



**Федеральное агентство морского и речного транспорта**  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«Государственный университет морского и речного флота  
имени адмирала С.О. Макарова»**

---

Кафедра экономики и менеджмента

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**

по дисциплине «Сравнительный менеджмент на транспорте»  
(приложение к рабочей программе дисциплины)

Направление подготовки – 38.03.02 «Менеджмент»

Направленность (профиль) – «Экономика и менеджмент на транспорте»

Уровень высшего образования – бакалавриат

Форма обучения – очно-заочная

Воронеж  
2023

## 1. Перечень компетенций и этапы их формирования в процессе освоения дисциплины

Рабочей программой дисциплины «Сравнительный менеджмент на транспорте» предусмотрено формирование следующих компетенций.

Таблица 1

Перечень компетенций и этапы их формирования в процессе освоения дисциплины

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине
УК-10 Способен принимать обоснованные экономические решения в различных областях жизнедеятельности	УК-10.1. Выбор методов принятия обоснованных экономических решений в сфере профессиональной деятельности	Знать: основные направления выбора методов принятия обоснованных экономических решений в сфере профессиональной деятельности
		Уметь: применять навыки и умения выбора методов принятия обоснованных экономических решений в сфере профессиональной деятельности
		Владеть: навыками выбора методов принятия обоснованных экономических решений в сфере профессиональной деятельности
	УК-10.3 Выбирает финансовые инструменты для управления личными финансами (личным бюджетом)	Знать: инструменты и методы выбирать финансовые инструменты для управления личными финансами (личным бюджетом)
		Уметь: выбирать финансовые инструменты для управления личными финансами (личным бюджетом)
		Владеть: навыками и умениями выбирать финансовые инструменты для управления личными финансами (личным бюджетом)
ПК-1 Способность самостоятельно или в команде организовать логистическую деятельность и процессы по перевозке пассажиров и грузов цепи поставок	ПК-1.3. Анализ данных, связанных с выполнением показателей транспортной и производственной хозяйственной деятельностью, в т.ч. с использованием информационно-аналитических автоматизированных систем управления, включая применение законов и методов экономики, организации труда и управления на производстве, правил оказания услуг по перевозкам пассажиров, грузов, инструкций по	Знать: цели и задачи анализа данных, связанных с выполнением показателей транспортной и производственной хозяйственной деятельностью, в т.ч. с использованием информационно-аналитических автоматизированных систем управления, включая применение законов и методов экономики, организации труда и управления на производстве, правил оказания услуг по перевозкам пассажиров, грузов, инструкций по оформлению проездных и перевозочных документов, технических и распорядительных актов и иной технической документации
		Уметь: анализировать данные, связанные с выполнением показателей транспортной и производственно-

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине
	оформлению проездных и перевозочных документов, технических и распорядительных актов и иной технической документации	<p>хозяйственной деятельностью, в т.ч. с использованием информационно-аналитических автоматизированных систем управления, включая применение законов и методов экономики, организации труда и управления на производстве, правил оказания услуг по перевозкам пассажиров, грузов, инструкций по оформлению проездных и перевозочных документов, технических и распорядительных актов и иной технической документации</p> <p>Владеть: навыками и умениями анализа данных, связанных с выполнением показателей транспортной и производственно-хозяйственной деятельностью, в т.ч. с использованием информационно-аналитических автоматизированных систем управления, включая применение законов и методов экономики, организации труда и управления на производстве, правил оказания услуг по перевозкам пассажиров, грузов, инструкций по оформлению проездных и перевозочных документов, технических и распорядительных актов и иной технической документации</p>
<p>ПК-2 Способность организовать, контролировать и улучшать процессы качества оказания логистических услуг по перевозке пассажиров и грузов в цепи поставок</p>	<p>ПК-2.3. Умение организовать работы по проектированию производственных и управленческих процессов, и их улучшению, составлению документации о структурных подразделениях и работниках, обеспечение внесения в них необходимых изменений и дополнений, взаимодействие с клиентами по качеству продукции и услуг, работа с рекламациями</p>	<p>Знать: алгоритм организации работы по проектированию производственных и управленческих процессов, и их улучшению, составлению документации о структурных подразделениях и работниках, обеспечение внесения в них необходимых изменений и дополнений, взаимодействие с клиентами по качеству продукции и услуг, работа с рекламациями</p> <p>Уметь: организовывать работы по проектированию производственных и управленческих процессов, и их улучшению, составлению документации о структурных подразделениях и работниках, обеспечение внесения в них необходимых изменений и дополнений, взаимодействие с клиентами по качеству продукции и услуг, работа с рекламациями</p> <p>Владеть: навыками и умениями организовывать работы по проектированию производственных и управленческих процессов, и их улучшению, составлению документации о структурных подразделениях и работниках, обеспечение внесения в них необходимых изменений</p>

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине
		и дополнений, взаимодействие с клиентами по качеству продукции и услуг, работа с рекламациями

## 2. Паспорт фонда оценочных средств для проведения текущей и промежуточной аттестации обучающихся

Таблица 2

Оценочные средства для проведения текущей и промежуточной аттестации обучающихся

№ п/п	Наименование раздела (темы) дисциплины	Формируемая компетенция	Наименование оценочного средства
1.	Тема 1. Историческое развитие международного бизнеса и становление сравнительного менеджмента	УК-10.1 УК-10.3 ПК-1.3 ПК-2.3	Устный опрос, реферат, экзамен, тестирование, решение практических задач
2.	Тема 2. Понятие и основные особенности российского менеджмента	УК-10.1 УК-10.3 ПК-1.3 ПК-2.3	Устный опрос, реферат, экзамен, тестирование, решение практических задач
3.	Тема 3. Культурные основания сравнительного менеджмента	УК-10.1 УК-10.3 ПК-1.3 ПК-2.3	Устный опрос, реферат, экзамен, тестирование, решение практических задач
4.	Тема 4. Исследования деловых культур в сравнительном менеджменте	УК-10.1 УК-10.3 ПК-1.3 ПК-2.3	Устный опрос, реферат, экзамен, тестирование, решение практических задач
5.	Тема 5. Национальные различия в мотивации и стереотипах управленческого поведения	УК-10.1 УК-10.3 ПК-1.3 ПК-2.3	Устный опрос, реферат, экзамен, тестирование, решение практических задач

## 3. Критерии оценивания результатов обучения по дисциплине и шкала оценивания

Таблица 3

Критерии оценивания результата обучения по дисциплине и шкала оценивания по дисциплине

Результат обучения по дисциплине	Критерии оценивания результата обучения по дисциплине и шкала оценивания по дисциплине			Процедура оценивания	
	не зачтено	зачтено			
Знать: основные направления выбора методов принятия обоснованных экономических решений в сфере профессиональной дея-	Отсутствие знаний или фрагментарные знания основ концепции и подходов к обеспечению	Неполные знания основ концепции и подходов к обеспечению устойчивого развития общества и правила поведения при	Сформированные, но содержащие отдельные пробелы знания основ концепции и подходов к обеспечению	Сформированные системные знания основ концепции и подходов к обеспечению устойчивого	Устный опрос, реферат, экзамен, тестирование, решение практических задач

Результат обучения по	Критерии оценивания результата обучения по дисциплине и шкала оценивания по дисциплине			Процедура оценива-	
тельности	нию устойчивого развития общества и правила поведения при возникновении чрезвычайной ситуации природного или техногенного происхождения в условиях транспорта	возникновении чрезвычайной ситуации природного или техногенного происхождения в условиях транспорта	устойчивого развития общества и правила поведения при возникновении чрезвычайной ситуации природного или техногенного происхождения в условиях транспорта		
Уметь: применять навыки и умения выбора методов принятия обоснованных экономических решений в сфере профессиональной деятельности	Отсутствие умений или фрагментарное умение выбирать правила поведения при возникновении чрезвычайной ситуации природного или техногенного происхождения в условиях транспорта	В целом удовлетворительные, но не систематизированные умения выбирать правила поведения при возникновении чрезвычайной ситуации природного или техногенного происхождения в условиях транспорта	В целом достаточные, но содержащие отдельные пробелы умения выбирать правила поведения при возникновении чрезвычайной ситуации природного или техногенного происхождения в условиях транспорта	Сформированные умения выбирать правила поведения при возникновении чрезвычайной ситуации природного или техногенного происхождения в условиях транспорта	Устный опрос, реферат, экзамен, тестирование, решение практических задач
Владеть: навыками выбора методов принятия обоснованных экономических решений в сфере профессиональной деятельности	Отсутствие навыков или фрагментарное применение навыков владения методами принятия решений для выбора правил поведения при возникновении чрезвычай-	В целом успешное, но не систематизированное применение навыков владения методами принятия решений для выбора правил поведения при возникновении чрезвычайной ситуации природного или техногенного происхождения	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы методами принятия решений для выбора правил поведения при возникновении чрезвычайной ситуации природного или техногенного	Успешное и систематизированное применение навыков владения методами принятия решений для выбора правил поведения при возникновении чрезвычайной ситуации природного или техногенного происхождения	Устный опрос, реферат, экзамен, тестирование, решение практических задач

Результат обучения по	Критерии оценивания результата обучения по дисциплине и шкала оценивания по дисциплине				Процедура оценива-
	ной ситуации природного или техногенного происхождения в условиях транспорта	в условиях транспорта	происхождения в условиях транспорта	в условиях транспорта	
Знать: инструменты и методы выбирать финансовые инструменты для управления личными финансами (личным бюджетом)	Отсутствие навыков или фрагментарное применение навыков владения методами принятия решений для выбора правил поведения при возникновении чрезвычайной ситуации природного или техногенного происхождения в условиях транспорта	В целом успешное, но не систематизированное применение навыков владения методами принятия решений для выбора правил поведения при возникновении чрезвычайной ситуации природного или техногенного происхождения в условиях транспорта	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы методами принятия решений для выбора правил поведения при возникновении чрезвычайной ситуации природного или техногенного происхождения в условиях транспорта	Успешное и систематизированное применение навыков владения методами принятия решений для выбора правил поведения при возникновении чрезвычайной ситуации природного или техногенного происхождения в условиях транспорта	Устный опрос, реферат, экзамен, тестирование, решение практических задач
Уметь: выбирать финансовые инструменты для управления личными финансами (личным бюджетом)	Отсутствие навыков или фрагментарное применение навыков владения методами принятия решений для выбора правил поведения при возникновении чрезвычайной ситуации природного	В целом успешное, но не систематизированное применение навыков владения методами принятия решений для выбора правил поведения при возникновении чрезвычайной ситуации природного или техногенного происхождения в условиях транспорта	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы методами принятия решений для выбора правил поведения при возникновении чрезвычайной ситуации природного или техногенного происхождения в условиях	Успешное и систематизированное применение навыков владения методами принятия решений для выбора правил поведения при возникновении чрезвычайной ситуации природного или техногенного происхождения в условиях транспорта	Устный опрос, реферат, экзамен, тестирование, решение практических задач

Результат обучения по	Критерии оценивания результата обучения по дисциплине и шкала оценивания по дисциплине				Процедура оценива-
	или техногенного происхождения в условиях транспорта		транспорта		
Владеть: навыками и умениями выбирать финансовые инструменты для управления личными финансами (личным бюджетом)	Отсутствие навыков или фрагментарное применение навыков владения методами принятия решений для выбора правил поведения при возникновении чрезвычайной ситуации природного или техногенного происхождения в условиях транспорта	В целом успешное, но не систематизированное применение навыков владения методами принятия решений для выбора правил поведения при возникновении чрезвычайной ситуации природного или техногенного происхождения в условиях транспорта	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы методами принятия решений для выбора правил поведения при возникновении чрезвычайной ситуации природного или техногенного происхождения в условиях транспорта	Успешное и систематизированное применение навыков владения методами принятия решений для выбора правил поведения при возникновении чрезвычайной ситуации природного или техногенного происхождения в условиях транспорта	Устный опрос, реферат, экзамен, тестирование, решение практических задач
Знать: цели и задачи анализа данных, связанных с выполнением показателей транспортной и производственно-хозяйственной деятельностью, в т.ч. с использованием информационно-аналитических автоматизированных систем управления, включая применение законов и методов экономики, организации труда и управления на	Отсутствие навыков или фрагментарное применение навыков владения методами принятия решений для выбора правил поведения при возникновении чрезвычайной ситуации природного или техногенного происхождения	В целом успешное, но не систематизированное применение навыков владения методами принятия решений для выбора правил поведения при возникновении чрезвычайной ситуации природного или техногенного происхождения в условиях транспорта	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы методами принятия решений для выбора правил поведения при возникновении чрезвычайной ситуации природного или техногенного происхождения в условиях транспорта	Успешное и систематизированное применение навыков владения методами принятия решений для выбора правил поведения при возникновении чрезвычайной ситуации природного или техногенного происхождения в условиях транспорта	Устный опрос, реферат, экзамен, тестирование, решение практических задач

Результат обучения по	Критерии оценивания результата обучения по дисциплине и шкала оценивания по дисциплине			Процедура оценива-	
<p>производстве, правил оказания услуг по перевозкам пассажиров, грузов, инструкций по оформлению проездных и перевозочных документов, технических и распорядительных актов и иной технической документации</p>	<p>дения в условиях транспорта</p>				
<p>Уметь: анализировать данные, связанные с выполнением показателей транспортной и производственной хозяйственной деятельностью, в т.ч. с использованием информационно-аналитических автоматизированных систем управления, включая применение законов и методов экономики, организации труда и управления на производстве, правил оказания услуг по перевозкам пассажиров, грузов, инструкций по оформлению проездных и перевозочных документов, технических и распорядительных актов и иной технической документации</p>	<p>Отсутствие навыков или фрагментарное применение навыков владения методами принятия решений для выбора правил поведения при возникновении чрезвычайной ситуации природного или техногенного происхождения в условиях транспорта</p>	<p>В целом успешное, но не систематизированное применение навыков владения методами принятия решений для выбора правил поведения при возникновении чрезвычайной ситуации природного или техногенного происхождения в условиях транспорта</p>	<p>В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы методами принятия решений для выбора правил поведения при возникновении чрезвычайной ситуации природного или техногенного происхождения в условиях транспорта</p>	<p>Успешное и систематизированное применение навыков владения методами принятия решений для выбора правил поведения при возникновении чрезвычайной ситуации природного или техногенного происхождения в условиях транспорта</p>	<p>Устный опрос, реферат, экзамен, тестирование, решение практических задач</p>



Результат обучения по	Критерии оценивания результата обучения по дисциплине и шкала оценивания по дисциплине			Процедура оценива-	
<p>Владеть: навыками и умениями анализа данных, связанных с выполнением показателей транспортной и производственной хозяйственной деятельностью, в т.ч. с использованием информационно-аналитических автоматизированных систем управления, включая применение законов и методов экономики, организации труда и управления на производстве, правил оказания услуг по перевозкам пассажиров, грузов, инструкций по оформлению проездных и перевозочных документов, технических и распорядительных актов и иной технической документации</p>	<p>Отсутствие навыков или фрагментарное применение навыков владения методами принятия решений для выбора правил поведения при возникновении чрезвычайной ситуации природного или техногенного происхождения в условиях транспорта</p>	<p>В целом успешное, но не систематизированное применение навыков владения методами принятия решений для выбора правил поведения при возникновении чрезвычайной ситуации природного или техногенного происхождения в условиях транспорта</p>	<p>В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы методами принятия решений для выбора правил поведения при возникновении чрезвычайной ситуации природного или техногенного происхождения в условиях транспорта</p>	<p>Успешное и систематизированное применение навыков владения методами принятия решений для выбора правил поведения при возникновении чрезвычайной ситуации природного или техногенного происхождения в условиях транспорта</p>	<p>Устный опрос, реферат, экзамен, тестирование, решение практических задач</p>
<p>Знать: алгоритм организации работы по проектированию производственных и управленческих процессов, и их улучшению, составлению документации о структурных подразделениях и работниках, обеспечение</p>	<p>Отсутствие навыков или фрагментарное применение навыков владения методами принятия решений для выбора правил поведения при воз-</p>	<p>В целом успешное, но не систематизированное применение навыков владения методами принятия решений для выбора правил поведения при возникновении чрезвычайной ситуации природного или</p>	<p>В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы методами принятия решений для выбора правил поведения при возникновении чрезвычайной ситуации природного</p>	<p>Успешное и систематизированное применение навыков владения методами принятия решений для выбора правил поведения при возникновении чрезвычайной ситуации природного или</p>	<p>Устный опрос, реферат, экзамен, тестирование, решение практических задач</p>

Результат обучения по	Критерии оценивания результата обучения по дисциплине и шкала оценивания по дисциплине				Процедура оценива-
	никновении чрезвычайной ситуации природного или техногенного происхождения в условиях транспорта	техногенного происхождения в условиях транспорта	или техногенного происхождения в условиях транспорта	техногенного происхождения в условиях транспорта	
внесения в них необходимых изменений и дополнений, взаимодействие с клиентами по качеству продукции и услуг, работа с рекламациями	Отсутствие навыков или фрагментарное применение навыков владения методами принятия решений для выбора правил поведения при возникновении чрезвычайной ситуации природного или техногенного происхождения в условиях транспорта	В целом успешное, но не систематизированное применение навыков владения методами принятия решений для выбора правил поведения при возникновении чрезвычайной ситуации природного или техногенного происхождения в условиях транспорта	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы методами принятия решений для выбора правил поведения при возникновении чрезвычайной ситуации природного или техногенного происхождения в условиях транспорта	Успешное и систематизированное применение навыков владения методами принятия решений для выбора правил поведения при возникновении чрезвычайной ситуации природного или техногенного происхождения в условиях транспорта	Устный опрос, реферат, экзамен, тестирование, решение практических задач
Уметь: организовывать работы по проектированию производственных и управленческих процессов, и их улучшению, составлению документации о структурных подразделениях и работниках, обеспечение внесения в них необходимых изменений и дополнений, взаимодействие с клиентами по качеству продукции и услуг, работа с рекламациями	Отсутствие навыков или фрагментарное применение навыков владения методами принятия решений для выбора правил поведения при возникновении чрезвычайной ситуации природного или техногенного происхождения в условиях транспорта	В целом успешное, но не систематизированное применение навыков владения методами принятия решений для выбора правил поведения при возникновении чрезвычайной ситуации природного или техногенного происхождения в условиях транспорта	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы методами принятия решений для выбора правил поведения при возникновении чрезвычайной ситуации природного или техногенного происхождения в условиях транспорта	Успешное и систематизированное применение навыков владения методами принятия решений для выбора правил поведения при возникновении чрезвычайной ситуации природного или техногенного происхождения в условиях транспорта	Устный опрос, реферат, экзамен, тестирование, решение практических задач
Владеть: навыками и умениями организовывать работы по проектированию производственных и управленческих процессов, и их улучшению, составлению документации о структурных подразделениях и работниках, обеспечение внесения в них необходимых	Отсутствие навыков или фрагментарное применение навыков владения методами принятия решений для выбора правил поведения при возникновении чрезвычайной ситуации природного или техногенного происхождения в условиях транспорта	В целом успешное, но не систематизированное применение навыков владения методами принятия решений для выбора правил поведения при возникновении чрезвычайной ситуации природного или техногенного происхождения в условиях транспорта	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы методами принятия решений для выбора правил поведения при возникновении чрезвычайной ситуации природного или техногенного происхождения в условиях транспорта	Успешное и систематизированное применение навыков владения методами принятия решений для выбора правил поведения при возникновении чрезвычайной ситуации природного или техногенного происхождения в условиях транспорта	Устный опрос, реферат, экзамен, тестирование, решение практических задач

Результат обучения по	Критерии оценивания результата обучения по дисциплине и шкала оценивания по дисциплине			Процедура оценива-	
изменений и дополнений, взаимодействие с клиентами по качеству продукции и услуг, работа с рекламациями	ции природного или техногенного происхождения в условиях транспорта	транспорта	ния в условиях транспорта	транспорта	

# ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ

## 1. Виды итогового контроля

### 1.1. Тестирование

Перечень тестовых материалов для текущего (промежуточного) контроля знаний – тесты  
Время проведения каждого теста: 45-60 минут.

#### **1. Какие проблемы решаются в сравнительном менеджменте:**

- 1) как и каким образом, национальные особенности оказывают влияние на поведение людей внутри фирмы;
- 2) каким образом представители разных национальностей взаимодействуют внутри фирмы;
- 3) изучение менеджером уровня производительности и результатах деятельности предприятий;
- 4) взаимодействие представителей разных культур в процессе совместной деятельности в бизнесе;

#### **2. Какая эра была самой первой в последовательности развития международного бизнеса:**

- 1) глобализация;
- 2) концессий;
- 3) коммерции;
- 4) экспансии.

#### **3. Какая эра была с 1850 по 1914 гг. в последовательности развития международного бизнеса:**

- 1) глобализация;
- 2) концессий;
- 3) коммерции;
- 4) экспансии;
- 5) национальных государств.

#### **4. Какая эра была с 1914 по 1945 гг. в последовательности развития международного бизнеса:**

- 1) глобализация;
- 2) концессий;
- 3) коммерции;
- 4) экспансии;
- 5) национальных государств.

#### **5. Какую главную проблему должен был решить международный менеджер в эру экспансии:**

- 1) как управлять местным населением в условиях постоянной эффективности бизнеса;
- 2) как управлять международными компаниями для их эффективного функционирования;
- 3) как наладить отношения со штаб-квартирой в метрополии;
- 4) как сделать управление местными рабочими эффективным.

#### **6. Характерной чертой эры глобализации является:**

- 1) глобализация рынка труда;
- 2) возникновение мировой системы хозяйствования;
- 3) создание национальных университетов;

4) использование электронных сетей передачи данных.

**7. На скольких соподчиненных иерархических уровнях действует этика бизнеса:**

- 1) 1
- 2) 2
- 3) 3
- 4) 4

**8. Какому уровню деловой этики относятся гипернормы:**

- 1) организационный;
- 2) мировой;
- 3) национальный;
- 4) корпоративный.

**9. Какому стереотипу соответствуют данные характеристики: наивные, агрессивные, беспринципные, трудоголики:**

- 1) русский;
- 2) американский;
- 3) немецкий;
- 4) французский.

**10. Какие проблемы решаются в сравнительном менеджменте:**

- 1) эффективное управление персоналом в крупной фирме;
- 2) описать и осмыслить русский национальный менталитет;
- 3) определить способы принятия решений международным менеджером в мультинациональной среде;
- 4) сформулировать российскую модель эффективного управления.

**11. Кто из исследователей предложил последовательность развития международного бизнеса:**

- 1) Дениелс;
- 2) Радеба;
- 3) Мэрдок;
- 4) Робинсон.

**12. Какая эра была третьей в последовательности развития международного бизнеса:**

- 1) глобализация;
- 2) концессий;
- 3) коммерции;
- 4) экспансии;
- 5) национальных государств.

**13. Какая эра была с 1500 по 1850 гг. в последовательности развития международного бизнеса:**

- 1) глобализация;
- 2) концессий;
- 3) коммерции;
- 4) экспансии;
- 5) национальных государств.

**14. Какую главную проблему должен был решить международный менеджер в эру концессий:**

- 1) как наладить систему общего и специального образования;
- 2) как управлять международными компаниями для их эффективного функционирования;
- 3) как наладить отношения со штаб-квартирой в метрополии;
- 4) как эффективно управлять местными управленцами, чтобы они хорошо руководили местными подчиненными.

**15. Характерной чертой эры коммерции является:**

- 1) глобализация рынка труда;
- 2) возникновение мировой системы хозяйствования;
- 3) создание национальных университетов;
- 4) личное обогащение;
- 5) использование электронных сетей передачи данных.

**16. На скольких соподчиненных уровнях культуры действует этика бизнеса в России:**

- 1) 1
- 2) 2
- 3) 3
- 4) 4

**17. Какому уровню деловой этики относится микроуровень:**

- 1) организационный;
- 2) мировой;
- 3) национальный;
- 4) корпоративный.

**18. Какому стереотипу соответствуют данные характеристики: бесчувственные, бюрократические, чрезмерно усердные в работе:**

- 1) русский;
- 2) американский;
- 3) немецкий;
- 4) французский.

**19. В данной дисциплине рассматриваются с сравниваются, сопоставляются различные национальные модели менеджмента**

- 1) производственный менеджмент
- 2) сравнительный менеджмент
- 3) стратегический менеджмент
- 4) финансовый менеджмент

**20. Предметом какого менеджмента являются национальные модели менеджмента?**

- 1) Инновационного
- 2) сравнительного
- 3) стратегического
- 4) финансового

**21. Методологической основой какого менеджмента считают отдельные авторы сравнительный менеджмент**

- 1) международного
- 2) стратегического
- 3) инновационного
- 4) финансового

**22. Какой менеджмент изучает поведение людей, работающих вместе в одной организационной среде**

- 1) производственный
- 2) стратегический
- 3) кросс-культурный
- 4) инновационный

**23. Какая дисциплина, являясь междисциплинарной включает положения антропологии, этнографии, лингвистики, психологии, культурологии**

- 1) стратегический менеджмент
- 2) инновационный менеджмент
- 3) сравнительный менеджмент
- 4) производственный менеджмент

**24. Под культурой надо понимать**

- 1) образ жизни и систему мировосприятия; присущие тому или иному народу
- 2) это совокупность ценностей и норм данного общества
- 3) постоянное развитие и передача из поколения в поколение достигнуто
- 4) материальные объекты

**25. Какая функция культуры определяется как создание условий и средств общения**

- 1) адаптивная
- 2) социализация
- 3) коммуникативная
- 4) интегративная

**26. Какая функция культуры определяется как объединение людей одной культуры, оставляющие одну социальную группу?**

- 1) социализация
- 2) интегративная
- 3) адаптивная
- 4) коммуникативная

**27. Какая функция культуры означает процесс включения человека в определенную социальную группу?**

- 1) интегративная
- 2) коммуникативная
- 3) социализация
- 4) адаптивная

**28. К какому типу людей относится человек, для которого главными являются красота и гармония, ценности искусства и т.д.**

- 1) теоретический человек
- 2) религиозный человек
- 3) социальный человек
- 4) эстетический человек

**29. К какому типу людей относится человек, для которого главными ценностями являются открытие истины, знания, рациональность, опыт?**

- 1) политический человек
- 2) социальный человек

- 3) теоретический человек
- 4) экономический

**30. Факторы, определяющие конвергенцию деловых культур**

- 1) природные ресурсы
- 2) технология
- 3) демография
- 4) образование

**31. К какому типу людей относится человек, главными ценностями для которого являются сила и влияние, лидерство, наслаждение соревнованием и борьбой?**

- 1) религиозный человек
- 2) социальный человек
- 3) политический человек
- 4) экономический человек

**32. К какому типу людей относится человек, который видит главные ценности в бескорыстном служении обществу, принесении пользы другим, всеобщей взаимопомощи, принесении себя в жертву общественным целям?**

- 1) экономический человек
- 2) социальный человек
- 3) теоретический человек
- 4) политический человек

**33. К какому типу людей относится человек, для которого основные ценности определяются религией?**

- 1) религиозный человек
- 2) социальный человек
- 3) теоретический человек
- 4) эстетический человек

**34. В каких культурах эмоции принято контролировать?**

- 1) эмоциональных
- 2) специальных
- 3) нейтральных
- 4) диффузных

**35. Представители каких культур выражают свои чувства открыто и естественно?**

- 1) специальных
- 2) эмоциональных
- 3) диффузных
- 4) нейтральных

**36. Какая культура предполагает жесткое разграничение публичного и частного пространства личности?**

- 1) диффузная
- 2) эмоциональная
- 3) нейтральная
- 4) специальная

**37. Для какой культуры характерно совмещение публичного и частного пространств?**



- 1) диффузной
- 2) эмоциональнойэнейтральной
- 3) специальной

**38. К какому культурному кластеру относятся Финляндия, Норвегия, Швеция, Дания?**

- 1) романскому
- 2) скандинавскому
- 3) германскому
- 4) англоязычному

**39. К какому культурному кластеру относятся Австрия, Швейцария?**

- 1) романскому
- 2) скандинавскому
- 3) германскому
- 4) англоязычному

**40. К какому культурному кластеру относятся США, Великобритания, Австралия, Южная Африка, Канада, Новая Зеландия, Ирландия?**

- 1) латиноамериканскому
- 2) романскому
- 3) англоязычному
- 4) скандинавскому

**41. Какая функция культуры определяется как создание условий и средств общения**

- 1) адаптивная
- 2) социализация
- 3) коммуникативная
- 4) интегративная

**42. К какому культурному кластеру относятся Аргентина, Венесуэла, Мексика, Чили, Колумбия, Перу?**

- 1) ближневосточному
- 2) арабскому
- 3) латиноамериканскому
- 4) дальневосточному

**43. К какому культурному кластеру относятся Турция, Греция, Иран?**

- 1) дальневосточному
- 2) арабскому
- 3) латиноамериканскому
- 4) ближневосточному

**44. К какому культурному кластеру относятся Байрейн, Кувейт, ОАЭ, Оман, Саудовская Аравия**

- 1) ближневосточному
- 2) арабскому
- 3) дальневосточному
- 4) латиноамериканскому

**45. К какому культурному кластеру относятся Тайланд, Индонезия, Тайвань, Филиппины, Сингапур, Гонконг, Вьетнам?**

- 1) дальневосточному
- 2) арабскому
- 3) латиноамериканскому
- 4) ближневосточному

**46. Факторы, определяющие конвергенцию деловых культур**

- 1) природные ресурсы
- 2) технология
- 3) демография
- 4) образование

**47. Факторы, определяющие дивергенцию деловых культур**

- 1) технология
- 2) природные ресурсы
- 3) образование
- 4) демография

**48. Что не относится к директивному стилю принятия решений?**

- 1) руководитель сам решает и ничего не объясняет
- 2) консультируется
- 3) руководитель решает сам, но объясняет
- 4) совместное принятие решений

**49. Что не относится к партисипативному стилю принятия решений**

- 1) руководитель сам решает и ничего не объясняет
- 2) совместное принятие решений
- 3) руководитель решает сам, но объясняет
- 4) делегирование

**50. К международным политическим институтам не относится**

- 1) генеральная Ассамблея ООН
- 2) совет безопасности ООН
- 3) конференция по торговле ООН
- 4) Европейский союз

**51. К международным правовым институтам не относится**

- 1) международный суд ООН
- 2) международный институт по унификации частного права
- 3) лондонский международный третейский суд
- 4) институт семьи и семейное право

**52. К социокультурным институтам не относится**

- 1) международные профессиональные союзы
- 2) этические нормы (заповеди Христа)
- 3) институт языка и институт языкознания
- 4) театры, музеи, библиотеки

**53. Теории мотивации в сравнительном менеджменте подразделяются на следующие группы**

- 1) теории подкрепления
- 2) процессуальные теории
- 3) содержательные теории

4) все ответы верны

**54. Какое средство мотивационного роста менеджера используется при конкурентоспособности предлагаемой заработной платы**

- 1) организация работ
- 2) материальное стимулирование
- 3) информирование
- 4) постановка целей

**55. Какое средство мотивационного роста менеджера используется при предложении руководителем широкого набора нематериальных стимулов**

- 1) убеждение
- 2) практика управления
- 3) индивидуальный подход к работнику
- 4) моральное стимулирование

**56. Какое средство мотивационного роста менеджера используется руководителем при соразмерности строгости наказания тяжести поступка?**

- 1) организация работ
- 2) меры дисциплинарного воздействия
- 3) моральное стимулирование
- 4) корпоративная культура

**57. При каком стиле коммуникации люди придают значение общению описанию событий, характерных для арабских стран?**

- 1) прямой стиль коммуникации
- 2) ситуационный стиль
- 3) искусный или вычурный
- 4) инструментальный

**58. К международным экономическим институтам не относится**

- 1) организация ООН по промышленности (ЮНИДО)
- 2) европейский союз и другие международные организации
- 3) продовольственная и с/х организация (ФАО)
- 4) экономический и социальный комитет ЕС

**59. Какой стиль коммуникации ориентирован на слушающего (получателя информации) и сам процесс коммуникации?**

- 1) аффективный
- 2) сжатый
- 3) непрямой
- 4) личностный

**60. Какой стиль коммуникации делает акцент на роли и взаимоотношения участников коммуникационного процесса?**

- 1) сжатый стиль
- 2) ситуационный стиль
- 3) точный стиль
- 4) инструментальный стиль

**61. Какой стиль коммуникации будучи лаконичным и сдержанным характеризует уклончивостью, использованием пауз и молчания?**

- 1) искусный стиль
- 2) аффективный стиль
- 3) непрямой стиль
- 4) сжатый стиль

**62. Какие меры в программе Р. Рейгана в области экономики в отличие от программы Клинтона в США не были предусмотрены**

- 1) жесткая кредитно-денежная политика
- 2) пересмотр социальной политики
- 3) алоговая политика
- 4) глобализация бизнеса

**63. Какие меры в программе Клинтона в области экономики в отличие от программы Р. Рейгана в США не были предусмотрены**

- 1) жесткая кредитно-денежная политика
- 2) глобализация бизнеса
- 3) повышение основных федеральных налогов
- 4) революция информационных технологий

**64. К основным факторам конкурентоспособности США относится**

- 1) природные и климатические ресурсы, географическое положение страны, неквалифицированное население
- 2) факторные условия, применяемые во всех сферах деятельности
- 3) современная инфраструктура, высококвалифицированный персонал
- 4) факторы, применяемые только в конкретных видах деятельности

**65. Что не характерно для социальной рыночной экономики стран Европейского союза**

- 1) сочетание преимуществ рыночной системы и социальной политики государства
- 2) минимальное государственное вмешательство в экономику
- 3) оптимальное вмешательство государства в экономику
- 4) максимальное государственное регулирование

**66. Что не характерно для модели хозяйственного порядка стран Европейского союза «Рыночное хозяйство свободной конкуренции»**

- 1) анархия и «невидимая рука» как основной экономической регулятор
- 2) минимальное государственное вмешательство в экономику
- 3) оптимальное вмешательство государства в экономику
- 4) «абсолютный порядок», поддерживаемый исключительно государством

**67. «Идеальный профиль евроменеджера» включает такие его черты как**

- 1) способность вовлекать людей
- 2) широкое внедрение
- 3) международные навыки
- 4) все ответы верны
- 5) интуиция

**68. Что не относится к особенностям немецкой модели менеджмента**

- 1) стимулирование профессиональной подготовки менеджера
- 2) расширенный объем ответственности и полномочий
- 3) техническая подготовленность менеджеров

- 4) единовластие
- 5) уважительное отношение к компетентности
- 6) лояльность менеджеров
- 7) эффективные трудовые отношения

**69. Чем в меньшей степени определяется статус французского менеджера**

- 1) деловыми заслугами
- 2) образованием
- 3) происхождением
- 4) ораторским мастерством

**70. Какая программа в экономической политике правительства консерваторов в Великобритании в отличие от лейбористов не была предусмотрена**

- 1) поддержка рыночного механизма
- 2) благоприятная налоговая политика
- 3) снижение расходов правительства
- 4) монетарная политика

**Критерии оценки тестов**

Ступени уровней освоения компетенций	Отличительные признаки	Показатель оценки сформированной компетенции
Пороговый (удовлетворительно)	Обучающийся воспроизводит термины, основные понятия, знает основные источники предпринимательского права	Не менее 55 % баллов за задания теста.
Продвинутый (хорошо)	Обучающийся выявляет взаимосвязи, классифицирует, упорядочивает, интерпретирует, применяет на практике пройденный материал.	Не менее 75 % баллов за задания теста.
Высокий (отлично)	Обучающийся анализирует, оценивает, прогнозирует, конструирует.	Не менее 90 % баллов за задания теста.
Компетенция не сформирована		Менее 55 % баллов за задания теста.

**1.2. Экзамен**

**Вопросы для подготовки к экзамену**

1. Характеристика эры коммерции.
2. Теория культурных универсалий Д.Мэрдока.
3. Сравнительная характеристика менеджмента России и США.
4. Характеристика эры экспансии.
5. Теория ценностей Дж.Рокича.
6. Сравнительная характеристика менеджмента России и Германии.
7. Характеристика эры концессий.
8. Теория внутреннего содержания личности.
9. Сравнительная характеристика менеджмента России и Франции.
10. Характеристика эры национальных государств.
11. Системный подход к культуре.
12. Сравнительная характеристика менеджмента России и Великобритании.
13. Характеристика эры глобализации.

14. Универсальная теория культуры.
15. Сравнительная характеристика менеджмента России и Швейцарии.
16. Возникновение сравнительного менеджмента в России.
17. Культурно-кластерная теория.
18. Сравнительная характеристика менеджмента России и Швеции.
19. Задачи и проблемы сравнительного менеджмента.
20. Классификация культур Р.Льюиса.
21. Сравнительная характеристика менеджмента России и Финляндии.
22. Подходы к сравнительному менеджменту.
23. Экономико-кластерная теория.
24. Сравнительная характеристика России и Норвегии.
25. Основные принципы и методы сравнительного менеджмента.
26. Основная суть исследований Г.Хофштеде.
27. Сравнительная характеристика России и Японии.
28. Понятие сравнительного менеджмента.
29. Основная суть исследований Ф.Тромпенаарса.
30. Сравнительная характеристика России и Кореи.
31. Основные задачи сравнительного менеджмента.
32. Модель управления Фармера-Ричмена.
33. Сравнительная характеристика России и Китая.
34. Методы сравнительного менеджмента.
35. Модель управления Негандхи-Прасада.
36. Сравнительная характеристика США и Японии.
37. Характеристика эры коммерции.
38. Модель влияния системы ценностей на поведение.
39. Сравнительная характеристика Кореи и Норвегии.
40. Характеристика эры экспансий.
41. Факторы формирования стиля руководства.
42. Сравнительная характеристика Финляндии и Франции.
43. Характеристика эры концессий.
44. Коммуникации в сравнительном менеджменте.
45. Сравнительная характеристика Великобритании и Китая.
46. Характеристика эры глобализации.
47. Культурно-кластерная теория.
48. Сравнительная характеристика Швеции и США.
49. Цели и задачи сравнительного менеджмента.
50. Теория культурных универсалий Мэрдока.
51. Сравнительная характеристика Швеции и Норвегии.
52. Сравнительный менеджмент в России.
53. Модель управления Фармера-Ричмена.
54. Сравнительная характеристика Кореи и Норвегии.
55. Системный подход к культуре.
56. Коммуникации в сравнительном менеджменте.
57. Менеджмент в Европе.
58. Экономико-кластерная теория.
59. Факторы формирования стиля руководства.
60. Немецкая и французская модели менеджмента.

#### Критерии оценки зачета

Оценка	Характеристики ответа студента
<b>Отлично</b>	-обучающийся глубоко и всесторонне усвоил проблему;

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- уверенно, логично, последовательно и грамотно его излагает;</li> <li>- опираясь на знания основной и дополнительной литературы, тесно привязывает усвоенные научные положения с практической деятельностью;</li> <li>- умело обосновывает и аргументирует выдвигаемые им идеи;</li> <li>- делает выводы и обобщения;</li> <li>- свободно владеет понятиями мониторинга финансовых рынков</li> </ul>
<b>Хорошо</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- обучающийся твердо усвоил тему, грамотно и, по существу, излагает ее, опираясь на знания основной литературы;</li> <li>- не допускает существенных неточностей;</li> <li>- увязывает усвоенные знания с практической деятельностью;</li> <li>- аргументирует научные положения;</li> <li>- делает выводы и обобщения;</li> <li>- владеет системой основных понятий мониторинга финансовых рынков</li> </ul>
<b>Удовлетворительно</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>тема раскрыта недостаточно четко и полно, то есть обучающийся освоил проблему, по существу, излагает ее, опираясь на знания только основной литературы;</li> <li>- допускает несущественные ошибки и неточности;</li> <li>- испытывает затруднения в практическом применении психологических знаний;</li> <li>- слабо аргументирует научные положения;</li> <li>- затрудняется в формулировании выводов и обобщений;</li> <li>- частично владеет системой понятий мониторинга финансовых рынков</li> </ul>
<b>Неудовлетворительно</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- обучающийся не усвоил значительной части проблемы;</li> <li>- допускает существенные ошибки и неточности при рассмотрении ее;</li> <li>- испытывает трудности в практическом применении знаний;</li> <li>- не может аргументировать научные положения;</li> <li>- не формулирует выводов и обобщений;</li> <li>- не владеет понятийным аппаратом и не имеет представления об алгоритме мониторинга финансовых рынков</li> </ul>

## 2. Промежуточный контроль

### 2.1. Исследовательская деятельность (реферат)

#### Перечень тем письменных работ для подготовки рефератов

- |   |                                 |
|---|---------------------------------|
| 1.  | Особенности феномена «культура» |
| 2.  | Влияние культуры на националь-  |
| ные модели менеджмента  |                                 |
| 3.  | Подход Д. Рокича к изучению фе- |
| номена культуры   |                                 |
| 4.  | Теория внутреннего содержания   |
| личности.   |                                 |
| 5.  | Особенности низкоконтекстных    |
| культур   |                                 |
| 6.  | Специфика высококонтекстных     |
| культур   |                                 |
| 7.  | Классификация культур по Р.     |
| Льюису  |                                 |
| 8.  | Классификация деловых культур   |
| по типу обработки информации  |                                 |
| 9.  | Этапы исследований Г. Хофстеде, |
| их результаты   |                                 |
| 10.   | Измерение культуры Ф. Тромпена- |
| арсом   |                                 |
| 11.   | Понятие «кластер».              |
| 12.   | Кластеризация культур           |
| 13.   | Управление мотивацией в сравни- |
| тельном менеджменте   |                                 |
| 14.   | Мотивационная дифференциация в  |
| мультинациональном коллективе                                       |                                 |
| 15.   | Коммуникация в системе сравни-  |
| тельного менеджмента  |                                 |
| 16.   | Межкультурная коммуникация      |
| 17.   | Способы преодоления языковых    |
| барьеров в сравнительном менеджменте                                |                                 |
| 18.   | Роль невербальной коммуникации  |
| в деятельности МНК  |                                 |
| 19.   | Способы управления кросс-       |
| культурной коммуникацией  |                                 |
| 20.   | Улучшение системы обратных свя- |
| зей в МНК   |                                 |
| 21.   | Модель американского менедж-    |
| мента, ее специфика   |                                 |
| 22.   | Возможности использования неко- |
| торых особенностей американской модели менеджмента в других странах |                                 |
| 23.   | Модель европейского менеджмен-  |
| та  |                                 |
| 24.   | Критика концепции евроменед-    |
| жмента  |                                 |
| 25.   | Профиль евроменеджера           |
| 26.   | Немецкая модель менеджмента, ее |



<p>специфика</p> <p>27. менеджмента с другими европейскими моделями менеджмента</p> <p>28.</p> <p>29. менеджменте</p> <p>30. британии, ее</p> <p>31.</p> <p>32.</p> <p>33. международная практика</p> <p>34. характерные черты</p> <p>35. делениях японских МНК, столкновение национальных деловых культур</p> <p>36. менеджмента</p> <p>37. менеджмента.</p> <p>38. мента для развития мировой экономики</p>	<p>Сопоставление немецкой модели</p> <p>Французская модель менеджмента</p> <p>Стиль лидерства во французском</p> <p>Модель менеджмента в Велико-</p> <p>Российская модель менеджмента</p> <p>Шведская модель менеджмента</p> <p>Шведская модель менеджмента и</p> <p>Японская модель менеджмента, ее</p> <p>Управление в зарубежных подраз-</p> <p>Специфика корейской модели ме-</p> <p>Особенности китайской модели</p> <p>Значение сравнительного менедж-</p>
---	--

#### Критерии оценки реферата

Оценка	Характеристики ответа студента
<b>Отлично</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- обучающийся глубоко и всесторонне усвоил проблему;</li> <li>- уверенно, логично, последовательно и грамотно его излагает;</li> <li>- опираясь на знания основной и дополнительной литературы, тесно привязывает усвоенные научные положения с практической деятельностью;</li> <li>- умело обосновывает и аргументирует выдвигаемые им идеи;</li> <li>- делает выводы и обобщения;</li> <li>- свободно владеет понятиями мониторинга финансовых рынков</li> </ul>
<b>Хорошо</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- обучающийся твердо усвоил тему, грамотно и, по существу, излагает ее, опираясь на знания основной литературы;</li> <li>- не допускает существенных неточностей;</li> <li>- увязывает усвоенные знания с практической деятельностью;</li> <li>- аргументирует научные положения;</li> <li>- делает выводы и обобщения;</li> <li>- владеет системой основных понятий мониторинга финансовых рынков</li> </ul>
<b>Удовлетворительно</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>тема раскрыта недостаточно четко и полно, то есть обучающийся освоил проблему, по существу, излагает ее, опираясь на знания только основной литературы;</li> <li>- допускает несущественные ошибки и неточности;</li> <li>- испытывает затруднения в практическом применении психологических знаний;</li> <li>- слабо аргументирует научные положения;</li> <li>- затрудняется в формулировании выводов и обобщений;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"><li>- частично владеет системой понятий мониторинга финансовых рынков</li></ul>
<b>Неудовлетворительно</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- обучающийся не усвоил значительной части проблемы;</li><li>- допускает существенные ошибки и неточности при рассмотрении ее;</li><li>- испытывает трудности в практическом применении знаний;</li><li>- не может аргументировать научные положения;</li><li>- не формулирует выводов и обобщений;</li><li>- не владеет понятийным аппаратом и не имеет представления об алгоритме мониторинга финансовых рынков</li></ul>

### 3. Текущий контроль

#### 3.1. Устный опрос

##### Вопросы для устного опроса

1. Историческое развитие бизнеса и становление сравнительного менеджмента
2. Глобализация как начальный этап развития сравнительного менеджмента
3. Сущность сравнительного менеджмента
4. Возникновение сравнительного менеджмента в России.
5. Культура и кросс-культурные различия как основа сравнительного менеджмента
6. Понятие сравнительного менеджмента как науки
7. Коммуникации как главный элемент системы управления
8. Проблемы транснациональных коммуникаций
9. Мотивация в сравнительном менеджменте
10. Основы теории менеджмента США
11. Возникновение и развитие транснациональных корпораций
12. Становление мировой бизнес – системы
13. Социально-политические цели сравнительного менеджмента
14. Немецкая деловая культура и стиль управления
15. Особенности французской деловой культуры
16. Британская модель менеджмента
17. Философия японского менеджмента
18. Характерные признаки и особенности японской системы управления
19. Современная корейская модель менеджмента
20. Американская модель управления
21. Шведская модель управления
22. Российская модель управления
23. Сравнительный анализ моделей управления
24. Особенности организации работы преуспевающих руководителей и фирм на Западе
25. Основные технологии европейского менеджмента
26. Факторы, определяющие национальные различия в стиле руководства.
27. Практика стимулирования труда в различных странах
28. Значение сравнительного менеджмента для развития мировой экономики
29. Межкультурная коммуникация
30. Влияние культуры на национальные модели менеджмента

##### Критерии оценки устного опроса

Оценка, уровень достижения компетенций	Описание критериев
Зачтено, высокий	Студент демонстрирует уверенное знание материала, четко выражает свою точку зрения по рассматриваемому вопросу, приводя соответствующие примеры
Зачтено, продвинутый	Студент демонстрирует уверенное знание материала, но допускает отдельные погрешности в ответе
Зачтено, пороговый	Студент демонстрирует существенные пробелы в знаниях материала, допускает ошибки в ответах
Не зачтено, компетенция не освоена	Студент демонстрирует незнание материала, допускает грубые ошибки в ответах

#### 1.2. Решение практических задач

##### Кейс 1. «Фирма «ИКАР»

Фирма «Икар» учреждена в 1994 г. как акционерное совместное российскогерманское предприятие, фактически дочернее предприятие немецкой группы «Компас». Основ-

ными акционерами являются группа «Компас» – 44% акций и аэропорт «ВДШ» – 30% акций. Виды деятельности фирмы – общественное питание (столовая, бортовое питание и организация банкетов). Фирма имеет стратегически выгодное расположение и хорошо развитую инфраструктуру, удобные для потенциальных клиентов. Ключевыми клиентами фирмы являются авиакомпании, которым необходимо бортовое питание.

Структура фирмы “Икар” – функциональная. Генеральному директору подчиняются:

- финансовый директор – главный бухгалтер одновременно;
- заместитель генерального директора по юридическим вопросам и кадрам;
- начальник цеха бортового питания;
- начальник общественного питания;
- начальник отдела закупок;
- начальник отдела продаж.

До 1997 г. фирма динамично развивалась и имела прекрасную репутацию среди клиентов и партнеров. Администрация регулярно повышала заработную плату специалистам, нанимала новых сотрудников и практиковала множество корпоративных мероприятий. За время существования фирмы “Икар” в ней сложилась определенная культура, культивирующая ценности:

- Качество пищи и услуг
- Компетентность персонала
- Пунктуальность и четкость работы
- Дисциплина и ответственность каждого
- Ориентация на клиента
- Уважение интересов партнеров
- Ориентация на дело, а не на межличностные отношения

На практике это находило свое отражение в ощущении стабильности и психологического комфорта всеми заинтересованными сторонами (сотрудниками, партнерами и клиентами). Стабильность и психологический комфорт являлись важными факторами мотивации персонала. Большинство работников проживает в поселке и деревнях, примыкающих к территории аэропорта, на которой располагается фирма. Работники не отличаются амбициями и стремлением к карьерному росту, так как для многих из них предел мечтаний – найти работу недалеко от дома (поскольку работа в Москве отнимает много времени и денег на оплату транспорта).

В 1997г. стали намечаться отрицательные тенденции – снижение доходов и потеря темпов роста. Основной причиной явилось банкротство и уход основного клиента – предприятия “МАЛ” (Московские авиалинии), на которого приходилось 60% всего оборота продаж. К середине 1997 г. на фирме «Икар» работало более 200 человек, практически все ключевые посты в менеджменте занимали немцы (генеральный директор, финансовый директор, начальник цеха бортового питания, начальник общепита и начальник отдела закупок). Появление экономических проблем вынудило администрацию пойти на поэтапное 60% сокращение персонала. К 1999 г. осталось около 70 человек (из них половина после 17 августа 1998 г. получала только 2/3 заработной платы). Заработная плата всем была «заморожена», несмотря на инфляцию, а выплата премии стала редкостью.

Наряду с сокращениями акционерное собрание приняло решение заменить немецких специалистов, получавших зарплату, превышавшую эквивалентную в ФРГ, на российских специалистов, труд которых оплачивается не столь высоко. Однако после проведения изменений ситуация не улучшилась, а ухудшилась, поскольку цены на продукцию были подняты (за три года в среднем в 3 раза), а качество заметно снизилось. За несколько лет фирма потеряла около 2/3 своих клиентов, которые выбирали конкурирующие компании, обеспечивающие разумное соотношение качества и цены.

Несмотря на то, что к 2000г. численность персонала была восстановлена, и крепкие связи менеджмента с руководством ряда российских авиакомпаний и немецкими компа-

ниями обеспечивают фирме стабильное положение (благодаря имиджу «Компас» и личным отношениям), угрозы ее положению на рынке ощутимы. Менеджмент потерял связь стратегии с тактикой, планирование стало формальной процедурой. Подбор кадров осуществлялся не на конкурентной основе, а по знакомству и по принципу личной преданности пригласившему. Это привело к тому, что уровень профессиональной компетентности резко понизился и стал угрожающим.

На фирме очень быстро утвердился самый порочный вариант «совковой» культуры (главное не дело, не люди, а чтобы чего-нибудь не вышло). Чертами данной культуры являются:

- перекладывание своей ответственности на других;
- волокита и беспринципность;
- неприятие корпоративной культуры, ориентации на клиентов и партнеров;
- нежелание учиться на своих ошибках и мыслить стратегически;
- равнодушие к нуждам сотрудников.

В начале 2004г. концерном «Компас» был приобретен контрольный пакет акций компании «Фуд-Гурман», ставшей частью фирмы «Икар». Его генеральному директору был предложен пост первого заместителя генерального директора «Икара». Владельцы поставили перед ним задачу подготовить проект изменений, направленных на повышение результативности и капитализации. Особое внимание рекомендовано уделить менеджменту и организационной культуре, взяв за образец преимущества «Фуд-Гурман».

**Задание:**

1. Каковы ключевые факторы успеха реализации корпоративной стратегии?
2. Что нужно делать, чтобы выполнить миссию и достичь стратегических целей, при этом соответствовать своей философии бизнеса?
3. Какое поведение персонала необходимо для успешного выполнения выбранной стратегии?
4. Какие программы надо разработать и воплотить в жизнь для обеспечения такого поведения персонала? Какова цель каждой программы?
5. Какие требования обеспечат успех каждой из программ?
6. Какие ценности соответствуют им, и как мы узнаем о том, что эти ценности приняты персоналом?
7. Насколько действующая система управления человеческими ресурсами соответствует этим требованиям?

**Кейс 2. «ВудКо Инкорпорейтед» хочет торговать русским лесом»**

Американская компания «ВудКо Инкорпорейтед» занимала устойчивые позиции на рынке деревообрабатывающего оборудования США и Канады. В середине 80-х годов компания создала несколько филиалов в Европе. Одновременно произошла диверсификация ее деятельности. Кроме торговли оборудованием «ВудКо Инкорпорейтед» стала заниматься глубокой переработкой древесины и торговлей лесоматериалами. Рыночные перемены в России обусловили интерес компании к российскому рынку леса и пиломатериалов.

Руководством компании было принято решение изучить возможности создания в европейской части страны совместного с российским бизнесом предприятия по лесопереработке. Требовалось подыскать российского партнера. Владимир Грымник, эмигрант, депортированный из Советского Союза в годы Второй мировой войны, все еще неплохо говорил по-русски. Это послужило основанием для руководства «ВудКО Инк.» направить Владимира в Россию для поиска партнера и первичной проработки проекта.

В 1995–1996 гг. Владимир Грымник более десятка раз посещает Тверскую и Костромскую области Российской Федерации. Знакомится с состоянием местной лесоперерабатывающей промышленности. Устанавливает контакты и связи. Ведет переговоры о соз-

дании СП. В конечном итоге он останавливает свой выбор на недавно приватизированном леспромхозе, расположенном в полусотне километров под г. Тверь. Главой и основным собственником леспромхоза является 58-летний Виктор Гордеев, опытный руководитель с хорошими связями в Тверской области и городе Тверь. До перестройки товарищ Гордеев занимал должность первого секретаря местного райкома партии. Он имел инженерное образование. Хотел, чтобы леспромхоз «вышел из прорыва», потому что это «работа для населения». «Деньги для меня не главное», – любил повторять он. – «Главное – производство». Гордеев любил компанию и обычно использовал любой повод для того, чтобы посидеть за столом и «выпить с друзьями». В ходе нескольких встреч с Гордеевым, сопровождавшихся застольем, Владимир Грымник в общих чертах обсудил план по созданию СП. Стремясь завоевать расположение Гордеева, Владимир подарил ему ряд небольших сувениров, которые были приняты с благодарностью. На одной из встреч Гордеев сказал, что был бы не прочь поучаствовать в СП, если ему и его российским партнерам будет принадлежать 51% уставного капитала. Позже было оговорено, что «ВудКо Инк.» в качестве своей доли уставного капитала поставляет современное оборудование и вносит небольшую денежную сумму (для использования на первое время как оборотные средства). В качестве бизнеса, который должен был принести прибыль предприятию и возратить вложенные средства, стороны рассматривали экспорт пиломатериалов через Прибалтику в Западную Германию.

По возвращении в США Грымник доложил руководству «ВудКо Инк.», что завоевал расположение Гордеева и договорился с ним в принципе. А также, что можно приступить к работе над юридическими и финансовыми аспектами сделки. Для завершения переговоров, детальной (но оперативной) проработки финансовой стороны сотрудничества и уставных документов руководство «ВудКо Инк.» решило направить в Тверскую область 32-летнюю сотрудницу фирмы мисс Диану Пиерс. Диана Пиерс, спортивно сложенная чернокожая женщина, выглядела существенно моложе своего возраста. Она окончила Стэндфордскую школу бизнеса и уже 7 лет работала в компании. В ее активе было подписание ряда выгодных для фирмы контрактов на американском континенте. По делам «ВудКо Инк.» мисс Пиерс пару раз была в Европе со второстепенными поручениями. В Россию мисс Пиерс ехала впервые. Уставные документы СП, а также несколько тщательно прописанных соглашений между «ВудКоИнк.» и леспромхозом, были заранее подготовлены американской стороной на английском и русском языке и высланы Гордееву.

Пиерс планировала пробыть в леспромхозе 1–2 дня, что, по ее мнению, было вполне достаточно для оценки финансового состояния партнера, обсуждения бизнес-плана и либо подписания документов, либо в крайнем случае – их окончательной подготовки к подписанию. Поскольку Пиерс не владела русским языком с собой она взяла Теда Брауна, студента международной программы MBA Университета Южной Каролины, который только что вернулся с 6-месячной стажировки в Москве и бегло говорил по-русски. За неделю до приезда в тверской леспромхоз Пиерс отправила факс Гордееву с точным временем прибытия.

Кроме этого, в факсе содержалась просьба подготовить к приезду бухгалтерскую документацию и аналитическую справку по финансовому состоянию леспромхоза и краткий обзор положения на рынках лесопродукции и лесоперерабатывающего оборудования (с перечислением конкурентов и потенциальных преимуществ создаваемого СП). Кроме того, Пиерс интересовали налоги, экспортно-импортное законодательство России и система таможенных тарифов России и прибалтийских стран, а также расчетный срок окупаемости инвестиций и оценка денежных потоков (cashflow).

Исчерпывающую информацию по этим вопросам она рассчитывала получить от своего российского партнера при первой же встрече, поскольку, по ее пониманию, они входили в «стандартный набор» вопросов, которые партнер должен готовить перед началом такого рода переговоров. Диана Пиерс и переводчик прибыли в Тверь утренним поездом (около 8 часов утра) и были встречены заместителем Гордеева, 65-летним Юрием

Шерстней. На стареньком «газике» гостей доставили в контору леспромхоза – деревянное, по-русски уютное здание на окраине Твери. Здесь Диану Пиерс ждало первое разочарование. Гордеев заставил американских гостей ждать в приемной. У него заканчивалось оперативное совещание. До его окончания гостей развлекал Юрий Шерстня, рассказывая об историческом прошлом Твери.

На предложение Дианы Пиерс начать обсуждение с ним, Шерстня с добродушной улыбкой ответил: «Давайте немножко подождем. Пусть “босс” освободится. У нас в России – тише едешь, дальше будешь». Встреча Гордеева с американцами состоялась примерно через полчаса после их прибытия в контору. Гордеев поздоровался с гостями и, желая сделать комплимент Диане Пиерс, сказал: «Какая молодая и красивая женщина, даже жаль, что придется говорить о бизнесе». На что Диана сухо предложила перейти к делу. Повернувшись к Шерстне, Гордеев, смущенно улыбнулся и заметил в пол голоса: «Ну, вот! А нас все раньше учили, что там негров притесняют». Хотя последняя реплика была сказана тихо и не была переведена, Диана услышала слово «негры» и поняла его без перевода. Слово показалось ей оскорбительным, хотя она не подала вида, что обиделась. Гордеев начал встречу с обширного вступления по истории города Тверь. Особо остановился на красотах местной природы. Пригласил гостей «какнибудь специально приехать на рыбалку и охоту – с ушницей и шашлычком по окончании». Гордеев заявил, что русский лес – как золото для иностранных купцов и что он не удивлен «большим желанием американцев» заняться его экспортом. «Для того, чтобы успешно экспортировать лесную продукцию, – продолжал Гордеев, – нужно поставить хорошее и современное американское оборудование». Далее Гордеев объяснил гостям, что леспромхоз имеет большую социальную значимость для района, поскольку обеспечивает работой прилегающую к нему деревню. «Для нас прибыль никогда не была главной целью. Важно дать людям заработать. Это наш моральный и социальный долг», – сказал он.

После этого гостей повезли в леспромхоз, чтобы «все посмотреть на месте». На предложение Дианы Пиерс «начать с финансового и маркетингового анализа проекта и посмотреть бухгалтерскую документацию, потому что завтра вечером она уезжает, а вопросы требуют времени», Гордеев возразил: «Бумаги – завтра утром, а сегодня надо увидеть предприятие и людей». Когда вечером гости возвратились из поездки, Гордеев пригласил их в свой кабинет.

Там был накрыт импровизированный стол. Гордеев предложил «по русской традиции» выпить за успех «нашего безнадёжного дела». Диана вежливо, но твердо отказалась, заметив, что в их компании это не принято и что, будучи спортсменкой, она не пьет. Создалась кратковременная неловкость, слегка сглаженная, тем, что «за Диану» выпил американский переводчик. Вскоре гостей отвезли в гостиницу. Во время утренней встречи Гордеев показал гостям несколько страниц плохо переведенного текста с общими рассуждениями о прибыльности экспорта леса. Диана Пиерс всегда стремилась называть вещи своими именами и гордилась этой чертой собственного характера. Бегло просмотрев страницы текста, переданные ей Гордеевым, мисс Пиерс, стараясь быть максимально вежливой и корректной, высказала ряд замечаний, особо отметив, что «документ не отвечает на ряд важнейших вопросов в области управления финансовыми потоками и вообще не затрагивает проблему сбыта». Замечания, высказанные по документу, обидели Гордеева.

Он даже не смог этого скрыть, сказав, что он – инженер и знает, как производить и работать с людьми. А продавать товар и делать прибыль его не учили. Как и в предыдущий вечер – в беседе возникла неловкая пауза. Пытаясь выбраться из тупика, Диана предложила обсудить Устав (на 52 страницах) будущего СП и ряд других юридических документов, разработанных американскими юристами. Хотя предложение и было принято, реального обсуждения не получилось. Как только американской стороной задавался сколь-либо серьезный вопрос, Гордеев говорил, что он не юрист и что это российский юрист позже уточнит и свяжется с американцами. Через полтора часа общей беседы Гордеев, подводя итоги, заметил, что, по его мнению, встреча была очень важной, потому что ру-

ководители русской и американской компании впервые познакомились. «Вы знаете», – сказал он Диане, – «Законы часто меняются. Пусть их изучают юристы. Они за это деньги получают. А мы верим в людей». И добавил: «Мы ждем Вас в гости летом. Здесь будет такая красота. Передайте руководству компании, что хорошо будет, если придет Ваш вице-президент или даже президент компании. Мы познакомим его с руководством района и организуем встречу с губернатором области. И документы можно будет подписать».

Вечером американская делегация покинула город. После их отъезда Гордеев сказал Шерстне: «Не уважают они нас. То эмигранта какого-то прислали. То эту девчонкунегри-тянку. Жизни в России не знает, а лезет критиковать. Правильно я ей показал ее место. Если уважают, путь присылают солидного человека. Пришлют... Куда они денутся. Все они хотят на русском лесе наживаться. А не пришлют, так и не надо нам таких партнеров».

Что было потом:

1. Переговоры между сторонами так и не возобновились.
2. Через полтора года СП было создано с немецким партнером.

### **Кейс 3. «Бермудский треугольник» управленческих коммуникаций**

Норвежская компания «Северная крыша» («Northern Roof») была хорошо известна на европейском рынке. Она производила кровельную металлочерепицу с покрытием из высококачественного пластика для городских и загородных домов. Использование современных технологий делало кровлю устойчивой к процессу ржавления. Это позволило компании сделать гарантийный период службы кровли на десять лет больше, чем у их основных конкурентов. Добавка специальных компонентов к пластиковому покрытию делала поверхность настолько гладкой, что снег буквально «сползал» с крыши.

В середине 90-х годов владельцы компании посетили Россию для участия в конференции. Визит пришелся на середину февраля, и они были поражены низким качеством и уродливым видом крыш большинства загородных домов. От идеи прихода на российский рынок до реальных инвестиций прошло довольно много времени. Российско-норвежское совместное предприятие было зарегистрировано только в конце 1998 г. Финансовый кризис в России в августе 1998 г. и последующее резкое падение рубля прибавили веса долларovým капиталовложениям норвежской стороны и значительно смягчили позицию российской стороны на переговорах.

Совместное предприятие было создано в небольшом городке «Зеленогорске» (с населением около 200 тысяч человек) в часе езды от Москвы. Норвежская сторона в качестве своей доли в Уставном фонде обязалась поставить оборудование, ноу-хау, ингредиенты для производства пластикового покрытия и средства, необходимые для начала производственной деятельности. Российская сторона (компания – ЗАО «Евролист») предоставила землю (арендой сроком на 49 лет), строения и складские помещения, а также некоторое оборудование одного из филиалов компании. До создания совместного предприятия российская компания производила низкокачественные и недорогие металлические оцинкованные кровельные листы.

Количество людей, занятых в работе филиала, составляло около 300 человек. За последние несколько лет из-за плохого управления, недостаточного финансирования и использования устаревшего оборудования, филиал «медленно умирал». Зарплата была низкой и выплачивалась с большими задержками. Хотя в городе, где был расположен филиал, найти работу было не просто, многие молодые люди за последние два года покинули предприятие. В поисках работы они уезжали в Москву. Однако работники среднего возраста, женщины и пожилые люди оставались на предприятии «в надежде на лучшее». Российская и норвежская стороны договорились, что во время перестройки работы предприятия они постараются избегать массовых увольнений и сокращений. Кадровые изменения совместного предприятия должны были быть постепенными и плавными и предполагали отправку на пенсию по возрасту, переподготовку и т.п.



Стороны также договорились, что высшие управленческие позиции совместного предприятия будут отданы норвежской стороне, а управление среднего звена будет осуществляться российской стороной. Трое сравнительно молодых норвежцев (в возрасте от 29 до 36 лет) были назначены на должности исполнительного директора, финансового директора и директора по работе с персоналом. Директором по производству был назначен 35-летний инженер из Германии. Для всех менеджеров это был первый опыт работы не только в России, но и в Восточной Европе.

Только исполнительный директор ранее работал в Венгрии в течение 3 лет. Понимая важность «прямого» общения с персоналом предприятия, все западные менеджеры занимались изучением русского языка. Но их русский был еще очень «слабым». В помощь им были приняты на работу 4 молодые секретарши (жительницы Зеленогорска), закончившие местную «английскую» школу и коммерческие переводческие курсы. Их английский не был блестящим, но его хватало для осуществления повседневного общения. Иногда возникали некоторые проблемы, связанные с тем, что у девушек не было технического образования, а, следовательно, и понимания технологического процесса. Но девушки дожили своей работой и старались наилучшим образом донести решения своих руководителей до персонала предприятия.

После двух лет деятельности совместное предприятие сумело улучшить финансовые показатели. Оно еще не стало по-настоящему прибыльным, но уже перестало быть убыточным. Разработанная маркетинговая стратегия и ценовая политика доказали свою состоятельность. Спрос на «северные крыши» возрастал. Зарплата персоналу выплачивалась вовремя и была на 20–25% выше официального уровня зарплаты на промышленных предприятиях региона. Тем не менее, западные руководители были не совсем удовлетворены положением дел из-за постоянно присутствующей и имевшей тенденцию к нарастанию напряженности между ними и российскими менеджерами среднего звена. По мнению западных руководителей, именно в результате этого напряжения многие хорошие идеи и намеченные прогрессивные изменения не были поняты коллективом и натолкнулись на пассивное сопротивление, а иногда и на молчаливый саботаж со стороны российских сотрудников.

Все возрастающее количество важных решений, спущенных сверху, «вязло» в процессе согласований между функциональными отделами и службами и в итоге под воздействием тех или иных «объективных обстоятельств» вообще исчезало где-то в глубине своего рода организационного «Бермудского треугольника».

К этому добавлялось нежелание рабочих и низового звена технического персонала работать интенсивнее и с большей отдачей, увеличивать производительность труда. Создавалось ощущение, что существующая система мотивации не эффективна, что ее необходимо изменять и как-то привязывать к сложившимся на предприятии условиям. Управление высшего звена полагало, что улучшение системы мотивации и стимулирования должно базироваться на отходе от традиционной «оплаты по труду», часто приводившей к выплата зарплат за талантливую симуляцию активной деятельности.

Взамен предлагалось ввести оплату «за результат» (payment for performance), конкретно выполненный аккорд или объем работы при поддержании высокого стандарта качества. Другие предложения были связаны с дальнейшим развитием матричной системы управления, повышением персональной ответственности, проектных групп (project teams and task oriented groups). Обсуждалась также необходимость конкретизации и детализации должностных обязанностей и координации работы функциональных звеньев как важной составляющей совершенствования системы управления. Существовало общее мнение, что эти изменения должны быть обсуждены с менеджерами среднего звена и рабочими. Что они, в конечном итоге, должны понять необходимость коренных изменений в системе управления и стать их непосредственными проводниками. Прежде чем приступить к реализации плана западные управляющие пригласили на предприятие группу консультантов по организационному развитию.

Консультанты встретились отдельно с высшим и средним менеджментом компании и составили списки взаимных претензий норвежской и российской сторон.

Претензии западных менеджеров:

1. Вертикальные связи между управленческими звеньями работают недостаточно эффективно. Решения не выполняются вообще, или их выполнение откладывается, несмотря на установленные и согласованные сроки.

2. Менеджеры среднего звена избегают персональной ответственности, ответственность «дробится» между членами группы, рамки которой четко не определены.

3. Трудно получить четкие ответы. Люди стараются не спорить. Они соглашаются с тем, что им говорят, но за этим не следует никаких действий.

### Критерии оценки решения задач

Оценка, уровень достижения компетенций	Описание критериев
Зачтено, высокий	Обучающийся уверенно знает методику и алгоритм решения задачи, не допускает ошибок при ее выполнении.
Зачтено, продвинутый	Обучающийся в целом знает методику и алгоритм решения задачи, не допускает грубых ошибок при ее выполнении.
Зачтено, пороговый	Обучающийся в целом знает методику и алгоритм решения задачи, допускает ошибок при ее выполнении, но способен исправить их при помощи преподавателя.
Не зачтено, компетенция не освоена	Обучающийся не знает методику и алгоритм решения задачи, допускает грубые ошибки при ее выполнении, не способен исправить их при помощи преподавателя.