

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова  
Высшая школа управления и инноваций



**УТВЕРЖДАЮ**  
и.о.декана  
**В.В.Печковская /**  
**2** февраля 2019 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ  
КРОССКУЛЬТУРНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

**МАГИСТРАТУРА**

**27.04.05 "ИННОВАТИКА"**

Форма обучения:

**очная**

Рабочая программа рассмотрена и одобрена  
Советом факультета

(протокол № 2, 12 февраля 2019 г.)

Москва 2019

Рабочая программа дисциплины (модуля) разработана в соответствии с самостоятельно установленным МГУ образовательным стандартом (ОС МГУ) для реализуемых основных профессиональных образовательных программ высшего образования по направлению подготовки / специальности 27.04.05 «Инноватика» (программа магистратуры) в редакции Решения ученого совета от 27.12.2018 г. (Протокол № 5).

Год (годы) приема на обучение: 2019, 2020.

## **I. Цели и задачи учебной дисциплины**

**Целью** освоения дисциплины является формирование у студентов целостного представления о сущности управления в условиях растущей сложности внешней среды, межкультурного взаимодействия, о природе деловой культуры, ее связи с основными константами и переменными культуры, ее влиянии на господствующую модель управления; развитие представлений о существующих различиях в организации экономической жизни и деловом поведении разных народов, а также о формах и методах управления персоналом мультинациональных компаний, организаций, проектов.

**Задачами** дисциплины являются:

- изучить основные факторы и векторы кросс-культурных различий, формы и методы конкурентной борьбы на международных рынках;
- приобрести знания об основных типах деловых культур и национальные модели менеджмента;
- изучить национально-культурные особенности стран мира и влияния на них глобализации;
- приобрести практические навыки менеджмента в поликультурном бизнесе;
- овладеть основами методов кросс-культурного взаимодействия.

В результате изучения данного курса обучающиеся получают знания об особенностях кросс-культурного менеджмента и специфике управления персоналом в мультинациональных компаниях в современных организациях, приобретут навыки выявления особенностей организационных культур компании, формирования организационной культуры и умения управления организацией с учетом кросс-культурных различий.

## **II. Место дисциплины в структуре ОПОП ВО**

Дисциплина «Кросс-культурный менеджмент» относится к профессиональному блоку Вариативной части программы магистратуры (Дисциплины по выбору студента).

Изучение дисциплины базируется на знаниях и умениях, полученных обучающимися в процессе изучения гуманитарных, социальных и экономических дисциплин: «Стратегический менеджмент», «Управление персоналом высокотехнологического предприятия», «Инновационное предпринимательство», «Сложные переговоры».

Для успешного освоения дисциплины обучающийся должен:

### **Знать:**

- фундаментальные положения теории менеджмента и инноватики;
- теоретические основы инновационного предпринимательства и стратегического управления.

### **Уметь:**

- использовать междисциплинарные системные связи наук;
- анализировать и оценивать управленческие проблемы при решении социальных и профессиональных задач.

### **Владеть:**

- навыками поиска информации в различных источниках;
- навыками выбора наиболее актуальных направлений научных исследований, ставить задачи исследования и определять способы решения поставленных задач;

- самостоятельно приобретать и использовать в практической деятельности новые знания и умения в различных сферах деятельности.

Знания, навыки и умения, полученные при изучении дисциплины «Кросс-культурный менеджмент» обеспечивают успешное освоение таких дисциплин, как «Система разработки новых продуктов», «Инвестиции в инновации», «Накоёмкость производства и ценообразование продукции», «Международный рынок технологий», «Корпоративные инновации: запуск новых продуктов и стартап-инструменты в бизнесе», «Организационное поведение», «Сложные переговоры» и необходимы для прохождения преддипломной практики, осуществления научно-исследовательской работы и написания выпускной квалификационной работы (магистерской диссертации). Изучается на 2 курсе (3 семестр).

### III. Требования к результатам освоения дисциплины

В результате освоения дисциплины должны быть сформированы следующие компетенции:

**УК-1.** Способность формулировать научно обоснованные гипотезы, создавать теоретические модели явлений и процессов, применять методологию научного познания в профессиональной деятельности

**УК-2.** Готовность к саморазвитию, самореализации, использованию творческого потенциала

**УК-3.** Готовность действовать в нестандартных ситуациях, нести социальную и этическую ответственность за принятые решения

**ОПК-2.** Готовность руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия

**ОПК-4.** Способность к абстрактному мышлению, анализу, синтезу

**ПК-1.** Способность разработать план и программу организации инновационной деятельности научно-производственного подразделения, осуществлять технико-экономическое обоснование инновационных проектов и программ

**ПК-2.** Способность организовать работу коллектива в сфере своей профессиональной деятельности для достижения поставленной научной цели, находить и принимать управленческие решения, оценивать качество и результативность труда, затраты и результаты деятельности научно-производственного коллектива

**ПК-6.** Способность применять теории и методы теоретической и прикладной инноватики, систем и стратегий управления, управления качеством инновационных проектов, выбирать соответствующие методы решения экспериментальных и теоретических задач

**ПК-10.** Способность критически анализировать современные проблемы инноватики с учётом экономического, социального, экологического и технологического аспектов жизнедеятельности человека

**ПК-12.** Способность применять, адаптировать, совершенствовать и разрабатывать инновационные образовательные технологии

В результате изучения дисциплины студент должен:

**Знать:**

- сущность организационной культуры, ее элементы и уровни, типологии, национальную специфику;
- сущность и содержание основных методов разработки и принятия оптимальных управленческих решений, опираясь на анализ культуры организации и использование потенциала персонала;
- основные типологии деловых культур, специфику управления персоналом мультинациональных компаний, организаций, проектов.

**Уметь:**

- определять преимущества и недостатки организационных культур различного вида;
- выявлять особенности организационных культур конкретных компаний;
- применять на практике полученные знания и навыки формирования, поддержания и управления организационной культурой для повышения эффективности организации;
- проводить диагностику деловой культуры и модели управления.

**Владеть:**

- навыками диагностики и управления организационной культуры;
- умением проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры;
- навыками менеджмента в современном поликультурном бизнесе, умением работать с учетом кросс-культурных различий.

**Иметь опыт** организации командного взаимодействия для решения поставленных задач с учетом кросс-культурных различий.

**Форма обучения:** очная.

#### IV. Формы контроля

Контроль за освоением дисциплины осуществляется в каждом дисциплинарном разделе отдельно.

*Рубежный контроль:* контрольная работа по отдельным разделам дисциплины.

*Итоговая аттестация в семестре – зачёт в письменной форме тестирования или защиты проекта.*

Результаты текущего контроля и итоговой аттестации формируют рейтинговую оценку работы обучающегося. Распределение баллов по отдельным видам работ в процессе освоения дисциплины «Кросс-культурный менеджмент» осуществляется в соответствии с Приложением 1.

#### V. Объём дисциплины и виды учебной работы

Объем курса – 72 часа, 2 зачетные единицы, в том числе 24 часов – аудиторная нагрузка, из которых 12 часов – лекции, 12 часа – семинары, 48 часов – самостоятельная работа студентов. Изучается на 2 курсе (3 семестр), итоговая форма отчетности – зачет.

Вид учебной работы	Всего часов
<b>Контактные занятия (всего)</b>	24
В том числе:	-

Лекции	12
Практические занятия (ПЗ)	-
Семинары (С)	12
Лабораторные работы (ЛР)	-
<b>Самостоятельная работа (всего)</b>	<b>48</b>
В том числе:	-
Домашние задания	12
Реферат	8
Подготовка к опросу	7
Подготовка к тестированию	7
Подготовка к контрольной работе	10
Вид промежуточной аттестации Зачет	4
Общая трудоемкость (часы)	72
Зачетные единицы	2

### VI. Структура и содержание дисциплины

п/п	Раздел	Содержание (темы)
1	<b>РАЗДЕЛ 1. Организационная культура и ее место в системе управления персоналом современных организаций</b> <b>Тема 1. Понятие организационной культуры, ее функции и свойства</b>	<p>Узкое и широкое понимание культуры. Определения организационной культуры. Соотношение понятий «организационная культура», «корпоративная культура», «культура бизнеса». Феноменологический и рационально-прагматический подходы к изучению организационной культуры. Организационная культура как основа эффективности организации: работа Питерса Т., Уотермена Р. «В поисках эффективного управления».</p> <p>Уровни изучения организационной культуры, модель Э. Шайна. Уровень «артефактов» (здание, технологии, продукты, использование пространства и времени, манера общения, атмосфера и др.); уровень провозглашаемых ценностей (миссия, ценности, нормы, кодекс поведения, мораль и др.); глубинный уровень (верования, базовые представления, смысл предметов и явлений).</p> <p>Основные функции (ценностнообразующая, коммуникативная, мотивирующая и т.д.) и свойства (динамичность, неоднородность, системность и т.д.) организационной культуры.</p>
	<b>Тема 2. Роль организационной культуры в управлении организацией</b>	<p>Процесс формирования организационной культуры. Проблемы внешней адаптации и выживания. Проблемы внутренней интеграции. Факторы, влияющие на формирование организационной культуры.</p> <p>Проблемы и сложности отбора персонала, соответствующего культуре компании. Мотивационный механизм развития и укрепления культуры компании. Приверженность персонала организации. Вовлеченность персонала организации. Корпоративный патриотизм.</p>

		<p>Этическая сторона корпоративного патриотизма. Роль лидера в формировании организационной культуры. Навыки и компетенции лидеров различных организационных культур.</p>
2	<p><b>РАЗДЕЛ 2. Типологии организационных культур</b></p> <p><b>Тема 3. Диагностика типа организационной культуры</b></p>	<p>Основания для типологизации организационной культуры. Типология Р. Рюттингера: культура торговли, спекулятивная культура, административная культура, инвестиционная культура.</p> <p>Типология «психопатологических» культур М.К. де Врие и Д. Миллера: драматическая организация, депрессивная, шизоидная, параноидальная и принудительная организация.</p> <p>Типология гендерных культур организации (С. Медок и Д. Паркин): джентльменский клуб, казарма, спортивная раздевалка, слепота к фактору пола, лжеподдержка, смысленные мачо.</p> <p>Типология OSAI К. Камерона и Р. Куинна: иерархическая культура, рыночная культура, клановая культура и адхократическая культура.</p>
	<p><b>Тема 4. Управленческие и национально ориентированные культуры</b></p>	<p>Управленческие типологии организационной культуры. Модели Р. Акоффа, Т. Дейла и А. Кеннеди, С. Ханди. Классификация С. Ханди: культура власти, культура роли, культура задачи и культура личности. Управление организационной культурой.</p> <p>Национально ориентированные организационные культуры. Модели У Оучи, С. Йошимири, Р. Льюиса, Г. Лейн и Дж. Дистефано. Типология Г. Хофштеде: параметры «индивидуализм - коллективизм», «дистанция власти», «стремление избежать неопределенности», «мужественность - женственность», «краткосрочная – долгосрочная ориентация», «аскетизм – потакание себе». Сравнительный анализ стран по модели Г. Хофштеде. Классификация культур по модели GLOBE.</p>
3	<p><b>РАЗДЕЛ 3. Влияние национальной культуры на культуру организации</b></p> <p><b>Тема 5. Культурная модернизация и «эффект колен»</b></p>	<p>Теории модернизации общества. Модернизация культуры. Органическая и догоняющая модернизация. Органическая модернизация. Ренессанс, Реформация, Просвещение. Модернизация эволюционным путем, без насилия. Переход в новое культурное состояние, ценности: рационализм, индивидуализм, инновация вместо традиции, религиозного послушания и коллективизма.</p> <p>Догоняющая модернизация как необходимость заимствования западного опыта во всех сферах. Демодернизация, архаизация. Вестернизация. Поверхностные заимствования. Модернизация на основе своей собственной культуры (Восточная Европа, Азия, Латинская Америка). Собственные</p>

	образцы и центры развития, не имитирующие запад – Юго-Восточная Азия. Развитие без радикальной смены социокультурных основ. Культурная модернизация в России. «Эффект колеи»
<b>Тема 6. Национальная культура и деловая культура</b>	<p>Понятие «национальной культуры», национальная культура и социальное поведение. Кросскультурные особенности менеджмента. Российские менеджеры в западных компаниях, западные менеджеры на российском рынке. Культурный шок. Модели межкультурных различий, выделение групп стран по признаку сходства культурных ценностей.</p> <p>Деловая культура. Теория моноактивных, полиактивных и реактивных культур Р.Льюиса. Представления о высоко- и низкоконтекстуальных культурах Э. Холла. Теория национально-культурных различий Тромпенаарса Ф. и Хампден-Тернера Ч.: универсализм – партикуляризм, специфичность – диффузность, индивидуализм – коллективизм, нейтральность – эмоциональность, ориентация на достижения – ориентация на статус, линейная – цикличная модель времени, внутренняя и внешняя ориентация. Модель межкультурных различий Ф. Клухона и Ф. Стродтбека.</p>
<b>Тема 7. «Западная» и «восточная» модели управления</b>	<p>«Западная» модель управления. Исторические корни деловой культуры северо-американского континента. Американская деловая культура (США): высокий темп жизни, работа-успех, время-деньги, материальное благополучие, индивидуализм, лидерство и т.д. Влияние глобализации на распространение американской модели ведения бизнеса.</p> <p>Европейские ценности и деловое поведение. Деловая культура Великобритании (внешний лоск при жесткости и прагматичности поведения, неопределенность, юмор...). Немецкая деловая культура (порядок, пунктуальность, аккуратность, формально-деловой подход, линейная модель времени). Деловая культура Франции (работать, чтобы жить, этноцентризм, высокая дистанция власти, женственность культуры). Деловая культура Северной Европы (скандинавские страны): равенство, умеренность, низкая дистанция власти, женственность культуры.</p> <p>«Восточная» модель управления. Особенности ведения бизнеса в азиатском регионе. «Азиатский менталитет». Деловая культура Японии (коллективизм, высокая дистанция власти, мужественность, ориентация на статус, эмоциональная нейтральность, партикуляризм, сохранение лица). Специфика ведения бизнеса в Китае (законы Сунь-Цзы, «гуанси», конфуцианская этика бизнеса, неравенство,</p>



		<p>смирение, клановость). Деловая культура Индии (кастовая сегментация, дхарма, карма, реинкарнация, неравенство, непунктуальность, jugaad, сочетание полиактивности и реактивности культуры).</p> <p>Деловая культура ближневосточного региона. Арабская деловая культура. Исламская этика бизнеса. Бизнес-этикет в арабских странах. Запрет на ростовщичество, запрет на операции с неопределенностью, «гарар», (фьючерсы, опционы, традиционное коммерческое страхование, предоплата). Запрет на производство и торговлю некоторыми товарами: свинина, алкоголь, табак, порнография, наркотики и др. Неравное положение мужчин и женщин.</p>
	<p><b>Тема 8. Российские организации между западом и востоком. Российская деловая культура и модель управления</b></p>	<p>Базовые факторы, повлиявшие на становление культуры России и ее социокультурных ценностей: географический и религиозный. Дуализм Европа/Азия; централизация власти и авторитарность правления; правовой нигилизм и «местечковость», общинность и коллективизм; патернализм; «крайности» русского характера. Формирование системы ценностей под влиянием православия (державность, соборность, жертвенность, страдание, покорность воле Божией). Дуализм культуры. Культурная модернизация в дореволюционный, советский и постсоветский периоды.</p> <p>Организационная культура советских и современных российских организаций. Особенности организационной культуры российских компаний различных сфер деятельности. Кодексы поведения сотрудников российских компаний. Мотивация персонала в российских организациях.</p> <p>Специфика российской деловой культуры. Исторический контекст формирования российской деловой культуры. Современные тенденции развития российской деловой культуры. Восприятие российской деловой культуры иностранными деловыми партнерами. Исследования российской деловой культуры.</p> <p>Факторы, определяющие специфику современной российской деловой культуры: «маятниковость» развития, двойственная система ценностей, особое отношение к законам (партикуляризм), ценность личных отношений в бизнесе, взаимозависимость бизнеса и власти, повышенная склонность к риску, высокая степень адаптации и быстрота реакции на изменения внешней среды, высокая дистанция власти и др.</p>

## Разделы дисциплин и виды занятий (ак. часы)

п/п	Наименование темы дисциплины	Лекция	Практические занятия	Лабораторные занятия	Семинар	СРС	Форма текущего контроля
1	Тема 1. Понятие организационной культуры, ее функции и свойства	1	-	-	1	4	Реферат Опрос Тест КР
2	Тема 2. Роль организационной культуры в управлении организацией	1	-	-	1	4	Реферат Опрос Тест КР
3	Тема 3. Диагностика типа организационной культуры	1	-	-	2	6	Задание Опрос Тест КР
4	Тема 4. Управленческие и национально ориентированные культуры	1	-	-	1	6	Задание Опрос Тест КР
5	Тема 5. Культурная модернизация и «эффект колеи»	1	-	-	1	6	Задание Опрос Тест КР
6	Тема 6. Национальная культура и деловая культура	2	-	-	1	6	Задание Опрос Тест КР
7	Тема 7. «Западная» и «восточная» модели управления	4	-	-	4	6	Задание Опрос Тест КР
8	Тема 8. Российские организации между западом и востоком. Российская деловая культура и модель управления	1			1	6	Задание Реферат Опрос Тест КР
	Промежуточная аттестация (зачет)					4	
	<b>Итого</b>	<b>12</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>12</b>	<b>48</b>	

**Разделы дисциплины и междисциплинарные связи**

№ п/п	Наименование обеспечиваемых (последующих) дисциплин	№ № разделов данной дисциплины, необходимых для изучения обеспечиваемых (последующих) дисциплин							
		1	2	3	4	5	6	7	8
1.	Система разработки новых продуктов		+	+	+	+	+	+	
2.	Инвестиции в инновации	+	+	+	+	+		+	
3.	Наукоёмкость производства и ценообразование продукции		+	+	+	+	+		
4.	Международный рынок технологий	+	+	+	+	+	+	+	
5.	Корпоративные инновации: запуск новых продуктов и стартап-инструменты в бизнесе		+	+	+		+	+	+
6.	Организационное поведение	+	+	+	+	+	+	+	+

**VII. Образовательные технологии**

В процессе освоения дисциплины «Кросс-культурный менеджмент» используются следующие образовательные технологии:

*1. Стандартные методы обучения:*

- лекции;
- семинары;
- письменные или устные домашние задания;
- консультации преподавателей;
- самостоятельная работа студентов, в которую входит освоение теоретического материала, подготовка к семинарам, выполнение указанных выше письменных работ.

*2. Методы обучения с применением интерактивных форм образовательных технологий:*

- интерактивные лекции;
- анализ деловых ситуаций на основе кейс-метода и имитационных моделей;
- круглые столы;
- обсуждение подготовленных студентами рефератов и/или эссе;
- групповые дискуссии и проекты;
- обсуждение результатов работы студенческих исследовательских групп.

**VIII. Учебно-методическое, информационное и материально-техническое обеспечение дисциплины****Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины****а) Основная литература:**

1. Браун, Д. Корпоративное племя: Чему антрополог может научить топ-менеджера [Текст] / Д. Браун. – М.: Альпина Паблишер, 2018, – 240 с.
2. Гавриленко, О.В. Российская деловая культура: тенденции развития // Вестник Московского университета. Серия 18. Социология и политология, 2011, №1, С. 98-111.
3. Гестеланд, Р. Кросс-культурное поведение в бизнесе: маркетинговые исследования, ведение переговоров, менеджмент в различных культурах [Текст] / Р. Гестеланд. – М.: Баланс-Клуб, 2006, – 335 с.
4. Гавриленко, О.В. Японская корпоративная культура глазами европейца // Бизнес в литературе: социологический анализ. – М.: Академический проект, С. 82-109.
5. Инглхарт, Р. Культурная эволюция: как изменяются человеческие мотивации и как это меняет мир [Текст] / Р. Инглхарт. – М.: Мысль, 2018, – 347 с.
6. Льюис, Р. Столкновение культур: Путеводитель для всех, кто делает бизнес за границей, пер. с англ. [Текст] / Р. Льюис. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013, – 640 с.
7. Менеджмент инноваций: учебное пособие / Под ред. В.П. Васильева – М.: Дело и Сервис, 2018, – 416 с.
8. Мясоедов, С.П. Основы кросскультурного менеджмента: как вести бизнес с представителями других стран и культур: учебное пособие [Текст] / С.П. Мясоедов – М.: Дело АНХ, 2008, – 256 с.
9. Мясоедов, С.П., Колесникова, И.В., Борисова, Л.Г. Российская деловая культура: воздействие на модель управления: Учебное пособие [Текст] / С.П. Мясоедов, И.В. Колесникова, Л.Г. Борисова. – М.: Дело АНХ, 2010, – 92 с.
10. Организационное поведение: учебник и практикум / под ред. Баркова С.А. – М.: Издательство Юрайт, 2015, – 453 с.
11. Тромпенаарс Ф., Хэмпден-Тернер Ч. 4 типа корпоративной культуры: пер. с англ. [Текст] / Ф. Тромпенаарс, Ч. Хэмпден-Тернер. – Минск, Попурри, 2012, – 528 с.
12. Кросскультурный менеджмент: учебное пособие для вузов [Текст] / Н. Дж. Холден. – М.: ЮНИТИ, 2005, – 328 с.

#### **б) Дополнительная литература:**

1. Ачлей, А. Китайская грамота: что у китайцев не так, как у других, и как это знание применить с пользой для дела [Текст] / А. Ачлей. – М.: ООО «Издательство Волант», 2011, – 336 с.
2. Бизнес в литературе: социологический анализ / Под ред. С.А. Баркова, В.И. Зубкова. – М.: Академический проект, 2014, – 253 с.
3. Гавриленко, О.В. Россия между западом и востоком: организация, культура, практики управления и отношения неравенства // Вестник Московского университета. Серия 18. Социология и политология. № 3. 2014, С. 56-70.
4. Грушевицкая, Т.Г., Попков В.Д., Садохин А.П. Основы межкультурной коммуникации: Учебник для вузов [Текст] / Т.Г. Грушевицкая. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002, – 265 с.
5. Жельвис, В. Наблюдая за русскими [Текст] / В. Жельвис. – М.: РИПОЛ классик, 2011, – 352 с.
6. Камерон, К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры: пер. с англ. / под ред. И.В. Андреевой. – СПб.: Питер, 2001, – 320 с.
7. Кондрашова, Т.В. Восприятие российской деловой культуры французскими и российскими менеджерами // Вестник Московского университета. Серия 24. Менеджмент. № 1, 2010. С. 26-60
8. Льюис, Р. Деловые культуры в международном бизнесе. От столкновения к взаимопониманию: пер. с англ. [Текст] / Р. Льюис. – М.: Дело, 1999, – 440 с.
9. Льюис, Р. Столкновение команд. Успешное управление международной командой [Текст] / Р. Льюис. – М.: Инфотропик Медиа, 2013, – 256 с.

10. Нуруллина, Г. Исламская этика бизнеса [Текст] / Г. Нуруллина. – М.: УММА, 2004, – 212 с.
11. Портер, М., Такеути Х., Сакакибара М. Японская экономическая модель. Может ли Япония конкурировать? Пер. с англ. [Текст] / М. Портер, Х. Такеути, М. Сакакибара. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005, – 254 с.
12. Прохоров, А.П. Русская модель управления [Текст] / А.П. Прохоров. – М.: Издательство Студии Артемия Лебедева, 2013, – 497 с.
13. Райнерт, Э. Как богатые страны стали богатыми, и почему бедные страны остаются бедными / Пер. с англ. Н. Автономовой, под науч. ред. В. Автономова. - М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2015, – 384 с.
14. Рифкин, Дж. Третья промышленная революция: Как горизонтальные взаимодействия меняют энергетику, экономику и мир в целом [Текст] / Дж. Рифкин. – М.: Альпина нон-фикшн, 2014, – 410 с.
15. Сканави, А.А. Бизнес-этикет в арабских странах [Текст] / А.А. Сканави. – М.: КНОРУС, 2010, – 254 с.
16. Стадвелл, Д. Азиатская модель управления [Текст] / Д. Стадвелл. – М.: Альпина Паблшер, 2017, – 536 с.
17. Тромпенаарс, Ф., Хампден-Тернер, Ч. Национально - культурные различия в контексте глобального бизнеса: пер. с англ. [Текст] / Ф. Тромпенаарс, Ч. Хампден-Тернер. – М.: Попурри, 2004, – 528 с.
18. Чен, Минг-Джер. Китайский бизнес изнутри: практическое пособие по выстраиванию деловых отношений с китайскими партнерами [Текст] / Чен Минг-Джер. – М.: 2009, – 288 с.
19. Шейн, Э. Организационная культура и лидерство / Пер. с англ. под ред. В.А. Спивака. – СПб.: Питер, 2002, – 336 с.
20. Шихирев, П.Н. Введение в российскую деловую культуру [Текст] / П.Н. Шихирев. – М.: Новости, 2000, – 203 с.

### **Перечень лицензионного программного обеспечения**

MS Office

#### **Перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем**

1. ЭБС «Юрайт» [раздел «ВАША ПОДПИСКА: учебники и учебные пособия издательства «Юрайт»]: сайт. – URL: <https://www.biblio-online.ru/catalog/>
2. ЭБС издательства «Лань» [учебные, научные издания, первоисточники, художественные произведения различных издательств; журналы] : сайт. – URL: <http://e.lanbook.com>
3. <https://www.econ.msu.ru/elibrary> – электронная библиотека Экономического факультета МГУ.

#### **Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»**

1. <http://www.cfin.ru> – портал корпоративного менеджмента.
2. <http://www.dis.ru> – журнал «Маркетинговые исследования в России и за рубежом».
3. <http://www.ecsocman.edu.ru> – портал «Социология, экономика, менеджмент».
4. <http://www.e-executive.ru> – Сообщество менеджеров.
5. <http://hbr-russia.ru> – журнал «Harvard Business Review».
6. <http://www.mckinsey.com> – сайт консалтинговой компании McKinsey
7. <http://www.mevriz.ru> – журнал «Менеджмент в России и за рубежом».
8. <http://www.rjm.ru> – «Российский журнал менеджмента».
9. <http://secretmag.ru> – журнал «Секрет фирмы».

**Рекомендуемые обучающие, справочно-информационные, контролирующие и прочие компьютерные программы, используемые при изучении дисциплины**

№ п/п	Название рекомендуемых по разделам и темам программы технических и компьютерных средств обучения	Номера тем
1.	MS PowerPoint	1-6
2.	MS Excel	5,7

**Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

В процессе изучения курса обучающиеся должны следовать общим правилам, соблюдать дисциплину, вовремя приходить на занятия, выполнять домашние задания, осуществлять подготовку к семинарам и контрольным работам, проявлять активность на занятиях, участвовать в групповых проектах.

При этом важное значение имеет самостоятельная работа, которая направлена на формирование у учащегося умений и навыков правильного оформления конспекта и работы с ним, работы с литературой и электронными источниками информации, её анализа, синтеза и обобщения. Для проведения самостоятельной работы обучающимся предоставляется список учебно-методической литературы.

**Материально-техническое обеспечение дисциплины**

Для обеспечения образовательного процесса в рамках изучения курса необходима аудитория, оборудованная компьютерной техникой и мультимедийным оборудованием для демонстрации презентаций и решения задач. Обязательное программное обеспечение – MS Office.

## IX. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

### Темы курсовых работ

Курсовая работа по дисциплине «Кросс-культурный менеджмент» не предусмотрена.

### Темы рефератов

1. Роль лидера в формировании организационной культуры.
2. Репутация компании: сущность, формирование и управление.
3. Организационная культура советских предприятий.
4. Артефакты, нормы и ценности организационной культуры.
5. Корпоративный кодекс и кодекс поведения сотрудников организации.
6. Деловые культуры мира.
7. Особенности российской деловой культуры.
8. Корпоративная культура как фактор эффективности предприятия.
9. Западная модель управления.
10. Восточная модель управления.

### Пример теста для контроля знаний обучающихся

*Выберите правильные ответы (правильных ответов может быть несколько):*

**1. Г. Хофштеде сравнивал организационные культуры компаний в различных странах по следующим параметрам:**

а) уровень демократии; степень бюрократизации; дистанция власти; индивидуализм-коллективизм;

- б) долгосрочная ориентация бизнеса; стремление избежать неопределенности; лояльность к руководству; дистанция власти;
- в) индивидуализм-коллективизм; дистанция власти; стремление избежать неопределенности; мужественность-женственность.
- г) дистанция власти, мужественность-женственность, универсализм, избежание неопределенности.

**2. К. Камерон и Р. Куинн выделяют следующие типы организационных культур:**

- а) культура власти; культура роли; культура задачи; культура личности;
- б) культура господства; культура паритета; культура личности; культура взаимности;
- в) иерархическая культура; рыночная культура; клановая культура; адхократическая культура;
- г) моноактивная культура; полиактивная культура; реактивная культура.

**3. На какой стадии жизненного цикла организации по И. Адизесу обычно осуществляется переход к профессиональному управлению:**

- а) на стадии младенчества;
- б) на стадии аристократии;
- в) на стадии юности;
- г) на стадии стабильности.

**4. Какие характеристики свойственны компании с высокой дистанцией власти?**

- а) боязнь спорить с начальством;
- б) активное делегирование полномочий;
- в) «синие» и «белые» воротнички имеют равный статус;
- г) тенденция к централизации, руководитель принимает решения единолично.

**5. Ф. Тромпенаарс и Ч. Хэмпден-Тернер выделяют следующие параметры межкультурного сравнения:**

- а) долгосрочная ориентация бизнеса; стремление избежать неопределенности; лояльность к руководству; дистанция власти;
- б) низкий контекст, высокий контекст;
- в) универсализм, нейтральность, диффузность, аскриптивность, индивидуализм, линейное отношение ко времени, внутренняя управляемость;
- г) дистанция власти, мужественность-женственность, универсализм, избежание неопределенности.

**6. Что характерно для «Западной» деловой культуры?**

- а) индивидуализм, аскриптивность, линейность времени, партикуляризм;
- б) коллективизм, низкая дистанция власти, универсализм, специфичность;
- в) индивидуализм, универсализм, специфичность, линейность времени;
- г) индивидуализм, универсализм, мужественность, эмоциональность.

**7. Что характерно для «Восточной» деловой культуры?**

- а) индивидуализм, аскриптивность, линейность времени, партикуляризм;
- б) коллективизм, высокая дистанция власти, партикуляризм, цикличная модель времени;
- в) коллективизм, универсализм, мужественность, эмоциональность;
- г) индивидуализм, универсализм, специфичность, цикличность времени.

**8. Какие характеристики свойственны компании с низкой дистанцией власти?**

- а) боязнь спорить с начальством;
- б) активное делегирование полномочий;
- в) «синие» и «белые» воротнички имеют равный статус;
- г) тенденция к централизации, руководитель принимает решения единолично.

**9. Какие характеристики свойственны компании с мужественной культурой?**

- а) боязнь спорить с начальством;
- б) традиционные гендерные отношения, мужское доминирование;
- в) ценность комфорта и качества жизни;
- г) агрессивность, настойчивость, лидерство.

**10. Э. Холл разделял культуры на следующие типа:**

- а) индивидуалистская и коллективистская;
- б) низкоконтекстная и высококонтекстная;
- в) мужественная и женственная;
- г) эмоциональная и нейтральная.

**11. Что не свойственно деловой культуре Германии:**

- а) полиактивность;
- б) моноактивность;
- в) диффузность;
- г) низкий контекст.

**12. Для российской деловой культуры характерно:**

- а) высокая дистанция власти;
- б) выраженная мужественность;
- в) низкоконтекстность;
- г) диффузность.

**13. Для китайской деловой культуры свойственно:**

- а) индивидуализм, аскриптивность, линейность времени, партикуляризм;
- б) коллективизм, высокая дистанция власти, партикуляризм, цикличная модель времени;
- в) коллективизм, универсализм, мужественность, эмоциональность;
- г) индивидуализм, партикуляризм, специфичность, цикличность времени.

**14. Установка «работать, чтобы жить» свойственна представителям:**

- а) Японии;
- б) Испании;
- в) Франции;
- г) Сингапура.

**15. Исламская этика бизнеса подразумевает:**

- а) соблюдение неравенства в отношениях;
- б) гедонизм и потакание себе;
- в) запрет на сделки с неопределенностью;
- г) запрет на ростовщичество.



**Вопросы для текущего контроля и самостоятельной работы студентов**

1. Понимание культуры.
2. Понятие организационной культуры.
3. Соотношение понятий «организационная культура», «корпоративная культура», «культура бизнеса».
4. Подходы к изучению организационной культуры.
5. Организационная культура как основа эффективности организации.
6. Уровни изучения организационной культуры.
7. Основные функции и свойства организационной культуры.
8. Этапы процесса формирования организационной культуры.
9. Проблемы внешней адаптации и выживания.
10. Проблемы внутренней интеграции.
11. Факторы, влияющие на формирование организационной культуры.
12. Проблемы и сложности отбора персонала, соответствующего культуре компании.
13. Мотивация как механизм развития культуры компании.
14. Корпоративный патриотизм.
15. Роль лидера в формировании организационной культуры.
16. Навыки и компетенции лидеров различных организационных культур.
17. Типы организационной культуры.
18. Управленческие типологии организационной культуры.
19. Управление организационной культурой.
20. Модели организационной культуры.
21. Национально ориентированные организационные культуры.
22. Сравнительный анализ стран по модели Г. Хофштеде.
23. Классификация культур по модели GLOBE.
24. Теории модернизации общества.
25. Модернизация культуры.
26. Органическая и догоняющая модернизация.
27. Модернизация на основе своей собственной культуры.
28. Развитие без радикальной смены социокультурных основ.
29. Культурная модернизация в России.
30. Понятие «национальной культуры», национальная культура и социальное поведение.
31. Кросскультурные особенности менеджмента.
32. Российские менеджеры в западных компаниях, западные менеджеры на российском рынке.
33. Культурный шок.
34. Модели межкультурных различий, выделение групп стран по признаку сходства культурных ценностей.
35. Деловая культура.
36. Теория моноактивных, полиактивных и реактивных культур Р.Льюиса.
37. Представления о высоко- и низкоконтекстуальных культурах Э. Холла.
38. Теория национально-культурных различий Тромпенаарса Ф. и Хампден-Тернера Ч..
39. Модель межкультурных различий Ф. Клухона и Ф. Стродтбека.
40. «Западная» модель управления.
41. Американская деловая культура (США).
42. Влияние глобализации на распространение американской модели ведения бизнеса.
43. Европейские ценности и деловое поведение.
44. Деловая культура Великобритании.
45. Немецкая деловая культура.
46. Деловая культура Франции.

47. Деловая культура Северной Европы.
48. «Восточная» модель управления.
49. Особенности ведения бизнеса в азиатском регионе.
50. Деловая культура Японии.
51. Специфика ведения бизнеса в Китае. Д
52. Деловая культура Индии.
53. Деловая культура ближневосточного региона.
54. Арабская деловая культура.
55. Исламская этика бизнеса.
56. Бизнес-этикет в арабских странах.
57. Формирование культуры России и ее социокультурных ценностей.
58. Дуализм культуры.
59. Культурная модернизация в дореволюционный, советский и постсоветский периоды.
60. Организационная культура советских и современных российских организаций.
61. Особенности организационной культуры российских компаний различных сфер деятельности.
62. Кодексы поведения сотрудников российских компаний.
63. Мотивация персонала в российских организациях.
64. Специфика российской деловой культуры.
65. Исторический контекст формирования российской деловой культуры.
66. Современные тенденции развития российской деловой культуры.
67. Восприятие российской деловой культуры иностранными деловыми партнерами.
68. Факторы, определяющие специфику современной российской деловой культуры.

#### **Вопросы к зачету**

**Зачет по курсу «Кросс-культурный менеджмент» проводится в форме защиты проекта – «Деловая культура и особенности менеджмента страны X (страна на выбор студента)»**

**Для тех, кто не проявлял активности в течение семестра, зачет проводится в традиционной форме (вопросы к зачету)**

#### **Вопросы к зачету по курсу «Кросс-культурный менеджмент»**

1. Национальная культура, этническая культура, деловая культура.
2. Многообразие культур. Современные подходы к классификации культур.
3. Кросс-культурное взаимодействие и межкультурные конфликты.
4. Деловые культуры в условиях глобализации.
5. Восприятие и использование времени представителями различных культур.
6. Моноактивность, полиактивность, реактивность культур.
7. Низкоконтекстные и высококонтекстные культуры.
8. Универсализм и партикуляризм культуры.
9. Нейтральность и эмоциональность деловой культуры.
10. Культуры, ориентированные на статус и на достижения.
11. Специфичность и диффузность культуры.
12. Индивидуалистские и коллективистские культуры.
13. Дистанция власти в организации.
14. Стремление избежать неопределенности.
15. Мужественность и женственность культуры.
16. Общее и особенное деловых культур стран Европы.
17. Деловая культура Германии.
18. Деловая культура Франции.

19. Деловая культура Великобритании.
20. Деловая культура скандинавских стран.
21. Деловая культура США.
22. Российская деловая культура.
23. Деловая культура Японии.
24. Деловая культура Китая.
25. Деловая культура Индии.
26. Деловая культура стран Ближнего Востока.
27. Роль кросс-культурного управления международными компаниями.
28. Методы формирования многонациональных команд и коллективов.
29. Требования к руководству многонациональными командами и коллективами.
30. Особенности менеджмента в США.
31. Особенности менеджмента в Европе.
32. Японская модель менеджмента.

**Итоговый тест для проверки знаний по курсу «Кросс-культурный менеджмент»:**

**1. Какая из стран имеет высокие показатели долгосрочной ориентации и дистанции власти?**

- а) Россия.
- б) Франция.
- в) Япония.
- г) Австрия

**2. Согласно исследованиям, 40% всех назначений американцев за рубеж на должность менеджера были окончены раньше срока вследствие:**

- а) эффективной работы менеджеров и досрочного достижения ими поставленных целей;
- б) игнорирования ими проблем, возникающих непосредственно на рабочем месте;
- в) недостаточной помощи консультантов;
- г) неэффективной их работы, связанной со слабой адаптацией менеджеров к местным условиям и их невосприимчивостью чужой культуры.

**3. Европейцы в контактах с американцами могут быть шокированы несвойственными для них проявлениями:**

- а) неорганизованности;
- б) неформального обращения, граничащего с фамильярностью;
- в) излишних формальностей;
- г) профессионализма.

**4. Представители каких стран в наибольшей степени предпочитают использовать посредников во время переговоров?**

- а) Японии.
- б) Латинской Америки.
- в) США.
- г) Кореи.
- д) Ближнего Востока.

**5. При каком подходе местные менеджеры приглашаются на ключевые должности в иностранных компаниях:**

- а) этноцентрическом;

- б) субцентрическом;
- в) геоцентрическом;
- г) регионоцентрическом;
- д) полицентрическом.

**6. Этноцентризм в наибольшей степени свойственен представителям:**

- а) Австрии.
- б) Франции.
- в) Индии.
- г) Канады.

**7. Универсализм по Ф. Тромпенаарсу это:**

- а) сдерживание эмоций и чувств;
- б) приоритет индивидуальной свободы над ценностью группы;
- в) приоритет закона и правил;
- г) приоритет человеческих отношений.

**8. На каком уровне организационной культуры по модели Э. Шайна изучаются язык и коммуникации:**

- а) уровне базовых представлений;
- б) уровне артефактов;
- в) уровне ценностей.

**9. Какая из гендерных субкультур создает максимально благоприятные и мягкие условия для работы женщин?**

- а) «казарма»;
- б) «джентльменский клуб»;
- в) «смышленные мачо»;
- г) «слепота к фактору пола».

**10. Мусульманским странам чаще всего свойственно:**

- а) женственность культуры;
- б) мужественность культуры;
- в) коллективизм;
- г) эмоциональная нейтральность.

**11. Конфуцианская этика бизнеса подразумевает:**

- а) соблюдение неравенства в отношениях;
- б) гедонизм;
- в) клановость и акцент на семью;
- г) запрет на ростовщичество.

**12. Одной из самых феминных (женственных) стран является:**

- а) Германия;
- б) Швеция;
- в) Япония;
- г) Турция.

**12. Длительный постепенный карьерный рост, определяемый стажем работы в компании свойственен:**

- а) Великобритании;
- б) США;
- в) Японии;
- г) Дании.

**13. По модели Камерона и Куинна, рассмотрение организации как формализованного структурированного места работы, где все определяют правила и процедуры, характерно для компаний:**

- а) с клановой культурой;
- б) с иерархической культурой;
- в) с рыночной культурой.

**14. Что не относится к уровню артефактов по модели Э. Шайна:**

- а) символы;
- б) кодекс корпоративного поведения;
- в) ритуалы;
- г) миссия.

**15. Наиболее высокая дистанция власти свойственна:**

- а) Норвегии;
- б) Франции;
- в) Китаю;
- г) Германии.

**16. Реактивная (слушающая) культура по Р. Льюису характерна для:**

- а) Швеции;
- б) Кореи;
- в) Индии;
- г) Вьетнама;
- д) Франции.

**17. Низкоконтекстная культура по Э. Холлу свойственна:**

- а) Германии;
- б) Японии;
- в) ОАЭ;
- г) России.

**18. Организации типа «семья» по Ф. Тромпенаарсу чаще встречаются в:**

- а) Бразилии;
- б) Китае;
- в) Финляндии;
- г) США.

**19. Для российской деловой культуры не характерно:**

- а) цикличная модель времени;
- б) высокая дистанция власти;
- в) низкое избегание риска;
- г) эмоциональная нейтральность.

**20. Установка «жить, чтобы работать» свойственна представителям:**

- а) США.

- б) Японии.  
в) Италии.  
г) Греции.

### Примеры контрольной работы

1. Задание по позиционированию стран (на основании моделей Г. Хофштеде, Ф. Тромпенаарса - Ч. Хампден-Тернера).

Заполните таблицы – дайте краткие характеристики стран по выделенным параметрам

#### Модель Г. Хофштеде

Страна	Дистанция власти	Индивидуализм - коллективизм	Избегание неопределенности	Мужественность - женственность
США				
Франция				
Япония				
Швеция				
Китай				
Арабские страны				
Германия				
Россия				

#### Модель Тромпенаарса Ф.- Хампден-Тернера Ч.

Страна	Параметр 1	Параметр 2	Параметр 3	Параметр 4	Параметр 5	Параметр 6	Параметр 7
США							
Франция							
Япония							
Швеция							
Китай							
Арабские страны							
Германия							
Россия							

- Параметр 1. – «универсализм - партикуляризм»;  
 Параметр 2. – «ориентация на достижение – ориентация на статус»;  
 Параметр 3. – «диффузность - специфичность»;  
 Параметр 4. – «индивидуализм - коллективизм»;  
 Параметр 5. – «эмоциональность - нейтральность»;  
 Параметр 6. – «отношение ко времени»;

Параметр 7. – «отношение к окружающей среде».

2. Проведите диагностику организационной культуры конкретной компании: анализ культуры по модели Э. Шайна (артефакты, уровень ценностей, глубинный уровень).
3. Проведите диагностику организационной культуры конкретной компании: анализ культуры по изученным моделям (Р. Рюттингера, М. де Врие и Д. Миллера, С. Медок и Д. Паркин, С. Ханди, К. Камерона и Р. Куинна).
4. Проведите диагностику организационной культуры конкретной компании: анализ культуры по моделям национально-ориентированных культур (Р. Льюиса, Г. Хофштеде, А. Клухона и Ф. Стродтбека, Тромпенаарса Ф., Хампден-Тернера Ч.).

### **Примеры домашнего задания**

1. Написать эссе по теме: «Организационная культура советских предприятий».
2. Написать эссе по теме «Организационная культура, отраженная в советском и современном игровом кино» (например, на основе отечественных фильмов «Служебный роман», «Большая семья», «Самая обаятельная и привлекательная» и т.д., а также иностранных фильмов «Фирма», «99 франков», «Дьявол носит Прада» и др.). Фильм студент выбирает самостоятельно (по согласованию с преподавателем).
3. Написать эссе по теме «Российская деловая культура и ее специфика».
4. Написать эссе по теме: «Имидж и репутация компании как важный нематериальный актив современной организации».
5. Подготовка к групповой дискуссии по теме «Возможно ли управлять организационной культурой?».
6. Привести примеры миссий и девизов 10 компаний.
7. Проанализировать кодексы корпоративного поведения 3 компаний разного типа.
8. Написать эссе на тему: «Артефакты, нормы и ценности организационной культуры» (на примере факультета «Высшая школа управления и инноваций» МГУ).

**СИСТЕМА РЕЙТИНГОВОЙ ОЦЕНКИ И КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ СТУДЕНТОВ**

№ п/п	СТРУКТУРА	Баллы по каждому модулю
1.	Оценка за активное участие в учебном процессе и посещение занятий: <div style="text-align: right; padding-right: 20px;">           Всех занятий            Не менее 75%            Не менее 50%            Не менее 25%         </div> Итого:	5 4 3 2 до 5
2.	устный опрос в форме собеседования (УО-1) письменный опрос в виде теста (ПР-1) письменная контрольная работа (ПР-2) устный опрос в форме коллоквиума (УО-2) письменная работа в форме реферата (ПР-4) Итого:	5 10 10 10 10 45
3.	Итоговое тестирование/защита проекта	50
	<b>ВСЕГО:</b>	<b>100</b>

**Пересчет на 5 балльную систему**

<b>2</b> (неудовлетворительно)	<b>3</b> (удовлетворительно)	<b>4</b> (хорошо)	<b>5</b> (отлично)
<b>&lt; 50</b>	<b>50-64</b>	<b>65-84</b>	<b>85-100</b>

**Язык преподавания:** русский.

**Автор программы:** Гавриленко Ольга Владимировна, к.соц.н., доцент социологического факультета и Высшей школы управления и инноваций МГУ им. М.В. Ломоносова.

**Преподаватель (преподаватели) программы:** Гавриленко Ольга Владимировна, к.соц.н., доцент социологического факультета и Высшей школы управления и инноваций МГУ им. М.В. Ломоносова.