

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ЛУГАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ИМЕНИ ВЛАДИМИРА ДАЛЯ»

Институт управления и государственной службы  
Кафедра менеджмента и экономической безопасности



УТВЕРЖДАЮ

Директор института управления и  
государственной службы

Р.Г. Харьковский

25 февраля 2025 года

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**  
по учебной дисциплине

**Кросс-культурный менеджмент**

(наименование учебной дисциплины, практики)

**38.03.02 Менеджмент**

(код и наименование направления подготовки (специальности))

**«Менеджмент организаций»**

(наименование профиля подготовки (специальности, магистерской программы); при отсутствии ставится прочерк)

Разработчики:

ст. преподаватель

Михайлова И.Г.

(подпись)

ФОС рассмотрен и одобрен на заседании кафедры менеджмента и  
экономической безопасности от «5» февраля 2025 г., протокол № 7

Заведующий кафедрой  
менеджмента и экономической  
безопасности

В.Н. Тисунова

(подпись)

Луганск 2025 г.

**Комплект оценочных материалов по дисциплине**  
**«Кросс-культурный менеджмент»**

**Задания закрытого типа**

**Задания закрытого типа на выбор правильного ответа**

*1. Выберите один правильный ответ*

Причины стратегического управления кросс-культурным менеджментом:

- А) глобализация, диверсификация, инновации
- Б) безработица, монополизм, кризис
- В) демографический кризис, финансовая нестабильность

Правильный ответ: А

Компетенции (индикаторы): УК-5 (УК-5.2)

*2. Выберите один правильный ответ*

Кросс-культурный менеджмент осуществляется на стыке каких микроуровневых культур?

- А) управление на стыке национальных и региональных культур
- Б) территориальных, возрастных, профессиональных, организационных, иных культур
- В) территориальных, возрастных, профессиональных, организационных, иных культур и национальных и региональных культур

Правильный ответ: Б

Компетенции (индикаторы): УК-5 (УК-5.2)

*3. Выберите один правильный ответ*

Что является целью делового общения?

- А) стратегическое развитие предприятия, повышение ценности личности руководителя
- Б) получения прибыли
- В) организация и оптимизация определенного вида совместной предметной деятельности

Правильный ответ: В

Компетенции (индикаторы): УК-5 (УК-5.2)

*4. Выберите один правильный ответ*

Основными способами решения конфликта можно назвать:

- А) контроль эмоциональной сферы, использование разума, использование интуиции
- Б) организация и оптимизация определенного вида совместной предметной деятельности
- В) изменения отношение членов организации к новому сотруднику

Правильный ответ: А

Компетенции (индикаторы): УК-5 (УК-5.2)

*5. Выберите один правильный ответ*

Укажите два типа деловых культур согласно теории Фонса Тромпенарса:

- А) эмоциональное вовлечение и эмоциональная нейтральность
- Б) значимые эмоции и простые эмоции
- В) нейтральные культуры, деструктивные культуры

Правильный ответ: А

Компетенции (индикаторы): ПК-4 (ПК-4.1)

*6. Выберите один правильный ответ*

Важнейшими элементами корпоративной культуры являются:

- А) принятая система лидерства, стили разрешения конфликтов, действующая система коммуникации, положение индивида в организации, фирменная символика
- Б) независимость, агрессивность, уверенность в себе, неформальность отношений
- В) индивидуализм, готовность к риску, креативность, конкуренция.

Правильный ответ: А

Компетенции (индикаторы): ПК-4 (ПК-4.1)

*7. Выберите один правильный ответ*

Социальная культура – это:

- А) осознание себя гражданином на основе принятия общих национальных духовных и нравственных ценностей
- Б) вера в страну, чувство личной ответственности перед будущими поколениями
- В) адекватное восприятие ценностей общества: прав человека, правового государства, ценностей семьи, честности судов и ответственности власти, гражданского общества
- Г) готовность солидарно противостоять глобальным вызовам современной эпохи
- Д) все ответы верны

Правильный ответ: Д

Компетенции (индикаторы): ПК-4 (ПК-4.1)

*8. Выберите один правильный ответ*

Как должна выглядеть модель переговоров:

- А) четко представлять себе предмет переговоров и обсуждаемую проблему
- Б) инициатива на переговорах будет у того, кто лучше знает и понимает проблему
- В) составить примерную программу, сценарий хода переговоров
- Г) наметить моменты своей неуступчивости
- Д) все ответы верны

Правильный ответ: Д

Компетенции (индикаторы): ПК-4 (ПК-4.1)

### **Задания закрытого типа на установление соответствие**

1. Установите соответствие предложенной характеристики типа совместной деятельности их термину.

Характеристика

- 1) когда продукт деятельности одного из участников процесса автоматически переходит к другому и становится для него предметом труда.
- 2) когда обязательно участие каждого в решении общей задачи, интенсивность труда исполнителей примерно одинакова
- 3) каждый из исполнителей выполняет свой объем работы, специфика деятельности задается индивидуальными особенностями и профессиональной позицией каждого

Типы

- А)совместно-взаимодействующий тип
- Б)совместно-индивидуальный тип
- В)совместно-последовательный тип

Правильный ответ: 1-В, 2-А, 3-Б

Компетенции (индикаторы): УК-5 (УК-5.2)

2. Установите соответствие предложенной характеристики классификации культур принадлежащие Р. Льюису, их термину.

Характеристика

- 1) ориентированы на задачи, они активно занимаются планированием жизни и не делают несколько дел в одно и то же время
- 2) характерная черта этого типа культуры – приданье большой значимости вежливости, умению слушать
- 3) ориентированы на людей, они общительны, спонтанно активны, делают несколько дел сразу, и не обязательно те, которые запланированы

Термин

- А)моноактивные культуры
- Б)полиактивные культуры
- В)реактивные культуры

Правильный ответ: 1-А, 2-В, 3-Б

Компетенции (индикаторы): УК-5 (УК-5.2)

3. Установите соответствие предложенной характеристики стратегий урегулирования кросс-культурного конфликта их названиям.

Характеристика

- 1) установление преднамеренно жестких правил, нарушение которых строго карается

Стратегия

- А)стратегия адаптации

- 2) не подразумевает серьезных карательных мер, связана с поисками компромиссов
- 3) предполагает изменение состава команд и перемещение людей между подразделениями
- Б)стратегия управленческой интервенции
- В)стратегия «перемешивания»

Правильный ответ: 1-Б, 2-А, 3-В

Компетенции (индикаторы): ПК-4 (ПК-4.1)

*4. Установите соответствие предложенной характеристики подходов в классификации организационной структуры их названиям.*

Характеристика

- 1) предусматривающий тиражирование на бездочерние компании принципов организации и ведения бизнеса, принятых в своей стране
- 2) ориентирующийся на максимальную унификацию принципов организации и ведения бизнеса, приемлемых в любой стране
- 3) предоставляющий зарубежной дочерней компании известную самостоятельность в выборе форм организации и ведения бизнеса
- Термин
- А)геоцентрический
- Б)полицентрический
- В)этноцентрический

Правильный ответ: 1-В, 2-А, 3-Б

Компетенции (индикаторы): ПК-4 (ПК-4.1)

*5. Установите соответствие предложенной характеристики разновидностей классификации группы их названиям.*

Характеристика

- 1) группы, созданные по решению руководства в структуре организации для выполнения определенных задач, их деятельность способствует достижению целей организации
- 2) группы, ориентированные на долговременное выполнение определенной функции
- 3) группы работников, выполняющие функции управления. Разновидностями этих групп могут быть командная группа руководителей, прежде всего команда менеджеров высшего звена, а также комитеты
- Термин
- А)Формальные группы
- Б)Управленческие группы
- В)Функциональные группы

Правильный ответ: 1-А, 2-В, 3-Б

Компетенции (индикаторы): ПК-4 (ПК-4.1)

6. Установите соответствие предложенной характеристики свойств установок их названиям.

Характеристика	Термин
1) это намерение вести себя определенным образом в ответ на чувство, результат установки, склонность к характерным действиям	А) Вариативности
2) установки направлены на конкретный объект, к которому человек может испытывать некоторые чувства, эмоции или иметь определенные убеждения.	Б) Направленности
3) установки могут варьироваться от очень благоприятных до неблагоприятных.	В) Поведенческий компонент

Правильный ответ: 1-В, 2-Б, 3-А

Компетенции (индикаторы): ПК-4 (ПК-4.1)

### **Задания закрытого типа на установление правильной последовательности**

1. Установите правильную последовательность.

Установите правильную последовательность этапов общения при социальном взаимодействии:

- А) выход из контакта
- Б) обсуждение вопроса и принятие решения
- В) установление контакта с участниками общения
- Г) ориентация в ситуации

Правильный ответ: В, Г, Б, А.

Компетенции (индикаторы): УК-5 (УК-5.2)

2. Установите правильную последовательность.

Установите правильную последовательность фаз кросс-культурного шока:

- А) фаза приспособления, выздоровления
- Б) фаза эйфории, радостного оживления
- В) фаза фruстрации и раздражение
- Г) фаза полного приспособления, реверсивный культурный шок

Правильный ответ: Б, В, А, Г

Компетенции (индикаторы): УК-5 (УК-5.2)

3. Установите правильную последовательность.

Укажите последовательность этапов реакции на другую культуру ее представителей:

- А) Принятие существования межкультурных различий

- Б) Отрицание различных культур
  - В) Защита собственного культурного превосходства
  - Г) Минимизация культурных различий
  - Д) Интеграция
  - Е) Адаптация к новой культуре
- Правильный ответ: Б, В, Г, А, Е, Д  
Компетенции (индикаторы): УК-5 (УК-5.2)

**4. Установите правильную последовательность.**

Укажите последовательность этапов самопрезентации:

- А) выход из контакта
- Б) самопредставление
- В) переход к деловой беседе
- Г) вступление в контакт
- Д) деловой разговор

Правильный ответ: Б, Г, В, Д, А

Компетенции (индикаторы): УК-5 (УК-5.2)

**5. Установите правильную последовательность.**

Установите правильную последовательность исследований в кросс-культурном менеджменте:

- А) обобщение
  - Б) сбор фактов посредством наблюдения
  - В) анкетирование сотрудников и менеджеров
  - Г) сравнение результатов
- Правильный ответ: Б, А, В, Г.

Компетенции (индикаторы): ПК-4 (ПК-4.1)

**6. Установите правильную последовательность.**

При улаживании кросс-культурных конфликтов обычно делается несколько стандартных шагов:

- А) меры стратегического плана
  - Б) проанализировать и постараться понять конкретные причины именно этого конфликта
  - В) разработке тактики вывода предприятия из кросс-культурного конфликта
  - Г) мониторинг эмоционального напряжения
- Правильный ответ: Б, В, Г, А
- Компетенции (индикаторы): ПК-4 (ПК-4.1)

**7. Установите правильную последовательность.**

Установите правильную последовательность фаз кросс-культурного шока:

- А) фаза «Фruстрация и озлобление»
- Б) фаза «Радостное оживление».
- В) фаза «Выздоровление»
- Г) фаза «Реверсивный культурный шок»

Д) фаза «Приспособление».

Правильный ответ: Б, А, В, Д, Г

Комpetенции (индикаторы): ПК-4 (ПК-4.1)

### **Задания открытого типа**

#### **Задания открытого типа на дополнение**

*1. Напишите пропущенное слово (словосочетание).*

\_\_\_\_\_ – вид общения, цель которого лежит за пределами процесса общения и которое подчинено решению определенной задачи (производственной, научной, коммерческой и т. д.) исходя из общих интересов и целей коммуникантов

Правильный ответ: Деловое общение

Комpetенции (индикаторы): УК-5 (УК-5.2)

*2. Напишите пропущенное слово (словосочетание).*

\_\_\_\_\_ – элементы социального и культурного наследия, передающиеся от поколения к поколению и сохраняющиеся в определенных обществах и социальных группах в течение длительного времени.

Правильный ответ: Традиция

Комpetенции (индикаторы): УК-5 (УК-5.2)

*3. Напишите пропущенное слово (словосочетание).*

\_\_\_\_\_ модель общения рассматривает общение как результат сложного взаимодействия процессов восприятия и мышления [восприятие + мышление= общение].

Правильный ответ: Синтоническая

Комpetенции (индикаторы): УК-5 (УК-5.2)

*4. Напишите пропущенное слово (словосочетание).*

\_\_\_\_\_ – интегрирующая характеристика людей, живущих в конкретной культуре, которая позволяет описать своеобразие видения этими людьми окружающего их мира и объяснить специфику их реагирования на него.

Правильный ответ: Национальный менталитет

Комpetенции (индикаторы): УК-5 (УК-5.2)

*5. Напишите пропущенное слово (словосочетание).*

\_\_\_\_\_ – обмен сведениями без использования слов. Такой подход подразумевает использование жестов, выражений лица, телодвижений, тона голоса и других невербальных сигналов, которые передают эмоции и намерения.

Правильный ответ: Невербальное взаимодействие

Комpetенции (индикаторы): ПК-4 (ПК-4.1)

*6. Напишите пропущенное слово (словосочетание).*

\_\_\_\_\_ – признаваемая или допустимая степень неравенства между людьми с точки зрения влияния на принимаемые решения, это фактическая доступность руководства для подчиненных. Общества и организации управляются настолько автократично, насколько позволяют члены этих обществ или организаций.

Правильный ответ: Дистанция власти

Компетенции (индикаторы): ПК-4 (ПК-4.1)

*7. Напишите пропущенное слово (словосочетание).*

Стрессогенное воздействие новой культуры на человека специалисты назвали \_\_\_\_\_.

Правильный ответ: культурным шоком

Компетенции (индикаторы): ПК-4 (ПК-4.1)

*8. Напишите пропущенное слово (словосочетание).*

\_\_\_\_\_ – система взглядов, действий, обосновывающих мнимую исключительность и превосходство культуры конкретного народа и нации.

Правильный ответ: Этноцентризм

Компетенции (индикаторы): ПК-4 (ПК-4.1)

### **Задания открытого типа с кратким свободным ответом**

*1. Ответьте на вопрос:*

Какие показатели рассматриваются в модели Клукона-Стродбека при оценивании различных культур:

Правильный ответ:

Отношение к окружению, отношение ко времени, природа человека, ориентация деятельности, направленность ответственности, концепция пространства

Компетенции (индикаторы): УК-5 (УК-5.2)

*2. Ответьте на вопрос:*

Назовите географические культурные регионы и традиционные культуры:

Правильный ответ:

Арабо-мусульманский культурный регион, дальневосточный регион, индийский регион, африканский регион, культура Латинской Америки, европейский культурный регион, культура североамериканского региона, культура славян.

Компетенции (индикаторы): УК-5 (УК-5.2)

*3. Ответьте на вопрос:*

Укажите основные компоненты национальных культур:

Правильный ответ:

Историческое прошлое, определенный уровень развития общества, специфические сферы деятельности или жизни, предметные результаты деятельности людей, человеческие силы и способности, национальный язык, социальные нормы, правила мышления и поведения.

Компетенции (индикаторы): УК-5 (УК-5.2)

*4. Ответьте на вопрос:*

В практике менеджмента при проведении деловых переговоров используются следующие основные методы:

Правильный ответ:

Вариационный метод, метод интеграции, метод уравновешивания, компромиссный метод.

Компетенции (индикаторы): ПК-4 (ПК-4.1)

*5. Ответьте на вопрос:*

Опишите прием «расстановка ложных акцентов в собственной позиции».

Правильный ответ: это тактический прием заключается в том, что демонстрируется, например, крайняя заинтересованность в решении какого-либо вопроса, хотя на самом деле это вопрос является второстепенным для данного участника переговоров, в последствии можно безболезненно отказать, выдавая его за уступку и ожидая аналогичных шагов от партнера по переговорам.

Компетенции (индикаторы): ПК-4 (ПК-4.1)

*6. Ответьте на вопрос:*

Как называется прием, при котором стороны в результате переговоров выработали некий документ. При этом одна из сторон «заложила» в формулировки двойной смысл, который не был замечен её партнером, с тем, чтобы потом толковать соглашение в своих интересах.

Правильный ответ: двойное толкование

Компетенции (индикаторы): ПК-4 (ПК-4.1)

*7. Ответьте на вопрос:*

Укажите какие теории культуры, анализируют влияние культурных особенностей на эффективность развитие международного бизнеса.

Правильный ответ: Универсальная теория, экономико-кластерная, культурно-кластерная теория

Компетенции (индикаторы): ПК-4 (ПК-4.1)

### **Задания открытого типа с развернутым ответом**

*1. Дайте развернутый ответ на вопрос:*

Почему для международных предприятий важны межкультурные коммуникации?

Время выполнения – 10 мин.

**Ожидаемый результат:**

Установление доверительных отношений. Доверие — основа успеха, особенно в международном контексте. В этом случае общение помогает установить эмоциональную связь с зарубежными бизнес-партнерами, что содействует укреплению отношений и сотрудничеству на долгосрочной основе.

Расширение рынков и возможностей. За счет понимания аспектов культуры компании успешно адаптируют продукты и услуги к запросам местных потребителей. Это открывает новые перспективы для развития бизнеса за границей.

Межкультурная компетенция. Развитие навыков построения контакта становится значимым для современных лидеров и менеджеров. Это умение эффективно общаться с иностранцами, выстраивать успешную работу в многонациональных командах, управлять конфликтами и принимать обоснованные решения.

Минимизация рисков. Недопонимания, ошибки в переводе и неправильное толкование культурных норм способны привести к потере клиентов, репутационным убыткам и даже юридическим проблемам. Правильное использование межкультурного взаимодействия ведет к снижению таких рисков.

**Критерии оценивания:** наличие в ответе не менее двух причин

**Компетенции (индикаторы): УК-5 (УК-5.2)**

*2. Дайте развернутый ответ на вопрос:*

Как адаптировать коммуникационные стратегии для разных культур, укажите, различные коммуникационные схемы, которые применяют в конкретных ситуациях и для достижения конкретных целей?

Время выполнения – 10 мин.

**Ожидаемый результат:**

Вербальный контакт — главный способ передачи информации с помощью слов. Он включает в себя беседу, презентации, интервью и другие формы контакта, которые основаны на устной речи.

Невербальное взаимодействие — обмен сведениями без использования слов. Такой подход подразумевает использование жестов, выражений лица, телодвижений, тона голоса и других невербальных сигналов, которые передают эмоции и намерения.

Межличностная коммуникация — обмен информацией между людьми. Она предполагает умение слушать, выражать собственные мысли и чувства, а также умение устанавливать контакт с другими людьми.

Взаимодействие в пределах организации — способ контакта внутри организации. Коммуникация в таком случае бывает вертикальной (от руководства к подчиненным и наоборот) или горизонтальной (между сотрудниками на одном уровне).

Стратегии публичных отношений — формат управления образом организации в глазах общества. Такая стратегия включает в себя медийные

кампании, проведение мероприятий и другие методы для создания позитивного имиджа фирмы.

Критерии оценивания: наличие в ответе не менее двух схем

Комpetенции (индикаторы): УК-5 (УК-5.2)

*3. Дайте развернутый ответ на вопрос:*

При формировании подходов для работы с иностранными коллегами, какие особенности и локальные различия нужно учитывать?

Время выполнения – 10 мин.

Ожидаемый результат:

Советуют выбрать язык переговоров, который понимают все стороны. Если это невозможно, стоит использовать переводчика, который сможет четко передать информацию и контекст.

Стоит учесть разницу во времени между странами, чтобы не нарушить рабочий график иностранных коллег.

Рекомендуют понимать и уважать локальные нюансы, чтобы избежать недопонимания и конфликтов.

В разных странах присутствуют собственные формальности и правила общения, которые стоит учесть при формировании подхода к коммуникации.

Важно установить доверительные отношения с компаньонами, чтобы они чувствовали себя комфортно и могли открыто общаться.

Критерии оценивания: наличие в ответе не менее двух особенностей

Комpetенции (индикаторы): ПК-4 (ПК-4.1)

*4. Дайте развернутый ответ на вопрос:*

Опишите типы совместной деятельности при организации коллективного труда в различных организациях?

Время выполнения – 10 мин.

Ожидаемый результат:

Совместно-взаимодействующий тип характеризуется обязательностью участия каждого в решении общей задачи, интенсивность труда исполнителей примерно одинакова, особенности их деятельности определяются руководителем и, как правило, малоизменчивы.

Совместно-последовательный тип отличается от совместно-индивидуального времененным распределением, а также порядка участия каждого в работе. Последовательность предполагает, что вначале в работу включается один участник, затем - второй, третий и т.д.

Совместно-индивидуальный тип деятельности отличается тем, что взаимодействие между участниками труда минимизируется. Каждый из исполнителей выполняет свой объем работы, специфика деятельности задается индивидуальными особенностями и профессиональной позицией каждого.

В последнее время стали выделять особый тип совместной деятельности совместно-творческий. Подобный тип организации коллективной деятельности зародился в сферах науки и искусства, где участники научного

или творческого проекта создавали нечто совершенно новое, зачастую уникальное, что нельзя было создать по имеющимся правилам и технологиям.

Критерии оценивания: наличие в ответе не менее одного типа  
Компетенции (индикаторы): ПК-4 (ПК-4.1)

*5. Дайте развернутый ответ на вопрос:*

Опишите шесть основных принципов делового этикета в деловом общении, сформулированных американской исследовательницей Джен Ягер.

Время выполнения – 10 мин.

Ожидаемый результат:

Делайте все вовремя. Опоздания не только мешают работе, но и являются первым признаком того, что на человека нельзя положиться.

Не болтайте лишнего. Смысл этого принципа в том, что вы обязаны хранить секреты корпорации, учреждения или конкретной сделки так же бережно, как и тайны личного характера.

Будьте любезны, доброжелательны и приветливы. Ваши клиенты, заказчики, покупатели, сослуживцы или подчиненные могут сколько угодно притираться к вам, это неважно: все равно вы обязаны вести себя с ними вежливо, приветливо и доброжелательно.

Думайте о других, а не только о себе. Какое бы дело вы ни делали, потребность выяснить точку зрения клиента или покупателя позволит вам выдвинуться практически в любой отрасли экономики — от промышленности и издательского дела до медицины и телекоммуникаций.

Одевайтесь как положено. Самый главный принцип, о котором ни в коем случае не следует забывать, — прежде всего вы должны стремиться вписаться в ваше окружение на службе, а внутри этого окружения — в контингент работников вашего уровня.

Говорите и пишите правильно. Это значит, что все произносимое, а равно написанное вами: будь то внутренние записки или любые письма, отправляемые за пределы фирмы кому бы то ни было, должны быть изложены хорошим языком, а все имена собственные должны быть переданы без ошибок.

Критерии оценивания: наличие в ответе не менее двух принципов  
Компетенции (индикаторы): ПК-4 (ПК-4.1)

### **Экспертное заключение**

Представленный фонд оценочных средств (далее – ФОС) по дисциплине «Кросс-культурный менеджмент» соответствует требованиям ФГОС ВО.

Предлагаемые формы и средства текущего и промежуточного контроля адекватны целям и задачам реализации основной профессиональной образовательной программы по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, профиль «Менеджмент организаций».

Оценочные средства для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины представлены в полном объеме.

Виды оценочных средств, включенные в представленный фонд, отвечают основным принципам формирования ФОС.

Разработанный и представленный для экспертизы фонд оценочных средств рекомендуется к использованию в процессе подготовки обучающихся по указанному направлению.

Председатель учебно-методической комиссии  
института управления и государственной службы

Студеникина В.П.



## **Лист изменений и дополнений**

<b>№ п/п</b>	<b>Виды дополнений и изменений</b>	<b>Дата и номер протокола заседания кафедры (кафедр), на котором были рассмотрены и одобрены изменения и дополнения</b>	<b>Подпись (с расшифровкой) заведующего кафедрой (заведующих кафедрами)</b>