

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Кузнецова Эмилия Васильевна  
Должность: Исполнительный директор  
Дата подписания: 11.12.2025 00:39:16  
Уникальный программный ключ:  
01e176f1d70ae109e92d86b7d8f33ec82fbb87d6

**Частное образовательное учреждение высшего образования  
«Региональный институт бизнеса и управления»**

Рассмотрено и одобрено на заседании  
Ученого совета Протокол № 8 от 17  
апреля 2023 года, с изменениями и  
дополнениями, одобренными протоколами  
Ученого совета №23/24-02 от 26 января  
2024 года, №25/6 от 21 апреля 2025 года,  
№25/11 от 28 ноября 2025 года

УТВЕРЖЕНО

Проректор по учебно-воспитательной  
работе и качеству образования

Ю.Н.Паничкин

«28» ноября 2025 года



## **ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**

**ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

**Б1.О.34 - КРОСС-КУЛЬТУРНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

Направление подготовки / специальность 38.03.02 Менеджмент

Квалификация выпускника Бакалавр

Направленность (профиль) / специализация «Международный менеджмент»

Для оценки сформированности компетенции:

**ОПК - 1 Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории.**

**ОПК-1.1** Знает принципы развития и закономерности функционирования организации, роли, функции и задачи менеджера в современной организации, основы экономических, организационных и управленческих теорий для успешной профессиональной деятельности;

**ОПК-1.2** Умеет использовать знание экономической, организационной и управленческой теорий в профессиональной деятельности; умеет анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации, выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на организацию; умеет анализировать организационную структуру и разрабатывать предложения по ее совершенствованию.

**ОПК-1.3** Владеет практическим опытом реализации основных управленческих функций(планирование, принятие решений, организация, мотивирование и контроль).

Рязань 2025

### Закрытые задания на установление соответствия

Инструкция для выполнения задания: прочитайте текст и установите соответствие

#### Общепрофессиональная компетенция ОПК-1

Индикатор: ИОПК-1.1

Время на ответ: 2 мин.

**Задание 1 :** Установите соответствие между **подходами** к изучению культуры и их характеристиками.

Подход	Характеристика
А) Этнографический	1) Количественный сравнительный анализ культурных индексов.
Б) Когнитивный	2) Погружение, описательные наблюдения «изнутри».
В) Психометрический	3) Изучение ментальных схем и операций обработки информации.
Г) Сравнительно-статистический	4) Применение валидированных опросников для измерения переменных.

**Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:**

А	Б	С	Д

Индикатор: ИОПК-1.1

Время на ответ: 2 мин.

**Задание 2:** Установите соответствие между **типами невербальных сигналов** и их примерами.

Сигнал	Пример
А) Проксемика	1) Пожатие руки с сильным нажимом для демонстрации статуса.
Б) Кинесика	2) Дистанция 45–120 см при разговоре менеджеров.
В) Хронемика	3) Собеседник регулярно поглядывает на часы.
Г) Такесика	4) Ритмичное покачивание ногой, отражающее нетерпение.

**Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:**

А	Б	С	Д

**Индикатор: ИОПК-1.1**

**Время на ответ: 2 мин.**

**Задание 3:** Установите соответствие между **страной** и наиболее типичной **формой приветствия** в бизнес-контексте.

Страна	Особенность
А) Саудовская Аравия	1) Короткий поклон и лёгкое рукопожатие.
Б) Китай	2) Рукопожатие с правой рукой, прижатой к сердцу после контакта.
В) Япония	3) Двуручное продолжительное рукопожатие без зрительного контакта женщин и мужчин.
Г) Индия	4) Жест «намасте» — ладони вместе на уровне груди.

**Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:**

А	Б	С	Д

**Индикатор: ИОПК-1.1**

**Время на ответ: 2 мин.**

**Задание 4:** Установите соответствие между **измерением Хофстеда** и его **организационным последствием**.

Измерение	Последствие
А) Дистанция власти	1) Долгосрочные партнёрства с поставщиками.
Б) Индивидуализм/коллективизм	2) Ожидание жёстких процедур и инструкций.
В) Избегание неопределённости	3) Командные схемы вознаграждений.
Г) Долгосрочная ориентация	4) Централизация решений руководством.

**Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:**

А	Б	С	Д

**Индикатор: ИОПК-1.1**

**Время на ответ: 2 мин.**

**Задание 5:** Установите соответствие между **исследователем** и его **вкладом**.

Исследователь	Вклад
А) Ф. Тромпенаарс	1) Теория семи культурных дилемм.
Б) Э. Холл	2) Концепция высоко- и низкоконтекстных культур.
В) Г. Хофстед	3) Шестимерная модель культурных индексов.
Г) Р. Льюис	4) Типология линейно-, мульти- и реактивных стилей.

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	С	Д

**Индикатор:** ИОПК-1.1

**Время на ответ:** 2 мин.

**Задание 6:** Установите соответствие между типом организационной культуры (модель «Competing Values») и ключевой ценностью.

Тип	Ценность
А) Клан	1) Конкуренция и результат.
Б) Адхократия	2) Семейная сплочённость и поддержка.
В) Рынок	3) Инновация и риск.
Г) Иерархия	4) Стабильность и правила.

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	С	Д

**Индикатор:** ИОПК-1.2

**Время на ответ:** 2 мин.

**Задание 7:** Установите соответствие между стилем решения конфликта (Томас–Килман) и кратким описанием.

Стиль	Описание
А) Сотрудничество	1) Низкая ассертивность и низкая кооперация.
Б) Соперничество	2) Высокая ассертивность, низкая кооперация.
В) Избегание	3) Высокая кооперация, низкая ассертивность.

Стиль	Описание
Г) Приспособление	4) Высокая ассертивность и высокая кооперация.

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	С	Д

**Индикатор:** ИОПК-1.2

**Время на ответ: 2 мин.**

**Задание 8:** Установите соответствие между измерением проекта GLOBE и его определением.

Измерение	Определение
А) Assertiveness	1) Степень коллективного поощрения справедливого распределения ресурсов.
Б) Humane Orientation	2) Ожидание и поддержка смелого, твёрдого поведения.
В) Uncertainty Avoidance	3) Степень дискомфорта от неоднозначных ситуаций.
Г) Institutional Collectivism	4) Важность заботы и альтруизма в обществе.

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	С	Д

**Индикатор:** ИОПК-1.2

**Время на ответ: 2 мин.**

**Задание 9 :** Установите соответствие между характерной чертой российского менеджмента и её примером.

Черта	Пример
А) Высокая дистанция власти	1) Решение утверждается устно «по звонку» сверху.
Б) Ориентация на личные связи	2) Неформальный обед для согласования деталей контракта.
В) Гибкость правил	3) Одноразовое нарушение регламента ради быстрого результата.
Г) Вертикальный контроль	4) Подробные отчёты для каждого уровня начальства.

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	С	Д

**Индикатор:** ИОПК-1.2

**Время на ответ:** 2 мин.

**Задание 10:** Установите соответствие между **страной** и её **типичным стилем переговоров**.

Страна	Стиль
А) Германия	1) Иерархически-непрямой, сохраняющий «лицо».
Б) Мексика	2) Отношенческий, ориентированный на долгие связи.
В) США	3) Проблемно-ориентированный, прямой.
Г) Китай	4) Структурированный, детальный и формальный.

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	С	Д

**Индикатор:** ИОПК-1.2

**Время на ответ:** 2 мин.

**Задание 11:** Установите соответствие между **моделью** и её **фокусом анализа**.

Модель	Фокус
А) Э. Шейн	1) Адаптивность vs. миссия (внешний/внутренний фокус).
Б) Deal & Kennedy	2) Глубинные слои: артефакты, ценности, базовые предположения.
В) Ч. Хэнди	3) Риск и скорость обратной связи.
Г) Денисон	4) Структура-распределение власти (ролевая, культур силы и т.д.).

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	С	Д

**Индикатор:** ОПК-4.2

**Время на ответ: 2 мин.**

**Задание 12:** Установите соответствие между **стадией развития команды** (Tuckman) и **культурным вызовом**.

Стадия	Вызов
А) Форминг	1) Конфликт норм поведения, связанный с ценностями статуса.
Б) Шторминг	2) Определение общих процедур коммуникации.
В) Норминг	3) Сопротивление ролям из-за культурных различий.
Г) Перформинг	4) Разнообразие стилей решения задач, влияющее на скорость.

**Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:**

А	Б	С	Д

**Индикатор:** ИОПК-1.2

**Время на ответ: 2 мин.**

**Задание 13:** Установите соответствие между **барьером онлайн-общения** и **мерой смягчения**.

Барьер	Мера
А) Размытость тона письма	1) Введение нормы 24-часового ответа.
Б) Задержка обратной связи	2) Стандартизированный шаблон тем письма.
В) Эмодзи-неоднозначность	3) Справочник корпоративных смайлов.
Г) Формат файлов	4) Использование универсальных PDF-документов.

**Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:**

А	Б	С	Д

**Индикатор:** ИОПК-1.3

**Время на ответ: 2 мин.**

**Задание 14:** Установите соответствие между **стратегией выхода на рынок** и её **примером**.

Стратегия	Пример
А) Прямая экспансия	1) Адаптированная реклама, но стандартный продукт.
Б) Коммуникационная адаптация	2) Стандартный продукт и коммуникация.
В) Продуктовая адаптация	3) Модификация вкуса напитка под локальные предпочтения.
Г) Двойная адаптация	4) Новый дизайн упаковки и локальная реклама.

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	С	Д

**Индикатор: ИОПК-1.3**

**Время на ответ: 2 мин.**

**Задание 15:** Установите соответствие между культурным кластером (Льюис) и характерным представителем.

Кластер	Страна-пример
А) Англо-саксонский	1) Бразилия
Б) Конфуцианский	2) Швеция
В) Латино-американский	3) США
Г) Скандинавский	4) Китай

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	С	Д

**Индикатор: ИОПК-1.3**

**Время на ответ: 2 мин.**

**Задание 16:** Установите соответствие между методом исследования и примером применения.

Метод	Пример
А) Фокус-группа	1) Многократные раунды экспертизы трендов межкультурной коммуникации.
Б) Панельный опрос	2) Выездное наблюдение за работой смешанной проектной команды.
В) Этнографическое наблюдение	3) Регулярное анкетирование одного и того же пула респондентов.
Г) Delphi	4) Обсуждение прототипа рекламной кампании с

Метод	Пример
	представителями разных культур.

**Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:**

А	Б	С	Д

#### Ключи к заданиям

Номер вопроса	Правильный вариант ответа
1	A → 2 Б → 3 В → 4 Г → 1
2	A → 2 Б → 4 В → 3 Г → 1
3	A → 2 Б → 3 В → 1 Г → 4
4	A → 4 Б → 3 В → 2 Г → 1
5	A → 1 Б → 2 В → 3 Г → 4
6	A → 2 Б → 3 В → 1 Г → 4
7	A → 4 Б → 2 В → 1 Г → 3
8	A → 2 Б → 4 В → 3 Г → 1
9	A → 1 Б → 2 В → 3 Г → 4
10	A → 4 Б → 2 В → 3 Г → 1
11	A → 2 Б → 3 В → 4 Г → 1
12	A → 2 Б → 3 В → 1 Г → 4
13	A → 2 Б → 1 В → 3 Г → 4
14	A → 2 Б → 1 В → 3 Г → 4
15	A → 3 Б → 4 В → 1 Г → 2
16	A → 4 Б → 3 В → 2 Г → 1

#### Закрытые задания на установление последовательности

**Инструкция для выполнения задания: прочитайте текст и установите последовательность**

#### Общепрофессиональная компетенция ОПК-1

Индикатор: ИОПК-1.1

Время на ответ: 4 мин.

**Задание 1:** Расположите этапы формирования кросс-культурного менеджмента как научной дисциплины в хронологическом порядке.

- А) Публикация работ Г. Хофстеда о культурных измерениях
- Б) Развитие сравнительных исследований «менеджмент–культура» (Harvard, 1950-е)
- В) Институционализация курса «International Management» в бизнес-школах США (1970-е)
- Г) Появление термина «Cross-Cultural Management» в академической периодике

**Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:**

--	--	--	--

**Индикатор: ИОПК-1.1**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 2:** Установите правильную последовательность элементов классической коммуникативной модели Шэннона-Уивера применительно к межкультурному деловому общению.

- А) Кодирование сообщения отправителем
- Б) Канал коммуникации
- В) Декодирование получателем
- Г) Обратная связь

**Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:**

--	--	--	--

**Индикатор: ИОПК-1.1**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 3:** Расставьте шаги подготовки к первой деловой встрече с партнёрами из Японии в правильном порядке.

- А) Подготовка визитных карточек двусторонним печатанием (японский/английский)
- Б) Изучение иерархии должностей японской стороны
- В) Отработка приветственного поклона и обмена визитками в переговорной роли-плей
- Г) Назначение старшего российской делегации для представления команды

**Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:**

--	--	--	--

**Индикатор: ИОПК-1.1**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 4:** Определите порядок аналитических шагов при использовании модели Хофстеда для адаптации маркетинговой кампании международного бренда.

- А) Сопоставление индексов культур целевых стран
- Б) Выявление чувствительных к культуре элементов маркетингового микса
- В) Формулирование вариантов позиционирования с учётом различий
- Г) Корректировка коммуникационного стиля рекламы

**Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:**

--	--	--	--

**Индикатор: ИОПК-1.1**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 5:** Выстройте шаги процесса перестройки структуры западно-европейского филиала под «семейный» (clan) тип организационной культуры, характерный для страны-хоста.

- А) Делегирование большей части полномочий горизонтальным командам
- Б) Реструктуризация формальных процедур обратной связи «руководитель-подчинённый» на двусторонние встречи
- В) Трансформация системы вознаграждений в сторону нематериального признания
- Г) Проведение серии тим-билдинговых мероприятий с вовлечением топ-менеджмента

**Запишите соответствующую последовательность цифр **слева направо:****

--	--	--	--

**Индикатор: ИОПК-1.1**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 6:** Определите порядок преобразования мультинациональной производственной фирмы из «иерархической» культуры в «адхократическую» в условиях сильных культурных различий филиалов.

- А) Создание временных кросс-функциональных проектных групп
- Б) Реформирование системы KPI: от соблюдения процедур к инновационным результатам
- В) Центральная коммуникационная кампания СЕО «отлаживаем свободу — получаем инновации»
- Г) Упразднение промежуточных уровней менеджмента и перераспределение ответственности

**Запишите соответствующую последовательность цифр **слева направо:****

--	--	--	--

**Индикатор: ИОПК-1.1**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 7 :** Расставьте шаги модели Томаса-Килмана при урегулировании ценностного конфликта между американским менеджером и немецкой командой.

- А) Определение предпочтительных стилей обеих сторон (опрос TKI)
- Б) Диагностика уровня взаимозависимости задач
- В) Разработка совместной стратегии «сотрудничество»
- Г) Закрепление договорённостей письменным протоколом

**Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:**

--	--	--	--

**Индикатор: ИОПК-1.2**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 8:** Установите правильную последовательность шагов профессионального посредничества (mediation) при конфликте между китайским и бразильским подразделениями, если медиатор — международный HR-директор.

- А) Совместное определение принципов «face-saving» и «respect»
- Б) Сбор кейсов прошлых успешных взаимодействий (positive history)
- В) Индивидуальные встречи медиатора с каждой стороной (caucus)
- Г) Разработка и подписание плана «win-win» с критерием объективной справедливости

**Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:**

--	--	--	--

**Индикатор: ИОПК-1.2**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 9:** Определите хронологический порядок типичных этапов принятия стратегического решения в российской компании.

- А) Неофициальные консультации с влиятельными внутренними стейкхолдерами
- Б) Формальное утверждение решения генеральным директором
- В) Аналитическая служба готовит технико-экономическое обоснование
- Г) Обсуждение на расширенном совещании с директором

**Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:**

--	--	--	--

**Индикатор: ИОПК-1.2**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 10:** Расположите последовательность подготовительных действий американской компании к переговорам о партнёрстве с российской фирмой.

- А) Изучение неформальных связей руководства российской фирмы через открытые источники
- Б) Разработка гибкой ценовой сетки, учитывающей возможный торг
- В) Подготовка официального письма-приглашения с подписью CEO
- Г) Назначение переговорной команды с включением русскоговорящего специалиста

**Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:**

--	--	--	--

**Индикатор: ИОПК-1.2**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 11:** Установите последовательность фаз модели международных переговоров Дж. Вайса.

- А) Диагностика культур и систем ожиданий
- Б) Выбор переговорной стратегии
- В) Построение рабочей атмосферы и доверия
- Г) Совместная выработка решения

**Запишите соответствующую последовательность цифр [слева направо](#):**

--	--	--	--

**Индикатор: ИОПК-1.3**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 12:** Определите последовательность выбора тактики переговоров по матрице Хорта (жесткость-кооперативность) для компании, выходящей на рынок Южной Кореи.

- А) Анализ продолжительности запланированных отношений
- Б) Оценка культурного уровня избегания неопределённости
- В) Расчёт BATNA и резервной цены
- Г) Сопоставление стиля контрагента с собственными целями

**Запишите соответствующую последовательность цифр [слева направо](#):**

--	--	--	--

**Индикатор: ИОПК-1.3**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 13:** Расставьте этапы интеграции корпоративных ценностей после слияния французской и индийской IT-компаний.

- А) Создание совместной рабочей группы «culture task-force»
- Б) Проведение опроса сотрудников об идентификации с новой компанией
- В) Формулирование «core values» на основе совпадающих организационных практик
- Г) Запуск программы «culture ambassadors» с KPI по вовлечённости

**Запишите соответствующую последовательность цифр [слева направо](#):**

--	--	--	--

**Индикатор: ИОПК-1.3**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 14:** Определите порядок шагов при разработке программы онлайн-тренинга по межкультурной электронной коммуникации для распределённой команды.

- А) Выявление основных культурных барьеров в текущей переписке
- Б) Сегментация участников по опыту и культурным кластерам
- В) Разработка интерактивных кейсов и сценариев e-mail & chat
- Г) Проведение пилотного модуля и сбор отзывов для итерации

**Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:**

--	--	--	--

**Индикатор:** ИОПК-1.3

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 15:** Установите порядок действий при подготовке официального международного e-mail сообщения по стандарту «BLUF» (Bottom-Line-Up-Front) для низкоконтекстной культуры.

- А) Чёткое изложение сути вопроса в первом абзаце
- Б) Приведение поддержки/доказательств
- В) Указание требуемого действия и дедлайна
- Г) Приветствие и краткая благодарность за время

**Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:**

--	--	--	--

**Индикатор:** ИОПК-1.3

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 16:** Определите последовательность действий консультанта при классификации бизнес-культуры новой целевой страны с использованием модели Тромпенаарса.

- А) Сбор данных полевых интервью по дилеммам «универсализм–партикуляризм» и др.
- Б) Кластеризация респондентов по позициям на семи дилеммах
- В) Сопоставление результирующего профиля с существующими типологиями
- Г) Подготовка отчёта с рекомендациями по адаптации управленческих практик

**Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:**

--	--	--	--

**Ключи к заданиям**

Номер вопроса	Правильный вариант ответа
1	Б,А,В,Г
2	А,Б,В,Г
3	Б,Г,А,В

4	А,Б,В,Г
5	Г,А,Б,В
6	В,А,Г,Б
7	А,Б,В,Г
8	В,Б,А,Г
9	А,В,Г,Б
10	А,Г,В,Б
11	А,В,Б,Г
12	А,Б,В,Г
13	А,В,Б,Г
14	А,Б,В,Г
15	Г,А,Б,В
16	А,Б,В,Г

### **Открытые задания с развернутым ответом**

**Инструкция для выполнения задания: прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ**

#### **Общепрофессиональная компетенция ОПК-1**

**Индикатор: ИОПК-1.1**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 1:** Что такое культурная дистанция в международном менеджменте?

**Поле для ответа:**

**Индикатор: ИОПК-1.1**

**Время на ответ: 3 мин.**

**Задание 2:** Как высокая дистанция власти влияет на процесс передачи обратной связи в международной компании?

**Поле для ответа:**

**Индикатор: ИОПК-1.1**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 3:** В чём разница между монохронной и полихронной ориентацией во времени?

**Поле для ответа:**

**Индикатор: ИОПК-1.1**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 4:** Какие три основных вида невербальных сигналов выделяют при анализе межкультурного взаимодействия?

**Поле для ответа:**

**Индикатор: ИОПК-1.1**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 5:** Почему высокий уровень **индивидуализма** может снизить лояльность персонала к команде?

**Поле для ответа:**

**Индикатор: ИОПК-1.1**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 6:** Что произойдёт с длительностью переговоров, если партнёры имеют высокую потребность в **сохранении лица**?

**Поле для ответа:**

**Индикатор: ИОПК-1.2**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 7:** Как вы считаете, следует ли глобальным командам использовать **английский** как рабочий язык?

**Поле для ответа:**

**Индикатор: ИОПК-1.2**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 8:** Какой стиль Томаса-Килмана эффективнее всего для проекта с немецкими и американскими инженерами?

**Поле для ответа:**

**Индикатор: ИОПК-1.2**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 9:** Проанализируйте ситуацию: китайский и бразильский отделы спорят о сроках проекта. Какое **первое действие** должен предпринять медиатор-HR?

**Поле для ответа:**

**Индикатор: ИОПК-1.2**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 10:** Что такое **адаптация продукта** в международном маркетинге?

**Поле для ответа:**

**Индикатор: ИОПК-1.2**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 11:** Как **дистанция власти** влияет на процесс корпоративного принятия решений?

**Поле для ответа:**

**Индикатор: ИОПК-1.2**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 12:** В чём различие ценностей «маскулинность» и «фемининность» в модели Хофстеда?

**Поле для ответа:**

**Индикатор: ИОПК-1.3**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 13:** Назовите три стратегии урегулирования кросс-культурного конфликта, рекомендованные проектом GLOBE.

**Поле для ответа:**

**Индикатор: ИОПК-1.3**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 14:** Почему отсутствие практики «сохранения лица» может привести к срыву переговоров с китайским партнёром?

**Индикатор: ИОПК-1.3**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 15:** Что произойдёт с текучестью персонала, если тип корпоративной культуры резко расходится с национальными ценностями сотрудников?

**Поле для ответа:**

**Индикатор: ИОПК-1.3**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 16:** Какой формат обучения наиболее эффективен для удалённой поликультурной команды разработчиков?

**Поле для ответа:**

#### Ключи к заданиям

Номер вопроса	Ответ (развернутое обоснование)
1	Культурная дистанция используется в исследованиях Хофстеда, GLOBE и др. Чем она больше, тем выше транзакционные издержки координации, поскольку требуется адаптировать процедуры, коммуникации и системы мотивации.
2	Высокая PDI повышает боязнь «потерять лицо» перед вышестоящим. Потому инициатива обратной связи исходит в основном от руководства и носит директивный характер.
3	В монохронных культурах (Германия, США) «время — деньги», дедлайн обязателен. В полихронных (Мексика, Египет) важнее отношения; расписание подстраивается под контекст.
4	Они отражают пространство, движения и время в коммуникации.
5	Приоритет личного успеха уменьшает силу внутрикомандных связей и увеличивает конкуренцию между коллегами — фактор текучести кадров.
6	Чтобы не обидеть контрагента, участники используют эвфемизмы, паузы, обходные формулировки; решение вопросов требует больше раундов.
7	Общий язык снижает стоимость перевода и риски недопонимания, но без обучения нелокальные спикеры теряют статус, что демотивирует.

8	Обе культуры ценят прямоту и ориентацию на результат, поэтому совместное решение оптимизирует выгоду
9	Сaucus даёт медиатору информацию о реальных ограничениях и культурных триггерах («face», личные отношения), что невозможно в общем собрании.
10	Адаптация минимизирует культурный риск неприятия и повышает ценность бренда для потребителя.
11	Подчинённые ожидают указаний сверху; коллективные обсуждения формальны, что удлиняет время реагирования на изменения рынка.
12	Маскулинные культуры (Япония) поощряют достижения и статус; фемининные (Швеция) ценят баланс работы-жизни и равенство.
13	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Сотрудничество</b> ищет решение «win-win».</li> <li>• <b>Компромисс</b> делит выгоды.</li> <li>• <b>Адаптация</b> меняет одну из сторон под культурный контекст.</li> </ul>
14	Если партнёра коррективно критикуют на глазах у коллег, он откажется от сделки, чтобы избежать стыда.
15	Сотрудники ощущают когнитивный диссонанс между личными нормами и корпоративными ожиданиями, что повышает намерение уйти.
16	Модули позволяют учиться в удобном часу по разным часовым поясам; симуляции дают безопасную среду для отработки навыков.

### **Закрытые задания с выбором одного правильного ответа и обоснованием выбора**

**Инструкция для выполнения задания: прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа**

#### **Общепрофессиональная компетенция ОПК-1**

**Индикатор: ИОПК-1.1**

**Время на ответ: 5 мин.**

**Задание 1:** Какая научная школа впервые систематизировала влияние национальных культур на эффективность управления?

Варианты ответа:

А) Гарвардская школа человеческих отношений

Б) Нидерландская школа Г. Хофстеда

В) Японская школа «кайдзен»

Г) Немецкая школа производственного менеджмента

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИОПК-1.1**

**Время на ответ: 6 мин.**

**Задание 2:** Какой KPI лучше всего измеряет экономический эффект программы улучшения качества данных?

Варианты:

- А) ТСО хранилища
- Б) Кол-во инцидентов безопасности
- В) Стоимость исправления ошибки данных
- Г) Среднее время разработки отчёта

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИОПК-1.1**

**Время на ответ: 5 мин.**

**Задание 3:** Какой из следующих подарков считается наименее уместным при первой деловой встрече с японским партнёром?

- А) Качественные шоколадные конфеты в строгой упаковке
- Б) Предмет с изображением цифры 4
- В) Изящная ручка известного бренда
- Г) Чай элитного сорта в оригинальной коробке

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИОПК-1.1**

**Время на ответ: 6 мин.**

**Задание 4:** Если индекс избегания неопределённости (UAI) в стране высок, какое управленческое решение будет наиболее подходящим?

- А) Минимизация регламентов и стимулирование экспериментов
- Б) Введение подробных инструкций и жёстких процедур контроля
- В) Переход к управлению самоорганизующимися командами
- Г) Отказ от формальных описаний должностей

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИОПК-1.1**

**Время на ответ: 5 мин.**

**Задание 5:** В типологии Р. Льюиса к «реактивным» культурам относятся:

- А) США и Великобритания
- Б) Германия и Швейцария

- В) Китай и Япония
- Г) Италия и Мексика

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИОПК-1.1**

**Время на ответ: 6 мин.**

**Задание 6:** Какой тип организационной культуры в модели «Competing Values» характеризуется высокой внутренней ориентацией и гибкостью?

- А) Иерархия
- Б) Рынок
- В) Клан
- Г) Адхократия

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИОПК-1.1**

**Время на ответ: 5 мин.**

**Задание 7:** Какой шаг **первым** следует предпринять при конвертации «иерархической» культуры западной штаб-квартиры в «адхократическую», если филиалы расположены в сильно различающихся культурах?

- А) Сокращение уровней управления
- Б) Изменение системы КРІ в пользу инноваций
- В) Коммуникационная кампания СЕО о ценностях свободы
- Г) Назначение кросс-функциональных проектных групп

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИОПК-1.1**

**Время на ответ: 6 мин.**

**Задание 8:** Какой стиль Томаса-Килмана предпочтителен при высокой взаимозависимости задач и низких ресурсных барьерах?

- А) Соперничество
- Б) Сотрудничество
- В) Избегание
- Г) Приспособление

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИОПК-1.2**

**Время на ответ: 5 мин.**

**Задание 9:** Какой фактор наиболее характерен для процесса принятия решений в российских компаниях?

- А) Полная децентрализация
- Б) Формальная коллегиальность без личных консультаций
- В) Высокая роль неформальных договорённостей
- Г) Чёткое следование регламенту ISO 9001

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИОПК-1.2**

**Время на ответ: 5 мин.**

**Задание 10 :** Какой элемент **первый** в модели переговорного процесса Дж. Вайса?

- А) Построение атмосферы доверия
- Б) Диагностика культур
- В) Совместное выработка решения
- Г) Выбор стратегии

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИОПК-1.2**

**Время на ответ: 5 мин.**

**Задание 11** При выходе на рынок Южной Кореи компания обнаружила средний уровень избегания неопределённости и высокую иерархичность. Какая тактика по матрице Хорта будет оптимальна?

- А) Жёсткая позиция с высокой начальной ценой
- Б) Кооперативная позиция с поэтапными уступками
- В) Тактика «хай-болл» (завышенные требования)
- Г) Пассивная, ожидающая предложения контрагента

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИОПК-1.2**

**Время на ответ: 5 мин.**

**Задание 12:** После слияния французской и индийской IT-компаний какая метрика Денисона наиболее точно отразит успешность интеграции ценностей?

- А) Вовлечённость
- Б) Адаптивность
- В) Миссия
- Г) Согласованность

Г) MTTR

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИОПК-1.3**

**Время на ответ: 6 мин.**

**Задание 13:** Какое правило digital-этикета наиболее эффективно сокращает недопонимание в низкоконтекстных культурах?

- А) Использовать эмодзи для передачи эмоций
- Б) Помещать главное сообщение в первый абзац письма (BLUF)
- В) Добавлять вежливые вводные фразы перед требованиями
- Г) Ограничивать письмо объёмом не более 200 слов

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИОПК-1.3**

**Время на ответ: 6 мин.**

**Задание 14:** Компания планирует открыть R&D-центр в стране с низким показателем **Assertiveness** (GLOBE). Какой стиль лидерства будет наиболее эффективен?

- А) Авторитарный, директивный
- Б) Харизматичный, ориентированный на прорыв
- В) Демократический, основанный на консенсусе
- Г) Лидер-воин, агрессивно мотивирующий команду

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИОПК-1.3**

**Время на ответ: 6 мин.**

**Задание 15:** Какой метод обеспечит **наивысшую** валидность при оценке реального поведения членов межкультурной команды?

- А) Интернет-опрос
- Б) Глубинное интервью

- В) Этнографическое наблюдение  
Г) Анализ вторичных статистических данных

Г) RPO

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор:** ИОПК-1.3

**Время на ответ:** 6 мин.

**Задание 16:** В поликультурной проектной команде возникла проблема «социального ухода» (social loafing) у удалённых участников. Какое решение **наиболее** эффективно с точки зрения кросс-культурного менеджмента?

- А) Ввести денежные штрафы за несвоевременные отчёты  
Б) Перейти на ежедневные видеостендапы с индивидуальными обновлениями  
В) Поручить лидеру отправлять еженедельные мотивационные письма  
Г) Публично ранжировать сотрудников по скорости выполнения задач

**Ответ:**

**Обоснование**

#### Ключи к заданиям

Номер вопроса	Ответ	Ответ (развернутое обоснование)
1	Б	Работы Хофстеда (1967-1983) опирались на опрос 117 000 сотрудников IBM и показали, что национальные ценности объясняют различия в организационном поведении.
2	Б	В высококонтекстных культурах смысл считывается из ситуации, статуса и невербальных сигналов; в низкоконтекстных — из слов.
3	Б	Подарок с «4» может быть воспринят как пожелание несчастья, нарушит норму «сохранения лица» и повредит доверие.
4	Б	Высокий UAI означает низкую терпимость к неопределённости; люди ожидают чётких правил.
5	В	Реактивные культуры характеризуются внимательным слушанием, редким перебиванием и непрямым несогласием.
6	В	Внутренняя интеграция и гибкие связи способствуют сотрудничеству и обучению сотрудников.
7	В	Необходимо сначала «разморозить» ценности общим нарративом, иначе структурные изменения встретят сопротивление.
8	Б	Совместное решение повышает суммарный выигрыш и экономит ресурсы координации.
9	В	Исторический институционализм объясняет, что доверие концентрируется в личных сетях.
10	Б	Нужно понять культурный фон, прежде чем выбирать стратегию.
11	Б	Средний UAI позволяет некоторую гибкость, а иерархия требует уважения к лицу партнёра через кооперативный стиль.
12	Г	Согласованность измеряет общие ценности и координацию, критичные в пост-слиянии.

13	Б	BLUF уменьшает когнитивные издержки у получателя и ускоряет реакцию.
14	В	Низкая напористость ценит скромность и коллективизм.
15	В	Полевое наблюдение фиксирует фактические действия, а не заявленные намерения.
16	Б	Краткие стендапы повышают видимость вклада, уменьшая «рассеивание ответственности».

**Закрытые задания с выбором нескольких вариантов ответа и развернутым обоснованием выбора**

**Инструкция для выполнения задания: прочитайте текст, выберите все правильные ответы и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответов**

**Общепрофессиональная компетенция ОПК-1**

**Индикатор: ИОПК-1.1**

**Время на ответ: 7 мин.**

**Задание 1:** Какие признаки характеризуют **количественное** исследование национальных культур?

☒ *Выберите все правильные ответы:*

1. Использование репрезентативной выборки
2. Применение глубинного интервью без статистики
3. Расчёт индексов и коэффициентов
4. Качественное «толстое» описание (thick description)
5. Возможность обобщения результатов на популяцию

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИОПК-1.1**

**Время на ответ: 7 мин.**

**Задание 2:** Какие характеристики типичны для **высококонтекстных** культур по Э. Холлу?

☒ *Выберите все правильные ответы:*

1. Прямое выражение несогласия
2. Сильная зависимость смысла от окружения
3. Значимость невербальных сигналов
4. Предпочтение письменных договоров устным
5. Медленный темп установления доверия

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИОПК-1.1**

**Время на ответ: 7 мин.**

**Задание 3:** Какие предметы считаются **нежелательными** подарками при первой встрече с китайским партнёром?

☒ *Выберите все правильные ответы:*

1. Часы настольные
2. Зонт с логотипом компании
3. Нож с гравировкой
4. Чай высшего сорта
5. Красная подарочная упаковка

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИОПК-1.1**

**Время на ответ: 7 мин.**

**Задание 4:** Какие управленческие решения **уместны** в странах с **высоким** индексом избегания неопределённости (UAI)?

☒ *Выберите все правильные ответы:*

1. Введение детальных должностных инструкций
2. Сокращение регламентов и процедур
3. Создание отдела внутреннего аудита качества
4. Поощрение импровизации в проектах
5. Установка чётких правил эскалации проблем

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИОПК-1.2**

**Время на ответ: 8 мин.**

**Задание 5:** К каким культурам Р. Льюис относит **мульти-активные**?

☒ *Выберите все правильные ответы:*

1. Италия
2. Финляндия
3. Мексика
4. Норвегия

5. Бразилия

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИОПК-1.2**

**Время на ответ: 8 мин.**

**Задание 6:** Какие практики **характерны** для культуры **адхократии** (Competing Values)?

☒ *Выберите все правильные ответы:*

1. Короткие циклы разработки и быстрые прототипы
2. Строгая иерархия согласований
3. Система наград за командную лояльность
4. Высокая толерантность к риску
5. Обязательная сертификация всех процедур

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИОПК-1.2**

**Время на ответ: 8 мин.**

**Задание 7:** Какие действия входят в **процедуру медиации** кросс-культурного конфликта?

☒ *Выберите все правильные ответы:*

1. Индивидуальные встречи медиатора с каждой стороной
2. Навязывание сторонам решения третьей стороной-арбитром
3. Определение общих принципов «face-saving»
4. Подписание плана «win-win» с объективными критериями
5. Игнорирование прошлых успешных кейсов взаимодействия

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИОПК-1.2**

**Время на ответ: 8 мин.**

**Задание 8:** Какие элементы **чаще всего** предшествуют формальному подписанию контракта в России?

☒ *Выберите все правильные ответы:*

1. Неофициальный ужин с потенциальным партнёром
2. Публичный тендер по правилам ЕС
3. «Телефонное» согласование условий на уровне топ-менеджеров

4. Жёсткий due-diligence внешней аудиторской компанией
5. Обмен визитными карточками с указанием личного мобильного

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИОПК-1.2**

**Время на ответ: 8 мин.**

**Задание 9:** Какие фазы входят в модель переговоров Дж. Вайса?

☒ Выберите все правильные ответы:

1. Диагностика культур и ожиданий
2. Юридическое оформление сделки
3. Построение атмосферы доверия
4. Совместная выработка решения
5. Послепродажное сервисное сопровождение

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИОПК-1.2**

**Время на ответ: 8 мин.**

**Задание 10:** Какие факторы **обязательно** анализируются при выборе тактики переговоров по матрице Хорта?

☒ Выберите все правильные ответы:

1. Продолжительность предполагаемых отношений
2. Уровень культурного индивидуализма
3. Расчёт BATNA
4. Временные ограничения сделки
5. План послепродажного сервиса

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИОПК-1.3**

**Время на ответ: 7 мин.**

**Задание 11:** Какие шаги **необходимо** включить в план интеграции ценностей после слияния французской и индийской компаний?

☒ Выберите все правильные ответы:

1. Создание двунациональной рабочей группы «culture task-force»
2. Немедленное увольнение руководителей филиалов
3. Формулирование общих «core values»
4. Диагностический опрос сотрудников об идентификации
5. Игнорирование различий в правилах праздников

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИОПК-1.3**

**Время на ответ: 7 мин.**

**Задание 12:** Какие правила **digital-этикета** особенно важны для **низкоконтекстных** культур?

☒ *Выберите все правильные ответы:*

1. BLUF — главное в начале письма
2. Ограничение эмодзи до минимума
3. Использование крупных шрифтов и жирного для акцентов
4. Вставка цитат прошлой переписки для контекста
5. Длинные преамбулы с выражением благодарности

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИОПК-1.3**

**Время на ответ: 7 мин.**

**Задание 13:** Какие лидерские стили, по GLOBE, считаются **культурно универсально** положительными?

☒ *Выберите все правильные ответы:*

1. Харизматичный-ценностный
2. Командный (team-oriented)
3. Самозащитный (self-protective)
4. Автономный
5. Участвующий (participative)

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИОПК-1.3**

**Время на ответ: 8 мин.**

**Задание 14:** Какие преимущества имеет **панельный опрос** перед одноразовым срезом?

☒ Выберите все правильные ответы:

1. Отслеживание динамики изменений
2. Меньший риск «эффекта панели»
3. Возможность выявить причинность, а не корреляцию
4. Снижение затрат на привлечение новых респондентов
5. Исключение систематической ошибки отбора

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИОПК-1.3**

**Время на ответ: 7 мин.**

**Задание 15:** Для снижения «social loafing» в распределённой поликультурной команде **эффективными** будут:

☒ Выберите все правильные ответы:

1. Ежедневные видеостендапы с индивидуальными отчётами
2. Анонимные опросы об удовлетворённости работой
3. Публичный рейтинг скорости выполнения задач
4. Чёткое распределение ролей и зон ответственности
5. Денежные штрафы за просрочку задач

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИОПК-1.3**

**Время на ответ: 7 мин.**

**Задание 16:** Какие формы вознаграждения **лучше всего** работают в **коллективистских** культурах?

☒ Выберите все правильные ответы:

1. Премия индивидуальному «лучшему сотруднику месяца»
2. Командный бонус по результатам подразделения
3. Общественное признание команды на корпоративном портале
4. Опционы на акции для каждого сотрудника персонально
5. Совместный корпоративный тим-билдинг, оплаченный компанией

**Ответ:**

**Обоснование:**

#### **Ключи к заданиям**

Номер	Ответ	Ответ (развернутое обоснование)
-------	-------	---------------------------------

вопроса		
1	1, 3, 5	Количностный подход основан на статистике, индексации и репрезентативности.
2	2, 3, 5	Высокий контекст = много имплицитной информации и долгий «разгон» доверия.
3	1, 2, 3	Часы, зонтики и ножи ассоциируются с разлукой и несчастьем.
4	1, 3, 5	Высокий UAI требует формализации и контроля.
5	1, 3, 5	Мульти-активные — эмоциональные, многозадачные, ориентированные на отношения
6	1, 4	Адхократия ценит инновации и гибкость.
7	1, 3, 4	Медиация строится на саусис-встречах, общих принципах и совместном плане.
8	1, 3, 5	Высокая роль личных связей и неформальных каналов.
9	1, 3, 4	Модель фокусируется на культуре, атмосфере и совместном решении
10	1, 2, 3, 4	Тактика зависит от горизонта отношений, культурных факторов, BATNA и дедлайнов.
11	1, 3, 4	Интеграция требует паритетной группы, общих ценностей и диагностики восприятия.
12	1, 2, 4	Прямота, ясность и контекст ценятся, а эмоциональные украшения — сведены к минимуму.
13	1, 2, 5	Эти стили получили высокий рейтинг эффективности во всех 62 странах GLOBE.
14	1, 3, 4	Панель позволяет видеть динамику, проследить причинные связи и экономить на рекрутинге.
15	1, 4	Видимость вклада и ясные роли повышают подотчетность без потери лица.
16	2, 3, 5	Коллективизм ценит групповые награды и совместное признание.