

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Костровец Лариса Борисовна  
Должность: директор  
Дата подписания: 16.05.2026 12:47:09  
Уникальный программный ключ:  
6882606104c36dbde41c4ab93a65382136a292d6

*Приложение 4*  
к образовательной программе

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

### **Б1.В.01.ДЭ.02.01 Кросс-культурный менеджмент и деловые коммуникации**

---

(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

---

38.03.02 Менеджмент

---

(код, наименование направления подготовки/специальности)

---

Организационно-правовое регулирование международного бизнеса

---

(наименование образовательной программы)

---

очная форма обучения

---

(форма обучения)

Год набора—2026  
Донецк

**Автор-составитель РПД:**

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

**Заведующий кафедрой:**

*Беганская Ирина Юрьевна, д-р экон. наук, доцент, заведующий кафедрой менеджмента внешнеэкономической деятельности*

Рабочая программа дисциплины Кросс-культурный менеджмент и деловые коммуникации одобрена на заседании кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности Донецкого филиала РАНХиГС.

протокол № 12 от «10» марта 2026 г.

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины
4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии их оценивания
5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам
6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине
7. Методические материалы по освоению дисциплины
8. Учебная литература и ресурсы информационно- телекоммуникационной сети «Интернет»
9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

**1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы**

Дисциплина Кросс-культурный менеджмент и деловые коммуникации обеспечивает формирование у обучающихся следующих профессиональных компетенций\*:

ОТФ/ТФ и реквизиты ПС (при наличии)**	Код компетенции**	Наименование Компетенции**	Код индикатора достижения компетенций**	Наименование индикатора достижения компетенций**	Образовательный результат**
В/03.6 Оказание методической помощи и поддержка процесса управления рисками для ответственных за риск сотрудников организации – владельцев риска 08.018 «Специалист по управлению рисками» утв. приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 18.04.2025 № 246н. В/02.6 Документарное сопровождение внешнеэкономического контракта; В/03.6 Организация транспортно-логистического обеспечения внешнеэкономического контракта 08.039 «Специалист по внешнеэкономической деятельности» утв. приказом	ПК-1	Осуществляет документарное сопровождение внешнеэкономического контракта	ПК-1.1	Формирует реестр документации по внешнеэкономическому контракту	ПК-1.1. 3-1 <b>Знает:</b> Правила оформления документации по внешнеэкономическому контракту ПК-1.1. У <b>Умеет</b> Оформлять документацию по внешнеэкономической деятельности в соответствии с требованиями законодательства Российской Федерации и международных актов
			ПК-1.3.	Производит учет и систематизацию хранения документации по внешнеэкономическому контракту	ПК-1.3. 3-1 <b>Знает:</b> Методы и основы системного анализа внешнеэкономической информации ПК-1.4. У-1 <b>Умеет:</b> Вести базы данных документации по внешнеэкономическому контракту

Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 17 06.2019 года № 409н			
		ПК-1.5. Составляет и оформляет по отчеты по результатам проверок по документации по внешнеторговом у контракту	ПК-1.5. 3-1 <b>Знает:</b> Нормативные правовые акты, регламентирующие внешнеэкономичес кую деятельность ПК-1.5. У-2 <b>Умеет:</b> Вести базы данных документации по внешнеторговому контракту

## 2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

Общий объем дисциплины:

2,00 з.е., 72 ак.час

Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий: 4 ак. час<sup>1</sup> на контактную работу с преподавателем, из них 16 ак.час на лекции и 16 ак.час на практические занятия. 36 ак. час на самостоятельную работу обучающихся.

Б1.В.01.ДЭ.02.01 Кросс-культурный менеджмент и деловые коммуникации реализуется в 6-м семестре 3-го курса после изучения дисциплин:

- Внешняя среда бизнеса;
- Стратегический менеджмент.

### 3. Содержание и структура дисциплины

#### 3.1. Структура дисциплины Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов	Объем дисциплины, ак.час											Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации	
		Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий						Самостоятельная работа						
ВСЕГО		Период теоретического обучения						Период промежуточной аттестации (сессия)						
		Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	Каттэк	Контроль	СРкр	СРэк	СР	
		Л	ВЛ	ЛР	ПЗ									
Раздел 1	КРОСС-КУЛЬТУРНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ: МЕТОДЫ, МОДЕЛИ И АДАПТАЦИОННЫЕ МЕХАНИЗМЫ													
Тема 1.1	Кросскультурный менеджмент: предмет, история и методы	8	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	4	Опрос Тестирование
Тема 1.2	Основные элементы и особенности	8	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	4	Опрос Доклад Тестирование

	национальных деловых культур													
Тема 1.3	Виды коммуникаций и типичные ошибки в процессе взаимодействия представителей разных деловых культур	8	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	4	Опрос Тестирование Доклад
Тема 1.4	Управление конфликтами в условиях кросскультурной среды	10	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	6	Опрос Доклад Контрольное задание
Раздел 2	ДЕЛОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ: ИНСТРУМЕНТЫ, ТЕХНОЛОГИИ, ЭФФЕКТИВНОСТЬ													
Тема 2.1	Особенности межличностных коммуникаций	8	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	4	Опрос Тестирование Доклад
Тема 2.2	Вербальные и невербальные коммуникации понятие, особенности, формы	8	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	4	Опрос Тестирование Доклад
Тема 2.3	Коммуникативные барьеры и пути их	8	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	4	Опрос Тестирование Доклады

	преодоления													
Тема 2.4	Деловой этикет	10	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	6	Опрос Тестирование Контрольное задание
Промежуточная аттестация														Зачет
<b>Итого</b>		72	16	0	0	16	0	0	0	0	0	0	36	

*Используемые сокращения:*

Л – лекции - занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации обучающимся педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях,).

ВЛ – видео лекции.

ЛР – лабораторные работы.

ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ).

ИК – индивидуальные консультации.

КСР – контроль самостоятельной работы

КЭ – консультации перед экзаменом

Каттэк – контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий

Контроль - контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий для заочной формы обучения

СРкр – самостоятельная работа на подготовку курсовой работы/ курсового проекта.

СРэк – самостоятельная работа на подготовку к экзамену.

СР – самостоятельная работа в семестре на подготовку к учебным занятиям.

### **3.2. Содержание дисциплины**

#### **Раздел 1. КРОСС-КУЛЬТУРНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ: МЕТОДЫ, МОДЕЛИ И АДАПТАЦИОННЫЕ МЕХАНИЗМЫ**

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

Кросс-культурный менеджмент, предмет кросс-культурного менеджмента, история кросс-культурного менеджмента, методы кросс-культурного менеджмента, межкультурная коммуникация, культурные измерения, сравнительный менеджмент, модель Хофстеде, теория Холла, классификация Тромпенаарса, культурный интеллект, этноцентризм, культурный шок, аккультурация, управление культурным разнообразием, глобализация, кросс-культурные исследования, адаптация управленческих практик Ханту

##### **Тема 1.2. Основные элементы и особенности национальных деловых культур. ПК-1.3.**

Национальные деловые культуры, элементы деловой культуры, особенности деловых культур, культурные ценности в бизнесе, нормы делового общения, национальные стили управления, деловой этикет, межкультурные различия, культурные стереотипы, национальные модели поведения, деловые традиции, коммуникативные стили, отношение к времени, иерархия в деловой культуре, индивидуализм и коллективизм, дистанция власти, избегание неопределенности, гендерные роли в бизнесе, национальные особенности переговоров

##### **Тема 1.3. Виды коммуникаций и типичные ошибки в процессе взаимодействия представителей разных деловых культур. ПК-1.5.**

Виды коммуникаций, вербальная коммуникация, невербальная коммуникация, письменная коммуникация, устная коммуникация, межкультурная коммуникация, типичные ошибки, ошибки восприятия, стереотипизация, этноцентризм, культурный шок, неверная интерпретация, коммуникативные барьеры, языковой барьер, невербальные ошибки, различия в контексте, высококонтекстные культуры, низкоконтекстные культуры, ошибки обратной связи, неправильное понимание жестов, нарушение дистанции, ошибки в деловой переписке, культурная слепота.

##### **Тема 1.4. Управление конфликтами условиях кросскультурной среды. ПК-1.3.**

Управление конфликтами, кросс-культурная среда, межкультурные конфликты, причины конфликтов, стили разрешения конфликтов, культурные различия, медиация, переговоры, стратегии поведения, избегание конфликта, адаптация к культурным нормам, коммуникативные сбои, этноцентризм, стереотипы, культурный шок, модели урегулирования, конфликтный менеджмент, межкультурная компетентность, толерантность.

#### **Раздел 2. ДЕЛОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ: ИНСТРУМЕНТЫ, ТЕХНОЛОГИИ, ЭФФЕКТИВНОСТЬ**

##### **Тема 2.1. Особенности межличностных коммуникаций. ПК-1.5.**

Особенности межличностных коммуникаций, вербальная коммуникация, невербальная коммуникация, паралингвистика, кинесика, проксемика, обратная связь, активное слушание, эмпатия, перцептивная сторона общения, коммуникативные барьеры, психологическая дистанция, ролевое общение, неформальное общение, межличностное восприятие, аттракция, конфликтогены, стили общения, трансактный анализ, социальные роли.

## **Тема 2.2. Вербальные и невербальные коммуникации понятие, особенности, формы. ПК-1.3.**

Вербальная коммуникация, невербальная коммуникация, понятие коммуникации, особенности вербальной коммуникации, особенности невербальной коммуникации, формы коммуникации, устная речь, письменная речь, монолог, диалог, кинесика, жесты, мимика, позы, проксемика, визуальный контакт, такесика, паралингвистика, экстралингвистика, хронемика.

## **Тема 2.3. Коммуникативные барьеры и пути их преодоления. ПК-1.1.**

Коммуникативные барьеры, пути преодоления барьеров, языковой барьер, семантический барьер, логический барьер, фонетический барьер, стилистический барьер, невербальные барьеры, психологические барьеры, барьер восприятия, барьер авторитета, барьер избегания, барьер негативных эмоций, барьер непонимания, культурный барьер, социальные барьеры, активное слушание, обратная связь, эмпатия, уточнение вопросов, перефразирование, резюмирование, управление эмоциями, адаптация стиля общения, преодоление стереотипов.

## **Тема 2.4. Деловой этикет. ПК-1.5.**

Деловой этикет, правила делового общения, профессиональный этикет, корпоративный этикет, деловой протокол, дресс-код, этикет деловой переписки, этикет телефонных переговоров, этикет встреч и переговоров, субординация, визитные карточки, приветствия и рукопожатия, представления и знакомства, рассадка за столом, деловой обед, подарки в бизнесе, этикет видеоконференций, межкультурный деловой этикет, речевой этикет, тайм-менеджмент в деловом общении.

### **4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания**

4.1. *Оценочные материалы по дисциплине Б1.В.01.ДЭ.02.01 Кросс-культурный менеджмент и деловые коммуникации входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам (модулям) образовательной программы составляет фонд оценочных средств (далее – ФОС). ФОС используется при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с целью оценивания достижения обучающимися планируемых результатов обучения.*

4.2. *ФОС разработан как комплекс проверочных заданий различного типа и уровня сложности, включает критерии и шкалы оценивания, а также «ключи» правильных ответов. ФОС формируется как отдельный документ и хранится в электронном виде, доступ к ФОС предоставлен ограниченному кругу лиц.*

4.3. *Для самостоятельной работы обучающихся при подготовке к текущему контролю успеваемости и промежуточной аттестации в рабочих программах дисциплин размещены типовые проверочные задания, которые можно условно разделить на задания закрытого, комбинированного и открытого типов.*

Задания закрытого типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных.

Задания комбинированного типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных и обосновать свой выбор.

Задания открытого типа – это задания, в которых на каждый вопрос должен быть предложен развернутый обоснованный ответ.

В зависимости от типа задания рекомендованы определенная последовательность выполнения и система оценивания выполнения заданий.

4.4. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания

ТИП ЗАДАНИЯ	ИНСТРУКЦИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.</li> <li>2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа.</li> <li>3. Выбрать один верный ответ.</li> <li>4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).</li> </ol>	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов.</li> <li>2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д.</li> <li>3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов.</li> <li>4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).</li> </ol>	Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.</li> <li>2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа.</li> <li>3. Выбрать несколько правильных ответов.</li> <li>4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).</li> </ol>	Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)

<p>Задание закрытого типа на установление последовательности</p>	<p>Прочитайте текст и установите последовательность</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.</li> <li>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</li> <li>3. Построить верную последовательность из предложенных элементов.</li> <li>4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135).</li> </ol>	<p>Ответ считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр</p>
<p>Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора</p>	<p>Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.</li> <li>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</li> <li>3. Выбрать один верный ответ.</li> <li>4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа.</li> <li>5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).</li> </ol>	<p>Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа</p>
<p>Задание открытого типа с развернутым ответом</p>	<p>Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса.</li> <li>2. Продумать логику и полноту ответа.</li> <li>3. Записать ответ, используя четкие компактные формулировки.</li> <li>4. В случае расчетной задачи, записать решение и ответ</li> </ol>	<p>Ответ считается верным:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Отсутствие фактических ошибок.</li> <li>2. Раскрытие объема используемых понятий (полнота ответа).</li> <li>3. Обоснованность ответа (наличие аргументов).</li> <li>4. Логическая последовательность излагаемого материала.</li> </ol>

4.5. *Общая шкала оценивания результатов текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с применением БРС*

Оценка по шкале ECTS	Сумма баллов за все виды учебной деятельности	Оценка по государственной шкале	Определение
A	90 – 100	«Отлично»	отличное выполнение с незначительным количеством неточностей
B	80 – 89	«Хорошо»	в целом правильно выполненная работа с незначительным количеством ошибок (до 10%)
C	75 – 79		в целом правильно выполненная работа с незначительным количеством ошибок (до 15%)
D	70 – 74	«Удовлетворительно»	неплохо, но со значительным количеством недостатков
E	60 – 69		выполнение удовлетворяет минимальные критерии
FX	35 – 59	«Неудовлетворительно»	с возможностью повторной сдачи
F	0 – 34		с обязательным повторным изучением дисциплины (выставляется комиссией)

Соотношение баллов за текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию, а также повторную промежуточную аттестацию:

Максимальная сумма баллов за текущий контроль успеваемости	Максимальная сумма баллов за промежуточную аттестацию	Максимальная итоговая балльная оценка (ст.1+ст.2/2)	Максимальная сумма баллов за повторную промежуточную аттестацию (ст.1+ст.2/2)
1	2	3	4
100 баллов	100 баллов	100 баллов	100 баллов

**5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по КЗР.**

5.1. *В ходе реализации дисциплины Б1.В.01.ДЭ.02.01 Кросс-культурный менеджмент и деловые коммуникации используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным задания по разделам):*

доклад, опрос, тестирование, контрольное задание.

Распределение баллов по видам учебной деятельности (БРС)

Раздел/Темы	Формы текущего контроля			КЗР
	УО	Д	ТЗ	
P-1. / Т-1.1.	3	-	4	10
P-1. / Т-1.2.	3	4	4	
P-1. / Т-1.3.	3	4	4	
P-1. / Т-1.4.	3	4	4	
P-2. / Т-2.1.	3	4	4	10
P-2. / Т-2.2.	3	4	4	
P-2. / Т-2.3.	3	4	4	
P-2. / Т-2.4.	3	-	4	
<b>Итого: 100б</b>	24	24	32	20

УО – устный опрос;

ТЗ – тестовое задание;

Д – доклад;

КЗР – контрольные задания по разделу.

5.2. *Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся (вне КЗР):*

**Раздел 1. КРОСС-КУЛЬТУРНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ: МЕТОДЫ, МОДЕЛИ И АДАПТАЦИОННЫЕ МЕХАНИЗМЫ**

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

Вопросы для опроса:

Вопрос 1. Как вы определяете предмет кросскультурного менеджмента?

Вопрос 2. Какие из перечисленных аспектов, на ваш взгляд, входят в предметную область кросскультурного менеджмента?

Вопрос 3. Согласны ли вы с утверждением: «Кросскультурный менеджмент – это прежде всего управление конфликтами, возникающими из-за культурных различий»?

Вопрос 4. Какая из моделей культурных измерений, на ваш взгляд, лучше всего отражает предмет кросскультурного анализа?

Вопрос 5. Какие этапы в истории кросскультурного менеджмента вы можете назвать?

Вопрос 6. Какой ученый (или школа) оказал наибольшее влияние на формирование кросскультурного менеджмента как науки?

Вопрос 7. Какие методы используются в кросскультурном менеджменте наиболее часто?

Вопрос 8. Представьте, что вам нужно оценить культурную совместимость двух команд из Японии и Германии. Какой метод вы примените в первую очередь?

Вопрос 9. Насколько эффективными вы считаете следующие методы для подготовки менеджеров к работе в мультикультурной среде?

Вопрос 10. Какие новые методы исследования в области кросскультурного менеджмента появились за последние 10 лет?

Критерии оценивания опроса:

Баллы	Описание критерия
3	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм

	литературного языка.
2	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
1	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

0\* - в журнал академической группы не выставляется

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Что является предметом кросскультурного менеджмента?

- а) Управление финансовыми потоками в транснациональных корпорациях;
- б) Сравнение и адаптация управленческих практик с учётом культурных различий;
- в) Разработка единой глобальной корпоративной культуры;
- г) Юридическое сопровождение международных сделок.

Кто из перечисленных учёных считается основателем измерения «дистанция власти»?

- а) Эдвард Холл;
- б) Фонс Тромпенаарс;
- в) Гирт Хофстеде;
- г) Шалом Шварц.

Какой метод НЕ относится к классическим методам кросскультурных исследований?

- а) Кросскультурные опросы (VSM);
- б) Анализ репертуарных решёток;
- в) Эксперимент с разрывом электромагнитного поля;
- г) Сравнительный кейс-стади.

Согласно Э. Холлу, культуры с высоким контекстом характеризуются:

- а) Прямотой и эксплицитностью в деловой коммуникации
- б) Сильной опорой на невербальные сигналы, традиции и негласные договорённости;
- в) Индивидуализмом и низкой дистанцией власти;
- г) Доминированием письменной коммуникации над устной.

Какой этап в истории кросскультурного менеджмента хронологически был первым?

- а) Публикация работы Хофстеде «Последствия культуры»;
- б) Работы Э. Холла о проксемике и восприятии времени;

- в) Выделение кросскультурного менеджмента как самостоятельной дисциплины;  
 г) Создание модели культурных измерений Тромпенаарса.

Критерии оценивания тестовых заданий:

Балы	Описание критерия		
4	Свыше 80% правильных ответов.		Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
3	Свыше 70% правильных ответов.		Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
2	Свыше 50% правильных ответов.		Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0	Менее 50% правильных ответов.		Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

0\* - в журнал академической группы не выставляется

Тест 2.

Установите соответствие между термином, приводимым в столбце слева, и высказыванием (или определением) из правого столбца: к каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию из правого столбца.

1. Г. Хофстеде	а) Концепции высококонтекстных и низкоконтекстных культур, монохронное и полихронное время
2. Э. Холл	б) Модель из 7 культурных измерений (универсализм – партикуляризм и др.)
3. Ф. Тромпенаарс	в) Измерения «избегание неопределённости», «маскулинность – фемининность»
4. Ш. Шварц	г) Теория базовых культурных ценностей (автономия, иерархия, гармония и др.)

1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов.

2. Внимательно прочитать оба списка:

список 1 – понятия;

список 2 – утверждения, свойства объектов.

3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов.

4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в таблицу (например, 1/А или 4/Б).

1	2	3	4	5	6

Критерии оценивания теста на соответствие:

Балы	Описание критерия	
3	За каждый правильно установленный элемент соответствия	Свыше 80% правильных ответов.
2	начисляется 1 балл.	Свыше 70% правильных ответов.
1	Максимальное количество баллов – по числу пар соответствий.	Свыше 50% правильных ответов.
0		Менее 50% правильных ответов.

0\* - в журнал академической группы не выставляется

### Тест 3.

Расположите этапы развития кросскультурного менеджмента в правильном порядке (1 – самый ранний, 4 – самый поздний):

1. Выход книги Г. Хофстеде «Culture's Consequences»
2. Работы Э. Холла «The Silent Language»
3. Появление учебных программ по кросскультурному менеджменту в бизнес-школах
4. Публикация модели Ф. Тромпенаарса «Riding the Waves of Culture»

Внимательно прочитайте предложенные элементы ответа.

Необходимо установить правильную логическую последовательность развития процесса монополизации экономики.

Ответ запишите в виде последовательности цифр.

Критерии оценивания теста на установление последовательности:

Балы	Описание критерия
2	правильно установлена вся последовательность
1	допущена 1 ошибка
0	допущено 2 ошибки

0\* - в журнал академической группы не выставляется

### Тема 1.2. Основные элементы и особенности национальных деловых культур

#### Вопросы для опроса:

Вопрос 1. Какие из перечисленных элементов, на ваш взгляд, являются ключевыми для характеристики любой национальной деловой культуры?

Вопрос 2. Какой элемент национальной деловой культуры, по вашему опыту, чаще всего приводит к недопониманию в международных командах?

Вопрос 3. Какая из перечисленных национальных деловых культур, на ваш взгляд, в наибольшей степени ценит личные отношения («гуаньси», «васта», «блат») перед формальными контрактами?

Вопрос 4. В какой культуре, по вашему мнению, принято наиболее прямо говорить «нет» и открыто критиковать предложения на совещании?

Вопрос 5. Согласны ли вы с утверждением: «В русской деловой культуре высока дистанция власти, но при этом решения часто принимаются неформально, в обход иерархии»?

Вопрос 6. Вы ведёте переговоры с партнёрами из страны с полихронной культурой (например, из Латинской Америки или Ближнего Востока). Они постоянно отвлекаются на звонки, прерывают встречу для обсуждения других тем и задерживаются.

Вопрос 7. Что вам кажется наиболее важным при первом деловом знакомстве в азиатских культурах (Китай, Корея, Япония)?

Вопрос 8. Опишите одним словом или короткой фразой главную особенность деловой культуры, которая, как вам кажется, больше всего мешает эффективной работе с иностранными партнёрами в вашей стране.

Вопрос 9. Какие источники информации о национальных деловых культурах вы считаете наиболее надёжными?

Вопрос 10. Как вы считаете, универсальные бизнес-стандарты (например, ISO, Agile, OKR) вытесняют национальные особенности деловой культуры или, наоборот, адаптируются под них?

Критерии оценивания опроса:

Балы	Описание критерия
3	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
2	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
1	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

0\* - в журнал академической группы не выставляется

Доклад:

Подготовка докладов «Основные элементы и особенности национальных деловых культур». Пять групповых докладов с обсуждением.

Тематика докладов:

1. Иерархия и дистанция власти в деловых культурах: от японского почтения к скандинавскому равенству
2. Монохронное и полихронное отношение к времени: как разные культуры управляют дедлайнами, опозданиями и многозадачностью
3. Прямая и косвенная коммуникация: почему «да» не всегда означает согласие, а молчание может быть ответом
4. Индивидуализм и коллективизм в бизнесе: влияние на мотивацию, систему KPI, командную работу
5. Деловой этикет и ритуалы как зеркало национальной культуры: приветствия, обмен визитками, подарки, переговоры

Методические рекомендации по подготовке доклада.

Подготовка доклада способствует формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, приучает критически мыслить. При написании доклада по заданной теме составляется план, подбираются основные источники. В процессе работы с источниками, систематизируют полученные сведения, делают выводы и обобщения.

Подготовка доклада требует от обучающегося большой самостоятельности и серьезной интеллектуальной работы, которая принесет наибольшую пользу, если будет включать с себя следующие этапы: изучение наиболее важных научных работ по данной

теме, перечень которых дает сам преподаватель; анализ изученного материала, выделение наиболее значимых для раскрытия темы фактов, мнений разных ученых и научных положений; обобщение и логическое построение материала доклада, например, в форме развернутого плана; написание текста доклада с соблюдением требований научного стиля.

Построение доклада включает три части: вступление, основную часть и заключение. Во вступлении указывается тема доклада, устанавливается логическая связь ее с другими темами или место рассматриваемой проблемы среди других проблем, дается краткий обзор источников, на материале которых раскрывается тема и т. п. Основная часть должна иметь четкое логическое построение, в ней должна быть раскрыта тема доклада. В заключении обычно подводятся итоги, формулируются выводы, подчеркивается значение рассмотренной проблемы и т. п.

Критерии оценивания доклада:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
Содержание и раскрытие темы	1	Детальное, последовательное описание всех этапов с конкретными примерами
Грамотность изложения	1	Соблюдены все правила грамматики, орфографии и пунктуации
Стилистика	1	Единый стиль изложения, точные формулировки, уместное использование терминов, лаконичность
Логика изложения	0,5	Чёткая последовательность изложения, логические связи между частями текста, аргументы подтверждают выводы
Оригинальность	0,5	Уникальный подход к теме, нестандартные решения, инновационные идеи, собственная позиция автора
Итого максимально:	4	

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какой параметр описывает степень готовности членов общества мириться с неопределённостью и рискованными ситуациями?

- а) Дистанция власти;
- б) Маскулинность;
- в) Избегание неопределённости;
- г) Долгосрочная ориентация.

Обмен визитками двумя руками с лёгким поклоном является обязательным ритуалом в деловой культуре:

- а) США;
- б) Китая и Японии;
- в) Германии;
- г) Бразилии.

В какой деловой культуре опоздание на деловую встречу на 15–20 минут часто не считается серьёзным нарушением?

- а) Германия;
- б) Япония;
- в) Мексика;
- г) Швейцария.

Согласно классификации Э. Холла, культуры с низким контекстом характеризуются:

- а) Опора на невербальные сигналы и традиции;
- б) Долгие паузы и многозначительное молчание;
- в) Прямое, эксплицитное выражение мыслей и чёткие письменные договорённости;
- г) Высокая роль неформальных связей («блат», «васта»).

Что из перечисленного является элементом национальной деловой культуры?

- а) Уровень инфляции в стране;
- б) Стиль принятия решений (индивидуальный или коллективный);
- в) Валютный курс национальной денежной единицы;
- г) Система налогообложения бизнеса.

Критерии оценивания тестовых заданий:

Балы	Описание критерия		
4	Свыше 80% правильных ответов.		Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
3	Свыше 70% правильных ответов.		Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
2	Свыше 50% правильных ответов.		Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0	Менее 50% правильных ответов.		Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

0\* - в журнал академической группы не выставляется

Тест 2.

Установите соответствие между термином, приводимым в столбце слева, и высказыванием (или определением) из правого столбца: к каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию из правого столбца.

1. «Полихронное» отношение ко времени	а) Германия
2. Высокая прямая критика на совещаниях	б) Япония
3. Обязательное дарение подарков при заключении сделки	в) Мексика
4. Ритуал «номээ» (корпоративные попойки) для неформального общения	г) Китай
5. Монохронность и строгое соблюдение дедлайнов	д) Нидерланды

1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов.

2. Внимательно прочитать оба списка:

список 1 – понятия;

список 2 – утверждения, свойства объектов.

3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов.

4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в таблицу (например, 1/А или 4/Б).

1	2	3	4	5	6

Критерии оценивания теста на соответствие:

Балы	Описание критерия	
3	За каждый правильно установленный элемент соответствия	Свыше 80% правильных ответов.
2	начисляется 1 балл.	Свыше 70% правильных ответов.
1	Максимальное количество баллов – по числу пар соответствий.	Свыше 50% правильных ответов.
0		Менее 50% правильных ответов.

0\* - в журнал академической группы не выставляется

Тест 3.

Расположите перечисленные элементы делового этикета в порядке возрастания формальности (от наименее формального к наиболее формальному при первой встрече):

1. Переход на «ты» и похлопывание по плечу
2. Обмен краткими рукопожатиями без визиток
3. Обмен визитками с поклоном и обязательным изучением визитки двумя руками
4. Приветствие со сдержанным кивком и представлением по фамилии

Внимательно прочитайте предложенные элементы ответа.

Необходимо установить правильную логическую последовательность развития процесса монополизации экономики.

Ответ запишите в виде последовательности цифр.

Критерии оценивания теста на установление последовательности:

Балы	Описание критерия
2	правильно установлена вся последовательность
1	допущена 1 ошибка
0	допущено 2 ошибки

0\* - в журнал академической группы не выставляется

### Тема 1.3. Виды коммуникаций и типичные ошибки в процессе взаимодействия представителей разных деловых культур

#### Вопросы для опроса:

Вопрос 1. Какие виды коммуникаций наиболее подвержены искажениям при межкультурном взаимодействии?

Вопрос 2. Какой жест может быть воспринят как оскорбление в одной культуре, но означать «всё отлично» в другой?

Вопрос 3. Какие типичные ошибки в деловой переписке с иностранными партнёрами вы считаете самыми критичными?

Вопрос 4. Представьте: ваш коллега из Японии во время вашего предложения закрыл глаза и слегка покачивает головой. Как вы, скорее всего, это интерпретируете?

Вопрос 5. Согласны ли вы с утверждением: «Поддержание зрительного контакта во время делового разговора одинаково важно и уважительно во всех культурах»?

Вопрос 6. Какие ошибки, связанные с невербальной коммуникацией, вы совершали или наблюдали при общении с представителями других деловых культур?

Вопрос 7. В какой ситуации культурный стереотип (например, «немцы пунктуальны», «итальянцы эмоциональны») чаще всего приводит к ошибке в коммуникации?

Вопрос 8. Вы ведёте переговоры с партнёрами из арабской страны. Они постоянно прерывают вас, повышают голос и перебивают друг друга. Какова наиболее вероятная культурная причина такого поведения?

Вопрос 9. Какие способы минимизации типичных межкультурных коммуникативных ошибок вы считаете наиболее эффективными?

Критерии оценивания опроса:

Балы	Описание критерия
3	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), даёт правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
2	Обучающийся даёт ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочёта в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
1	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

0\* - в журнал академической группы не выставляется

#### Доклад:

Подготовка докладов «Виды коммуникаций и типичные ошибки в процессе взаимодействия представителей разных деловых культур». Пять групповых докладов с обсуждением.

#### Тематика докладов:

1. Вербальная коммуникация в межкультурном бизнесе: проклятие прямого «нет» и ловушки косвенного «да»
2. Невербальная коммуникация как источник межкультурных конфликтов: жесты, проксемика и зрительный контакт
3. Паравербальные и хрономические ошибки: как тон голоса, громкость и отношение ко времени разрушают переговоры
4. Письменная деловая коммуникация в мультикультурной среде: ошибки в электронных письмах, отчётах и мессенджерах
5. «Я не то имел в виду»: разбор реальных кейсов коммуникативных провалов между представителями разных деловых культур и способы их профилактики

#### Методические рекомендации по подготовке доклада.

Подготовка доклада способствует формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, приучает критически мыслить. При написании доклада

по заданной теме составляется план, подбираются основные источники. В процессе работы с источниками, систематизируют полученные сведения, делают выводы и обобщения.

Подготовка доклада требует от обучающегося большой самостоятельности и серьезной интеллектуальной работы, которая принесет наибольшую пользу, если будет включать с себя следующие этапы: изучение наиболее важных научных работ по данной теме, перечень которых дает сам преподаватель; анализ изученного материала, выделение наиболее значимых для раскрытия темы фактов, мнений разных ученых и научных положений; обобщение и логическое построение материала доклада, например, в форме развернутого плана; написание текста доклада с соблюдением требований научного стиля.

Построение доклада включает три части: вступление, основную часть и заключение. Во вступлении указывается тема доклада, устанавливается логическая связь ее с другими темами или место рассматриваемой проблемы среди других проблем, дается краткий обзор источников, на материале которых раскрывается тема и т. п. Основная часть должна иметь четкое логическое построение, в ней должна быть раскрыта тема доклада. В заключении обычно подводятся итоги, формулируются выводы, подчеркивается значение рассмотренной проблемы и т. п.

Критерии оценивания доклада:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
Содержание и раскрытие темы	1	Детальное, последовательное описание всех этапов с конкретными примерами
Грамотность изложения	1	Соблюдены все правила грамматики, орфографии и пунктуации
Стилистика	1	Единый стиль изложения, точные формулировки, уместное использование терминов, лаконичность
Логика изложения	0,5	Чёткая последовательность изложения, логические связи между частями текста, аргументы подтверждают выводы
Оригинальность	0,5	Уникальный подход к теме, нестандартные решения, инновационные идеи, собственная позиция автора
Итого максимально:	4	

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Что из перечисленного относится к паравербальной коммуникации?

- а) Жесты и позы
- б) Громкость голоса, тон, темп речи, паузы;
- в) Личное пространство (дистанция);
- г) Обмен визитками.

В деловой культуре какой страны молчание во время переговоров часто является знаком активного обдумывания и согласия, а не отсутствия мнения?

- а) США;
- б) Италия;

- в) Япония;
- г) Бразилия.

Какая ошибка наиболее характерна для представителя низкоконтекстной культуры при общении с представителем высококонтекстной культуры?

- а) Использование слишком большого количества жестов;
- б) Требование прямого ответа «да» или «нет» и игнорирование намёков;
- в) Чрезмерно долгий зрительный контакт;
- г) Постоянное прерывание собеседника.

Жест «поднятый вверх большой палец» в деловой коммуникации может быть воспринят как оскорбление в:

- а) Германии;
- б) США;
- в) Японии;
- г) Ближневосточных странах (например, Иран).

В культурах с высокой дистанцией власти (например, в Китае или России) типичной ошибкой иностранного менеджера будет:

- а) Публичная похвала молодого сотрудника в присутствии его начальника;
- б) Отказ от совместного обеда;
- в) Использование письменных контрактов;
- г) Приглашение на деловой завтрак.

Критерии оценивания тестовых заданий:

Балы	Описание критерия		
4	Свыше 80%	правильных	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
3	Свыше 70%	правильных	Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
2	Свыше 50%	правильных	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0	Менее 50%	правильных	Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

0\* - в журнал академической группы не выставляется

Тест 2.

Соотнесите тип коммуникативной ошибки с конкретным примером из межкультурной практики: к каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию из правого столбца.

1. Невербальная (проксемика)	а) Американский менеджер отправил японскому подчинённому письмо с требованием «дать обратную связь прямо сейчас». Подчинённый обиделся, но не ответил.
2. Письменно-стилистика	б) Финн во время перерыва отошёл от бразильского партнёра подальше и отвернулся; бразилец посчитал это холодностью и неуважением.
3. Вербальная (прямотка)	в) В письме коллеге из Индии англичанин написал «That's an interesting idea». Индеец воспринял это как похвалу, хотя англичанин имел в виду вежливый

	отказ.
4. Паравербальная	г) На встрече в Италии немец говорил тихо и без жестов; итальянцы решили, что он неуверен или подавлен.

1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов.

2. Внимательно прочитать оба списка:

список 1 – понятия;

список 2 – утверждения, свойства объектов.

3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов.

4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в таблицу (например, 1/А или 4/Б).

1	2	3	4	5	6

Критерии оценивания теста на соответствие:

Балы	Описание критерия	
3	За каждый правильно установленный элемент соответствия начисляется 1 балл. Максимальное количество баллов – по числу пар соответствий.	Свыше 80% правильных ответов.
2		Свыше 70% правильных ответов.
1		Свыше 50% правильных ответов.
0		Менее 50% правильных ответов.

0\* - в журнал академической группы не выставляется

Тест 3.

Расположите этапы предотвращения межкультурной коммуникативной ошибки в правильном порядке (от осознания к действию):

1. Адаптировать своё коммуникативное поведение (темп речи, степень прямоты)
2. Распознать потенциальный конфликт интерпретаций (например, партнёр замолчал)
3. Использовать уточняющие вопросы и парафраз («Правильно ли я понял, что...»)
4. Предварительно изучить коммуникативные особенности культуры партнёра

Внимательно прочитайте предложенные элементы ответа.

Необходимо установить правильную логическую последовательность развития процесса монополизации экономики.

Ответ запишите в виде последовательности цифр.

Критерии оценивания теста на установление последовательности:

Балы	Описание критерия
2	правильно установлена вся последовательность
1	допущена 1 ошибка
0	допущено 2 ошибки

0\* - в журнал академической группы не выставляется

## Тема 1.4. Управление конфликтами условиях кросскультурной среды

### Вопросы для опроса:

Вопрос 1. Как часто в вашей практике возникали конфликты, вызванные именно культурными различиями, а не личными или профессиональными причинами?

Вопрос 2. Какие культурные различия, на ваш опыт, чаще всего становятся источником конфликта в мультикультурной команде?

Вопрос 3. Насколько вы согласны с утверждением: «В кросскультурных конфликтах важно не столько выявить виноватого, сколько понять логику и ценности другой стороны»?

Вопрос 4. Какая стратегия управления конфликтом (по К. Томасу) чаще всего оказывается эффективной при межкультурных разногласиях?

Вопрос 5. Представьте ситуацию: ваш японский коллега публично не высказывает возражений против вашего предложения, но после встречи в кулуарах выражает несогласие. Как вы интерпретируете это поведение и как поступите?

Вопрос 6. Какие из перечисленных методов разрешения конфликтов могут навредить в кросскультурной среде?

Вопрос 7. Насколько вы доверяете следующим способам профилактики кросскультурных конфликтов?

Вопрос 8. Был ли у вас опыт, когда различие в подходах к конфликту (например, одна культура стремится к открытому спору, другая – к сглаживанию) приводило к эскалации?

Вопрос 9. Какой стиль разрешения конфликтов, по вашему мнению, доминирует в вашей собственной национальной деловой культуре (или культуре, в которой вы работаете)?

Вопрос 10. Какие три самых полезных навыка или инструмента вы бы порекомендовали менеджеру для управления конфликтами в мультикультурной команде?

### Критерии оценивания опроса:

Балы	Описание критерия
3	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
2	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
1	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

0\* - в журнал академической группы не выставляется

### Доклад:

Подготовка докладов «Управление конфликтами условиях кросскультурной среды».

Пять групповых докладов с обсуждением.

Тематика докладов:

1. Профилактика кросскультурных конфликтов: создание «культурно-интегративной» команды и обучение навыкам межкультурной чувствительности
2. Посредничество и медиация в кросскультурном конфликте: универсальные принципы или культурно-специфичные практики
3. Феномен «потери лица» и публичный конфликт: как сохранить уважение в азиатских и арабских деловых культурах
4. Конфликтные стили в разных культурах: от «лицом к лицу» до сохранения гармонии
5. Культурные детерминанты конфликта: как дистанция власти, индивидуализм и избегание неопределённости провоцируют разногласия

Методические рекомендации по подготовке доклада.

Подготовка доклада способствует формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, приучает критически мыслить. При написании доклада по заданной теме составляется план, подбираются основные источники. В процессе работы с источниками, систематизируют полученные сведения, делают выводы и обобщения.

Подготовка доклада требует от обучающегося большой самостоятельности и серьезной интеллектуальной работы, которая принесет наибольшую пользу, если будет включать с себя следующие этапы: изучение наиболее важных научных работ по данной теме, перечень которых дает сам преподаватель; анализ изученного материала, выделение наиболее значимых для раскрытия темы фактов, мнений разных ученых и научных положений; обобщение и логическое построение материала доклада, например, в форме развернутого плана; написание текста доклада с соблюдением требований научного стиля.

Построение доклада включает три части: вступление, основную часть и заключение. Во вступлении указывается тема доклада, устанавливается логическая связь ее с другими темами или место рассматриваемой проблемы среди других проблем, дается краткий обзор источников, на материале которых раскрывается тема и т. п. Основная часть должна иметь четкое логическое построение, в ней должна быть раскрыта тема доклада. В заключении обычно подводятся итоги, формулируются выводы, подчеркивается значение рассмотренной проблемы и т. п.

Критерии оценивания доклада:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
Содержание и раскрытие темы	1	Детальное, последовательное описание всех этапов с конкретными примерами
Грамотность изложения	1	Соблюдены все правила грамматики, орфографии и пунктуации
Стилистика	1	Единый стиль изложения, точные формулировки, уместное использование терминов, лаконичность
Логика изложения	0,5	Чёткая последовательность изложения, логические связи между частями текста, аргументы подтверждают выводы
Оригинальность	0,5	Уникальный подход к теме, нестандартные решения, инновационные идеи, собственная позиция автора
Итого максимально:	4	

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается

только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Что из перечисленного чаще всего выступает первопричиной кросскультурного конфликта в международной команде?

- а) Разница в заработной плате;
- б) Несовпадение культурных ценностей и норм поведения;
- в) Технические проблемы связи;
- г) Различия в профессиональном образовании.

Согласно модели управления конфликтами К. Томаса и Р. Килманна, стратегия «избегание» (уход от конфликта) наиболее характерна для деловой культуры:

- а) США (высокий индивидуализм);
- б) Японии (коллективизм, сохранение гармонии);
- в) Германии (низкая дистанция власти);
- г) Нидерландов (прямая коммуникация).

В культурах с высокой дистанцией власти (например, Россия, Китай, Саудовская Аравия) эффективное разрешение конфликта между подчинённым и руководителем чаще всего требует:

- а) Прямого публичного обсуждения с участием всех коллег;
- б) Привлечения вышестоящего авторитетного лица или посредника;
- в) Перехода на «ты» и дружеского похлопывания по плечу;
- г) Письменного обмена претензиями по электронной почте.

Понятие «сохранение лица» (face) при управлении конфликтом особенно значимо в:

- а) Скандинавских культурах;
- б) Азиатских и арабских культурах;
- в) Немецкоязычных культурах;
- г) Латинской Америке.

Какая стратегия разрешения конфликта считается наиболее универсально эффективной в кросскультурной среде, хотя и требует больше времени?

- а) Конкуренция;
- б) Компромисс;
- в) Сотрудничество (интегративное решение);
- г) Приспособление.

Критерии оценивания тестовых заданий:

Балы	Описание критерия	
4	Свыше 80% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
3	Свыше 70% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
2	Свыше 50% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0	Менее 50% правильных ответов.	Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

0\* - в журнал академической группы не выставляется

Тест 2.

Соотнесите тип культуры с предпочтительной стратегией поведения в конфликте (по Томасу-Килманну) к каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию из правого столбца.

1. США (высокий индивидуализм, низкий контекст)	а) Избегание / сглаживание
2. Япония (коллективизм, высокий контекст)	б) Конкуренция / прямой спор
3. Швеция (низкая дистанция власти, консенсус)	в) Сотрудничество / поиск интегративного решения
4. Франция (средняя дистанция, эмоциональная экспрессия)	г) Компромисс

1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов.

2. Внимательно прочитать оба списка:

список 1 – понятия;

список 2 – утверждения, свойства объектов.

3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов.

4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в таблицу (например, 1/А или 4/Б).

1	2	3	4	5	6

Критерии оценивания теста на соответствие:

Баллы	Описание критерия	
3	За каждый правильно установленный элемент соответствия начисляется 1 балл. Максимальное количество баллов – по числу пар соответствий.	Свыше 80% правильных ответов.
2		Свыше 70% правильных ответов.
1		Свыше 50% правильных ответов.
0		Менее 50% правильных ответов.

0\* - в журнал академической группы не выставляется

Тест 3.

Расположите шаги по управлению кросскультурным конфликтом в правильной последовательности (от первичной реакции к устойчивому решению):

1. Признать наличие конфликта и выяснить культурные ценности, стоящие за позициями сторон

2. Выбрать стратегию (например, сотрудничество или медиацию) с учётом культурных особенностей

3. Не делать поспешных выводов, снизить эмоциональный накал (сделать паузу)

4. Зафиксировать договорённости в форме, приемлемой для обеих культур (протокол, подтверждение устных соглашений)

Внимательно прочитайте предложенные элементы ответа.

Необходимо установить правильную логическую последовательность развития процесса монополизации экономики.

Ответ запишите в виде последовательности цифр.

Критерии оценивания теста на установление последовательности:

Балы	Описание критерия
2	правильно установлена вся последовательность
1	допущена 1 ошибка
0	допущено 2 ошибки

0\* - в журнал академической группы не выставляется

## Раздел 2. ДЕЛОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ: ИНСТРУМЕНТЫ, ТЕХНОЛОГИИ, ЭФФЕКТИВНОСТЬ

### Тема 2.1. Особенности межличностных коммуникаций

#### Вопросы для опроса:

Вопрос 1. Какие три совета по улучшению межличностной коммуникации с представителями других культур вы могли бы дать начинающему менеджеру?

Вопрос 2. Какая коммуникативная ситуация вызывает у вас наибольшее напряжение при общении с представителями другой культуры?

Вопрос 3. Согласны ли вы с утверждением: «Улыбка во время делового разговора всегда означает дружелюбие и согласие во всех культурах»?

Вопрос 4. Что для вас является признаком активного слушания в межличностной коммуникации?

Вопрос 5. Как вы предпочитаете получать обратную связь (в том числе критическую) от коллег из другой культуры?

Вопрос 6. Какие из перечисленных форм приветствия в межличностной деловой коммуникации вызывают у вас дискомфорт или кажутся неуместными?

Вопрос 7. Как вы обычно интерпретируете длительную паузу в разговоре с иностранным партнёром?

Вопрос 8. Какие элементы межличностной коммуникации, на ваш взгляд, наиболее подвержены искажению при общении с представителями другой культуры?

#### Критерии оценивания опроса:

Балы	Описание критерия
3	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
2	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
1	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать

	свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

0\* - в журнал академической группы не выставляется

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Что из перечисленного относится к невербальным средствам межличностной коммуникации?

- а) Темп речи и громкость голоса;
- б) Жесты, мимика, поза, зрительный контакт;
- в) Выбор слов и синтаксис фраз;
- г) Логическая аргументация.

В культурах с высоким контекстом (Япония, Китай, арабские страны) эффективная межличностная коммуникация в первую очередь опирается на:

- а) Прямые словесные инструкции;
- б) Невербальные сигналы, намёки, общий контекст и негласные правила;
- в) Письменную фиксацию всех договорённостей;
- г) Формальную иерархию и должностные инструкции.

Какое расстояние между собеседниками считается социальной зоной (для делового общения) в западноевропейских культурах?

- а) 0–45 см (интимная зона);
- б) 45–120 см (личная зона);
- в) 120–360 см (социальная зона);
- г) более 360 см (публичная зона);

Если представитель культуры с прямым стилем коммуникации (например, немец или голландец) говорит коллеге «Это предложение слабое», он, скорее всего:

- а) Хочет публично унижить коллегу;
- б) Даёт честную, фактологическую обратную связь без смягчений;
- в) Шутит;
- г) Намекает, что предложение можно доработать.

В какой культуре длительный прямой зрительный контакт во время разговора может расцениваться как вызов или агрессия?

- а) США;
- б) Германия;
- в) Япония (со старшим по возрасту или статусу);
- г) Италия.

Критерии оценивания тестовых заданий:

Балы	Описание критерия	
4	Свыше 80% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
3	Свыше 70% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
2	Свыше 50% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0-1	Менее 50% правильных ответов.	Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

0\* - в журнал академической группы не выставляется

Тест 2.

**Соотнесите невербальный сигнал с его возможной интерпретацией в разных культурах.** К каждой позиции из первого столбца подберите соответствующую позицию из второго столбца.

Невербальный сигнал	Интерпретация в культуре А	Интерпретация в культуре Б
1. Поднятые вверх брови	а) Япония: выражение удивления или несогласия?	б) Болгария: «да» (вместо кивка)
2. Покачивание головой из стороны в сторону	в) Индия: «да», «я слушаю»	г) Болгария: «нет»
3. Кивок головой	д) США: «да», согласие	е) Болгария: «нет»

1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов.

2. Внимательно прочитать оба списка:

список 1 – формой поведения доминирующей фирмы;

список 2 – характеристики поведения доминирующей фирмы.

3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов.

4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в таблицу (например, 1/А или 4/Б).

1	2	3	4	5	6

Критерии оценивания теста на соответствие:

Балы	Описание критерия	
4	За каждый правильно установленный элемент соответствия начисляется 1 балл. Максимальное количество баллов – по числу пар соответствий.	Свыше 80% правильных ответов.
3		Свыше 70% правильных ответов.
2		Свыше 50% правильных ответов.
0-1		Менее 50% правильных ответов.

0\* - в журнал академической группы не выставляется

Тест 3.

Расположите этапы установления раппорта (психологической совместимости) при первой встрече с представителем другой культуры в логическом порядке:

1. Адаптировать свою коммуникацию (темп, дистанцию, стиль) под собеседника
2. Наблюдать за его невербальными и вербальными сигналами
3. Проявить искренний интерес и уважение к его культурным особенностям
4. Установить обратную связь (переспросить, уточнить понимание)

Внимательно прочитайте предложенные элементы ответа.

Необходимо установить правильную логическую последовательность развития процесса монополизации экономики.

Ответ запишите в виде последовательности цифр.

Критерии оценивания теста на установление последовательности:

Балы	Описание критерия
2	правильно установлена вся последовательность
1	допущена 1 ошибка
0	допущено 2 ошибки

0\* - в журнал академической группы не выставляется

Доклад:

Подготовка докладов «Особенности межличностных коммуникаций». Пять групповых докладов с обсуждением.

Тематика докладов:

1. Барьеры межличностной коммуникации в мультикультурной среде и способы их преодоления
2. Эмпатия и активное слушание в межличностных коммуникациях: универсальные навыки или культурно-специфичные практики?
3. Проксемика и хрономика: как пространство и время управляют межличностным общением
4. Невербальная коммуникация как зеркало межличностных отношений: жесты, мимика, взгляд
5. Вербальная межличностная коммуникация: прямота, косвенность и искусство задавать вопросы

Методические рекомендации по подготовке доклада.

Подготовка доклада способствует формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, приучает критически мыслить. При написании доклада по заданной теме составляется план, подбираются основные источники. В процессе работы с источниками, систематизируют полученные сведения, делают выводы и обобщения.

Подготовка доклада требует от обучающегося большой самостоятельности и серьезной интеллектуальной работы, которая принесет наибольшую пользу, если будет включать с себя следующие этапы: изучение наиболее важных научных работ по данной теме, перечень которых дает сам преподаватель; анализ изученного материала, выделение наиболее значимых для раскрытия темы фактов, мнений разных ученых и научных положений; обобщение и логическое построение материала доклада, например, в форме развернутого плана; написание текста доклада с соблюдением требований научного стиля.

Построение доклада включает три части: вступление, основную часть и заключение.

Во вступлении указывается тема доклада, устанавливается логическая связь ее с другими темами или место рассматриваемой проблемы среди других проблем, дается краткий обзор источников, на материале которых раскрывается тема и т. п. Основная часть должна иметь четкое логическое построение, в ней должна быть раскрыта тема доклада. В заключении обычно подводятся итоги, формулируются выводы, подчеркивается значение рассмотренной проблемы и т. п.

Критерии оценивания доклада:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
Содержание и раскрытие темы	1	Детальное, последовательное описание всех этапов с конкретными примерами
Грамотность изложения	1	Соблюдены все правила грамматики, орфографии и пунктуации
Стилистика	1	Единый стиль изложения, точные формулировки, уместное использование терминов, лаконичность
Логика изложения	0,5	Чёткая последовательность изложения, логические связи между частями текста, аргументы подтверждают выводы
Оригинальность	0,5	Уникальный подход к теме, нестандартные решения, инновационные идеи, собственная позиция автора
Итого максимально:	4	

## Тема 2.2. Вербальные и невербальные коммуникации понятие, особенности, формы

Вопросы для опроса:

Вопрос 1. Какие особенности устной вербальной коммуникации чаще всего приводят к недопониманию?

Вопрос 2. Что, на ваш взгляд, входит в понятие вербальной коммуникации?

Вопрос 3. Какие формы невербальной коммуникации вы считаете наиболее информативными при деловом общении?

Вопрос 4. Согласны ли вы с утверждением: «Невербальные сигналы универсальны и одинаково понимаются во всех культурах»?

Вопрос 5. Какая форма невербальной коммуникации, по вашему мнению, наиболее сильно различается в разных национальных культурах?

Вопрос 6. Что из перечисленного относится к паравербальным (околоречевым) особенностям коммуникации?

Вопрос 7. Приведите пример (реальный или возможный), когда вербальное сообщение противоречило невербальным сигналам вашего партнёра по общению. Что вы сделали в такой ситуации?

Вопрос 8. Какие формы письменной вербальной коммуникации, по вашему опыту, чаще всего искажают смысл при переписке с представителями других культур?

Вопрос 9. Как вы считаете, какой процент информации при личной деловой встрече передаётся через невербальные каналы (по сравнению с вербальными)?

Критерии оценивания опроса:

Баллы	Описание критерия
3	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не

	только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
2	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
1	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

0\* - в журнал академической группы не выставляется

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Что из перечисленного является формой вербальной коммуникации?

- а) Жест «до свидания»;
- б) Письменное распоряжение руководителя;
- в) Зрительный контакт;
- г) Пауза в речи.

Какой канал невербальной коммуникации изучает проксемика?

- а) Жесты и позы;
- б) Личное пространство и дистанцию между собеседниками;
- в) Интонацию и громкость голоса;
- г) Прикосновения.

Согласно исследованиям (А. Мейерабиан, Р. Бёрдвистелл), при передаче отношения в личной коммуникации доля невербальных сигналов составляет примерно:

- а) 7%;
- б) 38%;
- в) 55%;
- г) 93%.

Какая функция невербальной коммуникации проявляется, когда человек кивает головой, говоря «да»?

- а) Замещение (замена слов);
- б) Повторение (дублирование вербального сообщения);
- в) Противоречие;
- г) Регуляция разговора.

В какой культуре длительная пауза после вопроса означает, что собеседник обдумывает ответ, а не игнорирует вас?

- а) США;
- б) Германия;
- в) Япония;
- г) Италия.

Критерии оценивания тестовых заданий:

Балы	Описание критерия		
4	Свыше 80% правильных ответов.		Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
3	Свыше 70% правильных ответов.		Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
2	Свыше 50% правильных ответов.		Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0-1	Менее 50% правильных ответов.		Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

0\* - в журнал академической группы не выставляется

Тест 2.

Соотнесите невербальный канал с его определением. К каждой позиции из первого столбца подберите соответствующую позицию из второго столбца.

1. Кинесика	а) Использование времени, отношение к опозданиям и паузам
2. Такесика	б) Движения тела: жесты, позы, походка, мимика
3. Проксемика	в) Прикосновения: рукопожатия, похлопывания, объятия
4. Хрономика	г) Пространственная дистанция между общающимися

1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов.

2. Внимательно прочитать оба списка:

список 1 – формой поведения доминирующей фирмы;

список 2 – характеристики поведения доминирующей фирмы.

3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов.

4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в таблицу (например, 1/А или 4/Б).

1	2	3	4	5	6

Критерии оценивания теста на соответствие:

Балы	Описание критерия	
4	За каждый правильно установленный	Свыше 80% правильных ответов.

3	элемент соответствия начисляется 1 балл. Максимальное количество баллов – по числу пар соответствий.	Свыше 70% правильных ответов.
2		Свыше 50% правильных ответов.
0-1		Менее 50% правильных ответов.

0\* - в журнал академической группы не выставляется

### Тест 3.

Расположите этапы установления раппорта (психологической совместимости) при первой встрече с представителем другой культуры в логическом порядке:

5. Адаптировать свою коммуникацию (темп, дистанцию, стиль) под собеседника
6. Наблюдать за его невербальными и вербальными сигналами
7. Проявить искренний интерес и уважение к его культурным особенностям
8. Установить обратную связь (переспросить, уточнить понимание)

Внимательно прочитайте предложенные элементы ответа.

Необходимо установить правильную логическую последовательность развития процесса монополизации экономики.

Ответ запишите в виде последовательности цифр.

Критерии оценивания теста на установление последовательности:

Баллы	Описание критерия
2	правильно установлена вся последовательность
1	допущена 1 ошибка
0	допущено 2 ошибки

0\* - в журнал академической группы не выставляется

### Доклад:

Подготовка докладов «Вербальные и невербальные коммуникации понятие, особенности, формы». Пять групповых докладов с обсуждением.

### Тематика докладов:

1. Паравербальная коммуникация: тон, темп, громкость и паузы – забытый канал влияния
2. Проксемика и хрономика как скрытые регуляторы общения
3. Жесты и мимика в разных национальных культурах: универсальное и культурно-специфичное
4. Невербальная коммуникация: понятие, классификация и роль в межличностном общении
5. Вербальная коммуникация: структура, функции и основные формы

### Методические рекомендации по подготовке доклада.

Подготовка доклада способствует формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, приучает критически мыслить. При написании доклада по заданной теме составляется план, подбираются основные источники. В процессе работы с источниками, систематизируют полученные сведения, делают выводы и обобщения.

Подготовка доклада требует от обучающегося большой самостоятельности и

серьезной интеллектуальной работы, которая принесет наибольшую пользу, если будет включать с себя следующие этапы: изучение наиболее важных научных работ по данной теме, перечень которых дает сам преподаватель; анализ изученного материала, выделение наиболее значимых для раскрытия темы фактов, мнений разных ученых и научных положений; обобщение и логическое построение материала доклада, например, в форме развернутого плана; написание текста доклада с соблюдением требований научного стиля.

Построение доклада включает три части: вступление, основную часть и заключение. Во вступлении указывается тема доклада, устанавливается логическая связь ее с другими темами или место рассматриваемой проблемы среди других проблем, дается краткий обзор источников, на материале которых раскрывается тема и т. п. Основная часть должна иметь четкое логическое построение, в ней должна быть раскрыта тема доклада. В заключении обычно подводятся итоги, формулируются выводы, подчеркивается значение рассмотренной проблемы и т. п.

Критерии оценивания доклада:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
Содержание и раскрытие темы	1	Детальное, последовательное описание всех этапов с конкретными примерами
Грамотность изложения	1	Соблюдены все правила грамматики, орфографии и пунктуации
Стилистика	1	Единый стиль изложения, точные формулировки, уместное использование терминов, лаконичность
Логика изложения	0,5	Чёткая последовательность изложения, логические связи между частями текста, аргументы подтверждают выводы
Оригинальность	0,5	Уникальный подход к теме, нестандартные решения, инновационные идеи, собственная позиция автора
Итого максимально:	4	

### Тема 2.3. Коммуникативные барьеры и пути их преодоления

#### Вопросы для опроса:

Вопрос 1. С какими типами коммуникативных барьеров чаще всего сталкиваются в профессиональном общении?

Вопрос 2. Какой барьер, на ваш взгляд, наиболее трудно распознать и преодолеть?

Вопрос 3. Насколько часто следующие факторы мешают вашему взаимопониманию с коллегами или партнёрами?

Вопрос 4. Какие способы преодоления языкового барьера вы считаете наиболее эффективными в деловой коммуникации?

Вопрос 5. Согласны ли вы с утверждением: «Если собеседник меня перебивает, самое эффективное – продолжать говорить громче и настойчивее, чтобы доказать свою правоту»?

Вопрос 6. Какие психологические барьеры в общении вы замечаете за собой или за своими коллегами?

Вопрос 7. Приведите реальный пример коммуникативного барьера (какого именно), который вам удалось успешно преодолеть, и опишите, каким способом.

Вопрос 8. Что, по вашему мнению, чаще всего мешает установлению обратной связи в организации?

Вопрос 9. Какие три главных совета вы могли бы дать для преодоления коммуникативных барьеров в мультикультурной команде?

Критерии оценивания опроса:

Балы	Описание критерия
3	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
2	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
1	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

0\* - в журнал академической группы не выставляется

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Что такое коммуникативный барьер в самом общем смысле?

- а) Любое техническое средство связи (телефон, компьютер)
- б) Препятствие на пути передачи и адекватного восприятия информации
- в) Слишком быстрая речь собеседника
- г) Различие в темпераментах

Какой барьер возникает, когда один и тот же термин по-разному понимается участниками общения?

- а) Логический
- б) Семантический
- в) Фонетический
- г) Организационный

Какая техника наиболее эффективна для преодоления логического барьера («разная манера аргументации»)?

- а) Повышение голоса
- б) Переход на «ты»
- в) Парафраз и уточнение структуры аргументов собеседника
- г) Завершение разговора

«Я-сообщение» (вместо «ты-обвинения») помогает преодолеть барьер:

- а) Физический (шум)
- б) Семантический
- в) Психологический (эмоциональная защита)
- г) Иерархический

В какой ситуации возникает фонетический барьер?

- а) Собеседник говорит на незнакомом языке
- б) У собеседника нечёткая дикция, быстрая или слишком тихая речь
- в) Собеседник использует много абстрактных понятий
- г) Собеседник постоянно перебивает

Критерии оценивания тестовых заданий:

Балы	Описание критерия	
4	Свыше 80% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
3	Свыше 70% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
2	Свыше 50% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0-1	Менее 50% правильных ответов.	Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

0\* - в журнал академической группы не выставляется

Тест 2.

Соотнесите тип коммуникативного барьера с его примером. К каждой позиции из первого столбца подберите соответствующую позицию из второго столбца.

1. Семантический	а) Руководитель говорит с подчинённым в приказном тоне, подчинённый молчит, хотя не согласен
2. Логический	б) Слова «амбициозный», «ответственный» в двух отделах трактуют по-разному
3. Психологический (статусный)	в) Один строит аргументацию от частного к общему, другой – от общего к частному, они не понимают друг друга
4. Невербальный	г) Сотрудник говорит «я согласен», но скрещивает руки и отворачивается

1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов.

2. Внимательно прочитать оба списка:

список 1 – формой поведения доминирующей фирмы;

список 2 – характеристики поведения доминирующей фирмы.

3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов.

4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в таблицу (например, 1/А или 4/Б).

1	2	3	4	5	6

### Критерии оценивания теста на соответствие:

Балы	Описание критерия	
4	За каждый правильно установленный элемент соответствия начисляется 1 балл. Максимальное количество баллов – по числу пар соответствий.	Свыше 80% правильных ответов.
3		Свыше 70% правильных ответов.
2		Свыше 50% правильных ответов.
0-1		Менее 50% правильных ответов.

0\* - в журнал академической группы не выставляется

### Тест 3.

Расположите типовые шаги по преодолению коммуникативного барьера в правильной последовательности (от обнаружения к решению):

Выбрать и применить конкретный метод (парафраз, уточнение, «я-сообщение»)

Осознать наличие барьера (непонятно, эмоционально, перебивают)

Попросить обратную связь: «Правильно ли я понял?»

Идентифицировать возможную причину (семантика, логика, статус, шум)

Внимательно прочитайте предложенные элементы ответа.

Необходимо установить правильную логическую последовательность развития процесса монополизации экономики.

Ответ запишите в виде последовательности цифр.

### Критерии оценивания теста на установление последовательности:

Балы	Описание критерия
2	правильно установлена вся последовательность
1	допущена 1 ошибка
0	допущено 2 ошибки

0\* - в журнал академической группы не выставляется

### Доклад:

Подготовка докладов «Коммуникативные барьеры и пути их преодоления». Пять групповых докладов с обсуждением.

### Тематика докладов:

1. Классификация коммуникативных барьеров: от физических до психологических

2. Семантические и языковые барьеры: как говорить на одном языке, даже когда слова разные

3. Психологические барьеры в общении: стереотипы, защитные механизмы и эмоциональное заражение

4. Статусные и иерархические барьеры: коммуникация между начальником и подчинённым

5. Межкультурные коммуникативные барьеры: как различия в нормах, невербалике и стилях общения разрушают взаимопонимание

### Методические рекомендации по подготовке доклада.

Подготовка доклада способствует формированию навыков исследовательской работы,

расширяет познавательные интересы, приучает критически мыслить. При написании доклада по заданной теме составляется план, подбираются основные источники. В процессе работы с источниками, систематизируют полученные сведения, делают выводы и обобщения.

Подготовка доклада требует от обучающегося большой самостоятельности и серьезной интеллектуальной работы, которая принесет наибольшую пользу, если будет включать с себя следующие этапы: изучение наиболее важных научных работ по данной теме, перечень которых дает сам преподаватель; анализ изученного материала, выделение наиболее значимых для раскрытия темы фактов, мнений разных ученых и научных положений; обобщение и логическое построение материала доклада, например, в форме развернутого плана; написание текста доклада с соблюдением требований научного стиля.

Построение доклада включает три части: вступление, основную часть и заключение. Во вступлении указывается тема доклада, устанавливается логическая связь ее с другими темами или место рассматриваемой проблемы среди других проблем, дается краткий обзор источников, на материале которых раскрывается тема и т. п. Основная часть должна иметь четкое логическое построение, в ней должна быть раскрыта тема доклада. В заключении обычно подводятся итоги, формулируются выводы, подчеркивается значение рассмотренной проблемы и т. п.

Критерии оценивания доклада:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
Содержание и раскрытие темы	1	Детальное, последовательное описание всех этапов с конкретными примерами
Грамотность изложения	1	Соблюдены все правила грамматики, орфографии и пунктуации
Стилистика	1	Единый стиль изложения, точные формулировки, уместное использование терминов, лаконичность
Логика изложения	0,5	Чёткая последовательность изложения, логические связи между частями текста, аргументы подтверждают выводы
Оригинальность	0,5	Уникальный подход к теме, нестандартные решения, инновационные идеи, собственная позиция автора
Итого максимально:	4	

## Тема 2.4. Деловой этикет

### Вопросы для опроса:

Вопрос 1. Какие советы по деловому этикету вы бы дали коллеге, который впервые едет в командировку в другую страну (укажите любую страну, с которой вы знакомы)?

Вопрос 2. Вы находитесь на деловом приёме (фуршет). Ваш партнёр из другой культуры начинает разговор об очень личных вещах (семья, религия). Ваши действия:

Вопрос 3. Какие темы, по вашему опыту, безопасны для small talk (неформальной беседы) с зарубежным партнёром?

Вопрос 4. Согласны ли вы с утверждением: «Деловой обед – это прежде всего еда, а не переговоры, поэтому говорить о делах до третьего блюда неприлично»?

Вопрос 5. Как вы предпочитаете передавать визитку партнёру

Вопрос 6. Какие ошибки в деловом этикете, на ваш взгляд, самые распространённые и критичные?

Вопрос 7. Насколько важно для вас соблюдение дресс-кода на деловых встречах?

Вопрос 8. Как вы обычно приветствуете делового партнёра при первой встрече?

Вопрос 9. Какие элементы делового этикета вы считаете наиболее важными для успешных переговоров?

Критерии оценивания опроса:

Балы	Описание критерия
3	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
2	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
1	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

0\* - в журнал академической группы не выставляется

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

В каких культурах подарок на деловой встрече (особенно дорогой) может быть расценен как взятка или оказаться неуместным?

- США (ограничения по стоимости)
- Германия (строгие правила корпоративной этики)
- Китай (подарки приветствуются)
- Скандинавские страны (минимализм и прозрачность)
- ОАЭ (подарки приняты)

Какие действия считаются нарушением делового этикета во время совещания или переговоров?

- Проверка телефона без предупреждения
- Запись ключевых моментов в блокнот
- Перебивание коллеги, который ещё не закончил мысль
- Ответ на звонок прямо в зале переговоров
- Уточняющий вопрос по теме

Как следует поступить с визиткой партнёра после её получения?

- а) Положить в карман или портмоне, не глядя
- б) Сделать на ней пометки прямо при партнёре
- в) Внимательно посмотреть на неё, произнести имя и должность, аккуратно положить перед собой или в визитницу
- г) Передать её коллеге для ознакомления

Допустимое опоздание на деловую встречу в большинстве западноевропейских культур составляет:

- а) 1–2 минуты (крайне желательно не опаздывать)
- б) 15–20 минут
- в) 30 минут
- г) 1 час

В какой стране принято обмениваться визитками двумя руками с лёгким поклоном и внимательно изучать визитку партнёра?

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

При представлении двух людей разного статуса первым представляют:

- а) Вышестоящего – нижестоящему
- б) Нижестоящего – вышестоящему
- в) Женщину – мужчину
- г) Младшего – старшему

Что из перечисленного является обязательным элементом делового этикета при первой встрече?

- а) Обмен подарками
- б) Представление и рукопожатие (в культурах, где оно принято)
- в) Переход на «ты»
- г) Обсуждение личной жизни

Критерии оценивания тестовых заданий:

Баллы	Описание критерия		
4	Свыше 80% правильных ответов.		Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
3	Свыше 70% правильных ответов.		Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
2	Свыше 50% правильных ответов.		Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0-1	Менее 50% правильных ответов.		Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

0\* - в журнал академической группы не выставляется

**5.3. Один или несколько тематических блоков дисциплины завершаются контрольной знаний по разделу (далее – КЗР). Текущий контроль успеваемости по дисциплине предусматривает не менее 2 (двух) и не более 10 (десяти) КЗР в течение периода освоения дисциплины.**

Максимальное количество баллов за любой тип работ в рамках КЗР составляет 20

(двадцать) баллов.

Наименование контрольной знаний по разделу	Максимальное количество баллов за работу в рамках КЗР, которое может набрать студент
КЗР 1	10
КЗР 2	10
Итого:	20

**5.4. *Формы текущего контроля успеваемости обучающихся в рамках КЗР и типовые оценочные материалы:***

**КЗР-1.**

**Раздел 1.**

Контрольные задания:

**Задание 1.**

Американская IT-компания «GlobalSoft» открывает офис в Японии. Американский менеджмент использует стандартные западные методы: краткие meeting-first инструкции, поощрение индивидуальной инициативы, быстрые решения на месте. Через полгода эффективность японского офиса оказалась на 40% ниже ожидаемой. Сотрудники не высказывают идей на общих собраниях, решения принимаются очень медленно, а менеджер получает возражения только в неформальной обстановке после работы.

Необходимо:

Опираясь на предмет кросскультурного менеджмента, объясните суть конфликта.

Используя исторический аспект (идеи Э. Холла или Г. Хофстеде), определите, какие именно культурные параметры (назовите минимум два) «не совпали».

Предложите один метод кросскультурного исследования для диагностики ситуации в офисе (например, интервью, наблюдение или репликация опроса) и объясните, что он позволит выявить.

**Задание 2.**

Российская компания-производитель оборудования направила своего менеджера по продажам в Финляндию для заключения дистрибьюторского соглашения. Менеджер (россиянин) подготовил презентацию на 40 минут с яркими слайдами, общими лозунгами («мы – надёжный партнёр») и громкими обещаниями. На встрече он предложил финнам поужинать в ресторане, чтобы «обсудить детали в неформальной обстановке». Однако финская сторона после 10-минутной презентации вежливо спросила: «А где конкретные цифры, гарантийные сроки и пошаговый план сервисного обслуживания?» и отказалась от ужина, сославшись на занятость. Переговоры зашли в тупик.

Необходимо:

Назовите два элемента финской деловой культуры (опираясь на базовые параметры – монохронность, низкий контекст, избегание неопределённости), которые вступили в противоречие с поведением российского менеджера. Кратко поясните каждый.

Какие особенности российской деловой культуры (указать минимум одну) проявились в действиях менеджера и почему они оказались неэффективны в Финляндии?

Предложите корректировку поведения (2-3 конкретных шага) для успешных переговоров с финнами, учитывая их национальные особенности.

**Задание 3.**

Представитель компании из США (Джон) и представитель компании из Японии (Кендзи) проводят видеоконференцию для обсуждения условий поставки.

**Диалог (фрагмент):**

*Джон (США):* «Итак, Кендзи, давайте перейдём к делу. Мне нужно ваше окончательное решение по пункту 5 контракта – цены. Скажите прямо: вы согласны на \$50 за единицу?»

*Кендзи (Япония):* (пауза 5 секунд, лёгкий кивок, улыбка) «Это было бы... несколько сложно для нашей компании в текущих условиях».

*Джон:* «Что значит “сложно”? Вам нужно конкретное “да” или “нет”. Мне нужна ясность. Давайте без неопределённостей».

*Кендзи:* (снова пауза, опускает глаза) «Мы, безусловно, ценим ваше предложение. Возможно, потребуется дополнительное изучение».

*Джон (повышая тон):* «Послушайте, у меня нет времени на эти загадки. Если вы не можете принять решение, я буду вынужден обратиться к другому поставщику».

*После звонка Джон жалуется коллегам:* «Японцы не умеют принимать решения и морочат голову». Кендзи же считает, что Джон вёл себя агрессивно и грубо, «потерял лицо».

Необходимо:

1. Определите стили коммуникации (прямой / косвенный) у Джона и у Кендзи.
2. Найдите и назовите не менее трёх конкретных коммуникативных ошибок в поведении Джона (с точки зрения понимания японской деловой культуры).
3. Какую одну ошибку допустил Кендзи (если считать, что он должен был эффективно взаимодействовать с американцем)?
4. Предложите альтернативную реплику для Джона на первом этапе, которая позволила бы сохранить лицо и получить содержательный ответ.

Задание 4.

В международной IT-компании создана проектная команда для разработки нового продукта. В команде:

- Ханс (Германия) – руководитель проекта. Ориентирован на чёткий план, дедлайны, прямую коммуникацию. Ожидает, что все члены команды будут высказывать свои идеи открыто и сразу.
- Мей Ли (Китай) – бизнес-аналитик. Вежлива, не перебивает, избегает говорить «нет». Молчание и уклончивые фразы («возможно», «мы подумаем») использует как способ показать несогласие или неуверенность.
- Карлос (Мексика) – разработчик. Предпочитает гибкий график, общение в неформальной обстановке, может отложить задачу ради срочной личной встречи (полихронность). Громко выражает эмоции.
- Свен (Швеция) – тестировщик. Ценит консенсус, плоскую иерархию и факты. Неповышение голоса, избегает конфликтов, но если видит ошибку, спокойно указывает на неё.

Ситуация:

Ханс назначает общее собрание в 9:00 по Zoom. Карлос подключается в 9:25, извиняясь смеем («трафик, друзья»). Ханс холодно замечает: «Пунктуальность – это вопрос профессионализма». Мей Ли всю встречу молчит. Когда Ханс спрашивает её мнение о рискованном техническом решении, она отвечает: «Это интересное предложение. Возможно, у команды есть другие идеи». Ханс переспрашивает: «Я спрашиваю конкретно твоё мнение – да или нет?» Мей Ли опускает глаза и молчит. Карлос вмешивается: «Человек сказал “возможно”, значит, сомневается. Давайте обсудим за пивом после работы». Ханс раздражён: «Мы здесь работаем, а не пьём пиво. Свен, ты что думаешь?» Свен говорит: «Я вижу проблему в том, что у нас нет чёткого процесса обсуждения рисков. Может, ввести правило, что каждый письменно фиксирует своё несогласие за 24 часа до встречи?» Мей Ли чувствует себя загнанной в угол, Карлос обижен на замечание о пиве, Ханс считает, что команда неэффективна.

Необходимо:

1. Диагностика: Определите, какие три культурных измерения (например, из Хофстеде, Холла или Тромпенаарса) лежат в основе конфликта между Хансом и Карлосом,

Хансом и Мей Ли, Хансом и Свенном? (Опишите для каждой пары одно ключевое расхождение).

2. Типичные ошибки: Какие две ошибки в управлении конфликтом допустил Ханс как руководитель? Почему его действия усугубили ситуацию?

3. Стратегия урегулирования: Предложите план из трёх конкретных действий, которые Ханс мог бы предпринять (до или после этого собрания), чтобы конструктивно управлять конфликтом, учитывая культурные особенности каждого члена команды.

4. Альтернативная коммуникация: Перепишите один диалог между Хансом и Мей Ли так, чтобы сохранить лицо Мей Ли и получить содержательный ответ (2-3 реплики).

#### Критерии оценивания контрольных заданий:

Баллы	Описание критерия
5	Обучающимся задание выполнено без ошибок и в полном объеме.
4	Обучающимся в целом задание выполнено, имеются отдельные неточности или недостаточно полные ответы, не содержащие ошибок.
3	Обучающимся допущены отдельные ошибки при выполнении задания
0-2	У обучающегося отсутствуют ответы на большинство вопросов задачи, задание не выполнено или выполнено не верно.

0\* - в журнал академической группы не выставляется

#### КЗР – 2.

#### Раздел 2.

#### Контрольные задания:

##### Задание 1.

Анна – руководитель отдела продаж крупной европейской компании. Она прилетает в Эр-Рияд на переговоры с местным дистрибьютором, господином Ахмедом аль-Мансуром. Анна подготовилась: изучила профиль компании, контракт, цены. Она одета в строгий деловой костюм (брюки и пиджак), но без платка, с открытыми волосами. В холле офиса она видит Ахмеда, подходит к нему, энергично протягивает руку для рукопожатия и говорит: «Здравствуйте, Ахмед! Я Анна, приятно познакомиться. Давайте сразу обсудим условия поставки, у меня плотный график». Ахмед слегка отстраняется, не отвечает на рукопожатие (кладет руку на сердце), улыбается и предлагает пройти в комнату для переговоров, где подают кофе и финики. На встрече присутствуют только мужчины. Анна начинает презентацию, активно жестикулирует, задаёт прямые вопросы о планах дистрибьютора. Ахмед отвечает уклончиво, часто советуется со старшим коллегой на арабском. Через час Анна говорит: «Давайте зафиксируем наши договорённости в протоколе». Ахмед отвечает: «Иншалла, обсудим позже. Приходите завтра на обед в мой дом». Анна раздражена: она не понимает, почему теряет время; обед для неё – это потеря рабочего дня. В итоге сделка не заключается.

Необходимо:

1. Перечислите минимум четыре ошибки Анны в межличностной коммуникации с учётом саудовской (арабской) деловой культуры. Для каждой ошибки укажите, как следовало бы поступить правильно.

2. Какие элементы позитивного поведения со стороны Ахмеда показывают, что он пытался соблюсти вежливость и не отверг Анну с самого начала?

3. Предложите три конкретные корректировки в поведении Анны, которые повысили бы шансы на успех (например, в отношении приветствия, дресс-кода, темпа переговоров и невербалики).

4. Рефлексия: Почему фраза «Давайте сразу к делу, у меня плотный график» является серьёзным нарушением межличностной коммуникации в большинстве культур

Ближнего Востока, Латинской Америки и Азии? Какое культурное измерение (и какой его полюс) здесь объясняет конфликт?

## Задание 2.

### «Переговоры в Индии»

Джеймс, менеджер из США, приезжает в Мумбаи для заключения контракта с индийской компанией. На переговорах присутствуют 4 человека с индийской стороны (мужчины разного возраста и статуса). Джеймс:

Входит в переговорную комнату, быстро пожимает руки всем подряд (не обращая внимания на очерёдность по статусу), громко говорит «Hi guys! Let's get down to business» («Привет, парни! Давайте сразу к делу»).

Занимает место во главе стола, даже не посмотрев, кто главный.

В процессе презентации постоянно указывает пальцем на слайды и на индийских участников, когда обращается лично.

Когда старший индийский коллега (г-н Шарма) медленно кивает и говорит: «We will try to do the needful» («Мы постараемся сделать необходимое»), Джеймс переспрашивает: «What exactly does that mean? Yes or no? Give me a straight answer».

В ответ на уклончивый ответ, Джеймс раздражённо откидывается на стуле, скрещивает руки на груди, начинает смотреть в телефон.

В итоге индийская сторона вежливо завершает встречу, но контракт не подписан. Джеймс жалуется: «Они говорят загадками, никакой конкретики, а ещё и обижаются на мелочи».

### Необходимо

Перечислите не менее пяти конкретных ошибок Джеймса, разделив их на:

Вербальные ошибки (что именно сказал, как сформулировал, выбор слов)

Невербальные ошибки (жесты, позы, дистанция, взгляд, тактильное поведение)

Какие культурные особенности индийской деловой коммуникации (например, высокий контекст, косвенный стиль, иерархия, отношение к старшим) объясняют поведение г-на Шармы («we will try to do the needful»)?

Предложите три корректировки в коммуникации Джеймса, которые позволили бы наладить контакт и правильно интерпретировать ответы индийских партнёров.

## Задание 3.

### «Виртуальная команда: София, Раджив, Ларс»

Компания создала кросс-культурную проектную команду для запуска продукта в трёх регионах. В команде:

- София (Франция) – руководитель проекта. Говорит эмоционально, жестиккулирует, использует метафоры и философские отступления. Английский – с французским акцентом.

- Раджив (Индия) – технический специалист. Английский свободный, но очень вежлив и избегает прямых отказов. Часто говорит «I will try», «possibly», «we can look into it».

- Ларс (Германия) – менеджер по качеству. Говорит коротко, прямо, опирается на цифры. Требуется чётких планов и сроков. Не переносит неопределённость.

### Ситуация:

София проводит еженедельный видеозвонок. Она 15 минут объясняет видение продукта, используя абстрактные образы («нам нужно сделать продукт как хорошее вино – выдержанный, но свежий»). Затем спрашивает: «Как вы считаете, коллеги?». Раджив отвечает: «We will definitely try our best, madam». Ларс перебивает: «That is not a plan. I need milestones, responsibilities, and deadlines. What exactly will be done by when?» София говорит: «Lars, don't be so rigid. We need creativity». Ларс замолкает и отключает камеру. Раджив пишет в чат «We appreciate all ideas». После звонка Ларс пишет жалобу HR: «София некомпетентна, Раджив не даёт конкретики. Команда не работает». София думает, что Ларс

агрессивный и неподдерживающий. Раджив чувствует тревогу и старается вообще не высказываться.

Необходимо:

1. Идентификация барьеров: Определите не менее четырёх различных коммуникативных барьеров, которые проявляются в этом кейсе. Назовите каждый барьер и укажите, в какой паре участников (или в общей коммуникации) он возникает.

2. Анализ последствий: Как каждый из этих барьеров усугубил ситуацию и привёл к конфликту и закрытости Ларса?

3. Пути преодоления (для руководителя Софии): Предложите три конкретные меры, которые София как руководитель может предпринять до следующего звонка (в организации процесса коммуникации), чтобы снизить барьеры. Опишите, как именно эти меры помогут Ларсу и Радживу.

4. Пути преодоления (для Ларса и Раджива): Напишите по одной рекомендации для Ларса и для Раджива – как им изменить своё коммуникативное поведение, чтобы эффективнее взаимодействовать с другими культурами.

5. Альтернативный диалог (бонусный вопрос): Перепишите один короткий фрагмент диалога Софии и Ларса, где София вместо фразы «don't be so rigid» использует технику активного слушания и культурной адаптации.

#### Задание 4

Кейс: «Приём в честь подписания контракта»

Российская компания организовала торжественный приём по случаю подписания контракта с партнёрами из Китая и Италии. На приёме присутствуют менеджеры трёх стран. Наблюдаются следующие эпизоды:

1. Российский менеджер Алексей, подходя к китайской делегации, громко говорит: «Ну что, по рюмашке?» и наливает всем водку, несмотря на то, что китайцы вежливо отказываются. Затем он хлопает по плечу пожилого китайского руководителя и говорит: «Давай, выпей, не ломайся!»

2. Итальянский менеджер Маттео обнимает всех при встрече, пытается поцеловать в щёку китайскую коллегу-женщину, которая явно смущена. Он также начинает громко рассказывать анекдот про политику.

3. Китайский менеджер господин Ван вручает российскому руководителю подарок – настольные часы с иероглифами. Российский менеджер тут же разворачивает подарок, громко говорит: «О, часы! Спасибо», – и ставит их на видное место. Китайцы обмениваются напряжёнными взглядами.

4. Во время фуршета российская сторона начинает тост за президента России, требует, чтобы все встали. Итальянцы поднимаются неохотно, китайцы улыбаются и не поднимают бокалы. Возникает неловкость.

5. После приёма российский директор оценивает вечер как «душевный», итальянцы говорят: «Слишком много давления и пафоса», китайцы молчат и вскоре предлагают пересмотреть условия контракта.

Необходимо:

1. Идентификация ошибок этикета: Найдите минимум пять нарушений делового этикета (укажите, кто нарушил, по отношению к какой культуре, и в чём именно нарушение).

2. Культурное обоснование: Для трёх из этих ошибок объясните, почему именно так поступать нельзя (на какие культурные ценности или табу вы наступили).

3. Корректировка поведения: Предложите три правильных альтернативы для российских менеджеров в описанных ситуациях (можно взять любые три эпизода – например, про алкоголь, про часы, про тост).

4. Рефлексия для себя: Какое правило делового этикета нужно запомнить российскому менеджеру при работе с китайской делегацией на банкете?

#### Критерии оценивания контрольных заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия
5	Обучающимся задание выполнено без ошибок и в полном объеме.
4	Обучающимся в целом задание выполнено, имеются отдельные неточности или недостаточно полные ответы, не содержащие ошибок.
3	Обучающимся допущены отдельные ошибки при выполнении задания
0-2	У обучающегося отсутствуют ответы на большинство вопросов задачи, задание не выполнено или выполнено не верно.

#### **6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине**

*6.1 Промежуточная аттестация проводится в форме зачета.*

*6.2. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации*

#### **РАЗДЕЛ 1. КРОСС-КУЛЬТУРНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ: МЕТОДЫ, МОДЕЛИ И АДАПТАЦИОННЫЕ МЕХАНИЗМЫ**

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

1. Дайте определение кросскультурного менеджмента как научной и учебной дисциплины. В чем заключается его специфика по сравнению с общей теорией менеджмента?

2. Какие практические задачи решает кросскультурный менеджмент в деятельности транснациональных корпораций? Приведите три примера.

3. Назовите основные этапы развития кросскультурного менеджмента (минимум три: предыстория, институционализация, современный этап). Охарактеризуйте каждый из них.

4. Какие исследователи (кроме Хофстеде и Холла) внесли значительный вклад в теорию культурных измерений? Назовите не менее двух (Ф. Тромпенаарс, Ш. Шварц, Р. Льюис или др.) и кратко опишите их модели.

5. Как развивался кросскультурный менеджмент в России / постсоветских странах? Какие задачи стояли перед отечественными менеджерами в 1990-е – 2000-е годы?

6. Назовите и кратко охарактеризуйте основные методы кросскультурного менеджмента: количественные и качественные.

##### **Тема 1.2. Основные элементы и особенности национальных деловых культур**

1. Каков предмет кросскультурного менеджмента? Чем он отличается от предмета этнологии, социальной психологии или международного бизнеса?

2. Объясните, как различия в национальных культурах влияют на следующие управленческие функции: планирование, мотивация, контроль, принятие решений.

3. Какое влияние оказала глобализация конца XX века на формирование кросскультурного менеджмента как прикладной дисциплины?

4. Охарактеризуйте современные тенденции в кросскультурном менеджменте (цифровизация, удаленные команды, глобальные виртуальные проекты). Какие новые проблемы возникают?

5. В чем суть сравнительного (кросс-культурного) анализа как метода? Приведите пример его применения для сравнения двух деловых культур.

6. Какие методы используются для подготовки менеджеров к работе в инокультурной среде? Назовите не менее трех (тренинги, ассимиляторы, ролевые игры, погружение и т.д.).

### **Тема 1.3. Виды коммуникаций и типичные ошибки в процессе взаимодействия представителей разных деловых культур**

1. Объясните взаимосвязь понятий «культура», «национальная культура», «деловая культура» и «корпоративная культура». Приведите примеры их влияния на управление.
2. Что такое «культурный шок» в контексте управления международным персоналом и как кросскультурный менеджмент помогает его преодолеть?
3. Почему исследования Гирта Хофстеде считаются поворотным моментом в истории дисциплины? Когда и на каком эмпирическом материале они были проведены?
4. Что такое кейс-метод (case study) применительно к кросскультурному менеджменту? Приведите пример темы, которую можно изучить с помощью этого метода.
5. Объясните разницу между этическим (emic) и этическим (etic) подходами в кросскультурных исследованиях. Какой из них предпочтительнее и почему?
6. Представьте гипотетическую ситуацию: российская компания открывает офис в Японии. Какие методы кросскультурного анализа вы предложите применить на предварительном этапе? Обоснуйте выбор.

### **Тема 1.4. Управление конфликтами условиях кросскультурной среды**

1. Почему кросскультурный менеджмент считается междисциплинарной областью? Назовите не менее трех наук, на которые он опирается, и кратко охарактеризуйте их вклад.
2. В чем заключается вклад Эдварда Холла в развитие кросскультурного менеджмента? Какие ключевые понятия (контекст, время, пространство) он ввел?
3. Каковы преимущества и ограничения использования стандартизированных опросников (например, методика Хофстеде) в кросскультурных исследованиях? Назовите одну главную проблему.
4. Опишите этнографический метод в кросскультурном менеджменте. В каких ситуациях он более предпочтителен, чем опросы?
5. Какие этические проблемы возникают при проведении кросскультурных исследований (например, перевод анкет, согласие респондентов, интерпретация результатов)?
6. Как кросскультурный менеджмент может помочь в предотвращении конфликтов в международных виртуальных командах? Опишите один метод диагностики и один метод вмешательства.

## **РАЗДЕЛ 2. ДЕЛОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ: ИНСТРУМЕНТЫ, ТЕХНОЛОГИИ, ЭФФЕКТИВНОСТЬ**

### **Тема 2.1. Особенности межличностных коммуникаций**

1. Дайте определение деловой коммуникации. Чем она отличается от бытового общения в условиях межкультурной среды?
2. Назовите основные виды деловой коммуникации по форме (устная / письменная / невербальная) и по направленности (вертикальная / горизонтальная / внешняя). Приведите примеры в международной компании.
3. Объясните разницу между вербальной, невербальной и паравербальной коммуникацией. Как их соотношение различается в культурах с высоким и низким контекстом (Э. Холл)?
4. Какие каналы деловой коммуникации выделяют в современном менеджменте (личные встречи, телефон, электронная почта, мессенджеры, видеоконференции, порталы)? В чем их сравнительные преимущества для кросс-культурных команд?
5. Что такое асинхронная и синхронная коммуникация? Приведите по два примера каждого типа. Как выбор между ними влияет на эффективность взаимодействия с партнерами из разных часовых поясов?

6. Охарактеризуйте прямой (низкоконтекстный) и косвенный (высококонтекстный) стили делового общения. Какие культуры тяготеют к каждому из них и почему?

## **Тема 2.2. Вербальные и невербальные коммуникации понятие, особенности, формы**

1. Перечислите основные инструменты письменной деловой коммуникации (служебные записки, протоколы, отчеты, деловые письма). Какие культурные особенности нужно учитывать при их составлении?

2. Назовите правила эффективного делового письма в международной среде (структура, тон, формулы вежливости, языковые клише). В чем отличие британского, американского и арабского делового письма?

3. Какие цифровые технологии (мессенджеры, корпоративные порталы, системы управления задачами) наиболее эффективны для виртуальных кросс-культурных команд? Назовите их плюсы и минусы.

4. В чем особенности видеоконференций как инструмента кросс-культурной коммуникации? Какие технические и поведенческие правила (этикет видеозвонков) обязательны?

5. Как использовать социальные сети (LinkedIn, корпоративные блоги) для внешних деловых коммуникаций с партнерами из разных стран? Какие риски существуют?

6. Что такое «цифровой этикет» (нетикет) в кросскультурном контексте? Приведите примеры разных ожиданий по времени ответа, использованию эмодзи, заглавных букв.

7. Опишите технологию проведения эффективного совещания в международной команде (повестка, распределение ролей, синхронный перевод, фиксация решений). Как адаптировать формат для культур с высокой дистанцией власти?

## **Тема 2.3. Коммуникативные барьеры и пути их преодоления**

1. Сформулируйте критерии эффективности деловой коммуникации в межкультурной среде (достижение цели, скорость, точность понимания, удовлетворенность сторон, сохранение лица/отношений).

2. Объясните модель Шеннона – Уивера применительно к деловой коммуникации. Что такое «шум» и как он проявляется в кросскультурных взаимодействиях?

3. Какие барьеры возникают в деловой коммуникации между представителями разных культур? Назовите не менее пяти и дайте краткую характеристику каждому.

4. В чем суть правила 7C (Seven C's) эффективной деловой коммуникации? Применимо ли оно во всех культурах? Аргументируйте.

5. Как измерить эффективность коммуникаций в международной компании? Какие показатели (KPI) можно использовать (например, скорость ответа, количество уточняющих писем, степень выполнения договоренностей)?

6. Охарактеризуйте обратную связь (feedback) в деловых коммуникациях: какие культурные различия существуют в ее подаче и восприятии? (культуры прямой vs косвенной критики, face-saving).

7. Что такое активное слушание и почему оно критически важно в кросскультурных переговорах? Назовите его основные приемы.

## **Тема 2.4. Деловой этикет**

1. Назовите три наиболее частые ошибки в письменной деловой коммуникации между представителями разных культур. Как их избежать?

2. Какие ошибки в невербальной коммуникации чаще всего совершают менеджеры-экспаты при общении с партнерами из Азии и Ближнего Востока? Приведите примеры.

3. Объясните феномен «потери лица» в деловой коммуникации. В каких культурах это критично и какие коммуникативные техники помогают «спасти лицо»?

4. Как этноцентризм и стереотипизация снижают эффективность делового общения? Приведите примеры из переговоров или совещаний.

5. В чем различие в интерпретации молчания и пауз в финской, японской, итальянской и американской деловых культурах? Какую ошибку может совершить неподготовленный менеджер?

6. Опишите алгоритм действий при возникновении недопонимания в ходе деловой коммуникации (как остановить, прояснить, переформулировать, договориться).

### 6.3. Критерии и шкала оценивания на основе БРС.

Соответствие государственной шкалы оценивания академической успеваемости и шкалы ECTS при зачете с оценкой

Оценка по шкале ECTS	Сумма баллов за все виды учебной деятельности	Оценка по государственной шкале	Определение
A	90 – 100	«Отлично»	отличное выполнение с незначительным количеством неточностей
B	80 – 89	«Хорошо»	в целом правильно выполненная работа с незначительным количеством ошибок (до 10%)
C	75 – 79		в целом правильно выполненная работа с незначительным количеством ошибок (до 15%)
D	70 – 74	«Удовлетворительно»	неплохо, но со значительным количеством недостатков
E	60 – 69		выполнение удовлетворяет минимальные критерии
FX	35 – 59	«Неудовлетворительно»	с возможностью повторной сдачи
F	0 – 34		с обязательным повторным изучением дисциплины (выставляется комиссией)

## 1. Методические материалы по освоению дисциплины (модуля)

Подготовка к лекциям.

Главное в период подготовки к лекционным занятиям – научиться методам самостоятельного умственного труда, сознательно развивать свои творческие способности и овладевать навыками творческой работы. Для этого необходимо строго соблюдать дисциплину учебы и поведения. Четкое планирование своего рабочего времени и отдыха является необходимым условием для успешной самостоятельной работы. В основу его нужно положить рабочие программы изучаемых в семестре дисциплин. Каждому обучающемуся следует составлять еженедельный и семестровый планы работы, а также план

на каждый рабочий день. С вечера всегда надо распределять работу на завтрашний день. В конце каждого дня целесообразно подводить итог работы: тщательно проверить, все ли выполнено по намеченному плану, не было ли каких-либо отступлений, а если были, по какой причине это произошло. Нужно осуществлять самоконтроль, который является необходимым условием успешной учебы. Если что-то осталось невыполненным, необходимо изыскать время для завершения этой части работы, не уменьшая объема недельного плана.

#### Самостоятельная работа на лекции.

Слушание и запись лекций – сложный вид вузовской аудиторной работы. Внимательное слушание и конспектирование лекций предполагает интенсивную умственную деятельность обучающегося. Краткие записи лекций, их конспектирование помогает усвоить учебный материал. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное, основное и сделано это самим обучающимся. Не надо стремиться записать дословно всю лекцию. Такое «конспектирование» приносит больше вреда, чем пользы. Запись лекций рекомендуется вести по возможности собственными формулировками. Желательно запись осуществлять на одной странице, а следующую оставлять для проработки учебного материала самостоятельно в домашних условиях. Конспект лекции лучше подразделять на пункты, параграфы, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать пункты плана лекции, предложенные преподавателями. Принципиальные места, определения, формулы и другое следует сопровождать замечаниями «важно», «особо важно», «хорошо запомнить» и т.п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек. Лучше если они будут собственными, чтобы не приходилось просить их у однокурсников и тем самым не отвлекать их во время лекции. Целесообразно разработать собственную «маркографию» (значки, символы), сокращения слов. Не лишним будет и изучение основ стенографии. Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор. Именно такая серьезная, кропотливая работа с лекционным материалом позволит глубоко овладеть знаниями.

#### Подготовка к практическим занятиям.

Подготовку к каждому практическому занятию каждый обучающийся должен начать с ознакомления с планом практического занятия, который отражает содержание предложенной темы. Тщательное продумывание и изучение вопросов плана основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, рекомендованную к данной теме. На основе индивидуальных предпочтений обучающемуся необходимо самостоятельно выбрать тему доклада по проблеме практического занятия и по возможности подготовить по нему презентацию. Если программой дисциплины предусмотрено выполнение практического задания, то его необходимо выполнить с учетом предложенной инструкции (устно или 10 письменно). Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса. Результат такой работы должен проявиться в способности обучающегося свободно ответить на теоретические вопросы практического занятия, его выступлении и участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ.

#### Структура практического занятия:

В зависимости от содержания и количества отведенного времени на изучение каждой темы может практическое занятие состоять из четырех-пяти частей:

1. Обсуждение теоретических вопросов, определенных программой дисциплины.
2. Доклад и/ или выступление с презентациями по проблеме практического занятия.
3. Обсуждение выступлений по теме – дискуссия.
4. Выполнение практического задания с последующим разбором полученных

результатов или обсуждение практического задания, выполненного дома, если это предусмотрено программой.

#### 5. Подведение итогов занятия.

Первая часть – обсуждение теоретических вопросов - проводится в виде фронтальной беседы со всей группой и включает выборочную проверку преподавателем теоретических знаний обучающихся. Примерная продолжительность — до 15 минут. Вторая часть — выступление обучающихся с докладами, которые должны сопровождаться презентациями с целью усиления наглядности восприятия, по одному из вопросов практического занятия. Обязательный элемент доклада – представление и анализ статистических данных, обоснование социальных последствий любого экономического факта, явления или процесса. Примерная продолжительность — 20-25 минут. После докладов следует их обсуждение – дискуссия. В ходе этого этапа практического занятия могут быть заданы уточняющие вопросы к докладчикам. Примерная продолжительность – до 15-20 минут. Если программой предусмотрено выполнение практического задания в рамках конкретной темы, то преподавателями определяется его содержание и дается время на его выполнение, а затем идет обсуждение результатов. Если практическое задание должно было быть выполнено дома, то на практическом занятии преподаватель проверяет его выполнение (устно или письменно). Примерная продолжительность – 15-20 минут. Подведением итогов заканчивается практическое занятие. Обучающимся должны быть объявлены оценки за работу и даны их четкие обоснования. Примерная продолжительность — 5 минут.

#### Работа с литературными источниками.

В процессе подготовки к практическим занятиям, обучающимся необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной учебно-методической (а также научной и популярной) литературы. Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме. Более глубокому раскрытию вопросов способствует знакомство с дополнительной литературой, рекомендованной преподавателем, что позволяет обучающимся проявить свою индивидуальность в рамках выступления на занятиях, выявить широкий спектр мнений по изучаемой проблеме.

## 2. Учебная литература и ресурсы информационно- телекоммуникационной сети Интернет

### 8.1. Основная литература

1. Набоков, В. И. Кросс-культурный менеджмент : учебник для вузов / В. И. Набоков. – Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2025. - 220 с. – ISBN 978-5-394-06121-9. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2227366> (дата обращения: 06.05.2026). – Режим доступа: по подписке.

2. Лисс, Э. М. Деловые коммуникации : учебник для бакалавров / Э. М. Лисс, А. С. Ковальчук. - 4-е изд., испр. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2023. - 343 с. - ISBN 978-5-394-05383-2. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2082503> (дата обращения: 06.05.2026). – Режим доступа: по подписке.

3. Cross-cultural interaction vs geopolitical culture : monograph / I.S. Voznesensky, M.N. Vrazhnova, T.A. Mironova, L.O. Ternovaya. — Moscow : INFRA-M, 2023. — 205 p. — (Scientific Idea). - ISBN 978-5-16-019008-2. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2082733> (дата обращения: 06.05.2026). – Режим доступа: по подписке.

## 8.2. Дополнительная литература

4. Холден, Найджел Дж. Кросс-культурный менеджмент. Концепция когнитивного менеджмента: Учеб. пособие для студентов, обучающихся по направлению 521500 «Менеджмент» и специальностям 350400 «Связи с общественностью», 350700 «Реклама» / Н.Дж. Холден; Пер. с англ. под ред. проф. Б.Л. Ерёмкина. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 384 с. (Серия «Зарубежный учебник») - ISBN 978-5-238-00886-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/1028506> (дата обращения: 06.05.2026). – Режим доступа: по подписке.

5. Гальчук, Л. М. Основы кросс-культурной коммуникации и менеджмента : практический курс = Essentials of Cross-cultural Communication and Management : a Practical Course : учебное пособие / Л. М. Гальчук. — Москва : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2019. — 240 с. - ISBN 978-5-9558-0387-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/1014759> (дата обращения: 06.05.2026). – Режим доступа: по подписке.

6. Клинова, Д. А. Деловые коммуникации : учебно-методическое пособие для студентов очной, очно-заочной и заочной форм обучения, обучающихся по направлению подготовки бакалавриата 38.03.04 Государственное и муниципальное управление / Д. А. Клинова. - : , 2024. - 131 с. - ISBN 978-5-907884-38-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2212959> (дата обращения: 06.05.2026). – Режим доступа: по подписке.

## 8.3 Нормативные правовые документы и иная правовая информация

1. Федеральный закон Российской Федерации от 26.07.2006 № 135-ФЗ «О защите конкуренции» (ред. действующая).

2. Федеральный закон Российской Федерации от 13.03.2006 № 38-ФЗ «О рекламе» (ред. действующая).

## **9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы Требования к аудитории:**

- Лекционные
- Семинарские
- Помещения для самостоятельной работы

Требования к оборудованию:

- Доска
- проектор
- ПК (стационарный) или ноутбук: операционная система: не ниже Windows 7 (или аналогичная по функциям)

Требования к программному обеспечению:

- пакет Microsoft Office