

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Костровец Лариса Борисовна  
Должность: директор  
Дата подписания: 16.05.2026 12:47:58  
Уникальный программный ключ:  
6882606104c36dbde41c4ab93a65382136a292d6

*Приложение 4*  
к образовательной программе

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

### **Б1.В.01.ДЭ.02.02 Основы кросс-культурного менеджмента (Fundamentals of cross-cultural management)**

---

(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.03.02 Менеджмент

---

(код, наименование направления подготовки/специальности)

Организационно-правовое регулирование международного бизнеса

---

(наименование образовательной программы)

очно-заочная 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 Основы кросс-культурного менеджмента (Fundamentals of cross-cultural management) 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 Основы кросс-культурного менеджмента (Fundamentals of cross-cultural management) 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**  |
|--|-------------------|--|---|--|--|
| <p>В/03.6<br/>Оказание методической помощи и поддержка процесса управления рисками для ответственных за риск сотрудников организации - владельцев риска 08.018 «Специалист по управлению рисками» утв. приказом Министерств а труда и социальной защиты Российской Федерации от 18.04.2025 № 246н.</p> <p>В/02.6<br/>Документарное сопровождение внешнеторгового контракта;</p> <p>В/03.6<br/>Организация транспортно-логистического</p> | ПК-1              | Осуществляет документарное сопровождение внешнеторгового контракта | ПК-1.1                                  | Формирует реестр документации по внешнеторговому контракту | <p>ПК-1.1. 3-1 <b>Знает:</b><br/>Правила оформления документации по внешнеторговому контракту</p> <p>ПК-1.1. У <b>Умеет</b><br/>Оформлять документацию по внешнеэкономической деятельности в соответствии с требованиями законодательства Российской Федерации и международных актов</p> |

|  |  |  |                |  |  |
|--|--|--|----------------|--|--|
| <p>обеспечения<br/>внешнеторго<br/>вого<br/>контракта<br/>08.039<br/>«Специалист<br/>по<br/>внешнеэконо<br/>мической<br/>деятельности<br/>» утв.<br/>приказом<br/>Министерств<br/>а труда и<br/>социальной<br/>защиты<br/>Российской<br/>Федерации от<br/>17 06.2019<br/>года № 409н</p>   |  |  |                |  |  |
| <p>В/03.6<br/>Организация<br/>транспортно-<br/>логистическо<br/>го<br/>обеспечения<br/>внешнеторго<br/>вого<br/>контракта<br/>08.039<br/>«Специалист<br/>по<br/>внешнеэконо<br/>мической<br/>деятельности<br/>» утв.<br/>приказом<br/>Министерств<br/>а труда и<br/>социальной<br/>защиты<br/>Российской<br/>Федерации от<br/>17 06.2019<br/>года № 409н</p> |  |  | <p>ПК-1.3.</p> | <p>Производит учет и систематизацию хранения документации по внешнеторговому контракту</p> | <p>ПК-1.3. 3-1 <b>Знает:</b> Методы и основы системного анализа внешнеэкономической информации<br/>ПК-1.4. У-1<br/><b>Умеет:</b> Вести базы данных документации по внешнеторговому контракту</p> |

|  |  |  |        |   |  |
|--|--|--|--------|---|--|
|  |  |  | ПК-1.5 | Составляет и оформляет отчеты по результатам проверок документации по внешнеторговому контракту | ПК-1.5. 3-1 <b>Знает:</b> Нормативные правовые акты, регламентирующие внешнеэкономическую деятельность<br>ПК-1.5. У-2<br><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: 36 ак. час на контактную работу с преподавателем, из них 16 ак. часа на лекции и 16 ак. часа на практические занятия, 36 ак. часа на самостоятельную работу обучающихся.

Б1.В.01.ДЭ.02.02 Основы кросс-культурного менеджмента (Fundamentals of cross-cultural management) реализуется в 6-м семестре 3-го курса после изучения дисциплин:

- Общий менеджмент;
- Самоменеджмент.

### 3. Содержание и структура дисциплины

#### 3.1. Структура дисциплины Очная форма обучения

| № п/п    | Наименование тем и (или) разделов                   | Объем дисциплины, ак.час | 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 | ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ КРОССКУЛЬТУРНОГО МЕНЕДЖМЕНТА  |                          |   |    |                           |   |    |  |    |        |          |      |  |    |                       |
| Тема 1.1 | Возникновение и эволюция сравнительного менеджмента | 9                        | 2   | 0  | 0                         | 2 | 0  | 0  | 0  | 0      | 0        | 0    | 0  | 5  | Опрос<br>Доклад       |
| Тема 1.2 | Культура в сравнительном менеджменте                | 9                        | 2   | 0  | 0                         | 2 | 0  | 0  | 0  | 0      | 0        | 0    | 0  | 5  | Опрос<br>Тестирование |
| Тема 1.3 | Культура и стили                                    | 9                        | 2   | 0  | 0                         | 2 | 0  | 0  | 0  | 0      | 0        | 0    | 0  | 5  | Опрос<br>Тестирование |

|                          |   |    |    |   |   |    |   |   |   |   |   |   |   |                              |
|--------------------------|---|----|----|---|---|----|---|---|---|---|---|---|---|------------------------------|
|                          | руководства   |    |    |   |   |    |   |   |   |   |   |   |   |                              |
| Тема 1.4                 | Управление мотивацией в сравнительном менеджменте                       | 4  | 2  | 0 | 0 | 2  | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 5 | Опрос<br>тестирование        |
| Тема 1.5                 | Коммуникации в системе сравнительного менеджмента                       | 4  | 2  | 0 | 0 | 2  | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 5 | Опрос<br>Контрольное задание |
| Раздел 2                 | СТРАНОВЫЙ АНАЛИЗ МЕНЕДЖМЕНТА  |    |    |   |   |    |   |   |   |   |   |   |   |                              |
| Тема 2.1                 | Кросскультурная адаптация. Кросскультурное поведение                    | 9  | 2  | 0 | 0 | 2  | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 5 | Опрос<br>Тестирование        |
| Тема 2.2                 | Страновой анализ менеджмента  | 9  | 2  | 0 | 0 | 2  | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 5 | Опрос<br>Эссе                |
| Тема 2.3                 | Проблемы и перспективы применения кросскультурного менеджмента в России | 9  | 2  | 0 | 0 | 2  | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 5 | Опрос<br>Доклады             |
| Промежуточная аттестация |   | 29 | 0  | 0 | 0 | 0  | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | Зачет                        |
| <b>Итого</b>             |   | 72 | 16 | 0 | 0 | 16 |   | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |                              |

*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. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ КРОССКУЛЬТУРНОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

##### **Тема 1.1. Возникновение и эволюция сравнительного менеджмента**

Цель, содержание, структура курса, формы изучения, сравнительный менеджмент как дисциплина и раздел теории и практики менеджмента на Западе, возникновение сравнительного менеджмента в России.

##### **Тема 1.2. Культура в сравнительном менеджменте**

Теория культуры, универсальный подход, системный подход к культуре, ценностный подход в сравнительном менеджменте, классификация деловых культур, исследования Г. Хофстеде, измерение культуры Ф. Тромпенаарсом, кластеризация культур, конвергенция и дивергенция, их роль в менеджменте.

##### **Тема 1.3. Культура и стили руководства**

Теоретические модели управления. Модель Р. Фармера и В. Ричмена и модель А. Негандхи и С. Прасада, факторы формирования стиля руководства, специфика отношения в разных странах к стилю руководства, специфика стиля руководства в менеджменте европейских и азиатских стран, факторы, формирующие стиль руководства: система ценностей, интенсивность различных типов потребностей, картина мира, особенности процесса познания, восприятие риска, пути формирования менеджмента и искусство межличностного общения, стиль принятия решений.

##### **Тема 1.4. Управление мотивацией в сравнительном менеджменте**

Персонал как стратегический ресурс, анализ основных теории мотивации: теория подкрепления, содержательные теории мотивации, процессуальные теории мотивации, современные подходы; специфика трудового законодательства некоторых стран и ее влияние на развитие национального менеджмента; разрешение мотивационных проблем в сравнительном менеджменте; мотивационная дифференциация в мультинациональном коллективе; влияние культурно -странового контекста на мотивационные изменения; особенности стимулирования труда в различных странах.

##### **Тема 1.5. Коммуникации в системе сравнительного менеджмента**

Коммуникация как процесс; межкультурная коммуникация; стили коммуникации; коммуникационные потоки; каналы коммуникации и современные информационно-коммуникационные технологии; культурные шумы в коммуникационном процессе; коммуникации и языковые барьеры; невербальная коммуникация; управления кросскультурной коммуникацией; способы преодоления языковых

#### **Раздел 2. СТРАНОВЫЙ АНАЛИЗ МЕНЕДЖМЕНТА**

##### **Тема 2.1. Кросскультурная адаптация. Кросскультурное поведение**

Влияние культуры на стратегию и структуру компании, модели организационного поведения, управления и лидерства. Подход Ф. Тромпенаарса и Хэмпдена-Тернера к классификации моделей организационных (управленческих) культур; Эгалитарные и иерархические, формальные и неформальные, ориентированные на личность и на результат организационные культуры.

## **Тема 2.2. Страновой анализ менеджмента**

Менеджмент в Европе: многообразие деловых культур; подходы М. Вебера, А. Файоля, К. Адамецки к управлению; модели экономического развития и роль государства в экономике стран Евросоюза; классификация европейских систем менеджмента по Р. Лессему и Ф. Нойбауэру; стили менеджмента и типы культуры, характерные для высшего звена управления; концепция евроменеджмента: основополагающие ценности, характеристики менеджеров, критика концепции; профиль евроменеджера; особенности менеджмента в Германии, Франции, Великобритании, Италии, Скандинавских странах; особенности макроэкономического развития; деловая культура; модель менеджмента: особенности, 14 возможности заимствования опыта, статус и профиль менеджера, стиль коммуникаций, лидерство, принятия решений, проблемы; менеджмент в Японии; экономико-географическая характеристика и национальная специфика развития; японская модель менеджмента: принципы, административные методы их реализации; роль менеджеров; процедуры принятия решения; возможности использования национальной модели в других странах; новые тенденции; менеджмент в Корее и Китае; особенности макроэкономического развития; деловая культура; модель менеджмента: особенности, возможности заимствования опыта, статус и профиль менеджера, стиль коммуникаций, лидерство, принятия решений, проблемы. Конфуцианские традиции. Роль guanxi в управленческой и деловой практике Китая; менеджмент на Ближнем Востоке; общие аспекты арабской культуры; ценности и отношения; роль Ислама; пирамида бизнеса; деловая культура. Практика менеджмента. Менеджмент в США; Экономико-географическая характеристика США. Особенности экономического развития США. Теории менеджмента в США: школа научного менеджмента (Ф. Тейлор, Ф. и Л. Джилбрет, Г. Эммерсон и др.), школа человеческих отношений в управлении (Г. Мюнстерберг, М. Фолетт, Ч. Барнард, Э. Мейо и др.), школа поведенческих наук (Р. Лайкерг, А. Маслоу, Д. Макгрегор и др.), школа науки управления, или количественный метод, ситуационный подход к управлению, системный подход к управлению (Ж. Гетти); практика американского менеджмента: основные черты американцев, отношение ко времени, к труду; Роль конкуренции; слабые места американского менеджмента.

## **Тема 2.3. Проблемы и перспективы применения кросскультурного менеджмента в России**

Россия в системе мировых культур; национальные особенности российской деловой культуры, факторы, ее определяющие; становление обычаев делового оборота в период перехода к рыночным отношениям; современные особенности делового общения, характерные для России; российская модель управления Национальный менталитет как источник сравнительных преимуществ в условиях глобальной конкуренции

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

4.1. *Оценочные материалы по дисциплине Б1.В.01.ДЭ.02.02 Основы кросскультурного менеджмента (Fundamentals of cross-cultural management) 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.02.02 Основы кросс-культурного менеджмента (Fundamentals of cross-cultural management) 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                      | ТЗ        | КЗ        | Д         | Эссе     |           |
| Р-1. / Т-1.1.      | 3                       |           |           | 4         |          | 5         |
| Р-1. / Т-1.2.      | 3                       | 4         |           |           |          |           |
| Р-1. / Т-1.3.      | 3                       |           | 4         |           |          |           |
| Р-1. / Т-1.4.      | 3                       |           |           |           |          |           |
| Р-1. / Т-1.5.      | 3                       | 4         |           |           |          |           |
| Р-2. / Т-2.1.      | 3                       |           |           |           | 5        | 5         |
| Р-2. / Т-2.2.      | 3                       |           |           | 4         |          |           |
| Р-3. / Т-2.3.      | 3                       |           | 4         |           |          |           |
| <b>Итого: 1006</b> | <b>36</b>               | <b>16</b> | <b>12</b> | <b>16</b> | <b>5</b> | <b>10</b> |

УО – устный опрос;

ТЗ – тестовое задание;

КЗ – контрольные задания;

ПЗ – практическое занятие;

Д – доклад;

КЗР – контрольные задания по разделу.

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

**Раздел 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ КРОССКУЛЬТУРНОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

**Тема 1.1. Возникновение и эволюция сравнительного менеджмента**

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

#### Доклад:

Подготовка докладов по теме «Возникновение и эволюция сравнительного менеджмента». Пять групповых докладов с обсуждением.

#### Тематика докладов:

1. Предпосылки зарождения сравнительного менеджмента: от классического менеджмента к кросс-культурным исследованиям
2. Основные школы и этапы эволюции сравнительного менеджмента (1960–1990 гг.)
3. Влияние теории культурных измерений на эволюцию сравнительного менеджмента
4. Эволюция методологии сравнительного менеджмента: от страноведческих кейсов к complex моделям
5. Современные вызовы сравнительному менеджменту: интеграция, гибридизация и критический взгляд

#### 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 1.2. Культура в сравнительном менеджменте**

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:

| Баллы | 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 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.

Кто из перечисленных авторов разработал наиболее известную модель культурных измерений, включающую «дистанцию власти», «индивидуализм vs. коллективизм», «маскулинность vs. феминность»?

- а) Ф. Тромпенаарс
- б) Э. Холл
- в) Г. Хофстеде
- г) Р. Льюис

Какое из утверждений лучше всего описывает понятие «культурная слепота» (cultural blindness) в сравнительном менеджменте?

- а) Игнорирование культурных различий и попытка применять универсальные управленческие методы
- б) Акцент на превосходстве одной культуры над другой
- в) Детальный анализ культурных особенностей каждой страны
- г) Использование исключительно этнографических методов исследования

В культурах с высокой дистанцией власти (по Хофстеде) подчиненный, скорее всего, будет:

- а) Ожидать консультативного стиля руководства
- б) Спорить с начальником, если не согласен
- в) Беспрекословно выполнять указания и не проявлять инициативу
- г) Выбирать демократичную форму трудового договора

Какие два измерения добавил в свою модель культурных дилемм Ф. Тромпенаарс в дополнение к критериям Хофстеде?

- а) Инвестиционный горизонт / Потребность в статусе
- б) Универсализм и партикуляризм / Нейтральность и эмоциональность
- в) Коллективизм и индивидуализм / Конфуцианский динамизм
- г) Избегание неопределенности / Долгосрочная ориентация

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.

Сопоставьте культурное измерение с его проявлением в управленческой практике, к каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию из правого столбца.

|                               |   |
|-------------------------------|---|
| 1. Низкая дистанция власти    | а) Предпочтение неформального общения руководителя с подчиненными, делегирование, плоские структуры |
| 2. Высокий контекст (Э. Холл) | б) Система управления строится на формальных правилах, контрактах, прямой вербальной коммуникации   |
| 3. Низкий контекст            | в) Доверие строится через личные связи, невербальные сигналы, общая история отношений               |
| 4. Долгосрочная ориентация    | г) Приоритет долгосрочных инвестиций в обучение персонала, терпимость к отсроченным результатам     |

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                                | Свыше 50% правильных ответов. |

|   |                                     |                               |
|---|-------------------------------------|-------------------------------|
| 0 | баллов – по числу пар соответствий. | Менее 50% правильных ответов. |
|---|-------------------------------------|-------------------------------|

0\* - в журнал академической группы не выставляется

### Тема 1.3. Культура и стили руководства

#### Вопросы для опроса:

Вопрос 1. Какое измерение по Хофстеде сильнее всего влияет на то, будет ли подчинённый открыто критиковать руководителя?

Вопрос 2. Что такое «патерналистский стиль руководства»?

Вопрос 3. Какой стиль руководства, согласно Курту Левину, характеризуется тем, что руководитель почти не вмешивается, предоставляя группе полную свободу?

Вопрос 4. Назовите одну культурную особенность, которая заставляет руководителя в Японии избегать публичной индивидуальной похвалы.

Вопрос 5. Почему демократический стиль руководства, эффективный в США, может провалиться в Мексике (высокая дистанция власти)?

Вопрос 6. Как высокое избегание неопределённости влияет на стиль постановки задач?

Вопрос 7. Что означает понятие «культурно-конгруэнтный стиль руководства»?

Вопрос 8. Приведите пример, когда харизматический лидер из Швеции может не быть принят в Китае.

#### 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

#### Контрольные задания:

Задание 1.

Проанализируйте ситуацию:

Американского менеджера (индивидуализм, низкая дистанция власти, низкое избегание неопределённости) назначили руководить проектной группой в Саудовской Аравии (высокая дистанция власти, коллективизм, высокое избегание неопределённости).

Американец проводит короткие оперативные совещания, поощряет дискуссии, просит каждого высказывать идеи и публично благодарит отличившихся. Через месяц он замечает, что арабские сотрудники молчат на совещаниях, ни с кем не спорят, все решения согласовывают между собой в обеденный перерыв, но официально ему ничего не докладывают.

Необходимо

Выделите два конкретных культурных конфликта между стилем американца и ожиданиями саудовской команды (укажите измерения).

Предложите две конкретные корректировки в поведении американского менеджера, чтобы адаптировать стиль руководства.

Какой один совет по невербальной коммуникации можно дать американцу в этом контексте?

Критерии оценивания контрольных заданий:

| Балы | Описание критерия   |
|------|---|
| 4    | Обучающимся задание выполнено без ошибок и в полном объеме.   |
| 3    | Обучающимся в целом задание выполнено, имеются отдельные неточности или недостаточно полные ответы, не содержащие ошибок. |
| 2    | Обучающимся допущены отдельные ошибки при выполнении задания  |
| 0-1  | У обучающегося отсутствуют ответы на большинство вопросов задачи, задание не выполнено или выполнено не верно.            |

0\* - в журнал академической группы не выставляется

#### Тема 1.4. Управление мотивацией в сравнительном менеджменте

Вопросы для опроса:

Вопрос 1. Почему в коллективистских культурах (например, Япония, Турция) публичное индивидуальное награждение может демотивировать сотрудника?

Вопрос 2. Как культура с высокой дистанцией власти влияет на предпочитаемую форму мотивации – участие в принятии решений или четкие указания от начальника?

Вопрос 3. Приведите пример нематериального мотиватора, который будет эффективен в скандинавских странах (низкая дистанция власти, индивидуализм), но может не сработать в России с высокой дистанцией власти.

Вопрос 4. Что такое «культурно-специфичный мотиватор»? Приведите один пример.

Вопрос 5. Как измерение «долгосрочная vs. краткосрочная ориентация» связано с мотивацией?

Вопрос 6. Гибридный подход к мотивации в международной компании предполагает?

Вопрос 7. В феминных культурах (по Хофстеде) сотрудников больше мотивирует?

Вопрос 8. В какой культуре сотрудника, скорее всего, будет мотивировать не индивидуальный бонус, а гарантия занятости для всей семьи и уважение коллег?

Вопрос 9. Какая теория мотивации подвергается наибольшей критике за культурный эгоцентризм (западный bias)?

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

### Эссе:

Тематика 1. «Универсальность и культурная специфичность теорий мотивации: критический анализ на примере иерархии потребностей Маслоу и двухфакторной теории Герцберга»

В работе раскройте вопросы: Культурные измерения Хофстеде (индивидуализм/коллективизм, дистанция власти, избегание неопределённости); исследования GLOBE (культурные практики vs. ценности); культурный интеллект (CQ), кросс-культурная адаптация.

Тематика 2: «Коллективизм и индивидуализм как драйверы и барьеры в проектировании систем мотивации: сравнительный анализ Японии и США»

В работе раскройте вопросы: Индивидуализм и коллективизм (Хофстеде) как основное измерение; дополнительно: избегание неопределённости (Япония), долгосрочная ориентация; концепция «потеря лица», гармония в японском менеджменте; теория справедливости (Адамс) в разных культурах.

### Критерии оценивания эссе:

| Критерии оценки             | Балы | Описание критерия   |
|-----------------------------|------|---|
| Содержание и раскрытие темы | 1    | Детальное, последовательное описание всех этапов с конкретными примерами<br>Поверхностное описание без конкретных примеров<br>Тема раскрыта минимально или не раскрыта вовсе  |
| Грамотность изложения       | 1    | Соблюдены все правила грамматики, орфографии и пунктуации<br>Правила грамматики, орфографии и пунктуации соблюдены частично, но они не влияют на понимание текста<br>Многочисленные ошибки, затрудняющие восприятие текста  |
| Стилистика                  | 1    | Единый стиль изложения, точные формулировки, уместное использование терминов, лаконичность<br>Стиль изложения в целом единый, но есть отдельные нарушения лаконичности или точности формулировок<br>Несоответствие стиля теме, размытые формулировки, избыточность текста |

|                       |   |  |
|-----------------------|---|--|
| Логика<br>ложения     | 1 | Чёткая последовательность изложения, логические связи между частями текста, аргументы подтверждают выводы<br>Есть небольшие нарушения логики изложения, некоторые аргументы слабо связаны с выводами<br>Нарушена последовательность изложения, отсутствует логическая связь между частями текста |
| Оригинальность        | 1 | Уникальный подход к теме, нестандартные решения, инновационные идеи, собственная позиция автора<br>Частично оригинальные идеи, но присутствуют элементы шаблонного мышления<br>Отсутствие оригинальности, использование шаблонных решений и подходов   |
| Итого<br>максимально: | 5 |  |

### Тема 1.5. Коммуникации в системе сравнительного менеджмента

#### Вопросы для опроса:

Вопрос 1. Чем отличается монохронное восприятие времени от полихронного (по Холлу) и как это влияет на деловые коммуникации?

Вопрос 2. Почему в переговорах с партнёром из Китая не следует демонстрировать нетерпение или давить с ответом?

Вопрос 3. Назовите два невербальных жеста, которые в одной культуре нейтральны, а в другой – оскорбительны (приведите примеры).

Вопрос 4. Как руководителю из культуры низкого контекста адаптировать письменную коммуникацию для подчинённых из культуры высокого контекста?

Вопрос 5. Что такое «потеря лица» в коммуникации и почему менеджер должен это учитывать?

Вопрос 6. Почему кивки и «уес» в индийской культуре не всегда означают согласие или понимание? (Назовите минимум две культурные причины.)

Вопрос 7. Как американцу следовало переформулировать вопрос, чтобы получить реальную обратную связь?

Вопрос 8. Какое правило коммуникации для культур с высоким контекстом нарушил американец?

Вопрос 9. Что означает фраза «язык тела не имеет универсальной грамматики» в приложении к управлению международной командой? Приведите один пример

Вопрос 10. Объясните, почему в культурах с высокой дистанцией власти подчинённый никогда не скажет «нет» напрямую, но может использовать фразы «я постараюсь», «это может быть трудно». Как следует интерпретировать такие ответы менеджеру из низкодистантной 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.

Какие виды коммуникативных барьеров в сравнительном менеджменте выделяют?

- а) Семантические (разные значения слов)
- б) Паралингвистические (темп, громкость, паузы)
- в) Грамматические (ошибки в иностранном языке)
- г) Климатические (погода мешает общению)

В культурах низкого контекста (например, в США или Германии) деловое письмо, скорее всего, будет:

- а) Содержать намёки и ссылки на общих знакомых
- б) Начинаться с длинного вступления о погоде и здоровье
- в) Коротким, структурированным, с прямыми требованиями и сроками
- г) Использовать метафоры и притчи

Какое измерение культуры сильнее всего влияет на допустимость обратной связи «снизу вверх» (критика начальника)?

- а) Избегание неопределённости
- б) Индивидуализм / коллективизм
- в) Дистанция власти
- г) Долгосрочная ориентация

В какой стране лучше избегать прямого слова «нет», заменяя его на «это будет трудно» или «мы подумаем»?

- а) Нидерланды
- б) Япония
- в) Германия
- г) Австралия

Что такое «культурный шок» в контексте деловых коммуникаций?

- а) Всегда положительное переживание от встречи с новой культурой
- б) Депрессия из-за отсутствия интернета

- в) Тревога и непонимание, вызванные столкновением с непривычными нормами общения  
 г) Желание немедленно выучить иностранный язык

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.

Сопоставьте типичную коммуникативную норму с культурой/регионом, где она наиболее распространена. К каждой позиции из первого столбца подберите соответствующую позицию из второго столбца.

|   |                                    |
|---|------------------------------------|
| 1. Прямой отказ «нет, это невозможно»                         | а) Япония, Корея                   |
| 2. Вежливый отказ: «мы подумаем», «возможно» (как мягкое нет) | б) Германия, Нидерланды, Швейцария |
| 3. Частое перебивание собеседника как знак вовлечённости      | в) Финляндия, Швеция               |
| 4. Длительные паузы между репликами – норма                   | г) Италия, Израиль, Бразилия       |

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

## Раздел 2. СТРАНОВЫЙ АНАЛИЗ МЕНЕДЖМЕНТА

### Тема 2.1. Кросскультурная адаптация. Кросскультурное поведение

#### Вопросы для опроса:

Вопрос 1. Что такое «культурный интеллект» (CQ) и из каких четырёх компонентов он состоит (назовите два любых)?

Вопрос 2. Приведите пример кросс-культурного поведения, которое в одной культуре является вежливым, а в другой – оскорбительным (не из жестов – из дистанции или контакта глаз).  
Вопрос 3. Какую ошибку совершает экспатриант, который, приехав в новую страну, общается только с другими экспатриантами и избегает местных?

Вопрос 4. Почему менеджер, который долго работал в Японии, может испытывать трудности после возвращения в США?

Вопрос 5. Назовите три стадии культурного шока по O-образной модели (обычно 4 стадии, назовите основные).

Вопрос 6. Что означает термин «репатриационный шок»?

Вопрос 7. Какое поведение является примером эффективного кросс-культурного поведения менеджера в Китае?

Вопрос 8. Что такое «культурная эмпатия»?

Вопрос 9. Какой фактор наиболее важен для успешной кросс-культурной адаптации экспатрианта?

Вопрос 10. Как называется стадия культурного шока, когда человек испытывает раздражение, враждебность к новой культуре?

Вопрос 11. Кросс-культурное поведение включает только вербальную коммуникацию, невербальная не имеет значения.

Вопрос 13. Этнический стереотип всегда является точным отражением реального поведения представителей 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

### Эссе:

Тематика 1. «Модель культурного шока: от кризиса к бикультурализму – факторы успешной адаптации международного менеджера»

В работе раскройте вопросы: культурный шок (cultural shock); U-кривая адаптации (Лисгаард, Gullahorn); культурная дистанция (Babiker et al.); культурный интеллект (CQ – Ang, Van Dyne); этноцентризм / культурная эмпатия; репатриационный шок

Тематика 2: «Кросс-культурное поведение менеджера: от стереотипов к культурной гибкости (на примере вербальной и невербальной коммуникации)»

Кросс-культурное поведение проявляется в мельчайших деталях: как здороваться, как долго смотреть в глаза, как отказывать или критиковать. Менеджер, игнорирующий эти нюансы, рискует испортить переговоры или демотивировать команду. Эссе показывает, как знание типичных культурных сценариев помогает выстраивать эффективное поведение, не скатываясь в жёсткие стереотипы.

В работе раскройте вопросы: Вербальная и невербальная коммуникация; высокий / низкий контекст (Э. Холл); монокронность / полихронность; проксемика, контакт глаз, жесты; культурный стереотип и культурное обобщение; поведенческий компонент культурного интеллекта (CQ Behavior); культурная гибкость

### Критерии оценивания эссе:

| Критерии оценки             | Балы | Описание критерия  |
|-----------------------------|------|--|
| Содержание и раскрытие темы | 1    | Детальное, последовательное описание всех этапов с конкретными примерами<br>Поверхностное описание без конкретных примеров<br>Тема раскрыта минимально или не раскрыта вовсе   |
| Грамотность изложения       | 1    | Соблюдены все правила грамматики, орфографии и пунктуации<br>Правила грамматики, орфографии и пунктуации соблюдены частично, но они не влияют на понимание текста<br>Многочисленные ошибки, затрудняющие восприятие текста   |
| Стилистика                  | 1    | Единый стиль изложения, точные формулировки, уместное использование терминов, лаконичность<br>Стиль изложения в целом единый, но есть отдельные нарушения лаконичности или точности формулировок<br>Несоответствие стиля теме, размытые формулировки, избыточность текста                        |
| Логика изложения            | 1    | Чёткая последовательность изложения, логические связи между частями текста, аргументы подтверждают выводы<br>Есть небольшие нарушения логики изложения, некоторые аргументы слабо связаны с выводами<br>Нарушена последовательность изложения, отсутствует логическая связь между частями текста |

|                    |   |  |
|--------------------|---|--|
| Оригинальность     | 1 | Уникальный подход к теме, нестандартные решения, инновационные идеи, собственная позиция автора<br>Частично оригинальные идеи, но присутствуют элементы шаблонного мышления<br>Отсутствие оригинальности, использование шаблонных решений и подходов |
| Итого максимально: | 5 |  |

## Тема 2.2. Страновой анализ менеджмента

### Вопросы для опроса:

Вопрос 1. Что означает термин «американоцентризм» в сравнительном менеджменте?

Вопрос 2. Как российский менеджмент исторически сочетал административно-командные методы и рыночные механизмы?

Вопрос 3. Почему американские компании чаще используют краткосрочные контракты и аутсорсинг, а японские – долгосрочные отношения с поставщиками?

Вопрос 4. Что такое «двухуровневый совет директоров» (Верхний наблюдательный совет и Правление) и в какой стране он обязателен для крупных компаний?

Вопрос 5. Назовите два ключевых отличия японской модели менеджмента от американской в области принятия решений.

Вопрос 6. Какая модель менеджмента характеризуется наиболее активным участием работников через производственные советы и наблюдательные советы?

Вопрос 7. В какой стране наиболее распространена практика «гуаньси» (личные связи) как основа деловых отношений?

Вопрос 8. Какая страна является родиной концепции «социального рыночного хозяйства» (Soziale Marktwirtschaft), сочетающей рынок и сильную социальную защиту?

Вопрос 9. Что такое «кейрецу» (keiretsu) в японском менеджменте?

Вопрос 10. Какая из перечисленных моделей менеджмента наиболее ориентирована на долгосрочные отношения с поставщиками и «точно вовремя» (JIT)?

Вопрос 11. В немецкой системе корпоративного управления доминирует одна группа стейкхолдеров – акционеры.

Вопрос 12. Японский менеджмент характеризуется краткосрочным наймом и высокой индивидуальной конкуренцией.

### 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 «Страновой анализ менеджмента». Пять групповых докладов с обсуждением.

Тематика докладов:

1. Американская модель менеджмента: акционерный капитализм, краткосрочная эффективность и универсалистские притязания
2. Японская модель менеджмента: от экономического чуда к трансформации
3. Немецкая модель менеджмента: кооперативный капитализм и социальное рыночное хозяйство
4. Китайский менеджмент: конфуцианство, партийный контроль и рыночные реформы
5. Скандинавская модель менеджмента: партисипативность, доверие и социальная устойчивость

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             | Балы | 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. Проблемы и перспективы применения кросс-культурного менеджмента в России

#### Вопросы для опроса:

Вопрос 1. По данным исследований Хофстеде, Россия характеризуется очень низкой дистанцией власти (например, как Дания).

Вопрос 2. В России легко внедрить партисипативный стиль управления (совместное принятие решений), так как все сотрудники ждут участия.

Вопрос 3. Кросс-культурный менеджмент в России уже не актуален, так как все управленческие практики полностью унифицированы с западными.

Вопрос 4. Какой феномен наиболее точно описывает российскую деловую культуру в терминах Тромпенаарса?

Вопрос 5. Какая из перечисленных стран имеет наиболее близкий к России профиль культурных измерений (по Хофстеде)?

Вопрос 6. Назовите две ключевые проблемы, возникающие при переносе системы управления качеством TQM (тотальное качество) из Японии в Россию.

Вопрос 7. Почему в российских компаниях часто наблюдается разрыв между «декларируемыми правилами» и «реальными практиками»?

Вопрос 8. Назовите одно перспективное направление развития кросс-культурного менеджмента в России с учётом поворота на Восток (Китай, Индия, страны Центральной Азии).

Вопрос 9. Что такое «феномен Авось» и как он влияет на планирование в российском менеджменте?

Вопрос 10. Какая главная рекомендация по адаптации западного стиля менеджмента для российской культуры обычно даётся специалистами?

Вопрос 11. Какое российское культурное измерение (или неформальная практика) вступило в конфликт с немецкой системой?

Вопрос 12. Какую корректировку в систему контроля следовало бы внести, учитывая российскую культуру? (Предложите один способ.)

#### 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

Контрольные задания:

Задание 1.

Проанализируйте ситуацию:

Шведская IT-компания открыла офис разработки в Санкт-Петербурге. Шведский менеджер внедрил: плоскую иерархию, отсутствие дресс-кода, свободный график, открытые обсуждения любых проблем, включая критику руководства. Российские программисты первое время радовались свобод, но через три месяца:

перестали соблюдать дедлайны;

не высказывали идей на общих собраниях, но жаловались друг другу в курилке;

один из сотрудников публично раскритиковал менеджера, после чего атмосфера стала напряжённой.

Необходимо:

Какие три культурных конфликта между шведским стилем и ожиданиями российских сотрудников проявились?

Предложите три корректировки в стиле управления шведского менеджера с учётом российской деловой культуры.

Задание 2.

Проанализируйте ситуацию:

Американский производитель оборудования в 2010-х годах создал совместное предприятие (СП) в России. Американцы настаивали на соблюдении стандартов охраны труда (каска, ограждения, инструктажи). Русские рабочие сначала надевали каски, затем перестали, аргументируя: «Мы тут 20 лет так работали, и ничего». Американский менеджер начал штрафовать; рабочие в ответ имитировали работу и портили оборудование. СП оказалось на грани закрытия.

Необходимо:

Какие два культурных измерения (по Хофстеде или Тромпенаарсу) объясняют сопротивление рабочих?

Какая базовая ошибка была допущена американцами во внедрении стандартов? (Не просто «не учли культуру», а конкретно что?)

Предложите два практических шага по внедрению стандартов без саботажа, учитывая российский менталитет.

Критерии оценивания контрольных заданий:

| Балы | Описание критерия   |
|------|---|
| 4    | Обучающимся задание выполнено без ошибок и в полном объеме.   |
| 3    | Обучающимся в целом задание выполнено, имеются отдельные неточности или недостаточно полные ответы, не содержащие ошибок. |
| 2    | Обучающимся допущены отдельные ошибки при выполнении задания  |
| 0-1  | У обучающегося отсутствуют ответы на большинство вопросов   |

задачи, задание не выполнено или выполнено не верно.

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 15 (пятнадцать) баллов.

| Наименование контрольной знаний по разделу | Максимальное количество баллов за работу в рамках КЗР, которое может набрать студент |
|--|--|
| КЗР 1                                      | 5  |
| КЗР 2                                      | 5  |
| Итого:                                     | 10   |

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

#### **КЗР-1.**

##### **Раздел 1.**

##### Контрольные задания:

###### Задание 1.

Ситуация: Американская компания (низкая дистанция власти, индивидуализм, низкое избегание неопределённости) назначила менеджера в филиал в Греции (высокая дистанция власти, коллективизм, высокое избегание неопределённости). Американский менеджер, следуя своему стилю, ввёл открытые конкурсы на должности, публичные рейтинги сотрудников и просил подчинённых самостоятельно принимать оперативные решения. Через полгода он столкнулся с демотивацией, скрытым саботажем и увольнениями.

Необходимо:

1. Используя модель Хофстеде, объясните два конкретных конфликта между стилем менеджера и ожиданиями греческих сотрудников.
2. Как бы вы определили культурные профили США и Греции по измерениям «дистанция власти» и «избегание неопределённости»?
3. Предложите две адаптации в поведении менеджера на основе теории кросс-культурного менеджмента.

###### Задание 2.

«Ошибки адаптации: французский менеджер в Бразилии»

Французская компания (производство косметики) открыла завод в штате Сан-Паулу (Бразилия). Головной офис назначил управляющим француза Пьера, имеющего успешный опыт работы во Франции и Германии. Пьер характеризуется как рациональный, пунктуальный, предпочитающий чёткие процедуры и прямую коммуникацию. Прибыв в Бразилию, он:

Внедрил детальные графики работы с точным учётом времени (начало в 8:00, обед 12:00–13:00, окончание 17:00).

Требовал, чтобы подчинённые задавали вопросы только в письменной форме и по электронной почте.

На совещаниях жёстко придерживался повестки, не допускал отвлечений и личных тем.

При ошибках сотрудников публично указывал на виновного и требовал письменных объяснений.

Через два месяца Пьер заметил:

Участились опоздания и прогулы.

Сотрудники перестали высказывать идеи, на совещаниях молчат.

Выросло число жалоб в профсоюз и HR на «неуважение» и «холодность».

Объём брака не снизился, а часть квалифицированных работников уволилась.

Консультант по кросс-культурному менеджменту, приглашённый компанией, отметил, что Пьер не учёл особенности бразильской деловой культуры.

Необходимо

1. Опишите профиль французской и бразильской культур по трём измерениям Г. Хофстеде (дистанция власти, избегание неопределённости, индивидуализм/коллективизм). Укажите, как данные профили могут различаться.

2. Используя концепцию высоко- и низкоконтрастных культур Э. Холла, объясните, почему бразильским сотрудникам некомфортно при общении только через электронную почту и в условиях жёсткой временной регламентации.

3. Назовите три конкретных культурных конфликта между стилем управления Пьера и ожиданиями бразильских сотрудников. Для каждого укажите теоретическое измерение (Хофстеде, Холл или Тромпенаарс).

4. Предложите три практические рекомендации Пьеру, как адаптировать своё поведение с учётом бразильской культуры. Каждая рекомендация должна быть обоснована ссылкой на соответствующую теорию.

Задание 3.

Проанализируйте ситуацию: Крупный немецкий производитель автомобильных компонентов открыл инжиниринговый центр в Шанхае. Руководителем назначен Томас, 20 лет проработавший в Германии. Китайский персонал состоит из молодых инженеров, свободно говорящих по-английски. Томас прошёл недельный курс «Введение в китайскую культуру» (история, этикет, правила поведения за столом). По прибытии он:

Организовал открытое рабочее пространство (open space), чтобы стимулировать коммуникацию.

Ввёл еженедельные собрания, где требовал, чтобы каждый инженер отчитывался о личных успехах и ошибках.

Предложил систему бонусов за индивидуальные рационализаторские предложения.

Стал публично благодарить отличившихся сотрудников на общих планерках.

Через три месяца Томас находится в подавленном состоянии. Он жалуется, что китайцы:

На собраниях молчат, на задаваемые вопросы отвечают «да» или улыбаются, но потом не делают, что обещали.

Не высказывают инициатив, все решения ждут от него.

Индивидуальные бонусы не мотивируют, а вызывают странную нервозность.

На его публичную похвалу сотрудники отводят взгляд и краснеют.

HR-директор (китаянка) объясняет, что Томас находится в стадии культурного шока, и его стиль управления не соответствует китайским нормам (высокая дистанция власти, коллективизм, понятие «лица»).

Необходимо:

1. Определите, на какой стадии U-образной модели культурного шока (Лисгаард) находится Томас. Назовите признаки, подтверждающие вашу оценку.

2. Выделите три ключевые ошибки Томаса, связанные с неучётом китайской культуры. Для каждой ошибки назовите соответствующее измерение Хофстеде (дистанция власти, коллективизм, избегание неопределённости, долгосрочная ориентация) и кратко поясните, в чём ошибка.

3. Объясните, что такое «лицо» (mianzi) в китайской культуре. Почему публичная похвала и индивидуальные бонусы вызывают дискомфорт, а открытая критика ошибок вообще недопустима?

4. Опишите, какие компоненты культурного интеллекта (CQ – когнитивный, метакогнитивный, мотивационный, поведенческий) у Томаса развиты слабо. Предложите два конкретных шага для развития поведенческого компонента CQ в Китае.

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.

Заполните таблицу.

| Критерий сравнения  | США                        | Япония | Германия                         |
|---|----------------------------|--------|----------------------------------|
| Тип капитализма (акционерный/кооперативный)                     |                            |        |                                  |
| Отношение к риску   |                            |        |                                  |
| Карьерная модель (быстрая/медленная, внутри фирмы/межфирменная) |                            |        |                                  |
| Основной стейкхолдер  | Акционеры                  |        |                                  |
| Стиль принятия решений  | Индивидуальный сверху вниз |        | Консенсусный с участием советов  |
| Механизм контроля   | По результатам (KPI)       |        | Формальные процедуры + соучастие |

Задание 2.

Ситуация:

Американская компания (производство электроники) приобрела немецкого поставщика компонентов. Американский CEO внедрил в немецком филиале свою модель:

Уволил часть сотрудников, чтобы повысить эффективность.

Ввёл индивидуальные бонусы для руководителей на основе квартальной прибыли.

Отменил двухуровневый совет, заменив его единым советом из «своих» людей.

Потребовал сократить время на согласование решений с профсоюзами.

Немецкие менеджеры и рабочие начали сопротивляться, несколько ключевых специалистов уволились, производительность упала.

Необходимо

Какие три фундаментальных принципа немецкой модели менеджмента нарушил американский CEO (назовите и кратко поясните)?

Почему отмена двухуровневого совета и игнорирование профсоюзов в Германии ведёт к конфликту, а в США это норма?

Предложите три шага по адаптации американской стратегии к немецкому контексту, сохранив цели эффективности, но без разрушения институтов.

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. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ КРОССКУЛЬТУРНОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

### **Тема 1.1. Возникновение и эволюция сравнительного менеджмента**

1. Сущность и содержание сравнительного менеджмента
2. Возникновение сравнительного менеджмента в России
3. Теории культур
4. Классификация деловых культур: Е. Холл, Р. Льюис и Х. Триандис.
5. Классификация деловых культур: Г. Хофстед и Ф. Тромпенаарс
6. Теоретические модели управления в сравнительном менеджменте
7. Факторы формирования стиля руководства в кросскультурном менеджменте
8. Стиль принятия решений в сравнительном менеджменте
9. Институциональная экономика

### **Тема 1.2. Культура в сравнительном менеджменте**

1. Институциональная среда международной компании
2. Институциональные и социокультурные факторы трансформации экономики в России
3. Охарактеризуйте теории мотивации в сравнительном менеджменте
4. Мотивационная дифференциация в мультинациональном коллективе
5. Влияние культурно-странового контекста на мотивационные изменения
6. Практика стимулирования труда в различных странах
7. Реализация принципа социальной справедливости в мультикультурной среде
8. Коммуникация как процесс. Межкультурная коммуникация

## 9. Стили коммуникации. Коммуникационные потоки

### Тема 1.3. Культура и стили руководства

1. Каналы коммуникации и современные информационно-коммуникационные технологии
2. Культурные шумы в процессе коммуникации
3. Языковые барьеры в коммуникации и способы их преодоления
4. Невербальная коммуникация в сравнительном менеджменте
5. Управление кросс-культурной коммуникацией
6. Кросскультурный шок
7. Кросскультурная адаптация
8. Теория менеджмента США
9. Модель менеджмента Германии

### Тема 1.4. Управление мотивацией в сравнительном менеджменте

1. Английская модель менеджмента.
2. Шведская модель менеджмента
3. Японская модель менеджмента
4. Российский менеджмент
5. Коммуникации и языковые барьеры
6. Влияние культурно-странового контекста на мотивационные изменения.
7. Невербальная коммуникация.
8. Управления кросскультурной коммуникацией. 3
9. Способы преодоления языковых барьеров в международном бизнесе.

### Тема 1.5. Коммуникации в системе сравнительного менеджмента

1. Роль информации и коммуникации в социальном общении и определении качества человеческого бытия.
2. Значимость выбора источников и рациональный подход к овладению информацией
3. Функциональное планирование работы в офисе
4. Рациональное моделирование рабочего пространства
5. Искусство организации рабочего места
6. Рациональное управление потоком деловой документации.
7. Специфика работы и формы общения с различного типа информацией в офисе
8. Рабочее место и основы его организации
9. Обслуживание рабочего места

## РАЗДЕЛ 2. СТРАНОВЫЙ АНАЛИЗ МЕНЕДЖМЕНТА

### Тема 2.1. Кросскультурная адаптация. Кросскультурное поведение

1. Причины дефицита времени
2. Методы управления временем
3. Принципы управления временем, применимые ко всем аспектам человеческой деятельности
4. Технологии управления личным временем
5. Эффективное управление временем в работе менеджера с помощью различного инструментария
6. Стратегия «управление временем» как управление собственной деятельностью, рациональная организация выполнения задач и распределения собственных ресурсов

7. Первый шаг на пути к овладению искусством управления временем – изменение его восприятия
8. Выбор инструмента для эффективного планирования времени
9. Понятия психологического, социального, профессионального времени

### **Тема 2.2. Страновой анализ менеджмента**

1. Своевременность как критерий личной организации времени
2. Технология принятия решения в разрешении и конфликта между долгосрочными и краткосрочными целями
3. Методы и принципы повышения собственной эффективности А.А. Любищева
4. Основные требования к составлению плана дел: список ежедневных дел, составление расписания
5. Технология планирования по методу «Альпы», «Парето», Эйзенхауэра, Б. Франклина
6. Прямое планирование с помощью картотек и дневников учета времени.
7. Методы выполнения оперативных планов.
8. Метод простого планирования.
9. Метод приоритетного планирования.

### **Тема 2.3. Проблемы и перспективы применения кросскультурного менеджмента в России**

1. Метод «шести задач»
2. Метод А,В,С
3. Цели: классификация и значение постановки
4. Методы постановки целей
5. Постановка целей: как работать над своими жизненными планами?
6. Определение жизненных целей
7. Лучевые диаграммы в постановке целей
8. Последствия атрибуции успеха и неудачи
9. Методика «Мотивация успеха и боязнь неудачи»

#### **1.2. 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                               |

|    |         |                       |  |
|----|---------|-----------------------|--|
| Е  | 60 – 69 |                       | выполнение удовлетворяет минимальные критерии                          |
| FX | 35 – 59 | «Неудовлетворительно» | с возможностью повторной сдачи   |
| F  | 0 – 34  |                       | с обязательным повторным изучением дисциплины (выставляется комиссией) |

**6.4. Для решения контрольных заданий обучающемуся разрешается использование калькулятора.**

## **2. 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 преподавателям. 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.

### **3. Учебная литература и ресурсы информационно- телекоммуникационной сети Интернет**

#### **8.1. Основная литература**

1. Маслова, Е. Л. Международный культурный обмен и деловые коммуникации : практикум / Е. Л. Маслова, В. А. Коленова. - 3-е изд. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2022. - 127 с. - ISBN 978-5-394-04737-4. - Текст : электронный. – Режим доступа: <https://znanium.ru/read?id=431640>

2. Досова, А. Г. Сравнительный менеджмент: учебное пособие / Досова А.Г., Федотова О.В. - Волгоград:Волгоградский ГАУ, 2021. - 120 с. - Текст : электронный.– Режим доступа: <https://znanium.ru/read?id=210286>

3. Луговнина, С. М. Международный менеджмент : учебное пособие / С. М. Луговнина. - Йошкар-Ола : Поволжский государственный технологический университет, 2023. - 156 с. - ISBN 978-5-8158-2076-0. - Текст : электронный. – Режим доступа: <https://znanium.ru/read?id=398160>

#### **8.2. Дополнительная литература**

1. Менеджмент: Теория, практика и международный аспект : учебник / под ред. Н. Ю. Кониной. - 2-е изд., испр. и доп. - Москва : Издательство «Аспект Пресс», 2021. - 432 с. - ISBN 978-5-7567 1021-2. - Текст : электронный. – Режим доступа: <https://znanium.ru/read?id=427006>

2. Международный бизнес: новые тенденции теории и практики : учебное пособие / Л. П. Пискунова, А. Н. Непп, Е. Б. Бедрина [и др.] ; под общ. ред. Л. С. Ружанской ; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Уральский федеральный университет. - Екатеринбург : Изд-во Уральского ун-та, 2020. - 150 с. - ISBN 978-5-7996-3158-1. - Текст : электронный. – Режим доступа: <https://znanium.ru/read?id=423590>

3. Бобина, Н. В. Самоменеджмент : учебное пособие / Н. В. Бобина, Л. А. Каменская, И. Ю. Столярова. - Москва : ФЛИНТА, 2021. - 184 с. - ISBN 978-5-9765-4712-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/read?id=389937>

#### **8.3 Нормативные правовые документы и иная правовая информация**

1. Конституция Российской Федерации. Принята всенародным голосованием 12.12.1993 (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 № 6 ФКЗ, от 30.12.2008 №7-ФКЗ, от 05.02.2014 №2-ФКЗ, от 21.07.2014 №11-ФКЗ). [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_28399/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/)

2. Гражданский кодекс Российской Федерации. Части первая, вторая, третья и четвертая. [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_5142/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/)

3. Трудовой кодекс Российской Федерации. Принят Государственной Думой 21.12.2001. Одобрен Советом Федерации 26.12.2001. [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34683/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/)

#### **8.4 Интернет-ресурсы**

1. Научная электронная библиотека «КИБЕРЛЕНИНКА» <https://cyberleninka.ru/>  
Электронно-библиотечная система Лань <https://e.lanbook.com/>

2. Электронно-библиотечная система «ЗНАНИУМ» <https://znanium.ru>

**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