

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Макаренко Елена Николаевна

Должность: Ректор

Дата подписания: 22.11.2024 10:09:36

Уникальный программный ключ:

c098bc0c1041cb2a4cf926cf171d6715d99a6ae00adc8e27b55cbe1e2dbd7c78

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего  
образования «Ростовский государственный экономический университет (РИНХ)»

УТВЕРЖДАЮ

Начальник

учебно-методического управления

Платонова Т.К.

«25» июня 2024 г.

**Рабочая программа дисциплины  
Сравнительный менеджмент**

Направление 38.03.02 Менеджмент профиль  
Направленность 38.03.02.13 "Менеджмент организации"

Для набора 2022 года

Квалификация  
Бакалавр

**КАФЕДРА      Общий и стратегический менеджмент****Распределение часов дисциплины по семестрам**

Семестр (<Курс>.<Семестр на курсе>)	<b>6 (3.2)</b>		Итого	
	16			
Неделя	16			
Вид занятий	УП	РП	УП	РП
Лекции	16	16	16	16
Практические	32	32	32	32
Итого ауд.	48	48	48	48
Контактная работа	48	48	48	48
Сам. работа	24	24	24	24
Итого	72	72	72	72

**ОСНОВАНИЕ**

Учебный план утвержден учёным советом вуза от 25.06.2024 г. протокол № 18.

Программу составил(и): старший преподаватель, Багирян В.А.

Зав. кафедрой: доцент, к.э.н., С.Н.Гончарова

Методический совет направления: д.э.н., профессор Суржиков М.А.

### 1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

1.1	Цели: изучить национальные системы менеджмента, выявить эффективные характеристики существующих систем на основе сравнительного анализа, понимать закономерности взаимодействия представителей разных культур в системах управления деловыми предприятиями, использовать лучшие практики менеджмента в управлении мультинациональным коллективом.
-----	---

### 2. ТРЕБОВАНИЯ К РЕЗУЛЬТАТАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

**ПК-2: Способен обоснованно выбирать и эффективно использовать инструменты и методы разработки и реализации управленческих решений в различных направлениях деятельности организации**

#### В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

**Знать:**

пассивные и активные методы получения информации о ситуации в организации, суть теории управления конфликтами, организации организационных коммуникаций, особенности взаимодействий в поликультурной среде (соотнесено с индикатором ПК-2.1)

**Уметь:**

Уметь диагностировать причины и характеристики конфликтов и не эффективные коммуникации, применять инструменты управления конфликтами, организовывать эффективные коммуникации с учетом межкультурного взаимодействия (соотнесено с индикатором ПК-2.2)

**Владеть:**

методами, способами и средствами получения и переработки информации о конфликтах и эффективности коммуникаций практическими методами разработки системы менеджмента организации(соотнесено с индикатором ПК-2.3)

### 3. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

#### Раздел 1. Основы сравнительного менеджмента

№	Наименование темы / Вид занятия	Семестр / Курс	Часов	Компетенции	Литература
1.1	Тема 1.1. Структура и назначение сравнительного менеджмента Цель и задачи сравнительного менеджмента. Структура предметной области сравнительного менеджмента. Элементы знаний, особенности национального менеджмента. Формирование поведения в новой культурной среде на основе учета национальных особенностей. / Лек /	6	2	ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4
1.2	Тема 1. 2. Организационная культура в сравнительном менеджменте. Агентная модель взаимодействия представителей отдельных культур и управление фирмой. Правила взаимодействия агентов при управлении современной фирмой по экономическим критериям. Методы поиска согласованного решения проблем. Примеры формализации агентных взаимодействий. Мультиагентные системы в менеджменте и их применение. Примеры мультиагентных систем. Решение задач по формированию правил взаимодействия агентов с разными культурами. / Лек /	6	2	ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4
1.3	Тема 1.3. Диагностика организационной культуры в сравнительном менеджменте. Определение достаточности набора признаков. Четкая и нечеткая диагностика. Правила принятия диагностических решений. Определение требований к оргкультуре. Функциональная полнота культуры. Задачи взаимодействия представителей различных культур. Постановки задач организационного развития, построение моделей развития. Поиск оптимального решения на основе метода множителей Лагранжа. Примеры решения задачи выбора оптимального взаимодействия. / Лек /	6	2	ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4
1.4	Тема 1.4. Особенности деятельности менеджера на основе учета культурных ценностей. Анализ адаптивных реакций на особенности деятельности в поликультурной среде. Правила адаптации. Анализ прецедентов и моделирование взаимодействий. / Лек /	6	2	ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4
1.5	Коммуникации и мотивация в сравнительном менеджменте.	6	2	ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1,

	Мотивационная дифференциация в мультинациональном коллективе. Влияние культурно-странового контекста на мотивационные изменения. Практика стимулирования труда в различных странах. Особенности межкультурной коммуникации. Стили коммуникации и коммуникационные потоки. Культурные шумы в коммуникационном процессе. Коммуникация и языковые барьеры. Невербальная коммуникация / Пр /				Л2.2, Л2.3, Л2.4
1.6	Методы формирования поведения в новой культурной среде. Ситуационное моделирование поведения менеджера. Матричная модель выбора решений в сложных ситуациях. Анализ форм поведения в условиях разных культур. Индивидуальные задания студентам. / Пр /	6	2	ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4
1.7	Построение диагностического профиля организационной культуры. Экспертные оценки характеристик культуры организации. Выявление типа оргкультуры и ее особенностей. Анализ форм поведения в условиях разных культур. Модели правил поведения агентов. Индивидуальные задания студентам. / Пр /	6	2	ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4
1.8	Анализ свойств и особенностей организационных культур. Решение задач организационного развития фирмы на основе учета культурных преобразований. Критерии организационного развития и особенности организационных культур. Анализ системы ценностей работников и особенностей их проявления. / Пр /	6	2	ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4
1.9	Формирование навыков работы в условиях европейской и американской культур. Особенности этих культур, их профили. Определение адекватных линий поведения в сложной среде другой культуры. Адаптивные реакции в этих культурных средах. / Пр /	6	2	ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4
1.10	Организация коммуникаций в поликультурной среде. Способы передачи информации и ее восприятия. Особенности коммуникативных навыков в разных странах. / Пр /	6	2	ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4
1.11	Сравнительный анализ парадигм управления / Ср /	6	4	ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4
1.12	Анализ характеристик организационной культуры. Групповые методы выработки управленческих решений / Ср /	6	4	ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4
1.13	Выбор методов адаптации к новой организационной культуре. / Ср /	6	4	ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4
1.14	Реализация проекта изменения организационной культуры. Описать реализацию проекта используя ПО Libre Office / Пр /	6	4	ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4
1.15	Формирование поведения в межкультурной среде / Ср /	6	2	ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4

## Раздел 2. Технологии сравнительного менеджмента

№	Наименование темы / Вид занятия	Семестр / Курс	Часов	Компетенции	Литература
2.1	Тема 2.1. Задачи управления организационным развитием и культурой. Характеристики и типологии организационных культур. Подходы Т.Коно, Д.Ханди, Г.Хофштеде. Семантический дифференциал оргкультуры. Постановка задачи управления оргкультурой. Сочетание административной и креативной составляющих оргкультуры фирмы. Программа изменений оргкультуры. Расчеты программ изменений оргкультуры. / Лек /	6	2	ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4
2.2	Тема 2.2. Организационная культура и менталитет нации, построение таблиц отображений. Закон соответствия системы менеджмента менталитету нации. Философия экономики, фирмы и деятельности. Различия философий в различных культурах. Философия кайдзен и ее роль в менеджменте Японии. Структура и функции организационной культуры. Примеры реальных организационных культур. / Лек /	6	2	ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4
2.3	Тема 2.3. Сравнительный анализ американского, европейского, японского и азиатского менеджмента. Основные концепции американского менеджмента. Менеджмент в Германии, Франции	6	2	ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4

	и Англии. Сравнение американского и японского менеджмента. Китайский и корейский менеджмент. Показатели эффективности менеджмента и влияние системы ценностей. Эффект «колеи» и гипотеза Липсетта. / Лек /				
2.4	Тема 2.4.Основные концепции и национальные особенности российского менеджмента. Российский менталитет и его особенности. Отображение черт менталитета на характеристики системы менеджмента. Становление российского менеджмента. Эффект и эффективность методов менеджмента и его роль в современном экономическом развитии. / Лек /	6	2	ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4
2.5	Формирование навыков работы в латиноамериканской среде. Характеристики и проявления латиноамериканского менталитета в менеджменте. Особенности менталитета жителей Латинской Америки. Сравнительные характеристики деятельности российских и американских менеджеров (исследования АМА и ГУУ). / Пр /	6	2	ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4
2.6	Формирование навыков работы в Японии. Типичные черты менталитета японцев и восточной культуры. Правила поведения в этой культурной среде. / Пр /	6	2	ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4
2.7	Формирование навыков работы в Китае и Корее. Особенности корейского и китайского менеджмента. Основные характеристики китайской и корейской моделей поведения. Адаптация к условиям работы в этих странах. / Пр /	6	2	ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4
2.8	Эффективность адаптации к культурной среде, эффективные методы адаптации. / Пр /	6	2	ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4
2.9	Структуризация диагностических знаний для определения типа организационной культуры и методов адаптивного поведения. / Пр /	6	4	ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4
2.10	Построение функции принадлежности для диагностической культуры организации. / Ср /	6	4	ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4
2.11	Решение задачи управления организационной культурой / Ср /	6	4	ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4
2.12	Построение таблицы отображений черт менталитета на характеристики менеджмента. Для построения таблицы использовать Libre Office / Пр /	6	4	ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4
2.13	Применение технологий адаптации к новой культурной среде / Ср /	6	2	ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4
2.14	/ Зачёт /	6	0	ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4

#### 4. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Структура и содержание фонда оценочных средств для проведения текущей и промежуточной аттестации представлены в Приложении 1 к рабочей программе дисциплины.

#### 5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

##### 5.1. Основная литература

	Авторы,	Заглавие	Издательство, год	Колич-во
Л1.1	Долятовский В. А., Тугуз Ю. Р., Филин Н. Н.	Организационная диагностика в менеджменте: учеб. пособие	Ростов н/Д: Изд-во РГЭУ (РИНХ), 2016	58
Л1.2	Попов, А. А., Попов, Д. А.	Общий менеджмент: учебное пособие	Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2016	<a href="https://www.iprbookshop.ru/42931.html">https://www.iprbookshop.ru/42931.html</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей

##### 5.2. Дополнительная литература

	Авторы,	Заглавие	Издательство, год	Колич-во
Л2.1	Джуха В. М., Штапова И. С., Жуковская Н. П., Кокин А. Н.	Стратегический менеджмент: учеб. пособие	Ростов н/Д: Изд-во РГЭУ (РИНХ), 2013	65

	Авторы,	Заглавие	Издательство, год	Колич-во
Л2.2	Барнаган В. С.	Современный менеджмент: дайджест лекций	Ростов н/Д: Изд-во РГЭУ "РИНХ", 2010	52
Л2.3		Лидерство и менеджмент: научно-практический журнал: журнал	Москва: Креативная экономика, 2018	<a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=561506">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=561506</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л2.4	Приходько, А. Н.	Менеджмент: деловые игры, кейсы и практические задания: учебное пособие	Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный архитектурно-строительный университет, ЭБС АСВ, 2014	<a href="https://www.iprbookshop.ru/49960.html">https://www.iprbookshop.ru/49960.html</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей

### 5.3 Профессиональные базы данных и информационные справочные системы

ИСС Консультант Плюс

База статистических данных Росстата <http://www.gks.ru/>

Федеральный образовательный портал «Экономика Социология Менеджмент» <http://ecsocman.hse.ru>

### 5.4. Перечень программного обеспечения

Операционная система РЕД ОС

Libre Office

### 5.5. Учебно-методические материалы для студентов с ограниченными возможностями здоровья

При необходимости по заявлению обучающегося с ограниченными возможностями здоровья учебно-методические материалы предоставляются в формах, адаптированных к ограничениям здоровья и восприятия информации. Для лиц с нарушениями зрения: в форме аудиофайла; в печатной форме увеличенным шрифтом. Для лиц с нарушениями слуха: в форме электронного документа; в печатной форме. Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в форме электронного документа; в печатной форме.

## 6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Помещения для всех видов работ, предусмотренных учебным планом, укомплектованы необходимой специализированной учебной мебелью и техническими средствами обучения:

- столы, стулья;
- персональный компьютер / ноутбук (переносной);
- проектор;
- экран / интерактивная доска.

## 7. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Методические указания по освоению дисциплины представлены в Приложении 2 к рабочей программе дисциплины.

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**  
**Сравнительный менеджмент**

**1 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания**

1.1 Показатели и критерии оценивания компетенций:

ЗУН, составляющие компетенцию	Показатели оценивания	Критерии оценивания	Средства оценивания
ПК-2: Способен обоснованно выбирать и эффективно использовать инструменты и методы разработки и реализации управленческих решений в различных направлениях деятельности организации			
З- пассивные и активные методы получения информации о ситуации в организации, суть теории управления конфликтами, организации организационных коммуникаций, особенности взаимодействий в поликультурной среде	Назвать пассивные и активные методы получения информации о ситуации в организации. Перечислить суть теории управления конфликтами, организации организационных коммуникаций. Назвать особенности взаимодействий в поликультурной среде	Полные и содержательный ответ на вопросы на зачете. Полные и содержательные ответы на вопросы теста. При участии в коллоквиуме называет пассивные и активные методы получения информации о ситуации в организации, перечисляет суть теории управления конфликтами, организации организационных коммуникаций, называет особенности взаимодействий в поликультурной среде	Вопросы к экзамену (в. 1-40) Т-тест (тестовое задание 1-25),
У- Уметь диагностировать причины и характеристики конфликтов и не эффективных коммуникаций, применять инструменты управления конфликтами, организовывать эффективные коммуникации с учетом межкультурного	Умеет использовать различные методы диагностики причин конфликтов. Применяет инструменты управления конфликтами. Организует эффективные коммуникации с учетом межкультурного взаимодействия	Дает полные ответы на вопросы на зачете. В докладе использует различные методы диагностики причин конфликтов. В докладе отражает применение инструментов управления конфликтами. В докладе описывает примеры эффективных коммуникаций с учетом межкультурного взаимодействия	Ситуационное задание (№1-5) Кейс №1

взаимодействия			
В- методами, способами и средствами получения и переработки информации о конфликтах и эффективности коммуникаций практическими методами разработки системы менеджмента организации	Применяет методы получения и переработки информации о конфликтах и эффективности коммуникаций. Использует практические методы разработки системы менеджмента организации	При решении кейс – задач использует методы получения и переработки информации о конфликтах и эффективности коммуникаций. При решении задач демонстрирует практические методы разработки системы менеджмента организации	Ситуационное задание (№6-10) Кейс №2

## 1.2 Шкалы оценивания:

Текущий контроль успеваемости и промежуточная аттестация осуществляется в рамках накопительной балльно-рейтинговой системы в 100-балльной шкале.

### Зачет

- 50-100 баллов (оценка «зачет») - изложенный материал фактически верен, наличие глубоких исчерпывающих знаний в объеме пройденной программы дисциплины в соответствии с поставленными программой курса целями и задачами обучения; правильные, уверенные действия по применению полученных знаний на практике, грамотное и логически стройное изложение материала при ответе, усвоение основной и знакомство с дополнительной литературой;

- 0-49 баллов (оценка «незачет») - ответы не связаны с вопросами, наличие грубых ошибок в ответе, непонимание сущности излагаемого вопроса, неумение применять знания на практике, неуверенность и неточность ответов на дополнительные и наводящие вопросы».

## **2 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы**

### **Вопросы к зачету**

1. Основные особенности сравнительного менеджмента.
2. Базисные концепции сравнительного менеджмента. Особенности конфликтов.
3. Стратегическое управление организацией и методы менеджмента.
4. Сравнение экономики и системы менеджмента развитых стран.
5. Философия фирмы, бизнеса, деятельности.
6. Отличия менталитетов и культур наций и их влияние на менеджмент.
7. Типология организационных культур. Анализ конфликтной ситуации.
8. Задача управления организационной культурой.
9. Отображение: менталитет- система менеджмента.



- 10.Методика проектирования системы менеджмента, адекватной менталитету.
- 11.Организация американского производства
- 12.Управление персоналом в США.
- 13.Управляемость американских компаний.
- 14.Особенности западноевропейского менеджмента.
- 15.Менеджмент европейских компаний.
- 16.Национальный характер и японский менеджмент.
- 17.Сравнение американского и японского менеджмента.
- 18.Особенности российского менталитета.
- 19.Характеристики российского менеджмента.
- 20.Методика формирования команды.
- 21.Суть новой парадигмы управления. Теория конфликтов.
- 22.Сравнение технологий современного менеджмента в разных странах.
- 23.Наиболее эффективные современные практики менеджмента.
- 24.Эффективность современного менеджмента.
25. Особенности французской деловой культуры
26. Британская модель менеджмента
27. Философия японского менеджмента.
28. Характерные признаки и особенности японской системы управления
29. Современная корейская модель менеджмента
30. Американская модель управления
31. Шведская модель управления
32. Российская модель управления
33. Сравнительный анализ моделей управления
34. Особенности организации работы преуспевающих руководителей и фирм на Западе
35. Основные технологии европейского менеджмента
36. Факторы, определяющие национальные различия в стиле руководства.
37. Практика стимулирования труда в различных странах.
38. Значение сравнительного менеджмента для развития мировой экономики
39. Межкультурная коммуникация
40. Влияние культуры на национальные модели менеджмент

#### Критерии оценивания

##### Зачет

- 50-100 баллов (оценка «зачет») - изложенный материал фактически верен, наличие глубоких исчерпывающих знаний в объеме пройденной программы дисциплины в соответствии с поставленными программой курса целями и задачами обучения; правильные, уверенные действия по применению полученных знаний на практике, грамотное и логически стройное изложение материала при ответе, усвоение основной и знакомство с дополнительной литературой;

- 0-49 баллов (оценка «незачет») - ответы не связаны с вопросами, наличие грубых ошибок в ответе, непонимание сущности излагаемого вопроса, неумение применять знания на практике, неуверенность и неточность ответов на дополнительные и наводящие вопросы».

Билет для зачета содержит два теоретических вопроса (по 30 баллов за каждый вопрос) и одну задачу из раздела «Комплект разноуровневых задач» (задача оценивается в

40 баллов).

## СИТУАЦИОННЫЕ ЗАДАНИЯ

Задание № 1. Вами был подписан договор о строительстве совместного предприятия на территории Нижегородской области по производству мебели из пластмассы. По замыслу тайваньского учредителя выпуск мебели в России позволит получить хорошую прибыль. Для дальнейших практических действий был создан комитет совместного предприятия из числа собственников. Установлен 1 контрольный показатель: объем продаж 20 млн. долларов через 2 года.

Задания.

1. Избрать генерального директора и ключевых заместителей.
2. Разработать организационную структуру и модель управления.
3. Оценить необходимые человеческие, финансовые и прочие ресурсы.
4. Составить план действий на 6 месяцев.

**Решение ситуационного задания. Для решения студентам необходимо:**

1. Объяснить ситуацию.
2. Определить причины возникновения ситуации, спрогнозировать возможные варианты ее развития.
3. Дать характеристику уже принятым мерам.
4. Обсудить перспективные стратегии и действия, оценить и сравнить их эффективность

Задание № 2. Отечественное предприятие «Сирена» и австрийская фирма «Blue» заключили соглашение о создании совместного предприятия по производству одноразовых шприцов с уставным фондом в 260 000 евро. Отечественное предприятие передает производственное здание, вспомогательное оборудование, транспортные средства – всего на сумму 130 000 евро. Австрийский партнер передает технологию производства, основное производственное оборудование, автоматизированную систему управления производством и технологическим процессом – всего на 130 000 евро. Определите особенности, преимущества и недостатки международной сделки по созданию зарубежного предприятия.

**Решение ситуационного задания. Для решения студентам необходимо:**

1. Объяснить ситуацию.
2. Определить причины возникновения ситуации, спрогнозировать возможные варианты ее развития.
3. Дать характеристику уже принятым мерам.
4. Обсудить перспективные стратегии и действия, оценить и сравнить их эффективность

Задание № 3. Предметом сделки является создание станции технического обслуживания и ремонта сельхозтехники, ранее поставленной тракторным заводом. Участник зарубежного предприятия – подразделение тракторного завода. Страна, где предполагается создать зарубежное предприятие, – одна из стран Северной Африки (Египет, Тунис, Алжир, Марокко). Единовременные затраты (диагностическое оборудование) – 50 000 долл. США. Мощность станции технического обслуживания – 600 единиц сельскохозяйственной единицы в год. Численность персонала – 50 чел., в том числе 5 руководителей и специалистов (граждане нашей страны), остальные – местный персонал. Текущие годовые затраты: заработная плата с отчислениями – 50 000 долл., аренда здания и производственная площадь – 15 000 долл., электроэнергия, вода, газ – 5 000 долл. Налоги и прочие отчисления – 10 000 долл. Предполагаемый годовой доход – 120 000 долл. Определите особенности, преимущества и недостатки международной сделки по

созданию зарубежного предприятия. Рассчитайте эффективность данной международной сделки

**Решение ситуационного задания. Для решения студентам необходимо:**

1. Объяснить ситуацию.
2. Определить причины возникновения ситуации, спрогнозировать возможные варианты ее развития.
3. Дать характеристику уже принятым мерам.
4. Обсудить перспективные стратегии и действия, оценить и сравнить их эффективность

Задание № 4. Отечественное предприятие «Технобюро» заключило договор с индонезийской фирмой о передаче ей технологии очистки окружающей среды (сточных вод металлургического комбината). Срок действия договора – 3 года. В договоре определены комбинированные платежи за передачу технологии (роялти – отчисления в размере 5 % прибыли в течение периода действия договора) и паушальный платеж (твердо фиксированная сумма вознаграждения), осуществляемый одновременно в размере 15 000 долл. Разработайте раздел лицензионного договора «Лицензионные платежи».

**Решение ситуационного задания. Для решения студентам необходимо:**

1. Объяснить ситуацию.
2. Определить причины возникновения ситуации, спрогнозировать возможные варианты ее развития.
3. Дать характеристику уже принятым мерам.
4. Обсудить перспективные стратегии и действия, оценить и сравнить их эффективность

Задание № 5. Вы – российский предприниматель, который имеет капитал в размере 1700 тыс. руб. Вы решили работать с китайской фирмой в системе франчайзинга с условием, что Вы будете франчайзиатом. Какой китайской фирме Вы предложили бы сотрудничество? Обоснуйте ваш выбор, основываясь на опыте изучения китайского рынка. Поэтапно опишите процесс взаимодействия с иностранной фирмой-франчайзером.

**Решение ситуационного задания. Для решения студентам необходимо:**

1. Объяснить ситуацию.
2. Определить причины возникновения ситуации, спрогнозировать возможные варианты ее развития.
3. Дать характеристику уже принятым мерам.
4. Обсудить перспективные стратегии и действия, оценить и сравнить их эффективность

Задание № 6. Выберите одну из многонациональных компаний, функционирующих в области автомобилестроения или производства бытовой, аудио- или видео-техники. Дайте характеристику ее деятельности. Опишите, в каких странах она базируется, какие выигрыши и потери она приносит стране-реципиенту и стране-донору. Каковы отличительные особенности производства и рынка сбыта в стране расположения головной компании и в странах-реципиентах?

**Решение ситуационного задания. Для решения студентам необходимо:**

1. Объяснить ситуацию.
2. Определить причины возникновения ситуации, спрогнозировать возможные варианты ее развития.
3. Дать характеристику уже принятым мерам.
4. Обсудить перспективные стратегии и действия, оценить и сравнить их эффективность

Задание № 7. Составьте дерево целей международной компании: 1) находящейся на стадии становления на международном рынке; 2) находящейся на стадии роста.

Ответьте на следующие вопросы.

1. Какие проблемы в международной фирме относятся к числу стратегических?
2. В чем проявляется специфика целей международной фирмы?
3. Что означает требование внутренней и внешней непротиворечивости целей?

**Решение ситуационного задания. Для решения студентам необходимо:**

1. Объяснить ситуацию.
2. Определить причины возникновения ситуации, спрогнозировать возможные варианты ее развития.
3. Дать характеристику уже принятым мерам.
4. Обсудить перспективные стратегии и действия, оценить и сравнить их эффективность

Задание № 8. В соответствии с исходными данными необходимо проанализировать вид встречной торговли и выполнить следующие задания.

1. Нарисуйте схему осуществления данной операции.
2. Укажите цели, которые преследуют участники сделки (причины осуществления сделки).
3. Определите положительные и отрицательные стороны осуществления сделки для каждой из сторон.

Вид встречной торговли – толлинг.

Исходные данные:

- российская фирма «Тюменьнефть» передает давальческое сырье (нефть) на переработку;
- белорусская сторона (предприятие «Нафтан») получает сырую нефть, перерабатывает ее и возвращает нефтепродукты (бензин, керосин, дизельное топливо);
- оплата за переработку взимается сырой нефтью.

**Решение ситуационного задания. Для решения студентам необходимо:**

1. Объяснить ситуацию.
2. Определить причины возникновения ситуации, спрогнозировать возможные варианты ее развития.
3. Дать характеристику уже принятым мерам.
4. Обсудить перспективные стратегии и действия, оценить и сравнить их эффективность

Задание № 9. Проанализируйте следующую ситуацию. ОАО «Мануфактура» – российское текстильное предприятие (пряжа, нитки, хлопчатобумажные изделия), стратегия развития которого предполагает закрепление на внутреннем рынке (рыночная доля компании составляет сегодня 30–35 %), а в дальнейшем – занятие лидирующего положения (40–50 %) и «раскрутку» собственной торговой марки. Текущие поставки на экспорт носят тестовый характер и дают возможность повышать культуру производства, поскольку за рубежом требования к качеству товаров более высокие. Продукция «Мануфактуры» пользуется спросом на Западе: компания получает заказы на изготовление полотенец с символикой таких мировых брэндов, как L’Oreal, Yves Rocher, производимые ею товары закупают крупные западные дистрибьюторские фирмы (такие, как Quelle). Неделю назад поступило предложение от немецкой фирмы о приобретении 50–60 % общего объема производства фабрики.

Вопросы и задания.

1. На каком этапе вхождения на международные рынки находится ОАО «Мануфактура»?
2. Какие мероприятия должно осуществить данное предприятие, чтобы занять лидирующее положение на международном рынке?
3. Составьте примерную схему подготовки бизнес-сделки с немецкой

фирмой.

**Решение ситуационного задания. Для решения студентам необходимо:**

1. Объяснить ситуацию.
2. Определить причины возникновения ситуации, спрогнозировать возможные варианты ее развития.
3. Дать характеристику уже принятым мерам.
4. Обсудить перспективные стратегии и действия, оценить и сравнить их эффективность

Задание № 10. Завод по производству интегральных плат находится на грани банкротства. Руководство предприятия передает право собственности на специальное оборудование лизинговой компании за согласованное вознаграждение, а затем берет в лизинг это же оборудование. Лизинговая компания берет на себя безусловную ответственность по ремонту и обслуживанию оборудования. Определите вид лизинга и его специфику.

**Решение ситуационного задания. Для решения студентам необходимо:**

1. Объяснить ситуацию.
2. Определить причины возникновения ситуации, спрогнозировать возможные варианты ее развития.
3. Дать характеристику уже принятым мерам.
4. Обсудить перспективные стратегии и действия, оценить и сравнить их эффективность

**Критерии оценивания:**

- билет для зачета содержит два вопроса и ситуационное задание;
- билет оценивается по 100-бальной шкале: за правильный и полный ответ на каждый вопрос по 30 баллов, за правильно решенную ситуационную задачу – 40 баллов;
- оценка за ответ на вопрос снижается на:
  - 15 баллов – если ответ не полный и на дополнительные вопросы студент не отвечает;
  - 10 баллов – если ответ не полный, но на дополнительные вопросы дает ответы на половину вопросов;
  - 5 баллов – если ответ не полный, но на все дополнительные вопросы отвечает
  - 3 балла – если студент в ходе ответа самостоятельно исправился и ответил правильно;
- оценка за задание снижается на:
  - 20 баллов, если представлено решение, но студент не может аргументировать и пояснить ход решения
  - 10 баллов если решение представлено, но только после дополнительных вопросов студент правильно аргументировал решение;
  - 5 баллов если в ходе изложения решения, студент самостоятельно исправился;
- оценка «зачет» выставляется студенту, если он в сумме при ответах на вопросы и решении задачи набрал от 50 до 100 баллов;
- оценка «незачет» при набранных 49 и менее баллах.

**Тесты письменные и/или компьютерные\***

1. Научное направление, логической сердцевиной которого стало изучение коммуникативных неудач и их последствий в ситуациях межкультурного общения сформировалось:
  - а) в 60 -х гг. XX века

- б) в 70 – х гг. XIX века
- в) в 70–х гг. XX века
- г) в 90- х гг. XX века

2. Основным объектом изучения в теории межкультурной коммуникации являются:

- а) язык, кухня, традиции
- б) различия в особенностях культуры и общения у представителей различных народов, расовых и этнических групп
- в) внешность
- г) диалект

3. Эмпатия – это:

- а) способность понимать и разделять переживания другого человека через эмоциональное сопереживание.
- б) процесс усвоения человеком культурных знаний ценностей, норм поведения и навыков.
- в) терпимое и снисходительное отношение к чужим мнениям, обычаям, культуре.
- г) процесс негативного восприятия традиций и ценностей чужой культуры.

4. Межкультурная коммуникация как самостоятельное направление в лингвистике развилось, прежде всего:

- а) в Казахстане
- б) в странах СНГ
- в) в СССР
- г) в Соединенных Штатах Америки и странах Западной Европы

5. Укажите параметры наиболее существенных различий при межкультурном общении:

- а) язык, невербальные коды, мировоззрение, ролевые взаимоотношения, модели мышления.
- б) юмор, произношение
- в) кухня, дистанция, внешность
- г) акцент, диалект, использование сленга

6. In which country is it common to go out to eat after 10 p.m.?

- a) Spain
- b) Sweden
- c) Japan
- d) UK

7. In which country is chewing gum forbidden by law?

- a) Singapore
- b) Iraq
- c) Indonesia
- d) Iran

8. You should not point the sole of your foot towards your hosts. Which area does this refer to?

- a) Arab world
- b) West Indies
- c) Scandinavia
- d) Australia

9. Какое государство подарило миру гитару:

- а) Португалия
- б) Италия

- в) Испания
- г) Голландия

10. Какое государство подарило миру пианино:

- а) Дания
- б) Испания
- в) Италия
- г) США

11. Принадлежность индивида к какой-либо культуре или культурной группе, формирующая ценностное отношение человека к самому себе, другим людям, обществу и миру в целом. Это -

- а) эмпатия
- б) культурная идентичность
- в) социальная норма
- г) инкультурация

12. Основным субъектом и объектом культуры выступает:

- а) язык
- б) эмпатия
- в) социальная норма
- г) человек

13. В какой стране неприлично причесываться и красить губы на людях:

- а) США
- б) Испания
- в) Сингапур
- г) Голландия

14. Кто предложил «платиновое правило общения», которое гласит: «Поступай с другими так, как они поступали бы сами с собой».

- а) Гудэнаф
- б) Э. Холл
- в) М. Беннет В.
- г) К. Гиртц

15. Современные англичане считают его главным достоинством человеческого характера:

- а) трудолюбие
- б) самообладание
- в) уважение
- г) коммуникабельность

16. «Умей держать себя в руках» - эти слова как ничто лучше выражают девиз

- а) англичан
- б) испанцев
- в) итальянцев
- г) американцев

17. В какой стране принято считать, что наказывать детей – это и право и обязанность родителей?

- а) в Италии
- б) в Испании

- в) в Японии
- г) в Британии

18. Чем был вызван исследовательский интерес к проблемам общения в 1990-е годы?

- а) мощным развитием современных электронных средств связи и социально-политическими изменениями в мире
- б) разработкой программы экономической помощи развивающимся странам
- в) появился культурологический интерес к процессу общения
- г) созданием Института службы за границей

19. Какой вид культурных норм исключает элемент мотивации поведения, поскольку нормы, составляющие его должны выполняться автоматически?

- а) закон
- б) нравы
- в) обычаи
- г) традиция

20. Какие 4 основные сферы культурных ценностей принято выделять в культурной антропологии:

- а) быт, религию, язык, культуру
- б) быт, идеологию, религию, нравы
- в) быт, религию, художественную культуру, этноцентризм
- г) быт, идеологию, религию, художественную культуру

21. Какой город с 18 века является «столицей вкуса», главным законодателем моды:

- а) Париж
- б) Оттава
- в) Санкт-Петербург
- г) Токио

22. Наиболее яркими представителями французской литературы в 20 веке были:

- а) Карнеги, Дюма, Кинг, Хичкок
- б) Драйзер, Твен, Гюго, Дюма
- в) Пруст, Франс, Моруа, Антуан де Сент-Экзюпери, Базен.
- г) Жорж Санд, Киплинг, Скотт

23. Они высоко ценят свою индивидуальность, придают огромное значение разнице между людьми, ценят свободу выбора, просты в общении, экономят время на всем, чужды чопорности. Это характеризует:

- а) японцев
- б) американцев
- в) англичан
- г) французов

24. Дух соревновательности присутствует у них на работе, в семье, в дружбе, на отдыхе, в спорте и т.д.

- а) японцы
- б) американцы
- в) англичане
- г) французы



25. Выражение этой культуры проявляется в сдержанности, чопорности, пуританстве и т.д.

- а) французская
- б) японская
- в) американская
- г) английская

**2. Инструкция по выполнению:** тесты выполняются письменно, во всех тестовых заданиях только один вариант правильного ответа. В тесте 25 тестовых заданий.

### **3. Критерии оценки:**

Максимальная оценка 80 баллов (суммарно по двум контрольным точкам)

- 67 - 80 баллов выставляется студенту, если он верно ответил на 84-100 % тестовых заданий;
- 53 - 66 баллов, выставляется студенту, если он верно ответил на 67-83 % тестовых заданий;
- 40-52 баллов выставляется студенту, если он верно ответил на 50-66 % тестовых заданий;
- 0-39 балла выставляется студенту, если он верно ответил на 0-49 % тестовых заданий.

## **КЕЙСЫ**

### **1. КЕЙС «ШАНСЫ НА УСПЕХ»**

На американском рынке сбыта в производстве и продаже бритвенных принадлежностей доминирует широко известная фирма «Жиллет», имеющая значительные для своей отрасли объемы производства. Острая конкурентная ситуация сложилась, когда на американском рынке сбыта бритвенных принадлежностей появилась английская фирма «Уилкинсон сворд», создавшая современную безопасную бритву из нержавеющей стали, объемы производства которой уступали объемам производства фирмы «Жиллет».

#### **Проблема.**

- Какая из двух фирм, производящих бритвенные принадлежности, имела больше шансов на успех в конкурентной борьбе на американских рынках сбыта?
- Какой фактор конкурентной борьбы мог оказаться решающим?

#### **Развитие управленческой ситуации.**

Создав современную безопасную бритву, английская фирма «Уилкинсон сворд» получила несомненные конкурентные преимущества перед фирмой «Жиллет», впервые появившись на американских рынках сбыта с бритвенными принадлежностями, предоставляющими потенциальному покупателю принципиально новые функциональные возможности. Однако потенциальные возможности фирмы «Жиллет» оказались решающим фактором в конкурентной борьбе.

И самым важным оказалось то, что фирма «Жиллет» располагала мощной сбытовой сетью. Она могла позволить себе проведение научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок, чтобы в кратчайшие сроки предложить американскому покупателю аналогичные функциональные возможности, производимых ею бритвенных принадлежностей. Последов мощное рекламное наступление и, как уже говорилось выше, имевшаяся в наличии разветвленная сбытовая сеть позволяет вытеснить опасного конкурента с американских рынков сбыта.

Действительно, достаточно серьезные дополнительные затраты, произведенные фирмой «Жиллет», не легли тяжелым бременем на ценовую политику фирмы. В то же время для английской фирмы «Уилкинсон сворд» дополнительная нагрузка на ценовую политику сделала ее продукцию менее конкурентоспособной.

Поэтому, несмотря на первые успехи в конкурентной борьбе, английская фирма «Уилкинсон сворд» не смогла на американских рынках сбыта победить такого гиганта, как фирма «Жиллет», и основной выигрыш от изобретения современной безопасной бритвы достался фирме «Жиллет».

**Решение кейса. Для решения студентам необходимо:**

1. Объяснить ситуацию.
2. Определить причины возникновения ситуации, спрогнозировать возможные варианты ее развития.
3. Дать характеристику уже принятым мерам.
4. Обсудить действия, оценить их с позиции различных культур.

## 2 КЕЙС «ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРОИЗВОДСТВА»

Созданная в конце 30-х гг. XX в. компания «Хьюлетт-Паккард» к концу 80-х годов стала одним из лидеров в области производства вычислительной техники.

Она поглотила крупную компания - производителя вычислительной техники «Аполлокомпьютер». Предприятия фирмы расположены на всех континентах в 27 странах. Численность работающих в компании - около 100 тыс. человек.

Анализ, проведенный руководством компании, показал, что эффективность ее деятельности снижается из-за избытка рабочей силы.

### **Проблема.**

- Какие решения, по вашему мнению, следовало бы принять руководству компании «Хьюлетт-Паккард», чтобы повысить эффективность производства вычислительной техники?

### **Развитие кейса.**

Эффективно действующий в компании «Хьюлетт-Паккард» механизм обратной связи при принятии руководством управленческих решений выявил проблему избытка рабочей силы.

Руководством компании было принято оперативное решение сократить значительное число сотрудников. Однако им была предоставлена возможность трудоустройства в других подразделениях компании. Работникам, достигшим 55-летнего возраста, была предоставлена возможность досрочного выхода на пенсию. Поскольку роль принятия управленческого решения в процессе управления организацией столь значительна, необходимо уделить должное внимание технологии его принятия. Она включает три основные составляющие:

- подготовку управленческого решения,
- процедуру принятия управленческого решения,
- реализацию управленческого решения.

Каждая из составляющих принятия управленческого решения важна. Недостаток подготовленности процедуры принятия или реализации решения может нанести ощутимый урон деятельности организации.

Поэтому в управленческой практике должны быть профессионально использованы все 3 составляющие технологии принятия управленческого решения, основные этапы которого приведены на рис. 1.

Рис. 1-Основные этапы разработки управленческих решений.



Задание может выполняться студентами как индивидуально, так и небольшими группами.

**Решение кейса. Для решения студентам необходимо:**

1. Объяснить ситуацию.
2. Определить причины возникновения ситуации, спрогнозировать возможные варианты ее развития.
3. Дать характеристику уже принятым мерам.
4. Обсудить действия, оценить их с позиции различных культур.

**Критерии оценки:**

**Максимальная оценка за все кейсы 20 баллов**

- 10-20 баллов выставляется студенту, если он правильно решил кейс
- 5-9 баллов если ответил не полностью на все вопросы кейса
- 0-4 балла при отсутствии правильных выводов.

### **3 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций**

Процедуры оценивания включают в себя текущий контроль и промежуточную аттестацию.

**Текущий контроль** успеваемости проводится с использованием оценочных средств, представленных в п. 3 данного приложения. Результаты текущего контроля доводятся до сведения студентов до промежуточной аттестации.

**Промежуточная аттестация** проводится в форме зачета

Зачет проводится по расписанию промежуточной аттестации. Билет для зачета содержит два теоретических вопроса (по 30 баллов за каждый вопрос) и одну задачу из раздела «Комплект разноуровневых задач» (задача оценивается в 40 баллов).

Результаты аттестации заносятся в ведомость и зачетную книжку студента. Студенты, не прошедшие промежуточную аттестацию по графику сессии, должны ликвидировать задолженность в установленном порядке.

## МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Учебным планом предусмотрены следующие виды занятий:

- лекции;
- практические занятия.

В ходе лекционных занятий рассматриваются: Структура и назначение сравнительного менеджмента. Цель и задачи сравнительного менеджмента. Структура предметной области сравнительного менеджмента. Элементы знаний, особенности национального менеджмента. Формирование поведения в новой культурной среде на основе учета национальных особенностей. Организационная культура в сравнительном менеджменте. Агентная модель взаимодействия представителей отдельных культур и управление фирмой. Правила взаимодействия агентов при управлении современной фирмой по экономическим критериям. Методы поиска согласованного решения проблем. Примеры формализации агентных взаимодействий. Мультиагентные системы в менеджменте и их применение. Примеры мультиагентных систем. Решение задач по формированию правил взаимодействия агентов с разными культурами. Диагностика организационной культуры в сравнительном менеджменте. Определение достаточности набора признаков. Четкая и нечеткая диагностика. Правила принятия диагностических решений. Определение требований к оргкультуре. Функциональная полнота культуры. Задачи взаимодействия представителей различных культур. Постановки задач организационного развития, построение моделей развития. Поиск оптимального решения на основе метода множителей Лагранжа. Примеры решения задачи выбора оптимального взаимодействия. Задачи управления организационным развитием и культурой. Характеристики и типологии организационных культур. Подходы Т.Коно, Д.Ханди, Г.Хофштеде. Семантический дифференциал оргкультур. Постановка задачи управления оргкультурой. Сочетание административной и креативной составляющих оргкультуры фирмы. Программа изменений оргкультуры. Расчеты программ изменений оргкультуры. Организационная культура и менталитет нации, построение таблиц отображений. Закон соответствия системы менеджмента менталитету нации. Философия экономики, фирмы и деятельности. Различия философий в различных культурах. Философия кайдзен и ее роль в менеджменте Японии. Структура и функции организационной культуры. Примеры реальных организационных культур.

В ходе практических занятий углубляются и закрепляются знания студентов по ряду рассмотренных на лекциях вопросов, развиваются навыки: Ситуационного моделирования поведения менеджера. Анализа

свойств и особенностей организационных культур. Организации коммуникаций в поликультурной среде. Формирования навыков работы в латиноамериканской среде.

При подготовке к практическим занятиям каждый студент должен:

- изучить рекомендованную учебную литературу;
- изучить конспекты лекций;
- подготовить ответы на все вопросы по изучаемой теме;
- письменно решить домашнее задание, рекомендованные преподавателем при изучении каждой темы.

В процессе подготовки к практическим занятиям студенты могут воспользоваться консультациями преподавателя.

Вопросы, не рассмотренные на лекциях и практических занятиях, должны быть изучены студентами в ходе самостоятельной работы. Контроль самостоятельной работы студентов над учебной программой курса осуществляется в ходе занятий методом решения задач или посредством тестирования. В ходе самостоятельной работы каждый студент обязан прочитать основную и по возможности дополнительную литературу по изучаемой теме, дополнить конспекты лекций недостающим материалом, выписками из рекомендованных первоисточников. Выделить непонятные термины, найти их значение в энциклопедических словарях.

Практические занятия по курсу сравнительного менеджмента позволяют получить и закрепить навыки взаимодействия с представителями других культур и повысить эффективность работы менеджера на основе понимания особенностей организации менеджмента в разных странах. Практические занятия эффективны после самостоятельного изучения магистрами лекционного материала, изложенного в предлагаемых учебниках и в электронных версиях учебников, опубликованных проф. В.А.Долятовским и имеющихся в сети Интернет.

Практические занятия углубляют и детализируют полученные самостоятельно знания. Практическое занятие предполагает разработку студентами по заданию и под руководством преподавателей одного или нескольких вопросов.

Выступая на практическом занятии, студенты должны показать умение выделить основные положения, иллюстрировать их применение, а также делать практически значимые выводы из теоретических положений.

Практические занятия должны способствовать закреплению знаний и приобретению навыков в области применения инструментов менеджмента, проведения стратегического анализа, работы с информацией, анализа организационных изменений и организационного развития предприятия.

Порядок подготовки практического занятия:

- изучение требований программы дисциплины;

- формулировка цели и задач практического занятия;
- разработка плана проведения практического занятия;
- подбор заданий и вопросов для проведения занятия;
- обеспечение практического занятия методическими материалами, техническими средствами обучения;
- определение методов, приемов и средств поддержания интереса, внимания, стимулирования творческого мышления студентов.

При разработке методики проведения практических занятий важное место занимает вопрос о взаимосвязи между практическим занятием и самостоятельной работой студентов. Практическое занятие должно быть нацелено на получение навыков и применения методов сравнительного менеджмента.

Порядок проведения практического занятия:

1. Вводная часть:

- сообщение темы и цели занятия;
- обобщение теоретических знаний, необходимых для освоения материала.

2. Основная часть:

- разработка плана проведения занятия;
- обзор методов решения практических задач;
- решение практической задачи преподавателем и студентами, анализ материалов презентации, заслушивание докладов и эссе;
- ответы докладчиков и обсуждение проблемных вопросов.

3. Заключительная часть:

- обобщение и систематизация полученных результатов;
- подведение итогов практического занятия и оценка работы студентов.

Практические занятия предусматривают проведение коллоквиумов, разбор конкретных ситуаций, командную работу при выполнении заданий, направленных на развитие представлений и навыков менеджмента, изучению рыночной ситуации, оценке корпоративной стратегии компании.