

**ГОУ ВПО Российско-Армянский (Славянский)  
университет**



**УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС ДИСЦИПЛИНЫ**

**Наименование дисциплины: Сравнительный менеджмент**

**Автор (ы) Мартиросян Гоарик Камсаровна**  
*Ф.И.О, ученое звание (при наличии), ученая степень (при наличии)*

**Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент**  
**Наименование образовательной программы: Менеджмент**

## 1. АННОТАЦИЯ

### 1.1. Краткое описание содержания данной дисциплины;

Дисциплина «Сравнительный менеджмент» направлена на формирование у студентов представлений о разнообразии национальных моделей управления и их эволюции. Особое внимание уделяется изучению ключевых концепций, теорий и подходов, лежащих в основе управленческой практики в странах Европы, Азии, Северной и Южной Америки.

Курс включает анализ социокультурных, институциональных, экономических и поведенческих факторов, влияющих на специфику менеджмента в разных странах. Рассматриваются такие модели, как американская, японская, немецкая, французская, британская, шведская, китайская, корейская, а также южноамериканская (мексиканская и бразильская).

### 1.2. Трудоемкость в академических кредитах и часах, формы итогового контроля (экзамен/зачет);

- Общая трудоемкость изучения дисциплины составляет 4 кредита, что эквивалентно 144 академическим часам.
- Форма итогового контроля: экзамен

### 1.3. Взаимосвязь дисциплины с другими дисциплинами учебного плана специальности (направления)

Дисциплина «Сравнительный менеджмент» тесно связана с такими учебными курсами, как «Основы менеджмента», «Теория организации», «Корпоративная культура» и «Организационное поведение». Она опирается на полученные ранее знания об управленческих функциях, организационных структурах и межкультурных особенностях. Эти дисциплины формируют методологическую базу для анализа и сопоставления национальных моделей менеджмента.

1.4. Результаты освоения программы дисциплины:

Код компетенции (в соответствии рабочим с учебным планом)	Наименование компетенции (в соответствии рабочим с учебным планом)	Код индикатора достижения компетенций (в соответствии рабочим с учебным планом)	Наименование индикатора достижений компетенций (в соответствии рабочим с учебным планом)
УК-5.	Способен воспринимать межкультурное разнообразие общества в социально-историческом, этическом и философском контекстах	УК-5.1  УК-5.2  УК-5.3	Знает основные категории философии, законы исторического развития, основы межкультурной коммуникации Умеет вести коммуникацию в мире культурного многообразия и демонстрировать взаимопонимание между обучающимися – представителями различных культур с соблюдением этических и межкультурных норм Владеет практическими навыками анализа философских и исторических фактов, оценки явлений культуры; способами анализа и пересмотра своих взглядов в случае разногласий и конфликтов в межкультурной коммуникации
ПК-2;	Способен разрабатывать перспективные методы, модели и механизмы тактического планирования в условиях цифровизации	ПК-2.1  ПК-2.2  ПК-2.3	Изучает и систематизирует информационные потоки в рамках тактического планирования Определяет тенденции и перспективы принятия управленческих решений в условиях цифровизации Применяет методы и инструменты планирования и реализации управленческих решений
ПК-3	Способен выявлять, регистрировать, анализировать и классифицировать риски и разрабатывать комплекс	ПК-3.1	Решает профессиональные задачи с применением инструментальных средств оценки и интерпретации рисков для управления организацией;

	мероприятий по их минимизации для управления организацией	ПК-3.2  ПК-3.3	Собирает, изучает и обрабатывает управленческую информацию в условиях рынка для минимизации финансовых потерь; Разрабатывает комплекс мероприятий по минимизации рисков для выработки управленческих решений;
--	---	----------------------	--

## 2. УЧЕБНАЯ ПРОГРАММА

### 2.1. Цели и задачи дисциплины

Цели и задачи дисциплины «Сравнительный менеджмент» заключаются в формировании у студентов знаний и компетенций для оценки и анализа разных подходов в управленческой практике исходя из культурных, экономических и организационных различий в контексте разных национальных моделей менеджмента.

### 2.2. Трудоемкость дисциплины и виды учебной работы (в академических часах и зачетных единицах) *(удалить строки, которые не будут применены в рамках дисциплины)*

Виды учебной работы	Всего, в акад. часах	Распределение по семестрам					
		сем	сем	сем	сем.	сем	сем.
1	2	3	4	5	6	7	8
<b>1. Общая трудоемкость изучения дисциплины по семестрам, в т. ч.:</b>	<b>216</b>						
1.1. Аудиторные занятия, в т. ч.:						26	
1.1.1. Лекции						16	
1.1.2. Семинары						10	
1.2. Самостоятельная работа, в т. ч.:						181	
1.2.1. Подготовка к экзаменам						60	
1.2.2. Другие виды самостоятельной работы, в т.ч. (указать)						121	
1.2.2.1. Эссе и рефераты						40	
1.2.2.2. Другое (указать)						81	

Итоговый контроль (Экзамен, Зачет, диф. зачет - указать)						Экзамен	
--	--	--	--	--	--	---------	--

## 2.3. Содержание дисциплины

### 2.3.1. Тематический план и трудоемкость аудиторных занятий (модули, разделы дисциплины и виды занятий) по рабочему учебному плану

Разделы и темы дисциплины	Всего (ак. часов)	Лекции (ак. часов)	Практ. Занятия (ак. часов)	Семинары (ак. часов)	Лабор. (ак. часов)
1	2=3+4+5+6+7	3	4	5	6
Тема 1. Возникновение и эволюция сравнительного менеджмента		1	1		
Тема 2. Культура в сравнительном менеджменте		1	1		
Тема 3. Институциональный подход в сравнительном менеджменте		1	1		
Тема 4. Становление и развитие институциональной теории		1	1		
Тема 5. Менеджмент США		1	1		
Тема 6. Южноамериканская модель менеджмента		1	1		
Тема 7. Менеджмент в Европе		1	1		
Тема 8. Немецкая модель менеджмента		1	1		
Тема 9. Французская модель менеджмента		1	1		
Тема 10. Менеджмент в Великобритании		1	1		
Тема 11. Швейцарская модель менеджмента		1			
Тема 12. Менеджмент в Греции и Италии		1			
Тема 13. Шведская модель менеджмента		1			
Тема 14. Японская модель менеджмента		1			
Тема 15. Менеджмент Кореи		1			
Тема 16. Китайский менеджмент		1			
<b>ИТОГО</b>		<b>16</b>	<b>10</b>		

### 2.3.2. Краткое содержание разделов дисциплины в виде тематического плана

### **Тема 1. Возникновение и эволюция сравнительного менеджмента**

Основные подходы, гипотезы и модели в оценках уровня теоретического обоснования сравнительного менеджмента. Сущность и особенности сравнительного менеджмента. Сравнительный менеджмент как учебная дисциплина и раздел теории и практики менеджмента на Западе. Основные сходства и различия между международным и сравнительным менеджментом. “Международный” и “кросс-культурный” подходы в сравнительном менеджменте. Предмет курса сравнительный менеджмент.

### **Тема 2. Культура в сравнительном менеджменте**

Функции культуры. Теории культуры. Характерные черты феномена культуры. Основные подходы теоретического исследования культуры. Классификация деловых культур. Кластеризация культур. Конвергенция и дивергенция.

### **Тема 3. Институциональный подход в сравнительном менеджменте**

Сущность и цели институциональной экономики. Основные периоды развития институциональной теории. Институциональная среда международной компании. Факторы, оказывающие влияние на сближение школ национального менеджмента разных стран мира. Факторы, препятствующие сближению различных национальных школ менеджмента некоторых государств.

### **Тема 4. Становление и развитие институциональной теории**

Основатели школы институциональной экономики. Представители новой теории институциональной экономики.

## **РАЗДЕЛ 2. СТРАНОВОЙ АНАЛИЗ И МЕНЕДЖМЕНТ**

### **Тема 5. Менеджмент США**

Особенности американского варианта менеджмента. Научный менеджмент. Гуманистическое направление научных исследований. Концепция человеческих ресурсов. Бихевиористический (поведенческий) научный подход. Модель Университета штата Огайо. Модель Мичиганского университета. Модель управленческой сетки Блэйка и Моутона. Менеджмент как наука. Теория конкурентоспособности наций М. Портера.

### **Тема 6. Южноамериканская модель менеджмента**

Мексиканская и Бразильская модели менеджмента. Национальные особенности, сравнение с армянской моделью менеджмента.

### **Тема 7. Менеджмент в Европе**

Многообразие деловых культур и менеджмент в Европе. Культурные профили. Синтез страновых кластеров по Ронену и Шенкару. Кластеризация стран согласно GLOBE. Классификация европейских систем менеджмента по Лессему и Нойбауэру. Концепция евроменеджмента. Профиль евроменеджера.

#### **Тема 8. Немецкая модель менеджмента**

Немецкая деловая культура и стиль управления. Особенности немецкой модели менеджмента

#### **Тема 9. Французская модель менеджмента**

Особенности французской деловой культуры. Статус и профили французских менеджеров и управленческая карьера. Стиль управления, коммуникации, лидерство, принятие решений в французской организации.

#### **Тема 10. Менеджмент в Великобритании**

Особенности британской деловой культуры. Влияние классовой структуры общества на производственные отношения. Проблемы уровня менеджмента, системы подготовки менеджеров, повышения квалификации работников в Великобритании. Профессиональный менеджмент и персональный капитализм. Деловая организация, стиль принятия решений, структуры управления и коммуникации. Профиль британского менеджера.

#### **Тема 11. Швейцарская модель менеджмента**

Швейцарская деловая культура. Стиль и структура управления, взаимоотношение швейцарских предприятий с внешней средой, процедура контроля, разрешение конфликтных ситуаций, принятие решений. Культура бизнеса и модели менеджмента в Швейцарии.

#### **Тема 12. Менеджмент в Греции и Италии**

#### **Тема 13. Шведская модель менеджмента**

Ценности шведской культуры и особенности шведской деловой культуры. Стиль менеджмента, контроль, принятие решений, консенсус, делегирование и коучинг. Шведская модель менеджмента и международная практика. Скандинавская национальная модель (lagom).

#### **Тема 14. Японская модель менеджмента**

Модель развития японской экономики. Информационные технологии в Японии. Культурный и технологический детерминизмы в японской системе менеджмента. Характерные признаки и особенности японской системы управления. Роль менеджеров в японской системе управления. Возможности использования японской модели менеджмента в

других странах. Управление в зарубежных подразделениях японских МНК. Новые тенденции в эволюции японского менеджмента.

### **Тема 15. Менеджмент Кореи**

Влияние японской управленческой практики на корейскую модель менеджмента. Конфуцианские традиции в корейской деловой культуре.

### **Тема 16. Китайский менеджмент**

Особенности китайской деловой культуры. Семейное предпринимательство и семейный менеджмент. Государственные предприятия и менеджмент. Профиль китайского менеджера. Тенденции в развитии китайской модели менеджмента.

#### **2.3.3. Краткое содержание семинарских/практических занятий/лабораторного практикума**

Студенты устно представляют тему семинара, обсуждают как материал связан с общей программой курса. Организуется обсуждение представленного материала. Преподаватель задаёт вопросы для побуждения студентов к анализу и обмену мнениями. Обсуждают реальные примеры или кейсы из международного бизнеса.

#### **2.4. Модульная структура дисциплины с распределением весов по формам контролей**

<b>Формы контролей</b>	<b>Вес формы (форм) текущего контроля в результирующей оценке текущего контроля (по модулям)</b>	<b>Вес формы промежуточного контроля в итоговой оценке промежуточного контроля</b>	<b>Вес итоговой оценки промежуточного контроля в результирующей оценке промежуточных контролей</b>	<b>Вес итоговой оценки промежуточного контроля в результирующей оценке промежуточных контролей (семестровой оценке)</b>	<b>Весы результирующей оценки промежуточных контролей и оценки итогового контроля в результирующей оценке итогового контроля</b>

Вид учебной работы/контроля	M1 <sup>1</sup>	M2	M1	M2	M1	M2		
Контрольная работа (при наличии)								
Устный опрос (при наличии)	0,4		0,6					
Тест (при наличии)								
Лабораторные работы (при наличии)								
Письменные домашние задания (при наличии)								
Реферат (при наличии)								
Эссе (при наличии)								
Проект (при наличии)								
Другие формы (при наличии)								
Весы результирующих оценок текущих контролей в итоговых оценках промежуточных контролей								
Весы оценок промежуточных контролей в итоговых оценках промежуточных контролей								
Вес итоговой оценки 1-го промежуточного контроля в результирующей оценке промежуточных контролей								
Вес итоговой оценки 2-го промежуточного контроля в результирующей оценке промежуточных контролей								
Вес результирующей оценки промежуточных контролей в результирующей оценке итогового контроля	0,4							
<b>Вес итогового контроля (Экзамен/зачет) в результирующей оценке итогового контроля</b>	0,6							
	$\sum = 1$	$\sum = 1$	$\sum = 1$	$\sum = 1$	$\sum = 1$	$\sum = 1$	$\sum = 1$	$\sum = 1$

### 3. Теоретический блок (указываются материалы, необходимые для освоения учебной программы дисциплины)

<sup>1</sup> Учебный Модуль

### 3.1. Материалы по теоретической части курса

1. Мясоедов С.П. Основы кросс-культурного менеджмента: Как вести бизнес с представителями других стран и культур. – М.:,2003
2. **Пивоваров С.Э., Тарасевич Л.С., Майзель А.И. Международный менеджмент. 3-е издание – Спб.: Питер, 2005**
3. Симонов Л.М., Стровский Л.Е. Кросс-культурные взаимодействия в международном предпринимательстве. – М.: ЮНИТИ, 2003
4. Холден Н. Дж. Кросс-культурный менеджмент. Концепция когнитивного менеджмента. – М.: ЮНИТИ-ДИАНА, 2005
5. Adler N.J. A Typology of management studis involving culture // journal of Iernational Bussines Studies, Fall 1983, Vol. 14, Issue 2. P. 29-47
6. Hickson D. (ed.) Management in Wetsern Europe: Society, culture and organization in twelve nations. – Berlin: de Gruyter, 1993
7. Белл Д. Грядущее постиндустриальное общество, Опыт социального прогнозирования. – М., 1999
8. Гэлбрейт Д. Новое индустриальное общество. – М., 1969
9. Гэлбрейт Дж. Экономические теории и цели общества. – М.: Прогресс, 1976
10. История экономических учений. – М., 2007
11. Митчелл У.К. Экономические циклы. Проблема и постановка . – М.: Л., 1930
12. Норт Д. Институты, институциоанлзные изменения и функционирование экономики. – М., 1997
13. Calori R., De Woot P. (eds). A European management model: beyond diversity. – London: Prentice Hall, 1994
14. Thurley K., Wirdenius H. Towards European management. – London: Pitman, 1989
15. Льюис Р. Деловые культуры в международном бизнесе. – М., 1999
16. Cassis Y., Crouzet F., Gourvish T. (eds.) Management and business in Britain and France: The Age of the corporate economy. – Oxford: Clarendon Press. 1995

### 4. **Фонды оценочных средств (указываются материалы, необходимые для проверки уровня знаний в соответствии с содержанием учебной программы дисциплины).**

#### 4.1. Тематика рефератов, эссе и других форм самостоятельных работ

«Армянская национальная модель менеджмента»

#### 4.2. Образцы вариантов контрольных работ, тестов и/или других форм текущих и промежуточных контролей

### **Модульный билет № 1**

1. Основные подходы к рассмотрению предмета сравнительного менеджмента
2. Классификация культур Р. Льюиса

### **Модульный билет № 2**

1. Теория конкурентоспособности наций М. Портера.
2. Классификация деловых культур по Е. Холлу

### **Модульный билет № 3**

1. Модель Университета штата Огайо. Модель Мичиганского университета. Модель управленческой сетки Блэйка и Моутона.
2. Классификация культур Р. Льюиса

### **Модульный билет № 4**

1. Сущность и основные положения учений Дуглас Норт
2. Конвергентные и дивергентные силы

#### **4.3. Перечень экзаменационных вопросов**

#### **Тема 1. Возникновение и эволюция сравнительного менеджмента**

1. Сущность и предмет курса «Сравнительный менеджмент»
2. Основные подходы к рассмотрению предмета сравнительного менеджмента

#### **Тема 2. Культура в сравнительном менеджменте**

3. Сущность и основные подходы к определению понятия «культуры» (Модель Фармера и Ричмана, модель А.Негандхи и Б.Естефана, модель Х. Перлмуттера)
4. Функции культуры
5. Основные направления исследования культуры (универсальный подход: теория Мердока)
6. Основные направления исследования культуры (системный подход: модель Харриса и Морана)
7. Основные направления исследования культуры (ценностный подход: модель Рокича и Теория внутреннего содержания личности)
8. Классификация деловых культур по Эдварду Холлу (отношение к пространству: низкоконтекстные и высококонтекстные культуры)
9. Классификация деловых культур по Эдварду Холлу (отношение ко времени: монохронные и полихронные культуры)
10. Классификация культур Ричарда Льюиса (сравнение моноактивных, полиактивных и реактивных культур)
11. Классификация деловых культур по типу обработки информации Х. Триандиса
12. Кластеризация культур по С. Ронену и О.Шенкару
13. Измерение культур по бти индексам по Герта Ховстеде
14. Измерение деловых культур по Ф.Тромпенаарсу

15. Сравнение специальных и диффузных культур по Ф.Тромпенаарсу
16. Отношение ко времени по Ф.Тромпенаарсу (последовательный и синхронный подходы)
17. Отношение к окружающей среде (пространству) по Ф.Тромпенаарсу (внутренне- и внешне- управляемые культуры)
18. Конвергентные и дивергентные силы: влияние на изменение культур

### **Тема 3. Институциональный подход в сравнительном менеджменте**

19. Сущность и цели институциональной экономики. Основные периоды развития институциональной теории
20. Модели совместимости и преемственности различных международных и национальных институтов или национальных институтов разных стран; модели взаимодействия тех или иных международных и национальных институтов на менеджмент
21. Институциональная среда международной компании
22. Факторы, сближающие национальные институты и факторы, препятствующие сближению национальных институтов

### **Тема 4. Становление и развитие институциональной теории**

23. Сущность и основные положения учений Торстейна Веблена.
24. Сущность и основные положения учений Джона Роджерса Коммонса.
25. Сущность и основные положения учений Йозеф Шумпетера.
26. Сущность и основные положения учений Дуглас Норт.
27. Сущность и основные положения учений Рональда Коуза.
28. Сущность и основные положения учений Элвина Тоффлера.

### **Тема 5. Менеджмент США**

29. Теория менеджмента США (научный менеджмент, гуманистическое направление, бихевиористический (поведенческий) научный подход).
30. Модель Университета штата Огайо. Модель Мичиганского университета. Модель управленческой сетки Блэйка и Моутона. Менеджмент как наука
31. Современная модель менеджмента в США
32. Модель «КОНКУРЕНТНОГО РОМБА» М.Портера

### **Тема 6. Южноамериканский менеджмент**

33. Менеджмент в Мексике
34. Менеджмент в Бразилии

### **Тема 7. Менеджмент в Европе**

35. Многообразие менеджмента в Европе: модели организационной культуры («деревенский рынок», «семья», «смазанная машина», «пирамида людей»)
36. Многообразие менеджмента в Европе: Культурные профили и синтез страновых кластеров по Ронену и Шенкару
37. Многообразие менеджмента в Европе: Культурные профили и организационные культуры по Лессему и Нойбауэру
38. Многообразие менеджмента в Европе: Культурные профили и организационные культуры по Тромпенаарсу

39. Менеджмент в Европе: Культурные профили и стили менеджмента высшего звена (4 типа стилей)
40. Концепция евроменеджмента (Ценности европейского менеджмента по К.Терли и Вирдениусу, характеристики и критика)
41. Профиль евроменеджера (европейский менеджер/евроменеджер)

#### **Тема 8. Немецкая модель менеджмента**

42. Немецкая деловая культура и стиль управления
43. Особенности немецкой модели менеджмента (предпосылки, теория Вебера)
44. Современная немецкая модель менеджмента

#### **Тема 9. Французская модель менеджмента**

45. Особенности французской деловой культуры
46. Статус и профиль французских менеджеров
47. Коммуникация и процесс принятия решений во французских организациях
48. Восприятие понятия лидерство в разных странах: Франция, США, Германия, Скандинавия, Китай, Япония)

#### **Тема 10. Менеджмент в Великобритании**

49. Британская деловая культура
50. Уровень менеджмента, подготовка менеджеров, повышение квалификации британских работников
51. Профессиональный менеджмент и персональный капитализм (британский менеджмент)
52. Британский стиль управления, профиль британских менеджеров

#### **Тема 11. Швейцарская модель менеджмента**

53. Швейцарская деловая культура
54. Структура швейцарских предприятий (внешняя и внутренняя среда)
55. Культура бизнеса в Швейцарии (конфликтная ситуация, ведение переговоров и культура бизнеса)
56. Модель менеджмента, принятие решений, контроль и изменения в швейцарских предприятиях

#### **Тема 12. Менеджмент в Греции и Греции**

57. Модель менеджмента в Греции и в Италии

#### **Тема 13. Шведская модель менеджмента**

58. Ценности и особенности шведской деловой культуры
59. Шведская модель менеджмента
60. Особенности в шведских организациях

#### **Тема 14. Японская модель менеджмента**

61. Культурный и технологический детерминизм в японской системе менеджмента
62. Особенности японской системы управления
63. Роль менеджеров в японской системе управления
64. Эволюция японского менеджмента и особенности управления в зарубежных подразделениях японских МНК

### **Тема 15. Менеджмент Кореи**

65. Особенности корейской модели менеджмента
66. Влияние японской управленческой практики на становление корейской системы менеджмента
67. Конфуцианские традиции в корейской деловой культуре
68. Современная корейская модель менеджмента

### **Тема 16. Китайский менеджмент**

69. Особенности китайской деловой культуры и профиль китайского менеджера
  70. Семейное предпринимательство и семейный менеджмент в Китае
  71. Государственные предприятия и менеджмент в Китае
- Профиль китайского менеджмента и тенденции развития

## **4.4. Образцы экзаменационных билетов**

### **Экзаменационный билет № 1**

1. Сравнение специальных и диффузных культур по Ф.Тромпенаарсу
  2. Современная немецкая модель менеджмента
  3. Конфуцианские традиции в корейской деловой культуре

### **Экзаменационный билет № 2**

1. Классификация деловых культур по Эдварду Холлу (отношение к пространству: низкоконтекстные и высококонтекстные культуры)
  2. Роль менеджеров в японской системе управления
  3. Швейцарская деловая культура

### **Экзаменационный билет № 3**

1. Сущность и основные подходы к определению понятия «культуры» (Модель Фермера и Ричмана, модель А.Негандхи и Б.Естефана, модель Х. Перлмуттера)
2. Структура швейцарских предприятий (внешняя и внутренняя среда)
  3. Особенности французской деловой культуры

### **Экзаменационный билет № 4**

1. Кластеризация культур по С. Ронену и О.Шенкару
2. Модель Университета штата Огайо. Модель Мичиганского университета. Модель управленческой сетки Блэйка и Моутона. Менеджмент как наука
  3. Шведская модель менеджмента

### **Экзаменационный билет № 5**

1. Многообразие менеджмента в Европе: Культурные профили и организационные культуры по Лессему и Нойбауэру
2. Восприятие понятия лидерство в разных странах: Франция, США, Германия, Скандинавия, Китай, Япония)

3. Особенности китайской деловой культуры и профиль китайского менеджера

## **5. Методический блок**

### **5.1. Методика преподавания**

5.1.1. Методические рекомендации для студентов по подготовке к семинарским, практическим или лабораторным занятиям, по организации самостоятельной работы студентов при изучении конкретной дисциплины.

**Изучение материалов:** Ознакомьтесь с рекомендованными учебниками, статьями и другими источниками по темам курса. Особое внимание уделите ключевым концепциям и теориям сравнительного менеджмента. Проработайте предоставленные кейсы или примеры. Обратите внимание на то, как применяются теоретические подходы на практике.