

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
СТАВРОПОЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**

**УТВЕРЖДАЮ**

Директор/Декан  
института экономики, финансов и  
управления в АПК  
Гуныко Юлия Александровна

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ (ОЦЕНОЧНЫХ МАТЕРИАЛОВ)**

**Б1.О.18.02 Кросс-культурный менеджмент**

**38.03.04 Государственное и муниципальное управление**

Государственное и муниципальное управление

бакалавр

очная

# 1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций ОП ВО и овладение следующими результатами обучения по дисциплине:

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине
<p>ОПК-1 Способен обеспечивать приоритет прав и свобод человека; соблюдать нормы законодательства Российской Федерации и служебной этики в своей профессиональной деятельности;</p>	<p>ОПК-1.2 Соблюдает нормы служебной этики в своей профессиональной деятельности</p>	<p><b>знает</b> требования этики и служебного поведения государственных служащих Российской Федерации и муниципальных служащих</p> <p><b>умеет</b> соблюдать требования этики и служебного поведения государственных служащих Российской Федерации и муниципальных служащих и осознает ответственность за их нарушение</p> <p><b>владеет навыками</b> навыками анализа, предупреждения и разрешения ситуаций, могущих привести к конфликту интересов в сфере управления; навыками разрешения конфликта интересов с позиций социальной ответственности; навыками анализа и эффективного применения передового отечественного и зарубежного опыта в сфере регулирования конфликта интересов</p>
<p>УК-11 Способен формировать нетерпимое отношение к проявлениям экстремизма, терроризма, коррупционному поведению и противодействовать им в профессиональной деятельности</p>	<p>УК-11.2 Понимает сущность экстремизма и терроризма как противозаконного действия, проявляет нетерпимое отношение к ним и способен распознавать признаки проявления экстремизма и терроризма в своей профессиональной сфере</p>	<p><b>знает</b> правила общественного взаимодействия основе нетерпимого отношения к экстремизму и терроризму</p> <p><b>умеет</b> планировать, организовывать и проводить мероприятия, обеспечивающие формирование гражданской позиции и предотвращение проявлений экстремизма, терроризма в социуме</p> <p><b>владеет навыками</b> навыками коммуникации в обществе на основе нетерпимого отношения к проявлениям экстремизма, терроризма</p>

## 2. Перечень оценочных средств по дисциплине

№	Наименование раздела/темы	Семестр	Код индикаторов достижения компетенций	Оценочное средство проверки результатов достижения индикаторов компетенций
1.	1 раздел. Кросс-культурный менеджмент			
1.1.	Культура и менеджмент: введение в проблематику	2	УК-11.2, ОПК-1.2	Устный опрос, Контекстная задача
1.2.	Ключевые параметры анализа культур. Карта культурных различий: как измерять неочевидное?	2	УК-11.2, ОПК-1.2	Устный опрос, Кейс-задача
1.3.	Коммуникация в кросс-культурной среде	2	УК-11.2, ОПК-1.2	Устный опрос, Практико-ориентированные задачи и ситуационные задачи, Деловая и/или ролевая игра
1.4.	Контрольная работа 1	2		Контрольная работа
1.5.	Типология организационных культур	2	ОПК-1.2	Устный опрос, Творческое задание
1.6.	Кросскультурный шок, фазы и способы его преодоления.	2	УК-11.2, ОПК-1.2	Кейс-задача, Устный опрос
1.7.	Кросскультурный конфликт	2	УК-11.2, ОПК-1.2	Устный опрос, Практико-ориентированные задачи и ситуационные задачи, Доклад
1.8.	Контрольная работа 2	2		Контрольная работа
1.9.	Кросскультурный менеджмент в Европе	2	УК-11.2, ОПК-1.2	Устный опрос, Контекстная задача, Кейс-задача
1.10.	Менеджмент в Японии и Юго-Восточной Азии	2	УК-11.2, ОПК-1.2	Устный опрос, Деловая и/или ролевая игра
1.11.	Кросс-культурный менеджмент в России	2	УК-11.2, ОПК-1.2	Устный опрос, Практико-ориентированные задачи и ситуационные задачи, Реферат
1.12.	Контрольная работа 3	2		Контрольная работа
	Промежуточная аттестация			За

## 3. Оценочные средства (оценочные материалы)

Примерный перечень оценочных средств для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

№ п/п	Наименование оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства в фонде (Оценочные материалы)
Текущий контроль			
Для оценки знаний			

1	Устный опрос	Средство контроля знаний студентов, способствующее установлению непосредственного контакта между преподавателем и студентом, в процессе которого преподаватель получает широкие возможности для изучения индивидуальных особенностей усвоения студентами учебного материала.	Перечень вопросов для устного опроса
Для оценки умений			
2	Контрольная работа	Средство проверки умений применять полученные знания для решения задач определенного типа по теме или разделу	Комплект контрольных заданий по вариантам
Для оценки навыков			
3	Кейс-задача	Проблемное задание, в котором обучающемуся предлагают осмыслить реальную профессионально-ориентированную ситуацию, необходимую для решения данной проблемы.	Задания для решения кейс-задачи
Промежуточная аттестация			
4	Зачет	Средство контроля усвоения учебного материала практических и семинарских занятий, успешного прохождения практик и выполнения в процессе этих практик всех учебных поручений в соответствии с утвержденной программой с выставлением оценки в виде «зачтено», «незачтено».	Перечень вопросов к зачету

**4. Примерный фонд оценочных средств для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю) "Кросс-культурный менеджмент"**

***Примерные оценочные материалы для текущего контроля успеваемости***

Задание 1. Проанализируйте официальный сайт вашего муниципалитета/региона.

Оцените:

1. Насколько его контент адресован разным культурным группам?
2. Какие каналы обратной связи предусмотрены?
3. Предложите 3 конкретных улучшения для усиления поликультурного диалога.

## Задание 2. Ролевая игра / Решение ситуационной задачи «На приеме в Администрации»

Ситуация: В орган местного самоуправления (Администрацию города) пришел посетитель — представитель иной культуры (роль распределяются между группами). Студенты в группе делятся на роли: «Госслужащий (специалист отдела)» и «Посетитель» (или группа экспертов-наблюдателей).

Карточка 1 (Госслужащий): Вы — специалист отдела социальной защиты. К вам на прием пришел пожилой мужчина — выходец из одной из республик Северного Кавказа. Он говорит с акцентом, эмоционален, жестикулирует, подходит очень близко, перебивает. Ваша задача — выяснить, какая проблема ему нужна, и предложить пути решения.

Карточка 2 (Посетитель): Вы — пожилой мужчина, выходец из республики Северного Кавказа. Вы хотите оформить льготы для ветеранов труда. Вы привыкли к эмоциональному, уважительному, но "близкому" общению. Для вас прямой взгляд — признак уважения, а дистанция — проявление доверия. Вы не понимаете, почему чиновник отстраняется.

Карточка 3 (Госслужащий): Вы — специалист отдела экономики. Вы ведете переговоры с представителем японской делегации о возможном инвестиционном проекте. Ваш партнер по общению часто делает долгие паузы, избегает прямого взгляда, редко говорит "нет".

Карточка 4 (Иностранец): Вы — представитель японской компании. Для вас пауза в разговоре — это время для осмысления и знак уважения к словам собеседника. Прямой взгляд может быть воспринят как агрессия. Вы не хотите обидеть партнера прямым отказом, поэтому ваши ответы уклончивы ("Это будет трудно", "Мы подумаем").

Задачи для всех групп (в т.ч. наблюдателей):

1. Проиграть ситуацию в течение 5-7 минут.
2. Проанализировать, какие коммуникативные барьеры (вербальные, невербальные) возникли.
3. Используя чек-лист, предложить стратегию поведения «Госслужащего», которая позволила бы эффективно решить вопрос, проявив эмпатию и толерантность, но сохранив профессиональные границы.
4. Предложить, как можно было бы перестроить общение, чтобы избежать недопонимания.

Контрольная точка №1

Структура задания: Работа состоит из трех частей (тесты, кейс, аналитический вопрос)

## ВАРИАНТ 1

Часть 1. Тестовые задания (выберите один или несколько правильных ответов)

1. Согласно модели «культурного айсберга» Э. Холла, к невидимым аспектам культуры, которые определяют поведение, относятся:
  - а) Архитектура и музыка
  - б) Законы и формальные правила
  - в) Ценности, модели коммуникации и отношение ко времени
  - г) Национальная кухня и одежда
2. Для стран с высокой дистанцией власти (по Хофстеде), таких как Россия, характерно:
  - а) Плоская иерархия и демократический стиль управления
  - б) Восприятие неравенства как естественного, подчиненные ждут директив
  - в) Стремление к минимизации контроля и максимальной инициативе снизу
  - г) Приоритет личных интересов над групповыми
3. В какой типологии культур используется разделение на моноактивные, полиактивные и реактивные типы, основанные на отношении ко времени?
  - а) Герт Хофстеде
  - б) Эдвард Холл
  - в) Фонс Тромпенаарс
  - г) Ричард Льюис

4. Если в деловой культуре принято сначала установить личные отношения, выяснить статус и связи партнера, и только потом переходить к обсуждению сделки, то такую культуру Э. Холл относит к:

- а) Низкоконтекстным (Германия, США)
- б) Высококонтекстным (Япония, Россия)
- в) Монохронным (Швейцария)
- г) Маскулинным (Япония, Италия)

5. К невербальным средствам коммуникации, значение которых сильно варьируется в зависимости от культуры (например, прямой взгляд на Западе и избегание взгляда в Азии), относятся:

- а) Лексика и грамматика языка
- б) Жесты, позы и зрительный контакт
- в) Юмор и ирония
- г) Письменные контракты

## Часть 2. Анализ практической ситуации (кейс)

### Ситуация:

Российская государственная корпорация подписала меморандум о сотрудничестве с японской префектурой в области развития городской среды. С российской стороны проект курирует амбициозный чиновник Петр, известный своей ориентацией на результат и быстрым принятием решений (черты моноактивной культуры). Он подготовил детальную презентацию с графиками, сметами и жесткими сроками реализации (КРП) и ожидает, что на первой же встрече японская сторона сразу перейдет к обсуждению деталей и подпишет протокол о намерениях.

Однако японская делегация ведет себя иначе: они долго молчат, задают вопросы о биографии Петра, истории организации, дарят символические подарки и предлагают неофициальный ужин. Петр начинает нервничать, считая, что японцы некомпетентны или затягивают процесс. Он предлагает прервать «церемонии» и перейти к «делу».

### Вопросы к кейсу:

1. Используя модель Э. Холла (контекст) и Р. Льюиса (отношение ко времени/действиям), объясните, почему поведение японской делегации является нормальным и эффективным в их культурной парадигме.

2. В чем заключаются коммуникативные ошибки Петра? Какие аспекты модели «культурного айсберга» он игнорирует?

3. Как следовало бы построить коммуникацию представителю российской стороны для успешного старта проекта, учитывая принцип «культурного релятивизма»?

## Часть 3. Аналитический вопрос (мини-эссе)

Тема: В лекции №1 подчеркивается, что для государственного и муниципального управления (ГМУ) характерно отсутствие выбора объекта управления и высокое разнообразие стейкхолдеров (поликультурная среда).

Проанализируйте, какие три ключевых параметра из моделей Хофстеде, Холла или Тромпенаарса (на ваш выбор) являются наиболее важными для государственного служащего при взаимодействии с многонациональным населением региона.

Назовите параметры и кратко объясните их суть

Приведите конкретный пример (гипотетический или из практики), как незнание этого параметра может привести к снижению легитимности власти или социальному конфликту.

Предложите способ адаптации коммуникации госслужащего с учетом этого параметра.

## ВАРИАНТ 2

### Часть 1. Тестовые задания (выберите один или несколько правильных ответов)

1. Понятие «менталитет» в кросс-культурном менеджменте включает в себя:

- а) Только архитектуру и изобразительное искусство народа

б) Устойчивый образ мышления, жизненные установки и коллективные представления, сформированные историей

в) Исключительно гастрономические предпочтения нации

г) Политическое устройство государства

2. В культурах с низким уровнем избегания неопределенности (по Хофстеде), таких как Великобритания или Дания, сотрудники, скорее всего, будут:

а) Требовать четких письменных инструкций и бояться ошибок

б) Предпочитать стабильность и строгие регламенты

в) Проявлять открытость к экспериментам и неформальность в отношениях

г) Ожидать от начальника директивного стиля управления

3. Согласно типологии Ф. Тромпенаарса, в культурах «конкретных истин» (к которым часто относят Россию):

а) Правила важнее любых человеческих отношений

б) Люди ищут моральные оправдания для исключений из правил (поговорка «Исключение подтверждает правило»)

в) Эмоции строго контролируются на переговорах

г) Время воспринимается как линейное и последовательное

4. Согласно данным ВЦИОМ (2023 г.), приведенным в лекции, в системе ценностей российской молодежи доминируют:

а) Стремление к публичной известности и политической карьере

б) Прагматичные ценности, семья и стабильность

в) Исключительно материальные ценности в ущерб духовным

г) Ценности контркультуры и отрицание традиций

5. Эмпатия как ключевая компетенция в кросс-культурной коммуникации означает:

а) Способность навязать свою точку зрения собеседнику

б) Способность представить себя на месте другого, понять его чувства и мотивы

в) Знание иностранных языков без акцента

г) Неукоснительное следование нормам и правилам своей культуры

## Часть 2. Анализ практической ситуации (кейс)

Ситуация:

В многонациональном регионе России реализуется программа переселения граждан из ветхого жилья. В новом микрорайоне по стандартному проекту построили дома и выделили квартиры. Однако вскоре после заселения представители одной из диаспор, начали самостоятельно перепланировать придомовую территорию: устанавливая во дворе навесы и мангалы для приготовления пищи, скамейки для больших семейных собраний. Другие жители (преимущественно русскоязычное население, выросшее в городской среде) написали жалобы в администрацию на самозахват территории, шум и нарушение норм благоустройства (газоны, клумбы).

Вопросы к кейсу:

1. Опишите возникший конфликт с точки зрения различий в культурных ценностях. Какие параметры из измерений Г. Хофстеде (коллективизм/индивидуализм) или модели Э. Холла (отношение ко времени, контекст) здесь задействованы?

2. Почему действия администрации (простое выделение квартир без учета культурных особенностей быта) привели к конфликту? Ссылаясь на лекцию 1, объясните, какую особенность объекта управления в ГМУ администрация не учла.

3. Предложите решение, которое будет основано на принципе «управления ценностями» и позволит учесть интересы обеих сторон, не нарушая законодательства.

## Часть 3. Аналитический вопрос (мини-эссе)

Тема: В лекции №3 подробно рассматриваются барьеры коммуникации, вызванные

невербальными различиями и стереотипами.

Представьте, что вы руководитель отдела по взаимодействию с национально-культурными объединениями. Объясните, почему для вашей работы навык толерантности и понимания невербальных кодов важнее, чем простое знание иностранного или национального языка.

Раскройте понятия «толерантность» и «невербальная коммуникация» в контексте госслужбы .

Приведите два примера (из лекции или придумайте сами), когда невербальный сигнал (жест, дистанция, молчание) может быть истолкован неверно и привести к конфликту с представителями конкретных культур.

Сформулируйте «золотое правило» поведения государственного служащего в ситуации, когда культурный код собеседника ему незнаком .

***Примерные оценочные материалы  
для проведения промежуточной аттестации (зачет, экзамен)  
по итогам освоения дисциплины (модуля)***

1. Понятие Кросс-культурный менеджмента как науки.
2. Характеристика направлений Кросс-культурный менеджмента.
3. Характеристика показателей успешного Кросс-культурный менеджмента.
4. Происхождение и история термина «культура»
5. Определение культуры в ККМ
6. Понятие коммуникации. Виды коммуникации
7. Основные типологии деловых культур.
8. Модель Г.Хофстеде. Первичные ценностные ориентации
9. Характеристики деловой ментальности крупных геополитических регионов
10. Российская деловая ментальность по методике Г.Хофстеде
11. Основные типологии деловых культур Характеристики Э.Холла, Т.Парсонса и Ф.Тромпенаарса
12. Высокий/низкий контекст Эдварда Холла
13. Партикуляризм/универсализм Т. Парсонса - Ф.Тромпенаарса
14. Кросс-культурные стратегии в управлении организацией
15. Модели корпоративных культур по Т.Дилу и А.Кеннеди
16. Модели корпоративных культур по Дж.Зонненфельду
17. Корпоративные культуры в ККМ: типология Ф.Тромпенаарса и Ч. Хампдена-Тернера
18. « Культурный шок» и стратегии преодоления межкультурного конфликта
19. Способы преодоления межкультурного конфликта
20. Концепция когнитивного менеджмента Н.Холдена
21. Эволюция кросс-культурного менеджмента.
22. Понятия «культура» и «национальный характер» в современной теории кросс-культурного менеджмента.
23. Факторы, влияющие на формирование национального стиля руководства.
24. Мотивация в кросс-культурном менеджменте.
25. Кластеризация культур.
26. Коммуникации в кросс-культурном менеджменте. Невербальная коммуникация в кросс-культурной среде.
27. Барьеры восприятия чужой культуры и кросс-культурная адаптация.
28. Принятие решений и групповая динамика в кросс-культурном менеджменте.
29. Лидерство, статус и структура организации в кросс-культурном менеджменте.
30. Кросс-культурные особенности ведения переговоров с иностранными партнерами.
31. Кросс-культурная характеристика, деловая среда и особенности ведения бизнеса в

Великобритании.

32. Кросс-культурная характеристика, деловая среда и особенности ведения бизнеса в Канаде.
33. Кросс-культурная характеристика, деловая среда и особенности ведения бизнеса во Франции.
34. Кросс-культурная характеристика, деловая среда и особенности ведения бизнеса в Испании.
35. Кросс-культурная характеристика, деловая среда и особенности ведения бизнеса в Германии.
36. Кросс-культурная характеристика, деловая среда и особенности ведения бизнеса в Японии.
37. Кросс-культурная характеристика, деловая среда и особенности ведения бизнеса в Индии.
38. Кросс-культурная характеристика, деловая среда и особенности ведения бизнеса в Латинской Америке.
39. Кросс-культурная характеристика, деловая среда и особенности ведения бизнеса в африканских странах.
40. Кросс-культурная характеристика, деловая среда и особенности ведения бизнеса в арабской культуре.
41. Российская деловая культура.
42. Восприятие культуры членами общества
43. Проблема стереотипов: этноцентризм, релятивизм
44. Особенности кросс-культурных коммуникаций вербалика, паравербалика, невербалика
45. Кросс-культурный шок
46. Артефакты
47. Провозглашаемые ценности и убеждения
48. Основные устои (базовые представления, или базовая система ценностей)
49. Социальные ориентации и их влияние на различные национальные культур (Г. Лейн, Дж. Дистефано).
50. Базовые критерии межкультурных различий (Г. Хофштеде, Ф. Тромпенарс)
51. Проблемы и возможности синергии национальных культур (теория «Z» по У. Оучи)
52. Менеджмент в США.
53. Немецкая модель менеджмента.
54. Французская модель менеджмента.
55. Менеджмент в Великобритании.
56. Шведская модель менеджмента.
57. Российская деловая культура
58. Особенности российского менеджмента.

*Темы письменных работ (эссе, рефераты, курсовые работы и др.)*

- 1 Основные понятия и теоретические проблемы кросс-культурного менеджмента
- 2 Глобализация экономики и национальные деловые культуры
- 3 Западный и восточный тип деловых культур.
- 4 Типология ценностей и специфика моделей и нормативных схем
- 5 Российская деловая культура: сущность, традиции, стереотипы, современное состояние
- 6 Кросс-культурные навыки и межкультурная компетентность: управление в глобальном бизнесе
- 7 Эффективность межкультурных переговоров: стили организации и проведения
- 8 Понятие корпоративной культуры: совместная деятельность в поликультурной среде.
- 9 Классификация деловых культур Р.Льюиса.
- 10 Характеристика «реактивных» культур и специфика их взаимодействия с другими культурами.
- 11 Характеристика «моноактивных» культур и специфика их взаимодействия с другими культурами.
- 12 Характеристика «полиактивных» культур и специфика их взаимодействия с другими культурами.
- 13 Национально-культурные различия в концепции Ф. Тромпенаарса.