

**Федеральное государственное образовательное бюджетное
учреждение высшего образования
«Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
(Финансовый университет)**

Кафедра общего и проектного менеджмента
Факультет "Высшая школа управления"

Документ подписан усиленной неквалифицированной электронной подписью

Организация: Финансовый университет при Правительстве РФ

Сертификат: 66nVNPnYK1eAwmZksS39mfC8if/kt0Hw

Утверждено: Проректор по учебной и методической работе Е.А. Каменева

Дата: 27.10.2025 г.

Л.В. Передних, Л.А. Михайлова

Кросс-культурный менеджмент

Рабочая программа дисциплины

для студентов, обучающихся по направлению подготовки:

38.03.02 - Менеджмент,

Образовательная программа «Управление бизнесом / Bachelor of Business Administration
(BBA)»

Профиль:

«Управление бизнесом/Bachelor of Business Administration (BBA) (на английском
языке)»

Рекомендовано

Факультет "Высшая школа управления"

(протокол № 06 от 18.03.2026 г.)

Одобрено

Кафедра общего и проектного менеджмента

(протокол № 6 от 30.01.2026 г.)

Содержание

1. Наименование дисциплины	4
2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине	4
3. Место дисциплины в структуре образовательной программы	7
4. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся	7
5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий . . .	8
5.1. Содержание дисциплины	8
5.2. Учебно-тематический план	12
5.3. Содержание семинаров	13
6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине	17
6.1. Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы	17
6.2. Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю . . .	20
7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине	24
8. Перечень основной и дополнительной литературы, необходимой для освоения дисциплины	39
9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины	40
10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	41
11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем	44

12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине	45
--	----

1. Наименование дисциплины

«Кросс-культурный менеджмент».

2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине

Код компетенции	Наименование компетенции	
УК-1	Способность к восприятию межкультурного разнообразия общества, в социально-историческом, этическом и философских контекстах, анализу и мировоззренческой оценке происходящих процессов и закономерностей	
Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции	
Использует знания о закономерностях развития природы, межкультурного разнообразия общества для формирования мировоззренческой оценки происходящих процессов.	знать: принципы, методы и подходы в кросс-культурном менеджменте; модели кросс-культурных коммуникаций в деловом взаимодействии; теорию управления разнообразием; типологии деловых культур и ценностные параметры национальных культур; теоретические и практические подходы к определению источников и механизмов обеспечения конкурентоспособности компании в различных социально-культурных средах; уметь: классифицировать культуры и использовать для сравнения параметры зарубежных национальных деловых культур; использовать теоретические положения кросс-культурного менеджмента при оценке эффективности кросс-культурных организационных коммуникаций; применять теоретические знания при анализе и прогнозировании результатов международных бизнес-переговоров и формировании международных контрактов.	

Использует навыки философского мышления и логики для формулировки аргументированных суждений и умозаключений в профессиональной деятельности.	знать: особенности и исторический процесс формирования и развития национальных моделей менеджмента под влиянием разнообразных факторов внутренней и внешней среды; техники и методы выявления кросс -культурных различий для разработки стратегии взаимодействия с иностранными партнерами; риски в кросс - культурном менеджменте; уметь: оценивать эффективность управленческих действий по развитию организации с учетом национальных моделей менеджмента; распознавать и анализировать различия в ценностных ориентациях и нормах поведения представителей национальных и транснациональных компаний; прогнозировать и минимизировать риски в кросс -культурном менеджменте.
Работает с различными массивами информации для выявления закономерностей функционирования человека, природы и общества в социально-историческом и этическом контекстах.	знать: особенности вербальных и невербальных систем зарубежных народов и культур; принципы и нормы этикета, правил ведения деловой переписки и бизнес -переговоров в кросс - культурном контексте; способы и методы использования современных информационно - коммуникативных технологий для распознавания и анализа кросс - культурных различий. уметь: распознавать кросс - культурные различия в процессе вербальных и невербальных коммуникаций с представителями других стран; использовать международных особенностей делового этикета в практике общения; выявлять, систематизировать и интерпретировать кросс - культурные сходные черты и различия в управленческих процессах в различных странах; применять на практике информационно - коммуникативные технологии для минимизации кросс-культурных различий
ПКП-1	Способность планировать, организовывать и контролировать командную работу, вести деловые переговоры и реагировать на изменения
Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции

Демонстрирует владение методами планирования, организации и контроля командной работы.	знать: основные типологии деловых культур и ценностные параметры национальных культур; специфику каждого вида барьеров в кросс-культурных деловых коммуникациях; особенности управления мультикультурной командой; уметь: классифицировать культуры и использовать для сравнения параметры зарубежных национальных деловых культур; преодолевать кросс-культурные барьеры в организационных коммуникациях; применять на практике знания специфики кросс-культурного управления материальными и нематериальными активами организации;
Применяет современные отечественные и зарубежные переговорные технологии в ходе деловых коммуникаций.	знать: передовые зарубежные технологии кросс-культурного управления организацией под влиянием факторов внешней среды международного бизнеса; специфику реализации функций управления в деловых культурах различных стран и их влиянии на конкурентоспособность; уметь: оценивать степень влияния культурных различий на принятие управленческих решений; содействовать формированию и развитию навыков эффективных межкультурных коммуникаций с представителями иных культур; адаптировать стратегию и тактику переговоров в зависимости от изменений различного рода факторов; стремиться к развитию кросс-культурной компетенции и кросс-культурной чувствительности к представителям других культур; выбирать эффективные формы, методы и технологии управления с учетом национальной деловой культуры и ситуации в конкретной стране; использовать кросс-культурные особенности управления для принятия оптимальных решений в конкретных условиях

3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Кросс-культурный менеджмент» относится к «Модулю ”Soft Skills”».

4. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся

Очная форма обучения

Вид учебной работы по дисциплине	Всего (в з/е и часах)	Семестр 7 (в часах)
Общая трудоёмкость дисциплины	3/108	108
Контактная работа – Аудиторные занятия	36	36
Лекции	2	2
Семинары, практические занятия	34	34
Самостоятельная работа	72	72
Вид текущего контроля	Домашнее творческое задание	Домашнее творческое задание
Вид промежуточной аттестации	Зачет	Зачет

5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий

5.1. Содержание дисциплины

Тема 1. Кросс-культурный менеджмент. История возникновения, предмет и методы исследования

Необходимость изучения дисциплины в условиях глобализации бизнеса, ее связь с другими науками. Предмет, цели, задачи, принципы, методы и подходы в кросс-культурном менеджменте. Возникновение и ключевые этапы развития кросс-культурного менеджмента. Основные направления и актуальные проблемы кросс-культурного менеджмента. Глобальный бизнес: взаимопроникновение и синергия культур. Проблемы формирования глобальной бизнес-культуры. Плюсы и минусы экономической и культурной глобализации.

Кросс-культурный анализ в менеджменте. Специфика дефиниции культуры в контексте управленческих наук (национальная, корпоративная, профессиональная) . Модель культурного айсберга. Функции культуры. Факторы, влияющие на формирование (этнической) национальной культуры. Типы культур и цивилизаций. Понятие о культурных различиях. Индекс культурной дистанции.

Этические проблемы кросс-культурного менеджмента. Фактор доверия в специфике культур и менталитетов народов мира. Принципы культурного многообразия и толерантности в современном мире. Декларация принципов толерантности ЮНЕСКО. Развитие культурной восприимчивости. Формирование культурной восприимчивости, эмпатии и адаптивности. Концепция культурного интеллекта как ключевой компетенции глобального лидера

Тема 2. Культурный шок, этапы его развития и причины возникновения.

Подготовка персонала к работе в кросс-культурной среде

Проблема «чужеродности» культуры. Понятие «идентичность» и ее виды. Этнокультурные проблемы идентификации личности в современном обществе. Формы межкультурных взаимодействий: аккультурация, культурная экспансия, аккомодация, культурная диффузия. Культурные различия между народами. Кросс-культурный шок в процессе освоения иностранной культуры, причины возникновения. Факторы, влияющие на остроту культурного шока, симптомы шока. Этапы развития кросс-культурного шока.

Способы преодоления кросс-культурного шока. Модели освоения чужой культуры М. Беннета. Этнокультурные стереотипы и этноцентризм в межкультурной коммуникации. Понятия национализма, ксенофобии. Повышение эффективности межнационального взаимодействия. Сущность и типология барьеров в кросс-культурных деловых коммуникациях. Рекомендации по преодолению кросс-культурных барьеров в организационных коммуникациях. Виды и роль информационно-коммуникационных технологий в минимизации барьеров коммуникации. Управление разнообразием в организациях. Управление рисками в кросс-культурном менеджменте. Кросс-культурный консалтинг. Культурные аспекты профайлинга. Специфика профессиональной деятельности и подготовки специалистов, работающих в ситуациях кросс-культурного взаимодействия. Развитие навыков, необходимых для успешного межкультурного взаимодействия: культурная чувствительность и кросс-культурная компетентность.

Тема 3. Источники и элементы национальных моделей менеджмента.

Классификация деловых культур

Понятие и сущность национальной модели менеджмента. Факторы влияющие на развитие национальных моделей менеджмента: историко-политические, этнокультурные, социально-экономические и религиозные предпосылки формирования национальной модели менеджмента. Связь национальной модели менеджмента с национальным менталитетом. Причины научного интереса к сопоставлению национальных моделей менеджмента. Национальные модели менеджмента отдельных стран (Франции, Германии, США, Японии и др.). Особенности модели менеджмента Китая. Идеино-ценностные основы российской модели менеджмента.

Система ценностей как детерминанта поведения. Модель культуры Ф. Тромпенаарса. Исследования GLOBE. Культурная карта Р. Инглхарта и К. Велцера. Методика диагностики ценностных ориентаций Ш. Шварца. Классификации деловых культур. Классификации культур Э. Холла. Классификация деловых культур по странам Р. Льюиса. Исследования Г. Хофстеде. Параметры культур Хофстеде и их критика. Г. Триандис: контекстуальная зависимость и коммуникация. Факторы, воздействующие на формирование национальной культуры. Социальные ориентации и их влияние на различие национальных культур (Г. Лейн, Дж. Дистефано). Проблемы и возможности синергии национальных культур (теория «Z» по У. Оучи).

Тема 4. Эффективные кросс-культурные коммуникации и навыки ведения переговоров в международном бизнесе

Основные модели кросс-культурных коммуникаций. Зависимость коммуникации от национально-культурного контекста. Этнические основания и взаимосвязи языка, мышления и культуры. Языковые различия и фоновые знания. Роль фоновых знаний в международном общении. Невербальные коммуникации и их особенности в различных странах. Этнические, национальные и государственные символы как элементы национальной культуры. Деловая переписка и особенности профессиональной риторики с учетом национальных особенностей. Национально-специфичные коммуникационные стили и организационные принципы. Роль традиций, религии, личной репутации и т.п. в отношениях с иностранными партнерами. Особенности национального этикета в разных странах (Индия, Бразилия, ЮАР, страны ЕС и др.). Нормы и ценности международного этикета. Условия и принципы эффективной кросс-культурной коммуникации в бизнесе. Организация подготовки и проведения переговоров с учетом поведенческих особенностей в деловых культурах различных стран. Этические принципы ведения переговоров и деловых встреч. Национальные стили ведения переговоров. Оценка эффективности культуры делового партнерства. Факторы, влияющие на эффективность деловой коммуникации в международном бизнесе. Особенности кросс-культурных коммуникаций в современных международных организациях и союзах.

Тема 5. Модели корпоративных культур в сравнительном контексте. Мотивация персонала в разных странах

Национальная и корпоративная культуры: взаимообусловленность и взаимодействие. Параметры деловой национальной культуры: отношение к времени, отношение к природе, межличностные отношения, отношение к информации, отношение к власти. Классификация корпоративных культур. Модель Э. Шейна. Модель 7S McKinsey. Модели зарубежных корпоративных культур, их характерные особенности и сравнительный анализ. Типы корпоративной культуры по Ф. Тромпенаарсу и Ч. Хэмпдэном-Тернеру. Корпоративная культура в условиях мультикультурализма в контексте налаживания эффективных кросс-культурных коммуникаций. Кросс-культурное прогнозирование. Особенности ценностного отношения к труду и его видам в различных национальных культурах. Мотивация культурно-разнородного персонала. Кросс-культурные сопоставления моделей мотивации в различных странах.

Тема 6. Управление человеческими ресурсами и разрешение конфликтов в международном кросс-культурном контексте

Влияние различий между странами на управление человеческими ресурсами: институциональные, культурные, экономические факторы и факторы трудовых затрат. Проблемы управления мультикультурным коллективом. Специфика отбора, продвижения, подготовки и переподготовки кадров в разных странах мира. Признание ценности различий и управление разнородной рабочей силой. Развитие навыков, необходимых для успешного кросс-культурного взаимодействия. Потенциал и целесообразность внедрения кросс-культурных тренингов в международных компаниях и мультикультурных компаниях. Обучение мультикультурной группы. Тимбилдинг в организациях с учетом кросс-культурных факторов. Особенности распределения полномочий в кросс-культурной среде. Особенности контроллинга в кросс-культурном менеджменте. Методы принятия стратегических решений в условиях кросс-культурной среды. Характеристики национальных стилей лидерства. Западный и восточный варианты организации власти. Различия в представлениях о статусе и лидерстве. Факторы, воздействующие на эффективность лидерства в различных культурах.

Особенности и приоритеты в подготовке менеджеров для различных иерархических уровней в США, Японии, Китае, Европе, России. Эффективная мультикультурная команда: создание и управление. Влияние конструктивизма. Модель межкультурного управления ДиСтефано «МВІ». «Картирование». «Наведение мостов». «Интеграция». Когнитивный подход в кросс-культурном менеджменте. Модель Н. Холдена. Модель «Третьей культуры». Создание «третьей культуры» и управление культурными различиями. «Управление разнообразием» (Б. Экелунд). Групповая динамика на примере восточного и западного подходов. Роль инновационных обучающих методик и информационно-коммуникационных технологий в повышении эффективности кросс-культурных коммуникаций в организациях. Основные тренды и инновационные изменения современного менеджмента под влиянием глобализации и цифровой революции в контексте разных стран и регионов.

Культурные стили конфликта. Методика их измерения М. Хаммера. Особенности разрешения конфликтов в различных культурах. Роль международных правовых норм в предотвращении и разрешении конфликтных ситуаций.

5.2. Учебно-тематический план

№ п/п	Наименование тем(разделов) дисциплины	Трудоемкость в часах				
		Всего	Контактная работа - Аудиторная работа			Самостоя- тельная работа
			Общая, в т.ч.:	Лекции	Семинары, практическ- ие занятия	
1	Кросс-культурный менеджмент. История возникновения, предмет и методы исследования	16	6	2	4	10
2	Культурный шок, этапы его раз- вития и причины возникновения. Подготовка персонала к работе в кросс-культурной среде	18	6	0	6	12
3	Источники и элементы нацио- нальных моделей менеджмента. Классификация деловых культур	20	6	0	6	14
4	Эффективные кросс-культурные коммуникации и навыки ведения переговоров в международном бизнесе	18	6	0	6	12
5	Модели корпоративных культур в сравнительном контексте. Мотивация персонала в разных странах	18	6	0	6	12
6	Управление человеческими ресурсами и разрешение конфликтов в международном кросс-культурном контексте	18	6	0	6	12
	Итого	108	36	2	34	72

Формы текущего контроля успеваемости согласно учебному плану: **Домашнее творче-
ское задание.**

5.3. Содержание семинаров

Наименование тем (разделов) дисциплины	
Перечень вопросов для обсуждения на семинарах, практических занятиях	Формы проведения занятий
Тема 1. Кросс-культурный менеджмент. История возникновения, предмет и методы исследования	
1. Охарактеризуйте кросс-культурный менеджмент как учебную дисциплину. Раскройте предмет, объект и задачи кросс-культурного менеджмента. 2. Опишите специфику кросс-культурных взаимодействий в условиях транснационализации деловой культуры 3. Опишите основные направления и актуальные проблемы кросс-культурного менеджмента. 4. Что представляет собой глобальный бизнес? Какую роль в бизнесе играют процессы взаимопроникновения и синергии культур. 5. Перечислите плюсы и минусы экономической и культурной глобализации. 6. Сущность понятия «культура» в контексте задач «кросс-культурного менеджмента». 7. Что представляет собой модель культурного айсберга? 8. Раскройте функции культуры и назовите факторы, влияющие на формирование (этнической) национальной культуры. 9. Что представляют собой культурные различия? Индекс культурной дистанции.	Устный опрос, дискуссия, разбор мини-кейсов.

Тема 2. Культурный шок, этапы его развития и причины возникновения. Подготовка персонала к работе в кросс-культурной среде	
1. Что такое культурный шок и каковы основные его характеристики? 2. Какие стадии развития культурного шока выделяют исследователи и как они проявляются на разных этапах? 3. Каковы основные причины возникновения культурного шока у людей, попавших в новую культурную среду? 4. Как культурный шок влияет на адаптацию человека в новой культурной среде? 5. Какова роль языкового барьера в проявлении культурного шока? 6. Какие стратегии могут помочь человеку справиться с культурным шоком? 7. Как различия в восприятии времени, пространства и общения влияют на возникновение культурного шока? 8. Что такое "культурная норма" и как ее понимание влияет на адаптацию в новой культуре? 9. В чем разница между культурным шоком и процессом интеграции в новую культуру? 10. Как можно минимизировать культурный шок в процессе межкультурной коммуникации? 11. Раскройте следующие понятия: этноцентризм, ксенофобия, стереотипы и предрассудки.	Устный опрос, дискуссия, разбор мини-кейсов, групповая работа.
Тема 3. Источники и элементы национальных моделей менеджмента. Классификация деловых культур	
1. Перечислите и кратко охарактеризуйте факторы, оказывающие влияние на развитие национальных моделей менеджмента: историко-политические, этнокультурные, экономические, религиозные и институциональные основания. 2. Как национальная ментальность и ценности соотносятся с практиками ведения бизнеса и управлением персоналом? 3. Какие показатели или практики демонстрируют связь между моделью менеджмента и эффективностью организации? 4. Назовите и коротко опишите основные классификации деловых культур: Э. Холла, Ф. Тромпенаарса, Г. Хофстеде, GLOBE, Lewis. Какие аспекты они измеряют. 5. В чем сильные стороны и ограничения каждой из классификаций? Какие риски стереотипизации или упрощения они создают? 6. Как руководители могут использовать классификации культур для формирования эффективной коммуникации в многонациональных командах?	Устный опрос, дискуссия, разбор мини-кейсов, тестирование.

Тема 4. Эффективные кросс-культурные коммуникации и навыки ведения переговоров в международном бизнесе	
1. Что представляют собой кросс-культурные коммуникации и какие факторы на них оказывают влияние? 2. Определите этические аспекты межкультурных коммуникаций. 3. Определите вербальные и невербальные коммуникации. Какова их взаимосвязь с культурой? 4. Какова роль языка в межкультурных переговорах, и что важно учитывать при переводе и интерпретации в процессе коммуникации? 5. В чем заключается роль невербальных сигналов (жесты, мимика, осанка) в кросс-культурной коммуникации и как их понимать в различных культурах? 6. Назовите барьеры в кросс-культурных коммуникациях. 7. Перечислите типичные ошибки общения. 8. Какие культурные различия наиболее часто встречаются в международных переговорах и как они могут влиять на процесс коммуникации? 9. Какие ключевые принципы кросс-культурной коммуникации необходимы для успешного ведения бизнеса на международном уровне? 10. Перечислите способы повышения эффективности коммуникаций. 11. Какие особенности существуют при ведении переговоров в странах с высоким и низким уровнем неопределенности? 12. Как учитывать различия в восприятии времени при ведении переговоров между культурами с разным отношением к пунктуальности? 13. Как понимать и адаптировать различные стили общения в переговорах, такие как: прямота, стиль выражения мыслей и уважение к иерархии.	Устный опрос, разбор кейсов, мини-решение ситуационных задач.
Тема 5. Модели корпоративных культур в сравнительном контексте. Мотивация персонала в разных странах	
1. Влияние менталитета и культуры на модель менеджмента. 2. Культурная карта Р. Инглхарта и К. Велцера. 3. Историко-культурное своеобразие модели менеджмента Китая. 4. Особенности модели менеджмента США. 5. История формирования российской модели менеджмента 6. Ценностные основы современного российского менеджмента.	Устный опрос, дискуссия, решение ситуационных задач, групповая работа.

Тема 6. Управление человеческими ресурсами и разрешение конфликтов в международном кросс-культурном контексте	
1. Опишите особенности подбора, отбора, продвижения и обучения персонала в международной фирме. 2. Основные трудности, возникающие при управлении поликультурными коллективами. 3. Определите сущность кросс-культурных конфликтов и назовите причины их возникновения. 4. Назовите особенности конфликтов, возникающих в деятельности международных корпораций в России и российских компаниях, работающих с зарубежными партнерами. 5. Определите методы диагностики и анализа конфликтов. 6. Охарактеризуйте структуру конфликта: ценности, отношения, информация, интересы. 7. Определите основные подходы к разрешению кросс-культурных конфликтов. 8. Назовите направления повышения эффективности внешних и внутренних деловых коммуникаций, осуществляемых в условиях кросс- культурного взаимодействия.	Устный опрос, дискуссия, решение ситуационных задач, групповая работа, тестирование.

6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

6.1. Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы

Наименование тем (разделов) дисциплины	
Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение	Формы внеаудиторной самостоятельной работы
Тема 1. Кросс-культурный менеджмент. История возникновения, предмет и методы исследования	
1. Взаимодействие культур в контексте интернационализации и глобализации. 2. Глобальный бизнес: взаимопроникновение и синергия культур. 3. Анализ тенденций, связанных с формированием глобальной бизнес-культуры.	Работа с электронной библиотечной системой, информационно-образовательным порталом. Изучение дополнительной научной литературы и нормативного материала, подбор материала для тезисов докладов.
Тема 2. Культурный шок, этапы его развития и причины возникновения. Подготовка персонала к работе в кросс-культурной среде	
1. Какие психологические и физические симптомы могут возникать в процессе переживания культурного шока? 2. Как изучение культурного шока помогает улучшить опыт международных поездок и миграции? 3. В чем заключается различие между культурным шоком и стрессом от переезда или путешествия?	Работа с электронной библиотечной системой, информационно-образовательным порталом. Изучение дополнительной научной литературы и нормативного материала, подбор материала для тезисов докладов.

Тема 3. Источники и элементы национальных моделей менеджмента. Классификация деловых культур	
1. Историко-культурное своеобразие модели менеджмента Китая. 2. Особенности модели менеджмента США и стран Европы. 3. История формирования российской модели менеджмента.	Работа с электронной библиотечной системой, информационно-образовательным порталом. Изучение дополнительной научной литературы и нормативного материала, подбор материала для тезисов докладов.
Тема 4. Эффективные кросс-культурные коммуникации и навыки ведения переговоров в международном бизнесе	
1. Влияние социальных и религиозных норм на ведение переговоров в различных странах. 2. Какие факторы влияют на создание доверия в международных переговорах и как можно их учитывать для достижения успешного соглашения? 3. Деловая переписка и особенности профессиональной риторики с учетом национальных особенностей. 4. Международный и национальный этикет разных стран.	Работа с конспектом лекции, электронной библиотечной системой, информационно-образовательным порталом. Изучение дополнительной научной литературы и нормативного материала, подбор материала для тезисов докладов
Тема 5. Модели корпоративных культур в сравнительном контексте. Мотивация персонала в разных странах	
1. Исторические корни деловой культуры североамериканского континента. 2. Основные особенности современной российской деловой культуры; взаимосвязь с традициями. 3. Значение труда в различных культурах. Факторы, определяющие отношение к труду в разных культурах (религия, география, история и др.).	Работа с электронной библиотечной системой, информационно-образовательным порталом. Изучение дополнительной научной литературы и нормативного материала, подбор материала для тезисов докладов

Тема 6. Управление человеческими ресурсами и разрешение конфликтов в международном кросс-культурном контексте	
1. Особенности и приоритеты в подготовке менеджеров для различных иерархических уровней в США, Японии, Китае, Европе, России. 2. Особенности контроллинга в кросс-культурном менеджменте. 3. Потенциал и целесообразность внедрения кросс-культурных тренингов в международных компаниях и мультикультурных компаниях. 4. Роль инновационных обучающих методик и информационно-коммуникационных технологий в повышении эффективности кросс-культурных коммуникаций в организациях. 5. Основные тренды и инновационные изменения современного менеджмента под влиянием глобализации и цифровой революции в контексте разных стран и регионов.	Работа с электронной библиотечной системой, информационно-образовательным порталом. Изучение дополнительной научной литературы и нормативного материала, подбор материала для тезисов докладов.

6.2. Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю

Примерные темы для домашнего творческого задания:

1. Воздействие национальной культуры на систему ценностей и норм корпоративной культуры.
2. Кросс-культурные проблемы эпохи глобализации. Проблема формирования глобальной деловой культуры.
3. Роль и влияние религиозного фактора на систему предпринимательства стран Ближнего Востока.
4. Своеобразие цивилизаций стран БРИКС, способы достижения эффективного взаимопонимания в кросс-культурном общении в международном бизнесе.
5. Своеобразие культур стран постсоветского пространства, способы достижения эффективного взаимопонимания в кросс-культурном общении в международном бизнесе.
6. Своеобразие культуры Ирана, способы достижения эффективного взаимопонимания в кросс-культурном общении в международном бизнесе.
7. Своеобразие культур стран-членов Европейского Союза, способы достижения эффективного взаимопонимания в кросс-культурном общении в международном бизнесе.
8. Значение и содержание понятия «национальная модель менеджмента». Сравнение моделей менеджмента разных стран.
9. Различия направлений контроля топ-менеджеров корпорации немецкой и американской моделей менеджмента.
10. Современные тенденции и проблемы менеджмента европейских стран. «Евросоюз как корпорация».
11. Ценностные основы скандинавской модели менеджмента. Проблема эгалитаризма.
12. Сопоставление немецкой модели менеджмента с другими европейскими моделями менеджмента.
13. Французская модель менеджмента. Стиль лидерства во французском менеджменте.
14. Значение и роль невербальной символики в деловом общении представителей разных стран.
15. Знание языка национальных, религиозных и государственных символов как важный компонент кросс-культурной компетентности в международном бизнесе.
16. Семиотика бренда. Кросс-культурные особенности продвижения бренда.

17. Необходимость учета рисков в кросс-культурном менеджменте. Способы предотвращения рисков в международных проектах.
18. Конфликты в межнациональных коллективах и способы их разрешения.
19. Историко-культурные аспекты модели менеджмента стран Латинской Америки. Анализ влияния традиций, норм и ценностей на управление латиноамериканскими компаниями.
20. Историко-культурные аспекты модели менеджмента Индии. Влияние традиций, норм и ценностей на управление индийскими компаниями.
21. Особенности китайского менеджмента. Анализ влияния традиций, норм и ценностей на управление китайскими компаниями.
22. Сопоставление деловых культур России и Китая по параметрам ценностных ориентаций Г. Хофстеде.
23. Сопоставление деловых культур России и Индии по параметрам ценностных ориентаций Г. Хофстеде.
24. Влияние факторов макросреды и микросреды на управление международной финансовой компанией.
25. Влияние религии на особенности менеджмента в арабских странах.
26. Проблема выбора стратегии проникновения на внешние рынки для современной компании.
27. Риски в кросс-культурном менеджменте и способы их минимизации.
28. Роль ценностей в формировании корпоративной культуры международной организации.
29. Организационная культура международной финансовой компании.
30. Причины организационных изменений в компании. Роль организационной культуры в повышении эффективности организационных изменений.
31. Транснациональные, многонациональные корпорации и компании, общие черты и особенности в работе, и подготовке менеджеров.
32. Многонациональные компании в России: необходимость формирования кросс-культурных компетенций у менеджеров.
33. Тенденции и опыт формирования многонациональных команд менеджеров для работы в различных странах.
34. Кросс-культурные проблемы российских менеджеров за рубежом и способы их преодоления.
35. Российский менеджмент глазами зарубежных партнеров. Перспективы развития современного российского менеджмента.

36. Характеристика национальной модели экономики и национального менеджмента в Южной Корее.
37. Характеристика национальной модели экономики и национального менеджмента в США.
38. Характеристики деловой ментальности крупных геополитических регионов.
39. Кросс-культурные стратегии в управлении транснациональной организацией.
40. «Культурный шок» и стратегии преодоления межкультурного конфликта.
41. Факторы, влияющие на формирование национального стиля руководства.
42. Невербальная коммуникация в кросс-культурном менеджменте, её влияние на эффективность переговоров.
43. Барьеры восприятия чужой культуры и кросс-культурная адаптация.
44. Принятие решений и групповая динамика в кросс-культурном менеджменте.
45. Лидерство, статус и структура организации в кросс-культурном менеджменте.
46. Кросс-культурные особенности ведения переговоров с иностранными партнерами.
47. Кросс-культурная характеристика, деловая среда и особенности ведения бизнеса в европейских странах.
48. Кросс-культурная характеристика, деловая среда и особенности ведения бизнеса в Испании.
49. Кросс-культурная характеристика, деловая среда и особенности ведения бизнеса в Японии.
50. Кросс-культурная характеристика, деловая среда и особенности ведения бизнеса в Индии.
51. Кросс-культурная характеристика, деловая среда и особенности ведения бизнеса в африканских странах.
52. Кросс-культурная характеристика, деловая среда и особенности ведения бизнеса в арабской культуре.
53. Кросс-культурная характеристика, деловая среда и особенности ведения бизнеса в странах Ближнего Востока.
54. Характеристика национальной модели экономики и национального менеджмента в России.
55. Особенности подготовки менеджеров в США, Европе, Японии и Китае.

Дополнительная информация

Критерии балльной оценки различных форм текущего контроля успеваемости содержатся в соответствующих методических рекомендациях кафедры.

7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

Перечень компетенций с указанием индикаторов их достижения в процессе освоения образовательной программы содержится в разделе 2. *Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине*

Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки индикаторов достижения компетенций, умений и знаний

УК-1 Способность к восприятию межкультурного разнообразия общества, в социально-историческом, этическом и философских контекстах, анализу и мировоззренческой оценке происходящих процессов и закономерностей

1) Использует знания о закономерностях развития природы, межкультурного разнообразия общества для формирования мировоззренческой оценки происходящих процессов.

Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции

Знать: принципы, методы и подходы в кросс-культурном менеджменте; модели кросс-культурных коммуникаций в деловом взаимодействии; теорию управления разнообразием; типологии деловых культур и ценностные параметры национальных культур; теоретические и практические подходы к определению источников и механизмов обеспечения конкурентоспособности компании в различных социально-культурных средах;

Уметь: классифицировать культуры и использовать для сравнения параметры зарубежных национальных деловых культур; использовать теоретические положения кросс-культурного менеджмента при оценке эффективности кросс-культурных организационных коммуникаций; применять теоретические знания при анализе и прогнозировании результатов международных бизнес-переговоров и формировании международных контрактов.

Типовые контрольные задания

Банкир из США впервые прилетел в Бразилию, чтобы представить новый пакет финансовых услуг для американских компаний-филиалов в этой стране. Были назначены важные переговоры с представителем Бразилии. Диалог двух сторон начался со стандартных

вопросов: о городе, что понравилось гостю, что удивило. Прошло около пяти минут отвлеченного разговора. Затем американец спросил:

–Знаете ли вы о новых услугах, которые готов предложить наш банк?

–Немного.

–Тогда я начну презентацию.

Американец открыл портфель, достал документы и начал рассказывать представителю Бразилии о новых услугах банка. Через три минуты бразилец спросил:

–Скажите, а вы смотрели игры по футболу, которые проходили недавно?

Начался оживленный диалог о футболе, американец продемонстрировал неплохие знания в этой сфере, а затем сказал:

–Давайте продолжим наш разговор о делах.

После нескольких минут делового разговора представитель Бразилии вновь изменил тему разговора, затронув интересные политические вопросы. Американец опять старался вернуть переговоры в деловое русло: он не понимал, почему бразилец постоянно отвлекается.

Вопросы:

1. . Какие конкретные измерения культурных моделей Г. Хофстеде наиболее ярко проявились в поведении бразильского и американского участников переговоров?
2. В чем разница между монохромным и полихромным восприятием времени? Как это различие повлияло на стратегию ведения переговоров каждого из участников и на их взаимное раздражение?
3. Какие конкретные действия американец мог предпринять до переговоров, чтобы лучше подготовиться к кросс-культурной встрече и избежать непонимания?
4. Оцените действия американца с точки зрения гибкости. Какие альтернативные тактики он мог использовать в момент переговоров, когда бразилец менял тему, чтобы не терять контроль над процессом, но и не нарушать местные нормы общения?
5. Какие риски для бизнеса могут возникнуть, если штаб-квартира американского банка будет интерпретировать поведение бразильского коллеги как «непрофессиональное» или «незаинтересованное»?
6. Какую роль в данном кейсе играет построение отношений и установление доверия перед переходом к деловой части? Почему бразильский коллега, возможно, считал разговор о футболе и политике частью делового процесса?
7. Если бы вы были кросс-культурным консультантом, на какие ключевые темы вы бы подготовили тренинг для американских сотрудников, отправляющихся на работу в

Бразилию?

8. Представьте обратную ситуацию: бразильский банкир впервые ведет переговоры в Нью-Йорке. С какими культурными «ловушками» и непониманием он может столкнуться со стороны американских партнеров?

2) Использует навыки философского мышления и логики для формулировки аргументированных суждений и умозаключений в профессиональной деятельности.

Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции

Знать: особенности и исторический процесс формирования и развития национальных моделей менеджмента под влиянием разнообразных факторов внутренней и внешней среды; техники и методы выявления кросс -культурных различий для разработки стратегии взаимодействия с иностранными партнерами; риски в кросс - культурном менеджменте;

Уметь: оценивать эффективность управленческих действий по развитию организации с учетом национальных моделей менеджмента; распознавать и анализировать различия в ценностных ориентациях и нормах поведения представителей национальных и транснациональных компаний; прогнозировать и минимизировать риски в кросс -культурном менеджменте.

Типовые контрольные задания

Сандра Льюис проработала в Takabishi USA четыре недели, когда объявили, что президент Takabishi Inc. приедет из Японии, чтобы посетить американские отделения. Начальник Сандры, Джэки, у которого было много работы с документами, пригласил Сандру и попросил ее составить программу предстоящего визита. Он попросил ее поискать информацию о господине Такабиши, о материнской компании и о японских национальных и деловых традициях. Эта поездка должна была стать первым визитом господина Такабиши на новый завод, и было очень важно, чтобы все прошло гладко. Сандра нашла в библиотеке материалы, о которых просил Джэки. После того как она принесла материалы в офис, она решила начать с составления списка задач и того, что она должна подготовить к приезду г-на Такабиши. Сделав это, Сандра взяла книгу о японских обычаях и взглянула на содержание. Она обратила внимание на раздел о том,

как дарить подарки. «О, да, —подумала она, —я помню, что японцы любят обмениваться подарками». Сандра тут же отложила книжку и внесла подарки в свой список.

Когда Сандра закончила приготовления к визиту г-на Такабиши, она написала ему письмо и приложила свой предполагаемый план. Она подписала свое письмо «Сандра».

В этот важный день Сандра была в нерешительности по поводу того, что ей надеть. В конце концов она осталась довольна своим внешним видом и поспешила к машине. Если бы она удачно проехала все светофоры, она бы опоздала на принятые в обществе 5 минут. К сожалению, ей пришлось очень долго искать место для парковки, и она опоздала на 20 минут. Около ворот прибытия она увидела несколько японских мужчин, разговаривающих с американскими представителями компании. Все они ждали ее, поскольку, согласно программе, она должна была сопровождать гостей к месту их первой остановки.

Сандра хотела бы, чтобы у нее было больше времени, чтобы просмотреть отчеты компании, и чтобы точно знать, кто из мужчин был г-ном Такабиши. К сожалению, времени не оставалось вовсе, поэтому она приблизилась к ближайшему из мужчин в синем костюме, пожала ему руку и представилась. Она не заметила, что, кланяясь ей, молодой человек смутился. Сандра, не привыкшая к поклонам, решила не кланяться в ответ. Но тут она заметила, что выглядевший аристократически мужчина, который стоял в конце группы, похоже, шокирован ее поведением. После представления Сандра открыла свой портфель и подарила каждому из участников встречи приготовленный к этому случаю подарок. Когда Сандра начала передавать завернутые в обертку коробочки с подарками, начав с ближайшего к ней гостя, она ощутила, что все чувствуют себя неловко. Желая разрядить обстановку, она настояла на том, чтобы все развернули подаренные коробочки. Внутри каждой коробочки была блестящая ручка с цифровыми часами, расположенными возле зажима. На ленте, опоясывающей ручку, было написано «Сделано в Японии».

После этого Сандра раздала гостям расписание запланированных на день мероприятий и направилась к машинам, которые должны были отвезти гостей в отель. Как только гости отъехали, Сандра вернулась в свой офис. Там ее ждал Джэки, который был явно недоволен.

Вопросы :

1. Охарактеризуйте деловую культуру Японии по классификации Тромпенаарса и Хэмпден-Тернера, теории Э. Холла, типологии Ричарда Льюиса, Г. Хофстеде.
2. Какие основные ошибки допустила Сандра при подготовке и проведении визита господина Такабиши? Перечислите и объясните каждую ошибку. Должна ли была

Сандра потратить больше времени на изучение отчетов компании и выяснение, кто именно является господином Такабиши?

3. Что не так с тем, что Сандра пожала руку ближайшему мужчине в синем костюме? Как вы думаете, почему молодой человек, которому она первому пожала руку, чувствовал себя не в своей тарелке? Какие альтернативные способы приветствия были бы более уместны?
4. В чем заключалась ошибка Сандры при выборе и вручении подарков? Какое значение имели слова «Сделано в Японии» на ручках, преподнесенных в подарок?
5. На какие основные культурные особенности японского делового этикета не обратила внимания Сандра? Почему было ошибкой подписывать письмо к господину Такабиши только своим именем "Сандра"? Какое формальное обращение было бы более уместным?

3) Работает с различными массивами информации для выявления закономерностей функционирования человека, природы и общества в социально-историческом и этическом контекстах.

Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции

Знать: особенности вербальных и невербальных систем зарубежных народов и культур; принципы и нормы этикета, правил ведения деловой переписки и бизнес -переговоров в кросс - культурном контексте; способы и методы использования современных информационно - коммуникативных технологий для распознавания и анализа кросс - культурных различий.

Уметь: распознавать кросс - культурные различия в процессе вербальных и невербальных коммуникаций с представителями других стран; использовать международных особенностей делового этикета в практике общения; выявлять, систематизировать и интерпретировать кросс - культурные сходные черты и различия в управленческих процессах в различных странах; применять на практике информационно - коммуникативные технологии для минимизации кросс-культурных различий

Типовые контрольные задания

Крепкий техасец, Дэвид Миллер, профессор немецкого языка, запланировал творческий отпуск для проведения исследовательского проекта в Германии, посвященного изучению влияния "Gemütlichkeit" (уют, душевность) на современные немецкие культурные тради-

ции. Дэвид, выросший в культуре индивидуализма и прямолинейности, был в восторге от возможности погрузиться в немецкую культуру. Однако он не учёл, насколько глубокими могут быть различия в подходах к межличностным отношениям и академической работе. По прибытии в небольшой городок в Баварии, Дэвид попытался установить контакты с местными жителями, учителями и чиновниками, представляясь как "профессор Миллер из Техаса" и откровенно делаясь своими амбициозными планами. Он ожидал энтузиазма и немедленной поддержки, предлагая своё "американское видение" для улучшения понимания немецкой культуры. Однако его прямолинейный подход и акцент на личных достижениях не нашли отклика. Немцы, с которыми он общался, казались сдержанными и формальными, проявляя больше интереса к его академической квалификации, чем к его личности.

Проект Дэвида буксовал. Немецкие коллеги, с которыми он пытался сотрудничать, задавали много вопросов о его методологии и этике, что казалось Дэвиду проявлением бюрократии и отсутствием доверия. Он стал все больше раздражаться из-за того, что его "прорывные" идеи не воспринимаются всерьёз. Дэвид стал полагать, что его игнорируют из-за того, что он американец, и что его воспринимают как наивного туриста, не способного понять глубину немецкой культуры. Он не видел, что его настойчивость и неготовность адаптироваться к немецким нормам создают барьер в общении. Заметив, что его не приглашают на местные мероприятия и вечеринки, он решил, что это преднамеренное исключение.

Враждебность росла. Дэвид ел в одиночестве, размышляя о своих неудачах. Что он скажет коллегам в Техасе? Решающим моментом стало столкновение на улице. Дэвид торопился на встречу (которую, как он позже узнал, отменили), когда немка, гуляющая с ребенком, случайно преградила ему дорогу детской коляской. В этот момент все его накопившееся разочарование выплеснулось наружу. Он замахнулся на женщину портфелем, затем запаниковал, заперся в своей комнате и провёл там оставшиеся шесть месяцев, испытывая глубокое чувство стыда и обиды на "непонятливых" немцев. Он уехал, так и не поняв причин своего провала.

Вопросы:

1. Охарактеризуйте деловую культуру Америки по классификации Тромпенаарса и Хэмпден-Тернера, теории Э. Холла, типологии Ричарда Льюиса, Г. Хофстеде.
2. Какие основные культурные различия между американской и немецкой культурами способствовали провалу проекта Дэвида Миллера? Какие конкретные примеры в тексте демонстрируют разницу в подходах к межличностным отношениям и формам

общения между американцами и немцами?

3. Как концепция "Gemütlichkeit" могла быть неверно истолкована Дэвидом, и какое значение она имеет в действительности для немцев? Почему немецкие коллеги Дэвида задавали так много вопросов о его методологии и этике? Что это говорит об их профессиональных ценностях?
4. Как стиль коммуникации Дэвида (прямолинейность, акцент на личных достижениях) повлиял на его отношения с немецкими коллегами и местными жителями? Как разные представления о времени (монохромное vs. полихромное) и ориентация на будущее могли повлиять на взаимодействие Дэвида с немцами?
5. Что можно сказать о стиле лидерства Дэвида? Почему его попытки вдохновить немцев не увенчались успехом? Как разница в отношении к иерархии и власти повлияла на взаимодействие Дэвида с немецкими чиновниками и учителями?
6. Как инцидент с женщиной с коляской отражает общее состояние фрустрации и культурного шока, переживаемого Дэвидом? Приведите примеры стереотипов об американцах и немцах, которые могли повлиять на восприятие Дэвидом его опыта в Германии
7. Что могли бы сделать немецкие коллеги Дэвида, чтобы помочь ему адаптироваться к немецкой культуре и успешно реализовать свой проект? Какие стратегии адаптации к культурным различиям мог бы использовать Дэвид, чтобы добиться успеха в Германии?

ПКП-1 Способность планировать, организовывать и контролировать командную работу, вести деловые переговоры и реагировать на изменения

1) Демонстрирует владение методами планирования, организации и контроля командной работы.

Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции

Знать: основные типологии деловых культур и ценностные параметры национальных культур; специфику каждого вида барьеров в кросс-культурных деловых коммуникациях; особенности управления мультикультурной командой;

Уметь: классифицировать культуры и использовать для сравнения параметры зарубежных национальных деловых культур; преодолевать кросс-культурные барьеры в

организационных коммуникациях; применять на практике знания специфики кросс-культурного управления материальными и нематериальными активами организации;

Типовые контрольные задания

Задание

В рамках транснациональной корпорации функционирует кросс-культурная проектная команда, сформированная из высококвалифицированных специалистов, географически распределенных между офисами в США (Силиконовая долина), Индии (Бангалор) и Франции (Париж). Команда работает над инновационным продуктом в условиях сжатых сроков и высокой конкуренции.

Конфликтная ситуация носит многогранный характер и проистекает из глубинных межкультурных противоречий, усугубленных дистанционным форматом работы (гибридная модель). Основные точки напряжения: коммуникативные стили, подходы к решению задач и иерархии, управление временем и сроками, принятие решений. Это привело к срыву промежуточных дедлайнов, росту взаимного недоверия, эмоциональной напряженности на видеоконференциях и явному падению качества совместных решений.

Вопросы:

1. Какую роль должен сыграть менеджер проекта в институционализации новых правил взаимодействия? Следует ли формализовать «протокол коммуникаций» для команды, и если да, то какие ключевые элементы в него включить?
2. Какие компетенции в области культурного интеллекта (CQ) являются критически важными для лидера такой команды? Как их можно развивать на практике?
3. Возможно ли и этично ли в данной ситуации «назначить» членам команды культурных менторов или посредников из их же региона, но с большим международным опытом? Какие плюсы и минусы у такого подхода?
4. Какие системы KPI и мотивации (индивидуальные vs. командные, основанные на результате vs. на процессе) могут наилучшим образом стимулировать кооперацию в такой разнородной среде, не вызывая ощущения несправедливости?
5. Как интегрировать инструменты цифровой коллаборации (Miro, Jira, Slack) с учетом выявленных культурных различий? Например, как использовать асинхронную коммуникацию для снижения конфликтности в высококонтекстных культурах?

5. Предложите структурированный алгоритм действий для разрешения уже возникшего конкретного конфликта по технической спецификации между американским и французским инженерами, где спор перешел на личности. Какие этапы посредничества необходимы?
6. Как превратить культурные различия из источника конфликта в источник инноваций? Какие методологии (например, Design Thinking, хакатоны с определенными правилами) могут помочь рефреймингу проблемы?

2) Применяет современные отечественные и зарубежные переговорные технологии в ходе деловых коммуникаций.

Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции

Знать: передовые зарубежные технологии кросс-культурного управления организацией под влиянием факторов внешней среды международного бизнеса; специфику реализации функций управления в деловых культурах различных стран и их влиянии на конкурентоспособность;

Уметь: оценивать степень влияния культурных различий на принятие управленческих решений; содействовать формированию и развитию навыков эффективных межкультурных коммуникаций с представителями иных культур; адаптировать стратегию и тактику переговоров в зависимости от изменений различного рода факторов; стремиться к развитию кросс-культурной компетенции и кросс-культурной чувствительности к представителям других культур; выбирать эффективные формы, методы и технологии управления с учетом национальной деловой культуры и ситуации в конкретной стране; использовать кросс-культурные особенности управления для принятия оптимальных решений в конкретных условиях

Типовые контрольные задания

Задание

На переговорах отечественной фирмы «Терра» и германской «Бауэр» по продаже германских комбайнов и сеялок обстановка в самом начале складывалась как нельзя

лучше.

За день до переговоров все было подготовлено. Немцев встретили в аэропорту, привезли в гостиницу, где их ждал руководитель фирмы «Терра» и где состоялось знакомство обеих сторон.

Весь вечер проходил в неформальной обстановке.Guestы водили в ресторан, после чего им предложили сауну. Генеральный директор полагал, что подготовка прошла отлично, немцы остались очень довольны, и их руководитель пригласил российскую сторону к себе в Германию.

На следующий день начались переговоры. Стороны собрались в офисе рано утром - так пожелали немцы. Началось обсуждение договора: количество, сроки поставки, цена, сроки и форма оплаты.

Все участники переговоров вели обсуждение на немецком языке, что очень нравилось делегации из Германии. Лишь иногда российская сторона общалась между собой на своем языке, но тогда немцев это раздражало, и в их глазах проблескивало недоверие. Разговоры сразу же прекращались.

Через некоторое время стороны пришли к соглашению по основным пунктам договора. Когда же речь коснулась сроков оплаты, тут возникли серьезные разногласия. Представители Германии просили выплатить всю сумму через 30 дней, когда уйдет в Россию последняя партия товара. Это оказалось совершенно неприемлемым для российской стороны: фирма просто не могла перечислить такую большую сумму в валюте. Немцам предложили более длительный срок. Однако они отклонили это предложение, ссылаясь на нестабильность российского рынка, кроме того, они требовали гарантий. Переговоры зашли в тупик.

Директор фирмы «Терра» взял инициативу в свои руки. Он ответил немцам, что в течение часа вопрос будет решен, а пока предложил обсудить другие проблемы. Он послал одного из своих компаньонов во «Внешторгбанк», с которым поддерживал деловые отношения уже в течение нескольких лет и попросил его привезти на переговоры компетентного представителя банка.

Через некоторое время в переговорах участвовало уже три стороны. Каждый из участников начал выдвигать свои дополнительные требования и обсуждение вновь сильно затянулось и затруднилось.

Руководитель «Терры» принял требования «Внешторгбанка» (они были вполне реальны). Немецкая сторона согласилась оплатить доставку до Белоруссии. На этом переговоры были закончены. Все участники переговоров остались довольны подписанным контрактом. Немцы признались, что им очень понравилось работать с фирмой «Терра».

и предложили расширить спектр отношений и организовать встречу в их стране.

Вопросы:

1. Какие ошибки допустила российская делегация во время ведения делового переговоров.
2. Как ведут себя немцы во время переговоров? Какие факторы важно учитывать для достижения целей во взаимодействии с представителями данной культуры.
3. Оцените поведение руководителя российской переговорной группы с точки зрения способности решать проблемы. К какому типу решений относится то, которое было принято в результате его усилий?

Примеры практико-ориентированных заданий

1. Выберите страну с высоким индексом "индивидуализма":
 - а) Китай
 - б) Япония
 - в) США
 - г) Индия
2. Кто ввел классификацию культур по отношению ко времени:
 - а) Р. Льюис
 - б) Г. Хофстеде
 - в) Э. Холл
 - г) Д. Мид
3. В моноактивных культурах время —это:
 - а) Линейное время, все действия выполняются последовательно
 - б) Время безгранично, нет суеты и выражения "времени не хватает"
 - в) Циклическое время
 - г) Ситуационное планирование, опоздания на встречи являются нормой
4. Культура, в которой между индивидами постоянно поддерживается определенная психологическая дистанция, а потому информация, которую необходимо донести до ее субъектов, должна носить открытый характер, называется:
 - а) Культура высокого контекста
 - б) Культура низкого контекста
 - в) Культура среднего контекста
 - г) Высокодистанцированная культура
5. Выберите страны с высоким индексом "коллективизма":
 - а) Китай

б) Япония

в) США

г) Индия

д) Великобритания

е) Германия

6. Выберите страны с высоким индексом "мужественности":

а) Арабские страны

б) Япония

в) Швеция

г) Дания

д) Германия

е) Финляндия

7. Какие страны относятся к моноактивным культурам:

а) Швеция

б) США

в) Франция

г) Китай

д) Бразилия

8. К основным барьерам кросс-культурного восприятия относятся:

а) Этноцентризм

б) Культурный шок

в) Стереотипное восприятие

г) Уровень экономического развития

д) Воспитание

Кейс 1. «Анализ английской бизнес-культуры»

Деловой этикет в Англии основан на сильном чувстве идентичности и национализма. Английский бизнесмен, как правило, деловит и ориентирован на точные сроки в бизнес-переговорах. Традиции и обычаи (этикет) очень важны для англичан, так как они склонны быть сдержанными и ожидать, что другие будут действовать соответственно. В отличие от бизнесменов из США, деловая дружба не является необходимой. Индивидуалистический характер культуры заставляет англичан

скрупулёзно сосредотачиваться на задачах, изложенных в их должностной инструкции, и считают нормальным, когда босс вознаграждает за индивидуальные усилия. Репутация сдержанных английских бизнесменов вполне заслуженна, что проявляется в их строгой приверженности протоколу и способности противостоять невзгодам с мужеством и силой характера. Однако исследователи отмечают, что, ведя бизнес в Англии, будьте осторожны, задавая слишком много личных вопросов и слишком быстро. Это объясняется отчасти тем, что подобные вопросы заставляют англичан нервничать, а отчасти потому, что англичане от природы сдержанны и не привыкли к быстрому темпу ответов. При ведении бизнеса в Англии правила делового этикета контролируются и определяются сдержанным характером английских бизнесменов и сильным чувством идентичности. Консервативного стиля одежда отличного качества важна в Англии при оценке одежды и внешнего вида партнеров по бизнесу. Там, как и в других европейских странах, одежда является показателем социального и делового статуса, поэтому важно одеваться как можно лучше, выбирая одежду из качественных тканей с тонким пошивом. В дополнение аксессуары должны быть высокого качества и отражать хороший вкус. Английский неподходящий наряд включает в себя спортивные костюмы и теннисные туфли, которые считаются подходящими только для занятий спортом. Переговорные процессы английских бизнесменов также отражают их культурные особенности: они очень формальны и вежливы и придают большое значение правильному ведению переговоров. Исследователи отмечают, что англичане могут быть жесткими и бескомпромиссными переговорщиками и иногда могут казаться причудливыми и эксцентричными, часто заставляя другие культуры недооценивать их мастерство. Английский бизнесмен быстро теряет свою сдержанность, когда его основные доводы подвергаются сомнению.

Постановка задач:

1. Согласны ли вы с мнением автора данного текста?
2. Какие вы можете назвать особенности британского менталитета?
3. Сообразно параметрам ценностных ориентаций Г. Хофстеде охарактеризуйте деловую культуру Великобритании.
4. Если бы вам предоставилась возможность вести деловые переговоры с англичанами, при подготовке к ним на изучение каких особенностей британской модели менеджмента вы бы обратили особо пристальное внимание?

Примерные вопросы для подготовки к зачету

1. Кросс-культурный менеджмент как учебная дисциплина: его предмет, объект и задачи. Необходимость и актуальность изучения в эпоху глобализации.
2. Предпосылки становления и развития кросс-культурного менеджмента.
3. Основные направления и актуальные проблемы кросс-культурного менеджмента.
4. Глобальный бизнес. Роль в бизнесе процессов взаимопроникновения и синергии культур.
5. Понятия «культура», «национальная культура» и «глобальная культура» в современной теории кросс-культурного менеджмента.
6. Базовые критерии межкультурных различий по Г. Хофстеде.
7. Теория межкультурного общения Э. Холла.
8. Культурная карта Р. Инглхарта и К. Велцера.
9. Кластеризация культур. Культурный профиль зарубежных стран.
10. Барьеры восприятия чужой культуры и кросс-культурная адаптация.
11. Принятие решений и групповая динамика в кросс-культурном менеджменте.
12. Лидерство, статус и структура организации в кросс-культурном менеджменте.
13. Построение стратегии компании с учетом кросс-культурных характеристик.
14. Кросс-культурный шок и типичные ошибки профессионального общения в кросс-культурной среде.
15. Параметры воздействия на деловую культуру: факторы бизнес-окружения.
16. Культурные различия и этика. Особенности делового общения с зарубежными партнерами с учетом различий в этических нормах.
17. Особенности делового этикета разных стран.
18. Явление этноцентризма. Учет национальных стереотипов в деятельности международного менеджера. Проблема толерантности.
19. Переменные национальной культуры и их сравнительный анализ в деловых культурах различных стран.
20. Вербальные и невербальные коммуникации и их особенности в различных странах.
21. Принципы культурного многообразия в современном мире. Развитие культурной восприимчивости. Национально-культурная корректность.
22. Особенности разрешения конфликтов в различных культурах. Роль международных правовых норм.
23. Кросс-культурные барьеры в международном бизнесе и способы их минимизации.
24. Условия и факторы эффективной межкультурной коммуникации в бизнесе.
25. Влияние культуры на процесс переговоров. Зарубежные модели ведения перегово-

ров.

26. Национальная и корпоративная культуры: взаимообусловленность и взаимодействие. Сравнительный анализ моделей корпоративных культур.
27. Кросс-культурный консалтинг. Формы и способы формирования кросс-культурной компетентности у менеджеров.
28. Значимость труда в различных бизнес-культурах. Факторы, влияющие на отношение к труду, национальные и религиозные особенности.
29. Межкультурные сопоставления моделей мотивации в различных странах.
30. Различия в представлениях о статусе и лидерстве. Факторы, воздействующие на эффективность лидерства в различных культурах.
31. Влияние различий между странами на управление человеческими ресурсами.
32. Тимбилдинг в организациях с учетом кросс-культурных факторов. Особенности распределения полномочий в кросс-культурной среде.
33. Роль инновационных обучающих методик и информационно-коммуникационных технологий в повышении эффективности кросс-культурных коммуникаций в организациях.
34. Потенциал и целесообразность внедрения кросс-культурных тренингов в международных компаниях и мультикультурных компаниях.
35. Кросс-культурная характеристика, деловая среда и особенности ведения бизнеса в странах БРИКС.
36. Кросс-культурная характеристика, деловая среда и особенности ведения бизнеса в странах Ближнего Востока.
37. Кросс-культурная характеристика, деловая среда и особенности ведения бизнеса в странах постсоветского пространства.
38. Особенности и виды отбора персонала для работы в кросс-культурной команде.
39. Особенности управления мультинациональными коллективами.
40. Основные тренды и инновационные изменения современного менеджмента под влиянием глобализации и цифровой революции в контексте разных стран и регионов.

8. Перечень основной и дополнительной литературы, необходимой для освоения дисциплины

Основная литература:

1. Мясоедов, Сергей Павлович Кросс-культурный менеджмент : учебник для вузов / С. П. Мясоедов, Л. Г. Борисова. 3-е изд. Электрон. дан. Москва : Юрайт, 2025 314 с (Высшее образование) URL: <https://urait.ru/bcode/560297> (дата обращения: 01.09.2025). Режим доступа: Электронно-библиотечная система Юрайт, для авториз. пользователей <https://urait.ru/bcode/560297> ISBN 978-5-534-02314-5 : 1269.00. [БИК ID: RU2fURAIT2f560297]

Дополнительная литература:

1. Тен, Ю. П. Кросс-культурные коммуникации с практикумом : Учебник / Ю. П. Тен Электрон. дан. Москва : КноРус, 2025 209 с. Режим доступа: book.ru Internet access <https://book.ru/book/955516> ISBN 978-5-406-13692-8. [БИК ID: RU\{}bookru\{}bibl\{}955516]
2. Слинкова, О. К. Деловое общение и кросс-культурные коммуникации : Учебное пособие / О. К. Слинкова Электрон. дан. Москва : КноРус, 2026 162 с. Режим доступа: book.ru Internet access <https://book.ru/book/960415> ISBN 978-5-406-15292-8. [БИК ID: RU\{}bookru\{}bibl\{}960415]

9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины

1. Электронная библиотека Финансового университета (ЭБ) <http://elib.fa.ru/> (<http://library.fa.ru/files/elibfa.pdf>)
2. Электронно-библиотечная система BOOK. RU <http://www.book.ru>
3. Образовательная платформа "ЮРАЙТ" <https://urait.ru/>
4. Научная электронная библиотека eLibrary.ru <http://elibrary.ru>
5. Информационно-образовательный портал Финуниверситета: <https://org.fa.ru>
6. • Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека ОНЛАЙН» <http://biblioclub.ru/>
7. • Электронно-библиотечная система Znanium <http://www.znaniy.ru/>
8. • Национальная электронная библиотека <http://нэб.рф/>

10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Самостоятельная работа студентов реализуется в соответствии с приказом Финансового университета от 11.05.2021 № 1040/о «Об утверждении Методических рекомендаций по планированию и организации внеаудиторной самостоятельной работы студентов по образовательным программам бакалавриата и магистратуры в Финансовом университете». Промежуточная аттестация проводится в соответствии с приказом Финансового университета от 01.10.2024 № 2187/о «Об утверждении Положения о проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации студентов, обучающихся по образовательным программам высшего образования в Финансовом университете». Кафедрой могут разрабатываться дополнительные методические рекомендации для отдельных форм проведения аудиторных занятий и самостоятельной работы студентов.

Методические рекомендации по выполнению домашнего творческого задания

Цель выполнения домашнего творческого задания заключается в закреплении, углублении и систематизации теоретических знаний и практических навыков, полученных студентами в ходе изучения дисциплины «Кросс-культурный менеджмент».

Домашнее творческое задание должно содержать: четкое изложение сути поставленной проблемы, включать самостоятельно проведенный анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария, рассматриваемого в рамках дисциплины, выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме.

Основные элементы домашней творческой работы:

- Титульный лист;
- Оглавление;
- Введение;
- Основная часть;
- Заключение;
- Список использованной литературы;
- Приложения (при необходимости).

Во введении должны быть отражены следующие основные моменты: актуальность выбранной темы ДТЗ; цель и задачи ДТЗ; краткое описание используемого инструментария, этапов и структуры работы; краткая характеристика использованных при подготовке работы источников информации; краткая характеристика полученных результатов и ответ на сформулированный исследовательский вопрос.

Основная часть домашнего творческого задания должна включать рассмотрение и

всесторонний анализ выбранной темы. При написании данного раздела необходимо провести изучение российских и зарубежных научных публикаций по теме домашнего творческого задания, на основе проведенного исследования сформировать собственное мнение по рассматриваемой проблеме.

В заключении необходимо четко сформулировать основные выводы, к которым пришел автор в результате проведенной работы.

В процессе выполнения задания предстоит выполнить следующие виды работ:

1. Составить план задания.
2. Отобрать источники, собрать и проанализировать информацию по проблеме.
3. Систематизировать и проанализировать собранную информацию по проблеме.
4. Представить проведенный анализ с собственными выводами и предложениями.

При оценке работы учитывается правильность ответов на задания, отсутствие содержательных и терминологических ошибок, соответствие нормативным правовым актам.

Методические рекомендации по подготовке к дискуссии

Цель дискуссии как интерактивного метода обучения состоит в создании комфортных условий обучения, при которых студент или слушатель чувствует свою интеллектуальную состоятельность и успешность.

Именно это делает продуктивным сам процесс обучения, дает знания и навыки, создает базу для работы по решению проблем после того, как обучение закончится.

Дискуссия, как один из методов интерактива, представляет собой целенаправленное обсуждение определенного конкретного вопроса, которое сопровождается обменом идеями, мнениями, мыслями между студентами группы.

Принципы работы на интерактивном занятии в форме дискуссии:

- каждый участник дискуссии по любому вопросу имеет право на собственное мнение;
- отсутствие прямой критики личности, критике может подвергнуться только идея;
- все, что обсуждается и говорится во время дискуссии – не руководство к действию, а информация к размышлению.

Подготовка к семинарским и практическим занятиям

При подготовке к семинарам и практическим занятиям следует изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, а также новыми публикациями в периодических изданиях: журналах, газетах и т.д. Это позволит:

- обобщить и систематизировать ранее изученный материал, внося в него соответствующие записи из литературы, рекомендованной преподавателем и предусмотренной учебной программой;

- подготовить тезисы выступлений по вопросам, выносимым на семинар.

Начиная подготовку к семинару, следует:

- четко определить смысл заданий, которые предстоит выполнить;
- составить план, позволяющий установить ключевые моменты подготовки и их последовательность. Данное действие позволит студенту повысить свою дисциплинированность и организованность.

Начинать подготовку следует с изучения рекомендованной литературы. Необходимо помнить, что лекционный материал носит обзорный характер и содержит наиболее значимые вопросы по рассматриваемой теме. Остальные, более детальные, но не менее значимые вопросы должны быть разобраны студентом самостоятельно. В этой связи работа с рекомендованной литературой обязательна. В ходе работы следует обратить особое внимание на объяснение явлений и фактов практической действительности с точки зрения анализируемых теоретических положений, а также соотнести их с содержанием основных выводов. В ходе данной работы студент должен стремиться понять и запомнить основные положения рассматриваемого материала, поясняющие его примеры, а также разобраться в иллюстративном материале.

Заканчивать подготовку к семинару следует составлением конспекта, позволяющим составить концентрированное (сжатое) представление об изученном вопросе. Конспект можно представить, как в текстовом формате, так и в виде схемы или алгоритма.

11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем

Комплект лицензионного программного обеспечения:

1. Microsoft Office (Windows)
2. Windows
3. Linux
4. Kaspersky

Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы:

1. Информационно-правовая система «Гарант»
2. Информационно-правовая система «Консультант Плюс»
3. Электронная энциклопедия: <http://ru.wikipedia.org/wiki/Wiki>
4. Система комплексного раскрытия информации «СКРИН» - <http://www.skrin.ru/>
5. Размещение ЭУК: <https://www.campus.fa.ru/>

Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации:

1. не предусмотрены

12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине

1. **Учебная аудитория** для проведения учебных занятий, предусмотренных программой, в том числе групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения: мебель аудиторная (столы, стулья, доска аудиторная), набор демонстрационного оборудования (проектор, экран)
2. **Компьютерный класс** для проведения учебных занятий, предусмотренных программой, в том числе групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, оснащенный оборудованием и техническими средствами обучения: мебель аудиторная (столы, стулья, доска аудиторная), персональные компьютеры, набор демонстрационного оборудования (проектор, экран)