

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ
ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

по организации и проведению самостоятельной работы
по дисциплине «Кросскультурное управление»

для студентов направления подготовки

38.03.04 Государственное и муниципальное управление

Ставрополь
2026

Методические указания разработаны для направления подготовки
38.03.04 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.

Начиная с конца XX века мир стал свидетелем быстрого развития мировой экономики и интернационализации бизнеса. Фирмы начали выходить за пределы национального рынка, открывая филиалы и представительства в разных странах. Таким образом, возникла необходимость управлять международными филиалами, принимая во внимание культурные различия сотрудников и партнёров.

Кросскультурный менеджмент появился как реакция на потребность эффективно сотрудничать с иностранными партнерами и решать проблемы, вызванные различиями в культурных установках, традициях и моделях поведения. Были разработаны теории и методы, позволяющие менеджерам распознавать и преодолевать культурные барьеры, чтобы успешно вести бизнес на международном уровне.

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.

Межэтническая напряженность и концепция деловой культуры в международной системе координат

Межэтническая напряженность оказывает значительное влияние на мировую торговлю и международные отношения. Этнокультурные различия, языковые барьеры, исторически накопленные недоверие и неприязнь приводят к проблемам в переговорах, потере партнёрских соглашений и невозможности установления прочных деловых контактов. Поэтому грамотное понимание и преодоление межэтнических преград становится важным условием успешной международной деятельности.

Деловая культура представляет собой совокупность норм, обычаев и ритуалов, признанных в той или иной стране или этнической группе. Каждая страна обладает уникальной системой деловых отношений, что необходимо учитывать международным бизнесменам. Например, японская культура отличается иерархичностью и вниманием к деталям, тогда как американская предпочитает быстроту и прямолинейность. Решением межэтнической напряженности в бизнесе становится широкое внедрение концепции кросскультурного менеджмента. Специалистам по международной торговле и дипломатии приходится учиться понимать и принимать культурные различия, проходить специальную подготовку и формировать единую среду для равноправного партнерства. Только внимательное отношение к чужой культуре способно устранить конфликтные ситуации и создать надёжные и выгодные деловые контакты.

Вопросы для самостоятельного изучения:

1. Какие факторы способствуют возникновению межэтнической напряжённости в международной торговой деятельности?
2. Какое значение имеет деловая культура в международном сотрудничестве и какие особенности характерны для разных стран?
3. Какие методы и подходы могут применяться для уменьшения межэтнической напряжённости и создания благоприятных условий для бизнеса в международном масштабе?

Самостоятельное изучение темы 3.

Параметры национальной деловой культуры и кросскультурные коммуникации

Каждая страна обладает уникальными характеристиками деловой культуры, такими как иерархия, власть, ориентация на группу или личность, временная перспектива и подход к риску. Эти особенности формируются историей, традициями и менталитетом народа и сильно влияют на поведение сотрудников и взаимодействие между фирмами разных стран.

Геерт Хофстеде разработал знаменитую модель пяти измерений национальной культуры, где выделяет:— Степень дистанции власти (отношения между начальником и подчинёнными).— Индивидуализм-коллективизм (ориентация на личные или групповые интересы).— Ориентация на избегание неопределённости (отношение к рискам и изменениям).— Мужской-женский индекс (ценности мужественности или женственности в обществе). Позже была добавлена шестая шкала — долгосрочность ориентации, показывающая отношение общества к будущему.

Международные корпорации сталкиваются с проблемой кросскультурных коммуникаций, где главная задача — добиться взаимопонимания и избежать конфликтов, вызванных культурными различиями. Для этого необходимо развивать навыки межкультурной чувствительности, повышать осведомлённость о культурных особенностях партнёров и учитывать культурные различия при ведении переговоров и заключении сделок.

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.

Модели корпоративных культур и мотивация в сравнительном контексте

Корпоративная культура — это уникальная совокупность ценностей, норм, символов и ритуалов, определяющая поведение сотрудников в организации.

Существуют различные модели корпоративных культур, каждая из которых связана с определенным типом мотивации. Наиболее известной моделью является классификация Чарльза Ханди, который выделял четыре типа корпоративных культур: культуру власти, культуру роли, культуру задачи и культуру личности.

Каждый тип корпоративной культуры формирует особый подход к мотивации сотрудников. Например, в культуре власти мотивация строится преимущественно на материальных стимулах и статусе, в культуре роли преобладают гарантии стабильности и четкое следование инструкции, в культуре задачи упор делается на результат и инициативу, а в культуре личности главное — творчество и автономия. Соответственно, и методы мотивации различаются в зависимости от доминирующей культуры.

Различные корпоративные культуры находят отражение в стиле управления, структуре организации и мотивации сотрудников. Организации с разным типом культуры требуют различного подхода к мотивации персонала. Руководители должны учитывать тип корпоративной культуры, чтобы правильно выбрать методы мотивации и обеспечить максимальную отдачу от сотрудников.

Вопросы для самостоятельного изучения:

1. Какие основные модели корпоративных культур выделяют исследователи?
2. Как тип корпоративной культуры влияет на мотивацию сотрудников?
3. В чём состоят различия в подходах к мотивации в организациях с различной корпоративной культурой?

Самостоятельное изучение темы 5.

Мотивация, стили лидерства, управление человеческими ресурсами в международном контексте

Мотивация сотрудников в международных компаниях осложняется наличием культурных различий. То, что эффективно мотивирует сотрудников в одной стране, может оказаться совершенно бесполезным или даже контрпродуктивным в другой. Например, японцам свойственна коллективистская мотивация, в то время как американцы предпочитают индивидуалистический подход. Следовательно, международные менеджеры должны учитывать национальную специфику при разработке мотивационных схем.

Стили лидерства также подвержены влиянию культурных особенностей. Одни нации склонны воспринимать авторитарный стиль как норму, в то время как другие отдают предпочтение коллегиальности и равенству. Международный менеджер должен проявлять гибкость, умея переключаться между различными стилями лидерства в зависимости от культурных особенностей своих подчинённых.

Эффективное управление человеческими ресурсами в международных компаниях требует особого подхода. Нужно учитывать разницу в системах найма, обучения, оплаты труда и карьерного роста. Особенно важно устанавливать справедливые и понятные правила работы с учётом культурных различий, что позволяет свести к минимуму недопонимание и конфликтные ситуации.

Вопросы для самостоятельного изучения:

1. Какие факторы влияют на мотивацию сотрудников в международной компании?
2. Как национальные особенности влияют на выбор стиля лидерства?
3. Какие трудности возникают при управлении человеческими ресурсами в международной компании и как их можно преодолеть?

Самостоятельное изучение темы 6.

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

С ростом глобализации и увеличением многообразия человеческих ресурсов организации сталкиваются с необходимостью проектировать системы управления, способные учитывать различия в культуре, мировоззрении и поведении сотрудников. Эффективная система управления должна учитывать разнообразие национальностей, полов, возрастов и уровней образования сотрудников, обеспечивая единство корпоративной культуры и эффективности. Национальный культурный контекст оказывает сильное влияние на функционирование организации. Согласно исследованиям Хофстеде, ключевыми параметрами являются дистанция власти, индивидуализм-коллективизм, ориентация на избегание неопределённости, маскулинность-фемининность и долгосрочная ориентация. Эти параметры должны учитываться при проектировании системы управления персоналом, чтобы обеспечить комфорт и эффективность работы сотрудников из разных культур. Помимо указанных параметров Хофстеде, важно учитывать такие аспекты, как отношение к инновациям, уровень религиозности, приверженность традициям и нормам поведения. В проектной работе системы управления необходимо предусмотреть механизмы адаптации и социализации сотрудников, программы обучения и тренинги, направленные на повышение межкультурной компетентности и развитие инклюзивного подхода.

Вопросы для самостоятельного изучения:

1. Какие параметры национальной культуры влияют на проектирование системы управления человеческими ресурсами?
2. Как учитывать культурные различия при проектировании системы управления персоналом?
3. Какие механизмы и программы помогут адаптировать сотрудников из разных культур в организации?

Самостоятельное изучение темы 7.

Менеджмент стран БРИКС

Страны БРИКС (Бразилия, Россия, Индия, Китай и Южная Африка) характеризуются быстрым экономическим ростом и значительным влиянием на мировую экономику. Менеджмент в этих странах сочетает элементы традиционного и современного управления, испытывая влияние национальных

культурных особенностей, исторического прошлого и геополитических обстоятельств. В Бразилии и Южной Африке важное значение придаётся гуманистическим аспектам управления, уделяется внимание интересам сотрудников и качеству жизни. В Индии сильны семейные и кастовые связи, что накладывает отпечаток на принятие решений и корпоративную культуру. Китай известен своим коллективизмом и строгой иерархией, где старшие по возрасту и статусу пользуются большим уважением. В России традиционно присутствует сильная центральная власть и большая зависимость от государства. Менеджмент стран БРИКС интересен для международных компаний, стремящихся выйти на быстрорастущие рынки. Международным менеджерам необходимо учитывать местные особенности, такие как различие в подходах к принятию решений, иерархичности и культуре общения, иначе сложно добиться успеха и наладить эффективную работу на местном рынке.

Вопросы для самостоятельного изучения:

1. Какие характерные черты менеджмента присущи странам БРИКС?
2. Как культурные особенности стран БРИКС влияют на управление персоналом и принятие решений?
3. Какие рекомендации можно дать международным компаниям, планирующим выход на рынки стран БРИКС?

Самостоятельное изучение темы 8.

Кросскультурный шок и способы его преодоления

Кросскультурный шок — это состояние растерянности и дискомфорта, возникающее у человека при столкновении с незнакомой культурой. Люди испытывают трудности с приспособлением к новому обществу, языку, обычаям и порядкам. Чаще всего кросскультурный шок встречается у эмигрантов, экспатов и туристов. Обычно выделяют четыре стадии кросскультурного шока:— Медовый месяц: восхищение новыми впечатлениями.— Культура удара: разочарование и раздражение от несоответствия ожиданий реальности.— Переоценка ценностей: примирение с новой культурой и адаптация.— Полный синтез: интеграция в новую культуру и обретение гармонии. Чтобы облегчить переход и справиться с дискомфортом, важно:— учить язык и знакомиться с местными обычаями;— общаться с местными жителями и бывшими экспатами;— сохранять контакт с родиной и прежним кругом общения;— развивать терпимость и открытый ум, искать сходства и избегать противопоставления культур.

Вопросы для самостоятельного изучения

1. Что такое кросскультурный шок и каковы его основные симптомы?
2. Какие стадии проходит человек, переживающий кросскультурный шок?
3. Какие методы и рекомендации помогают легче пережить кросскультурный шок?

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. Культуры с высокой дистанцией власти обычно терпимо относятся к авторитарному стилю управления:

- 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. Мясоедов, С. П. Кросс-культурный менеджмент : учебник для вузов / С. П. Мясоедов, Л. Г. Борисова. — 3-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 314 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02314-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511007>
Почебут, Л. Г. Кросс-культурная и этническая психология : учебное пособие для вузов / Л. Г. Почебут. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 279 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-07908-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/535821>

Дополнительная:

1. Понуждаев, Э. А. Основы менеджмента: учебное пособие (курс лекций, практикум, тесты) : [16+] / Э. А. Понуждаев, М. Э. Семенова. — Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2021. — 406 с. : ил., табл. — Режим доступа: по подписке. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=618660> (дата обращения: 19.03.2022). — Библиогр. в кн. — ISBN 978-5-4499-2584-8. — DOI 10.23681/618660. — Текст : электронный.
2. Маслов, В. И. Стратегическое управление персоналом в условиях глобализации=Strategic Human Resource Management : Teaching Materials : учебное пособие / В. И. Маслов ; Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова, Факультет глобальных процессов. — Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2017. — 157 с. : схем., табл. — Режим доступа: по подписке. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=456086> (дата обращения: 19.03.2022). — Библиогр.: с. 150-151. — ISBN 978-5-4475-9072-7. — DOI 10.23681/456086. — Текст : электронный.

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

«Кросскультурное управление»

для студентов направления подготовки

38.03.04 Государственное и муниципальное управление

Ставрополь
2025

СОДЕРЖАНИЕ

- Практическое занятие 1. Историческое развитие бизнеса и становление кросскультурного менеджмента.
- Практическое занятие 2. Межэтническая напряженность и управление культурными различиями.
- Практическое занятие 3. Параметры национальной деловой культуры и кросскультурные коммуникации
- Практическое занятие 4. Модели корпоративных культур и мотивация в сравнительном контексте
- Практическое занятие 5. Мотивация, стили лидерства, управление человеческими ресурсами в международном контексте
- Практическое занятие 6. Проектирование системы управления человеческими ресурсами в условиях увеличения их многообразия и дополнительные параметры национальной культуры
- Практическое занятие 7. Менеджмент стран БРИКС
- Практическое занятие 8. Кросскультурный шок и способы его преодоления
- Список литературы

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 1

Историческое развитие бизнеса и становление кросскультурного менеджмента

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.

Задания.

Задание 1. Группа туристов в составе 6 человек находится 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 дольных. 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.

Вопросы к практическому занятию:

1. Кросскультурное управление как учебная дисциплина: его предмет, объект и задачи.
2. Необходимость изучения кросскультурного управления.
3. Основные направления и актуальные проблемы кросскультурного управления.
4. Необходимость изучения межэтнических отношений и выявления возможных очагов межэтнической напряженности.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 2

Межэтническая напряженность и управление культурными различиями

Теоретическая часть

Межэтническая напряженность оказывает значительное влияние на мировую торговлю и международные отношения. Этнокультурные различия, языковые барьеры, исторически накопленные недоверие и неприязнь приводят к проблемам в переговорах, потере партнёрских соглашений и невозможности установления прочных деловых контактов. Поэтому грамотное понимание и преодоление межэтнических преград становится важным условием успешной международной деятельности.

Деловая культура представляет собой совокупность норм, обычаев и ритуалов, признанных в той или иной стране или этнической группе. Каждая страна обладает уникальной системой деловых отношений, что необходимо учитывать международным бизнесменам. Например, японская культура отличается иерархичностью и вниманием к деталям, тогда как американская предпочитает быстроту и прямолинейность. Решением межэтнической напряженности в бизнесе становится широкое внедрение концепции кросскультурного менеджмента. Специалистам по международной торговле и дипломатии приходится учиться понимать и принимать культурные различия, проходить специальную подготовку и формировать единую среду для равноправного партнерства. Только внимательное отношение к чужой культуре способно устранить конфликтные ситуации и создать надёжные и выгодные деловые контакты.

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?

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.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 3

Параметры национальной деловой культуры и кросскультурные коммуникации
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 о... 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 о... 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 4

Модели корпоративных культур и мотивация в сравнительном контексте

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.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 5

Мотивация, стили лидерства, управление человеческими ресурсами в международном контексте

Теоретическая часть

Мотивация сотрудников в международных компаниях осложняется наличием культурных различий. То, что эффективно мотивирует сотрудников в одной стране, может оказаться совершенно бесполезным или даже контрпродуктивным в другой. Например, японцам свойственна коллективистская мотивация, в то время как американцы предпочитают индивидуалистический подход. Следовательно, международные менеджеры должны учитывать национальную специфику при разработке мотивационных схем.

Стили лидерства также подвержены влиянию культурных особенностей. Одни нации склонны воспринимать авторитарный стиль как норму, в то время как другие

отдают предпочтение коллегиальности и равенству. Международный менеджер должен проявлять гибкость, умея переключаться между различными стилями лидерства в зависимости от культурных особенностей своих подчинённых.

Эффективное управление человеческими ресурсами в международных компаниях требует особого подхода. Нужно учитывать разницу в системах найма, обучения, оплаты труда и карьерного роста. Особенно важно устанавливать справедливые и понятные правила работы с учётом культурных различий, что позволяет свести к минимуму недопонимание и конфликтные ситуации.

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

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

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

Менеджмент стран БРИКС

Теоретическая часть

Страны БРИКС (Бразилия, Россия, Индия, Китай и Южная Африка) характеризуются быстрым экономическим ростом и значительным влиянием на мировую экономику. Менеджмент в этих странах сочетает элементы традиционного и современного управления, испытывая влияние национальных культурных особенностей, исторического прошлого и геополитических обстоятельств. В Бразилии и Южной Африке важное значение придаётся гуманистическим аспектам управления, уделяется внимание интересам сотрудников и качеству жизни. В Индии сильны семейные и кастовые связи, что накладывает отпечаток на принятие решений и корпоративную культуру. Китай известен своим коллективизмом и строгой иерархией, где старшие по возрасту и статусу пользуются большим уважением. В России традиционно присутствует сильная центральная власть и большая зависимость от государства. Менеджмент стран БРИКС интересен для международных компаний, стремящихся выйти на быстрорастущие рынки. Международным менеджерам необходимо учитывать местные особенности, такие как различие в подходах к принятию решений, иерархичности и культуре общения, иначе сложно добиться успеха и наладить эффективную работу на местном рынке.

Вопросы к практическому занятию:

1. Какие характерные черты менеджмента присущи странам БРИКС?
2. Как культурные особенности стран БРИКС влияют на управление персоналом и принятие решений?
3. Какие рекомендации можно дать международным компаниям, планирующим выход на рынки стран БРИКС?

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 8.

Кросскультурный шок и способы его преодоления

Теоретическая часть

Кросскультурный шок - это состояние растерянности и дискомфорта, возникающее у человека при столкновении с незнакомой культурой. Люди испытывают трудности с приспособлением к новому обществу, языку, обычаям и порядкам. Чаще всего кросскультурный шок встречается у эмигрантов, экспатов и туристов. Обычно выделяют четыре стадии кросскультурного шока:— Медовый месяц: восхищение новыми впечатлениями.— Культура удара: разочарование и

раздражение от несоответствия ожиданий реальности.— Переоценка ценностей: примирение с новой культурой и адаптация.— Полный синтез: интеграция в новую культуру и обретение гармонии. Чтобы облегчить переход и справиться с дискомфортом, важно:— учить язык и знакомиться с местными обычаями;— общаться с местными жителями и бывшими экспатами;— сохранять контакт с родиной и прежним кругом общения;— развивать терпимость и открытый ум, искать сходства и избегать противопоставления культур.

Вопросы для самостоятельного изучения

1. Что такое кросскультурный шок и каковы его основные симптомы?
2. Какие стадии проходит человек, переживающий кросскультурный шок?
3. Какие методы и рекомендации помогают легче пережить кросскультурный шок?

Рекомендуемая литература

Основная:

1. Теория межкультурной коммуникации : учебник и практикум для вузов / под редакцией Ю. В. Таратухиной, С. Н. Безус. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 254 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17178-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/583597> (дата обращения: 22.02.2026).

2. Боголюбова, Н. М. Межкультурная коммуникация : учебник для вузов / Н. М. Боголюбова, Ю. В. Николаева. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 582 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16204-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/589239> (дата обращения: 22.02.2026).

3. Гузикова, М. О. Основы теории межкультурной коммуникации : учебник для вузов / М. О. Гузикова, П. Ю. Фофанова. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 123 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16590-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/564018> (дата обращения: 22.02.2026).

4. Мясоедов, С. П. Кросс-культурный менеджмент : учебник для вузов / С. П. Мясоедов, Л. Г. Борисова. — 3-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 314 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02314-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/583021> (дата обращения: 22.02.2026).

Дополнительная:

1. Мясоедов, С.П. Кросс-культурный менеджмент: учебник для вузов / С.П. Мясоедов, Л.Г. Борисова. - 3-е изд. - Москва: Издательство Юрайт, 2023. – 314 с. - (Высшее образование). - Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/511007> экземпляров неограниченно.

2. Теория межкультурной коммуникации: учебник и практикум для вузов / Ю.В. Таратухина [и др.]; под редакцией Ю.В. Таратухиной, С.Н. Безус. - Москва: Издательство Юрайт, 2023. - 265с. - (Высшее образование). - Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/511656> экземпляров неограниченно

3. Жукова, Е.Е. Деловое общение и кросс-культурные коммуникации: учебник / Е.Е. Жукова, Т.В. Суворова. - Москва: ИНФРА-М, 2022. - 323 с. - (Высшее образование: Бакалавриат). - DOI 10.12737/1817722. - ISBN 978-5-16-017174-6. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1817722>