

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Кузнецова Эмилия Васильевна  
Должность: Исполнительный директор  
Дата подписания: 12.06.2025 16:58:46  
Уникальный программный ключ:  
01e176f1d70ae109e92d86b7d8f33ec82fbb8786

ЧАСТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«РЕГИОНАЛЬНЫЙ ИНСТИТУТ БИЗНЕСА И УПРАВЛЕНИЯ»

Рассмотрено и одобрено на заседании  
Ученого совета  
Протокол № 23/2 от 23 августа 2023 г.

УТВЕРЖЕНО  
Проректор по учебно - воспитательной  
работе и качеству образования  
  
Личная подпись Ю.И.Паничкин  
инициалы, фамилия  
«23» августа 2023 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 «Кросс-культурный менеджмент»

Год начала подготовки - 2023

Для оценки сформированности компетенции:

**ОПК - 3 Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия.**

ИОПК-3.1 Знает основные методы и модели принятия организационно-управленческих решений.

ИОПК-3.2 Умеет обосновывать, разрабатывать и реализовывать организационно-управленческие решения, оценивать ожидаемые результаты предлагаемых организационно-управленческих решений, проводить оценку организационных и социальных последствий принятых решений.

ИОПК-3.3 Владеет практическим опытом выявления и формирования организационно-управленческих решений, разработки и обоснования их с учетом достижения экономической, социальной и экологической эффективности основе анализа результатов проблемных ситуаций организации.

Рязань 2023

### Закрытые задания на установление соответствия

Инструкция для выполнения задания: прочитайте текст и установите соответствие

#### Общепрофессиональная компетенция ОПК-3

Индикатор: ИОПК-3.1

Время на ответ: 2 мин.

Задание 1 : Установите соответствие между исследователями и их вкладом.

Исследователь	Вклад
А) Эдвард Холл	1) Концепция «высокий / низкий контекст» коммуникаций
Б) Герт Хофстеде	2) Шестимерная модель национальных культур
В) Фонс Тромпенаарс	3) «Семь культурных дилемм» бизнеса
Г) Проект GLOBE	4) Девять измерений лидерства в 62 странах

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

Индикатор: ИОПК-3.1

Время на ответ: 2 мин.

Задание 2: Соотнесите тип барьера с примером.

Барьер	Пример
А) Семантический	1) Разное значение слова « <i>scheme</i> » в США и Великобритании
Б) Паравербальный	2) Тон голоса, интерпретируемый как агрессия в Японии
В) Невербальный	3) Демонстрация подошвы обуви в арабских странах
Г) Когнитивный	4) Неспособность видеть чужую логику аргументации

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

**Индикатор: ИОПК-3.1**

**Время на ответ: 2 мин.**

**Задание 3: Установите соответствие между измерением и его сутью.**

Измерение	Суть
А) Индивидуализм	1) Степень зависимости от группы
Б) Дистанция власти	2) Допустимое неравенство статусов
В) Избегание неопределённости	3) Уровень дискомфорта при неясности
Г) Маскулинность	4) Фокус на достижениях vs заботе

**Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:**

А	Б	В	Г

**Индикатор: ИОПК-3.1**

**Время на ответ: 2 мин.**

**Задание 4: Сопоставьте дилемму с иллюстрацией.**

Дилемма	Иллюстрация
А) Универсализм-партикуляризм	1) Контракт важнее личных отношений или наоборот
Б) Индивид-коммунитаризм	2) Личная цель vs групповая гармония
В) Нейтральность-эмоциональность	3) Сдержанность выражения чувств
Г) Специфичность-диффузность	4) Разделение или смешение сфер «работа/личное»

**Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:**

А	Б	В	Г

**Индикатор: ИОПК-3.1**

**Время на ответ: 2 мин.**

**Задание 5: Установите соответствие между стилем лидерства GLOBE и характеристикой.**

Стиль	Характеристика
А) Харизматический-	1) Вдохновение, ориентация на высокие

Стиль	Характеристика
ценностный	стандарты
Б) Командный	2) Заказ-распоряжение, контроль
В) Участвующий	3) Вовлечение подчинённых в принятие решений
Г) Самозащищающийся	4) Сохранение статуса, осторожность, бюрократия

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

**Индикатор: ИОПК-3.1**

**Время на ответ: 2 мин.**

**Задание 6: Соотнесите страну и традицию приветствия.**

Страна	Приветствие
А) Япония	1) Глубина поклона зависит от статуса
Б) Германия	2) Крепкое рукопожатие с прямым взглядом
В) Индия	3) Жест «намасте» ладонями у груди
Г) Франция	4) Лёгкое рукопожатие, иногда <i>faire la bise</i> (по-деловому — нет)

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

**Индикатор: ИОПК-3.2**

**Время на ответ: 2 мин.**

**Задание 7: Сопоставьте регион и типичный переговорный стиль (Льюис).**

Регион	Стиль
А) США	1) Линейно-активный (жёсткий тайминг)
Б) Япония	2) Реактивный (слушает, ищет гармонию)
В)	3) Мульти-активный (эмоциональный, гибкий)

<b>Регион</b>	<b>Стиль</b>
Италия	
<b>Г) Швеция</b>	4) Линейно-активный, но со скандинавской демократичностью

**Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:**

<b>А</b>	<b>Б</b>	<b>В</b>	<b>Г</b>

**Индикатор: ИОПК-3.2**

**Время на ответ: 2 мин.**

**Задание 8: Соотнесите стиль управления конфликтом (Томас-Килменн) и культурное соответствие.**

<b>Стиль</b>	<b>Культурная перспектива</b>
<b>А) Соревнование</b>	1) Культуры с высокой маскулинностью и низкой дистанцией власти (США)
<b>Б) Избегание</b>	2) Культуры высокой дистанции и высокого контекста (Япония)
<b>В) Компромисс</b>	3) Средняя дистанция, индивидуализм (Германия)
<b>Г) Сотрудничество</b>	4) Низкая дистанция, ориентир на взаимную выгоду (Скандинавия)

**Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:**

<b>А</b>	<b>Б</b>	<b>В</b>	<b>Г</b>

**Индикатор: ИОПК-3.2**

**Время на ответ: 2 мин.**

**Задание 9 : Соотнесите характеристику и культурный индекс России (по Хофстеде).**

<b>Характеристика</b>	<b>Индекс</b>
<b>А) Высокая дистанция власти</b>	1) $\approx 93$
<b>Б) Коллективистские тенденции</b>	2) $\approx 39$ по индивидуализму
<b>В) Относительно высокий уровень избегания неопределённости</b>	3) $\approx 95$
<b>Г) Смешанная маскулинность-фемининность</b>	4) $\approx 36$

**Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:**

<b>А</b>	<b>Б</b>	<b>В</b>	<b>Г</b>

**Индикатор: ИОПК-3.2**

**Время на ответ: 2 мин.**

**Задание 10: Сопоставьте стадию командировки и ключевую HR-задачу.**

<b>Стадия</b>	<b>HR-задача</b>
<b>А)</b> Подготовка	1) Кросс-культурный тренинг и бытовая логистика
<b>Б) Адаптация</b>	2) Наставничество и поддержка семьи
<b>В)</b> Продуктивность	3) KPI-мониторинг и карьерное развитие
<b>Г)</b> Репатриация	4) План интеграции знаний после возвращения

**Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:**

<b>А</b>	<b>Б</b>	<b>В</b>	<b>Г</b>

**Индикатор: ИОПК-3.2**

**Время на ответ: 2 мин.**

**Задание 11: Соотнесите элемент маркетинг-микса и аспект локализации.**

<b>Элемент</b>	<b>Локализация</b>
<b>А)</b> Продукт	1) Адаптация вкуса, цвета, символики
<b>Б) Цена</b>	2) Учёт паритета покупательной способности
<b>В) Место (Place)</b>	3) Каналы сбыта, привычные рынку
<b>Г)</b> Продвижение	4) Соответствие коммуникативным кодам и языку

**Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:**

<b>А</b>	<b>Б</b>	<b>В</b>	<b>Г</b>

**Индикатор: ИОПК-3.2**

**Время на ответ: 2 мин.**

**Задание 12: Сопоставьте тип культуры и пример индустрии.**

Тип	Индустрия
А) Work-Hard/Play-Hard	1) Розничная торговля, продажи FMCG
Б) Tough-Guy/Macho	2) Инвестиционный трейдинг, реклама
В) Process	3) Государственные службы, банки
Г) Bet-Your-Company	4) Авиастроение, фармацевтика R&D

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В

**Индикатор:** ИОПК-3.2

**Время на ответ:** 2 мин.

**Задание 13:** Соотнесите компонент CQ и его описание.

Компонент	Описание
А) Мотивационный	1) Уровень интереса и драйва к межкультурному взаимодействию
Б) Познавательный	2) Знания о нормах, ценностях и практике разных культур
В) Поведенческий	3) Умение корректно менять вербальное и невербальное поведение
Г) Мета-познание	4) Осознанное планирование и контроль понимания культурных различий

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

**Индикатор:** ИОПК-3.3

**Время на ответ:** 2 мин.

**Задание 14:** Сопоставьте тип культуры и ключевую ценность.

Тип (OCAI)	Ценность
А) Клан	1) Командная работа и участие
Б) Адхократия	2) Инновации и гибкость
В) Рынок	3) Конкурентность и достижение
Г) Иерархия	4) Стабильность и контроль

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

**Индикатор:** ИОПК-3.3

**Время на ответ:** 2 мин.

**Задание 15:** Соотнесите роль в глобальной команде и её ключевую функцию.

Роль	Функция
А) Культурный посредник	1) Переводит ценности и практики между суб-группами
Б) Процесс-фасилитатор	2) Следит за равным участием и тайм-менеджментом
В) Технологический куратор	3) Подбирает ИТ-инструменты, учитывающие часовые пояса
Г) Хранитель знаний	4) Централизует и распределяет уроки проекта

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

**Индикатор:** ИОПК-3.3

**Время на ответ:** 2 мин.

**Задание 16:** Соотнесите культурную характеристику и предпочтительный стиль корпоративного обучения.

Характеристика	Стиль
А) Высокая дистанция власти	1) Лекции экспертов + чёткая иерархия вопросов
Б) Низкая контекстность	2) Короткие модули e-learning с интерактивным тестом
В) Коллективизм	3) Групповое обсуждение, case study
Г) Высокое избегание неопределённости	4) Подробные инструкции и пошаговые сценарии

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

**Ключи к заданиям**

Номер вопроса	Правильный вариант ответа
---------------	---------------------------

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

**Закрытые задания на установление последовательности**

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

**Общепрофессиональная компетенция ОПК-3**

**Индикатор: ИОПК-3.1**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 1:** (Закрытый вопрос на установление последовательности)

Определите хронологический порядок появления ключевых исследований кросс-культурного менеджмента.

Варианты ответа:

- А) Модель «высокий / низкий контекст» Э. Холла
- Б) Модель «культурных измерений» Г. Хофстеде
- В) «Семь измерений» Ф. Тромпенаарса
- Г) Проект GLOBE

**Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:**

--	--	--	--

**Индикатор: ИОПК-3.1**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 2:** Упорядочите этапы деловой межкультурной коммуникации.

Варианты ответа:

- А) Кодирование сообщения
- Б) Выбор канала и символов

- В) Декодирование получателем
- Г) Обратная связь

**Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:**

--	--	--	--

**Индикатор: ИОПК-3.1**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 3:** Расположите исходные измерения Хофстеде в порядке их публикации 1980 года.

Варианты ответа:

- А) Дистанция власти
- Б) Индивидуализм — коллективизм
- В) Избегание неопределённости
- Г) Маскулинность — фемининность

**Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:**

--	--	--	--

**Индикатор: ИОПК-3.1**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 4:** Определите последовательность формирования корпоративной культуры в мультинациональной компании.

Варианты ответа:

- А) Диагностика локальных культур
- Б) Формулировка глобальной миссии
- В) Создание символов/ритуалов
- Г) Программы кросс-культурного обучения

**Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:**

--	--	--	--

**Индикатор: ИОПК-3.1**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 5:** Расставьте шаги медиации межкультурного конфликта.

Варианты ответа:

- А) Выявление интересов сторон
- Б) Формирование правил взаимодействия
- В) Совместный поиск решений
- Г) Подписание соглашения и мониторинг

**Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:**

--	--	--	--

**Индикатор: ИОПК-3.1**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 6:** Упорядочите фазы переговоров по японскому деловому стилю.

Варианты ответа:

- А) Нирёку (установление доверия)
- Б) Письменное предложение через посредника
- В) Нэмваси (внутреннее согласование)
- Г) Кэйякусё (подписание соглашения)

**Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:**

--	--	--	--

**Индикатор: ИОПК-3.1**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 7** Определите правильный порядок этапов официального швейцарского делового обеда.

Варианты ответа:

- А) Апперитив с хозяином
- Б) Подача основного блюда
- В) Обсуждение деловых вопросов
- Г) Завершение кофе и благодарность

**Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:**

--	--	--	--

**Индикатор: ИОПК-3.2**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 8:** Расставьте этапы разработки тренинга по межкультурной компетентности.

Варианты ответа:

- А) Анализ потребностей участников
- Б) Определение учебных целей
- В) Разработка контента и кейсов
- Г) Оценка эффективности (ROI)

**Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:**

--	--	--	--

**Индикатор: ИОПК-3.2**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 9:** Определите последовательность развития глобального майндсета по модели Javidan.

Варианты ответа:

- А) Интеллектуальное измерение (знания)
- Б) Психологическое (открытость)
- В) Социальное (отношения)

**Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:**

--	--	--	--

**Индикатор: ИОПК-3.2**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 10:** Упорядочите шаги построения высокоэффективной мультикультурной команды.

Варианты ответа:

- А) Создание общих правил коммуникации
- Б) Определение и обсуждение культурных различий
- В) Формирование общей цели и КРІ
- Г) Регулярная рефлексия и корректировка процессов

**Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:**

--	--	--	--

**Индикатор: ИОПК-3.2**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 11:** Расположите стадии международной командировки (expatriation).

Варианты ответа:

- А) Подготовка и обучение
- Б) Адаптация на месте
- В) Полная продуктивность
- Г) Репатриация

**Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:**

--	--	--	--

**Индикатор: ИОПК-3.3**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 12:** Расставьте фазы кривой культурного шока по Обергу.

Варианты ответа:

- А) Медовый месяц
- Б) Кризис (фрустрация)
- В) Восстановление
- Г) Адаптация

**Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:**

--	--	--	--

**Индикатор: ИОПК-3.3**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 13:** Определите порядок действий НQ при репутационном кризисе в филиале другой культуры.

Варианты ответа:

- А) Сбор локальной информации и культурный анализ
- Б) Формирование межкультурной команды антикризисного реагирования
- В) Подготовка согласованного сообщения с учётом локальных норм
- Г) Публикация заявления и открытый диалог с заинтересованными сторонами

**Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:**

--	--	--	--

**Индикатор: ИОПК-3.3**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 14:**

Упорядочите стадии изменения культуры по модели Денисона.

Варианты ответа:

- А) Диагностика четырёх измерений (вовлечённость, согласованность, адаптивность, миссия)
- Б) Согласование «пробелов» с бизнес-стратегией
- В) Разработка плана культурных инициатив
- Г) Мониторинг и повторная оценка

**Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:**

--	--	--	--

**Индикатор: ИОПК-3.3**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 15:** Определите последовательность внедрения D&I-программы.

Варианты ответа:

- А) Аудит демографического состава и процессов
- Б) Постановка измеримых целей (KPIs)
- В) Запуск обучающих инициатив и ERG-сетей
- Г) Публикация отчётности и внешняя коммуникация

**Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:**

--	--	--	--

**Индикатор:** ИОПК-3.3

**Время на ответ:** 4 мин.

**Задание 16:** Расставьте шаги внедрения Agile-подхода в поликультурной распределённой команде.

Варианты ответа:

- А) Обучение Scrum-ролям с учётом культурных стилей власти
- Б) Определение общего product vision через фасилитацию
- В) Настройка ритуалов (daily, retro) в удобные часовые пояса
- Г) Внедрение прозрачной системы задач (Kanban-борд)

**Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:**

--	--	--	--

#### Ключи к заданиям

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

**Открытые задания с развернутым ответом**

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

**Общепрофессиональная компетенция ОПК-3**

**Индикатор: ИОПК-3.1**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 1:** Что такое *кросс-культурная компетентность*? **Поле для ответа:**

**Индикатор: ИОПК-3.1**

**Время на ответ: 3 мин.**

**Задание 2:** Как высокий контекст коммуникации влияет на ведение деловых переговоров?

**Поле для ответа:**

**Индикатор: ИОПК-3.1**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 3:** В чём разница между *универсализмом* и *партикуляризмом*?

**Поле для ответа:**

**Индикатор: ИОПК-3.1**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 4:** Какие четыре типа организационных культур выделяют Кэмэрон и Куинн? **Поле для ответа:**

**Индикатор: ИОПК-3.1**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 5:** Почему страны с высоким индексом *избегания неопределённости* вводят больше регламентов в бизнес-процессах?

**Поле для ответа:**

**Индикатор: ИОПК-3.1**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 6:** Что произойдёт, если американская монохронная команда будет планировать проект без учёта полихронного стиля мексиканского партнёра?

**Поле для ответа:**

**Индикатор: ИОПК-3.2**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 7:** Как вы считаете, целесообразно ли HQ устанавливать единый строгий dress-code для всех филиалов?

**Поле для ответа:**

**Индикатор: ИОПК-3.2**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 8:** Какой способ эффективнее для снижения дистанции власти в китайском филиале: (а) плоская оргструктура или (б) двухуровневые встречи с возможностью анонимных вопросов? Почему?

**Поле для ответа:**

**Индикатор: ИОПК-3.2**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 9:** Французский руководитель жалуется на непунктуальность индийской команды. Предложите две меры для решения.

**Поле для ответа:**

**Индикатор: ИОПК-3.2**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 10:** Что такое *cultural due diligence* при международных слияниях и поглощениях?

**Поле для ответа:**

**Индикатор: ИОПК-3.2**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 11:** Как коллективизм влияет на выбор системы мотивации персонала?

**Поле для ответа:**

**Индикатор: ИОПК-3.2**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 12:** Чем отличается монохронная от полихронной ориентации по обращению со временем?

**Поле для ответа:**

**Индикатор: ИОПК-3.3**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 13:** Назовите три основных вида экспатриантских назначений

**Поле для ответа:**

**Индикатор: ИОПК-3.3**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 14:** Почему невключение национальных праздников партнёра в график проекта снижает вовлечённость команды?

**Поле для ответа:**

**Индикатор: ИОПК-3.3**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 15:** Что случится с рекламной кампанией, если в Китае использовать число 4 как главный элемент дизайна?

**Поле для ответа:**

**Индикатор:** ИОПК-3.3

**Время на ответ:** 4 мин.

**Задание 16:** Какой формат эффективнее для обучения мультикультурной команды soft-skills — виртуальный модуль или очный воркшоп, и почему?

**Поле для ответа:**

#### Ключи к заданиям

Номер вопроса	Ответ (развернутое обоснование)
1	Человек понимает ценности другой культуры, хочет сотрудничать и умеет менять стиль речи, решения и невербалику.
2	У японцев или арабов прямое «нет» считается грубостью — отказ кодируется тишиной, отсрочкой или косвенной фразой.
3	Универсалист ждёт равного применения закона; партикулярист считает исключения естественными при близком контакте.
4	Матрица строится по осям «гибкость–контроль» и «внутр./внеш. фокус».
5	В Греции и России подробные инструкции компенсируют страх ошибок, облегчая согласования.
6	Несовпадение ожиданий по дедлайнам вызывает стресс: одни видят «халатность», другие — «излишнее давление».
7	В арабских странах требуется закрытая одежда, в Калифорнии – кэжуал; единый код демотивирует.
8	Полностью плоская модель противоречит культурным ожиданиям и вызывает дискомфорт.
9	Core-time обеспечивает пересечение; визуальный трекинг делает сроки прозрачными без жёсткого микроменеджмента.
10	Включает опросы, интервью, оценку индексов Хофстеде, анализ HR-процессов.
11	Gallup (2023): групповые льготы в коллективистских культурах увеличивают производительность на 18 %, тогда как личные — лишь на 7 %.
12	Монохронные ценят пунктуальность; полихронные — отношения и событие важнее часов.
13	Стратегические — 2-5 лет, управление; проектные — <12 мес.; технические — запуск оборудования, обучение.
14	Когда американская фирма назначает дедлайн на Дивали, индийская команда чувствует обесценивание своих традиций.
15	Потребители могут воспринимать бренд как непонимающий местную культуру, что бьёт по доверию.
16	Воркшоп позволяет сразу отработать кейсы, получить обратную связь и наблюдать мимику/жесты.

**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-3**

**Индикатор: ИОПК-3.1**

**Время на ответ: 5 мин.**

**Задание 1:** Кто ввёл в научный оборот понятие «*межкультурная коммуникация*» и исследовал «высокий/низкий контекст»?

Варианты ответа:

- А) Герт Хофстеде
- Б) Фонс Тромпенаарс
- В) Эдвард Холл
- Г) Ричард Льюис

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИОПК-3.1**

**Время на ответ: 6 мин.**

**Задание 2:** Какой из перечисленных показателей НЕ входил в первоначальные четыре измерения Хофстеде (1980 г.)?

- А) Дистанция власти
- Б) Избегание неопределённости
- В) Долгосрочная ориентация
- Г) Индивидуализм

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИОПК-3.1**

**Время на ответ: 5 мин.**

**Задание 3:** В какой стране считается неуважительным вручать визитную карточку одной рукой?

- А) США
- Б) Германия
- В) Япония
- Г) Бразилия

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИОПК-3.1**

**Время на ответ: 6 мин.**

**Задание 4:** Какая из культур традиционно относится к *высококонтекстным*?

- А) Германия
- Б) США
- В) Япония
- Г) Финляндия

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИОПК-3.1**

**Время на ответ: 5 мин.**

**Задание 5:** Какой стиль Томаса–Килменна ориентирован на поиск выигрыша обеих сторон (*win-win*)?

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

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИОПК-3.1**

**Время на ответ: 6 мин.**

**Задание 6:** Какова ключевая цель первого делового визита к арабскому партнёру?

- А) Немедленное подписание договора
- Б) Обсуждение цены
- В) Установление личных отношений
- Г) Урегулирование возможного спора

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИОПК-3.1**

**Время на ответ: 5 мин.**

**Задание 7:** Какое измерение Хофстеде у России выражено наиболее высоко?

- А) Индивидуализм
- Б) Дистанция власти
- В) Индулягенция
- Г) Принятие неопределённости

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИОПК-3.1**

**Время на ответ: 6 мин.**

**Задание 8:** На какой фазе международной командировки риск её досрочного прекращения максимален?

- А) Отбор кандидата
- Б) Адаптация на месте
- В) Стадия полной продуктивности
- Г) Репатриация

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИОПК-3.2**

**Время на ответ: 5 мин.**

**Задание 9:** Культура *Bet-Your-Company* характеризуется сочетанием:

- А) Быстрая обратная связь, низкий риск
- Б) Быстрая обратная связь, высокий риск
- В) Медленная обратная связь, высокий риск
- Г) Медленная обратная связь, низкий риск

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИОПК-3.2**

**Время на ответ: 5 мин.**

**Задание 10** Какой компонент CQ отвечает за *фактические знания* норм, ценностей и практик других культур?

- А) Мотивационный
- Б) Познавательный (Cognitive)
- В) Мета-познавательный
- Г) Поведенческий

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИОПК-3.2**

**Время на ответ: 5 мин.**

**Задание 11** К какому типу по классификации Льюиса относится деловой стиль США?

- А) Реактивный
- Б) Мульти-активный
- В) Линейно-активный
- Г) Гибридный

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИОПК-3.2**

**Время на ответ: 5 мин.**

**Задание 12:** Какой лидерский атрибут GLOBE признан **универсально отрицательным**?

- А) Командная ориентация
- Б) Интегритет
- В) Самозащищающий (Self-Protective)
- Г) Харизматичность

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИОПК-3.3**

**Время на ответ: 6 мин.**

**Задание 13:** Как ещё называют кризисную фазу культурного шока?

- А) Медовый месяц
- Б) Фаза «переговоров»
- В) Фаза «мастерства»
- Г) Переезд

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИОПК-3.3**

**Время на ответ: 6 мин.**

**Задание 14:** Какое преимущество D&I-политики выделено в отчёте McKinsey «*Diversity Wins*» (2020)?

- А) Снижение налогов
- Б) Повышение инноваций
- В) Рост вероятности финансовой сверхдоходности
- Г) Уменьшение затрат на обучение

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор:** ИОПК-3.3

**Время на ответ:** 6 мин.

**Задание 15:** В какой стране жест «ОК» (соединённые большой и указательный пальцы) трактуется как оскорбительный?

- А) США
- Б) Япония
- В) Бразилия
- Г) Канада

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор:** ИОПК-3.3

**Время на ответ:** 6 мин.

**Задание 16:** Полихронные культуры (Льюис, Холл) рассматривают время как:

- А) Линейный невозполнимый ресурс
- Б) Жёсткий график «time is money»
- В) Гибкую категорию, позволяющую делать много дел одновременно
- Г) Абстрактное философское понятие, не влияющее на бизнес

**Ответ:**

**Обоснование**

#### Ключи к заданиям

Номер вопроса	Ответ	Ответ (развернутое обоснование)
1	В	Работа Холла положила начало системному анализу скрытых культурных кодов, отделив их от лингвистических.
2	В	ЛО была добавлена позже (1991 г., вместе с Бондом).
3	В	В Японии <i>meishi</i> подаются двумя руками.
4	В	Высокий контекст = большая доля неявных сигналов.
5	В	Стиль требует открытого обмена информацией и учёта культурных интересов.
6	В	Арабская культура – реляционная: сделка строится на доверии.
7	Б	Индекс PDI $\approx 93$ – один из мировых максимумов.
8	Б	Фаза «культурного шока» вызывает до 60 % срывов.
9	В	Результаты инвестиций проявляются через годы (авиастроение).
10	Б	Он описывает «что я знаю» о культурах.
11	В	Стиль характеризуется планированием, прямотой и ориентацией на задачу.
12	В	Сосредоточение на сохранении статуса и бюрократии оценивается негативно в 62 странах.
13	Б	Оберг описал вторую стадию как <i>Negotiation Phase</i> .

14	В	Компании из топ-квартиля по D&I чаще превышают медианную прибыльность.
15	В	В Бразилии жест означает неприличный символ.
16	В	При разработке графиков проектов менеджер учитывает возможные задержки встреч и планирует буферы, что снижает стресс и повышает устойчивость в динамичной среде.

**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-3**

**Индикатор: ИОПК-3.1**

**Время на ответ: 7 мин.**

**Задание 1:** Какие утверждения верно характеризуют вклад Эдварда Холла в зарождение кросс-культурного менеджмента?

Выберите все верные ответы.

1. Ввёл понятие «высокий / низкий контекст» коммуникаций
2. Разработал шесть измерений национальной культуры
3. Изучал пространственное поведение (*proxemics*)
4. Создал классификацию лидерских стилей GLOBE
5. Опубликовал книгу «The Silent Language»

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИОПК-3.1**

**Время на ответ: 7 мин.**

**Задание 2:** Какие из перечисленных факторов относят к **невербальным** каналам межкультурного общения?

Выберите все верные ответы.

1. Интонация голоса
2. Символика цвета
3. Графические эмодзи в электронной почте
4. Содержание делового письма
5. Темп речи

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИОПК-3.1**  
**Время на ответ: 7 мин.**

**Задание 3:** Какие страны демонстрируют **низкий показатель дистанции власти** по данным Hofstede Insights?

Выберите все верные ответы.

1. Дания
2. Мексика
3. Нидерланды
4. Россия
5. Австралия

**Ответ:**  
**Обоснование:**

**Индикатор: ИОПК-3.1**  
**Время на ответ: 7 мин.**

**Задание 4:** Какие ситуации иллюстрируют дилемму «универсализм – партикуляризм»?

Выберите все верные ответы.

1. Нидерландский менеджер настаивает на неизменности контракта при изменении обстоятельств
2. Колумбийский партнёр просит особые условия «из-за дружбы»
3. Немецкий налоговый инспектор строго следует процедуре без исключений
4. Индийский покупатель ожидает скидку «для семьи»
5. Скандинавский клиент принимает решение только после консенсуса всех участников

**Ответ:**  
**Обоснование:**

**Индикатор: ИОПК-3.2**  
**Время на ответ: 8 мин.**

**Задание 5:** Какие лидерские атрибуты проект GLOBE признал **универсально позитивными**?

Выберите все верные ответы.

1. Бережливость
2. Вдохновляющая харизма

3. Командная ориентация
4. Микроменеджмент
5. Интегритет (честность)

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИОПК-3.2**

**Время на ответ: 8 мин.**

**Задание 6:** Какие из перечисленных действий развивают **поведенческий** компонент CQ?

Выберите все верные ответы.

1. Имитация локальных жестов и мимики на встречах
2. Чтение научных статей о религиях мира
3. Регулярная рефлексия и корректировка стиля общения
4. Посещение кулинарных мастер-классов стран партнёров
5. Составление глоссария бизнес-терминов на местном языке

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИОПК-3.2**

**Время на ответ: 8 мин.**

**Задание 7:** Какие черты считаются типичными для российского управленческого стиля?

Выберите все верные ответы.

1. Персонализм и «сильный лидер»
2. Высокая готовность к риску
3. Формальная дистанция в деловом общении
4. Скорая делегирование полномочий вниз
5. Ситуативная гибкость в принятии решений

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИОПК-3.2**

**Время на ответ: 8 мин.**

**Задание 8:** Какие HR-меры доказали эффективность в снижении культурного шока экспатов?

Выберите все верные ответы.

1. Предвыездной культурный тренинг всей семьи
2. Привязка бонусов к культурной адаптации
3. Назначение местного «бади»/наставника
4. Сокращение длительности зарубежного контракта до 3 месяцев
5. Организация регулярных реет-групп экспатов

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИОПК-3.2**  
**Время на ответ: 8 мин.**

**Задание 9:** Какие предметы дарения допустимы на первой встрече с японским партнёром?

Выберите все верные ответы.

1. Сувенир с символикой компании (высокое качество)
2. Алкоголь западного бренда без упаковки
3. Подарок, обёрнутый в белую бумагу
4. Сувенир с числом «4» в дизайне
5. Набор регионального чая в фирменной упаковке

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИОПК-3.2**  
**Время на ответ: 8 мин.**

**Задание 10:** Какие жесты принято считать универсально положительными?

Выберите все верные ответы.

1. Улыбка
2. Большой палец вверх
3. Кивок головы «вниз-вверх»
4. Показ ладони (жест «стоп»)
5. Сложенные ладони *намаскар*

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИОПК-3.3**  
**Время на ответ: 7 мин.**

**Задание 11:** Какие подходы относятся к стратегии глобального бренда с локальной адаптацией (*glocal*)?

Выберите все верные ответы.

1. Унифицированный логотип на всех рынках
2. Изменение вкуса продукта под местные предпочтения
3. Единый рекламный слоган на английском языке
4. Локальные инфлюенсеры в коммуникации
5. Стандартная ценовая политика без учёта ППС

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИОПК-3.3**

**Время на ответ: 7 мин.**

**Задание 12:** Какие ценности характерны для **клановой** культуры по Кэмэруну – Куинну?

Выберите все верные ответы.

1. Командная работа
2. Предпринимательский риск
3. Семейная атмосфера
4. Строгая регламентация
5. Акцент на лояльность сотрудников

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИОПК-3.3**

**Время на ответ: 7 мин.**

**Задание 13:** Какие подходы помогают разрешать **этические дилеммы** в поликультурной корпорации?

Выберите все верные ответы.

1. Принцип универсализма (единый кодекс)
2. Локальный релятивизм (следуем местным нормам без исключений)
3. Стратегия «взвешенной этики» (balancing)
4. Создание этического комитета с мультикультурным составом
5. Игнорирование локальных обычаев, если они противоречат HQ-нормам

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИОПК-3.3**

**Время на ответ: 8 мин.**

**Задание 14:** Какие характеристики присущи **монохронной** культуре?

Выберите все верные ответы.

1. Линейное понимание времени
2. Множественные параллельные задачи
3. Точность и пунктуальность
4. Гибкий график встреч
5. Чёткое разделение «работа/личное»

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИОПК-3.3**

**Время на ответ: 7 мин.**

**Задание 15:** Какие метрики часто используют для оценки эффективности D&I-программ?

Выберите все верные ответы.

1. Индекс вовлечённости сотрудников (eNPS)
2. Доля женщин в руководстве
3. ROI маркетинговых кампаний
4. Текучесть среди представителей меньшинств
5. Количество тренингов по несознательным предубеждениям

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИОПК-3.3**

**Время на ответ: 7 мин.**

**Задание 16:** Какие практики способствуют успешному внедрению **Scrum** в распределённой мультикультурной команде?

Выберите все верные ответы.

1. Синхронизация *daily* в одном часовом поясе без ротации
2. Использование визуального Kanban-борда, доступного 24/7
3. Фасилитатор ретроспективы учитывает культурные стили общения
4. Чёткое фиксирование *Definition of Done* на английском и локальных языках
5. Запрет на использование национальных праздников для спринт-планирования

**Ответ:**

**Обоснование:**

### Ключи к заданиям

Номер вопроса	Ответ	Ответ (развернутое обоснование)
1	1, 3, 5	Холл работал с контекстом, пространством и издал «Безмолвный язык». Он не автор шести измерений и GLOBE.
2	1, 2, 5	Невербальное всего интонация, цвет и темп; эмодзи и текст — паралингвистические/вербальные.
3	1, 3, 5	Скандинавия, Нидерланды и Австралия традиционно «плоские».
4	1, 2, 3, 4	Все примеры связаны с приоритетом правил (универсализм) или отношений (партикуляризм).
5	2, 3, 5	GLOBE показал: харизма, командность и честность приветствуются повсеместно.
6	1, 3, 4	Поведенческий CQ — практическая адаптация; 2 и 5 — когнитивные навыки.
7	1, 3, 5	Лидер-патрон, статусность, но гибкость в обход правил.
8	1, 3, 5	Тренинг, наставник и реер-поддержка уменьшили отказы на 40 %.
9	1, 5	Качество + региональность приветствуются; белая обёртка и число 4 — траур.
10	1, 3	Улыбка и кивок почти везде сигнализируют согласие/доброжелательность.
11	2, 4	Суть <i>glocal</i> — ядро глобально, адаптация вкуса и продвижения локально.
12	1, 3, 5	Клан = семья, вовлечённость, лояльность.
13	1, 3, 4	Универсализм задаёт базу, «balancing» и комитет ищут компромисс.
14	1, 3, 5	Монохронность = часы, расписание, одна задача.
15	1, 2, 4, 5	ROI рекламы не отражает D&I напрямую.
16	2, 3, 4, 5	Гибкие, прозрачные и уважительные практики; фикс-time daily без ротации ущемляет часовые пояса.