1.	Устный опрос, тестовые задания, ситуационные задания, контроль знаний по разделу 1
<b>Раздел 2. Культура и управление организацией.</b>				
4.	Тема 2.1. Национально обусловленные типы организационных культур	3	ПКс-5.1.	Устный опрос, тестовые задания, ситуационные задания
5.	Тема 2.2. Параметры национальной деловой культуры и критериальная база международных сопоставлений	3	ПКс-5.1.	Устный опрос, тестовые задания, ситуационные задания
6.	Тема 2.3. Особенности российского менеджмента и деловой культуры	3	ПКс-5.1.	Устный опрос, тестовые задания, ситуационные задания, контроль знаний по разделу 2
<b>Раздел 3. Организационное поведение в системе международного бизнеса</b>				
7.	Тема 3.1. Кросскультурные коммуникации и навыки ведения переговоров в международном контексте	3	ПКс-5.1.	Устный опрос, тестовые задания, ситуационные задания
8.	Тема 3.2. Взаимодействие национальной и	3	ПКс-5.1.	Устный опрос, тестовые задания,

	корпоративной культур. Модели корпоративных культур в сравнительном контексте			ситуационные задания
9.	Тема 3.3. Управление человеческими ресурсами в международном контексте	3	ПКс-5.1.	Устный опрос, тестовые задания, ситуационные задания, контроль знаний по разделу 3

## РАЗДЕЛ 2. Текущий контроль

Текущий контроль знаний используется для оперативного и регулярного управления учебной деятельностью (в том числе самостоятельной работой) обучающихся.

В условиях балльно-рейтинговой системы контроля результаты текущего оценивания обучающегося используются как показатель его текущего рейтинга. Текущий контроль успеваемости осуществляется в течение семестра, в ходе повседневной учебной работы по индивидуальной инициативе преподавателя. Данный вид контроля стимулирует у обучающегося стремление к систематической самостоятельной работе по изучению учебной дисциплины.

Таблица 2.1

Распределение баллов по видам учебной деятельности  
(балльно-рейтинговая система)

Наименование Раздела/Темы	Вид задания														
	ЛЗ	ПЗ / СЗ			Всего за тему	КЗР	Р (СР)	Э (СР)	НИР						
		УО*	ТЗ*	РЗ*											
Р.1.Т.1.1		1	2	3	6	8	15	21	10						
Р.1.Т.1.2		1	2	3	6										
Р.1.Т.1.3		1	2	3	6										
Р.2.Т.2.1		1	2	3	6	8				15	21	10			
Р.2.Т.2.2		1	2	3	6										
Р.2.Т.2.3		1	2	3	6										
Р3. Т 3.1		1	2	3	6	8							15	21	10
Р 3. Т.3. 2		1	2	3	6										
Р3. Т.3.3		1	2	3	6										
<b>Итого: 100б</b>		<b>9</b>	<b>18</b>	<b>27</b>	<b>54</b>	<b>24</b>	<b>15</b>	<b>21</b>	<b>10</b>						

ЛЗ – лекционное занятие;

УО – устный опрос;

ТЗ – тестовое задание;

РЗ – разноуровневые задания;

\* другие с виды используемых заданий, предложенных в приложении 1

ПЗ – практическое занятие;

СЗ – семинарское занятие;

КЗР – контроль знаний по Разделу;  
 Р – реферат.  
 СР – самостоятельная работа обучающегося  
 Э (СР) – эссе  
 НИР – научная составляющая

## 2.1. Рекомендации по оцениванию устных ответов обучающихся

С целью контроля усвоения пройденного материала и определения уровня подготовленности обучающихся к изучению новой темы в начале каждого семинарского занятия преподавателем проводится индивидуальный или фронтальный устный опрос по выполненным заданиям предыдущей темы.

Критерии оценки.

**Оценка «отлично»** ставится, если обучающийся:

- 1) полно и аргументировано отвечает по содержанию вопроса;
- 2) обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры;
- 3) излагает материал последовательно и правильно, с соблюдением исторической и хронологической последовательности;

**Оценка «хорошо»** – ставится, если обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает одна-две ошибки, которые сам же исправляет.

**Оценка «удовлетворительно»** – ставится, если обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данного задания, но:

- 1) излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил;
- 2) не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры;
- 3) излагает материал непоследовательно и допускает ошибки.

## ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПОДГОТОВКИ ОБУЧАЮЩИХСЯ

<i>Контролируемые разделы (темы) учебной дисциплины</i>	<i>Вопросы для подготовки к устному опросу по темам дисциплины</i>
<b>Раздел 1. Культура как основа кросскультурного менеджмента.</b>	
Тема 1.1. Кросскультурный менеджмент: предмет, история и методы	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Необходимость изучения кросскультурного менеджмента. Его предмет, цели, методы и задачи.</li> <li>2. Основные направления и актуальные проблемы.</li> <li>3. Изучение межэтнических отношений и выявление возможных очагов межэтнической напряженности.</li> <li>4. Индивидуальные различия как основа межгрупповых конфликтов.</li> <li>5. Управление межкультурными различиями.</li> </ol>

	<p>6. Специфика профессиональной деятельности и подготовки менеджеров, работающих в ситуациях межкультурного взаимодействия</p> <p>7. Глобальный бизнес: взаимопроникновение и синергия культур.</p>
<p>Тема 1.2. Подходы к классификации национальных деловых культур. Параметры культурных различий</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Проблемы адекватного определения и «измерения».</li> <li>2. Понятие деловой культуры, ее элементы.</li> <li>3. Уровни культуры: глобальный, кластерный, национальный, корпоративный. Их взаимодействие.</li> <li>4. Неоднородность культурного пространства: доминирующая культура, субкультуры и контркультуры.</li> <li>5. Сила культуры и факторы ее определяющие.</li> </ol>
<p>Тема 1.3. Кросс-культурный менеджмент: современные тенденции и актуальные проблемы, причины кросс-культурного шока</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Различия в подходах к изучению культуры: культурные универсалии и системы ценностей в зависимости от национальной принадлежности и типа личности (Д.Мэрдок, Дж.Рокич, Оллпорт, Вернон, Линдзи).</li> <li>2. Система ценностей как детерминанта поведения.</li> <li>3. Верования и ценностные ориентации как основа кросс-культурных сопоставлений (С.Иошимури, У.Нойман).</li> <li>4. Классификация и ранжирование деловых культур по типу ценностных ориентаций.</li> <li>5. Культурные контрасты в системах ценностей наций (на примере американской, японской и арабской культур).</li> </ol>
<p><b>Раздел 2. Культура и управление организацией.</b></p>	
<p>Тема 2.1. Национально обусловленные типы организационных культур</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Переменные национальной культуры и их сравнительный анализ в деловых культурах различных стран.</li> <li>2. Факторы, воздействующие на формирование национальной культуры.</li> <li>3. Социальные ориентации и их влияние на различие национальных культур (Г.Лейн, Дж.Дистефано).</li> <li>4. Базовые критерии межкультурных различий (Г.Хофштеде, Ф.Тромпенарс).</li> <li>5. Проблемы и возможности синергии национальных культур (теория «Z» по У.Оучи).</li> <li>6. Учет национальных стереотипов в деятельности международного менеджера.</li> </ol>
<p>Тема 2.2. Параметры национальной деловой культуры и критериальная база международных сопоставлений</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Коммуникации и межличностные отношения.</li> <li>2. Вербальные и невербальные коммуникации и их особенности в различных странах.</li> <li>3. Зависимость коммуникации от национально-культурного контекста.</li> <li>4. Этнические основания и взаимосвязи языка, мышления и культуры.</li> <li>5. Роль языка в межэтническом общении.</li> <li>6. Высоко- и низкоконтекстуальные культуры.</li> <li>7. Переменные бизнес-культуры и их воздействие на коммуникацию.</li> <li>8. Культурный шум.</li> </ol>

	9. Обучение международным коммуникациям и управление ими.
Тема 2.3. Особенности Российского менеджмента и деловой культуры	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сущность и содержание мотивационного менеджмента.</li> <li>2. Роль функции мотивации в повышении эффективности управления.</li> <li>3. Связи функции мотивации с другими функциями управления.</li> <li>4. Виды мотивации.</li> <li>5. Различия между внутренней и внешней мотивацией.</li> <li>6. Факторы, усложняющие процесс управления мотивацией подчиненных.</li> <li>7. Почему нефинансовое стимулирование персонала иногда бывает более эффективным, чем простая выплата денег?</li> <li>8. Что собой представляет косвенный и прямой эффект, как оценка результативности мотивации.</li> </ol>
<b>Раздел 3. Организационное поведение в системе международного бизнеса</b>	
Тема 3.1. Кросскультурные коммуникации и навыки ведения переговоров в международном контексте	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Национальная культура и управление организацией.</li> <li>2. Организационная и национальная культура.</li> <li>3. Стратегия, структура и культура организации.</li> <li>4. Национальная и корпоративная культуры: взаимообусловленность и взаимодействие.</li> <li>5. Классификационные критерии корпоративных культур.</li> <li>6. Эгалитарные и иерархические культуры.</li> <li>7. Модели корпоративных культур, их характерные особенности и сравнительный анализ.</li> <li>8. Уровень, тип экономического развития и модель корпоративной культуры: проблемы востребованности и соответствия</li> </ol>
Тема 3.2. Взаимодействие национальной и корпоративной культур. Модели корпоративных культур в сравнительном контексте	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Значимость труда в различных бизнес-культурах.</li> <li>2. Факторы, влияющие на отношение к труду, национальные особенности.</li> <li>3. Межкультурные сопоставления моделей мотивации в различных странах.</li> <li>4. Мотивация культурно-разнородного персонала.</li> <li>5. Национальная специфика продвижения, подготовки и переподготовки кадров.</li> <li>6. Характеристики национальных стилей лидерства.</li> <li>7. Западный и восточный варианты организации власти.</li> <li>8. Различия в представлениях о статусе и лидерстве.</li> </ol>
Тема 3.3. Управление человеческими ресурсами в международном контексте	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Межгосударственные различия в управлении человеческими ресурсами: классификация проблем.</li> <li>2. Влияние различий между странами на управление человеческими ресурсами: институциональные, культурные, экономические факторы и факторы трудовых затрат.</li> <li>3. Практикуемые подходы к подбору, отбору, продвижению и обучению персонала в международной фирме.</li> <li>4. Компенсационная политика.</li> </ol>

	<p>5. Признание ценности различий и управление разнородной рабочей силой.</p> <p>6. Развитие навыков, необходимых для успешного межкультурного взаимодействия.</p> <p>7. Культурная чувствительность и кросскультурная компетентность.</p>
--	--

## 2.2. Рекомендации по оцениванию результатов тестовых заданий обучающихся

В завершении изучения каждого раздела дисциплины (модуля) может проводиться тестирование (контроль знаний по разделу, рубежный контроль).

*Критерии оценивания.* Уровень выполнения текущих тестовых заданий оценивается в баллах. Максимальное количество баллов по тестовым заданиям определяется преподавателям и представлено в таблице 2.1.

Тестовые задания представлены в виде оценочных средств и в полном объеме представлены в банке тестовых заданий в электронном виде. В фонде оценочных средств представлены типовые тестовые задания, разработанные для изучения дисциплины «Кросскультурный менеджмент».

## ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ

### РАЗДЕЛ 1. КУЛЬТУРА КАК ОСНОВЫ КРОССКУЛЬТУРНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

#### Тема 1.1. Кросскультурный менеджмент: предмет, история и методы

Выбрать один верный ответ.

*Задание 1.1. Что такое кросс-культурный менеджмент?*

- А) Управление людьми одной национальности в разных странах.
- Б) Управление людьми разных национальностей в одной компании.
- В) Управление международными проектами.
- Г) Управление людьми разных культур в различных контекстах.

*Задание 1.2. Основная цель кросс-культурного менеджмента:*

- А) Максимизация прибыли компании.
- Б) Эффективное взаимодействие и сотрудничество между людьми разных культур.
- В) Обучение сотрудников иностранным языкам.
- Г) Расширение бизнеса на международные рынки.

*Задание 1.3. Какие факторы влияют на формирование культуры?*

- А) Географическое положение.
- Б) Религия.
- В) История.
- Г) Все ответы верны.

*Задание 1.4. Что такое культурные различия?*

- А) Отличия во внешнем виде людей.
- Б) Различия в языке и традициях.
- В) Различия в ценностях, убеждениях, нормах поведения и восприятии мира.
- Г) Различия в уровне дохода.

*Задание 1.5. Что такое культурный шок?*

- А) Негативное отношение к другой культуре.
- Б) Стресс и дезориентация, испытываемые человеком при столкновении с незнакомой культурой.
- В) Понимание другой культуры.
- Г) Интерес к другой культуре.

## **Тема 1.2. Подходы к классификации национальных деловых культур. Параметры культурных различий**

Выбрать один верный ответ.

*Задание 1.1. Идея сравнительного менеджмента возникла:*

- А) 40-50-е гг.
- Б) 50-60-е гг.
- В) 60-70-е гг.
- Г) 70-80-е гг.

*Задание 1.2. Зарубежные модели менеджмента в России реализуются с помощью:*

- А) копирования
- Б) подстановки
- В) адаптации
- Г) всего вышеперечисленного

*Задание 1.3. Идею о том, что экономический прогресс и индустриализация зависят от менеджеров раскрывает:*

- А) экологический подход
- Б) поведенческий подход
- В) ситуационный подход
- Г) социально-экономический подход

*Задание 1.4. Сравнительный менеджмент возник:*

- а) США
- б) Англия
- в) Германия
- г) Япония

*Задание 1.5. Идею о том, что сходства и различия в эффективности управленческой деятельности могут быть объяснены переменными внешней среды раскрывает:*

- А) экологический подход
- Б) поведенческий подход
- В) ситуационный подход
- Г) социально-экономический подход

### **Тема 1.3. Кросс-культурный менеджмент: современные тенденции и актуальные проблемы, причины кросс-культурного шока**

Выбрать один верный ответ

*Задание 1.1. Сравнительный менеджмент как самостоятельная дисциплина возник:*

- А) 40-50-е гг.
- Б) 50-60-е гг.
- В) 60-70-е гг.
- Г) 70-80-е гг.

*Задание 1.2. Акцент на типичные поведенческие характеристики менеджеров в разных культурах и их мотивацию для выполнения отдельных управленческих задач в сравнительном менеджменте делает:*

- А) экологический подход
- Б) поведенческий подход
- В) ситуационный подход
- Г) социально-экономический подход

*Задание 1.3. Функции культуры:*

- А) коммуникативная
- Б) интегративная
- В) социализация
- Г) все вышеперечисленное

*Задание 1.4. Какой подход базируется на предпосылке, что ценности составляют ядро культуры и основная задача исследователя – выявить структуру системы ценностей:*

- А) универсальный подход
- Б) системный подход
- В) ценностный подход
- Г) ситуационный подход

*Задание 1.5. К классификации деловых культур по Р. Льюису относятся:*

- А) моноактивные культуры
- Б) полиактивные культуры
- В) реактивные культуры
- Г) мегаактивные культуры

## **РАЗДЕЛ 2. КУЛЬТУРА И УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ**

### **Тема 2.1. Национально-обусловленные типы организационных культур**

Выбрать один верный ответ

*Задание 2.1. К инструментальным ценностям по Дж. Рокичу относятся:*

- А) воображение
- Б) интеллектуальность

В) счастье

Г) самоконтроль

*Задание 2.2. Какой подход базируется на предпосылке, что любая культура состоит из стандартного набора элементов и задача заключается в их выделении и описании:*

А) универсальный подход

Б) системный подход

В) ценностный подход

Г) ситуационный подход

*Задание 2.3. Авторами системного подхода являются:*

А) Мэрдок Дж.

Б) Харрис П.Р. и Моран Р.Т.

В) Глэдвин Т.Н. и Терпстр В.

Г) Рокич Дж.

*Задание 2.4. В теории внутреннего содержания личности выделяют следующие виды людей:*

А) экономический человек

Б) эстетический человек

В) религиозный человек

Г) все вышеперечисленное

*Задание 2.5. К классификации деловых культур по Е. Холлу относятся:*

А) низкоконтекстные и высококонтекстные культуры

Б) мужественность и женственность

В) дистанция власти

Г) индивидуализм и коллективизм

## **Тема 2.2. Параметры национальной деловой культуры и критериальная база международных сопоставлений**

Выбрать один верный ответ

*Задание 2.1. К классификации деловых культур по Ф. Тромпенаарсу относятся:*

А) нейтральные и эмоциональные культуры

Б) специальные и диффузные культуры

В) культура достижений и культура принадлежности к группе

Г) индивидуализм и коллективизм

*Задание 2.2. Порождающие ценности состоят из:*

А) принятых

Б) оперативных

В) тактических

Г) потенциальных

*Задание 2.3. Ориентирует индивида на совесть, т.е. главное быть в ладу с самим собой:*

А) культура вины

Б) культура стыда

- В) клановая культура
- Г) культура отчаяния

*Задание 2.4. Распределение власти делится на:*

- А) демократию
- Б) директивность
- В) партисипативность
- Г) автократию

*Задание 2.5. Дж. Диксон выделил подходы к трудовым отношениям:*

- А) трудовая этика
- Б) социалистический подход
- В) гуманистический подход
- Г) взгляд с точки зрения организации

### **Тема 2.3. Особенности российского менеджмента и деловой культуры**

Выбрать один верный ответ

*Задание 2.1. К факторам, связанным с искусством межличностного общения, относятся:*

- А) фактическая осведомленность
- Б) следование правилам
- В) опора на других
- Г) все вышеперечисленное

*Задание 2.2. К способам принятия решений относят:*

- А) демократию
- Б) директивность
- В) партисипативность
- Г) автократию

*Задание 2.3. Какая культура ориентирует индивида на групповое мнение, накладывает жесткие ограничения на межличностные отношения:*

- А) культура вины
- Б) культура стыда
- В) клановая культура
- Г) культура отчаяния

*Задание 2.4. К факторам, связанным с искусством межличностного общения, относятся:*

- А) желательная осведомленность
- Б) предпочтение коллективного принятия решений
- В) предпочтение индивидуального принятия решений
- Г) забота о межличностных отношениях

*Задание 2.5. К национальным политическим институтам и организациям относятся:*

- А) институт трудового права
- Б) институт налогообложения
- В) институт собственности
- Г) Конституция государства

### РАЗДЕЛ 3. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ В СИСТЕМЕ МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА

#### **Тема 3.1. Кросскультурные коммуникации и навыки ведения переговоров в международном контексте**

Выбрать один верный ответ

*Задание 3.1. Выберите страну с высоким индексом «индивидуализма»:*

- А) Китай
- Б) Япония
- В) США
- Г) Индия

*Задание 3.2. Кто ввел классификацию культур по отношению ко времени:*

- А) Р. Льюис
- Б) Г. Ховстеде
- В) Э.Холл
- Г) Д. Мид

*Задание 3.3. В моноактивных культурах время - это:*

- А) Линейное время, все действия выполняются последовательно
- Б) Время безгранично, нет суеты и выражения «времени не хватает»
- В) Циклическое время
- Г) Ситуационное планирование, опоздания на встречи являются нормой

*Задание 3.4. Культура, в которой между индивидами постоянно поддерживается определенная психологическая дистанция, а потому информация, которую необходимо донести до ее субъектов, должна носить открытый характер, называется:*

- А) Культура высокого контекста
- Б) Культура низкого контекста
- В) Культура среднего контекста
- Г) Высокодистанцированная культура

#### **Тема 3.2. Взаимодействие национальной и корпоративной культур. Модели корпоративных культур в сравнительном контексте**

Выбрать один правильный ответ

*Задание 3.1. Какая из стран имеет высокие показатели долгосрочной ориентации и дистанции власти?*

- А) Россия
- Б) Франция
- В) Япония
- Г) Австрия

*Задание 3.2. Согласно исследованиям, 40% всех назначений американцев за рубеж на должность менеджера были окончены раньше срока вследствие:*

- А) эффективной работы менеджеров и досрочного достижения ими

поставленных целей.

Б) игнорирования ими проблем, возникающих непосредственно на рабочем месте.

В) недостаточной помощи консультантов.

Г) неэффективной их работы, связанной со слабой адаптацией менеджеров к местным условиям и их невосприимчивостью чужой культуры.

*Задание 3.3. Европейцы в контактах с американцами могут быть шокированы несвойственными для них проявлениями:*

А) неорганизованности.

Б) неформального обращения, граничащего с фамильярностью

В) излишних формальностей

Г) профессионализма.

*Задание 3.4. С какой целью компания Otis Elevator основала шесть исследовательских центров в пяти странах?*

А) удовлетворить спрос новых покупателей

Б) обойти ограничения в системе регулирования у себя в стране

В) ответить на вызов иностранного конкурента в Японии

Г) добиться конкурентного преимущества посредством использования эффекта масштаба

*Задание 3.5. Наиболее распространенным языком в мире является:*

А) хинди

Б) китайский

В) английский

Г) русский

### **Тема 3.3. Управление человеческими ресурсами в международном контексте**

Выбрать один верный ответ

*Задание 3.1. Интерактивной моделью коммуникации является:*

А) отправитель – сообщение – канал – получатель - последствия

Б) источник информации – передатчик – канал передачи – приемник – конечная цель

В) источник – кодирующее устройство – сообщение – канал – декодирующее устройство – приемник

Г) отправитель – кодирование – сообщение – декодирование – получатель – ответная реакция – обратная связь

*Задание 3.2. Выделяют следующие стили коммуникации:*

А) прямой и непрямой

Б) формальный и неформальный

В) искусный, точный и сжатый

Г) ситуационный и личностный

*Задание 3.3. «Виды улыбок» бывают:*

А) улыбка формальная

Б) улыбка коммерческая

- В) улыбка искренняя
- Г) все вышеперечисленное

*Задание 3.4. К видам невербальной коммуникации относятся:*

- А) кинесика
- Б) улыбка
- В) проксемика
- Г) параязык

*Задание 3.5. Размер оплаты труда в международной компании зависит от:*

- А) стажа работы
- Б) средств, вложенных в бизнес
- В) стоимости жизни
- Г) законодательства страны

### 2.3. Рекомендации по оцениванию результатов ситуационных заданий.

Максимальное количество баллов*	Правильность (ошибочность) решения
Отлично	Полные верные ответы. В логичном рассуждении при ответах нет ошибок, задание полностью выполнено. Получены правильные ответы, ясно прописанные во всех строках заданий и таблиц
Хорошо	Верные ответы, но имеются небольшие неточности, в целом не влияющие на последовательность событий, такие как небольшие пропуски, не связанные с основным содержанием изложения. Задание оформлено не вполне аккуратно, но это не мешает пониманию вопроса
Удовлетворительно	<p>Ответы в целом верные. В работе присутствуют несущественная хронологическая или историческая ошибки, механическая ошибка или описка, несколько искажившие логическую последовательность ответа</p> <p>Допущены более трех ошибок в логическом рассуждении, последовательности событий и установлении дат. При объяснении исторических событий и явлений указаны не все существенные факты</p>
Неудовлетворительно	Ответы неверные или отсутствуют

\* Представлено в таблице 2.1.

## ТИПОВЫЕ СИТУАЦИОННЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОВЕРКИ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИИ

### РАЗДЕЛ 1. КУЛЬТУРА КАК ОСНОВА КРОССКУЛЬТУРНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

#### *Ситуация 1 к теме 1.1. Кросскультурный менеджмент: предмет, история и методы*

Опишите 8 подсистем формирования национальной деловой культуры по Харрису и Морану применительно к следующим странам: Германия, Италия, Испания, США, Турция, Китай и определить, каким образом каждая из них влияет на практику менеджмента в данной стране.

Страны	Описание по Харрису и Морану
Германия	
Италия	
Испания	
США	
Турция	
Китай	

#### *Ситуация 1 к теме 1.2. Подходы к классификации национальных деловых культур. Параметры культурных различий*

Немецкая фирма собирается создать совместное предприятие с итальянской фирмой по производству продуктов питания. В планах строительство завода по производству макаронных изделий. Предполагается, что руководителями высшего звена будут представитель немецкой стороны, отвечающие за принятие решений по общему развитию фирмы и распределению ресурсов, а среднего звена, отвечающие за вопросы кадрового набора, маркетинговой и рекламной политики на данном рынке, представители итальянской стороны.

Для подготовки предстоящей встречи необходимо провести кросс-культурные исследования и собрать информацию по следующим вопросам:

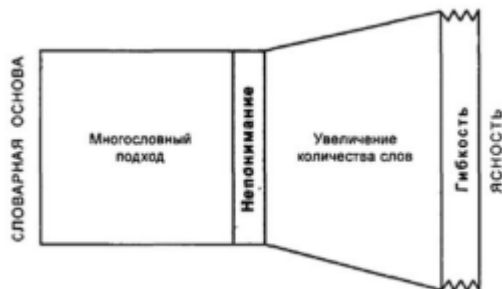
1. Какова главная цель встречи?
2. Где лучше провести встречу?
3. Список участников переговоров
4. Условия переговоров
5. Рекомендуемый стиль переговоров
6. Необходимость переводчиков
7. Этические нюансы

При подготовке материала рекомендуется учитывать коммуникационные модели данных стран.

#### Немецкая модель:



#### Итальянская модель:



**Ситуация 1 к теме 1.3. Кросс-культурный менеджмент: современные тенденции и актуальные проблемы, причины кросс-культурного шока**

*«Когда начальника нет на месте»*

С ранней юности у меня была привычка вести дневник. Шла жизнь, копились тома автобиографии. Недавно я решила окунуться в прошлое и прочитать летопись своих дней... Полчаса глубокомысленного чтения хватило, чтобы у меня начала болеть голова. Еще после нескольких страниц подступил к горлу ком и на глаза навернулись слезы. «Почему, - я задавала себе один-единственный вопрос, - вся жизнь в черном цвете: десять лет назад, пять, сейчас? Ведь не все, что было, происходило, плохо и грустно? Почему я описываю себя как человека, подверженного каким-то неудачным обстоятельствам и вечно недовольного собой?»

...Самая большая проблема, с которой я столкнулась в жизни, - я сама. Точнее, мое к себе отношение. «Возлюби ближнего своего, как самого себя», - гласит библейская заповедь. Но как я могу любить жизнь вокруг, если я не научилась любить себя?!

С детства – комплекс старшей сестры: «Не забывать, что ты не одна. Почему ты думаешь только о себе?» и т.п. Родительские наставления и «окружающая среда» сделали свое дело. Я все больше углублялась в общественную работу и в бесконечную помощь всем нуждающимся. Для себя же оставались только минуты, когда в дневнике я описывала свои «подвиги на благо Родины» и таявшее на глазах чувство нужности самой себе.

Поступила в педагогическое училище. Все сказали, что это мое призвание. Получилось отдать еще десять лет воспитанию подрастающего поколения, привитию чувства доброго и прекрасного...

Какая благородная работа! Да, кто-то из учеников и их родителей скажет мне спасибо, но сама себя я стала почти ненавидеть за то, что мои мечты так и не стали целями, а стремление изменить жизнь к лучшему не имеет ничего общего с реальными действиями. Дни наполнены тоской и отчаянием, безысходностью и бессилием перед внешними отрицательными факторами.

Но я поняла, в чем моя проблема! И вопрос «Почему?» сменился классическим «Что делать?». Ответ вдруг нашелся в одноименном романе Чернышевского. Николай Гаврилович называет человека, уверенного в своих силах, рассчитывающего только на себя и живущего опять же для себя, любимого, не иначе как «разумный эгоист».

Решено! Однако поступать так, как именно я считаю нужным, оказалось труднейшей задачей. Несмотря на всевозможные «так не положено» и «у нас так не принято»...

Сложно в одночасье осознать себя центром Вселенной, когда всю жизнь ощущал себя лишь частью коллектива, муравьишкой в огромном муравейнике. И чувство локтя спасало от личных поражений и... побед! Общество оказалось не только виновником всех моих бед, но и обладателем

всех моих наград и достижений. Вера в саму себя заменялась на веру в меня коллектива. Все, что я делала и чего добивалась, было чаще для Них, а не для Меня...

Странная закономерность – насколько удачно получается воспитывать и продвигать по жизни других, настолько же сложно это происходит в отношении себя. То ли из жалости, то ли, наоборот, из-за чрезмерной самокритики некоторые люди лишены возможности оценивать себя объективно.

Задание к ситуации: Прочтите приведенный выше отрывок из письма, полученного одним из российских деловых журналов. Как вы считаете, из какой деловой культуры в какую мечтает переместиться автор? Прав ли автор, когда связывает жизненный успех со своей способностью сменить традиционную систему ценностей на ценности другой культуры? Удается ли автору то, что он хочет? Прокомментируйте свой ответ.

## **РАЗДЕЛ 2. КУЛЬТУРА И УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ**

### ***Ситуация 1 к теме 2.1. Национально-обусловленные типы организационных культур***

*Маньяна - значит «щас»*

Русский инженер, недавно приехавший работать на Кубу, рассказал своему старшему товарищу, что обнаружил небрежную прокраску изделий, произведенных на кубинском предприятии в этот день. Открытие имело место за два часа до окончания рабочего времени. «Я указал на недостатки кубинскому мастеру и спросил, когда он их исправит. Он сказал мне: «Маньяна, т.е. завтра».

Его товарищ, отработавший на Кубе около двух лет, поправляет молодого инженера: «Это только в словаре «маньяна» значит «завтра». В жизни «маньяна» - это что-то вроде нашего «сейчас» или, точнее, «щас», т.е. когда-нибудь, когда рак на горе свиснет. Если ты хочешь, чтобы детали были перекрашены завтра, завтра надо настойчиво попросить это сделать, причем не откладывая. Но учти, что такая настойчивость испортит отношения...»

### ***Ситуация 1 к теме 2.2. Параметры национальной деловой культуры и критериальная база международных сопоставлений***

В середине 90-х гг. российская делегация профсоюза работников торговли посетила Индию. В честь прибытия делегации индийская сторона назначила прием. Программа приема включала приветственное обращение почетного гостя, видного парламентского деятеля Индии, и ужин. В

пригласительных билетах время приема было обозначено как 19.00.

Прибыв на прием в 18.45, российская делегация обнаружила в зале только слуг, заканчивавших сервировку стола. Индийские участники приема стали пребывать через полчаса. В 19.45 прибыл почетный гость. В 20.00 прием начался.

Приехавший на прием в 19.30 ответственный сотрудник российского посольства успокоил членов делегации. «Это не неуважение к вам. Здесь вовремя – значит на полтора часа позже. Так здесь принято», - сказал он

### ***Ситуация 1 к теме 2.3. Особенности российского менеджмента и деловой культуры***

*Мы не будем ждать милостей от природы...*

В нашей стране потребительское, а порой и хищническое отношение к природе на протяжении ряда десятилетий возводилось в ранг государственной политики. Вспомните звучавшие в 50 – 70-е гг. девизы: «Природа не храм, а мастерская. И человек в ней работник»; «Мы не будем ждать милостей от природы! Взять их – наша задача!»

«Грандиозные» планы «преобразования природы», «освоения Сибири», «покорения целины», «поворота сибирских рек», «разработки нефтяных богатств Восточной Сибири» сменяли друг друга.

При обсуждении необходимость принятия каждой из вышечисленных программ объяснялась тем, что стране надо было в рекордно короткие сроки выходить из послевоенной разрухи, искать резервы в связи с массовой миграцией населения из деревни в город, подпитывать водой высыхающее Аральское море, обеспечивать энергобаланс страны и т.п.

Причем каждая новая программа принималась во имя счастливой жизни будущих поколений.

### ***Ситуация 1 к теме 3.1. Кросскультурные коммуникации и навыки ведения переговоров в международном контексте***

Господин Морита работает на фирме "Митцубиси" в исследовательском отделе. Он недавно женился и очень хочет в этом году взять недельный отпуск и улететь со своей молодой женой в Европу. Поэтому он направляется к господину Китао и рассказывает ему о своих планах.

Господин Китао в течение ближайших дней встретится с их общим шефом и как-бы между прочим расскажет ему о задумке своего коллеги. Затем господин Китао сообщит господину Морита о реакции начальника. Если она будет положительной, то господин Морита непосредственно обратится к шефу и попросит его о недельном отпуске. Если же господин Китао почувствует, что шеф не согласен с желанием Морита получить отпуск, то

последний воздержится от похода к господину Танака. Таким образом, Морита избежит неприятной ситуации, при которой ему будет отказано напрямую.

Немецкий сотрудник ведет себя иначе. В рамках программы обмена, организованной Европейским Сообществом, в исследовательском отделе фирмы "Митсубиси" работает господин Мюллер. Он идет к своему начальнику, господину Танака, с просьбой разрешить слетать во время Пасхи на неделю в Германию. Хотя он формулирует свою просьбу очень вежливо, господин Танака реагирует двойственно и, кажется, даже начинает вслух размышлять, каким образом он восполнит образовавшуюся брешь. Господин Мюллер подключается к рассуждениям шефа и со своей стороны предлагает решение проблемы. Одновременно он не устает повторять, как важно для него было бы провести эти праздничные дни в кругу семьи в Германии.

Тем самым он хочет обратить внимание на тот факт, что он не стал бы высказывать эту просьбу, если бы этот отпуск был бы для него несущественен. Спустя краткий отрезок времени господин Танака внезапно уходит из комнаты, не закончив разговор: кажется, что он должен заняться каким-то важным делом.

Господин Мюллер был затем удивлен тем, как стали относиться к нему коллеги, и не понимает причины возникшего отчуждения.

1. Объясните, чем руководствовались сотрудники, японец и немец, в выборе тактики поведения.

2. Какую из тактик поведения выработали бы вы? Обоснуйте свое решение.

***Ситуация 1 к теме 3.2. Взаимодействие национальной и корпоративной культур. Модели корпоративных культур в сравнительном контексте***

*Игровое задание*

Проведите ролевую игру, имитирующую общение российского менеджера с экспатом. Какие методы вербальных, невербальных и паравербальных коммуникаций вы могли бы порекомендовать для использования в этом случае? Какие методы активного слушания рекомендуется использовать для успешной коммуникации с иностранцем?

***Ситуация 1 к теме 3.3. Управление человеческими ресурсами в международном контексте***

Фирма, где вы работаете, отмечает свой 10-летний юбилей. Руководством было принято решение, что на празднование юбилея фирмы будут приглашены и зарубежные партнеры из США, Китая и Франции. В

рамках празднования юбилея предполагалось также и провести деловые встречи с партнерами для решения важных для фирмы проблем. Вам поручили организовать данную встречу.

Задание к кейсу

1) Составьте план мероприятий с учетом особенностей кросскультурной коммуникации присутствующих сторон. Как вы организуете деловые переговоры с партнерами – коллективно или отдельно с каждой стороной? Не будет ли это мешать праздничным мероприятиям? Какие особенности каждой из сторон вы должны учесть при планировании и проведении мероприятий?

2) Используя учебники и научную литературу, выделите и опишите кросскультурные особенности реализации международных проектов на примере какой-либо компании. Определите этапы реализации проекта, характерные особенности каждого из этапов с точки зрения особенностей деловой культуры стран-партнеров. Разработайте рекомендации по совершенствованию межкультурных коммуникаций.

#### 2.4. Рекомендации по оцениванию эссе, рефератов.

Максимальное количество баллов	Критерии
Отлично	Выставляется обучающемуся, если он выразил своё мнение по сформулированной проблеме, аргументировал его, точно определив проблему содержание и составляющие. Приведены данные отечественной и зарубежной литературы, статистические сведения, информация нормативно правового характера. Обучающийся знает и владеет навыком самостоятельной исследовательской работы по теме исследования; методами и приемами анализа теоретических и/или практических аспектов изучаемой области. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет; графически работа оформлена правильно.
Хорошо	Выставляется обучающемуся, если работа характеризуется смысловой цельностью, связностью и последовательностью изложения; допущено не более 1 ошибки при объяснении смысла или содержания проблемы. Для аргументации приводятся данные отечественных и зарубежных авторов. Продемонстрированы исследовательские умения и навыки. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет. Допущены отдельные ошибки в оформлении работы.
Удовлетворительно	Выставляется обучающемуся, если в работе студент проводит достаточно самостоятельный анализ основных этапов и смысловых составляющих проблемы; понимает базовые основы и теоретическое обоснование выбранной темы. Привлечены основные источники по рассматриваемой теме. Допущено не более 2 ошибок в содержании проблемы, оформлении работы.

Неудовлетворительно	Выставляется обучающемуся, если работа представляет собой пересказанный или полностью заимствованный исходный текст, без каких бы то ни было комментариев, анализа. Не раскрыта структура и теоретическая составляющая темы. Допущено три или более трех ошибок в содержании раскрываемой проблемы, в оформлении работы.
---------------------	--

### **ТЕМЫ ЭССЕ ДЛЯ ПРОВЕРКИ УРОВНЯ КОМПЕТЕНЦИИ**

1. Организационная культура советских предприятий
2. Организационная культура, отраженная в советском и современном игровом кино.
3. Российская деловая культура и ее специфика.
4. Имидж и репутация компании как важный нематериальный актив современной организации
5. Культурная модернизация в России.
6. Влияние организационной культуры на эффективность организации.
7. Стратегемы Сунь-Цзы и их влияние на менталитет современного китайца.
8. Японская модель управления: возможность заимствования опыта.
9. Скандинавский менталитет и его влияние на скандинавскую деловую культуру.
10. Немецкая и французская модели управления: сходство и различия.
11. Влияние религии на деловую культуру и модель управления в арабских странах.
12. Корпоративный патриотизм: путь к свободе самореализации или к организационному рабству?

### **ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ ДЛЯ ПРОВЕРКИ УРОВНЯ КОМПЕТЕНЦИИ**

1. Современные научные подходы и направления кросскультурного менеджмента
2. Этническая стереотипизация как основа межэтнических отношений
3. Язык как элемент этнической культуры
4. Модель базовых культурных ориентаций в исследованиях Р.Льюиса
5. Национальные и региональные особенности менеджмента.
6. Специфика межкультурной коммуникации и способы повышения ее эффективности
7. Западные управленческие технологии и проблемы их адаптации в российских компаниях.
8. Сравнительный анализ моделей корпоративного управления в мировой экономике.
9. Взаимодействие национальной деловой и корпоративной культур

10. Национальная деловая культура как источник конкурентного преимущества и ресурс развития экономики.
11. Культурные различия и этика в международном бизнесе.
12. Специфика бизнес-культуры России.
13. Влияние национальной культуры на управление организацией
14. Роль протестантской этики в формировании американской деловой культуры.
15. Доминирующие религии в национальной деловой культуре и их влияние на особенности ведения бизнеса в стране размещения.
16. Проблемы перевода и кросс-культурных различий в международной рекламе.
17. Этноцентрический подход в управлении международной компанией: влияние на эффективность и издержки ведения бизнеса.
18. Специфика формирования и развития корпоративной культуры в российской компании.
19. Барьеры межкультурных коммуникаций и способы их преодоления.
20. Национальная деловая культура и инновационная способность организации
21. Этноцентризм в межэтнических отношениях
22. Специфика управления «мультикультурными» командами и организациями
23. Влияние национальной культуры на способность к разработке новых продуктов
24. Протестантская этика и западная деловая культура.
25. Ислам и восточная деловая культура.
26. Католицизм и его влияние на формирование западноевропейской деловой культуры.
27. Православие, его базовые ценности и их отражение в российской деловой культуре.
28. Мультикультуризм в обществе: благо или зло?
29. Актуальные проблемы и способы формирования кросс-культурной компетенции менеджеров.
30. Многообразие национальных культур и межэтнические конфликты в Европе
31. Национальные модели переговорного процесса
32. Невербальные национально-культурные особенности коммуникаций в бизнесе
33. «Подарочный конфликт» в бизнесе и способы его преодоления
34. Различия в монохромных и полихромных культурах и их использование в практике управления
35. Национальные особенности подбора персонала
36. Этика и доверие в международном бизнесе
37. Культурные контрасты в системах ценностей наций
38. Кросс-культурная компетентность менеджера и толерантное отношение к другим культурам

## ВОПРОСЫ К ЗАЧЕТУ ПО РАЗДЕЛАМ (ТЕМАМ) ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

1. Сущность и содержание кросскультурного менеджмента
2. Возникновение кросскультурного менеджмента в России
3. Теории культур
4. Классификация деловых культур: Е. Холл, Р. Льюис и Х. Триандис.
5. Классификация деловых культур: Г. Хофстеде и Ф. Тромпенаарс
6. Теоретические модели управления в сравнительном менеджменте
7. Факторы формирования стиля руководства в кросскультурном менеджменте
8. Стиль принятия решений в сравнительном менеджменте
9. Институциональная экономика
10. Институциональная среда международной компании
11. Институциональные и социокультурные факторы трансформации экономики в России
12. Охарактеризуйте теории мотивации в сравнительном менеджменте
13. Мотивационная дифференциация в мультинациональном коллективе
14. Влияние культурно-странового контекста на мотивационные изменения
15. Практика стимулирования труда в различных странах
16. Реализация принципа социальной справедливости в мультикультурной среде
17. Коммуникация как процесс.
18. Межкультурная коммуникация
19. Стили коммуникации.
20. Коммуникационные потоки
21. Каналы коммуникации и современные информационно-коммуникационные технологии
22. Культурные шумы в процессе коммуникации
23. Языковые барьеры в коммуникации и способы их преодоления
24. Невербальная коммуникация в сравнительном менеджменте
25. Управление кросс-культурной коммуникацией
26. Кросскультурный шок
27. Кросскультурная адаптация
28. Теория менеджмента США
29. Модель менеджмента Германии
30. Английская модель менеджмента
31. Шведская модель менеджмента
32. Японская модель менеджмента
33. Российский менеджмент
34. Швейцарская деловая культура и стиль управления
35. Структура и стратегия компаний, конкуренция в Финляндии. Сотрудничество с Россией.

36. Экономико-географическая характеристика и национальная специфика развития Японии.
37. Корейский менеджмент
38. Китайский менеджмент