



**ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО МОРСКОГО И РЕЧНОГО ТРАНСПОРТА**  
**ФГБОУ ВО «ГУМРФ имени адмирала С.О. Макарова»**  
**Воронежский филиал**  
**Федерального государственного бюджетного**  
**образовательного учреждения высшего образования**  
**«Государственный университет морского и речного флота**  
**имени адмирала С.О. Макарова»**  
**(Воронежский филиал ФГБОУ ВО «ГУМРФ имени адмирала С.О. Макарова»)**

Кафедра Экономики и менеджмента

**СРАВНИТЕЛЬНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ НА ТРАНСПОРТЕ**  
**методические рекомендации для самостоятельной работы обучающихся**  
**очной, очно-заочной, заочной форм обучения**  
**по направлению подготовки бакалавриата**  
**38.03.01 Экономика**  
**38.03.02 Менеджмент**

Воронеж 2023

Составители: к.э.н, доцент Зацепина А.В.

Рецензент:

Золотарев И.И., к.э.н., доцент ФГБОУ ВО ВГАУ

Сравнительный менеджмент на транспорте: методические рекомендации для самостоятельной работы обучающихся очной, очно-заочной, заочной форм обучения по направлению подготовки бакалавриата 38.03.01 Экономика, 38.03.02 Менеджмент / сост. Зацепина А.В.– Воронеж: Воронежский филиал ФГБОУ ВО «ГУМРФ имени адмирала С.О. Макарова, 2023. – 24 с.

Методические рекомендации для самостоятельной работы составлены в соответствии с программой учебного курса «Сравнительный менеджмент на транспорте», изучаемого в Воронежском филиале ФГБОУ ВО «ГУМРФ имени адмирала С.О. Макарова.

Рекомендации предназначены для организации работы на семинарских занятиях по курсу «Сравнительный менеджмент на транспорте», а также для самостоятельной внеаудиторной работы студентов.

Методические рекомендации утверждены на заседании кафедры публичного и частного права Воронежского филиала ФГБОУ ВО «ГУМРФ имени адмирала С.О. Макарова» 30 июня 2023г., протокол № 10

## Содержание

Введение.....	4
1. Содержание разделов учебной дисциплины .....	5
2. Методические указания по изучению дисциплины.....	9
2.1. Методические рекомендации по подготовке к лекциям.....	9
2.2. Методические рекомендации по подготовке к семинарским занятиям .....	14
3. Методические рекомендации по организации самостоятельной работы обучающихся по дисциплине.....	22
3.1 Общие методические рекомендации по самостоятельной работе.....	22
3.2. Методические рекомендации по написанию доклада .....	23
3.3. Методические рекомендации по написанию реферата .....	24
3.4. Методические рекомендации по подготовке и выполнению контрольной работы	26
3.5. Методические рекомендации по подготовке к устному опросу.....	34
4. Перечень основной, дополнительной учебной литературы и учебно-методической литературы для самостоятельной работы обучающихся, необходимой для освоения дисциплины.....	37
5. Перечень современных профессиональных баз данных и информационных справочных систем	38
6. Перечень лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения	38

## Введение

Для успешного освоения учебной дисциплины обучающимся необходимо изучить лекционный материал и рекомендуемую литературу, отработать изученный материал на практических занятиях, выполнить задания для самостоятельной работы. Практические занятия проводятся с целью закрепления лекционного материала, овладения понятийным аппаратом предмета, методами работы, изучаемыми в рамках учебной дисциплины.

Все формы практических занятий (семинары – практикумы, практические) направлены на практическое усвоение теоретических знаний, полученных на лекциях. Главной целью такого рода занятий является: научить студентов применению теоретических знаний на практике. С этой целью на занятиях моделируются фрагменты их будущей деятельности в виде учебных ситуационных задач, при решении которых студенты отрабатывают различные действия по применению соответствующих психологических знаний.

На практическом занятии обсуждаются теоретические положения изучаемого материала, уточняются позиции авторов научных концепций, ведется работа по осознанию обучающимися категориального аппарата психологической науки, определяется и формулируется отношение учащихся к теоретическим проблемам науки, оформляется собственная позиция будущего специалиста.

Самостоятельная работа студента – это планируемая учебная, учебно-исследовательская, научно-исследовательская работа студентов, выполняемая во внеаудиторное (аудиторное) время по заданию и при методическом руководстве преподавателя, но без его непосредственного участия (при частичном непосредственном участии преподавателя, оставляющем ведущую роль за работой студентов).

Самостоятельная работа в современном образовательном процессе рассматривается как форма организации обучения, которая способна обеспечивать самостоятельный поиск необходимой информации, творческое восприятие и осмысление учебного материала в ходе аудиторных занятий, разнообразные формы познавательной деятельности студентов на занятиях и во внеаудиторное время, развитие аналитических способностей, навыков контроля и планирования учебного времени, выработку умений и навыков рациональной организации учебного труда. Таким образом, самостоятельная работа – форма организации образовательного процесса, стимулирующая активность, самостоятельность, познавательный интерес студентов.

Самостоятельная работа обучающихся является важным видом учебной и научной деятельности студента.

Самостоятельная работа студентов является одной из основных форм внеаудиторной работы при реализации учебных планов и программ.

Самостоятельная работа – это познавательная учебная деятельность, когда последовательность мышления ученика, его умственных и практических операций и действий зависит и определяется самим студентом.

Студент в процессе обучения должен не только освоить учебную программу, но и приобрести навыки самостоятельной работы. Студенту предоставляется возможность работать во время учебы более самостоятельно, чем учащимся в средней школе. Студент должен уметь планировать и выполнять свою работу.

Целью самостоятельной работы студентов является овладение фундаментальными знаниями, профессиональными умениями и навыками деятельности по профилю, опытом творческой, исследовательской деятельности.

**1. СОДЕРЖАНИЕ РАЗДЕЛОВ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ  
«Сравнительный менеджмент на транспорте»**

№ п/п	Наименование раздела (темы) дисциплины	Содержание раздела (темы) дисциплины
1	Тема 1. Историческое развитие международного бизнеса и становление сравнительного менеджмента	Сравнительный менеджмент как учебная дисциплина и раздел теории и практики менеджмента на Западе. Предмет курса «Сравнительный менеджмент». Возникновение сравнительного менеджмента в России.
2	Тема 2. Понятие и основные особенности российского менеджмента	Особенности российского менеджмента Российская ментальность и российская культура. Россия и русские глазами классиков 19-20 века. Феномен менталитета. Российский менеджмент. Роль российской культуры в системе современного менеджмента. Глобализация и связанные с ней возможности и угрозы. Россия и глобализация.
3	Тема 3. Культурные основания сравнительного менеджмента	Понятие и основные характеристики национальной модели менеджмента США. Понятие и основные характеристики национальных моделей менеджмента Европы. Понятие и основные характеристики национальной немецкой модели менеджмента. Понятие и основные характеристики национальной модели менеджмента Великобритании. Понятие и основные характеристики национальной модели менеджмента Швейцарии. Понятие и основные характеристики национальных моделей менеджмента скандинавских стран. Понятие и основные характеристики национальной японской модели менеджмента. Понятие и основные характеристики национального менеджмента Кореи. Понятие и основные характеристики национального китайского менеджмента.
4	Тема 4. Исследования деловых культур в сравнительном менеджменте	Исследования Г. Хофстеде. Измерение культуры Ф. Тромпенаарсом. Универсализм – специализация. Индивидуализм. Нейтральные и эмоциональные культуры. Специальные и диффузные культуры. Культура достижений и культура принадлежности к группе. Время. Окружающая среда. Кластеризация культур. Конвергенция и дивергенция.
5	Тема 5. Национальные различия в мотивации и стереотипах управленческого поведения	Мотивационная дифференциация в мультинациональном коллективе. Влияние культурно - странового контекста на мотивационные изменения. Практика стимулирования труда в различных странах. Теоретические модели управления. Факторы формирования стиля руководства. Система ценностей. Интенсивность потребностей. Картина мира. Процесс познания. Отношение к риску. Карьерный путь в менеджмент. Искусство межличностного общения. Стиль принятия решений.

## 2. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ИЗУЧЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

### «Сравнительный менеджмент на транспорте»

Основными формами обучения дисциплине «Сравнительный менеджмент на транспорте» являются:

- 1) лекции,
- 2) семинарские занятия,
- 3) самостоятельная работа.

#### 2.1. Методические рекомендации по подготовке к лекциям

Лекция – логическое изложение материала в соответствии с планом лекции, который сообщается в начале каждой лекции, и имеет законченную форму, т.е. содержит пункты, позволяющие охватить весь материал, который необходимо довести до студентов.

Главной задачей лектора является организация процесса познания студентами материала изучаемой дисциплины на всех этапах ее освоения, предусмотренных федеральным государственным образовательным стандартом.

На лекциях особое внимание уделяется не только усвоению изучаемых проблем, но и стимулированию Вашей активной познавательной деятельности, творческого мышления, развитию научного мировоззрения, профессионально-значимых свойств и качеств. Лекции по учебной дисциплине проводятся, как правило, как проблемные в форме диалога (интерактивные).

Излагаемый материал может показаться Вам сложным, поскольку включает знания, почерпнутые преподавателем из различных отраслей психологии – общей психологии, психологии познавательных процессов, психологии личности, социальной психологии и т.д. Вот почему необходимо добросовестно и упорно работать на лекциях. Осуществляя учебные действия на лекционных занятиях, Вы должны внимательно воспринимать действия преподавателя, запоминать складывающиеся образы, мыслить, добиваться понимания изучаемого предмета, применения знаний на практике, при решении учебно-профессиональных задач. В ходе лекционных занятий необходимо вести конспектирование учебного материала, обращая внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации.

#### Правила конспектирования:

1. Конспектирование лекций ведется в специально отведенной для этого тетради, каждый лист которой должен иметь поля (4-5 см) для дополнительных записей.
2. Необходимо записывать тему и план лекций, рекомендуемую литературу к теме. Записи разделов лекции должны иметь заголовки, подзаголовки, красные строки. Для выделения разделов, выводов, определений, основных идей можно использовать цветные карандаши и фломастеры.
3. Названные в лекции ссылки на первоисточники надо пометить на полях, чтобы при самостоятельной работе найти и вписать их.
4. В конспекте дословно записываются определения понятий, категорий и законов. Остальное должно быть записано своими словами.
5. Каждому студенту необходимо выработать и использовать допустимые сокращения наиболее распространенных терминов и понятий. Однако чрезмерное увлечение сокращениями может привести к тому, что со временем в них будет трудно разобраться.
6. В конспект следует заносить всё, что преподаватель пишет на доске, а также рекомендуемые схемы, таблицы, диаграммы и т.д. Надо иметь в виду, что изучение и обработка прослушанных лекций без промедления значительно экономит время и способствует лучшему усвоению материала.

Перед очередной лекцией необходимо просмотреть по конспекту материал предыдущей лекции. При затруднениях в восприятии материала следует обратиться к основным литературным источникам. Если разобраться в материале опять не удалось, то обратитесь к лектору (по графику его консультаций) или к преподавателю на семинарских занятиях.

## **Тематика лекций по дисциплине «Сравнительный менеджмент на транспорте»**

### **Тема 1. Историческое развитие международного бизнеса и становление сравнительного менеджмента**

#### **Учебные вопросы:**

1. Сравнительный менеджмент как учебная дисциплина и раздел теории и практики менеджмента на Западе.
2. Предмет курса «Сравнительный менеджмент».
3. Возникновение сравнительного менеджмента в России.

### **Тема 2. Понятие и основные особенности российского менеджмента**

#### **Учебные вопросы:**

1. Особенности российского менеджмента
2. Российская ментальность и российская культура.
3. Россия и русские глазами классиков 19-20 века.
4. Феномен менталитета.
5. Российский менеджмент.
6. Роль российской культуры в системе современного менеджмента.
7. Глобализация и связанные с ней возможности и угрозы.
8. Россия и глобализация.

### **Тема 3. Культурные основания сравнительного менеджмента**

#### **Учебные вопросы:**

1. Понятие и основные характеристики национальной модели менеджмента США.
2. Понятие и основные характеристики национальных моделей менеджмента Европы.
3. Понятие и основные характеристики национальной немецкой модели менеджмента.
4. Понятие и основные характеристики национальной модели менеджмента Великобритании.
5. Понятие и основные характеристики национальной модели менеджмента Швейцарии.
6. Понятие и основные характеристики национальных моделей менеджмента скандинавских стран.
7. Понятие и основные характеристики национальной японской модели менеджмента.
8. Понятие и основные характеристики национального менеджмента Кореи.
9. Понятие и основные характеристики национального китайского менеджмента

### **Тема 4. Исследования деловых культур в сравнительном менеджменте**

#### **Учебные вопросы:**

1. Исследования Г. Хофстеде.
2. Измерение культуры Ф. Тромпенаарсом.
3. Универсализм – специализация.
4. Индивидуализм.
5. Нейтральные и эмоциональные культуры.
6. Специальные и диффузные культуры.
7. Культура достижений и культура принадлежности к группе.

8. Время.
9. Окружающая среда.
10. Кластеризация культур.
11. Конвергенция и дивергенция

## **Тема 5. Национальные различия в мотивации и стереотипах управленческого поведения**

### **Учебные вопросы:**

1. Мотивационная дифференциация в мультинациональном коллективе.
2. Влияние культурно - странового контекста на мотивационные изменения.
3. Практика стимулирования труда в различных странах.
4. Теоретические модели управления.
5. Факторы формирования стиля руководства.
6. Система ценностей.
7. Интенсивность потребностей.
8. Картина мира.
9. Процесс познания.
10. Отношение к риску.
11. Карьерный путь в менеджмент.
12. Искусство межличностного общения.
13. Стиль принятия решений.

## **2.2. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ К СЕМИНАРСКИМ ЗАНЯТИЯМ**

Семинар – это один из наиболее сложных и в то же время плодотворных видов (форм) вузовского обучения и воспитания. В условиях высшей школы семинар – вид практической работы, проводимой под руководством преподавателя, ведущего научные исследования по тематике семинара и в данной отрасли научного знания.

Семинар предназначен: для углубленного изучения той или иной дисциплины и овладения методологией применительно к особенностям изучаемой отрасли науки; для активной самостоятельной групповой работы, когда студенты могут подготовить, обдумать поставленные перед ними проблемы, проверить свою позицию, услышать и обсудить другие.

Целесообразно готовиться к семинарским занятиям за 1- 2 недели до их начала. Начинать надо с изучения рекомендованной литературы, так как на лекции обычно рассматривается не весь материал, а только его часть. Остальная его часть восполняется в процессе самостоятельной работы. Особое внимание при этом необходимо обратить на содержание основных положений и выводов, объяснение явлений и фактов, уяснение практического приложения рассматриваемых теоретических вопросов. В процессе этой работы вы должны стремиться понять и запомнить основные положения рассматриваемого материала, примеры, поясняющие его, а также разобраться в иллюстративном материале.

Заканчивать подготовку следует составлением плана (конспекта) по изучаемому материалу (вопросу). Это позволяет составить концентрированное, сжатое представление по изучаемым вопросам.

На семинаре каждый из Вас должен быть готовым к выступлению по всем поставленным в плане вопросам, проявлять максимальную активность при их рассмотрении. Выступление должно строиться свободно, убедительно и аргументировано. Необходимо, чтобы выступающий проявлял собственное отношение к тому, о чем он говорит, высказывал свое личное мнение, понимание, обосновывал его и мог сделать правильные выводы



из сказанного. При этом Вы можете обращаться к записям конспекта и лекций, непосредственно к первоисточникам, использовать знание художественной литературы и искусства, факты и наблюдения современной жизни и т.д. Вокруг такого выступления могут разгореться споры, дискуссии, к участию в которых должен стремиться каждый.

При подготовке к семинару вам следует:

- приносить с собой рекомендованную преподавателем литературу к конкретному занятию;

- до очередного практического занятия по рекомендованным литературным источникам проработать теоретический материал, соответствующей темы занятия;

- при подготовке к семинарским занятиям следует обязательно использовать не только лекции, но учебную, методическую литературу;

- в начале занятий задать преподавателю вопросы по материалу, вызвавшему затруднения в его понимании и освоении при решении задач, заданных для самостоятельного решения;

- в ходе семинара давать конкретные, четкие ответы по существу вопросов; - на занятии демонстрировать понимание проведенных анализов, ситуаций, в случае затруднений обращаться к преподавателю. Если Вы пропустили занятие (независимо от причин) или не подготовились к занятию, рекомендуется не позже, чем в 2-недельный срок явиться на консультацию к преподавателю и отчитаться по теме, изученной на занятии. Студенты, не отчитавшиеся по каждой не проработанной ими на занятиях теме к началу зачетной сессии, упускают возможность получить положительную оценку в соответствующем семестре. При такой подготовке семинарское занятие пройдет на необходимом методическом уровне и принесет интеллектуальное удовлетворение всей группе.

## **Перечень и содержание тем семинарских занятий дисциплины**

### **«Сравнительный менеджмент на транспорте»**

#### **Тема 1. Историческое развитие международного бизнеса и становление сравнительного менеджмента**

##### **Вопросы контроля знаний:**

1. Сравнительный менеджмент как учебная дисциплина и раздел теории и практики менеджмента на Западе.
2. Предмет курса «Сравнительный менеджмент».
3. Возникновение сравнительного менеджмента в России.

##### **Практические задачи**

Завод по производству интегральных плат находится на грани банкротства. Руководство предприятия передает право собственности на специальное оборудование лизинговой компании за согласованное вознаграждение, а затем берет в лизинг это же оборудование.

Лизинговая компания берет на себя безусловную ответственность по ремонту и обслуживанию оборудования. Определите вид лизинга и его специфику.

Вопросы для углубленного обсуждения

1. Можно и нужно ли использовать в качестве учебного материала публикации на иностранном языке, содержащие негативные отзывы о нашей культуре?

2. Нарисуйте «автопортрет» русского/британца/немца/американца/ француза/испанца/итальянца, опираясь на стереотипы, известные вам по научной или художественной литературе, публицистике, прессе. Какому источнику информации Вы склонны доверять? Почему?

3. Как Вы думаете, какой может быть реакция носителя другой культуры (английской, американской, испанской, немецкой, французской), когда он в первый раз попадет в Ваш город, в Ваш дом? Что привлечет его особое внимание?

## **Тема 2. Понятие и основные особенности российского менеджмента**

### **Вопросы контроля знаний:**

1. Особенности российского менеджмента
2. Российская ментальность и российская культура.
3. Россия и русские глазами классиков 19-20 века.
4. Феномен менталитета.
5. Российский менеджмент.
6. Роль российской культуры в системе современного менеджмента.
7. Глобализация и связанные с ней возможности и угрозы.
8. Россия и глобализация.

### **Практические задачи**

Разберите конкретную ситуацию и ответьте на поставленные вопросы. После окончания института международных экономических отношений Вадим Сергеев был принят в отдел внешне-экономических связей в ОАО «Элема» с испытательным сроком (предприятие выпускает женскую одежду: пальто, плащи, блузы, юбки, брюки и т. д., поставляет свою продукцию на рынки России, Белоруссии, Украины, Польши).

Основными функциями отдела являются:

- таможенная очистка грузов, прибывающих на таможенную территорию или выбывающих за ее пределы;
- представление в таможенные органы статической (периодической) декларации по грузам, экспортируемым (импортируемым) в Российской Федерации;
- работа с фирмами-заказчиками по заключению и сопровождению контрактов, таможенному оформлению получаемого давальческого сырья и экспортной отправке готовой продукции;
- совершенствование внешнеэкономической кооперации общества.

После выполнения нескольких заданий Вадим приобрел опыт и был включен в группу специалистов фирмы, которой было поручено подготовить предложения по расширению объема международных операций.

Группе было поручено провести оценку возможностей и ожидаемого риска в реализации такого решения. Руководитель группы, в которую входит Вадим, попросил его подготовить предварительную оценку ситуации, а также список всех вопросов, ответы на которые должны быть получены от руководства подразделений компании.

Вопросы.

1. В каком отделе наиболее перспективна должность для Вадима?
2. Какие предложения может внести Вадим?

## **Тема 3. Культурные основания сравнительного менеджмента**

### **Вопросы контроля знаний:**

1. Понятие и основные характеристики национальной модели менеджмента США.
2. Понятие и основные характеристики национальных моделей менеджмента Европы.
3. Понятие и основные характеристики национальной немецкой модели менеджмента.
4. Понятие и основные характеристики национальной модели менеджмента Великобритании.
5. Понятие и основные характеристики национальной модели менеджмента Швейцарии.
6. Понятие и основные характеристики национальных моделей менеджмента скандинавских стран.
7. Понятие и основные характеристики национальной японской модели менеджмента.
8. Понятие и основные характеристики национального менеджмента Кореи.
9. Понятие и основные характеристики национального китайского менеджмента

### **Практические задания**

Группа туристов в составе 6 человек находится в одной из пещер в Альпах. В пещере произошёл обвал, что привело к поломке подъемника, с помощью которого туристы планировали подняться наверх. Кроме того, после обвала в пещере стала подниматься вода. Спасатели и оборудование могут подоспеть лишь к завтрашнему дню. Веревка, которую имеют туристы, способна поднять 3-х человек в течение 2-х часов.

К этому времени грунтовые воды, по мнению инструктора, могут затопить пещеру и оставшиеся в ней туристы рискуют погибнуть.

Члены группы:

- Хелен, 34 года, четверо детей от 7 мес. до 8 лет. Любимые занятия: коньки, приготовление пищи. Замужем. Находится в связи с Оуэном;

- Оуэн, 27 лет, не женат, бывший офицер, имеет медали за отвагу. Иногда злоупотребляет алкоголем. Лидер молодежной организации. Инструктор по лабиринтам в пещерах;

- То-да, 19 лет, японка. Изучает социологию в университете, имеет очень богатых родителей, не замужем. Недавно ее можно было видеть по телевизору в программе о Японии;

- Джоуб, 41 год, родился в Африке. Член радикальной политической партии, борющийся за равноправие негров. Имеет 11 детей от 6 до 19 лет. Хобби – джаз;

- Пол, 42 года, разведен, ученый-медик, всем известная личность в области лечения от бешенства. Его методика позволила спасти тысячи людей. Имеет новые идеи, способствующие лечению больных. Дважды останавливала полиция за стриптиз;

- Эдвард, 59 лет, менеджер фабрики, на которой работает 710 человек. Женат, имеет 2 детей. Недавно был в России с новым проектом. Если проект будет успешным, он даст работу более, чем 300 человек.

Вопросы: определите очередность подъема участников группы наверх с точки зрения представителей разных культур: русской, американской, японской, арабской и обоснуйте свое решение в каждом из четырех вариантов решения.

#### **Тема 4. Исследования деловых культур в сравнительном менеджменте**

##### **Вопросы контроля знаний:**

1. Исследования Г. Хофстеде.
2. Измерение культуры Ф. Тромпенаарсом.
3. Универсализм – специализация.
4. Индивидуализм.
5. Нейтральные и эмоциональные культуры.
6. Специальные и диффузные культуры.
7. Культура достижений и культура принадлежности к группе.
8. Время.
9. Окружающая среда.
10. Кластеризация культур.
11. Конвергенция и дивергенция

##### **Практические задания**

Не соотносясь с приведенными в учебном пособии значениями, приведите Ваши оценки параметров кросскультурных моделей для российской деловой среды (на основе Вашего опыта работы и опыта работы Вашего предприятия).

Приведите параметры моделей Клукона – Стробека, Хофстеде, Хампден-Тернера – Тромпенаарса, тип национальной управленческой культуры (приведите Ваши оценки, которые могут не совпадать с параметрами, приведенными в учебном пособии). Приведите и обоснуйте Вашу оценку важности учета в управлении национальной культуры и менталитета. Опишите вид мотивации, доминирующий в Вашей или известной Вам организации: преимущественная мотивация на достижение цели или социальная мотивация; допустим высокий или низкий уровень риска. Обоснуйте преимущества, недостатки и причины такой мотивации.

Из перечней положительных и отрицательных свойств русского народа, выберите по семь тех и других, расположив их в порядке убывания типичности (с Вашей точки зрения) и припишите им веса (по 10-балльной шкале).

Какова динамика этих качеств: убывает, возрастает? Каким видам деятельности такие совокупности качеств способствуют, какие виды деятельности подавляют? Какие методы управления больше подходят для перечисленных Вами совокупностей качеств? Приведите основанный на Вашем опыте прогноз изменения российского менталитета и связанного с ним развития бизнеса.

Проанализируйте тип организационной культуры, сложившийся на Вашем предприятии. Какому из четырех типов, приведенных в пособии, он больше соответствует? Вопросы для углубленного обсуждения

1. Насколько продуктивной представляется Вам идея о существовании универсальных для всех культур и цивилизаций признаков?

2. Как Вы можете объяснить то факт, что сегодня в публицистике описание русской культуры основывается на противопоставлении американской? В чем корни такого противопоставления?

3. По мнению П. Н. Донца, сигналами «чужого» текста являются иноязычный шрифт, обозначения разного рода реалий. Приведите материальные свидетельства соответствующих сигналов «чужого» и установите опытным путем, насколько эти сигналы работают в среде «своих» для Вас

## **Тема 5. Национальные различия в мотивации и стереотипах управленческого поведения**

### **Вопросы контроля знаний:**

1. Мотивационная дифференциация в мультинациональном коллективе.
2. Влияние культурно - странового контекста на мотивационные изменения.
3. Практика стимулирования труда в различных странах.
4. Теоретические модели управления.
5. Факторы формирования стиля руководства.
6. Система ценностей.
7. Интенсивность потребностей.
8. Картина мира.
9. Процесс познания.
10. Отношение к риску.
11. Карьерный путь в менеджмент.
12. Искусство межличностного общения.
13. Стиль принятия решений.

### **Практические задания**

Корпорация «Техно-сити» относится к разряду среднего бизнеса и специализируется на производстве и сбыте электрооборудования для нужд пищевой промышленности. Производственные и коммерческие подразделения корпорации базируются в небольших городах. Корпорация имеет содержательную историю становления и развития. На протяжении нескольких десятилетий продукция пользовалась неизменным спросом. Два года назад появились признаки ухудшения ситуации: возникли проблемы сбыта традиционной продукции, вызванные мощной конкуренцией, далее появились финансовые трудности, следом – трудности сохранения позитивной репутации.

В настоящий момент:

у корпорации большой объем убытков;

по причине падения спроса производство сокращено до критического минимума;

корпорация имеет большой объем внешней задолженности, при этом часть производственного оборудования заложена за долги;

большая часть персонала корпорации отправлена в бессрочные отпуска без сохранения содержания.

Собственники корпорации изучают ситуацию и должны принять решение. Необходимо укрупненно спрогнозировать вероятные последующие действия собственников и обосновать их решение с позиций национального стиля управления при условии, что корпорация «Техно-сити» находится:

- а) в Северной Америке;

- б) в Европе;
- в) в Юго-Восточной Азии;
- г) в России.

### **3. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ОРГАНИЗАЦИИ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «СРАВНИТЕЛЬНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ НА ТРАНСПОРТЕ»**

#### **3.1. Общие методические рекомендации по самостоятельной работе**

Самостоятельная работа – это планируемая работа студентов, выполняемая по заданию и при методическом руководстве преподавателя, но без его непосредственного участия. Целью самостоятельной работы студентов являются: обучение навыкам работы с научной литературой и практическими материалами, необходимыми для углубленного изучения дисциплины, а также развитие у них устойчивых способностей к самостоятельному (без помощи преподавателя) изучению и изложению полученной информации. В связи с этим основными задачами самостоятельной работы студентов, изучающих дисциплину, являются:

во-первых, продолжение изучения учебной дисциплины в домашних условиях по программе, предложенной преподавателем;

во-вторых, привитие студентам интереса к психологической литературе;

в-третьих, развитие познавательных способностей.

Изучение и изложение информации, полученной в результате изучения научной литературы и практических материалов, предполагают развитие у студентов как владения навыками устной речи, так и способностей к четкому письменному изложению материала.

Основными формами самостоятельной работы студентов являются:

1. Изучение теоретического материала во внеаудиторных условиях при подготовке к аудиторным занятиям (семинарам), к зачету, экзамену.

2. Подготовка устных сообщений (докладов) к семинарским занятиям. Целью подготовки докладов является выделение проблемных вопросов по изучаемой теме. Доклад представляется устно перед студенческой группой, оформляется письменно в виде плана-конспекта и сдается преподавателю. Регламент одного доклада не может превышать 7-10 мин. Темы докладов указываются в планах семинарских занятий.

3. Подготовка рефератов по отдельным темам программы учебной дисциплины. Целью написания рефератов является привитие студентам навыков самостоятельной работы над литературными источниками, чтобы на основе их анализа и обобщения студенты могли делать собственные выводы теоретического и практического характера, обосновывая их соответствующим образом. Темы рефератов указаны к темам, предназначенным для самостоятельного изучения. Методические рекомендации по написанию рефератов содержатся в соответствующем разделе методического пособия.

4. Иные формы самостоятельной работы. По усмотрению преподавателя студенты могут выполнять и другие виды самостоятельной работы. В частности:

- обзор новейших научных работ (монографий, статей) по психологии;
- подбор материалов периодической печати по изучаемой теме.

Соответственно конкретным темам семинарских занятий студентам могут быть даны иные рекомендации.

Самостоятельная работа студентов должна быть организована с учетом времени изучения той или иной темы по учебному плану. Работа студента в аудиторных и во внеаудиторных условиях по проблематике должна максимально совпадать.

Самостоятельную работу, указанную в пунктах 2-4, не должны выполнять все без исключения студенты. Преподаватель, ведущий практические и семинарские занятия, определяет конкретных студентов, которые будут выполнять задания (доклады, рефераты и др.).

Основной формой контроля за самостоятельной работой студентов являются семинарские (практические) занятия, промежуточная аттестация, а также еженедельные консультации преподавателя. При подведении итогов самостоятельной работы (в частности, написания рефератов, подготовки докладов) преподавателем основное внимание должно

уделяться разбору и оценке лучших работ, анализу недостатков. По предложению преподавателя студент может изложить содержание выполненной им письменной работы на практических и семинарских занятиях.

### **3.2.Методические рекомендации по написанию доклада**

Доклад – публичное сообщение, представляющее собой развернутое изложение на определенную тему, вид самостоятельной работы, который используется в учебных и внеаудиторных занятиях и способствует формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, приучает критически мыслить.

При написании доклада по заданной теме обучающийся составляет план, подбирает основные источники. В процессе работы с источниками систематизирует полученные сведения, делает выводы и обобщения. К докладу по крупной теме могут привлекать несколько обучающихся, между которыми распределяются вопросы выступления.

Тематика доклада обычно определяется преподавателем, но в определении темы инициативу может проявить и обучающийся. Прежде чем выбрать тему доклада, автору необходимо выявить свой интерес, определить, над какой проблемой он хотел бы поработать, более глубоко ее изучить.

Этапы работы над докладом включают в себя: формулирование темы, причем она должна быть не только актуальной по своему значению, но и оригинальной, интересной по содержанию; подбор и изучение основных источников по теме (как правильно, при разработке доклада используется не менее 8-10 различных источников); составление списка использованных источников; обработка и систематизация информации; разработка плана доклада; написание доклада и публичное выступление с результатами исследования.

Структура доклада: 1) титульный лист; 2) оглавление (в нем последовательно излагаются названия пунктов доклада, указываются страницы, с которых начинается каждый пункт); 3) введение (формулирует суть исследуемой проблемы, обосновывается выбор темы, определяются ее значимость и актуальность, указываются цель и задачи доклада, дается характеристика используемой литературы); 4) основная часть (каждый раздел ее, доказательно раскрывая отдельную проблему или одну из ее сторон, логически является продолжением предыдущего; в основной части могут быть представлены таблицы, графики, схемы); 5) заключение (подводятся итоги или дается обобщенный вывод по теме доклада, предлагаются рекомендации); 6) список использованных источников.

**Структура и содержание доклада**

Введение – это вступительная часть научно-исследовательской работы. Автор должен приложить все усилия, чтобы в этом небольшом по объему разделе показать актуальность темы, раскрыть практическую значимость ее, определить цели и задачи эксперимента или его фрагмента.

Основная часть. В ней раскрывается содержание доклада. Как правило, основная часть состоит из теоретического и практического разделов. В теоретическом разделе раскрываются история и теория исследуемой проблемы, дается критический анализ литературы и показывается позиция автора. В практическом разделе излагаются методы, ход, и результаты самостоятельно проведенного эксперимента или фрагмента. В основной части могут быть также представлены схемы, диаграммы, таблицы, рисунки и т.д.

В заключении содержатся итоги работы, выводы, к которым пришел автор, и рекомендации. Заключение должно быть кратким, обязательным и соответствовать поставленным задачам.

Список использованных источников представляет собой перечень использованных книг, статей, фамилии авторов приводятся в алфавитном порядке, при этом все источники даются под общей нумерацией литературы. В исходных данных источника указываются фамилия и инициалы автора, название работы, место и год издания.

Приложение к докладу оформляются на отдельных листах, причем каждое должно иметь свой тематический заголовок и номер, который пишется в правом верхнем углу, например: «Приложение 1».

Требования к оформлению доклада. Объем доклада может колебаться в пределах 5-15 печатных страниц; все приложения к работе не входят в ее объем. Доклад должен быть выполнен грамотно, с соблюдением культуры изложения. Обязательно должны иметься ссылки на используемую литературу. Должна быть соблюдена последовательность написания библиографического аппарата

### **3.3.Методические рекомендации по написанию реферата**

Написание рефератов является одной из форм самостоятельной работы студентов и направлено на организацию и повышение уровня выполнения самостоятельной работы, а также на усиление контроля за этой работой.

Целью написания рефератов является привитие студентам навыков самостоятельной работы над литературными источниками с тем, чтобы на основе их анализа и обобщения студенты могли делать собственные выводы теоретического и практического характера, обосновывая их соответствующим образом.

В отличие от семинарских занятий, при проведении которых студент приобретает, в частности, навыки высказывания своих суждений и изложения мнений других авторов в устной форме, написание рефератов даст ему навыки лучше делать то же самое, но уже в письменной форме, хорошем стиле.

Рефераты должны носить научно-проблемный характер. При написании такого реферата студент должен изучить и кратко изложить имеющиеся в литературе суждения по определенному, спорному в теории, вопросу (проблеме) по изучаемой теме, высказать по этому вопросу (проблеме) собственную точку зрения с соответствующим ее обоснованием.

Объем реферата должен быть в пределах 15 – 20 страниц (шрифт Times New Roman, полуторный интервал). Титульный лист должен содержать следующие сведения: наименование учебного заведения, наименование кафедры, тема, фамилия и инициалы студента, факультет, курс, номер группы, год выполнения. Реферат должен включать список использованной литературы.

Реферат сдается преподавателю. Как правило, на основании написанного реферата студент готовит небольшое (5 – 10 мин.) выступление на занятии, в ходе которого он должен изложить основные положения своего реферата.

Оформление печатного текста реферата:

1) Текст доклада должен быть набран в редакторе Microsoft Word версий 97-2007 и позднее и распечатан на компьютере на одной стороне стандартного листа белой бумаги форматом А4 (210 на 297мм).

2) Основной текст: шрифт Times New Roman - 14, без переноса слов, междустрочный интервал полуторный, выравнивание по ширине.

3) Поля: слева - 3 см, сверху – 2 см, справа - 2 см, внизу - 2 см, абзацный отступ – 1,25 см.

4) Заголовки первого порядка: обозначаются римскими цифрами, набираются все заглавными буквами, по центру, без отступа и точки на конце; шрифт 18, полужирный.

5) Заголовки второго порядка по центру, без отступа, арабские цифры, без точки, с заглавной буквы, далее строчными буквами; шрифт 16, полужирный

#### **Рекомендуемые темы докладов, рефератов:**

1. Образ сравнительного менеджера
2. Великие мыслители о роли и значении управления



3. Сравнительный анализ системного и ценностного подхода к культуре
4. Основная классификация деловых культур
5. Как исследования Г. Хофстеде повлияли на возникновение сравнительного менеджмента
6. Кластеризация культур
7. Конвергенция и дивергенция культур
8. Суть «культуры»
9. Основные виды культур
10. Ключевые факторы, формирующие стиль руководства
11. Особенности стилей принятия решения
12. Сущность институциональной экономики
13. Элементы институциональной среды международной компании
14. Этапы трансформации экономики в России
15. Сравнительный анализ новых теорий институциональной экономики
16. Проблемы мотивации в мультинациональном коллективе
17. Какое влияние культурно-страновой контекст оказывает на мотивацию в организации
18. Практика стимулирования труда в различных странах
19. Теория подкрепления
20. Межкультурная коммуникация
21. Неформальные коммуникации в организации и управление ими
22. Какое влияние на людей оказывают различные виды улыбок
23. Каковы особенности применения кинесики в России и за рубежом
24. Каковы особенности применения проксемики в России и за рубежом
25. Каковы особенности применения параязыка в России и за рубежом
26. Способы преодоления языковых барьеров в международном бизнесе
27. Сущность кросскультурного шока
28. Типичные ошибки общения в мультинациональном коллективе
29. Основные правила кросскультурного поведения
30. Кросскультурная адаптация
31. Центризм, релятивизм, толерантность
32. Особенности экономического развития США
33. Предпосылки возникновения американского менеджмента
34. Американская модель менеджмента
35. Какие идеи можно применить для российской модели менеджмента
36. Особенности экономического развития Европы
37. Предпосылки возникновения ЭС
38. Концепция европейского менеджмента.

### **Критерии и шкала оценивания выполнения реферата**

Критерии оценивания:

- знание правовых действий в соответствии с законодательством Российской Федерации и международными договорами– умение правильно определять нормативный правовой акт, подлежащий применению к соответствующим правовым отношениям;
- знание анализа и дачи оценку различных источников права и юридических документов
- умение разъяснять смысл правовых норм в целях правильной реализации и их применения, установление взаимосвязи между объектами и субъектами права;
- умение подготовить проекты нормативных правовых актов в рамках осуществления профессиональной деятельности
- владение анализом, оценкой и толкованием законодательной и правоприменительной практики при осуществлении профессиональной деятельности;
- владение анализом юридически- значимых ситуаций на практике, требующих применения правовых норм.

### **3.4. Методические рекомендации по подготовке и выполнению контрольной работы**

Контрольная работа является одной из составляющих учебной деятельности студента по овладению знаниями в области физиологии и биохимии растений. К ее выполнению необходимо приступить только после изучения тем дисциплины.

Целью контрольной работы является определения качества усвоения лекционного материала и части дисциплины, предназначенной для самостоятельного изучения.

Задачи, стоящие перед студентом при подготовке и написании контрольной работы:

- 1) закрепление полученных ранее теоретических знаний;
- 2) выработка навыков самостоятельной работы;
- 3) выяснение подготовленности студента к будущей практической работе.

Контрольные выполняются обучающимися в аудитории, под наблюдением преподавателя. Тема контрольной работы известна и проводится она по сравнительно недавно изученному материалу. Преподаватель готовит задания либо по вариантам, либо индивидуально для каждого студента. По содержанию работа может включать теоретический материал, задачи, тесты, расчеты и т.п. выполнению контрольной работы предшествует инструктаж преподавателя.

Ключевым требованием при подготовке контрольной работы выступает творческий подход, умение обрабатывать и анализировать информацию, делать самостоятельные выводы, обосновывать целесообразность и эффективность предлагаемых рекомендаций и решений проблем, четко и логично излагать свои мысли. Подготовку контрольной работы следует начинать с повторения соответствующего раздела учебника, учебных пособий по данной теме и конспектов лекций.

Контрольная работа назначается после изучения определенного раздела (разделов) дисциплины и представляет собой совокупность развернутых письменных ответов студентов на вопросы, которые они заранее получают от преподавателя.

Самостоятельная подготовка к контрольной работе включает в себя: – изучение конспектов лекций, раскрывающих материал, знание которого проверяется контрольной работой; – повторение учебного материала, полученного при подготовке к семинарским, практическим занятиям и во время их проведения; – изучение дополнительной литературы, в которой конкретизируется содержание проверяемых знаний; – составление в мысленной форме ответов на поставленные в контрольной работе вопросы; – формирование психологической установки на успешное выполнение всех заданий.

### **Примерные варианты контрольной работы по дисциплине**

#### **Вариант 1.**

#### **Задание 1. Ответить письменно на поставленные вопросы**

1. Сравнительный менеджмент как наука
2. Сравнительный менеджмент как искусство
3. Возникновение и эволюция сравнительного менеджмента на Западе.

#### **Задание 2. Решить практические задачи**

##### **Кейс 1. «Фирма «ИКАР»**

Фирма «Икар» учреждена в 1994 г. как акционерное совместное российскогерманское предприятие, фактически дочернее предприятие немецкой группы «Компас». Основными 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 бортпитания;
- 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 бортпитания, 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 компаниями 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?

## **Вариант 2.**

### **Задание 1. Ответить письменно на поставленные вопросы**

1. Возникновение сравнительного менеджмента в России
2. Универсальный подход к культуре
3. Системный подход к культуре.

### **Задание 2. Решить практические задачи**

#### **Кейс 1. «Фирма «ИКАР»**

Фирма «Икар» учреждена в 1994 г. как акционерное совместное российскогерманское предприятие, фактически дочернее предприятие немецкой группы «Компас». Основными 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 бортпитания, 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 компаниями 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?

**Вариант 3.**

**Задание 1. Ответить письменно на поставленные вопросы**

1. Ценностный подход к культуре
2. Классификация культуры Р. Льюиса
3. Классификация культуры Г. Хофстеде

**Задание 2. Решить практические задачи**

**Кейс 1. «Фирма «ИКАР»**

Фирма «Икар» учреждена в 1994 г. как акционерное совместное российскогерманское предприятие, фактически дочернее предприятие немецкой группы «Компас». Основными 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 бортпитания;
- 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 бортпитания, 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 компаниями 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?

#### **Вариант 4.**

##### **Задание 1. Ответить письменно на поставленные вопросы**

1. Классификация культуры Ф. Тромпенаарса
2. Кластеризация культур
3. Конвергенция и дивергенция культуры.

##### **Задание 2. Решить практические задачи**

###### **Кейс 1. «Фирма «ИКАР»**

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



ному 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 бортпитания, 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 компаниями 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?

### **Вариант 5.**

#### **Задание 1. Ответить письменно на поставленные вопросы**

1. Сущность культуры
2. Теоретические модели управления
3. Модель Р. Фармера и В. Ричмена.

#### **Задание 2. Решить практические задачи**

##### **Кейс 1. «Фирма «ИКАР»**

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

век (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 компаниями 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?

### **3.5. Методические рекомендации по подготовке к устному опросу**

Подготовка к опросу проводится в ходе самостоятельной работы студентов и включает в себя повторение пройденного материала по вопросам предстоящего опроса. Помимо основного материала студент должен изучить дополнительную рекомендованную литературу и информацию по теме, в том числе с использованием Интернет-ресурсов. В

среднем, подготовка к устному опросу по одному семинарскому занятию занимает от 2 до 3 часов в зависимости от сложности темы и особенностей организации студентом своей самостоятельной работы. Опрос предполагает устный ответ студента на один основной и несколько дополнительных вопросов преподавателя. Ответ студента должен представлять собой развернутое, связанное, логически выстроенное сообщение. При выставлении оценки преподаватель учитывает правильность ответа по содержанию, его последовательность, самостоятельность суждений и выводов, умение связывать теоретические положения с практикой, в том числе и с будущей профессиональной деятельностью.

Устный опрос является одним из основных способов учета знаний учащихся. Развернутый ответ студента должен представлять собой связное, логически последовательное сообщение на определенную тему, показывать его умение применять определения, правила в конкретных случаях.

Устный опрос – метод контроля, позволяющий не только опрашивать и контролировать знания обучающихся, но и сразу же поправлять, повторять и закреплять знания, умения и навыки. Устный опрос позволяет поддерживать контакт с обучающимися, корректировать их мысли; развивает устную речь (монологическую, диалогическую); развивает навыки выступления перед аудиторией. Именно в ходе текущего устного опроса происходит основная отработка учебного материала, закрепление знаний, отбирается материал по теме, подчёркивается главное, решающее, вырабатывается последовательность изложения.

### **Примерный перечень вопросов для устного опроса по дисциплине**

1. Функциональный подход к управлению организацией
2. Процессный подход к управлению организацией
3. Основные положения структурного анализа, используемые при моделировании деятельности предприятия
4. Характеристику составных частей цикла управления процессами
5. Концепцию управления бизнес-процессами (Business Process Management) и ее составные части
6. Концепция и системы управления эффективностью деятельности предприятия (BPM), промышленный стандарт.
7. Определение BPM.
8. Информационные системы класса BPM.
9. Обзор рынка инструментальных решений
10. Цикл управления в BPM-системе.
11. Характеристика основных процессов управления, функции и типовая технологическая архитектура BPM-систем
12. Стратегические информационные системы и их место в процессах управления и информационной инфраструктуре предприятия
13. Системы бизнес-интеллекта (BI).
14. BI как методы, технологии, средства извлечения и представления знаний
15. Предметно-ориентированные аналитические системы:
16. Информационно-аналитические системы (ИАС) управления по ключевым показателям эффективности.
17. Метод сбалансированных показателей и индикаторные панели
18. Предметно-ориентированные аналитические системы: ИАС планирования и бюджетирования,
19. ИАС формирования и анализа консолидированной финансовой отчетности
20. Предметно-ориентированные аналитические системы
21. Специализированные аналитические системы и приложения для конкретных предметных областей

22. Задачи информационного обеспечения стратегического менеджмента и методология сбалансированных систем показателей (Balanced Scorecard, BSC) Р. Каплана и Д. Нортон
23. Основные элементы BSC-модели: стратегические измерения (перспективы), причинно-следственные связи между показателями, карты стратегий, стратегические инициативы.
24. Взаимосвязь основных элементов BSC-модели
25. Применение информационных систем для реализации методологии Balanced Scorecard
26. Роль финансового учета и корпоративной отчетности в системе корпоративного управления
27. Роль корпоративной отчетности как основного информационного канала, связывающего организацию с ее внешними стейкхолдерами
28. Виды корпоративной отчетности: финансовая отчетность, нефинансовая отчетность
29. Основные формы финансовой отчетности: балансовый отчет, отчет о финансовых результатах, отчет о движении денежных средств, отчет о движении капитала
30. Финансовый учет как процесс информационной поддержки формирования финансовой отчетности.
31. Основы формирования консолидированной финансовой отчетности
32. Анализ финансовой отчетности предприятия: на основе основных форм отчетности (вертикальный анализ, горизонтальный анализ, анализ на основе коэффициентов)
33. Методы и модели анализа данных.
34. Понятие OLAP-технологии.
35. Задачи и содержание оперативного анализа данных
36. Техники оперативного анализа данных.
37. Принципы построения OLAPкубов.
38. Кросс-таблицы.
39. Построение срезов куба
40. Содержание понятия знания.
41. Классификация видов знаний.
42. Задачи Data Mining.
43. Специфика Data Mining.
44. Область применения Data Mining
45. Методы и модели анализа данных и извлечения знаний.
46. Восстановление зависимости между факторами – линейная и нелинейная регрессия
47. Матричное представление решения задачи регрессии.
48. Рекуррентные методы оценивания параметров регрессии.
49. Задача группирования объектов
50. Кластеры
51. Методы и алгоритмы кластерного анализа
52. Классификация данных
53. Интерпретация групп объектов
54. Построение классификационных правил
55. Распознавание образов.
56. Выявление основных факторов, характеризующих объекты.
57. Построение ассоциативных правил
58. Обучение по прецедентам.
59. Архитектура нейронной сети
60. Прогнозирование на основе структурных моделей временных рядов
61. Инструментальные средства моделирования, анализа данных и извлечения знаний.
62. Методы оптимизации – генетические алгоритмы
63. Сущность имитационного моделирования.
64. Современный рынок и перспективы развития систем имитационного моделирования

65. Основные методы имитационного моделирования, включая методы системной динамики, агентного моделирования, дискретно-событийного моделирования, вероятностного моделирования и др.
66. Основные классы и принципы построения информационных систем, применяемых для практической реализации методов имитационного моделирования
67. Применение систем имитационного моделирования для решения задач прогнозирования, сценарного (ситуационного) моделирования и анализа, интеллектуальной обработки данных, поиска оптимальных управленческих решений, оценки влияния рисков.
68. Инструментальные средства создания и применения информационно –аналитических систем.
69. Рынок инструментальных решений для построения информационно-аналитических систем.
70. Управление информационно-аналитическими системами.
71. Задачи и средства администрирования информационно-аналитических систем.
72. Рынок инструментальных средств информационно – аналитических систем.
73. Технология Business Intelligence (BI) и ее место в информационной системе предприятия.
74. Продукты BI.
75. BI как методы, технологии, средства извлечения и представления знаний.
76. BI как знания о бизнесе и для бизнеса.
77. Knowledge Management.
78. Интеграция информационно-аналитических и корпоративных информационных систем.
79. Клиент - ориентированная модель организации
80. Имитационное моделирование процессов
81. Структура и содержание процесса стратегического управления проектами реинжиниринга.
82. Возможности современных информационных технологий и их применение в проектах реинжиниринга
83. Структура и содержание этапов разработки модели
84. ABC - Стоимостной анализ функций.

#### **4. ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНОЙ, ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЙ ЛИТЕРАТУРЫ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ**

##### **Основная литература**

1. Менеджмент: учебник для вузов / Ю. В. Кузнецов [и др.]; под редакцией Ю. В. Кузнецова. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 448 с.
2. Коротков, Э. М. Менеджмент: учебник для вузов / Э. М. Коротков. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 566 с.
3. Коргова, М. А. Менеджмент организации : учебное пособие для вузов / М. А. Коргова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 197 с.

##### **Дополнительная литература**

1. Менеджмент: учебник для вузов / Н. И. Астахова [и др.]; ответственные редакторы Н. И. Астахова, Г. И. Москвитин. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 422 с.

##### **Учебно-методическая литература**

1. Сравнительный менеджмент на транспорте: методические рекомендации для самостоятельной работы обучающихся очной, очно-заочной, заочной форм обучения по направлению подготовки бакалавриата 38.03.01 Экономика, 38.03.02 Менеджмент / сост. Зацепина А.В.— Воронеж: Воронежский филиал ФГБОУ ВО «ГУМРФ имени адмирала С.О. Макарова, 2023. – 28 с.

## 5. ПЕРЕЧЕНЬ СОВРЕМЕННЫХ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ БАЗ ДАННЫХ И ИНФОРМАЦИОННЫХ СПРАВОЧНЫХ СИСТЕМ

№ п/п	Наименование профессиональной базы данных/информационной справочной системы	Ссылка на информационный ресурс
1.	Научная электронная библиотека КиберЛенинка	[Электронный ресурс] <a href="https://cyberleninka.ru">https://cyberleninka.ru</a>
2.	Информационная система «Единое окно доступа к образовательным ресурсам»	[Электронный ресурс] <a href="http://window.edu.ru">window.edu.ru</a>
3.	Научная электронная библиотека	[Электронный ресурс] <a href="http://elibrary.ru">elibrary.ru</a>
4.	Электронно-библиотечная система IPRbooks	<a href="http://www.iprbooks.ru">http://www.iprbooks.ru</a>
5.	Бесплатная электронная библиотека онлайн «Единое окно к образовательным ресурсам»	<a href="http://www.window.edu.ru">http://www.window.edu.ru</a>
6.	Информационно-правовой портал Гарант.ру	<a href="http://www.garant.ru/">http://www.garant.ru/</a>
7.	Справочная правовая система Консультант Плюс	<a href="http://www.consultant.ru">www.consultant.ru</a>
8.	Электронная библиотека журналов	<a href="http://elibrary.ru">http://elibrary.ru</a>
9.	Центральная библиотека образовательных ресурсов	<a href="http://www.edulib.ru">http://www.edulib.ru</a>
10.	Энциклопедии, словари, справочники «Рубрикон»	<a href="http://www.rubricon.com/">http://www.rubricon.com/</a>
11.	Сайт «Российской газеты»	<a href="http://www.rg.ru">www.rg.ru</a>
12.	Научная электронная библиотека.	<a href="http://elibrary.ru/eLIBRARY.RU">http://elibrary.ru/eLIBRARY.RU</a>



## 6. ПЕРЕЧЕНЬ ЛИЦЕНЗИОННОГО И СВОБОДНО РАСПРОСТРАНЯЕМОГО ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ

№ п/п	Наименование программного продукта	Тип продукта (полная лицензионная версия, учебная версия, распространяется свободно)
1.	Система дистанционного обучения «СДО» на базе платформы Moodle	GNU GPL
2.	MicrosoftOffice	(государственный контракт №080207 от 08.02.2007г., ООО Фирма «РИАН»)
3.	Операционная система Microsoft Windows	(государственный контракт №080207 от 08.02.2007г., ООО Фирма «РИАН»);
4.	MicrosoftOffice 2007	(государственный контракт №080207 от 08.02.2007г., ООО Фирма «РИАН»)
5.	Справочная правовая система Консультант плюс	(ООО «Воронежское информационное агентство «Консультант»)
6.	Kaspersky Endpoint Security для бизнеса	(сублицензионный договор №ЮС-2017-00603 от 14.08.2017, ООО «Южная Софтверная Компания»);
7.	Media Player Classic	(распространяется свободно, лицензия GNUGeneralPublicLicense);
8.	AdobeAcrobatReader	распространяется свободно, лицензия ADOBEPCSLA, правообладатель AdobeSystemsInc.);
9.	Chrome	(распространяется свободно, лицензия Chrome EULA, правообладатель GoogleInc);
10.	Система дистанционного обучения на базе платформы Moodle	GNU GPL



Издается в авторской редакции  
Подписано в печать (30.06.2023). Формат 60x80 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>  
Бумага кн.-журн. П.л. (3,3) Гарнитура Таймс.  
Тираж (40).

Воронежский филиал Федерального государственного образовательного учреждения  
высшего образования  
«Государственный университет морского и речного флота имени адмирала С.О. Макарова»  
Типография Воронежского филиала ФГБОУ ВО «ГУМРФ имени адмирала С.О. Макарова»,  
Воронеж, Ленинский проспект, 174л.

---

Отпечатано с оригинал-макета заказчика. Ответственность за содержание  
представленного оригинал-макета типография не несет.  
Требования и пожелания направлять авторам данного издания