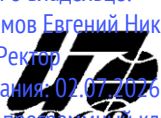


Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Трофимов Евгений Николаевич  
Должность: Ректор  
Дата подписания: 02.07.2026 09:41:30  
Уникальный идентификатор документа:  
с379adf0ad4f91cbbf100b7fc3323cc41cc52545



Образовательное частное учреждение высшего образования  
**«Российская международная академия туризма»**

Факультет менеджмента туризма  
Кафедра менеджмента и экономики

Принято Ученым Советом  
18 февраля 2026 г.  
Протокол № 02-06-01

УТВЕРЖДАЮ  
Первый проректор  
В.Ю. Питюков  
16 февраля 2026 г.

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

### **«Кросс-культурный менеджмент»**

по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент  
профиль – «Управление бизнесом и логистика»  
квалификация (степень) выпускника – бакалавр  
**Б1.УОО.02**

Рассмотрено и одобрено  
на заседании кафедры  
Протокол № 5 от 21 января 2026  
г.

Разработчик: Степуренко  
О.А., ст. преподаватель  
кафедры менеджмента и  
экономики

Химки 2026

## 1. Цели и задачи дисциплины

**Цель дисциплины «Кросс-культурный менеджмент»** - формирование у обучающихся компетенций ПК-8 средствами дисциплины «Кросс-культурный менеджмент».

Учебная программа направлена на формирование у студентов толерантного отношения к представителям различных культур, развитию навыков делового сотрудничества в условиях кросс-культурной среды. Особое внимание уделено методам преодоления кросс-культурных барьеров в процессе коммуникации с представителями «чужих» культур.

Для реализации поставленной цели в процессе преподавания дисциплины решаются следующие задачи:

- формирование системы знаний в области кросс-культурного менеджмента для работы в межкультурной среде, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия в сфере международной логистики и управления цепочками поставок;
- изучение основных теоретических концепций кросс-культурного менеджмента применительно к взаимодействию с перевозчиками, экспедиторами, таможенными органами и клиентами из разных стран;
- формирование у студентов понимания основных причин кросс-культурных барьеров (различия в восприятии времени, отношении к договорённостям, стилях коммуникации) и путей их преодоления в международной логистике;
- изучение факторов, определяющих стили управления в межкультурном контексте, в том числе при организации международных перевозок и управлении распределёнными логистическими командами;
- формирование у слушателей понимания межкультурных особенностей коммуникаций при ведении переговоров с партнёрами из Азии, Европы, Ближнего Востока и Америки о фрахтовых ставках, сроках доставки и штрафных санкциях;
- изучение специфики национальных стилей управления в международной логистике (немецкая пунктуальность, китайская иерархичность, арабская ориентация на отношения, американский прагматизм) и их влияния на эффективность цепочек поставок;
- создание условий для формирования навыков разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом в международной логистике.

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

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций, представленных в компетентностной карте дисциплины в соответствии с ФГОС ВО, компетентностной моделью выпускника, определенной вузом и представленной в ОПОП, и содержанием дисциплины (модуля):

В результате освоения дисциплины формируются следующие компетенции: ПК-8 Способен эффективно выполнять управленческие функции в мультикультурной среде.

Категория компетенций	Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Результаты обучения
	<b>ПК-8.</b> Способен эффективно выполнять управленческие функции в	ПК-8.1. Анализирует и учитывает модели кросс-культурного поведения в	<b>Знает:</b> - модели кросс-культурного поведения в

	<p>мультикультурной среде</p>	<p>процессе управления международным бизнесом ПК-8.2. Определяет эффективную стратегию поведения и управления в кросс-культурной среде, применяя знания об особенностях организации многонациональных компаний, основных аспектах кросс – культурной коммуникации и навыков работы с конфликтами, возникающими при взаимодействии нескольких культурных моделей</p>	<p>процессе управления международным бизнесом; - основные аспекты кросс-культурной коммуникации. <b>Умеет:</b> - определять эффективную стратегию поведения и управления в кросс-культурной среде. <b>Владеет:</b> - навыками работы с конфликтами, возникающими при взаимодействии нескольких культурных моделей.</p>
--	-------------------------------	---	--

### 3. Место дисциплины в структуре ОПОП и этапы формирования компетенций

Дисциплина «Кросс-культурный менеджмент» относится к дисциплинам обязательной части учебного плана и изучается в 7 семестре на очной форме обучения.

### 4. Объем дисциплины и виды учебной работы

#### 4.1. Очная форма обучения

Вид учебной работы	Всего часов	Семестр
		7
<b>Контактная работа обучающихся с преподавателем, в том числе:</b>	32	32
занятия лекционного типа (ЗЛТ)	14	14
лабораторные работы (ЗСТ (ЛР))		
практические занятия (ЗСТ ПР)	14	14
групповые консультации, и (или) индивидуальную работу обучающихся с педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях (в том числе индивидуальные консультации) (ГК)	2	2
групповые консультации по подготовке курсового проекта (работы)		
контактная работа при проведении промежуточной аттестации (в том числе при оценивании результатов курсового проектирования (выполнения курсовых работ) (ПА конт)	2	2
<b>Самостоятельная работа обучающегося (СРО), в том числе</b>	40	40
СРуз -самостоятельная работа обучающегося при подготовке к учебным занятиям и курсовым проектам (работам)	38	38

Вид учебной работы	Всего часов	Семестр
		7
СРпа -самостоятельная работа обучающегося при подготовке к промежуточной аттестации	2	2
<b>Форма промежуточной аттестации (зачет)</b>		зачет
<b>Общая трудоемкость дисциплины: часы</b>	72	72
<b>зачетные единицы</b>	2	2

## 5. Содержание дисциплины

### 5.1.Содержание разделов дисциплины

№ п/п	Разделы дисциплины	Содержание раздела
1	Раздел 1. Основы кросс-культурного менеджмента: возникновение, предмет, задачи дисциплины. Социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия в различных культурах	Кросс-культурный менеджмент как область знаний, изучающая закономерности взаимодействия представителей разных культур в деловой среде, включая логистику и управление цепочками поставок. Предпосылки возникновения кросс-культурного менеджмента: глобализация бизнеса, расширение международных экономических связей, рост числа 跨国 компаний в сфере логистики. Предмет дисциплины: национальные стили управления, межкультурные коммуникации, поведенческие особенности представителей разных культур в деловой среде. Задачи кросс-культурного менеджмента в логистике: формирование толерантного отношения к представителям различных культур при организации международных перевозок, развитие навыков делового сотрудничества в условиях кросс-культурной среды, преодоление культурных барьеров при взаимодействии с водителями-международниками, диспетчерами, экспедиторами и клиентами из разных стран. Социальные различия: классовая структура, социальная мобильность, статусные различия в разных культурах и их влияние на логистические контракты. Этнические различия: особенности этнических групп, этноцентризм, стереотипы в восприятии деловых партнёров. Конфессиональные различия: влияние религиозных норм на деловой этикет, график работы, праздники (например, Рамадан, Шаббат, Рождество) при планировании международных перевозок. Культурные различия: ценности, нормы, традиции, обычаи, определяющие поведение деловых партнёров. Формирование толерантности и уважения к культурному разнообразию как необходимое условие успешной работы в международной логистике.
2	Раздел 2. Концептуальные подходы к кросс-культурному	Эволюция кросс-культурного менеджмента как научной дисциплины: от антропологических исследований к прикладным моделям для бизнеса. Основные концептуальные подходы: культурный детерминизм,

	<p>менеджменту. Эволюция предмета кросс-культурного менеджмента. Развитие концепций кросс-культурного менеджмента</p>	<p>культурный релятивизм, универсализм и партикуляризм применительно к управлению логистическими проектами. Развитие концепций кросс-культурного менеджмента в трудах зарубежных и отечественных учёных. Теория культурных измерений Г. Хофстеде: дистанция власти, индивидуализм vs коллективизм, маскулинность vs феминность, избегание неопределённости, долгосрочная vs краткосрочная ориентация (конфуцианский динамизм) – их влияние на управление цепочками поставок. Модель Ф. Тромпенаарса и Ч. Хэмпден-Тёрнера: универсализм vs партикуляризм, индивидуализм vs коммунитаризм, нейтральные vs эмоциональные культуры, специфические vs диффузные культуры, достижение vs аскрипция, внутренняя vs внешняя ориентация – применимость к логистическому менеджменту. Модель Э. Холла: высококонтекстные и низкоконтекстные культуры, монохронные и полихронные культуры – практическое значение для логистики. Модель Ш. Шварца: ценности на индивидуальном и культурном уровнях. Критика и ограничения классических моделей при использовании в международной логистике. Система факторов, определяющих национальные стили управления: исторические, географические, экономические, политические, религиозные, социальные факторы. Барьеры восприятия «чужой культуры» и кросс-культурной адаптации: этноцентризм, стереотипизация, культурный шок, лингвистические барьеры, невербальное недопонимание. Способность толерантно воспринимать социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия как ключевая компетенция менеджера в международной логистике.</p>
3	<p>Раздел 3. Типология культур по Э. Холлу: высококонтекстные и низкоконтекстные культуры. Монохронные и полихронные культуры</p>	<p>Типология культур Эдварда Холла как основа понимания межкультурных различий в деловой коммуникации. Высококонтекстные культуры: невербальная коммуникация, неявная передача информации, роль отношений и личных связей, значение иерархии и статуса. Примеры стран: Япония, Китай, арабские страны, страны Латинской Америки, Россия. Особенности делового взаимодействия с представителями высококонтекстных культур в логистике: необходимость построения личных отношений, длительные переговоры, значение устных договорённостей, недопустимость публичной критики. Низкоконтекстные культуры: прямая и явная коммуникация, точные формулировки, письменные контракты, опора на факты и правила. Примеры стран: Германия, Швейцария, США, Скандинавские страны, Нидерланды. Особенности делового взаимодействия с представителями низкоконтекстных культур в логистике: ценность пунктуальности, чёткое соблюдение сроков, документальное подтверждение договорённостей,</p>

		<p>эффективность переговоров по электронной почте. Монохронные культуры: линейное восприятие времени, последовательное выполнение задач, пунктуальность, строгое соблюдение расписаний. Примеры стран: Германия, Швейцария, США, Япония, Скандинавские страны. Особенности делового взаимодействия с представителями монохронных культур в логистике: точное планирование доставки, жёсткие сроки, недопустимость опозданий, эффективность графиков и тайм-менеджмента. Полихронные культуры: параллельное выполнение задач, гибкое отношение ко времени, многозадачность, значение отношений выше точного соблюдения сроков. Примеры стран: страны Латинской Америки, Ближнего Востока, Южной Европы (Италия, Испания), Индия, многие страны Африки. Особенности делового взаимодействия с представителями полихронных культур в логистике: необходимость терпения, планирование резервов времени, готовность к переносам сроков, учёт религиозных и национальных праздников. Социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия представителей данных культур при бизнес-взаимодействии в логистике: отношение к договорённостям, стиль переговоров, восприятие времени, роль личности в бизнесе.</p>
4	<p>Раздел 4. Типология культур по Ф. Тромпенаарсу и Г. Хофстеде: формальные и эгалитарные культуры, экспрессивные и сдержанные культуры, ориентированные на сделку и на взаимоотношения</p>	<p>Типология культур по Фонсу Тромпенаарсу и Чарльзу Хэмпден-Тёрнеру. Формальные (диффузные) и эгалитарные (специфические) культуры. Формальные культуры: чёткая иерархия, дистанция власти, уважение к статусу и должности, формальное обращение. Примеры стран: Япония, Германия, Франция, Россия. Особенности взаимодействия с представителями формальных культур в логистике: соблюдение субординации, уважение к руководителям, формальный стиль переписки, значение регалий. Эгалитарные культуры: равенство в коммуникации, минимальная дистанция власти, демократичность, прямое обращение по имени. Примеры стран: США, Австралия, Нидерланды, Дания. Особенности взаимодействия с представителями эгалитарных культур в логистике: открытость к диалогу, быстрое принятие решений, неформальный стиль общения, готовность обсуждать условия на равных. Экспрессивные (эмоциональные) культуры: открытое выражение эмоций, жестикация, изменение интонации, эмоциональная вовлечённость в переговоры. Примеры стран: Италия, Испания, Бразилия, Мексика, арабские страны. Особенности взаимодействия с представителями экспрессивных культур в логистике: готовность к эмоциональному обсуждению проблем, значение личного контакта, недопустимость формального отказа. Сдержанные (нейтральные) культуры: контроль эмоций, сдержанное поведение,</p>

		<p>рациональный подход, монотонная интонация. Примеры стран: Япония, Великобритания, Германия, Финляндия, Китай. Особенности взаимодействия с представителями сдержанных культур в логистике: опора на факты и цифры, избегание эмоциональных оценок, ценность письменных подтверждений. Типология культур по Г. Хофстеде: культуры ориентированные на сделку (task-oriented) и культуры ориентированные на взаимоотношения (relationship-oriented). Культуры ориентированные на сделку: приоритет выполнения задачи, эффективность, результат любой ценой. Примеры стран: США, Германия, Скандинавские страны, Нидерланды. Особенности взаимодействия: ценность профессионализма, чёткие KPI, готовность к жёстким переговорам. Культуры ориентированные на взаимоотношения: приоритет доверия, личных связей, долгосрочного партнёрства. Примеры стран: Китай, Япония, арабские страны, страны Латинской Америки. Особенности взаимодействия в логистике: необходимость построения личных отношений, долгие переговоры, значение неформальных встреч, готовность к компромиссам ради сохранения отношений. Социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия представителей данных культур при бизнес-взаимодействии в международной логистике.</p>
5	<p>Раздел 5. Межкультурные особенности коммуникаций в международной логистике. Разрешение конфликтов в кросс-культурной среде</p>	<p>5. Вербальная и невербальная межкультурная коммуникация в международной логистике. Вербальные особенности: стиль общения (прямой vs косвенный), использование пауз, самопрезентация, отношение к критике и комплиментам. Невербальная коммуникация в разных культурах: жесты (значение привычных жестов в разных странах), мимика, дистанция (проксемика), контакт глаз, физический контакт (рукопожатия, объятия). Формирование практических навыков межкультурного общения на английском языке в логистическом контексте: ведение переговоров о фрахте, обсуждение штрафных санкций (демередж, диспач), составление деловой переписки с учётом культурных особенностей партнёра, проведение видеоконференций с мультикультурными командами. Разрешение конфликтов в кросс-культурной среде в логистике: типичные кросс-культурные конфликты (задержки поставок из-за культурного недопонимания, различия в трактовке договорённостей, неверная интерпретация требований). Методы профилактики кросс-культурных конфликтов: обучение персонала, предварительное изучение культуры партнёра, адаптация документов и контрактов. Методы разрешения конфликтов в международной логистике: переговоры с учётом культурных особенностей (компромисс, сотрудничество, избегание), медиация, формализация процедур, привлечение кросс-культурного консультанта. Управление мультикультурными</p>

	логистическими командами: преодоление культурного шока, адаптация сотрудников из разных стран (водители-международники, логисты-экспаты), развитие культурного интеллекта (CQ), формирование инклюзивной среды, учитывающей культурные, этнические, конфессиональные и социальные различия. Кросс-культурные компетенции современного менеджера по логистике: эмпатия, гибкость, толерантность, знание культурных кодов ключевых деловых партнёров. Практические кейсы межкультурных конфликтов и успешного взаимодействия в международной логистике (примеры: переговоры с китайскими перевозчиками, взаимодействие с арабскими таможенными брокерами, работа с немецкими диспетчерами).
--	---

## 5.2. Разделы дисциплин и виды занятий, коды формулируемых компетенций

### 5.2.1. Очная форма обучения

Наименование разделов и тем дисциплины	Формируемая компетенция	Всего часов	Контактная работа с обучающимися (час.)				СРО
			Итого	в том числе			
				ЗЛТ	ЗСТ (ЛР)	ЗСТ (ПР)	
Разделы дисциплины и наименование тем							
Раздел 1. Основы кросс-культурного менеджмента: возникновение, предмет, задачи дисциплины. Социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия в различных культурах	ПК-8	12	4	2		2	8
Раздел 2. Концептуальные подходы к кросс-культурному менеджменту. Эволюция предмета кросс-культурного менеджмента. Развитие концепций кросс-культурного менеджмента	ПК-8	10	4	2		2	6
Раздел 3. Типология культур по Э. Холлу: высококонтекстные и низкоконтекстные культуры. Монохронные и полихронные культуры	ПК-8	16	8	4		4	8
Раздел 4. Типология культур по Ф. Тромпенаарсу и Г. Хофстеде: формальные и эгалитарные культуры, экспрессивные и	ПК-8	12	4	2		2	8

сдержанные культуры, культуры ориентированные на сделку и на взаимоотношения								
Раздел 5. Межкультурные особенности коммуникаций в международной логистике. Разрешение конфликтов в кросс-культурной среде.	ПК-8	16	8	4		4		8
Групповые консультации, и (или) индивидуальная работа обучающихся с педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях (в том числе индивидуальные консультации) (ГК)	ПК-8	2	2				2	
<b>Форма промежуточной аттестации (зачет)</b>	ПК-8	4	2				2	2
Всего часов		72	32	14		14	4	40

## 6. Контактная и самостоятельная работа обучающихся

Контактная работа при проведении учебных занятий по дисциплинам (модулям) включает в себя: занятия лекционного типа (лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации педагогическими работниками РМАТ и (или) лицами, привлекаемыми РМАТ к реализации образовательных программ на иных условиях, обучающимся) и (или) занятия семинарского типа (семинары, практические занятия, практикумы, лабораторные работы, коллоквиумы и иные аналогичные занятия), и (или) групповые консультации, и (или) индивидуальную работу обучающихся с педагогическими работниками РМАТ и (или) лицами, привлекаемыми РМАТ к реализации образовательных программ на иных условиях (в том числе индивидуальные консультации).

Занятия лекционного типа проводятся в соответствии с объемом и содержанием представленным в таблице раздела 5.

При проведении учебных занятий по дисциплине обеспечивается развитие у обучающихся навыков командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, лидерских качеств (включая при необходимости проведение интерактивных лекций, групповых дискуссий, ролевых игр, тренингов, анализ ситуаций и имитационных моделей, содержание дисциплины (модуля) составлено на основе результатов научных исследований, проводимых РМАТ, в том числе с учетом региональных особенностей профессиональной деятельности выпускников и потребностей работодателей).

**6.1. Занятия семинарского типа (семинары, практические занятия, практикумы, лабораторные работы, коллоквиумы и др.)**

## **Тема 1. Основы кросс-культурного менеджмента: возникновение, предмет, задачи дисциплины**

**Цель занятия:** формирование у обучающихся системного понимания сущности кросс-культурного менеджмента, его предмета, задач и роли в эффективном выполнении управленческих функций в мультикультурной среде международной логистики.

**Компетенции:** ПК-8 Способен эффективно выполнять управленческие функции в мультикультурной среде.

**Тип занятия:** практическое занятие

**Форма проведения:** групповые дискуссии, доклад, практическое задание

**1. Дискуссия. Основная тема (либо проблема) для обсуждения:** Почему знание культурных особенностей партнёров становится критическим фактором успеха в международной логистике? Какие риски возникают при игнорировании социальных, этнических, конфессиональных и культурных различий?

### **2. Доклад. Темы для доклада:**

1. Предпосылки возникновения кросс-культурного менеджмента: глобализация логистики и рост международных перевозок.
2. Предмет и задачи кросс-культурного менеджмента в логистической деятельности.
3. Социальные различия в разных культурах: классовая структура, статусные различия и их влияние на логистические контракты.
4. Этнические различия: этноцентризм, стереотипы в восприятии деловых партнёров в логистике.
5. Конфессиональные различия: влияние религиозных норм на деловой этикет, график работы и праздники при планировании перевозок.
6. Культурные различия: ценности, нормы, традиции, определяющие поведение деловых партнёров.
7. Формирование толерантности и уважения к культурному разнообразию как необходимое условие работы в международной логистике.

**3. Практическое задание** с целью формирования навыков выявления культурных различий обучающимся предлагается описание пяти ситуаций из деятельности логистической компании: китайский партнёр не даёт прямого ответа на вопрос о сроках; немецкий водитель требует письменного подтверждения устной договорённости; арабский клиент хочет обсудить контракт за ужином, а не в офисе; итальянский диспетчер активно жестикулирует и повышает голос; японский партнёр несколько раз кланяется при встрече. Необходимо для каждой ситуации определить возможные культурные причины поведения, предложить вариант реакции логистического менеджера, указать, какие социальные, этнические или конфессиональные различия могут стоять за этим поведением.

## **Тема 2. Концептуальные подходы к кросс-культурному менеджменту. Эволюция и модели**

**Цель занятия:** формирование у обучающихся системного понимания эволюции кросс-культурного менеджмента, основных теоретических концепций и моделей для эффективного выполнения управленческих функций в мультикультурной среде международной логистики.

**Компетенции:** ПК-8 Способен эффективно выполнять управленческие функции в мультикультурной среде.

**Тип занятия:** практическое занятие

**Форма проведения:** групповые дискуссии, доклад, практическое задание

**1. Дискуссия. Основная тема (либо проблема) для обсуждения:** Какая из моделей кросс-культурного анализа (Хофстеде, Тромпенаарс, Холл) наиболее применима для управления логистическим проектом с участием партнёров из Азии, Европы и Ближнего Востока?

**2. Доклад. Темы для доклада:**

1. Эволюция кросс-культурного менеджмента как научной дисциплины.
2. Теория культурных измерений Г. Хофстеде: дистанция власти, индивидуализм/коллективизм, избегание неопределённости – влияние на управление цепочками поставок.
3. Модель Ф. Тромпенаарса и Ч. Хэмпден-Тёрнера: универсализм/партикуляризм, нейтральные/эмоциональные, специфические/диффузные культуры.
4. Модель Э. Холла: высококонтекстные и низкоконтекстные культуры, монохронные и полихронные культуры.
5. Система факторов, определяющих национальные стили управления в логистике.
6. Барьеры восприятия «чужой культуры» и кросс-культурной адаптации в логистической деятельности.
7. Критика и ограничения классических моделей при использовании в международной логистике.

**3. Практическое задание** с целью формирования навыков применения теоретических моделей обучающимся предлагается описание международного логистического проекта с участием партнёров из Германии, Китая, Бразилии и ОАЭ. Необходимо для каждой страны по модели Хофстеде определить ключевые параметры (дистанция власти, индивидуализм, избегание неопределённости), для каждой страны по модели Холла определить тип культуры (высококонтекстная/низкоконтекстная, монохронная/полихронная). На основе анализа разработать рекомендации для логистического менеджера по коммуникации с каждой из сторон.

**Тема 3. Типология культур по Э. Холлу: высококонтекстные и низкоконтекстные культуры. Монохронные и полихронные культуры**

**Цель занятия:** формирование у обучающихся системного понимания культурных различий по типологии Э. Холла для эффективного выполнения управленческих функций в мультикультурной среде международной логистики.

**Компетенции:** ПК-8 Способен эффективно выполнять управленческие функции в мультикультурной среде.

**Тип занятия:** практическое занятие

**Форма проведения:** групповые дискуссии, доклад, практическое задание

**1. Дискуссия. Основная тема (либо проблема) для обсуждения:** Как различия между высококонтекстными и низкоконтекстными культурами влияют на ведение переговоров о фрахтовых ставках и сроках доставки? Как избежать недопонимания при взаимодействии с партнёрами из монохронных и полихронных культур?

**2. Доклад. Темы для доклада:**

1. Высококонтекстные культуры: характеристика, невербальная коммуникация, роль отношений и иерархии (Китай, Япония, арабские страны, Россия).
2. Низкоконтекстные культуры: прямая коммуникация, письменные контракты, опора на факты (Германия, США, Скандинавские страны).
3. Особенности делового взаимодействия с представителями высококонтекстных культур в логистике.
4. Особенности делового взаимодействия с представителями низкоконтекстных культур в логистике.

5. Монохронные культуры: линейное восприятие времени, пунктуальность, соблюдение расписаний (Германия, Япония, США).
6. Полихронные культуры: параллельное выполнение задач, гибкое отношение ко времени (Латинская Америка, Ближний Восток, Южная Европа).
7. Социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия представителей данных культур при бизнес-взаимодействии в логистике.

**3. Практическое задание** с целью формирования навыков адаптации коммуникации под культурные особенности обучающимся предлагается описание пяти ситуаций: подготовка email-письма немецкому партнёру о задержке поставки; проведение переговоров с китайским перевозчиком о снижении тарифа; планирование графика доставки с бразильским складом в предпраздничный период; устное согласие условий с арабским экспедитором; составление отчёта для японского клиента. Необходимо для каждой ситуации определить тип культуры партнёра, разработать стратегию коммуникации (стиль, форма, сроки), подготовить фрагмент письма или сценарий разговора на английском языке.

#### **Тема 4. Типология культур по Ф. Тромпенаарсу и Г. Хофстеде**

**Цель занятия:** формирование у обучающихся системного понимания культурных различий по типологиям Ф. Тромпенаарса и Г. Хофстеде для эффективного выполнения управленческих функций в мультикультурной среде международной логистики.

**Компетенции:** ПК-8 Способен эффективно выполнять управленческие функции в мультикультурной среде.

**Тип занятия:** практическое занятие

**Форма проведения:** групповые дискуссии, доклад, практическое задание

**1. Дискуссия. Основная тема (либо проблема) для обсуждения:** Как различия между формальными и эгалитарными культурами влияют на управление мультикультурной командой логистов? Как эмоциональность или сдержанность партнёра влияет на переговорный процесс в логистике?

#### **2. Доклад. Темы для доклада:**

1. Формальные (диффузные) и эгалитарные (специфические) культуры по Ф. Тромпенаарсу: определение и примеры стран.
2. Особенности взаимодействия с представителями формальных культур в логистике (Германия, Франция, Япония, Россия).
3. Особенности взаимодействия с представителями эгалитарных культур в логистике (США, Нидерланды, Дания, Австралия).
4. Экспрессивные (эмоциональные) и сдержанные (нейтральные) культуры: характеристика и примеры стран.
5. Особенности взаимодействия с представителями экспрессивных культур в логистике (Италия, Испания, Бразилия, арабские страны).
6. Особенности взаимодействия с представителями сдержанных культур в логистике (Япония, Великобритания, Германия, Финляндия).
7. Культуры ориентированные на сделку (task-oriented) и на взаимоотношения (relationship-oriented) по Г. Хофстеде: сравнительный анализ.

**3. Практическое задание** с целью формирования навыков управления в разных культурных типах обучающимся предлагается описание логистической компании, которая открывает представительства в трёх странах: Германия (формальная, сдержанная, сделочная), Бразилия (экспрессивная, полихронная, отношенческая) и Китай (формальная, высококонтекстная, отношенческая). Необходимо для каждой страны разработать стиль управления персоналом, систему мотивации, формат совещаний, стиль деловой переписки, подход к контролю исполнения. Результат оформить в виде сравнительной таблицы.

## **Тема 5. Межкультурные особенности коммуникаций и разрешение конфликтов в международной логистике**

**Цель занятия:** формирование у обучающихся системного понимания межкультурных особенностей коммуникаций и методов разрешения конфликтов для эффективного выполнения управленческих функций в мультикультурной среде международной логистики.

**Компетенции:** ПК-8 Способен эффективно выполнять управленческие функции в мультикультурной среде.

**Тип занятия:** практическое занятие

**Форма проведения:** групповые дискуссии, доклад, практическое задание

**1. Дискуссия. Основная тема (либо проблема) для обсуждения:** Какие типичные кросс-культурные конфликты возникают в международной логистике (недопонимание сроков, разная трактовка договорённостей, способы выражения недовольства)? Какие методы разрешения конфликтов наиболее эффективны в мультикультурной среде?

**2. Доклад. Темы для доклада:**

1. Вербальная и невербальная межкультурная коммуникация в международной логистике.
2. Невербальная коммуникация в разных культурах: жесты, дистанция, контакт глаз, рукопожатия.
3. Типичные кросс-культурные конфликты в логистике: задержки поставок, различия в трактовке договорённостей, интерпретация требований.
4. Методы профилактики кросс-культурных конфликтов в логистической деятельности.
5. Методы разрешения конфликтов в международной логистике: переговоры, медиация, формализация процедур.
6. Управление мультикультурными логистическими командами: преодоление культурного шока, адаптация сотрудников.
7. Развитие культурного интеллекта (CQ) и кросс-культурных компетенций менеджера по логистике.

**3. Практическое задание** с целью формирования навыков разрешения кросс-культурных конфликтов обучающимся предлагается описание пяти конфликтных ситуаций в международной логистике: китайский поставщик не подтвердил отгрузку письменно, ожидая устной договорённости; немецкий клиент требует штраф за просрочку, которую он не хочет признавать форс-мажором; итальянский водитель громко выражает недовольство диспетчеру на складе; японский партнёр уклоняется от прямого ответа о причинах задержки; арабский заказчик настаивает на пересмотре контракта в устной беседе за ужином. Необходимо для каждой ситуации определить культурные причины конфликта, предложить стратегию разрешения (с указанием этапов), разработать план профилактики подобных конфликтов в будущем. Результат оформить в виде рекомендаций для логистического менеджера.

### **6.2. Самостоятельная работа обучающихся**

**Тема 1. Основы кросс-культурного менеджмента: возникновение, предмет, задачи дисциплины**

**Цель занятия:** формирование у обучающихся системного понимания сущности кросс-культурного менеджмента, его предмета, задач и роли в эффективном выполнении управленческих функций в мультикультурной среде международной логистики.

**Вид работы:** изучение литературы по теме, подготовка к семинарскому занятию.

**Вопросы для подготовки к дискуссии:**

1. Предпосылки возникновения кросс-культурного менеджмента: глобализация логистики и рост международных перевозок;
2. Предмет и задачи кросс-культурного менеджмента в логистической деятельности;
3. Социальные различия в разных культурах: классовая структура, статусные различия и их влияние на логистические контракты;
4. Этнические различия: этноцентризм, стереотипы в восприятии деловых партнёров в логистике;
5. Конфессиональные различия: влияние религиозных норм на деловой этикет, график работы и праздники при планировании перевозок;
6. Культурные различия: ценности, нормы, традиции, определяющие поведение деловых партнёров;
7. Формирование толерантности и уважения к культурному разнообразию как необходимое условие работы в международной логистике.

*Подготовка к выполнению практического занятия с целью формирования навыков выявления культурных различий обучающимся предлагается описание пяти ситуаций из деятельности логистической компании: китайский партнёр не даёт прямого ответа на вопрос о сроках; немецкий водитель требует письменного подтверждения устной договорённости; арабский клиент хочет обсудить контракт за ужином, а не в офисе; итальянский диспетчер активно жестикулирует и повышает голос; японский партнёр несколько раз кланяется при встрече. Необходимо для каждой ситуации определить возможные культурные причины поведения, предложить вариант реакции логистического менеджера, указать, какие социальные, этнические или конфессиональные различия могут стоять за этим поведением.*

**Тема 2. Концептуальные подходы к кросс-культурному менеджменту. Эволюция и модели**

**Цель занятия:** формирование у обучающихся системного понимания эволюции кросс-культурного менеджмента, основных теоретических концепций и моделей для эффективного выполнения управленческих функций в мультикультурной среде международной логистики.

**Вид работы:** изучение литературы по теме, подготовка к семинарскому занятию.

**Вопросы для подготовки к дискуссии:**

1. Эволюция кросс-культурного менеджмента как научной дисциплины;
2. Теория культурных измерений Г. Хофстеде: дистанция власти, индивидуализм/коллективизм, избегание неопределённости – влияние на управление цепочками поставок;
3. Модель Ф. Тромпенаарса и Ч. Хэмпден-Тёрнера: универсализм/партикуляризм, нейтральные/эмоциональные, специфические/диффузные культуры;
4. Модель Э. Холла: высококонтекстные и низкоконтекстные культуры, монохронные и полихронные культуры;
5. Система факторов, определяющих национальные стили управления в логистике;
6. Барьеры восприятия «чужой культуры» и кросс-культурной адаптации в логистической деятельности;
7. Критика и ограничения классических моделей при использовании в международной логистике.

*Подготовка к выполнению практического занятия с целью формирования навыков применения теоретических моделей обучающимся предлагается описание международного логистического проекта с участием партнёров из Германии, Китая, Бразилии и ОАЭ.*

Необходимо для каждой страны по модели Хофстеде определить ключевые параметры (дистанция власти, индивидуализм, избегание неопределённости), для каждой страны по модели Холла определить тип культуры (высококонтекстная/низкоконтекстная, монохронная/полихронная). На основе анализа разработать рекомендации для логистического менеджера по коммуникации с каждой из сторон.

### **Тема 3. Типология культур по Э. Холлу: высококонтекстные и низкоконтекстные культуры. Монохронные и полихронные культуры**

**Цель занятия:** формирование у обучающихся системного понимания культурных различий по типологии Э. Холла для эффективного выполнения управленческих функций в мультикультурной среде международной логистики.

**Вид работы:** изучение литературы по теме, подготовка к семинарскому занятию.

#### **Вопросы для подготовки к дискуссии:**

1. Высококонтекстные культуры: характеристика, невербальная коммуникация, роль отношений и иерархии (Китай, Япония, арабские страны, Россия);
2. Низкоконтекстные культуры: прямая коммуникация, письменные контракты, опора на факты (Германия, США, Скандинавские страны);
3. Особенности делового взаимодействия с представителями высококонтекстных культур в логистике;
4. Особенности делового взаимодействия с представителями низкоконтекстных культур в логистике;
5. Монохронные культуры: линейное восприятие времени, пунктуальность, соблюдение расписаний (Германия, Япония, США);
6. Полихронные культуры: параллельное выполнение задач, гибкое отношение ко времени (Латинская Америка, Ближний Восток, Южная Европа);
7. Социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия представителей данных культур при бизнес-взаимодействии в логистике.

*Подготовка к выполнению практического занятия с целью формирования навыков адаптации коммуникации под культурные особенности обучающимся предлагается описание пяти ситуаций: подготовка email-письма немецкому партнёру о задержке поставки; проведение переговоров с китайским перевозчиком о снижении тарифа; планирование графика доставки с бразильским складом в предпраздничный период; устное согласование условий с арабским экспедитором; составление отчёта для японского клиента. Необходимо для каждой ситуации определить тип культуры партнёра, разработать стратегию коммуникации (стиль, форма, сроки), подготовить фрагмент письма или сценарий разговора на английском языке.*

### **Тема 4. Типология культур по Ф. Тромпенаарсу и Г. Хофстеде**

**Цель занятия:** формирование у обучающихся системного понимания культурных различий по типологиям Ф. Тромпенаарса и Г. Хофстеде для эффективного выполнения управленческих функций в мультикультурной среде международной логистики.

**Вид работы:** изучение литературы по теме, подготовка к семинарскому занятию.

#### **Вопросы для подготовки к дискуссии:**

1. Формальные (диффузные) и эгалитарные (специфические) культуры по Ф. Тромпенаарсу: определение и примеры стран;
2. Особенности взаимодействия с представителями формальных культур в логистике (Германия, Франция, Япония, Россия);
3. Особенности взаимодействия с представителями эгалитарных культур в логистике (США, Нидерланды, Дания, Австралия);
4. Экспрессивные (эмоциональные) и сдержанные (нейтральные) культуры: характеристика и примеры стран;

5. Особенности взаимодействия с представителями экспрессивных культур в логистике (Италия, Испания, Бразилия, арабские страны);
6. Особенности взаимодействия с представителями сдержанных культур в логистике (Япония, Великобритания, Германия, Финляндия);
7. Культуры ориентированные на сделку (task-oriented) и на взаимоотношения (relationship-oriented) по Г. Хофстеде: сравнительный анализ.

*Подготовка к выполнению практического занятия с целью формирования навыков управления в разных культурных типах обучающимся предлагается описание логистической компании, которая открывает представительства в трёх странах: Германия (формальная, сдержанная, сделочная), Бразилия (экспрессивная, полихронная, отношенческая) и Китай (формальная, высококонтекстная, отношенческая). Необходимо для каждой страны разработать: стиль управления персоналом, систему мотивации, формат совещаний, стиль деловой переписки, подход к контролю исполнения. Результат оформить в виде сравнительной таблицы.*

### **Тема 5. Межкультурные особенности коммуникаций и разрешение конфликтов в международной логистике**

**Цель занятия:** формирование у обучающихся системного понимания межкультурных особенностей коммуникаций и методов разрешения конфликтов для эффективного выполнения управленческих функций в мультикультурной среде международной логистики.

**Вид работы:** изучение литературы по теме, подготовка к семинарскому занятию.

#### **Вопросы для подготовки к дискуссии:**

1. Вербальная и невербальная межкультурная коммуникация в международной логистике;
2. Невербальная коммуникация в разных культурах: жесты, дистанция, контакт глаз, рукопожатия;
3. Типичные кросс-культурные конфликты в логистике: задержки поставок, различия в трактовке договорённостей, интерпретация требований;
4. Методы профилактики кросс-культурных конфликтов в логистической деятельности;
5. Методы разрешения конфликтов в международной логистике: переговоры, медиация, формализация процедур;
6. Управление мультикультурными логистическими командами: преодоление культурного шока, адаптация сотрудников;
7. Развитие культурного интеллекта (CQ) и кросс-культурных компетенций менеджера по логистике.

*Подготовка к выполнению практического занятия с целью формирования навыков разрешения кросс-культурных конфликтов обучающимся предлагается описание пяти конфликтных ситуаций в международной логистике: китайский поставщик не подтвердил отгрузку письменно, ожидая устной договорённости; немецкий клиент требует штраф за просрочку, которую он не хочет признавать форс-мажором; итальянский водитель громко выражает недовольство диспетчеру на складе; японский партнёр уклоняется от прямого ответа о причинах задержки; арабский заказчик настаивает на пересмотре контракта в устной беседе за ужином. Необходимо для каждой ситуации определить культурные причины конфликта, предложить стратегию разрешения (с указанием этапов), разработать план профилактики подобных конфликтов в будущем. Результат оформить в виде рекомендаций для логистического менеджера.*

### **6.3. Методические рекомендации по самостоятельной работе обучающихся и подготовке к промежуточной аттестации**

Методические рекомендации по самостоятельной работе составлены с целью оптимизации процесса освоения обучающимися учебного материала.

Самостоятельная работа обучающегося направлена на углубленное изучение разделов и тем рабочей программы и предполагает изучение литературных источников, выполнение домашних заданий и контрольных работ, проведение исследований разного характера. Работа основывается на анализе материалов, публикуемых в интернете, а также реальных фактов, личных наблюдений.

Самостоятельная работа обучающегося над усвоением материала по дисциплине может выполняться в читальном зале РМАТ, специально отведенных для самостоятельной работы помещениях, посредством использования электронной библиотеки и ЭИОС РМАТ.

Содержание и количество самостоятельной работы обучающегося определяется учебным планом, методическими материалами и указаниями преподавателя.

Также самостоятельная работа включает подготовку и анализ материалов по темам пропущенных занятий.

Самостоятельная работа во внеаудиторное время включает:

1) работу с лекционным материалом, предусматривающая проработку конспекта лекций;

2) изучение учебной и научной литературы;

3) поиск (подбор) и обзор литературы, электронных источников информации по индивидуально заданной проблеме курса, написание доклада, исследовательской работы по заданной проблеме;

4) выполнение задания по пропущенной или плохо усвоенной теме;

5) подготовку к практическим занятиям;

6) подготовка к промежуточной аттестации.

В зависимости от выбранных видов самостоятельной работы студенты самостоятельно планируют время на их выполнение. Предлагается равномерно распределить изучение тем учебной дисциплины.

## **7. Фонд оценочных средств**

Фонд оценочных средств по дисциплине разработан в соответствии с Методическими рекомендациями и является составной частью ОПОП.

### **8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины**

#### **8.1. Основная литература**

1. Мясоедов, С. П. Кросс-культурный менеджмент: учебник для вузов / С. П. Мясоедов, Л. Г. Борисова. — 3-е изд. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 314 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02314-5. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/583021>

2. Ильин, В. А. Организационная диагностика. Методология и базовые техники: учебник для вузов / В. А. Ильин, Е. В. Звонова; под общей редакцией В. А. Ильина. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 135 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-21521-2. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/590180>

3. Панфилова, А. П. Культура речи и деловое общение: учебник и практикум для вузов / А. П. Панфилова, А. В. Долматов. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 488 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16685-9. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/589285>

#### **8.2. Дополнительная литература**

1. Теория межкультурной коммуникации: учебник и практикум для вузов / под редакцией Ю. В. Таратухиной, С. Н. Безус. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. —

## **1. Ежегодно обновляемые современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы**

### **9.1. Ежегодно обновляемые современные профессиональные базы данных**

1. <https://www.economy.gov.ru> – Официальный сайт Министерства экономического развития;
2. <https://rosstat.gov.ru> - Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики;
3. <http://www.rostourunion.ru/> - официальный сайт отраслевого объединения РСТ, в которое входят туроператоры, турагентства, гостиницы, санаторно-курортные учреждения, транспортные, страховые, консалтинговые, IT-компании, учебные заведения, СМИ, общественные и иные организации в сфере туризма;
4. <http://www.fas.gov.ru> - Федеральная антимонопольная служба;
5. <http://www.rosreestr.ru> - Федеральная служба государственной регистрации, кадастра и картографии;
6. <http://www.fedsfm.ru> - Федеральная служба по финансовому мониторингу;
7. <https://russpass.ru> – Цифровая экосистема в туризме (Набор услуг для планирования путешествий по России и участников туристской отрасли);
8. <https://национальныепроекты.рф/projects/turizm> - Национальный проект «Туризм и индустрия гостеприимства»;
9. <https://russia.travel> - Информационный портал о туризме в России;
10. <https://www.tourdom.ru> - Профессиональный портал о туризме;
11. <https://profi.travel> - Профессиональный портал о туризме «Profi Travel»;
12. <https://tonkosti.ru> - Портал «Тонкости туризма»;
13. <https://www.tourdom.ru/hotline> - Электронный журнал «Горячая линия. Туризм»;
14. <https://www.atorus.ru> - Официальный сайт Ассоциации туроператоров России;
15. <https://favt.gov.ru> - Официальный сайт Федерального агентства воздушного транспорта (Росавиация);
16. <https://mintrans.gov.ru> - Официальный сайт Министерства транспорта РФ;
17. <https://customs.gov.ru> - Официальный сайт Федеральной таможенной службы;
18. <https://www.rosпотребнадзор.ru> - Официальный сайт Федеральной службы по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека (Роспотребнадзор);
19. <https://www.iata.org> - Официальный сайт Международной ассоциации воздушного транспорта (IATA);
20. <https://www.scopus.com> - Реферативная и справочная база данных рецензируемой литературы Scopus;
21. <https://apps.webofknowledge.com> - Политематическая реферативно-библиографическая и наукометрическая (библиометрическая) база данных Web of Science;
22. <https://www.sciencealert.com> - Science Alert является академическим издателем журналов открытого доступа. Также издает академические книги и журналы. Science Alert в настоящее время имеет более 150 журналов открытого доступа в области бизнеса, экономики, информатики, коммуникации, инженерии, медицины, математики, химии, общественной и гуманитарной науки;
23. <https://sciencepublishinggroup.com> - Science Publishing Group электронная база данных открытого доступа включающая в себя более 500 научных журналов, около 50 книг, 30 материалов научных конференций в области статистики, экономики, менеджмента, педагогики, социальных наук, психологии, биологии, химии, медицины, пищевой

инженерии, физики, математики, электроники, информатики, науке о защите природы, архитектуре, инженерии, транспорта, технологии, творчества, языка и литературы.

## **9.2. Ежегодно обновляемые информационные справочные системы**

1. Информационно-правовая система «Гарант». – URL: <http://www.garant.ru/>;
2. Информационно-правовая система «Консультант плюс». – URL: <http://www.consultant.ru/>.

## **10. Комплект лицензионного программного обеспечения**

1. Microsoft Office. Интегрированный пакет прикладных программ;
2. Microsoft Windows;
3. Корпоративная информационная система «КИС».

## **11. Электронные образовательные ресурсы**

1. ЭБС «Университетская библиотека Онлайн»;
2. ЭБС «Юрайт»;
3. Корпоративная информационная система «КИС».

## **12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине**

Изучение дисциплины обеспечивается в соответствии требованиями Федерального государственного образовательного стандарта по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент к материально-техническому обеспечению. Материально-техническое обеспечение необходимое для реализации дисциплины включает: учебная аудитория (кабинет экономических дисциплин) для проведения занятий всех видов, предусмотренных образовательной программой, в том числе групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации: оборудование: посадочные места по количеству обучающихся; рабочее место преподавателя; шкафы, учебная доска, стенды; технические средства обучения: ПК, экран, проектор

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены: персональные компьютеры (10 шт.) с возможностью подключения к информационно-телекоммуникационной сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду, к современным профессиональным базам данных и информационным справочным системам. Комплект мебели

РМАТ обеспечена необходимым комплектом лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения, в том числе отечественного производства (состав определен в п.10 и подлежит обновлению при необходимости).

При использовании в образовательном процессе печатных изданий библиотечный фонд укомплектован печатными изданиями из расчета не менее 0,25 экземпляра каждого из изданий, указанных в п.8, на одного обучающегося из числа лиц, одновременно осваивающих соответствующую дисциплину (модуль), проходящих соответствующую практику.

Обучающимся обеспечен доступ (удаленный доступ), в том числе в случае применения электронного обучения, дистанционных образовательных технологий, к современным профессиональным базам данных и информационным справочным системам, состав которых определяется в п.9 и подлежит обновлению (при необходимости).