

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Макаренко Елена Николаевна

Должность: Декан

Дата подписания: 02.08.2025 15:47:56

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

Т.К. Платонова

«20» мая 2025 г.

**Рабочая программа дисциплины
Сравнительный менеджмент**

Направление подготовки
38.04.02 Менеджмент

Направленность (профиль) программы магистратуры
38.04.02.08 Менеджмент организации

Для набора 2025 года

Квалификация
магистр

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

Семестр (<Курс>.<Семестр на курсе>)	3 (2.1)		Итого	
Неделя	15 2/6			
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 28.02.2025 г. протокол № 9.

Программу составил(и): к.э.н., доц., Попова Н.В.

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

Методический совет направления: д.э.н., профессор В.М. Джуха

Директор института магистратуры: д.э.н., профессор Е.А. Иванова

1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

1.1	- получить теоретические и практические знания по управлению организационным развитием и изменениями для развития бизнеса, навыки принятия решений в нестандартных ситуациях, применения эффективных практик и мирового опыта в разработке технологий менеджмента.
-----	--

2. ТРЕБОВАНИЯ К РЕЗУЛЬТАТАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

ОПК-3. Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды;
ПК-1. Способен управлять изменениями в организации с учетом трансформации внешней среды

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

Знать:
- особенности ситуаций принятия решений, характеристики не полностью структурированных задач менеджмента, инструментарий современного менеджмента и распределение ответственности в системах управления (в том числе в кросс-культурных системах) (соотнесено с индикатором ОПК-3.1);
- концептуальные подходы к управлению организациями разного уровня, особенности проектного управления изменениями и создания команд (соотнесено с индикатором ПК-1.1);
Уметь:
- уметь формулировать задачи прикладных исследований в менеджменте, проводить системный анализ ситуаций и строить их модели, в том числе в кросс-культурной среде (соотнесено с индикатором ОПК-3.2);
- определять цели и формировать стратегии изменений в организации, проектах и командах (соотнесено с индикатором ПК-1.2);
Владеть:
- методами принятия и обоснования рациональных решений в различных ситуациях (соотнесено с индикатором ОПК-3.3);
- методами практического определения критических и ключевых факторов успеха при управлении и проведении изменений в организациях, навыками принятия рациональных решений (соотнесено с индикатором ПК-1.3);

3. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Раздел 1. Методы сравнительного менеджмента

№	Наименование темы, краткое содержание	Вид занятия / работы / форма ПА	Семестр / Курс	Количество часов	Компетенции
1.1	Тема 1.1. Предметная область и назначение сравнительного менеджмента Цель и задачи сравнительного менеджмента. Структура предметной области сравнительного менеджмента. Элементы знаний, особенности национальных систем менеджмента.	Лекционные занятия	3	2	ОПК-3 ПК-1
1.2	Тема 1.2. Факторы развития систем менеджмента в разных странах. 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.	Лекционные занятия	3	2	ОПК-3 ПК-1
1.3	Тема 1.3. Диагностика системы менеджмента организации. Определение достаточности набора признаков. Четкая и нечеткая диагностика. Правила принятия диагностических решений. Определение требований к оргкультуре. Функциональная полнота системы менеджмента. Постановки задач организационного развития, построение моделей развития. Поиск оптимального решения на основе метода множителей Лагранжа. Примеры решения задачи выбора оптимального взаимодействия.	Лекционные занятия	3	2	ОПК-3 ПК-1
1.4	Тема 1.4. Особенности деятельности менеджера на основе учета культурных ценностей. Анализ систем ценностей и адаптивных реакций на особенности деятельности в поликультурной среде. Правила адаптации. Анализ прецедентов и моделирование взаимодействий.	Лекционные занятия	3	2	ОПК-3 ПК-1
1.5	Тема 1.5. Особенности национальных систем менеджмента. Влияние культурно-странового контекста на систему менеджмента. Практика стимулирования труда в различных странах. Особенности	Лекционные занятия	3	2	ОПК-3 ПК-1

	межкультурной коммуникации. Стили коммуникации и коммуникационные потоки. Культурные шумы в коммуникационном процессе. Коммуникация и языковые барьеры. Невербальная коммуникация				
1.6	Методы сопоставления эталонных моделей менеджера. Ситуационное моделирование поведения менеджера. Матричная модель выбора решений в сложных ситуациях. Анализ форм поведения в условиях разных культур. Индивидуальные задания студентам.	Практические занятия	3	4	ОПК-3 ПК-1
1.7	Построение диагностического профиля системы менеджмента. Экспертные оценки характеристик менеджмента страны. Выявление основных ценностей и их особенностей. Анализ форм поведения в условиях разных систем менеджмента. Модели правил поведения агентов. Индивидуальные задания студентам.	Практические занятия	3	4	ОПК-3 ПК-1
1.8	Анализ свойств и особенностей национальных систем менеджмента. Решение задач организационного развития на основе учета культурных преобразований. Применение метода ЭЛЕКТР для сравнительного анализа национальных систем менеджмента.	Практические занятия	3	6	ОПК-3 ПК-1
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.	Практические занятия	3	4	ОПК-3 ПК-1
1.10	Применение функции желательности для сравнения разных систем менеджмента. Постановка задачи, формализация исходных данных. Расчеты показателей желательности, свертка в интегральный критерий.	Практические занятия	3	4	ОПК-3 ПК-1
1.11	Структуризация диагностических знаний для определения типа организационной культуры и методов адаптивного поведения. Изучение темы с использованием ПО LibreOffice.	Самостоятельная работа	3	2	ОПК-3 ПК-1
1.12	Построение функции принадлежности для диагностической культуры организации.	Самостоятельная работа	3	2	ОПК-3 ПК-1
1.13	Построение таблицы отображений черт менталитета на характеристики менеджмента. Изучение темы с использованием ПО LibreOffice.	Самостоятельная работа	3	2	ОПК-3 ПК-1
1.14	Методы сравнительного анализа систем менеджмента. Рейтинги и сопоставления. Многокритериальные сравнения. Примеры сравнительных исследований. Изучение темы с использованием ПО LibreOffice. Технология бенчмаркинга. Пример сравнения нескольких систем менеджмента по разным критериям. Метод анализа иерархий.	Самостоятельная работа	3	2	ОПК-3 ПК-1

Раздел 2. Технологии сравнительного менеджмента

№	Наименование темы, краткое содержание	Вид занятия / работы / форма ПА	Семестр / Курс	Количество часов	Компетенции
2.1	Тема 2.1. Ситуационное и эволюционное управление в разных системах менеджмента. 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.	Лекционные занятия	3	2	ОПК-3 ПК-1
2.2	Тема 2.2. Сравнительный анализ американского, европейского, японского и азиатского менеджмента. Основные концепции американского менеджмента. Менеджмент в Германии, Франции и Англии. Сравнение американского и японского менеджмента. Китайский и корейский менеджмент. Показатели эффективности менеджмента и влияние системы ценностей. Эффект «колеи» и гипотеза Липсетта.	Лекционные занятия	3	2	ОПК-3 ПК-1
2.3	Тема 2.3. 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.	Лекционные занятия	3	2	ОПК-3 ПК-1
2.4	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).	Практические занятия	3	4	ОПК-3 ПК-1
2.5	Формирование навыков работы в Японии. Типичные черты менталитета японцев и восточной культуры. Правила поведения в этой культурной среде.	Практические занятия	3	2	ОПК-3 ПК-1
2.6	Адаптивный бенчмаркинг моделей национальных систем менеджмента. Эффективность адаптации системы менеджмента,	Практические занятия	3	4	ОПК-3 ПК-1

	эффективные методы адаптации.				
2.7	Выбор методов адаптации к новой организационной культуре.	Самостоятельная работа	3	4	ОПК-3 ПК-1
2.8	Реализация проекта изменения организационной культуры Задания на самостоятельную работу. Выполнение задания использованием ПО LibreOffice.	Самостоятельная работа	3	2	ОПК-3 ПК-1
2.9	Многокритериальные методы сравнительного анализа. Примеры многомерных сравнений. Принцип абсолютных и относительных преимуществ.	Самостоятельная работа	3	2	ОПК-3 ПК-1
2.10	Применение нечетких категорий в сравнительном анализе. Постановки задач. Пример решения задачи сравнения национальных систем менеджмента. Изучение темы с использованием ПО LibreOffice.	Самостоятельная работа	3	2	ОПК-3 ПК-1
2.11	Методика проектирования системы менеджмента, адекватной менталитету. Построение таблиц отображения черт менталитета на характеристики менеджмента. Построение основных хааарактеристик российского менеджмента.	Самостоятельная работа	3	2	ОПК-3 ПК-1
2.12	Эффект колей и его влияние на экономическое развитие. Работы Нобелевских лауреатов в области сравнительного менеджмента. Изучение темы с использованием ПО LibreOffice.	Самостоятельная работа	3	4	ОПК-3 ПК-1
2.13	Подготовка к промежуточной аттестации	Зачет	3	0	ОПК-3 ПК-1

4. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

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

5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

5.1. Учебные, научные и методические издания

	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Библиотека / Количество
1	Долятовский В. А., Барнаган В. С.	Управленческое консультирование: учеб. пособие	Ростов н/Д: Изд-во РГЭУ (РИНХ), 2016	Библиотека РГЭУ (РИНХ) / 74 экз.
2	Паникарова, С. В., Власов, М. В.	Управление знаниями и интеллектуальным капиталом: учебное пособие	Екатеринбург: Уральский федеральный университет, ЭБС АСВ, 2015	ЭБС «IPR SMART»
3	Макарова Е. Л., Подопригора М. Г.	Международный менеджмент: учебное пособие	Ростов-на-Дону, Таганрог: Южный федеральный университет, 2017	ЭБС «Университетская библиотека онлайн»
4	Макарова, Е. Л., Подопригора, М. Г.	Международный менеджмент: учебное пособие	Ростов-на-Дону, Таганрог: Издательство Южного федерального университета, 2017	ЭБС «IPR SMART»
5		Лидерство и менеджмент: научно-практический журнал: журнал	Москва: Креативная экономика, 2018	ЭБС «Университетская библиотека онлайн»
6		Управление: журнал	Москва: Издательский дом ГУУ (Государственный университет управления), 2018	ЭБС «Университетская библиотека онлайн»

5.2. Профессиональные базы данных и информационные справочные системы

ИСС "КонсультантПлюс"
ИСС "Гарант" <http://www.internet.garant.ru/>

5.3. Перечень программного обеспечения

Операционная система РЕД ОС
LibreOffice

5.4. Учебно-методические материалы для обучающихся 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

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
ОПК-3: Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды;			
З - особенности ситуаций принятия решений, характеристики не полностью структурированных задач менеджмента, инструментарий современного менеджмента и распределение ответственности в системах управления (в том числе в кросс-культурных системах)	составленный обзор, аннотация, поиск и сбор необходимой литературы,	полнота и содержательность ответа; умение приводить примеры; умение отстаивать свою позицию; умение пользоваться дополнительной литературой при подготовке к занятиям; соответствие представленной в ответах информации материалам лекции и учебной литературы	Вопросы к зачету (1-24), тесты (1-23), кейс (1-2), коллоквиум (раздел 1-2), круглый стол (1-14), расчетные задачи (1-3), доклад (1-7)
У - уметь формулировать задачи прикладных исследований в менеджменте, проводить системный анализ ситуаций и строить их модели, в том числе в кросс-культурной среде	использование различных баз данных, использование современных информационно-коммуникационных технологий и глобальных информационных ресурсов	полнота и содержательность ответа; умение приводить примеры; умение отстаивать свою позицию; умение пользоваться дополнительной литературой при подготовке к занятиям;	Вопросы к зачету (1-24), тесты (1-23), кейс (1-2), коллоквиум (раздел 1-2), круглый стол (1-14), расчетные задачи (1-3), доклад (1-7)
В - методами принятия и обоснования	составленный обзор, аннотация, поиск и сбор	соответствие представленной в ответах информации материалам	Вопросы к зачету (1-24), тесты (1-23),

рациональных решений в различных ситуациях	необходимой литературы,	лекции и учебной литературы	кейс (1-2), коллоквиум (раздел 1-2), круглый стол (1-14), расчетные задачи (1-3), доклад (1-7)
ПК-1: Способен управлять изменениями в организации с учетом трансформации внешней среды			
З - концептуальные подходы к управлению организациями разного уровня, особенности проектного управления изменениями и создания команд.	составленный обзор, аннотация, поиск и сбор необходимой литературы,	полнота и содержательность ответа; умение приводить примеры; умение отстаивать свою позицию; умение пользоваться дополнительной литературой при подготовке к занятиям; соответствие представленной в ответах информации материалам лекции и учебной литературы	Вопросы к зачету (1-24), тесты (1-23), кейс (1-2), коллоквиум (раздел 1-2), круглый стол (1-14), расчетные задачи (1-3), доклад (1-7)
У - определять цели и формировать стратегии изменений в организации, проектах и командах	использование различных баз данных, использование современных информационно-коммуникационных технологий и глобальных информационных ресурсов	полнота и содержательность ответа; умение приводить примеры; умение отстаивать свою позицию; умение пользоваться дополнительной литературой при подготовке к занятиям;	Вопросы к зачету (1-24), тесты (1-23), кейс (1-2), коллоквиум (раздел 1-2), круглый стол (1-14), расчетные задачи (1-3), доклад (1-7)
В - методами практического определения критических и ключевых факторов успеха при управлении и проведении изменений в организациях, навыками принятия рациональных решений	составленный обзор, аннотация, поиск и сбор необходимой литературы,	соответствие представленной в ответах информации материалам лекции и учебной литературы	Вопросы к зачету (1-24), тесты (1-23), кейс (1-2), коллоквиум (раздел 1-2), круглый стол (1-14), расчетные задачи (1-3), доклад (1-7)

1.2 Шкала оценивания:

50-100 баллов (зачтено);

0-49 баллов (не зачтено).

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.
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.
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
22. Сравнение технологий современного менеджмента в разных странах.
23. Наиболее эффективные современные практики менеджмента.
24. Эффективность современного менеджмента.

Критерии оценивания:

- 50-100 баллов (зачтено) выставляется, если студент правильно, содержательно и на современном уровне раскрыл суть изучаемого вопроса, привел практические примеры.
- 0-49 баллов (не зачтено), если студент дал ответы не полные, расплывчатые.

Билет для зачета содержит два вопроса. Если студент набрал меньше 40 баллов во время теоретического обучения на усмотрения преподавателя выдается задача из раздела Расчетные задания.

Тесты

1. Сравнительный менеджмент- это:

1-раздел менеджмента, посвященный сравнению менталитетов разных наций

2-раздел менеджмента, нацеленный на анализ оргкультур

3-раздел менеджмента, изучающий особенности систем менеджмента и менталитета в разных культурах

4-все выше указанное

2.В чем суть закона соответствия системы менеджмента менталитету:

- 1 –система менеджмента определяет менталитет нации
- 2- черты менталитета определяют технологию и методологию менеджмента
- 3- менталитет Запада или Востока определяет эффективность менеджмента

3.Представьте предприятие как систему, указав его входы, выходы, элементы, функции, структуру.

4.Если есть методы анализа проблем и много новых проблем, то технология менеджмента-

- 1-нерутинные
- 2-создание проектов, проектное управление
- 3-рутинные технологии

5.Организационная культура- это:

- 1- регламент деятельности работников организации
- 2- система ценностей и убеждений, объединяющих людей и проявляющихся в их поведении
- 3- утвержденные руководством ритуалы, способствующие сплочению коллектива.

6. Задача. В результате подготовки контрактов А1 заключил договоры на 1,5 млн руб, затратив 100 час. рабочего времени (стоимость часа 200 руб) и 80 тыс. руб. расходов. А2 заключил на 1,8 млн руб., затратив 160 час. рабочего времени и 120 тыс. руб. расходов. Каковы показатели эффективности работы А1 и А2.

7.Задача. Три разных работника имеют разные характеристики:

- | | | | |
|----|----------------------------|--------------------------|------------------------|
| 1: | выработка 70 тыс. руб/мес, | зарплата 10 тыс руб/мес, | потери 30 тыс руб/мес. |
| 2: | 100 тыс руб/мес, | 15 тыс.руб/мес., | потери 20 тыс. руб. |
| 3: | 180 тыс руб. | 30 тыс руб. | 60 тыс. руб. |

Проранжируйте работников по их показателям эффективности работы, если потери обусловлены недостаточно грамотным взаимодействием с иностранными партнерами.

8. Организационная культура - это набор:

- А. предположений; •
- Б. ценностей;

В. философии

Г. символики.

9. Поверхностный уровень организационной культуры включает следующие параметры:

- | | | |
|--|---|---|
| А. применяемая технология и архитектура; | + | |
| Б. использование пространства и времени; | + | |
| В. наблюдаемое поведение; | | + |
| Г. язык; | | + |
| Д. лозунги. | + | |

10. Структура организационной культуры не предполагает следующие уровни

- А. поверхностный;
- Б. подповерхностный;
- В. средний;
- Г. глубинный.

11. Субъективная организационная культура в организации исходит из :

- А. предположений;
- Б. веры;
- В. ожиданий;
- Г. группового восприятия;
- Д. ритуалов организации.

12. Объективная организационная культура в организации обычно включает:

- А. само здание и его дизайн;
- Б. место расположения;
- В. оборудование и мебель;
- Г. цветовые и объемные характеристики пространства;
- Д. удобства;
- Е. сервис.

13. Сила организационной культуры определяется следующими моментами:

- А. толщина культуры;
- Б. степень разделяемости культуры членами организации
- В. ясность приоритетов культуры.
- Г. применяемая технология и архитектура;
- Д. использование пространства и времени;

Е. наблюдаемое поведение;

14. К основным группам методов поддержания организационной культуры относятся:

- А. объекты и предметы внимания, оценки, контроля со стороны менеджеров;
- Б. реакция руководства на критические ситуации и организационные кризисы;
- В. моделирование ролей обучение;
- Г. критерии наград и статусов;
- Д. критерии подбора и продвижения кадров.

15. Возможны следующие сочетания изменений в поведении и культуре организации:

- | | |
|--|---|
| А. изменения в культуре без изменений в поведении; | + |
| Б. изменения поведения без изменений в культуре; | + |
| В. изменения и в поведении и в культуре. | + |

16. К методам изменения организационной культуры можно отнести:

- А. изменение объектов и предметов внимания со стороны менеджеров;
- Б. изменение стиля управления кризисом или конфликтом;
- В. изменение критерия стимулирования;
- Г. смена акцентов в кадровой политике.

17. Изменения в содержании культуры требуется в следующих случаях:

- А.. фундаментальные изменения миссии организации;
- Б. усиление международной конкуренции;
- В. значительные технологические изменения;
- Г. глобальные изменения на рынке;
- Д. быстрый рост организации.

18. Модель Г. Хофстида основана на следующих переменных:

- А. дистанция власти;
- Б. индивидуализм;
- В. мужественность;
- Г. стремление избежать неопределенности;
- Д. краткосрочность ориентации.

19. Субъективная организационная культура в организации представлена:

- А. предположениями;
- Б. верованиями;
- В. ожиданиями;
- Г. дистанция власти.

20. Модель Г.Лейн и Дж.Дистефано основана на следующих переменных:

- А. отношение человека к природе;
- Б. ориентация во времени;
- В. вера о природе человека;
- Г. ориентация на деятельность;
- Д. отношения между людьми;
- Е. ориентация в пространстве.

21. Организационная культура:

А. Исторически определенный уровень развития общества и человека, сформировавшийся к настоящему времени.

Б. Система норм, правил и моральных ценностей, регламентирующая отношения между членами организации.

В. Образовательный и профессиональный уровень членов производственного коллектива организации.

22: Характеристика организационной культуры охватывает

- А. управленческое обеспечение +
- Б. стимулирование +
- В. моделируемость ситуаций конфликтов
- Г. структуру +
- Д. индивидуальную автономность

23. Система, характеризующаяся высокой чувствительностью к внешним воздействиям и как следствие слабой устойчивостью, называется:

- А. открытой
- Б. мягкой
- В. жесткой
- Г. закрытой

Критерии оценивания

- 12-15 баллов выставляется студенту, если тест решен правильно на 71-100%;
- 9-11 баллов выставляется студенту, если тест решен правильно на 51-70%;
- 5-8 баллов, если тест решен правильно на 25-50%;
- 0-4 баллов если тест решен правильно на 0-24%.

Кейс

КЕЙС №1 «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?

КЕЙС №2 «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?

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

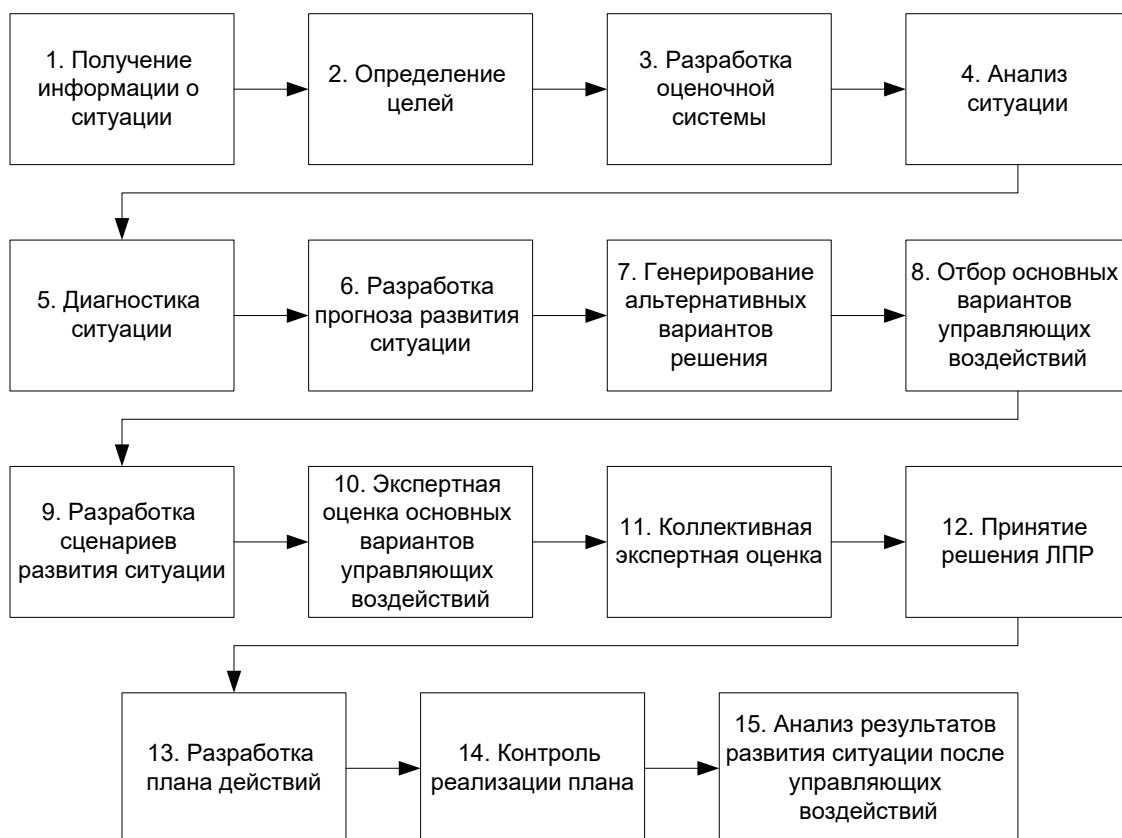
Руководством компании было принято оперативное решение сократить значительное число сотрудников. Однако им была предоставлена возможность трудоустройства в других подразделениях компании. Работникам, достигшим 55-летнего возраста, была предоставлена возможность досрочного выхода на пенсию. Поскольку 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.



Критерии оценивания

- 15-20 баллов выставляется студенту, если кейс-задачи решена правильно на 71-100%;
- 10-14 баллов выставляется студенту, если кейс-задачи решена правильно на 51-70%;
- 5-9 баллов если кейс-задачи решена правильно на 25-50%;
- 0-4 балла если кейс-задачи решена правильно на 0-24%.

Вопросы для коллоквиумов

Раздел 1.

1. Основные особенности сравнительного менеджмента.
2. Роль сравнительного менеджмента в развитии технологий управления предприятиями.
3. Стратегическое значение сравнительного менеджмента.
4. Сравнение систем менеджмента развитых стран.
5. Сравнительные характеристики британского менеджмента.
6. Сравнительные характеристики французского менеджмента. Отличия менталитетов и культур наций.
7. Отличия японского и американского менеджмента.
8. Задачи управления формированием национальной системы менеджмента.
9. Взаимосвязи менталитета и системы менеджмента.
10. Методика проектирования системы менеджмента, адекватной менталитету.

Раздел 2

11. Организация американского производства и адекватного менеджмента.
12. Управление развитием производства в США.
13. Конструктивность и прагматичность американского менеджмента.
14. Особенности менеджмента в Южной Корее.
15. Менеджмент европейских компаний и модели поведения в Европе.

16. Модели поведения менеджеров в Японии.
17. Сравнительный анализ американского и японского менеджмента.
18. Российский менталитет и адекватная модель менеджмента.
19. Характеристики российского менеджмента.
20. Методика формирования команды.
21. Новые технологии менеджмента и их распространение
22. Нормативный подход в западном менеджменте и управление знаниями в менеджменте.

Критерии оценивания:

- 12-15 баллов выставляется студенту, если на поставленную проблему даны правильные и аргументированные ответы;
- 8-11 баллов, если проблема в целом освещена, но без серьезной аргументации;
- 5-7 баллов при правильном понимании проблемы;
- 0-4 балла при отсутствии понимания и знаний о проблеме.

Перечень дискуссионных тем для круглого стола

1. В чем состоит основная идея Питерса и Уотермена:
 - 1-соединение преимуществ американского и японского менеджмента
 - 2-в построении матрицы «конкурентные ценности/ организационная эффективность»
 - 3-верования сотрудников и их ценности- основа успеха фирмы
2. Какие типы культур рассматривает модель Хэнди:
 - 1-Административную и предпринимательскую
 - 2-культура роли, задачи, власти, личности
 - 3-новаторская, бюрократическая, застойная, ориентированная на лидера
3. По Т. Коно нужно различать следующие виды культур:
 - 1-реагирующая, отзывчивая, активная, высокоэффективная
 - 2- новаторская, бюрократическая, застойная, ориентированная на лидера
 - 3-корпоративная, консультативная, предпринимательская, партизанская
4. Культура- это:
 - 1-устоявшаяся совокупность ценностей, ориентиров и поведенческих стереотипов, принятых в данной стране или группе стран и усвоенных личностью
 - 2-философия и идеология управления, верования, ожидания, нормы отношений
 - 3-сложная композиция важных предположений, бездоказательных принципов, разделяемых членами коллектива
 - 4-коллективное программирование человеческого разума, которое отличает членов одной группы людей от другой
5. В чем выражается соответствие стратегии и культуры:
 - 1-система управления подстраивается под существующую оргкультуру
 - 2-организационная культура должна способствовать эффективной реализации выбранной стратегии фирмы
 - 3-в выявлении «барьеров» организационной культуры для реализации стратегии и в их преодолении
6. Укажите особенности американского менеджмента:
 - 1-индивидуальное принятие решений, формализация контроля, контракт, личные результаты, специализация
 - 2-коллективное принятие решений, неформальный контроль, длительный найм, неформальные контакты,
 - 3-социальная ответственность, высокая эффективность, высокая культура, рациональность, корпоративная ответственность
7. Организационная культура - это набор.

- А. предположений;
- Б. ценностей;
- В. философии;
- Г. символики.

8. Изменения в содержании культуры требуется в следующих случаях:

- А.. фундаментальные изменения миссии организации;
- Б. усиление международной конкуренции;
- В. значительные технологические изменения;
- Г. глобальные изменения на рынке;
- Д. быстрый рост организации.

9. Модель Г. Хофстида основана на следующих переменных:

- А. дистанция власти;
- Б. индивидуализм;
- В. мужественность;
- Г. стремление избежать неопределенности;
- Д. долгосрочность ориентации.

10. Организации, находящиеся в странах с высоким показателем избегания неопределенности (ИН), обычно демонстрируют более структурированную деятельность, обладают большим количеством писанных правил, большим числом специалистов, чем в организациях, принадлежащих к культурам с низкими показателями ИН.

ВЕРНО / НЕВЕРНО

11. Что из перечисленного ниже НЕ ХАРАКТЕРНО для современного российского менеджмента?

- 1. значительная зависимость условий и оплаты труда наемных работников от взаимоотношений с руководителями, а не от их квалификации
- 2. низкий уровень механизации, автоматизации и компьютеризации управленческих процессов
- 3. перекрестное использование персонала
- 4. избегание менеджерами высшего звена делегировать полномочия и ответственность второму эшелону менеджмента

12. Что является критерием для оценки производительности труда в американском менеджменте?

- 1. степень желательности, выполнимости и обоснованности планов
- 2. отношение произведенной продукции к численности менеджеров
- 3. установление, поддержание и укрепление группового согласия и гармонии
- 4. стремление победить соперника в конкурентной борьбе

13. Что из перечисленного ниже наиболее характерно для японского менеджмента?

- 1. использование управления на основе определения индивидуальных целей
- 2. применение теории социального рыночного хозяйства, социально регулируемой экономики и социального партнерства
- 3. отсутствие необходимых сложившихся норм деловой этики бизнеса, нарушения предпринимателями элементарных этических правил при осуществлении бизнес-операций
- 4. пожизненный наем работников

14. Какую модель управления лучше всего характеризует постулат «Бедность — это результат собственной лени и безответственности»?

- 1. Европейский менеджмент
- 2. Американский менеджмент
- 3. Японский менеджмент
- 4. Российский менеджмент

Критерии оценивания:

- 12-15 баллов выставляется студенту, если на поставленную проблему даны правильные и аргументированные ответы;
- 8-11 баллов, если проблема в целом освещена, но без серьезной аргументации;
- 5-7 баллов при правильном понимании проблемы;
- 0-4 балла при отсутствии понимания и знаний о проблеме.

Расчетные задачи

1 Задачи репродуктивного уровня

Задача (задание) 1 Задача. Три разных работника имеют разные характеристики:

A1- выработка 70 тыс руб/мес, зарплата 10 тыс руб, потери 30 тыс руб

A2: 100 15 20

A3: 180 30 60

Проранжируйте работников по их показателям эффективности, если потери связаны с недостаточным взаимодействием с иностранными партнерами.

2 Задачи реконструктивного уровня

Задача (задание) 2.1. Задача. Три работника имели разные показатели выработки при определенном уровне зарплат. После увеличения зарплат на 10% их показатели изменились:

Работники	Выработка до увеличения зарплат	Начальная зарплата	Выработка после увеличения Зарплаты
P1	1,2 млн руб/мес	30 тыс руб/мес	1,6 млн руб
P2	1,5	35	1,8
P3	2,0	50	2,4

- А) 1)какова чувствительность работников к стимулу (руб/%)
 В) 2)каков результат увеличения зарплат
 С) 3)каковы годовые затраты на рост стимулирования
 4)насколько эффективно повышение зарплат?

Задача (задание) 2.2 .Задача. В результате подготовки контрактов работник А1 заключил договоры на 1,5 млн руб, затратив 100 час рабочего времени (стоимость часа 200 руб/час) и 80 тыс руб расходов. Работник А2 заключил договоры на 1,8 млн руб, затратил 160 час и 120 тыс руб. Каковы показатели эффективности каждого работника?

3 Задачи творческого уровня

Задача (задание) 3.1 Исследуйте на основе статистических данных влияние факторов развития системы менеджмента страны на ее экономическое развитие.

Задача (задание) 3.2 Выберите статистические данные по США, Англии, Франции, Китаю, Сингапуру, постройте таблицы данных для 10-15-летнего периода ,рассчитайте корреляцию стоимости ОПФ, числа занятых, ВВП, выработки ВВП на человека и

показателей системы менеджмента (численность управленцев, расходы на управление, образование, науку, технологии, культуру, индекс развития человеческих ресурсов, индекс экономики знаний, индекс счастья, рейтинги страны), найдите спецификации уравнений связи для этих стран, сравните их, сделайте выводы.

Критерии оценивания:

- 15-20 баллов выставляется студенту, если задачи решены правильно на 71-100%;
- 10-14 баллов выставляется студенту, если задачи решены правильно на 51-70%;
- 5-9 баллов если задачи решены правильно на 25-50%;
- 0-4 балла при решении задач на 1-24%.

Темы докладов

- 1 Построение профиля организационной культуры фирмы
- 2 Диагностика корпорации методом ОСАИ
- 3 Методика формирования стратегии фирмы
- 4 Разработка программы организационного развития Построение модели бизнес-процесса
- 5 Выбор необходимых изменений компании
- 6 Формирование программы изменений и их оптимизация
- 7 Статистический анализ показателей систем менеджмента

Критерии оценивания:

- 11-15 баллов выставляется студенту, если он подготовил содержательный доклад с высоким уровнем оригинальности материала;
- 8-10 баллов выставляется студенту, если он подготовил содержательный доклад, но часть материалов скопирована;
- 5-7 баллов при существенной части скопированных материалов и наличии достаточно содержательного материала.
- 0-4 балла при скопированных материалах и низком уровне включенного в доклад материала.

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. 2 данного приложения. Результаты текущего контроля доводятся до сведения студентов до промежуточной аттестации.

Промежуточная аттестация проводится в форме зачета.

Зачет проводится по расписанию промежуточной аттестации. Результаты аттестации заносятся в ведомость и зачетную книжку студента. Студенты, не прошедшие промежуточную аттестацию по графику, 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.

По согласованию с преподавателем студент может подготовить доклад по теме занятия. 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 устного опроса 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.

Методические рекомендации по подготовке к практическим занятиям

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 деловых и ролевых игр, разбор конкретных ситуаций, командную работу при выполнении заданий, тренинги, направленные на развитие представлений и навыков менеджмента, изучению рыночной ситуации, оценке корпоративной стратегии компании.