

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

по организации самостоятельной работе студентов по дисциплине
«Кросс-культурный менеджмент и межкультурная коммуникация»

для студентов направления подготовки

38.04.04 Государственное и муниципальное управление

Ставрополь
2026

Методические указания разработаны для направления подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление.

В методических указаниях даны вопросы для подготовки к самостоятельной работе и список рекомендуемой литературы.

Самостоятельное изучение темы 1. Историческое развитие бизнеса и становление кросскультурного менеджмента.

Вопросы для самостоятельного изучения:

1. Концепции культуры в кросскультурном менеджменте.
2. Роль национальной культуры в международном бизнесе.
3. Менеджмент мультинациональных корпораций как фактор кооперации управленческих культур.

Самостоятельное изучение темы 2. Параметры национальной деловой культуры

Вопросы для самостоятельного изучения:

4. Концепции культуры в кросскультурном менеджменте.
5. Роль национальной культуры в международном бизнесе.
6. Менеджмент мультинациональных корпораций как фактор кооперации управленческих культур.

Самостоятельное изучение темы 3. Кросскультурный менеджмент: современные тенденции и актуальные проблемы

Вопросы для самостоятельного изучения:

1. Национальная деловая культура и параметры кросс-культурных различий.
2. Классификация деловых культур (национальных и организационных).
3. Параметры деловой культуры Г. Хофстеде.

Самостоятельное изучение темы 4. Концепция деловой культуры в международной системе

Вопросы для самостоятельного изучения:

1. Внешние и внутренние признаки деловой культуры.
2. Деловое общение как элемент деловой культуры.
3. Деловой этикет как элемент культуры.
4. Оцените роль национальных стереотипов при осуществлении межкультурной коммуникации

Самостоятельное изучение темы 5. Межэтническая напряженность и концепция деловой культуры в международной системе координат.

Вопросы для самостоятельного изучения:

1. Принципы осуществления кросскультурных коммуникаций в органах государственной власти.
2. Основные документы, регулирующие деятельность госорганов и их роль в осуществлении кросскультурного взаимодействия
3. Правила общения со СМИ

Самостоятельное изучение темы 6. Модели корпоративных культур и мотивация в сравнительном контексте

Вопросы для самостоятельного изучения:

1. Современные системы управления человеческими ресурсами.
2. Искусство межличностного общения.
3. Стил ь принятия решений.

Самостоятельное изучение темы 7. Мотивация, стили лидерства, управление человеческими ресурсами в международном контексте.

Вопросы для самостоятельного изучения:

1. Значимость труда в различных бизнес-культурах и факторы, влияющие на отношение к труду, национальные особенности.
2. Характеристики национальных стилей лидерства.
3. Межгосударственные различия в управлении человеческими ресурсами: классификация проблем.

Самостоятельное изучение темы 8. Проектирование системы управления человеческими ресурсами в условиях увеличения

Вопросы для самостоятельного изучения:

1. Система управления персоналом транснациональных корпораций.
2. Действие и статус в контексте деловой культуры.
3. Эмоционально вовлеченные и эмоционально нейтральные культуры

Самостоятельное изучение темы 9. Менеджмент зарубежных стран

Вопросы для самостоятельного изучения:

1. Модели экономического развития и роль государства в экономике стран Европейского союза.
2. Многообразие деловых культур и менеджмент в Европе.
3. Концепция евроменеджмента.

Самостоятельное изучение темы 10. Коммуникативный менеджмент стран БРИКС

Вопросы для самостоятельного изучения:

1. Особенности развития национально-регионального менеджмента стран БРИКС.
2. Организационная патология и управления предприятиями в России.
3. Управляемое развитие организации в контексте национально-регионального менеджмента стран БРИКС.

Тесты для самоконтроля

1. Тип корпоративной культуры во многом определяется с помощью таких характеристик как:

- 1) степень централизации управления
- 2) степень децентрализации управления
- 3) степень формализации управления

2. Культуры типа «Семья» и «Эйфелева башня» отличаются высокой степенью централизации в управлении:

- 1) да
- 2) нет

3. Тип культуры «Управляемая ракета» подразумевает максимальную степень делегирования управленческих функций «вниз»:

- 1) да
- 2) нет

4. Идентичны ли понятия «кросскультурный менеджмент» и «сравнительный менеджмент»:

- 1) да
- 2) нет

5. Плохих культур не бывает, есть разные культуры:

- 1) да
- 2) нет

6. Различия в управлении производством в фирмах США и Японии относятся:
- 1) к вопросам расширения производства
 - 2) к вопросам повышения эффективности производства
 - 3) все ответы верные
7. Инженерно-технический персонал в японских фирмах комплектуется из бывших квалифицированных рабочих своей фирмы:
- 1) да
 - 2) нет
8. Каковы общие критерии по подбору кадров в американских фирмах:
- 1) образование
 - 2) практический опыт работы
 - 3) психологическая совместимость
 - 4) все ответы верные
9. Основные принципы японского типа управления:
- 1) переплетение интересов и сфер жизнедеятельности фирм и работников
 - 2) приоритет коллективного начала перед индивидуализмом
 - 3) нет верного ответа
10. В Японии непрерывное образование является частью процесса труда:
- 1) да
 - 2) нет
11. Основой японской системы профессионального обучения в японских фирмах является:
- 1) концепция гибкого работника
 - 2) программа развития персонала
 - 3) инвестиции в человеческий капитал
12. Целью концепция гибкого работника является отбор и подготовка работника:
- 1) по одной специальности
 - 2) по двум-трем специальностям
 - 3) повышение квалификации на протяжении всей жизни
 - 4) все ответы верные
14. Верным ли является утверждение, что переподготовить работника дешевле, чем заменить его:
- 1) да
 - 2) нет
15. Система управления персоналом в Японии предполагает:
- 1) гарантии занятости
 - 2) привлечение новых работников, их подготовку
 - 3) оплату труда в зависимости от стажа работы
 - 4) гибкую систему заработной платы
 - 5) все ответы верные
16. Каждая компания практически имеет свою собственную систему переподготовки:

- 1) да
- 2) нет

17. Американские бизнесмены полагают, что менеджмент должен использоваться как ресурс развития горизонтальной организационной системы:

- 1) да
- 2) нет

18. Принятие решений в японских фирмах требует:

- 1) длительное время
- 2) короткое время

19. В Японии коллективные задания выполняются более эффективно, поскольку согласие достигается заранее:

- 1) да
- 2) нет

21. Бихевиористские модели способствуют выработке:

- 1) группового мышления
- 2) единоличного мышления
- 3) нет верного ответа

22. Процесс принятия решений в японских фирмах можно подразделить на следующие этапы:

- 1) внесение предложения и разработка предложения
- 2) развитие предложения и одобрение предложения
- 3) реализация решения и контроль над исполнением решения

24. Японскому подходу в управлении свойственна скорее результативность, чем эффективность:

- 1) да
- 2) нет

25. В международном бизнесе гость должен подстраиваться:

- 1) под местные условия
- 2) под местные традиции
- 3) все ответы верные

26. Структура японской модели в основном строится на горизонтальных связях:

- 1) да
- 2) нет

27. Различают следующие виды культур:

- 1) национальные
- 2) региональные
- 3) городские
- 4) все ответы верные

28. Создание и применение технологий управления культурным разнообразием в условиях экономической глобализации – это:

- 1) кросс культурный менеджмент
- 2) сравнительный менеджмент

3) все ответы верные

29. Японская специфика управления персоналом характеризуется следующим признаком:

- 1) пожизненный найм
- 2) участие работников в профсоюзах в рамках отрасли
- 3) все ответы верные

30. Для какой модели менеджмента характерно, когда начальник отдела получает свою должность по праву старшинства, а не компетентности:

- 1) японского
- 2) американского
- 3) российского

31. Итальянская культура предприятия близка к семейной:

- 1) да
- 2) нет

32. Уровни культуры по Г.Хофстеде:

- 1) гендерный уровень
- 2) этнический уровень
- 3) поведенческий уровень

33. Выделяют следующие тенденции современной культурологии:

- 1) релятивизм
- 2) абсолютизм
- 3) универсализм
- 4) все ответы верные

34. Средний слой по Шайну рассматривает:

- 1) продукты человеческой деятельности
- 2) нормы и ценности
- 3) все ответы верные

35. Различия в культурах приводят к образованию:

- 1) артефактов
- 2) стереотипов
- 3) все ответы верные

36. Обобщенные представления о типичных чертах, характеризующих какой-либо народ – это:

- 1) автостереотипы
- 2) гетеростереотипы
- 3) этнокультурные стереотипы

37. Автостереотипы отражают то, что думают люди о своем народе:

- 1) да
- 2) нет

38. Гетеростереотипы применяются для характеристики народа в целом:

- 1) да
- 2) нет

39. Этнокультурные стереотипы применяются как для характеристики народа в целом, так для его отдельных представителей:

- 1) да
- 2) нет

40. Какой вид стереотипов предрасположен к конфликтам:

- 1) автостереотипы
- 2) гетеростереотипы
- 3) этнокультурные стереотипы

41. Какой вид стереотипов зачастую связан с национальными предрассудками и предубеждениями:

- 1) автостереотипы
- 2) этнокультурные стереотипы
- 3) гетеростереотипы

42. Понятие менталитета описывает специфику отражения внешнего мира, обуславливающую своеобразность способов реагирования достаточно большой общности людей:

- 1) да
- 2) нет

43. Понятие «культурный шок» связано:

- 1) с проблемой межкультурных различий
- 2) с проблемой межкультурного непонимания
- 3) все ответы верные

44. Характерная для конкретной культуры специфика психической жизни индивидов, представляющих данную культуру, детерминированная экономическими и политическими условиями жизни в историческом аспекте – это:

- 1) стереотипы
- 2) кросскультурный менеджмент
- 3) менталитет

45. Интегрирующая характеристика людей, живущих в конкретной культуре, которая позволяет описать своеобразие видения этими людьми окружающего мира – это:

- 1) региональная культура
- 2) социальная культура
- 3) национальная культура

46. «Инкапсулированный тип» - это минимум контактов с местной культурой:

- 1) да
- 2) нет

47. Самым редким типом культуры является:

- 1) инкапсулированный тип
- 2) перебежчик
- 3) космополит

48. Культурная эмпатия, межкультурное обучение, оптимизм и др. – это аспекты приспособления следующего типа культуры:

- 1) перебежчик
- 2) космополит
- 3) инкапсулированный тип

49. Представители той или иной культуры имеют определенный набор ориентации в отношении мира человечества – это подход:

- 1) Г. Хофстеде
- 2) Клукона-Стродбека
- 3) Э. Холла

50. В какой стране отношения в организации строятся на основе иерархии:

- 1) Японии
- 2) Израиль
- 3) Франция

51. Выделите приоритеты американской культуры:

- 1) равенство, готовность к риску, конкуренция, индивидуализм
- 2) религиозная вера, следование родительским наставлениям, гармония в семье
- 3) личностные взаимоотношения, самополагание

52. По мнению Г. Хофстеде, уровень индивидуализма отчасти зависит от богатства страны:

- 1) да
- 2) нет

53. Определите критерии, позволяющие распознавать страны с высокой степенью индивидуализма в деловой культуре:

- 1) управление ориентировано на группу
- 2) каждый работник ориентируется на личный успех и карьеру
- 3) все ответы верные

54. Cultures with high power distance usually tend to relate to authoritarian management style:

- 1) да
- 2) нет

55. Критерии, позволяющие распознавать страны с высокой степенью избегания неопределенности в деловой культуре:

- 1) часты проявления национализма
- 2) карьера и материальное благополучие выступают в качестве основных показателей успеха
- 3) все ответы верные

56. Критерии, позволяющие распознавать страны с высокой степенью мужественности в деловой культуре:

- 1) основным показателем успеха выступают карьера и материальное благополучие
- 2) часты проявления национализма
- 3) все ответы верные

57. Мужественность доминирует в обществах, где социальные роли мужчин и женщин в значительной мере разнятся:

- 1) да
- 2) нет

58. Дистанция власти - атрибут национальной культуры, описывающий пределы, в которых общество приемлет идею неравенства распределения власти в организациях:

- 1) да
- 2) нет

59. Дистанция власти параметр, который показывает допустимую степень неравномерности в распределении власти:

- 1) да
- 2) нет

60. В различных деловых культурах люди по-разному воспринимают наличие неопределенности в жизни и бизнесе:

- 1) да
- 2) нет

Рекомендуемая литература

Основная:

1. Боголюбова, Н.М. Межкультурная коммуникация: учебник для вузов / Н.М. Боголюбова, Ю.В. Николаева. – Москва: Издательство Юрайт, 2026. – 582 с.
2. Мясоедов, С.П. Кросс-культурный менеджмент: учебник для вузов / С.П. Мясоедов, Л.Г.Борисова. - 3-е изд. - Москва: Издательство Юрайт, 2026. – 314 с.
3. Теория межкультурной коммуникации: учебник и практикум для вузов / Ю.В. Таратухина [и др.]; под редакцией Ю.В. Таратухиной, С.Н. Безус. - Москва: Издательство Юрайт, 2026. – 254 с.

Дополнительная:

1. Гальчук, Л.М. Основы кросс-культурной коммуникации и менеджмент: практический курс: учебное пособие / Л.М. Гальчук. – Москва: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2019. – 240 с.
2. Гузикова, М.О. Основы теории межкультурной коммуникации: учебник для вузов / М.О. Гузикова, П.Ю. Фофанова. – Москва: Издательство Юрайт, 2025. – 123 с.
3. Жукова, Е.Е. Деловое общение и кросс-культурные коммуникации: учебник / Е.Е. Жукова, Т.В. Суворова. - Москва: ИНФРА-М, 2025. - 323 с.
4. Основы кросс-культурного менеджмента: учебное пособие / Сост.: Т.В. Каткова, Д.Х. Сабанчиева, А.С. Шебукова. – Санкт-Петербург: Изд-во Ниц Арт, 2024. – 200 с.
5. Понуждаев, Э.А. Основы менеджмента: учебное пособие (курс лекций, практикум, тесты) / Э.А. Понуждаев, М.Э. Семенова. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2021. – 406 с.
6. Слинкова, О.К. Деловое общение и кросс-культурные коммуникации: учебное пособие / О.К. Слинкова. – Москва: Кнорус, 2024. - 164 с.
7. Тен Ю.П. Кросс-культурные коммуникации (с практикумом). Учебник / Ю.П. Тен. – Москва: Кнорус, 2021. – 210 с.

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего
образования
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

к практическим занятиям по дисциплине
«Кросс-культурный менеджмент и межкультурная коммуникация»
для студентов направления подготовки
38.04.04 Государственное и муниципальное управление

Ставрополь
2026

СОДЕРЖАНИЕ

Практическое занятие 1. Историческое развитие бизнеса и становление кросскультурного менеджмент.

Практическое занятие 2. Параметры национальной деловой культуры

Практическое занятие 3. Кросскультурный менеджмент: современные тенденции и актуальные проблемы

Практическое занятие 4. Концепция деловой культуры в международной системе

Практическое занятие 5. Межэтническая напряженность и концепция деловой культуры в международной системе координат.

Практическое занятие 6. Модели корпоративных культур и мотивация в сравнительном контексте

Практическое занятие 7. Мотивация, стили лидерства, управление человеческими ресурсами в международном контексте

Практическое занятие 8. Проектирование системы управления человеческими ресурсами в условиях увеличения их многообразия и дополнительные параметры национальной культуры

Практическое занятие 9. Менеджмент зарубежных стран

Список литературы

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 1

Историческое развитие бизнеса и становление кросскультурного менеджмента.

Теоретическая часть

Кросс-культурный менеджмент является частью общей теории менеджмента, в рамках которой формируются представления и изучаются закономерности взаимодействия представителей разных культур в системах управления деловыми предприятиями как национального, так и мультинационального характера, и на основе которой могут быть выработаны практические рекомендации по управлению мультинациональными коллективами.

Первые исследования по кросс-культурному менеджменту по преимуществу имели в своей основе индивидуальные наблюдения и опыт консультантов в области управления или ученых, занятых вопросами социальной и организационной антропологии. Они носили, как правило, фрагментарный характер и описывали отдельные явления.

Лишь со второй половины 70-х гг. XX в. научные исследования приобретают более регулярный и системный характер. Осуществляется сбор и систематизация солидных объемов социологической информации. В 1964 году американский исследователь Робинсон предложил четырехэтапную структуру развития международного бизнеса, которая в свою очередь давала рациональные основания для анализа и развития международного и кросс-культурного менеджмента.

1. Эра коммерции (1500-1850).
2. Эра экспансии (1850-1914).
3. Концессионная эра (1914-1945).
4. Эра национальных государств (1945-1970).

Современный этап развития государств можно назвать эрой глобализации.

В зарубежной литературе по менеджменту термины «кросс-культура» и «кросс-культурный менеджмент» получили устойчивое хождение с началом эпохи глобализации, т.е. примерно с середины 70-х гг. XX в.

Отдельные материалы и статьи по проблематике кросс-культурного менеджмента начинают появляться в зарубежной печати уже в 50-60-е гг. Кросс-культурные исследования зарождались на стыке ряда наук, ведущих пограничные области интересов, - управленческой социологии, организационной антропологии и международного менеджмента.

По-настоящему бурный интерес к данной проблематике возникает в Европе, США только в конце 80-х - начале 90-х гг. XX в. Курсы по кросс-культурному менеджменту становятся обязательной составляющей программ обучения в ведущих школах бизнеса США и Западной Европы.

С начала 90-х гг. данная проблематика оказывается в фокусе внимания ведущих мировых ассоциаций, связанных с бизнес-образованием: ассоциация школ бизнеса США (AACSB), американская академия менеджмента (American Management Academy), американский совет по международным образовательным обменов (ACIEE), ассоциация европейских школ бизнеса (EFMD), европейская ассоциация международного образования (EAIE), ассоциация школ бизнеса Центральной и Восточной Европы (CEEMAN).

С середины 90-х гг. курсы по кросс-культурному менеджменту начинают преподаваться в России. Этой проблеме уделяют внимание Российская ассоциация бизнес-образования (РАБО), федеральная программа подготовки управленческих кадров для организаций народного хозяйства Российской Федерации, Институт бизнеса и делового администрирования (ИБДА) и Высшая школа международного бизнеса (ВШМБ), входящие в состав Академии народного хозяйства при Правительстве РФ, и другие ведущие школы бизнеса страны.

Вопросы к практическому занятию:

1. Кросскультурное управление как учебная дисциплина: его предмет, объект и

задачи.

2. Сущность и значение кросс-культурного менеджмента.
3. Необходимость изучения кросскультурного управления.
4. Основные направления и актуальные проблемы кросскультурного управления.
5. Необходимость изучения межкультурных отношений и выявления возможных очагов межкультурной напряженности.
6. Развитие кросс-культурного менеджмента.
7. Охарактеризуйте основные этапы возникновения кросскультурного менеджмента.
8. Какие ведущие отечественные организации и мировые ассоциации занимаются кросс-культурными исследованиями в управлении?

Задания.

Задание 1. Группа туристов в составе 6 человек в одной из пещер в Альпах. В пещере произошел обвал, что привело к поломке подъемника, с помощью которого туристы планировали подняться наверх. Кроме того, после обвала в пещере стала подниматься вода. Спасатели и оборудование могут подоспеть лишь к завтрашнему дню. Веревка, которую имеют туристы, способна поднять 3-х человек в течении 2-х часов. К этому времени грунтовые воды, по мнению инструктора, могут затопить пещеру и оставшиеся в ней туристы рискуют погибнуть. Члены группы: - Хелен, 34 года, четверо детей от 7 мес. до 8 лет. Любимые занятия: коньки, приготовление пищи. Замужем. Находится в связи с Оуэном. - То-да, 19 лет, японка. Изучает социологию в университете, имеет очень богатых родителей, не замужем. Недавно ее можно было видеть по телевизору в программе о Японии. - Джоуб, 41 год, родился в Африке. Член радикальной политической партии, борющийся за равноправие негров. Имеет 11 детей от 6 до 19 лет. Хобби - джаз. - Оуэн, 27 лет, не женат, бывший офицер, имеет медали за отвагу, иногда злоупотребляет алкоголем. Дидер молодежной организации. Инструктор по лабиринтам в пещерах. - Пол, 42 года, разведен, ученый-медик, всем известная личность в области лечения от бешенства. Его методика позволила спасти тысячи людей. Имеет новые идеи, способствующие излечению больных. Дважды останавливала полиция за нарушения общественного порядка. - Эдвард, 59 лет. Менеджер фабрики, на которой работает 710 человек. Женат, имеет 2 детей. Недавно был в России с новым проектом. Если проект будет успешным, он даст работу более чем 300 человек. Задание: определите очередность подъема участников группы наверх с точки зрения представителей разных культур: русской, американской, японской, арабской и обоснуйте свое решение в каждом из четырех вариантов решения

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 2

Параметры национальной деловой культуры

Теоретическая часть

Кросскультурное управление является частью общей теории менеджмента, в рамках которого формируются представления и изучаются закономерности взаимодействия представителей различных культур в системах управления деловыми предприятиями как национального, так и мультинационального характера, и на основе которого могут быть выработаны практические рекомендации по управлению мультинациональными коллективами.

Главная цель существования и развития кросскультурного менеджмента как дисциплины – повышение эффективности управления бизнесом за счет учета грамотного использования менеджерами разных уровней национально-культурных особенностей поведения своих подчиненных и партнеров и тех же особенностей собственно стран, в которых осуществляется их бизнес.

Вместе с тем, помимо экономических целей, кросскультурное управление преследуют, важные социально-политические цели: его грамотное использование способствует укреплению доверия и взаимных симпатий людей разных культур.

Кросскультурный шок – это состояние растерянности, беспомощности, вызванное потерей обычных ценностных ориентиров и неспособностью дать ответы на вопросы где, когда и как поступать правильно.

Кросскультурный шок – явление сравнительно распространенное (причем не только при переезде из одной страны в др., но и при изменении служебного положения, переезде из одного города в др., переходе из одной компании в др.).

Важнейшим симптомом, который свидетельствует о начале кросскультурного шока, является состояние, когда представления и ожидания индивида о том, что и как должно происходить, перестают соответствовать действительности.

Выделяют три основных категории симптомов кросскультурного шока: психологическая, эмоциональная, коммуникативная.

Вопросы к практическому занятию:

1. Кросскультурный шок: симптомы, причины, фазы и преодоление.
2. Кросскультурный шок и ошибки коммуникации.
3. Невербальные коммуникации и ошибки общения.
4. Модель освоения «чужой культуры» М. Беннета.

Задания

Ситуация 1. Торговые переговоры в Омане

В середине 1980-х гг. советская торговая делегация прибыла для переговоров в Оман. Отношения между двумя странами в этот период оставляли желать лучшего. Кроме того, поскольку Оман являлся ортодоксальным мусульманским государством, его бизнесмены проявляли активность в первую очередь в выстраивании торгово-экономических отношений с другими мусульманскими странами.

Когда самолет приземлился в аэропорту, руководители советской делегации испытывали заметное напряжение. Однако организация и протокол встречи и переговоров серьезно улучшили их настроение.

От самого трапа самолета и до автомобилей, поданных приехавшим гостям, протянулась ковровая дорожка. Такая же дорожка тянулась от места, куда гостей привезли, до входа в помещение, где проходили переговоры. По их окончании гостей отвезли в гостиницу. И вновь от самого автомобиля и до ступеней – ковровая дорожка. Советским гостям буквально не позволяли ступить никуда, кроме мрамора ступеней, паркета холлов и резиденций и красивых ковровых дорожек.

На переговорах хозяева были вежливы и предупредительны. И хотя никаких серьезных практических результатов переговоры не дали, хорошая организация, четкое соблюдение всех протокольных формальностей и красивые ковровые дорожки (которые в буквальном смысле слова не позволяли обуви представителей нашей делегации запылиться) создавали ощущение, что переговоры были удачными – что они прошли на высоком уровне и предшествуют серьезным позитивным изменениям всей совокупности внешнеэкономических связей между двумя странами. Об этом руководители делегации доложили по возвращении.

Каково же было удивление и разочарование, когда несколькими днями позже ведущие газеты Омана отметили, что страна по-прежнему стремится развивать отношения в первую очередь только с коллегами из мусульманских стран. В статьях среди прочего подчеркивалось, что визиты представителей немусульманского мира в страну создают известные трудности даже при организации переговоров, поскольку нельзя допустить, чтобы нога неверных касалась священной земли Омана. Поэтому, чтобы оградить ее от осквернения, приходится застилать ковровыми дорожками все пространство между транспортными средствами и зданиями, где проходят переговоры и проживают официальные делегации.

1. Каково Ваше впечатление от действий встречающей стороны.
2. Как реализовался кросскультурный шок гостей.
3. Возможно ли преодоление кросскультурного шока в данной ситуации и как?

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 3

Кросскультурный менеджмент: современные тенденции и актуальные проблемы

Теоретическая часть

Культурные теории особенно важны для международного менеджмента, поскольку в конечном итоге национальная культура прививает человеку определенную систему ценностей и в соответствии с этой системой формируется поведение. Можно выделить следующие теории (подходы) к культурному анализу.

1. Теории культуры, анализирующие влияние культурных особенностей на развитие международного бизнеса:

- универсальная теория: значение национально-культурных особенностей в управлении бизнесом преувеличено, и люди вне зависимости от национальной и страновой принадлежности в общем достаточно одинаковы и соответственно к ним могут быть применены достаточно одинаковые инструменты управления;

- экономико-кластерная исходит из признания существенных различий в поведении отдельных людей и коллективов, принадлежащих к разным этническим общностям, однако, эти различия определяются в основном различиями в экономическом развитии и уровнях благосостояния разных народов и стран;

- культурно-кластерная признает первичную роль национально-культурных особенностей в понимании поведения личности и коллектива.

2. Из культурных теорий содержания феномена культуры особого внимания заслуживает теория (подход) Мэрдока (1945 г.), предложившего около 80 культурных универсалий, которые достаточно полно охватывают феномен национальной культуры.

3. Теория базовых и инструментальных ценностей М. Рокича. Она в настоящее время является наиболее распространенной. Основана на том, что все ценности делятся на базовые и инструментальные.

4. Теория внутреннего содержания личности.

5. Системный подход к культуре (1960-70-е гг.).

Задания

Задание 1. В управлении особое значение приобретает определение подходящего стиля руководства. Принято считать, что прежде всего руководитель обязан задать себе вопрос, что именно он хотел бы поручить своим сотрудникам. Далее он должен определить, каков уровень зрелости сотрудников в отношении выполнения данной задачи. Предлагаются четыре варианта действий руководителя, дающего поручение своему секретарю Марине.

1. Марина, я продиктую Вам письмо, которое сегодня необходимо отправить. «Уважаемые господа, запятая... В продолжение нашей беседы...» Здесь подробно, в деталях разъясняется, в чем заключается задача и как ее следует выполнять. Кроме того, перед отправкой письма осуществляется контроль, все ли сделано согласно распоряжению.

2. Марина, необходимо сегодня же отправить письмо такому-то поставщику с дальнейшей информацией. Ты не могла бы составить конспект письма, чтобы в три часа мы смогли его вместе посмотреть.

При такой манере руководства разъясняется, что следует сделать, предоставляется возможность сотрудникам самим выработать предложение, и, при необходимости, вносятся коррективы. В этом случае перед отправкой письма осуществляется контроль.

3. Марина, необходимо сегодня же отправить письмо клиенту, которого я посетил утром, с дальнейшей информацией о... Ты не позаботишься об этом? Если у тебя есть вопросы, я готов выслушать.

В этом случае дается распоряжение (что требуется), и лишь потом следуют разъяснения, как его выполнить, в том случае, если сотрудник сам об этом попросит (например: Вы сами подпишете письмо или это сделаю я?). Осуществлять ли контроль до

отправки письма, зависит от того, попросит ли об этом сотрудник.

4. Марина, необходимо сегодня же отправить письмо такому-то поставщику с дальнейшей информацией. Ты не позаботишься об этом?

Данную манеру руководства называют «делегирование»: дается распоряжение о том, что требуется, а выполнение предоставляется самому сотруднику. Контроль, как правило, имеет место уже после того, как письмо отправлено.

1. Какой классификационный признак культуры по Р. Льюису рассматривается в данных ситуациях?

2. Определите свою позицию к различным стилям в руководстве – какой вариант Вы считаете предпочтительным и почему?

Вопросы к практическому занятию:

1. Современная классификация теорий культуры.

2. Назовите критерии классификации деловых культур Р. Льюиса.

3. Какие проблемы осложняют выделение кластеров стран со схожей культурой.

4. Каково значение исследований Г. Хофстеде для кросскультурного менеджмента менеджмента?

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 5

Межэтническая напряженность и концепция деловой культуры в международной системе координат

Теоретическая часть

Межэтническая напряженность в международном бизнесе управляется через концепцию деловой культуры, учитывающую национальные, кластерные и корпоративные уровни. Снижение рисков достигается путем понимания культурных ценностей, недискриминационного взаимодействия и создания моделей комплиментарности, что критично для успешных переговоров и кросс-культурного менеджмента.

Существует прямая зависимость между уровнем управления и особенностями служб ПР: в региональных и муниципальных органах власти широко реализуется коммуникативная функция и общение с гражданами постоянно и организованно. На *федеральном уровне* акцентируется взаимодействие с прессой, аналитическая и прогностическая деятельность. В целом деятельность государственного ПР обеспечивает согласование общесоциальных, корпоративных и частных интересов.

Возможности ПР могут быть использованы в целях повышения открытости государственного управления и приближения к интересам граждан. Закрытость органов управления, недостаточное или неэффективное взаимодействие с общественностью приводят к отчуждению людей от власти, что может стать предпосылкой социальных потрясений.

Задания

Задание 1. Занятие проводится в виде ролевой игры, в которой участвуют три команды. Команды № 1 и № 2 выдвигают своего кандидата на предполагаемый пост. Команда № 3 выполняет роль электората. При формировании имиджа политика следует освятить прошлое, кандидата, семью, спорт, отношение к домашним животным, планы на будущее.

Вопросы к практическому занятию:

1. В чем разница между сотрудником, работающим в сфере правительственных связей и лоббистом?

2. Каким образом политические кандидаты собирают деньги?

3. Как работает комитет политического воздействия. Каковы его плюсы и минусы?

4. Объясните законы, которые регулируют правительственную работу по связям с общественностью?

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 6

Модели корпоративных культур и мотивация в сравнительном контексте Теоретическая часть

Под культурой понимают образ жизни того или иного народа и систему восприятия и понимания мира, присущие этому народу. Образ жизни и система восприятия мира отличают народы друг от друга (эти различия могут быть больше или меньше в зависимости от географических, экономических, политических и социальных особенностей развития; понятно, что решающую роль в характере и глубине этих различий играет близость народов с точки зрения указанных выше факторов).

Феномен культуры (вне зависимости от конкретной нации или народности) обладает следующими характерными чертами:

- передается из поколения в поколение; постоянно развивается;
- формирует внутри себя субкультуры, которые характеризуются определенными культурными особенностями, присущими локальным возрастным, профессиональным, половым и иным группам внутри данной культуры (в свою очередь, субкультуры могут возникать и в рамках нескольких национальных культур, формируя своего рода «кросс-субкультуру»);
- несмотря на принадлежность к одной и той же культуре, люди могут по-разному воспринимать ее и оценивать, быть в большей или меньшей степени преданной ей, не принимать ее отдельные элементы или даже культуру в целом;
- с одной стороны, жизнь народа в значительной мере управляется его культурой, а с другой – культура в известной мере управляется развивающейся и обновляющейся жизнью самого народа.

В культуре можно выделить несколько слоев. Наружный слой – явные продукты и артефакты. Внешняя культура выражается языком, пищей, строениями, домами, памятниками, сельским хозяйством, святынями, рынками, модой и искусством.

Средний слой – нормы и ценности. Нормы – общее ощущение группы – что правильно, а что нет (культура относительно стабильна, если нормы отражают ценности группы).

Внутренний слой, ядро – концепции, связанные с существованием. У большинства народов существование определялось борьбой с природой – холодом, засухой и другим, поэтому культура во многом определяется средой обитания. Культуры различаются в решении проблем. Различия приводят к появлению стереотипов.

Задания

Ситуация 1. Компания «Тимбер Крафт» находится в южной части Британской Колумбии и специализируется на производстве спортивного инвентаря. На сегодняшний день компания создала себе неплохую репутацию, продавая товары высокого качества.

«Тимбер Крафт» проводит политику предпочтительного продвижения собственных квалифицированных кадров. Политика внутреннего продвижения предполагает выявление наиболее квалифицированных кадров из всех подразделений фирмы, а не только в пределах своего подразделения (если только это не относится к специфическим профессиям, где высокий профессиональный уровень не может быть достигнут за короткий промежуток времени: программист, инженер, бухгалтер). Отдел по управлению человеческими ресурсами обеспечивает размещение квалифицированных кадров и ведет профессионально-квалифицированный учет (опись) всех работников аппарата управления. Опись состоит из списка имен, личных данных (возраст, образование и т.п.) и трудовых навыков менеджеров, работающих на компанию (таблица 2.1).

Фирма прибегает к услугам аттестационного центра, расположенного в Ванкувере. Туда периодически направляются менеджеры, где они проходят в течение 2-4 недель различные тестирования и собеседования. За этот период времени они также принимают участие в деловых играх, групповых обсуждениях деловых ситуаций и т.д. Затем оценивается потенциальная способность этих менеджеров к управлению (эти показатели

также отражены в таблице 2.1).

Уровень заработной платы сотрудников аппарата управления компании немного выше, чем существующий на рынке труда для сходных должностей. Несмотря на это, фирма испытывает некоторые трудности в привлечении квалифицированных управляющих. А уровень оплаты труда остального персонала приблизительно схож с заработной платой сотрудников других предприятий. Однако ряд служащих подвергает критике систему премиальных вознаграждений компании как недостаточно справедливую. Но в целом «Тимбер Крафт» постепенно создала неплохую репутацию, предоставляя равные и благоприятные возможности для своих сотрудников.

Возраст выхода на пенсию на фирме – 65 лет. Свою перспективу Фирма «Тимбер Крафт» связывает с развитием персонала, для чего направляет его на обучение и переподготовку в различные университеты Канады.

Вопросы:

1. Какова ваша оценка политики управления международной компанией «Тимбер Крафт»?
2. Какие изменения вы бы внесли в политику компании?

Таблица 2.1 – Профессионально-квалификационный уровень работников управления фирмы «Тимбер Крафт»

Работник	Отдел	Текущий уровень исполнительности (1 – нижний, 5 – верхний)	Возраст	Уровень профессионализма (1 – нижний, 7 – верхний)	Потенциальная способность к лидерству (по результатам аттестационного центра) (1 – нижний, 10 – верхний)	Продолжительность занимаемой должности, мес.
Адамс	Пр-во	5	58	6	10	90
Аллен	Финансы	4	31	5	9	29
Белчен	Маркетинг	4	28	4	8	20
Блюм	Пр-во	4	37	5	7	26
Воден	Финансы	4	49	4	4	69
Дикофф	УЧР	5	47	6	8	49
Кайон	Пр-во	4	28	3	4	17
Карун	Маркет.	4	28	5	6	22
Кимбл	Маркет.	4	27	4	8	14
Крон	Пр-во	5	61	6	8	31
Лайво	Адм.	4	43	5	6	42
Никсон	УЧР	4	37	5	8	92
Трэнд	Адм.	4	28	5	8	17
Фрост	Маркетинг	5	48	6	9	24
Чэпмэн	Пр-во	3	24	2	6	13
...	...	...	...	...	...	...

Вопросы к практическому занятию:

1. В чем состоит феномен культуры и субкультуры.
2. В чем особенность подхода М. Рокича к изучению феномена культуры
3. Приведите примеры (не меньше 3) типов субкультур, влияющих на деятельность организации
4. В чем сходство и различие систем описания культуры Г. Хофстеде и Ф. Тромпенаарса

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 7.

Мотивация, стили лидерства, управление человеческими ресурсами в международном контексте

Теоретическая часть

Кросс-культурный шок - это состояние растерянности и беспомощности, вызванное потерей обычных ценностных ориентиров и неспособностью дать ответы на вопросы: где, когда и как поступать правильно.

Причины возникновения: проблемы восприятия, стереотипизации, этноцентризма.

Кросс-культурный шок в своем развитии проходит несколько фаз:

1. Фаза «Радостное оживление».
2. Фаза «Фрустрация и озлобление» или собственно шок.
3. Фаза «Выздоровление».
4. Фаза «Приспособление».
5. Фаза «Реверсивный культурный шок».

Знание сущности кросс-культурного шока, понимание его объективных причин обусловленности отдельных фаз сами по себе обычно существенно облегчают восприятие этого явления и смягчают его течение. Важнейшим фактором, способствующим быстрой адаптации в новой среде, а следовательно, смягчению и сокращению периода кросс-культурной фрустрации, является знание иностранного языка. Сравнительно безболезненная адаптация часто происходит при наличии в стране пребывания хороших знакомых и друзей как среди ваших коллег - соотечественников, так и среди местных жителей.

Другими важнейшими задачами называют: позитивное сравнение различных культур, преодоление этноцентризма как важнейшего препятствия для эффективной работы в условиях кросс-культурной среды.

Особое внимание уделяется упражнениям, тестам и тренингам, позволяющим познакомиться с существующими в различных культурах системами ценностей, традиций, взглядов и правил поведения.

Вопросы к практическому занятию:

1. Симптомы и причины кросс-культурного шока.
2. Кем впервые были описаны симптомы «кросскультурного шока»?
3. Фазы кросс-культурного шока.
4. Способы преодоления кросс-культурного шока.
5. В чем, на ваш взгляд, опасность стереотипов?

Задания

Ситуация 1. Командировка в латинскую америку

Вы приезжаете в деловую командировку в одну из латиноамериканских стран. До этого вы в этом районе никогда не были. Ваш партнер, встретив вас в аэропорту, приглашает вечером на ужин к себе домой. Он владелец небольшого местного предприятия, принадлежит, по вашей оценке, примерно к той же социальной прослойке, что и вы, живет в небольшом двухэтажном доме, который с гордостью показывает вам.

Еда оказывается удивительно вкусной, хотя и слегка необычной для вас. Ужин удается на славу. Происходит это во многом *благодаря хозяйке дома*, которая не перестает хлопотать и приносить из кухни все новые блюда.

Застольная атмосфера, которая вначале была несколько напряженной, теплеет. Вы проникаетесь к хозяину и его супруге неподдельной симпатией, благодарите их за отлично проведенный вечер, приятный ужин. При этом, желая сделать хозяйке (и косвенно хозяину) комплимент, вы говорите своему новому другу: «Было очень вкусно. Вам повезло с супругой. Ваша жена поразительно вкусно готовит...».

Неожиданно вы видите, как теплая, расслабленная улыбка на лицах новых друзей становится натянутой... В их глазах появляется легкая обида. Они кисло благодарят за

комплимент и приглашают «в следующий визит» обязательно вновь у них отужинать. Вы чувствуете, что сделали что-то не совсем правильное...

1. Как Вы оцениваете начало знакомства представителей разных культур?
2. Как Вы считаете, какая ошибка была допущена и ее причины?

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 8.

Проектирование системы управления человеческими ресурсами в условиях увеличения их многообразия и дополнительные параметры национальной культуры

Теоретическая часть

В кросс-культурном менеджменте существует несколько подходов к кластеризации культур. Одной из первых классификаций в рамках кросс-культурного менеджмента было разделение Эдвардом Холлом культур на низко- и высококонтекстуальные.

Также Э. Холл для классификации культур использовал фактор «время». По отношению ко времени выделяют две группы стран с монохромной и полихромной культурами. В таблице 2 приведен сравнительный анализ менеджеров полихромной и монохромной культур.

Таблица 2 –Сравнительный анализ менеджеров

Монохромный менеджер	Полихромный менеджер
В каждый момент времени делает только одно дело	Делает несколько дел одновременно
Концентрируется на работе. Строго придерживается планов	Легко приходит в замешательство и склонен делать перерывы
Очень серьезно относится к договоренности о сроках (планирование, расписание дня)	Рассматривает выполнение договоренности о сроках как желательное
Находится под влиянием низкоконтекстной культуры	Находится под влиянием высококонтекстной культуры
Ориентируется на работу и карьеру	Ориентируется на людей и личное отношение
Очень уважает частную собственность, редко дает в долг	Дает и берет в долг часто и просто
Предпочитает прямоту в общении	Соотносит степень прямоты с глубиной личных отношений
Часто и просто осуществляет краткосрочные контакты	Ярко выраженная тенденция к установлению долгосрочных контактов

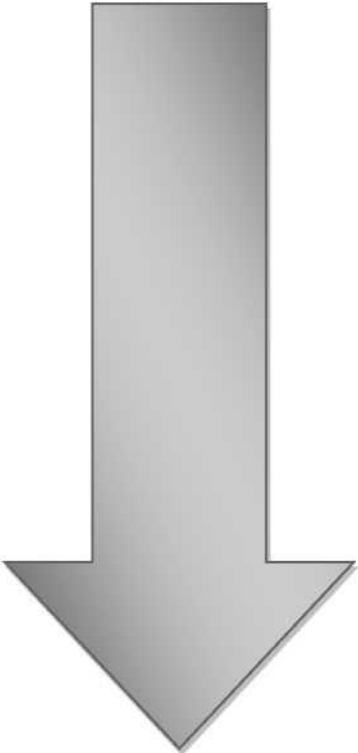
В таблице 3 приведена шкала активности и полиактивности ведущих культур международного бизнеса.

Такой подход к деятельности имеет далеко идущие последствия для предпринимательской практики, поскольку оказывает существенное воздействие на внедрение инноваций, проведение исследований, подбор персонала, оплату труда и экологию [10, 19, 21].

Вопросы к практическому занятию:

1. Дайте характеристику низкоконтекстуальных и высококонтекстуальных культур.
2. Какие классификации культур по отношению ко времени вы знаете?
3. Охарактеризуйте вклад Э. Холла в развитие знаний о кросс-культурном менеджменте.

Таблица 3 - Шкала линейной активности и полиактивности ведущих культур международного бизнеса

МОНОАКТИВНОСТЬ	№	Народы
	1	Немцы, швейцарцы
	2	Американцы (белые)
	3	Скандинавы, австрийцы
	4	Британцы, канадцы, новозеландцы
	5	Австралийцы, южноафриканцы (белые)
	6	Японцы
	7	Датчане, бельгийцы
	8	Итальянцы, поляки, евреи
	9	Французы, бельгийцы
	10	Чехи, словаки, хорваты, венгры
	11	Жители Северной Италии
	12	Чилийцы
	13	Русские, украинцы, белорусы
	14	Португальцы
	15	Полинезийцы
	16	Испанцы, средиземноморские народы
	17	Индийцы, пакистанцы
ПОЛИАКТИВНОСТЬ	18	Латиноамериканцы, арабы, африканцы

Задания

Ситуация 1. Ознакомьтесь с ситуацией и ответьте на поставленные вопросы
Американский атташе по сельскому хозяйству прибыл на работу в Боливию.

После соответствующего периода пребывания в стране он сообщил местным официальным лицам о своем желании нанести визит министру сельского хозяйства, должностному лицу, с которым он по роду своей службы должен был непосредственно контактировать. По различным причинам предлагаемое американцем время не подходило его боливийскому коллеге, все намеки были безрезультатны. В ответ поступала только одна информация: время навестить министра еще не пришло. Американец, однако, настаивал на своем и форсировал события, добившись, в конце концов, того, что ему с неохотой уступили, и встреча была назначена.

Прибыв немного заранее назначенного часа (североамериканский вариант выражения уважения), он начал ждать. Прошло пять минут... десять - пятнадцать...сорок пять минут. Американец вскочил и сказал секретарю, что он теряет время, прошло сорок

пять минут, и что он «чертовски раздосадован и устал» от такого отношения. Боливийскому министру так и сообщили, что американец сорок пять минут ждет в приемной и он раздосадован. На что тот ответил: «Пусть ждет».

1. Как вы думаете, был ли боливийский министр невежлив по отношению к американскому атташе?

2. Мог бы избежать конфликта американский атташе? Из-за чего произошел конфликт?

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 9

Менеджмент зарубежных стран

Теоретическая часть

Национальная культура во многом определяет поведение работников компании и оказывает серьезное влияние на организационную культуру и модель управления. Этим объясняется внимание менеджеров к изучению национальных особенностей, межкультурных различий в тех странах, где они работают. Культурологический анализ помогает понять процессы, происходящие внутри организаций, объединяющих представителей различных культурных, субкультурных и профессиональных групп. Концепция организационной культуры не только способствует пониманию субкультурных феноменов внутри организации, она используется для анализа проблем межнационального и межэтнического взаимодействия, так как все чаще приходится работать с представителями всевозможных сообществ в рамках совместных предприятий, стратегических альянсов и объединений. Национальную культуру можно определить как совокупность ценностей, установок, убеждений и норм, принятых в стране и разделяемых большинством ее жителей. Ее неотъемлемой частью является национальная деловая культура.

Национальная деловая культура включает в себя нормы и правила ведения бизнеса, деловую этику, деловой этикет. Национальная культура оказывает влияние на глубинный уровень организационной культуры (по модели Э. Шейна), уровень общечеловеческих ценностей, верований, базовых представлений, что, в конечном счете, и определяет специфику культуры конкретной организации (формирует уровни ценностей и артефактов).

Задания

Задание 1. Что из нижеперечисленного следует считать нарушением делового этикета:

- недоверие к сотрудникам;
- присвоение себе результатов работы коллектива;
- командование вместо убеждения;
- класть руку на плечо малознакомого человека, похлопывание его по спине;
- стремление быстро сократить дистанцию в общении;
- решительность и оправданная уступчивость;
- публичное повторение критических замечаний в адрес человека, исправившего свои ошибки.

Обоснуйте ответ.

Вопросы к практическому занятию:

1. Переменные национальной культуры и их сравнительный анализ в деловых культурах различных стран.
2. Базовые критерии межкультурных различий по Г.Хофстеде.
3. Теория «Z» по У.Оучи.
4. Национальный деловой этикет.

Рекомендуемая литература

Основная:

1. Боголюбова, Н.М. Межкультурная коммуникация: учебник для вузов / Н.М. Боголюбова, Ю.В. Николаева. – Москва: Издательство Юрайт, 2026. – 582 с.
2. Мясоедов, С.П. Кросс-культурный менеджмент: учебник для вузов / С.П. Мясоедов, Л.Г.Борисова. - 3-е изд. - Москва: Издательство Юрайт, 2026. – 314 с.
3. Теория межкультурной коммуникации: учебник и практикум для вузов / Ю.В. Таратухина [и др.]; под редакцией Ю.В. Таратухиной, С.Н. Безус. - Москва: Издательство Юрайт, 2026. – 254 с.

Дополнительная:

1. Гальчук, Л.М. Основы кросс-культурной коммуникации и менеджмент: практический курс: учебное пособие / Л.М. Гальчук. – Москва: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2019. – 240 с.
2. Гузикова, М.О. Основы теории межкультурной коммуникации: учебник для вузов / М.О. Гузикова, П.Ю. Фофанова. – Москва: Издательство Юрайт, 2025. – 123 с.
3. Жукова, Е.Е. Деловое общение и кросс-культурные коммуникации: учебник / Е.Е. Жукова, Т.В. Суворова. - Москва: ИНФРА-М, 2025. - 323 с.
4. Основы кросс-культурного менеджмента: учебное пособие / Сост.: Т.В. Каткова, Д.Х. Сабанчиева, А.С. Шебукова. – Санкт-Петербург: Изд-во Ниц Арт, 2024. – 200 с.
5. Понуждаев, Э.А. Основы менеджмента: учебное пособие (курс лекций, практикум, тесты) / Э.А. Понуждаев, М.Э. Семенова. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2021. – 406 с.
6. Слинкова, О.К. Деловое общение и кросс-культурные коммуникации: учебное пособие / О.К. Слинкова. – Москва: Кнорус, 2024. - 164 с.
7. Тен Ю.П. Кросс-культурные коммуникации (с практикумом). Учебник / Ю.П. Тен. – Москва: Кнорус, 2021. – 210 с.