

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Силин Яков Петрович
Должность: Ректор
Дата подписания: 05.06.2026 14:13:52
Уникальный программный идентификатор:
24f866be2aca16484036a8cbb3c509a9531e605f

25.11.2025 г.
протокол № 6
Зав. кафедрой Плахин А.Е.

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет»
на заседании кафедры

Утверждена
Советом по учебно-методическим
вопросам и качеству образования

16 декабря 2025 г.

протокол № 4

Председатель  Карх Д.А.



РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Наименование дисциплины	Межкультурный менеджмент
Направление подготовки	38.04.02 Менеджмент
Профиль	Международный бизнес (на английском языке)
Форма обучения	очная
Год набора	2026

Разработана:
Доцент, д.э.н.
Плахин А.Е.

Екатеринбург
2025 г.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1. ЦЕЛЬ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ	3
2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП	3
3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ	3
4. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ОПОП	3
5. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН	7
6. ФОРМЫ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ШКАЛЫ ОЦЕНИВАНИЯ	8
7. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	9
8. ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ ДЛЯ ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ	12
9. ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНОЙ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ	12
10. ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, ВКЛЮЧАЯ ПЕРЕЧЕНЬ ЛИЦЕНЗИОННОГО ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ И ИНФОРМАЦИОННЫХ СПРАВОЧНЫХ СИСТЕМ, ОНЛАЙН КУРСОВ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ	12
11. ОПИСАНИЕ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ БАЗЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ	13

ВВЕДЕНИЕ

Рабочая программа дисциплины является частью основной профессиональной образовательной программы высшего образования - программы магистратуры, разработанной в соответствии с ФГОС ВО

ФГОС ВО	Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования - магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент (приказ Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 952)
---------	--

1. ЦЕЛЬ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Целью освоения учебной дисциплины «Межкультурный менеджмент» является формирование у студентов компетенций, связанных с современным управленческим мышлением и способностью решать разнообразные экономические, хозяйственные, социальные, психологические проблемы, возникающие при управлении бизнесом с учетом разных уровней национально-культурных особенностей поведения своих подчиненных и партнеров, а так же особенностей различных стран, с использованием современных приемов и средств, а также осознание роли межкультурного менеджмента в современном институциональном взаимодействии государств и организаций. Научные знания и практические навыки межкультурных коммуникаций в области управления являются неотъемлемой составляющей профессиональных компетенций менеджера.

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП

Дисциплина относится к части, формируемой участниками образовательных отношений.

3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

Промежуточная аттестация	Часов					З.е.
	Всего за семестр	Контактная работа (по уч.зан.)			Самостоятельная работа в том числе подготовка контрольных и курсовых	
		Всего	Лекции	Практические занятия, включая курсовое проектирование		
Семестр 1						
Зачет	144	24	8	16	120	4
Семестр 2						
Экзамен, Курсовая работа	144	20	8	12	97	4
	288	44	16	28	217	8

4. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ОПОП

В результате освоения ОПОП у выпускника должны быть сформированы компетенции, установленные в соответствии ФГОС ВО.

Шифр и наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенций
---------------------------------	-----------------------------------

УК-1 Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	ИД-1.УК-1 Знать: методы критического анализа; методологию системного подхода; методы выявления проблемной ситуации
	ИД-2.УК-1 Уметь: выявлять проблемные ситуации, осуществлять поиск информации и решений
	ИД-3.УК-1 Иметь практический опыт работы по разработке и аргументации стратегии решения проблемной ситуации на основе системного подхода
УК-3 Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	ИД-1.УК-3 Знать: стратегии командной работы; способы и методы отбора членов команды для достижения поставленной цели
	ИД-2.УК-3 Уметь: организовывать и корректировать работу команды, в том числе и на основе коллегиальных решений
	ИД-3.УК-3 Иметь практический опыт организации и управления командным взаимодействием в решении поставленных целей; опыт преодоления возникающих в коллективе разногласий, споров и конфликтов на основе учета интересов сторон

Профессиональные компетенции (ПК)

Шифр и наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенций
организационно-управленческий	

<p>ПК-1 Подготовка и исполнение внешнеэкономических сделок</p>	<p>ИД-1.ПК-1 Знать:</p> <p>Нормативные правовые акты, регламентирующие внешнеэкономическую деятельность</p> <p>Международные договоры в сфере стандартов и требований к продукции</p> <p>Нормативные правовые акты, регламентирующие государственную поддержку внешнеэкономической деятельности</p> <p>Виды, формы и инструменты государственной поддержки внешнеэкономической деятельности</p> <p>Правила оформления документации по внешнеторговому контракту</p> <p>Порядок документооборота в организации</p> <p>Условия внешнеторгового контракта</p> <p>Маркетинг и особенности ценообразования</p> <p>Этика делового общения и правила ведения переговоров</p> <p>Английский язык (пороговый продвинутый уровень В2)</p> <p>Основы экономической теории</p> <p>Основы трудового законодательства Российской Федерации</p> <p>Правила административного документооборота</p> <p>Порядок составления установленной отчетности</p> <p>Правила пожарной безопасности</p> <p>Требования охраны труда</p>
	<p>ИД-2.ПК-1 Уметь:</p> <p>Использовать вычислительную, копировальную, вспомогательную технику и различные виды телекоммуникационной связи</p> <p>Формулировать и распределять задачи между сотрудниками подразделения в организации</p> <p>Осуществлять коммуникацию с потенциальными партнерами с использованием современных средств связи</p> <p>Вести деловую переписку с иностранными партнерами</p> <p>Оценивать эффективность и соответствие документации коммерческих предложений, запросов участников внешнеэкономической деятельности</p> <p>Выявлять интересы потенциальных партнеров для формирования индивидуальных предложений</p> <p>Обобщать и систематизировать требования законодательства Российской Федерации и требования международных соглашений и договоров к внешнеэкономической деятельности</p> <p>Обобщать и систематизировать информацию о направлениях деятельности организации</p>

<p>ПК-1 Подготовка и исполнение внешнеэкономических сделок</p>	<p>ИД-3.ПК-1 Иметь практический опыт:</p> <ul style="list-style-type: none"> Планирования и постановки задач сотрудникам подразделения в организации Получения и анализа информации о реализации внешнеэкономических контрактов Обеспечения внутреннего взаимодействия между профильными специалистами организации по условиям сотрудничества с потенциальными партнерами для заключения и (или) ведения внешнеэкономического контракта Определения круга участников реализации внешнеэкономического контракта Взаимодействия с профильными специалистами организации и сторонними организациями в целях проверки надежности потенциальных партнеров для заключения внешнеэкономического контракта Обработки полученных данных, информации и документов о потенциальных партнерах для заключения внешнеэкономического контракта Проведения окончательного анализа предложений потенциальных партнеров по условиям сотрудничества для заключения внешнеэкономического контракта Осуществления выбора потенциальных партнеров для заключения внешнеэкономического контракта Обеспечения согласования проекта внешнеэкономического контракта в организации и с контрагентом Обеспечения процедуры подписания внешнеэкономического контракта с контрагентом Осуществления мониторинга изменений в требованиях законодательства Российской Федерации к внешнеэкономической деятельности и изменений в требованиях международных соглашениях и договорах Составления перечня и мониторинг изменений мер государственной поддержки внешнеэкономической деятельности
<p>ПК-2 Оценка эффективности внешнеэкономических сделок</p>	<p>ИД-1.ПК-2 Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> Методы и основы системного анализа внешнеэкономической информации Основы риск-менеджмента во внешнеэкономической деятельности Основы бизнес-планирования Условия внешнеэкономического контракта Маркетинг и особенности ценообразования Английский язык (пороговый продвинутый уровень В2) Основы экономической теории Порядок составления установленной отчетности

ПК-2 Оценка эффективности внешнеэкономических сделок	ИД-2.ПК-2 Уметь: Взаимодействовать с подразделениями организации для выявления общей стратегии развития организации Работать с информационными системами и базами данных по внешнеэкономической деятельности Оценивать экспортный потенциал организации, потребности организации в импорте Подготавливать предложения по приоритетам внешнеэкономической деятельности организации Рассчитывать финансовые показатели эффективности внешнеэкономической деятельности организации Подготавливать предложения (отчеты) по развитию внешнеэкономической деятельности организации
	ИД-3.ПК-2 Иметь практический опыт: Оценки возможности получения организацией государственной поддержки внешнеэкономической деятельности Подготовки предложений о целесообразности получения государственной поддержки внешнеэкономической деятельности Оценки экспортного потенциала организации, потребностей организации в импорте Подготовки предложений по приоритетам внешнеэкономической деятельности организации Оценки эффективности внешнеэкономической деятельности организации Осуществления анализа результатов внешнеэкономической деятельности организации Подготовки предложений по развитию внешнеэкономической деятельности организации

5. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

Тема	Часов						
	Наименование темы	Всего часов	Контактная работа (по уч. зан.)			Самост. работа	Контроль самостоятельной работы
			Лекции	Лабораторные	Практические занятия		
Семестр 1		143					
Тема 1.	Предмет и содержание курса: задачи, цели, ценности. История возникновения, предмет и методы исследования	44	2		6	36	
Тема 2.	Культура и культурное многообразие мира.	47	2		5	40	
Тема 3.	Классификация деловых культур.	52	3		5	44	
Семестр 2		118					
Тема 4.	Виды межкультурной коммуникации (УК-3)	25	1		3	21	
Тема 5.	Институциональный подход в межкультурном менеджменте (УК-1)	26	2		3	21	
Тема 6.	Организация деятельности мультинационального предприятия (ПК-1)	36	4		3	29	

Тема 7.	Российская система менеджмента, особенности национальной деловой культуры в международном контексте (ПК-2)	31	2	3	26	
---------	--	----	---	---	----	--

6. ФОРМЫ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ШКАЛЫ ОЦЕНИВАНИЯ

Раздел/Тема	Вид оценочного средства	Описание оценочного средства	Критерии оценивания
Текущий контроль (Приложение 4)			
Проект по темам 1-7	Проект (приложение 4)	Практическая работа на 25-30 листах	20 баллов
Промежуточная аттестация (Приложение 5)			
1 семестр (За)	Билет для зачета (приложение 5)	в билете 2 теоретических вопроса	20 баллов
2 семестр (Эк)	Билеты для экзамена (приложение 5)	в билете 1 теоретический вопрос и практическое задание	40 баллов
2 семестр (КР)	Курсовая работа (приложение 3, 7)	Проект на 25 страниц	40 баллов

ОПИСАНИЕ ШКАЛ ОЦЕНИВАНИЯ

Показатель оценки освоения ОПОП формируется на основе объединения текущего контроля и промежуточной аттестации обучающегося.

Показатель рейтинга по каждой дисциплине выражается в процентах, который показывает уровень подготовки студента.

Текущий контроль. Используется 100-балльная система оценивания. Оценка работы студента в течении семестра осуществляется преподавателем в соответствии с разработанной им системой оценки учебных достижений в процессе обучения по данной дисциплине.

В рабочих программах дисциплин и практик закреплены виды текущего контроля, планируемые результаты контрольных мероприятий и критерии оценки учебных достижений.

В течение семестра преподавателем проводится не менее 3-х контрольных мероприятий, по оценке деятельности студента. Если посещения занятий по дисциплине включены в рейтинг, то данный показатель составляет не более 20% от максимального количества баллов по дисциплине.

Промежуточная аттестация. Используется 5-балльная система оценивания. Оценка работы студента по окончанию дисциплины (части дисциплины) осуществляется преподавателем в соответствии с разработанной им системой оценки достижений студента в процессе обучения по данной дисциплине. Промежуточная аттестация также проводится по окончанию формирования компетенций.

Порядок перевода рейтинга, предусмотренных системой оценивания, по дисциплине, в пятибалльную систему.

Высокий уровень – 100% - 70% - отлично, хорошо.

Средний уровень – 69% - 50% - удовлетворительно.

Показатель оценки	По 5-балльной системе	Характеристика показателя
100% - 85%	отлично	обладают теоретическими знаниями в полном объеме, понимают, самостоятельно умеют применять, исследовать, идентифицировать, анализировать, систематизировать, распределять по категориям, рассчитать показатели, классифицировать, разрабатывать модели, алгоритмизировать, управлять, организовать, планировать процессы исследования, осуществлять оценку результатов на высоком уровне
84% - 70%	хорошо	обладают теоретическими знаниями в полном объеме, понимают, самостоятельно умеют применять, исследовать, идентифицировать, анализировать, систематизировать, распределять по категориям, рассчитать показатели, классифицировать, разрабатывать модели, алгоритмизировать, управлять, организовать, планировать процессы исследования, осуществлять оценку результатов. Могут быть допущены недочеты, исправленные студентом самостоятельно в процессе работы (ответа и т.д.)
69% - 50%	удовлетворительно	обладают общими теоретическими знаниями, умеют применять, исследовать, идентифицировать, анализировать, систематизировать, распределять по категориям, рассчитать показатели, классифицировать, разрабатывать модели, алгоритмизировать, управлять, организовать, планировать процессы исследования, осуществлять оценку результатов на среднем уровне. Допускаются ошибки, которые студент затрудняется исправить самостоятельно.
49 % и менее	неудовлетворительно	обладают не полным объемом общих теоретическими знаниями, не умеют самостоятельно применять, исследовать, идентифицировать, анализировать, систематизировать, распределять по категориям, рассчитать показатели, классифицировать, разрабатывать модели, алгоритмизировать, управлять, организовать, планировать процессы исследования, осуществлять оценку результатов. Не сформированы умения и навыки для решения профессиональных задач
100% - 50%	зачтено	характеристика показателя соответствует «отлично», «хорошо», «удовлетворительно»
49 % и менее	не зачтено	характеристика показателя соответствует «неудовлетворительно»

7. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

7.1. Содержание лекций

<p>Тема 1. Предмет и содержание курса: задачи, цели, ценности. История возникновения, предмет и методы исследования</p> <p>Предмет и содержание курса: задачи, цели, ценности. История возникновения, предмет и методы исследования.</p>
<p>Тема 2. Культура и культурное многообразие мира.</p> <p>Культура и культурное многообразие мира.</p>
<p>Тема 3. Классификация деловых культур.</p> <p>Классификация деловых культур</p>
<p>Тема 4. Виды межкультурной коммуникации (УК-3)</p> <p>Виды межкультурной коммуникации</p>
<p>Тема 5. Институциональный подход в межкультурном менеджменте (УК-1)</p> <p>Институциональный подход в межкультурном менеджменте</p>
<p>Тема 6. Организация деятельности мультинационального предприятия (ПК-1)</p> <p>Организация деятельности мультинационального предприятия.</p>
<p>Тема 7. Российская система менеджмента, особенности национальной деловой культуры в международном контексте (ПК-2)</p> <p>Российская система менеджмента</p>

7.2 Содержание практических занятий и лабораторных работ

<p>Тема 2. Культура и культурное многообразие мира.</p> <p>Практика по оценке культурного многообразия мира.</p>
<p>Тема 3. Классификация деловых культур.</p> <p>Практика классификации деловых культур</p>
<p>Тема 4. Виды межкультурной коммуникации (УК-3)</p> <p>Практика межкультурной коммуникации</p>
<p>Тема 5. Институциональный подход в межкультурном менеджменте (УК-1)</p> <p>Практика институционализации в межкультурном менеджменте</p>
<p>Тема 6. Организация деятельности мультинационального предприятия (ПК-1)</p> <p>Практические аспекты организации деятельности мультинационального предприятия.</p>
<p>Тема 7. Российская система менеджмента, особенности национальной деловой культуры в международном контексте (ПК-2)</p> <p>Особенности национальной деловой культуры в международном контексте</p>

7.3. Содержание самостоятельной работы

<p>Тема 1. Предмет и содержание курса: задачи, цели, ценности. История возникновения, предмет и методы исследования Подготовка к текущему контролю</p>
<p>Тема 2. Культура и культурное многообразие мира. Культура и культурное многообразие мира.</p>
<p>Тема 3. Классификация деловых культур. Подготовка к текущему контролю</p>
<p>Тема 4. Виды межкультурной коммуникации (УК-3) Подготовка к текущему контролю</p>
<p>Тема 5. Институциональный подход в межкультурном менеджменте (УК-1) Подготовка к текущему контролю</p>
<p>Тема 6. Организация деятельности мультинационального предприятия (ПК-1) Самостоятельная организация деятельности мультинационального предприятия.</p>
<p>Тема 7. Российская система менеджмента, особенности национальной деловой культуры в международном контексте (ПК-2) Подготовка к текущему контролю</p>

7.3.1. Примерные вопросы для самостоятельной подготовки к зачету/экзамену
Приложение 1

7.3.2. Практические задания по дисциплине для самостоятельной подготовки к зачету/экзамену
Приложение 2

7.3.3. Перечень курсовых работ
Приложение 3

7.4. Электронное портфолио обучающегося
Размещаются курсовые работы

7.5. Методические рекомендации по выполнению контрольной работы
Учебным планом не предусмотрено

7.6 Методические рекомендации по выполнению курсовой работы
Приложение 7

8. ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ ДЛЯ ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ

По заявлению студента

В целях доступности освоения программы для лиц с ограниченными возможностями здоровья при необходимости кафедра обеспечивает следующие условия:

- особый порядок освоения дисциплины, с учетом состояния их здоровья;
- электронные образовательные ресурсы по дисциплине в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья;
- изучение дисциплины по индивидуальному учебному плану (вне зависимости от формы обучения);
- электронное обучение и дистанционные образовательные технологии, которые предусматривают возможности приема-передачи информации в доступных для них формах.
- доступ (удаленный доступ), к современным профессиональным базам данных и информационным справочным системам, состав которых определен РПД.

9. ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНОЙ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Сайт библиотеки УрГЭУ

<http://lib.usue.ru/>

Основная литература:

2. Мясоедов С. П., Борисова Л. Г. Кросс-культурный менеджмент [Электронный ресурс]: Учебник для вузов. - Москва: Юрайт, 2022. - 314 – Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/489087>

3. Таратухина Ю. В., Арзамасцева И. В., Кобякова И. А., Мулляр Л. А., Потапенко А. С., Свионтковская С. В. Теория межкультурной коммуникации [Электронный ресурс]: Учебник и практикум для вузов. - Москва: Юрайт, 2022. - 265 – Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/489699>

Дополнительная литература:

10. ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, ВКЛЮЧАЯ ПЕРЕЧЕНЬ ЛИЦЕНЗИОННОГО ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ И ИНФОРМАЦИОННЫХ СПРАВОЧНЫХ СИСТЕМ, ОНЛАЙН КУРСОВ, ИСПОЛЪЗУЕМЫХ ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Перечень лицензионного программного обеспечения:

Astra Linux Common Edition. Договор №0417-ПО/2019 от 08.05.2019, Акт №Sk000343 от 24.05.2019 и Контракт № 35-У/2018 от 13.06.2018, Акт № УТ213 от 17.12.2018. Срок действия лицензии - без ограничения срока.

МойОфис стандартный. Соглашение № СК-281 от 7 июня 2017. Дата заключения - 07.06.2017. Срок действия лицензии - без ограничения срока.

Перечень информационных справочных систем, ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»:

11. ОПИСАНИЕ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ БАЗЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Реализация учебной дисциплины осуществляется с использованием материально-технической базы УрГЭУ, обеспечивающей проведение всех видов учебных занятий и научно-исследовательской и самостоятельной работы обучающихся:

Специальные помещения представляют собой учебные аудитории для проведения всех видов занятий, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду УрГЭУ.

Все помещения укомплектованы специализированной мебелью и оснащены мультимедийным оборудованием (информационно-телекоммуникационным, иным компьютерным), доступом к информационно-поисковым, справочно-правовым системам, электронным библиотечным системам, базам данных действующего законодательства, иным информационным ресурсам служащими для представления учебной информации большой аудитории.

Для проведения занятий лекционного типа презентации и другие учебно-наглядные пособия, обеспечивающие тематические иллюстрации.

7.3.1. Примерные вопросы для самостоятельной подготовки к зачету

1. История и причины возникновения межкультурного менеджмента.
2. Понятие и основные определения культуры.
3. Культура и поведения. Социализация и инкультурация.
4. Культурные нормы и ценности (применение теории М. Рокича).
5. Культура и язык.
6. Культурный релятивизм как методологическая основа межкультурной коммуникации.
7. Природа и сущность понятий «свой» и «чужой».
8. Теория высоко- и низкоконтекстуальных культур Э.Холла.
9. Теория культурных измерений Г. Хофштеде.
10. Классификация культур по Р.Д.Льюису.
11. Структура межкультурной коммуникации.
12. Нормы и ценности в межкультурной коммуникации.
13. Стереотипы в межкультурной коммуникации, причины и функции стереотипов.
14. Понятие и виды коммуникации.
15. Вербальная коммуникация и ее элементы.

7.3.1. Примерные вопросы для самостоятельной подготовки к экзамену

1. Вербальная коммуникация и ее элементы.
2. Институциональная среда международной компании.
3. История и причины возникновения межкультурного менеджмента.
4. Культура и поведения. Социализация и инкультурация.
5. Культура и язык.
6. Культурный релятивизм как методологическая основа межкультурной коммуникации.
7. Межкультурные конфликты и их причины.
8. Мотивация в мультинациональном коллективе.
9. Невербальная коммуникация и ее формы.
10. Нормы и ценности в межкультурной коммуникации.
11. Паравербальная коммуникация и ее элементы.
12. Понятие и виды коммуникации.
13. Понятие и основные определения культуры.
14. Понятие и структура межкультурной компетенции.
15. Природа и сущность понятий «свой» и «чужой».
16. Стереотипы в межкультурной коммуникации, причины и функции стереотипов.
17. Структура межкультурной коммуникации.
18. Типы предрассудков и их коррекция.
19. Толерантность как результат межкультурной коммуникации.
20. Явление культурного шока, его симптомы и способы преодоления.

7.3.2. Практические задания по дисциплине для самостоятельной подготовки к экзамену

№№	Содержание задания	Компетенция
Задания открытого типа		
1.	Объясните понятие культурного шока	УК-3
2.	Какие типы деловых культур определены в классификации Льюиса?	ПК-1
3.	Какие типы деловых культур определены в классификации Хофстеде?	ПК-2
4.	Как по-разному определяется значение труда в различных культурах?	УК-1
5.	Каковы кросс-культурные особенности лидерства?	УК-3
Задания закрытого типа		
1.	Основная проблема кросскультурных коммуникаций это: а) культурное сходство; б) национализм; в) взаимопонимание и ответственность за последствия обоюдного обмена, информацией и ценностями; г) забота о сохранении многообразия культур, в условиях динамично развивающегося мира	УК-1
2.	Согласно классификации пространственных зон Э. Холла, фаза близости зоны социальных отношений составляет ... а) 1,2-2,1 м б) 3,6—7,6 м в) 75-120 см г) 2,1-3,6 м	УК-3
3.	К низкоконтекстным культурам не относится а) Скандинавия; б) Швейцария; в) Франция; г) Арабские страны	ПК-1
4.	По теории Тромпенаарса, к представителям эмоциональных культур относятся. а) мексиканцы, голландцы, швейцарцы; б) французы; в) англичане и японцы; г) немцы	ПК-1
5.	На Ближнем Востоке компромисс: а) имеет негативное значение, это признак слабости, скомпроментированности участника деловых переговоров; б) демонстрирует моральность, доверие и честную игру;	ПК-2

№№	Содержание задания	Компетенция
	в) доказывает неумение вести деловые переговоры; г) является одной из основ ведения бизнеса.	

7.3.2. Практические задания по дисциплине для самостоятельной подготовки к зачету

Задание 1.

Описать 8 подсистем формирования национальной деловой культуры по Харрису и Морану применительно к одной зарубежной стране по выбору и определить, каким образом каждая из них влияет на практику менеджмента в данной стране.

Задание 2.

Как известно, в разных культурах различный смысл и значение их представителями придается одинаковым словам, вещам и действиям. Приведите показательные примеры применительно к различным культурам, выработать рекомендации по правильной интерпретации смысла и значения, адекватного данной деловой культуре.

Задание 3.

Описать известные вам по свидетельству иностранцев, проживающих в чужой бизнес-среде, ситуации, связанные с коллизией своих собственных и иных ценностных и этических ориентаций. Какие способы преодоления подобных коллизий можно порекомендовать?

Задание 4.

В Швейцарии на протяжении последнего десятилетия сформировалась значительная турецкая диаспора из числа эмигрантов-мусульман, в настоящее время насчитывающая свыше 400 тысяч человек. В связи с этим в стране наблюдается необычная тенденция – бурного роста строительства и воздвижения мечетей. Высота минаретов при этом зачастую превышает высоту крестов на католических соборах. Коренное население Швейцарии протестует против засилья «чужой религиозной веры». В результате на основе референдума было принято беспрецедентное решение «О запрете строительства мечетей», которое было, в свою очередь, опротестовано мусульманской общиной. Коренные жители Швейцарии обратились в Европейский суд.

О каком глубинном конфликте с точки зрения сравнительного менеджмента свидетельствует данная ситуация? Какое, на ваш взгляд, решение примет Европейский суд в Страсбурге? Каковы ваши рекомендации по преодолению подобных коллизий?

7.3.2. Практические задания по дисциплине для самостоятельной подготовки к экзамену

1. Слухи на фирме «Нью Хоум»

В фирме «Нью Хоум» работают 180 сотрудников. Предприятие специализируется на производстве бытовых электроприборов: хлебопечек, соковыжималок, миксеров, кофеварок. Центральный офис предприятия находится в Бауцене, это небольшой городок в Саксонии. В 1992 году основатель и нынешний директор фирмы, дипломированный инженер Ганс Майер, обратил внимание на возросший интерес к натуральным продуктам питания, не содержащим добавок, и сконструировал новую хлебопечку. Он дал заказ на ее производство одному мелкому предприятию в Тюрингии, а потом купил это предприятие и оборудовал на нём небольшую сборочную линию. На ней собирались детали, изготовленные в Чехии.

Каждые полгода он пускал в производство новую модификацию своей хлебопечки. Майер открыл своё дело в 1992 г., тогда на фирме работало восемь человек. После этого фирма развивалась очень динамично. Такой бурный рост объясняется двумя причинами: отличным качеством и надёжностью выпускаемой техники и учетом своевременных тенденций на рынке. Но главная причина такого сногсшибательного успеха заключалась в

системе сбыта. Майер продает свою продукцию напрямую домашним хозяйствам. В настоящее время служба сбыта работает в шести регионах Германии, в ней задействовано в общей сложности 120 человек, а общее руководство осуществляет г-н Томас, который когда-то был первым торговым представителем Майера. Система сбыта опирается на строгую организацию, сотрудники получают только комиссионные, все работники очень хорошо обучены; с каждой единицы проданного товара они получают 50%. Кроме того, на все продаваемые изделия «Нью Хоум» предоставляет гарантию на 5 лет; в течение этого срока неисправная техника не ремонтируется, а заменяется на новую. Клиент просто посылает предприятию неисправный прибор вместе с гарантийным талоном и взамен получает новый. То есть рекламацией бытовика не занимаются.

Доля возврата неисправной техники составляла в последние два года 1,5 %. В последнее время распространились слухи, что Майер собирается продавать фирму своему шведскому конкуренту. Тот, якобы, сделал ему очень выгодное предложение. Томас, который практически все время проводит в разъездах и осуществляет руководство в регионах, услышал об этом от одного из сотрудников на юге Германии во время совместного ужина. Сотрудник, в свою очередь, услышал об этом от жены, которая работает на предприятии Майера на контроле качества. Сотрудники в этом регионе сразу заявили: если это действительно так, то они будут искать себе новую работу. Под шведским руководством они работать не будут, кроме того, шведы наверняка покупают предприятие только для того, чтобы затем его продать. Именно так обычно и бывает, когда фирма покупает своего конкурента.

Поэтому лучше сразу заняться поисками новой работы. Томас встревожен. Он едет к начальству. На следующее утро он узнает от секретарши, что Майер, похоже, поругался с женой и собирается разводиться. Поговаривают, что он просто вышвырнул ее ночью на улицу. Что же касается истории с продажей предприятия шведским конкурентам, то, по ее мнению, все это болтовня. Она ведь секретарша Майера и наверняка знала бы, если бы он вел такие переговоры. Кстати, уже целую неделю никто не может связаться с шефом. Коммерческий директор фирмы г-н Хольц говорит Томасу, что Майер в настоящее время в Базеле, это единственное, что он знает. Через неделю после этого разговора Майер вернулся на свое предприятие. В тот же день - впервые в истории фирмы - директор назначает заместителя. Его зовут Урбан, он изучал экономику и организацию производства. Последние два года он работал в Дании на одной оптовой фирме, торгующей электротоварами.

Когда слухи доходят до Майера, он издает циркуляр для работников предприятия, в котором заявляет, что не собирается ничего продавать. Все это беспочвенные слухи. Напротив, он планирует дальнейшую экспансию: в ближайшем будущем фирма включит в ассортимент своей продукции спортивнооздоровительную технику. Поэтому он надеется, что все сотрудники и в дальнейшем будут относиться к своей работе так же серьезно, как и прежде. Кроме того, в циркуляре Майер назначает на последний рабочий день текущего месяца производственное собрание. В течение всего месяца ходят самые невероятные слухи: якобы г-н Хольц едет в Гамбург, чтобы вести тайные переговоры с японцами. Система сбыта якобы будет распущена и полностью перестроена исключительно на оптовую торговлю.

Все оставшиеся на фирме бытовика получают статус служащих. Их зарплата будет состоять из твердой и бонусной части в зависимости от объема продаж. Томас очень обеспокоен этими слухами и в середине месяца заводит с шефом откровенный разговор. Как и ожидалось, Майер реагирует очень резко. Он всегда полагал, что политика фирмы, в частности, политика в области сбыта - его личное дело. Работники - как на производстве, так и в системе сбыта - должны радоваться и быть благодарны ему, г-ну Майеру, за то, что он - инженер от бога - сконструировал идеальную технику, которая благодаря отличному качеству и надежности стала настоящим хитом продаж. Он и впредь не собирается ни у кого спрашивать разрешения, если задумает что-нибудь менять. На собрании Майер

заявляет следующее: Он не понимает, откуда взялись эти дурацкие слухи. На фирме все остается без изменений, за одним исключением: вместо собственной новой разработки «Нью Хоум» запускает в пред рождественскую продажу многофункциональный прибор для контроля за функциями человеческого организма.

Мы будем собирать этот прибор по японской лицензии из произведенных в Японии интегральных схем. Этот прибор, как и всю выпускаемую нами технику, мы тоже не будем ремонтировать. В случае неисправности он тоже будет обмениваться на новый. Размер комиссионных снижен до 25% от продажной цены, но прибор очень легко продается, т.к. в торговлю не поступает. Майер закончил свое выступление, а сотрудники молчали; они не выразили ни одобрения, ни недовольства. Никто не захотел выступить, в том числе и менеджеры. Майер недовольно покачал головой и ушел из цеха, не попрощавшись.

Задание: Поскольку ситуация обострилась, а Майер не хочет сам заниматься её решением, он поручает разобраться с ней некой консалтинговой фирме. Представьте себе, что Вы сотрудник этой консалтинговой фирмы и дайте свои рекомендации!

2. Конфликт на заводе «Байерн-Бетон»

Инженер Ганс Маркиг восемь лет руководит бетонным заводом, принадлежащим одной строительной фирме на юге Германии. Ему 53 года, уже 22 года он работает на этой фирме. За это время он много сделал для своего предприятия, особенно во время строительного бума в бывшей ГДР в начале 90-х годов. Руководство фирмы всегда высоко ценило его за ответственность и лояльность. Одним словом: Маркиг - представитель старой школы, на него можно положиться, он ещё никогда не срывал сроков. Но теперь ситуация изменилась. Завод загружен в среднем только на 60%, и приходится увольнять работников. В последнее время до директора, г-на Мюллера, отвечающего, в том числе, за работу бетонного завода, стали доходить слухи, что производственный климат на заводе изменился в худшую сторону. В первую очередь это связано с постоянными трениями между Маркигом и мастером Зеппом Айгеном, начальником бригады бетонщиков. В бригаду Айгена входят четыре немца и 8 иностранных рабочих. Айген - опытный бригадир, ему 38 лет, шесть лет он работает на фирме.

Он отлично руководит своими рабочими и делает это, что называется, по наитию. Хотя у него в бригаде рабочие из Испании, Италии и Греции, проблем с ними никогда не было. Четыре года тому назад он даже рискнул назначить десятником одного итальянца, и никаких трений с немцами из-за этого не возникло. Вскоре после того, как Айген стал бригадиром, качество выпускаемых бригадой бетонных конструкций улучшилось, бригада регулярно перевыполняет план. Поэтому из четырех бригад, работающих на бетонном заводе, самые сложные задания всегда поручались бригаде Айгена. Конечно, это отразилось и на зарплате рабочих, она превышает среднюю по заводу на 15%.

Маркиг считает, что сейчас, когда заказов мало, надо заняться ремонтными работами на самом заводе: отремонтировать корпуса и подъездные пути. В последние годы на это не хватало ни времени, ни мощностей. Поэтому в понедельник утром на планерке он дает четырем мастерам указания, какие работы каждая из бригад должна выполнить на территории завода. С тремя бригадирами никаких проблем нет, но Айген начинает возражать. Он считает, что его «высококласных специалистов» нельзя использовать на таких примитивных работах. Он требует, чтобы его бригаде и впредь поручали только бетонные работы. Пусть другие занимаются ремонтными работами, например, бригада мастера Урбанека, у которой всегда были проблемы с качеством. Мюллер едет на бетонный завод и беседует с Маркигом. Сначала он ничего не говорит о тех жалобах, о которых слышал.

Только когда Маркиг заявляет, что на заводе всё в порядке, он говорит, что слышал о каком-то конфликте между ним и Айгеном. Маркиг кипит, он недоволен, что до руководства дошли эти слухи. В конце концов, он признает, что, действительно, есть определённые сложности, потому что «этот заносчивый Айген» считает, что некоторые работы ниже его достоинства. Но ему не удастся игнорировать прямые распоряжения директора завода. Потом Мюллер идет к Айгену. Тот тоже откровенно выкладывает свое мнение. Пора, в конце концов, Маркигу сменить авторитарный тон, к которому тот привык, когда руководил крупными строительными объектами.

Если бы он, Айген, так разговаривал со своими рабочими, то его люди такого тона не потерпели бы. Кроме того, Айген намекнул, что получил предложение от фирмы, на которой он работал раньше, а это - одна из крупнейших немецких строительных компаний, поехать на строительство объекта в Дубай. Семьи у Айгена нет, и он вовсе не против отправиться "в загранку". Во всяком случае, он предпочтет «уехать в пустыню», чем выслушивать постоянные придирки Маркига.

В конце концов, его бригада работает хорошо, и он не позволит, чтобы им командовал директор завода, который все свое рабочее время просиживает в офисе. Этот разговор очень встревожил Мюллера: Айген и его бригада очень нужны на строительстве двух других объектов. Фирма выиграла два крупных тендера: строительство сложного бетонного моста и автомобильного туннеля. В течение ближайших четырех недель предприятие начнет производство материалов для этих объектов. Мюллер считает, что нельзя допустить, чтобы лучший мастер бетонного завода ушел из-за трений с директором.

Задание: Что Вы сделали бы на месте г-на Мюллера, чтобы разрешить конфликтную ситуацию, и в будущем не иметь подобных конфликтов?

3. Чехарда с руководством на фирме «Саксония Софтвер»

«Саксония Софтвер» - фирма, специализирующаяся на разработке программного обеспечения. У нее есть свое подразделение новых разработок, состоящее из двух отделов: проекты, связанные с коммуникацией, и проекты, связанные с безопасностью. Ральф Штарке - начальник отдела коммуникации в АО Саксония. Он требует строгого и точного выполнения своих распоряжений. Большое значение придает неформальному контролю. Его назначили начальником отдела два года тому назад.

Тогда мнения о нем разошлись. В течение первых шести месяцев после его назначения восемь из четырнадцати сотрудников отдела перевелись или уволились, так как были не согласны с методами руководства, которыми пользовался г-н Штарке. Ульф Симон, начальник отдела новых разработок уже думал, не перевести ли Штарке на другую должность, но к этому времени ситуация в отделе наладилась, потому что и старые сотрудники, и оставшиеся новые сотрудники постепенно привыкли к стилю руководства Штарке.

Он требовал от своих сотрудников активного участия в подготовке проектов и программ, но одновременно ждал от них неукоснительного выполнения принятых решений. Бютнеру удалось снизить издержки по проектам, связанным с коммуникацией, на 10%, не нарушая правил и предписаний, действующих в отношении всего подразделения новых разработок. Сотрудники говорили, что Штарке руководит отделом энергично и добивается хороших результатов. Благодаря отличным результатам он и получил предложение от конкурирующей фирмы. Штарке решил, что для него это хороший шанс, и его нельзя упускать.

Две недели спустя он уволился и перешел на эту фирму. Это было шесть месяцев тому назад. Сначала Ульф Симон собирался назначить начальником отдела кого-нибудь из рядовых сотрудников. Однако быстро выяснилось, что никто из сотрудников не стремится занять место начальника. Найти подходящего кандидата на стороне также не удалось. Наконец, после двух месяцев бесплодных поисков, г-н Симон решил назначить

начальником отдела по работе с проектами в сфере коммуникаций д-ра Клауса Мая, нынешнего начальника отдела по работе с проектами, связанными с безопасностью.

В свою очередь, д-р Май назначил своим преемником одного из сотрудников своего отдела. Д-р Май -высококвалифицированный специалист в области программирования и опытный руководитель. Новая должность не означала для него повышения.

Однако он с удовольствием принял предложение г-на Симона, потому что надеялся приобрести новый опыт. Д-р Май убежденный сторонник коллегиального стиля руководства. Он считает, что, давая задание, надо формулировать цель, оставляя способы и методы её достижения на усмотрение сотрудников. Д-р Май в любое время готов обсуждать возникающие проблемы со своими сотрудниками; но он не собирается вникать в детали. Через месяц после назначения д-ра Мая г-н Симон обнаружил, что отдел не даёт запланированных результатов. Два срока были уже нарушены, а реализация других проектов тоже шла с отставанием от графика.

В беседе с сотрудниками д-ра Мая г-н Симон узнает, что, по их мнению, д-р Май совсем не разбирается в том, чем занимаются его подчиненные; он хотя и начальник, но ведет себя не так, как положено вести себя руководителю. Он не говорит, что именно нужно делать для достижения поставленных целей, а если задание не выполнено в срок, перекладывает вину на сотрудников. Из-за такого слабого руководства в отделе нарастает недовольство. Сотрудники отдела считают, что д-р Май просто не может руководить, даже если и захочет.

Задание: Представьте себе, что Вы оказались в положении Ульфа Симона, начальника отдела новых разработок. Что Вы сделали бы в этой ситуации, чтобы обеспечить работоспособность отдела?

4. «Фармакон» и его клиенты

Г-н Айфриг - новый сотрудник в отделе сбыта фирмы «Фармакон», производящей и продающей лекарства-генерики. Он только месяц тому назад закончил свое обучение и стал продавцом фармацевтики. Сегодня впервые поедет к клиентам в этой новой для него области.

Около 12.30 он входит в клинику д-ра Вайса и называет себя в приемной г-же Хюбш, секретарше г-на Вайса. Хюбш закончила школу всего три месяца тому назад. Она говорит Айфригу: «Боже мой! Ещё один фармацевт! Вы уже четвертый за сегодняшний день. Не могли бы Вы зайти завтра?» Айфриг неодобрительно смотрит на разодетую и накрашенную секретаршу - на ней короткая юбка и узкая блузка -и говорит: «Очень жаль.

Но завтра по плану я должен быть у других клиентов. Может быть, всетаки можно поговорить с д-ром Вайсом хотя бы пару минут». На это Хюбш заявляет: «Я же Вам сказала, что сегодня у доктора нет времени для торговых представителей!» «А что, это Вы решаете?» - спрашивает Айфриг, не скрывая раздражения. - «Что ж! Я все равно буду ждать, хоть два часа!» Вскоре из кабинета выходит последняя пациентка. Д-р Вайс, на ходу снимая халат, появляется в приемной, и, не замечая Айфрига, говорит: «Ну, г-жа Хюбш, на сегодня все!» Хюбш говорит: «Г-н доктор, боюсь, что Вам придется лечить еще одного фармацевта, мне не удалось от него отделаться».

Тут д-р Вайс замечает Айфрига, который подходит к нему и представляется. «Молодой друг, Вы пришли не вовремя!» - говорит д-р Вайс. - «Мне нужно срочно уходить!» - «Я понимаю, д-р Вайс! Я не собираюсь Вас надолго задерживать. Просто я только начинаю работать в этой области и хотел бы познакомиться с врачами. Уже хорошо, что мы увиделись. Может быть, Вас интересуют какие-нибудь образцы?» - «Да, действительно, я как раз вспомнил! Зайдите-ка на минутку!» Минутка превратилась в десятиминутную беседу. Когда Айфриг вышел из кабинета д-ра Вайса, Хюбш фыркнула: «Всё-таки добился своего! В следующий раз Вам придется ждать целый час - это я Вам гарантирую!» На что Айфриг раздражённо бросил: «Что Вы о себе мните? Лучше оденьтесь

поприличней, а то выглядите, как танцовщица из стриптиз-бара!» и закрыл за собой дверь. Но на этом история не закончилась.

На вечер того же дня была назначена лекция для врачей. На нём начальник Айфрига, г-н Штрэнг, встретил д-ра Вайса. «У Вас работает новый сотрудник», - сказал ему д-р Вайс. - «Конечно, он хороший специалист, но...» - «Что-то не так?» - спрашивает Штрэнг и ему становится не по себе. «Да, у него проблемы с моей секретаршей. Они поругались. И Ваш г-н Айфриг сравнил мою сотрудницу с танцовщицей из стриптиз-бара. Согласен, одежда г-жи Хюбш не вполне соответствует и моим представлениям о том, как должен выглядеть работник медицинского учреждения. Тем не менее, я считаю, что Ваш молодой сотрудник несколько переборщил! Постарайтесь, пожалуйста, уладить эту историю!»

На следующее утро Штрэнг звонит по телефону Айфригу и просит его рассказать, как все было. Айфриг признаёт, что, действительно, сравнил Хюбш с танцовщицей из стриптиз-бара. Штрэнг выговаривает Айфригу и предлагает подарить г-же Хюбш коробку конфет или еще какую-нибудь мелочь, чтобы как-то замять эту неприятную историю. Однако Айфриг реагирует совершенно не так, как ожидал Штрэнг: «Что? Значит, я ещё должен извиняться перед этой девчонкой! Об этом не может быть и речи! Я вправе ожидать, я требую, чтобы в таких ситуациях фирма поддерживала и защищала меня. Я пожалуюсь начальнику службы торговых представителей. Посмотрим, кого он поддержит, неквалифицированного клиента или собственного сотрудника?»

Задание: Представьте себя в роли начальника службы торговых представителей. Вы получили служебную записку Штрэнга об этом инциденте, с другой стороны, Айфриг действительно позвонил вам по телефону и пожаловался на своего начальника. Как Вы будете действовать? Какое решение в этой ситуации примете? Как Вы объясните свое решение конфликтующим сторонам, чтобы все его признали?

5. Нелёгкое сотрудничество

Некое крупное немецкое предприятие давно и успешно продаёт свою продукцию на российском рынке. Созданы и необходимые производственные мощности. На Урале налажено совместное производство с одним крупным российским предприятием. Сотрудничество идёт успешно. Поэтому стороны договорились расширить производство. Это позволит также снизить издержки производства. Поэтому гранулят, необходимый для расширенного производства, немецкая сторона решила не экспортировать из Германии в Россию, как это делалось раньше.

Эту задачу должен решить местный поставщик, а в перспективе он должен будет обеспечить гранулятом и старое производство. Поэтому немцы попросили своих российских коллег отобрать кандидатуры возможных поставщиков. Немецкие специалисты на месте ознакомятся с производственными процессами, оценят производственные мощности кандидатов и вынесут окончательное решение. Таким образом, будет выбран оптимальный поставщик. Российская сторона согласилась с этим предложением и приступила к поиску кандидатов.

Во время следующей встречи на Урале немцы спросили своих российских коллег, определился ли круг возможных поставщиков. В ответ они услышали: «Мы уже нашли подходящего кандидата. Это хорошо работающее крупное предприятие, вполне отвечающее нашим требованиям к качеству гранулята». Немцы попросили российских коллег организовать встречу. Во время этой встречи им также хотелось бы детально ознакомиться с технологией производства и посмотреть производственные мощности предприятия. Желательно было бы организовать эту встречу через две недели, потому что в это время специалисты-производственники как раз будут инспектировать завод на Урале.

Одновременно они могли бы ознакомиться с технологиями, используемыми на предприятии - кандидате в поставщики. Встреча состоялась, как и было запланировано, и

по возвращению немецкие специалисты сказали следующее: «Мы очень удивились, попав на это предприятие.

Они действительно где-то раздобыли совершенно новое оборудование. Правда, оно выглядит несколько странно в старых, требующих ремонта цехах, но, с другой стороны, оно отвечает всем требованиям для производства гранулята. Итак, сначала нам показали оборудование, но при этом нас сопровождали десять человек, поэтому мы не смогли его рассмотреть как надо.

Потом мы побывали в других цехах и через час уже сидели в кабинете директора. Директор попросил нас поделиться своими впечатлениями, они были в основном положительными. Нас угостили кофе и печеньем, и он задал нам вопрос, который застал нас врасплох: «Ну как, Вы готовы с нами сотрудничать?» Мы ответили, что приехали, чтобы получить представление о производственных процессах и мощностях, но не уполномочены принимать окончательное решение, мы скажем 17 начальству, что общее впечатление - положительное, а дальнейшие переговоры будет вести отдел закупок. Мы увидели, что выражение лица у директора резко изменилось. Он был очень недоволен, быстро закончил встречу и ушёл, практически не попрощавшись».

Задание: Почему представители немецкой фирмы вели себя так? Почему они не поняли причину недовольства директора?

6. Трудные поставщики

«ЭЛЕКТРО» - российская торговая фирма, специализирующаяся на продаже электронных комплектующих. Она успешно работает в этой области более пяти лет. В настоящее время фирма закупает комплектующие, в основном, на немецких предприятиях, причем, не напрямую, а через их официальных дистрибьюторов в Москве. Поскольку спрос на надежную электронику в России постоянно растет, предприятие давно ищет новые каналы снабжения. Исходя из пожеланий клиентов, они особенно внимательно изучают возможности закупок у немецких производителей. В результате поисков в Интернете и посещения специализированных выставок они увидели, что, если закупать электронные комплектующие напрямую у производителя, то это будет на 40% дешевле, чем при закупках у дистрибьюторов.

Все предыдущие попытки самим стать официальными дистрибьюторами потерпели неудачу, поскольку у большинства предприятий-производителей они уже были в России, другие работали на российском рынке через Украину, Казахстан или Белоруссию. Поэтому руководители фирмы Иванов и Сидоров очень обрадовались, когда, в конце концов, обнаружили одно небольшое предприятие в Баварии, ассортимент продукции которого содержал все необходимые комплектующие по умеренным ценам. Кроме того, у них не было и своих представителей ни в России, ни на Украине, ни в Казахстане, ни в Белоруссии. Все сделки с этими странами заключались через представительство фирмы в Бельгии, которое отвечало за всю Восточную Европу.

Наведя соответствующие справки, Иванов и Сидоров узнали, что это бельгийское представительство не ведет активных продаж ни в одной из этих четырёх стран. Не размещается реклама в специализированных журналах, представительство не участвует в ярмарках и выставках. Информационные материалы не рассылаются, нет и русскоязычного сайта в Интернете. Поэтому в России производитель и его продукция практически неизвестны. Исходя из всего вышесказанного, Иванов и Сидоров решают сделать баварцам предложение стать официальными дистрибьюторами продукции предприятия в России.

Они будут заниматься рекламно-информационной работой и постараются, чтобы производитель и его продукция получили известность в России. Они готовы гарантировать определенный минимальный объем сбыта в России. В свою очередь, они хотели бы покупать продукцию фирмы на условиях, предусмотренных для официальных

дистрибьюторов. Они несколько раз посылают свое предложение на фирму, но каждый раз их отсылают к бельгийской фирме, отвечающей за рынки Восточной Европы.

Единственное предложение, которое им сделала фирма из Баварии, звучало так: если в течение следующего года Вам удастся на обычных условиях обеспечить сбыт нашей продукции на сумму не менее 200 000 €, то Вы сможете получить статус официального дистрибьютора в России. Но для Иванова и Сидорова это предложение представляется весьма рискованным. Вполне вероятно, что в течение года им удастся продвинуть баварское предприятие на рынок, но это еще не значит, что объем сбыта достигнет заданной величины. В этом случае вся проделанная работа будет зачтена бельгийскому представительству.

Задание: Почему баварское предприятие ведёт себя таким образом? Что могут сделать Иванов и Сидоров в этой ситуации?

8. Напряженная атмосфера в учебном центре

Группа российских менеджеров приехала в рамках президентской программы на месяц в Германию. Конечно, они хотят воспользоваться этой возможностью, чтобы познакомиться и с другими европейскими городами. Но при попытке купить билеты на поезд или на самолет, зарезервировать номер в отеле или арендовать машину они понимают, что с их знаниями английского далеко не уедешь.

Не всегда их понимают правильно, а потом еще тьма разных тарифов и дополнительных условий, ничего невозможно понять. Кроме того, куда-нибудь съездить можно только в выходные, потому что учебный центр с самого начала ясно дал понять, что участие в семинарах и посещениях фирм обязательно.

Поскольку в учебном центре работает сотрудница из российских немцев, они хотят попросить ее помочь. Во-первых, она сама сразу предложила свою помощь в сложных ситуациях, во-вторых, она хорошо знает Германию и все ее особенности, и, в-третьих, она хорошо говорит и по-русски, и по-немецки - то есть ей можно объяснить свои пожелания, а она передаст их немцам. Так все и происходит: участники высказывают ей свои пожелания, и она, действительно, делает то, что нужно, но поскольку она не всегда может выполнить все просьбы сама, ей помогают и немецкие коллеги.

Но через несколько дней открытая и сердечная атмосфера начинает ухудшаться, чувствуется нарастающее раздражение. А еще через две недели в ответ на свои просьбы участники иногда слышат, что сейчас на это нет времени, есть более важные дела.

Задание: Почему отношение сотрудников учебного центра так сильно изменилось? В чем причина? Как следовало вести себя участникам?

9. Случай во время стажировки

Молодая женщина в рамках президентской программы проходит 8-недельную стажировку на предприятии среднего «калибра» в Германии, которое поставляет электронные компоненты крупным автомобильным предприятиям. Она стажировается в отделе обслуживания клиентов и сидит в одной комнате с двумя немецкими сотрудницами. Сотрудничество идет гладко, женщины быстро нашли общий язык. Они вместе занимаются обработкой результатов недавнего опроса клиентов, целью которого было узнать, довольны ли клиенты качеством и соблюдением сроков поставок.

Приходится обрабатывать большое количество информации, поэтому сотрудники должны быть особенно внимательны, иногда приходится звонить клиентам, которые еще не прислали ответов. Кроме того, остается мало времени, так как сегодня уже четверг, а в понедельник утром все данные должны быть представлены руководству для обсуждения.

Вообще-то это надо было сделать уже давно, но эпидемия гриппа подкосила трех из шести сотрудников отдела обслуживания клиентов.

Поэтому работа заняла больше времени, чем было изначально запланировано, но сегодня ее, в основном, надо обязательно закончить, а завтра уже заниматься только подготовкой презентации. Но сегодня 8 марта, и молодая женщина ожидает звонков и поздравлений, о чем и говорит своим коллегам. Те понимающе кивают, хотя в Германии 8 марта никогда не был праздничным днём. И тут начинает звонить ее мобильный телефон, каждые пять минут. Её поздравляют не только коллеги, друзья и родственники, но и почти все коллеги из группы, с которой она приехала в Германию.

С каждым новым звонком лица немецких сотрудниц мрачнеют. Она зажимает трубку между плечом и головой и пытается в такой позе заносить данные в компьютер. К концу рабочего дня она обработала почти все анкеты, которые должна была обработать, осталось только пять. Это займет около часа. Конечно, в другой день она бы задержалась и закончила работу, но сегодня праздник, а она к тому же ещё договорилась со своими российскими коллегами пойти на концерт.

Поэтому она говорит немецким сотрудницам, что придет завтра на час раньше, чтобы обработать эти пять анкет. Коллеги молча кивают. Когда на следующее утро она приходит на работу, этих пяти анкет на её рабочем месте уже нет.

Задание: Чем объясняется такое поведение немецких коллег? Как надо было вести себя российской участнице?

10. Свастика

В конце 70-х годов советская делегация, находившаяся в Индии с краткосрочным визитом, была приглашена в частный дом на ужин. Войдя в дом, советские гости увидели многочисленные свастики, развешанные хозяином под потолком. Руководитель делегации (ветеран Великой Отечественной войны) немедленно заявил протест. Причем сделал это в достаточно эмоциональной форме. В ответ хозяин дома объяснил, что на Востоке свастика с древнейших времен считается символом счастья и процветания. Именно это хозяин имел в виду, когда перед приходом гостей развесил знаки свастики по всему дому.

Задание. В чем состояли кросскультурные ошибки хозяина и гостя? Как бы Вы поступили на месте руководителя советской делегации, если бы, как и он, не знали древнего значения символа свастики?

7.3.3. Перечень курсовых работ

1. История и причины возникновения кросс культурного менеджмента.
2. Понятие и основные определения культуры.
3. Культура и поведения. Социализация и инкультурация.
4. Культурные нормы и ценности (применение теории М. Рокича).
5. Культура и язык.
6. Культурный релятивизм как методологическая основа межкультурной коммуникации.
7. Природа и сущность понятий «свой» и «чужой».
8. Теория высоко- и низкоконтекстуальных культур Э.Холла.
9. Теория культурных измерений Г. Хофштеде.
10. Классификация культур по Р.Д.Льюису.
11. Структура межкультурной коммуникации.
12. Нормы и ценности в межкультурной коммуникации.
13. Стереотипы в межкультурной коммуникации, причины и функции стереотипов.
14. Понятие и виды коммуникации.
15. Вербальная коммуникация и ее элементы.
16. Невербальная коммуникация и ее формы.
17. Паравербальная коммуникация и ее элементы.
18. Межкультурные конфликты и их причины.
19. Явление культурного шока, его симптомы и способы преодоления.
20. Типы предрассудков и их коррекция.
21. Толерантность как результат межкультурной коммуникации.
22. Понятие и структура межкультурной компетенции.
23. Мотивация в мультинациональном коллективе.
24. Институциональная среда международной компании.

**Приложение 7
к рабочей программе**

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

УТВЕРЖДЕНЫ
на заседании кафедры менеджмента и
предпринимательства

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ КУРСОВОЙ
РАБОТЫ**

**по дисциплине
Межкультурный менеджмент**

1. ЦЕЛЬ И СОДЕРЖАНИЕ КУРСОВОЙ РАБОТЫ

Целью курсовой работы является закрепление знаний, полученных при изучении дисциплины «Межкультурный менеджмент», а также проведение сравнительного анализа теоретических основ и практики межкультурных коммуникаций в бизнесе.

Объем и содержание курсовой работы

Курсовая работа, в целом, представляет собой исследование теории и практики по выбранной теме. В качестве тем для курсовой работы предлагается широкий перечень вопросов межкультурного менеджмента.

Теоретическая часть исследования выполняется на основе анализа литературных источников, аналитическая часть – по конкретной стране, с учетом перечня тем курсовых работ, практическая часть выполняется по конкретной организации – одному из основных участников международного рынка. Необходимо отметить, что заявленная тема должна соответствовать аналитическим выводам сделанным во второй части работы, а теория и практика должны быть согласованы между собой.

Структура курсовой работы должна включать следующие разделы:

Введение

1. Теоретическая часть
2. Анализ страновых и региональных особенностей
3. Разработка комплекса мероприятий построения межкультурной коммуникации для конкретной компании, функционирующей на той или иной территории

Заключение

Список использованных источников

Общий объем работы должен составлять 35-40 страниц, с соблюдением требований к оформлению, предъявляемых к оформлению курсовых и дипломных работ.

Так как дисциплина «Межкультурный менеджмент» учитывает поведение рыночных субъектов с позиций того, что каждый из них стремится к эффективной коммуникации на рынке своего присутствия и достижения конкурентных преимуществ, то во **введении** необходимо обосновать актуальность темы с точки зрения того, какое влияние на эффективность работы компании оказывают разрабатываемые мероприятия в области межкультурного менеджмента.

В теоретической части кратко излагаются:

- Теоретические вопросы межкультурного менеджмента с точки зрения различных теоретических подходов и методов;
- Методы межкультурных коммуникаций.

Мнения авторов по принципиальным положениям темы работы должны быть изложены с указанием ссылок на используемые литературные источники.

Содержание и структура **аналитической части** зависит от предложенного объекта исследования. При ее выполнении рекомендуется придерживаться следующего плана:

- 1) Анализ страновых традиций и особенностей ведения бизнеса
- 2) Культурные особенности региона
- 3) Требования, предъявляемые к иностранным участникам рынка
- 4) Особенности проведения деловых переговоров и заключения контрактов

Третья часть работы содержит перечень мероприятий по формированию комплекса мероприятий построения межкультурной коммуникации для конкретной компании, функционирующей на той или иной территории.

В **заключении** курсовой работы необходимо подвести краткие итоги в виде сравнения теории и практики по теме исследования, сделав выводы по результатам анализа и разработке мероприятий.

Выполнение указанных выше пунктов в полном объеме является основанием для допуска к защите работы.

Защита курсовой работы. Защита курсовой работы предполагает изложение студентом основных положений по теме исследования и ответы на вопросы преподавателя.

2. ТЕМЫ КУРСОВЫХ РАБОТ

Тема курсовой работы может быть изменена при согласовании с руководителем

1. История и причины возникновения кросс культурного менеджмента.
2. Понятие и основные определения культуры.
3. Культура и поведения. Социализация и инкультурация.
4. Культурные нормы и ценности (применение теории М. Рокича).
5. Культура и язык.
6. Культурный релятивизм как методологическая основа межкультурной коммуникации.
7. Природа и сущность понятий «свой» и «чужой».
8. Теория высоко- и низкоконтекстуальных культур Э.Холла.
9. Теория культурных измерений Г. Хофштеде.
10. Классификация культур по Р.Д.Льюису.
11. Структура межкультурной коммуникации.
12. Нормы и ценности в межкультурной коммуникации.
13. Стереотипы в межкультурной коммуникации, причины и функции стереотипов.
14. Понятие и виды коммуникации.
15. Вербальная коммуникация и ее элементы.
16. Невербальная коммуникация и ее формы.
17. Паравербальная коммуникация и ее элементы.

18. Межкультурные конфликты и их причины.
19. Явление культурного шока, его симптомы и способы преодоления.
20. Типы предрассудков и их коррекция.
21. Толерантность как результат межкультурной коммуникации.
22. Понятие и структура межкультурной компетенции.
23. Мотивация в мультинациональном коллективе.
24. Институциональная среда международной компании.

3. ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНОЙ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Сайт библиотеки УрГЭУ

<http://lib.usue.ru/>

Основная литература:

1. Мясоедов С. П., Борисова Л. Г.. Кросс-культурный менеджмент [Электронный ресурс]: Учебник. - Москва: Издательство Юрайт, 2019. - 314 с. – Режим доступа: <https://www.biblio-online.ru/bcode/432169>

1. Холден Н. Д., Еремин Б. Л.. Кросс-культурный менеджмент. Концепция когнитивного менеджмента: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по направлению 521500 «Менеджмент» и специальностям 350400 «Связи с общественностью», 350700 «Реклама». - Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 385 с.

2. Гальчук Л. М.. Основы кросскультурной коммуникации и менеджмента: практический курс: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям "Теория и практика межкультурной коммуникации", "Международные отношения", "Мировая экономика", "Социально- культурный сервис и туризм". - Москва: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2015. - 175 с.

3. Мясоедов С. П., Борисова Л. Г.. Кросс-культурный менеджмент [Электронный ресурс]: учебник для бакалавриата и магистратуры: учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим направлениям и специальностям. - Москва: Юрайт, 2019. - 314 с. – Режим доступа: <https://www.biblio-online.ru/bcode/432169>

Дополнительная литература:

1. Мясоедов С. П., Борисова Л. Г.. Кросс-культурный менеджмент: учебник для бакалавриата и магистратуры: для студентов вузов, обучающихся по экономическим направлениям и специальностям. - Москва: Юрайт, 2016. - 314 с.

2. Холден Н. Д., Еремин Б.Л.. Кросс-культурный менеджмент. Концепция когнитивного менеджмента [Электронный ресурс]: Учеб. пособие для студентов, обучающихся по направлению 521500 «Менеджмент» и специальностям 350400 «Связи с общественностью», 350700 «Реклама». - Москва: Издательство "ЮНИТИ-ДАНА", 2017. - 384 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/go.php?id=1028506znanium.com>