

АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
САМАРСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ  
«МЕЖДУНАРОДНЫЙ ИНСТИТУТ РЫНКА»

УТВЕРЖДАЮ  
Проректор по учебной работе и  
качеству образования

\_\_\_\_\_ И. А. Долгова

15 апреля 2026 г.

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДИСЦИПЛИНЫ

**ТЕХНОЛОГИИ КРОССКУЛЬТУРНОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

---

Направление подготовки:	38.04.02 Менеджмент
Профиль подготовки:	Стратегический менеджмент
Квалификация:	магистр
Форма обучения:	очная, заочная
Год начала подготовки:	2026

Самара  
2026

# 1. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА, СООТНЕСЁННЫЕ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Результаты обучения по дисциплине	Вид аттестации и оценочных средств
УК-4. Способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном(ых) языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия	УК-4.И-2. Представляет результаты академической и профессиональной деятельности на мероприятиях различного формата, включая международные	УК-1.И-2.3-1. Знает основные концепции организации межличностного взаимодействия в информационной среде	Текущий контроль: устный опрос, решение задач, доклад, промежуточный тест, Промежуточная аттестация: контрольное задание
		УК-4.И-2.У-1. Владеет навыками и умениями установления и развития академических и профессиональных контактов, в т.ч. в международной среде, в соответствии с целями, задачами и условиями совместной деятельности, включая обмен информацией и выработку единой стратегии взаимодействия	Текущий контроль: устный опрос, решение задач, доклад, промежуточный тест, Промежуточная аттестация: контрольное задание
	УК-4.И-3. Принимает участие в академических и профессиональных дискуссиях, в том числе на иностранном(ых) языке(ах)	УК-4.И-3.У-1. Воспринимает и анализирует информацию на государственном языке РФ и иностранном языке в процессе академического и профессионального взаимодействия	Текущий контроль: устный опрос, решение задач, доклад, промежуточный тест, Промежуточная аттестация: контрольное задание
		УК-4.И-3.У-2. Принимает участие в академических и профессиональных дискуссиях на государственном языке РФ и/или иностранном языке, аргументированно отстаивая свои позиции и идеи	Текущий контроль: устный опрос, решение задач, доклад, промежуточный тест, Промежуточная аттестация: контрольное задание
УК-5. Способен	УК-5.И-1. Имеет	УК-5.И-1.3-1. Знает	Текущий контроль:

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Результаты обучения по дисциплине	Вид аттестации и оценочных средств
анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия	представление о сущности и принципах анализа разнообразия культур в процессе межкультурного взаимодействия	принципы анализа и учета разнообразия культур в процессе межкультурного взаимодействия	устный опрос, решение задач, доклад, промежуточный тест, Промежуточная аттестация: контрольное задание
		УК-5.И-1.3-2. Знает методы анализа и учета разнообразия культур в процессе межкультурного взаимодействия	Текущий контроль: устный опрос, решение задач, доклад, промежуточный тест, Промежуточная аттестация: контрольное задание
		УК-5.И-1.3-3. Знает нормы межкультурного взаимодействия с учетом разнообразия культур	Текущий контроль: устный опрос, решение задач, доклад, промежуточный тест, Промежуточная аттестация: контрольное задание
	УК-5.И-2. Демонстрирует способность анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия	УК-5.И-1.У-1. Умеет анализировать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия	Текущий контроль: устный опрос, решение задач, доклад, промежуточный тест, Промежуточная аттестация: контрольное задание
		УК-5.И-1.У-2. Умеет учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия	Текущий контроль: устный опрос, решение задач, доклад, промежуточный тест, Промежуточная аттестация: контрольное задание
		УК-5.И-1.У-3. Умеет строить межкультурное взаимодействие с учетом разнообразия культур	Текущий контроль: устный опрос, решение задач, доклад, промежуточный тест, Промежуточная аттестация: контрольное задание

## 2. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ

### Раздел 1. Деловые культуры и проблемы межкультурной коммуникации

Структура и средства межкультурных коммуникаций.

Виды межкультурной коммуникации.

Аккультурация в межкультурных взаимодействиях.  
 Проблема понимания в межкультурной коммуникации.  
 Толерантность как результат межкультурной коммуникации.

## **Раздел 2. Формы и виды межкультурной коммуникации. Основные теории межкультурной коммуникации**

Формы и виды межкультурной коммуникации.  
 Основные теории межкультурной коммуникации.  
 Формула Г. Лассвелла. Модель К.Шеннона.  
 Теория потребностей Р.Димблби и Г.Бертон.  
 Функции коммуникации: информационная, социальная, интерпретативная, экспрессивная.  
 Прикладные модели коммуникации. Исследования Пирса и Морриса. Семиозис.

## **Раздел 3 Культурные изменения и взаимодействие культур**

Источники и механизмы изменений культуры.  
 Изменения культуры в эпоху глобализации.  
 Значение культурных изменений для взаимодействия культур.  
 Изменения в коммуникации в век техники.  
 Рецептивный переворот.  
 М.Маклюэн и культурообразующий потенциал электронных медиа.  
 Стереотипизация и оригинальность.

## **Раздел 4. Коммуникативные типы людей. Коммуникативные компетенции**

Понятие языковой, речевой, коммуникативной и межкультурной компетенции.  
 Структура коммуникативной компетенции и структура языковой личности.  
 Когнитивный, эмоциональный и поведенческий аспекты межкультурной компетенции в [работах](#) Р. Брислина, Д. Ландина,

## **Раздел 5. Стратегии и модели достижения взаимопонимания в условиях межкультурной коммуникации**

Стратегии как образцы речевых действий для достижения определенных целей, которые выстраиваются на основе оценки партнера  
 Тактика настроения на переговоры.  
 Учет внешних обстоятельств встречи.  
 Тактика поддержания имиджа партнера, Формулы обращения, «Ты» и «Вы».  
 Употребление ученой степени и звания.  
 Обеспечение адекватного взаимопонимания.  
 Реагирование на инициативные шаги партнера.  
 Согласие или несогласие высказыванием собеседника, принятие или отклонение предложений.  
 Согласие ограничением,  
 Обращение к личности собеседника.  
 Оптимальная аргументация в ходе переговоров. Стратегия и стиль убеждения.  
 Тактика подчеркивания интересов партнера

## **Практические задания**

**1..** Разработайте сценарий деловых переговоров с представителями китайской компании по следующему плану:

1. Подготовка переговоров. Согласование дат, содержания переговоров
2. Организация встречи делегации в России
3. Ведение переговоров (место, время, рассадка гостей, порядок обсуждения вопросов, завершение переговоров)
4. Организация проводов делегации

2. Составьте культурную карту.

2. Приведите ваши ассоциации, связанные с культурой перечисленных стран.

3. Ответьте на вопрос, как эти культурные ассоциации влияют на межкультурную коммуникацию.

	Россия	Финляндия	Венгрия	Франция	Германия	Япония
Ассоциации						
Особенности межкультурной коммуникации						

3. Заполните таблицу «Языковое сегментирование цветового спектра в разных культурах»

Почему синий, черный, серый цвета костюмов считаются оптимальными на деловых переговорах?

Названия цветов	Культура русского народа	Культура арабов
красный		
белый		
черный		
зеленый		
синий		

#### Критерии оценки работы на практическом занятии

Критерии	Максимальное количество баллов за занятие
<b>Устный опрос, коллоквиум</b>	
Основные теоретические положения по вопросу раскрыты. Имеются элементы обоснования выводов. Имеются элементы систематизации информации, факты применения профессиональной терминологии. Очевидно использование источников рекомендованной литературы.	5 баллов

#### Решение задач, кейсов, заданий, выполнение лабораторных работ

Верно выполненное практическое (лабораторное) задание	5 баллов
---	----------

### 2.2. Темы докладов

1. Понимание культурных различий: модель Хофстеде и её применение в кросскультурном управлении.
2. Роль невербальной коммуникации в международном бизнесе.
3. Этические аспекты кросскультурного менеджмента: как различия в культурах влияют на этические нормы.
4. Стратегии преодоления культурных барьеров в международной команде.
5. Влияние глобализации на культурную идентичность: вызовы и возможности.
6. Конфликты в многонациональных группах: причины и пути их разрешения.
7. Культура и восприятие времени: как разные культуры используют время в бизнесе.
8. Управление разнообразием: практические советы для лидеров в мультикультурных средах.
9. Технологии и кросскультурное обучение: как использовать цифровые инструменты для улучшения коммуникаций.
10. Лидерство в условиях культурного многообразия: стили управления в разных культурах.

11. Роль языка в кросскультурном менеджменте: корреляция между языком и культурным восприятием.
12. Кросскультурные команды: как создать эффективную многонациональную рабочую группу.
13. Социальные сети и их влияние на формирование культурных сообществ в глобальной экономике.
14. Гендерные различия в управлении: как культура определяет роли мужчин и женщин в бизнесе.
15. Кросскультурные тренинги: психология обучения и их эффективность.
16. Межкультурная адаптация сотрудников: стратегии для успешной интеграции в новые культурные контексты.
17. Практика и примеры успешного кросскультурного управления в международных корпорациях.
18. Наставничество и кросскультурное взаимодействие: как опыт помогает адаптироваться к новым культурам.
19. Кросскультурные аспекты обслуживания клиентов: как учитывать культурные предпочтения в бизнесе.
20. Будущее кросскультурного менеджмента: тенденции и прогнозы для международных организаций.

#### **Шкала и критерии оценки доклада**

<b>Критерии</b>	<b>Показатели</b>	<b>Баллы</b>
1. Степень раскрытия сущности проблемы	<ul style="list-style-type: none"> <li>– соответствие теме доклада;</li> <li>– полнота и глубина раскрытия основных понятий;</li> <li>– умение работать с литературой, систематизировать и структурировать материал;</li> <li>– умение обобщать, сопоставлять различные точки зрения по рассматриваемому вопросу, аргументировать основные положения и выводы.</li> </ul>	70
2. Обоснованность выбора источников	<ul style="list-style-type: none"> <li>– круг, полнота использования литературных источников по теме;</li> <li>– привлечение новейших работ (журнальные публикации, материалы сборников научных трудов и т.д.).</li> </ul>	15
3. Изложение	– литературный стиль.	15

Доклад оценивается по 100 балльной шкале, баллы переводятся в оценки успеваемости следующим образом:

- 90 – 100 баллов – «отлично»;
- 70 – 89 баллов – «хорошо»;
- 50 – 69 баллов – «удовлетворительно»;
- менее 50 баллов – «неудовлетворительно».

### **2.3. Тесты для текущего контроля**

#### **Образцы тестов**

1. Для каких культур, согласно классификации Холла характерно отношение к конфликту как к созидательному элементу?

- А) низкоконтекстные культуры
- Б) высококонтекстные культуры
- В) коллективистские культуры
- Г) реактивные культуры

2. Межкультурная коммуникация- это

- А) совокупность разнообразных форм отношений при проведении спортивных мероприятий
- Б) совокупность методов и способов ведения бизнеса и воздействия на партнёров с целью получения прибыли
- В) отношение людей к событиям и фактам социальной действительности и их оценка
- Г) совокупность разнообразных форм отношений и общения между индивидами и группами, принадлежащими к разным культурам

3. Метод научного познания, сущность которого в разделении социокультурных систем и объектов, их группировка с помощью обобщенной идеальной модели или типа - это

- А) культурные универсалии
- Б) компоненты культуры
- В) типология культуры
- Г) социокультурная идентичность

4. Типология коммуникативных культур Г. Хофстеде включает следующие группы:

- А) высококонтекстные и низкоконтекстные
- Б) реактивные, моноактивные, полиактивные
- В) культуры с высокой дистанцией власти и с низкой дистанцией власти
- Г) монохронные и полихронные

5. Страны с преобладанием мужественной культуры характеризуются следующим:

- А) приверженность общества таким ценностям, как рекорды, достижения, героизм, упорство в достижении цели, материальный успех
- Б) приверженность таким ценностям как выстраивание ровных отношений, склонность к компромиссам, скромность, забота о ближнем, уют, качество жизни
- В) приверженность к ценностям свободы, демократии

6. Для стран какого региона характерен искусный, вычурный стиль коммуникации?

- А) Западная Европа
- Б) Восточная Европа
- В) Северная Америка
- Г) Ближний Восток

7. Представители культуры какого народа не будут публично критиковать сотрудника по работе, т.к. считают это проявлением грубости и неуважения?

- А) американцы
- Б) немцы
- В) японцы
- Г) итальянцы

8. Выберите верный тип реакций на другую культуру

- А) отрицание культурных значений,
- Б) защита собственного превосходства
- В) минимизация культурных различий,
- Г) адаптация к новой культуре

9. Главными причинами межкультурных конфликтов являются

- А) гендерная принадлежность
- Б) общность менталитетов
- В) несовпадение ценностных ориентаций, установок
- Г) незнание языков

10. Представители какой культуры по типологии Г. Ховстеде считают, что неравенство в обществе должно быть сведено к минимуму.

- А) культуры с высокой дистанцией власти

- Б) культуры с низкой дистанцией власти
- В) культуры с высоким барьером неопределенности
- Г) культуры с низким барьером неопределенности

11. Установите соответствие между языковыми концептами и культурами, которым эти концепты соответствуют:

концепт	Национальная культура
А) путешествие	1. англичане
Б) бизнес	2. американцы
В) гостеприимство	3. русские
Г) карьера	4. японцы

12. Оцените оправданность использования иноязычных слов в следующих предложениях. Замените эти слова соответствующими синонимами.

- Среди собравшихся преобладали представители молодежи.
- Профсоюзы делают сильный акцент на культурную работу.
- Сотрудник компании конфиденциально признался коллегам, что причиной нарушения им сроков выполнения работы стала потеря важных документов
- Общее внимание привлекал новый анонс, вывешенный на входной двери учреждения.

### 3. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

#### 3.1. Банк контрольных заданий (с указанием компетенции)

##### БЛОК 1 – ПРОВЕРКА ЗНАНИЙ

1.1. УК-1.И-2.3-1 Прочитайте текст, выберите правильный ответ и дайте обоснование  
Согласно модели командных компетенций Питера Хокинса к коммуникативной компетенции относится компетенция

- А. Доверие
- Б. Понимание предназначения
- В. Взаимодействие
- Г. Поддержка командной идентичности
- Д. Выстраивание отношений с другими командами

1.2. УК-5.И-1.3-1. Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа.

Согласно классификации Холла характерно отношение к конфликту как к созидательному элементу характерно для следующего типа коммуникативных культур

- А. Низкоконтекстные культуры
- Б. Высококонтекстные культуры
- В. Коллективистские культуры
- Г. Реактивные культуры

1.3. УК-5.И-1.3-2. Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа.

Многослойный, сложный, насыщенный различными эпитетами, образными выражениями стиль коммуникаций характерен для коммуникативных культур стран, расположенных

- А. В Западной Европе
- Б. В Восточной Европе
- В. В Северной Америке
- Г. На Ближнем Востоке



1.4. УК-5.И-1.3-3. Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа.

Публичная и открытая похвала сотрудника компании недопустима в деловой коммуникативной культуре...

- А. Американцев
- Б. Немцев
- В. Японцев
- Г. Итальянцев

1.5. УК-1.И-2.3-1 Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа.

Прочитайте диалог.

Г-н Керри: Скажите, договор сегодня будет готов?

Г-н Ли: Боюсь, что нет. Господин Сун еще не все документы подготовил.

Г-н Керри: Он не очень-то усерден, не так ли?

Г-н Ли: Вообще-то он очень хороший работник. Я уже пытался выяснить, что с ним случилось.

Г-н Керри: Ну, и что он сказал?

Определите характеристику деловой культуры, которая продемонстрирована в диалоге.

- А. Дистанция власти
- Б. Отношение к неопределенности
- В. Отношение к контексту
- Г. Восприятие времени

1.6. УК-5.И-1.3-1. Какое из следующих понятий относится к основным принципам кросскультурного менеджмента?

- А. Иерархия
- Б. Адаптация
- В. Централизованное управление
- Г. Статус-кво

1.7. УК-5.И-1.3-2. Что такое культурный шок?

- А. Позитивные изменения в культуре
- Б. Стресс и дезориентация, возникающие при столкновении с новой культурой
- В. Удобное восприятие другой культуры
- Г. Процесс глобализации

1.8. УК-5.И-1.3-3. Какой из следующих факторов может способствовать успешной коммуникации между культурами?

- А. Игнорирование культурных различий
- Б. Эмпатия и открытость
- В. Адаптация только одной стороны
- Г. Безразличие к языковым барьерам

1.9. УК-5.И-1.У-3. Какое утверждение о высококонтекстуальных культурах верно?

- А. Коммуникация здесь в основном происходит через явные выражения
- Б. Важна невербальная коммуникация и контекст ситуаций
- В. Открытое выражение мыслей считается нормой
- Г. Участие в переговорах не обязательно

1.10. УК-1.И-2.3-1 Что подразумевает под собой понятие "кросскультурная компетенция"?

- А. Умение говорить на нескольких языках
- Б. Понимание и уважение культурных различий
- В. Применение только западных методов управления
- Г. Монокультурный подход к управлению

1.11. УК-5.И-1.3-1. В чем основное отличие между индивидуалистическими и коллективистскими культурами?

- А. Отношение к времени
- Б. Уровень образования
- В. Фокус на индивидуальных успехах против групповых достижений
- Г. Степень технологического прогресса

1.12. УК-5.И-1.3-2. Какой подход наиболее эффективен для решения конфликтов в межкультурной среде?

- А. Попытка навязать свою точку зрения
- Б. Использование компромиссов и поиск общего решения
- В. Полное игнорирование конфликтов
- Г. Установление авторитарного контроля

1.13. УК-5.И-1.3-3. Какой элемент кросскультурного менеджмента включает в себя анализ языковых различий?

- А. Стратегический менеджмент
- Б. Коммуникационная компетентность
- В. Управление цепочками поставок
- Г. Лидерство

1.14. УК-1.И-2.3-1 Какой из следующих стилей лидерства считается более подходящим в кросскультурном контексте?

- А. Авторитарный
- Б. Либеральный
- В. Ситуационный
- Г. Патерналистский

1.15. УК-5.И-1.3-1. Как культурные нормы влияют на принятие решений в организациях?

- А. Обеспечивают однообразие решений
- Б. Определяют лишь юридические аспекты
- В. Формируют ценности и приоритеты участников процессов
- Г. Не влияют на процесс принятия решений

1.16. УК-5.И-1.3-2. Какое из следующих утверждений о глобальных командах является верным?

- А. Они не нуждаются в культурной гибкости участников
- Б. Члены команды должны понимать и уважать разные культурные фоны
- В. Они работают исключительно на родном языке участников
- Г. Конфликты в таких командах легко разрешаются

1.17. УК-5.И-1.У-1. Какое значение имеет научение культурным различиям для менеджеров?

- А. Не важно в современных условиях
- Б. Упрощает процесс контроля
- В. Повышает компетентность и снижает риски
- Г. Усложняет общение с подчиненными

1.18. УК-1.И-2.3-1 Какой метод в кросскультурном менеджменте предполагает обучение сотрудников взаимодействию с представителями других культур?

- А. Технические тренинги
- Б. Диверсификация
- В. Кросскультурное обучение
- Г. Контроль качества

1.19. УК-5.И-1.3-1. Какое влияние оказывает культура на восприятие времени?

- А. Все культуры одинаково воспринимают время
- Б. Индивидуалистические культуры обычно более гибки к времени
- В. Коллективистские культуры чаще придерживаются строгих временных рамок
- Г. Культура может сильно влиять на восприятие времени и его использования

1.20. УК-5.И-1.3-2. Как технологии влияют на кросскультурный менеджмент?

- А. Упрощают коммуникацию между культурами
- Б. Усложняют взаимодействие между различными культурными рамками
- В. Приводят к глобализации и утрате культурной идентичности
- Г. Не имеют никакого влияния

## БЛОК 2 – ПРОВЕРКА УМЕНИЙ

2.1. УК-4.И-2.У-1. Установите соответствие между функциями стереотипов в межкультурной коммуникации и их содержанием

1. Функция передачи относительно достоверной информации	А. Стереотипы позволяют дать оценочное сравнение чужой и своей групп и тем самым защитить традиции, взгляды, ценности своей группы.
2. Ориентирующая функция	Б. Стереотипы позволяют довольно быстро дифференцировать людей по группам на основе стереотипных признаков, ожидая от них определенного поведения.
3. Влияние на создание реальности	В. Благодаря стереотипам уже с первых контактов с чужой культурой у человека всегда начинается классификация новой информации и формируется относительно четкая модель этой культуры.

2.2. УК-4.И-3.У-1 Установите соответствие между типами коммуникационной личности и особенностями коммуникации

1. Доминантный коммуникант	А. Легко входит в разговор, переходит с темы на тему, говорит много, интересно и с удовольствием, не теряется в незнакомой ситуации общения
2. Мобильный коммуникант	Б. Стремится завладеть инициативой, не любит, когда его перебивают, говорит резко, насмешливо, громко.
3. Ригидный коммуникант	В. Не стремится овладеть инициативой в процессе общения, характеризуется застенчивостью и скромностью, ощущает скованность в неожиданной ситуации.
4. Интровертный коммуникант	Г. Испытывает трудности при установлении контакта. Активно вступает в деловую коммуникацию после обсуждения общих нейтральных тем о погоде, о последних политических, международных событиях.

2.3. УК-4.И-3.У-2. Установите соответствие между языковыми концептами и коммуникативными культурами, которым эти концепты соответствуют

1. Путешествие	А. Американцы
----------------	---------------

2. Бизнес	Б. Русские
3. Карьера	В. Японцы
4. Гостеприимство	Г. Англичане

2.4. УК-5.И-1.У-1. Прочитайте текст и установите соответствие.

Установите соответствие между типом деловой коммуникационной культуры и особенностями организации рабочего процесса

1. Стремление к установлению межличностных взаимоотношений в процессе выполнения задач, реализация семейственности и неформальных связей. Умение убеждать, эмоциональность во взаимодействии с людьми. Готовность расширить и общение, контакты	А. Моноактивный тип деловой культуры
2. В процессе выполнения работ выстраивают строгую иерархию отношений, в значительной степени напоминающую структуру семьи. Демонстрируют скромность, несмотря на высокий уровень профессионализма и компетентности. Отличаются своим умением создавать гармоничную атмосферу для работы в команде.	Б. Полиактивный тип деловой культуры
3. Ориентация на выполнение конкретной производственной задачи. Четкое следование намеченного плана/графика/схемы Деятельность в соответствии с инструкциями.	В. Реактивный тип деловой культуры

2.5. УК-5.И-1.У-2. Установите соответствие между типами национальных корпоративных культур, предложенных Т.Дил и А. Кеннеди, и их характеристиками по двум параметрам: «готовность к риску при принятии решений и скорость обратной связи»

1. Tough guy culture (культура «жестких парней»).	А. Риск – низкий. Скорость обратной связи - высокая
2. Work hard, play hard culture (кто хорошо работает, тот хорошо отдыхает).	Б. Риск – высокий. Скорость обратной связи - высокая
3. Bet - youг- company culture (поставь на карту свою компанию).	В. Риск – низкий. Скорость обратной связи - замедленная
4. Process culture (культура-процесс).	Г. Риск – высокий. Скорость обратной связи - замедленная

2.6. УК-5.И-1.У-3. Установите соответствие между характеристикой коммуникативной культуры «отношение к неопределенности» (Г. Хофстеде), и странами для которых характерен высокий или низкий уровень избегания неопределенности при принятии управленческих решений

1. Россия, Швеция, США	А. Высокий уровень избегания неопределенности
2. Германия, Япония, Франция	Б. Низкий уровень избегания неопределенности
3. Австралия Англия	В. Средний уровень избегания неопределенности

2.7. УК-4.И-2.У-1. Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ

*Ознакомьтесь ситуацией деловой коммуникации и определите, особенности деловой коммуникационной культуры каждого их участников ситуации по следующим критериям 1. Отношение к контексту. 2. Дистанция власти. 3. Отношение ко времени.*

*Поясните свою позицию.*

Александр Томилин, преуспевающий бизнесмен, приехал на заранее запланированную встречу со своим другом и одновременно партнером-итальянцем Алберто Ди Маджио на 10 минут раньше времени.

В приемной г-на Ди Маджио Александра встретила обаятельная секретарша. "Г-н Ди Маджио ждет вас, – сказала она. – Но в настоящий момент он говорит по телефону. Пока линия на селекторе не погасла, я предложу вам чай или кофе. Вы можете расположиться в этом кресле и

полистать газеты и журналы". Телефонный разговор затянулся. Когда через полчаса Алберто Ди Маджио вышел из кабинета, что приветствовать друга, Александр выглядел обиженным и не старался этого скрывать.

Обращаясь к хозяину, он сказал: «Альберто, уж если ты не мог закончить разговор, когда я пришел, то хотя бы пригласил меня в кабинет. Другам "крутость" не показывают».

2.8. УК-4.И-3.У-1 Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

На международной научной конференции один из участников предложил коллеге из другой страны продолжить обсуждение научного доклада в перерыве за чашечкой кофе. В ответ услышал от него: «Я не пью кофе, только чай». Первый собеседник решил, что коллега не желает общаться. Какие межкультурные коммуникационные барьеры возникли в данной ситуации?

2.9. УК-4.И-3.У-2. Прочитайте текст и дайте развернутый обоснованный ответ

Ознакомьтесь с текстом и определите, какие коммуникационные барьеры возникли в коммуникации между представителями разных культур. Обоснуйте свой ответ.

Делегация представителей российской компании прибыла на деловые переговоры с руководством южнокорейской фирмы. Цель переговоров – заключение договора о поставке корейской продукции на российский рынок. Россияне заранее по минутам расписали все этапы переговоров, подготовили развернутую (на 50 слайдов) презентацию о своей компании, ее преимуществах, сильных сторонах, возможностях, ресурсах, динамике финансово-экономических показателей. Однако переговоры пошли не по их сценарию. Руководитель корейской компании не хотел до конца выслушать презентацию, с недоверием отнесся к предложениям российской компании, компетенциям ее представителей на приговорах, возможностям эффективно вести бизнес. Он вел себя высокомерно. За два дня, как планировали представители российской компании, заключить договор не удалось. Корейцы затягивали переговоры, много времени тратили на неформальное общение – совместные обеды и ужины, на которых продолжалось обсуждение договора. Через два дня россияне вынуждены были прервать переговоры, так и не достигнув ожидаемого результата. Они были разочарованы. Представители корейской компании напротив, были уверены, что переговоры начались успешно, в знак готовности к дальнейшему сотрудничеству, проводили российскую делегацию до самолета.

2.10. УК-5.И-1.У-1. Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Опишите особенности деловой коммуникативной культуры ученых из Америки и Японии, которые нашли свое отражение в следующем диалоге.

Г-жа Шванн: Презентация прошла отлично! Вы с доктором Нагай прекрасно поработали.

Г-жа Йошикава: Для меня было большой честью ассистировать доктору Нагай в этом проекте. Вы знаете, он мой научный руководитель.

Г-жа Шванн: Вы отлично выполнили свою задачу. У меня к вам вопрос по проблеме, которую вы затронули под конец.

Г-жа Йошикава: Да, конечно. Минуточку, я позову доктора Нагай.

Г-жа Шванн: Не стоит беспокоить доктора Нагай, он как раз разговаривает с другими студентами. Речь идет о ваших исследованиях.

2.11. УК-5.И-1.У-2. Ознакомьтесь с деловым телефонным разговором и установите не менее 4-х ошибок, которые допустил инициатор звонка.

Инициатор звонка: «Добрый день, Вам звонит представитель компании «Пегас». У Вас есть время для разговора?

Абонент: «Представьтесь, пожалуйста, кто Вы и по какому вопросу Вы звоните?»

Инициатор звонка: «Я менеджер по продажам компании Трофимов Илья. Хочу рассказать Вам о наших программах по повышению квалификации сотрудников Вашей компании в сфере быстрых продаж. У нас есть обучающие программы, которые, я уверен, Вас заинтересуют. Мы

существуем на рынке с 2000 года. У нас солидная клиентская база. Мы выслали на Вашу электронную почту наши программы, а также копию договора и прейскурант цен на наши услуги. Когда Вы готовы будете заключить с нами договор?»

Абонент: Вы общаетесь с секретарем директора компании. Я не уполномочен решать такие вопросы. Для ответа на ваш вопрос, укажите сначала реквизиты исходящего письма, Который Вы прислали.

Инициатор звонка: Подождите, я уточню. Сейчас... А... Нашел. Номер 342 от 23.04.2024

Абонент: Ваше письмо получено и находится в работе. Ответ на него будет подготовлен и отправлен Вам на почту. Исполнитель: начальник отдела развития персонала Петрова Ольга.

Инициатор звонка: Понятно. И все же. Я хотел бы ускорить решение и лично встретиться с Вашим директором, чтобы рассказать о наших предложениях и заключить договор, когда я смогу подъехать?

Абонент: У руководителя нашей компании не отведено время для личных встреч с коммерческими представителями компаний, которые рекламирую свои услуги, без предварительного заключения об их целесообразности, которые готовят компетентные специалисты. Всего дорого, Ждите ответа на Ваше предложение.

### 3.2. Ключи к контрольным заданиям

1.1.	А От уровня доверия зависит эффективность коммуникаций. При достаточном доверии члены команды не тратят силы и энергию на защиту, потому что ощущают безопасность коммуникаций
1.2.	А Для представителей низкоконтекстных коммуникативных культур в процессе деловых коммуникаций характерны открытое выражение несогласия с собеседником, спор, отстаивание противоположной точки зрения. Готовность собеседника к спору рассматривается как желание продолжить разговор
1.3.	Г. Представители стран Ближнего Востока придают в коммуникациях основное значение не объективной рациональной информации, а ценностям, смыслам, которые собеседник демонстрирует в процессе общения. Именно демонстрация этих ценностей и смыслов, отраженная в витиеватой, образной речи, позволяет сформировать доверие между собеседниками
1.4.	В В японской культуре управления не принято хвалить сотрудника, чтобы не выделять его из общего коллектива. Для японской модели менеджмента характерно преобладание коллективистских отношений в корпорации. Проявление индивидуализма приводит к росту недоверия среди сотрудников, снижает их мотивацию и эффективность взаимодействия
1.5.	В Здесь иллюстрируется отношение к контексту. Для представителей высококонтекстных культур не «выяснить, что случилось с кем-то» означает «попытаться осторожно поговорить с близкими и коллегами этого человека», «проверить, не был ли он болен за последнее время», «узнать, не случилось ли что-нибудь с его родными». Для представителей низкоконтекстных культур характерна прямолинейность – готовность прямо спросить этого человека о том, что мешает ему работать.
1.6.	Б. Адаптация является ключевым элементом кросскультурного менеджмента, поскольку она позволяет организациям учитывать различия между культурами и эффективно взаимодействовать с ними.
1.7.	Б. Культурный шок — это психологическое состояние, которое может возникнуть, когда

	человек оказывается в незнакомой культурной среде, что часто приводит к беспокойству и непониманию.
1.8.	Б. Эмпатия и открытость к другим культурам помогают создавать доверительную атмосферу и укрепляют взаимопонимание между людьми из разных культур.
1.9.	Б. В высококонтекстуальных культурах, таких как Япония или Китай, много информации передаётся невербально, и понимание контекста имеет первостепенное значение для успешной коммуникации.
1.10.	Б. Кросскультурная компетенция требует от человека способности осознавать, принимать и эффективно взаимодействовать с представителями различных культур.
1.11.	В. Индивидуалистские культуры (например, США) акцентируют внимание на личных достижениях, тогда как коллективистские (например, Китай) ценят успехи группы и взаимозависимость.
1.12.	Б. Компромисс позволяет сторонам находить взаимоприемлемые решения, что важно в кросскультурном контексте, где каждая сторона может иметь свои уникальные перспективы.
1.13.	Б. Коммуникационная компетентность охватывает способность понимать и эффективно использовать разные языки и стили общения, чтобы снизить риски недопонимания.
1.14.	В Ситуационный стиль лидерства позволяет менеджеру адаптировать свой подход в зависимости от культурных особенностей команды и конкретных случаев.
1.15.	В. Культурные нормы непосредственно влияют на то, как организуются процессы принятия решений и какие ценности ценятся в рамках организации.
1.16.	Б. Успех глобальных команд зависит от того, насколько хорошо их участники понимают и принимают культурные особенности друг друга.
1.17.	В. Знание культурных различий помогает менеджерам принимать более эффективные решения и избегать конфликтов, что в свою очередь повышает общую эффективность работы команды.
1.18.	В. Кросскультурное обучение помогает работникам развивать навыки взаимодействия с людьми из разных культур, что улучшает командную работу и корпоративную культуру.
1.19.	Г. В разных культурах существуют различные подходы к времени, например, в некоторых культурах строгое соблюдение сроков является нормой, тогда как в других предпочтительнее более гибкий подход.
1.20.	А. Современные технологии, такие как видеоконференции и электронная почта, существенно облегчают взаимодействие между людьми из разных культур, снимая языковые и географические барьеры.
2.1.	1В2Б3А
2.2.	1Б2А3Г4В
2.3.	1Г2А3В4Б
2.4.	1Б2В3А
2.5.	1Б 2А3Г4В
2.6.	1Б 2А 3В
2.7.	Особенности деловой коммуникативной культуры Александра

	<p>1. Высококонтекстность. Придает большое значение эмоциональным связям, рассматривает дружеские отношения как условие долгосрочных деловых связей. Придает большое значение контексту – обстановке, в которой происходит деловая коммуникация. Готов провести время без активных коммуникаций, но в кабинете своего друга-партнера.</p> <p>2. Высокая дистанция власти. Придает большое значение своему статусу и статусу партнера. Оскорблен, что с его статусом не посчитались и заставили ждать в приемной, а не пригласили в кабинет, несмотря на то, что партнер в это время вел другой разговор</p> <p>3. Монохронность. Линейное восприятие времени. Пунктуальность. Александр пришел на встречу вовремя. Возмущен тем, что вынужден ждать аудиенции. Воспринимает время ожидания как напрасно проведенное, пустое, время, в течение которого не происходит никакого события</p> <p>Особенности деловой культуры Владимира</p> <p>1. Низкоконтекстность. Низкая эмоциональная насыщенность коммуникации. Придает большое значение не эмоциональным связям, а объективной информации. Не придает большого значения контексту, в котором партнеру приходится ожидать встречи, ограничивается формальной, дежурной обстановкой (чай, кофе, журналы)</p> <p>2. Высокая дистанция власти. Придает большое значение своему статусу. «Держит» партнера в приемной, позволяет нарушать условия договоренности.</p> <p>3. Полихронность. Непунктуален. Позволяет нарушать время встречи, Не считает это нарушением делового этикета.</p>
2.8.	<p>Контекстные барьеры. Первый собеседник – представитель высококонтекстной коммуникативной культуры. Это подтверждается тем, что он придает большое значение ритуалам при построении коммуникации. «чашка кофе» в данном случае – это символ неформального общения, определенный ритуал. Отказ коллеги выпить чашку кофе воспринимается как неготовность к общению, к продолжению коммуникации. Второй собеседник относится к представителям низкоконтекстной культуры. Для них характерны более четкие, однозначные формулировки мыслей. Отказ выпить чашку кофе с коллегой для такого собеседника – это не отказ в общении, а просто нежелание пить кофе. Представители низкоконтекстных культур не боятся говорить «нет», поскольку для них – это не разрыв коммуникации, а наоборот ее продолжение, развитие, повод для уточнения позиций.</p>
2.9.	<p>1. Барьер – восприятие времени. Представители российской компании демонстрировали монохронное восприятие времени. При таком восприятии времени человек воспринимает информацию в строгой логической последовательности. В каждый момент времени может произойти только одно событие, коммуникация воспринимается как обмен логически связанной информации. Люди с монохронным восприятием времени заранее планируют все коммуникации, четко следуют этому плану. Люди, которые нарушают эти планы воспринимаются как ненадежные партнеры, не внушающие доверия, не готовые принять решение. Представители корейской фирмы – демонстрируют полихронное восприятие времени. Для них важна не логическая последовательность событий, а ценности и смыслы, которые несут в себе эти события и информация. Время для них объемно, насыщено одновременно разнообразными смыслами. Они не ограничены во времени, могут бесконечно затягивать деловые коммуникации, видя в этом дополнительную возможность лучше узнать собеседника, больше доверять ему.</p> <p>2. Контекстный барьер. Представители российской компании демонстрируют низкоконтекстную коммуникационную культуру. Для нее характерна работа с большими объемами информации. Чем больше объективной рациональной информации будет получено партнером, тем больше к нему доверие. 50 слайдов о компании – попытка вызвать доверие у корейских партнеров. Корейцы демонстрируют высококонтекстную коммуникационную культуру. Большой объем информации для них – это опасение, что партнер стремится их запутать, скрыть какие-то истинные цели. Большой объем ин-</p>



	<p>формации мешает высоконтекстуалам понимать те смыслы, которые вкладывают партнеры в свое деловое предложение, препятствует формированию. Доверия к собеседнику</p> <p>Стереотипы. Корейцы демонстрируют устойчивое восприятие российских партнеров, как представителей отсталой страны. Отсюда – высокомерие, недоверие к деловым качествам и компетенциям, затягивание переговоров, чтобы получить дополнительные данные и представления о серьезности предложения.</p>
2.10.	<p>Г-жа Шванн – представитель американской деловой культуры, для которой характерен высокий уровень индивидуализма. В этой культуре делается акцент на личных индивидуальных показателях успешности и результативности. Второй особенностью этой культуры является низкая дистанция власти. При выборе собеседника для деловых коммуникаций представители этой культуры обращают внимание не на статус человека, а на его профессиональные компетенции. Г-жа Йошикава – представитель японской деловой культуры, для которой характерен высокий уровень коллективизма. В этой культуре акцент делается на результатах коллективной работы, В ней не принято демонстрировать личные достижения. Поэтому Г-жа Йошикава не была готова вести диалог, самостоятельно представляя свои исследования, и выразила желания пригласить к беседе своего руководителя. Вторая особенность японской деловой культуры – высокая дистанция власти. Для представителей этой культуры при построении коммуникации важно, какой статус занимает человек. Руководитель проекта – имеет больше полномочий вести диалог, представлять проект, даже если его подчиненные гораздо лучше разбираются в вопросе</p>
2.11.	<p>Ошибки 1. Нарушена последовательность в сценарии телефонного разговора. Прежде чем спрашивать, есть ли у абонента время на телефонные разговор, необходимо изложить суть звонка, по какому поводу совершается звонок. Этим самым абоненту представляется возможность выбора: или он на эту тему в настоящий момент разговаривать или нет.</p> <p>1. Не получена информация о том, кто ответил инициатору звонка. Насколько человек уполномочен решать вопрос, по которому совершается звонок</p> <p>2. Не определен заранее результат деловой коммуникации, который бы удовлетворил инициатора. Что хотел получить инициатор по итогам разговора? Согласие на заключение договора? Договоренность о дате встречи с руководителем компании?</p> <p>3. Не подготовлена заранее вся необходимая информация для оперативного ответа на возникающие вопросы (реквизиты исходящего письма)</p> <p>Некорректная цель звонка – получение предварительного согласия на заключение договора. Телефонные звонки как вид деловой коммуникации имеют ограниченную сферу взаимодействия. Сложные вопросы, требующие детальной проработки, должны решаться в других форматах – деловых переговорах.</p>

### Шкала и критерии оценки текущего тестирования

Число правильных ответов	Оценка
90-100% правильных ответов	Оценка «отлично»
70-89% правильных ответов	Оценка «хорошо»
50-69% правильных ответов	Оценка «удовлетворительно»
Менее 50% правильных ответов	Оценка «неудовлетворительно»

### **3.3. Перечень тем для проверки образовательных результатов на знания (вопросы к зачёту/экзамену, при наличии)**