МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Смоленский казачий институт промышленных технологий и бизнеса (филиал) федерального государственного бюджетного образовательного учреждения «Московский государственный университет технологий и управления имени К.Г. Разумовского (Первый казачий университет)»

Смоленский казачий институт промышленных технологий и бизнеса (филиал)

УТВЕРЖДАЮ
Директор СКИПТБ (филиал) ФГБОУ ВО
«МГУТУ им. К.Г. Разумовского (ПКУ)
_____ Н.С. Коржикова
«21» апреля 2026 г.

Рабочая программа дисциплины (модуля)

Б1.В.01.04 МОДУЛЬ ПРОФИЛЬНОЙ НАПРАВЛЕННОСТИ Международный менеджмент

Кафедра:	Технологии продуктов питания, предпринимательства и экономики
Направление подготовки:	38.03.02 Менеджмент
Направленность (профиль):	Процессное управление организацией
Квалификация выпускника:	Бакалавр
Форма обучения:	очно-заочная
Год набора:	2026
Общая трудоемкость:	108 часов/3 з.е.

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ
Сертификат: 00F5 665F CCDB 5046 05DD 6E08 EBCB D00A DC
Действителен: с 21 октября 2025 г. по 14 января 2027 г.
Владелец: Коржикова Надежда Сергеевна
Должность: Директор

Вязьма, 2026 г.

Программу составил(и):
доцент Мельникова Е.Н.
канд.экон.наук доц. каф. ТППППиЭ Михалёва Н. А.

Рабочая программа дисциплины (модуля)
"Международный менеджмент"
разработана на основании учебного плана, утвержденного ученым советом 26 марта 2026 г. протокол № 9 в соответствии с ФГОС ВО Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования - бакалавриат по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент (приказ Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 970), 07.007. Профессиональный стандарт "СПЕЦИАЛИСТ ПО ПРОЦЕССНОМУ УПРАВЛЕНИЮ", утверждённый приказом Министерства труда и социальной защиты Российско Федерации от 17 апреля 2018 г. N 248н (зарегистрирован Министерством юстиции Российской Федерации 8 мая 2018 г., регистрационный N 51030)

Руководитель ОПОП _____ _

Рабочая программа обсуждена на заседании обеспечивающей кафедры
Технологии продуктов питания, предпринимательства и экономики
Протокол от 10 апреля 2026 г. № 9
Зав. кафедрой Степаненкова Людмила Николаевна_____ _____

СОДЕРЖАНИЕ

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) В СТРУКТУРЕ ОСНОВНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ И ОБЪЕМ С РАСПРЕДЕЛЕНИЕМ ПО СЕМЕСТРАМ

3. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ), СООТНЕСЕННЫЕ С РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОСНОВНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ

6. ОЦЕНОЧНЫЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ

7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

9. ОРГАНИЗАЦИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ДЛЯ ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

1.1. Цели:

формирование у обучающихся базовых знаний, умений и навыков в области решения управленческих задачах, связанных с операциями на мировых рынках в условиях глобализации.

1.2. Задачи:

- формирование систематизированных знаний об интеграционных процессах, оказывающих влияние на российскую экономику и внешнеэкономическую деятельность предприятия;
- изучение теоретических основ осуществления операций на мировых рынках в условиях глобализации;
- ознакомление с факторами и условиями эффективности международного менеджмента;
- формирование практических умений и навыков анализа показателей оценки эффективности международного менеджмента.

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) В СТРУКТУРЕ ОСНОВНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ И ОБЪЕМ С РАСПРЕДЕЛЕНИЕМ ПО СЕМЕСТРАМ

Цикл (раздел) ОП: "Международный менеджмент"

Связь с предшествующими дисциплинами (модулями), практиками

№ п/п	Наименование	Семестр	Шифр компетенции
1	Моделирование кросс-функционального процесса организации	6	ПКС-3.1, ПКС-3.2, ПКС-3.3

Связь с последующими дисциплинами (модулями), практиками

№ п/п	Наименование	Семестр	Шифр компетенции
1	Преддипломная практика	9	ПКС-1.1, ПКС-1.2, ПКС-1.3, ПКС-2.1, ПКС-2.2, ПКС-2.3, ПКС-3.1, ПКС-3.2, ПКС -3.3, ПКС-4.1, ПКС-4.2, ПКС-4.3

Распределение часов дисциплины

Семестр (<Курс>.<Семестр на курсе>)	7 (4.1)		Итого	
Недель	17 1/6			
Вид занятий	УП	РП	УП	РП
Лекции	4	4	4	4
Практические	8	8	8	8
В том числе электрон.	8	8	8	8
Итого ауд.	12	12	12	12
Контактная работа	12	12	12	12
Сам. работа	96	96	96	96
Итого	108	108	108	108

Вид промежуточной аттестации:

Зачёт 7 семестр

3. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ), СООТНЕСЕННЫЕ С РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОСНОВНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Процесс изучения дисциплины (модуля) направлен на формирование следующих компетенций и индикаторов их

ПКС-3:Способен разрабатывать кросс-функциональные процессы организации с помощью специализированного программного обеспечения и оформлять результаты деятельности с учетом международного опыта

ПКС-3.1: Знает теорию процессного управления, методы проектирования функционально-ролевых моделей и приёмы разработки кросс-функциональных процессов организации, в том числе с помощью специализированного программного обеспечения

ПКС-3.2: Умеет осуществлять коммуникации, подготавливать презентации и проводить рабочие совещания с учетом международного опыта

ПКС-3.3: Владеет навыками разработки кросс-функциональных процессов организации, включая подготовку и проведение рабочих совещаний с учетом международного опыта

4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Код занятия	Наименования разделов, тем, их краткое содержание и результаты освоения /вид занятия/	Семестр	Часы	Интеракт.	Прак. подг.	Индикаторы достижения компетенции	Виды контроля
	Раздел 1.Основы международного менеджмента						
1.1	**Тема 1. Теоретические основы международного менеджмента. Интернационализация хозяйственной деятельности. Сущность, цель и задачи международного менеджмента. Факторы и условия эффективности международного менеджмента. Знать: факторы и условия эффективности международного менеджмента; интеграционные процессы, оказывающие влияние на российскую экономику и внешнеэкономическую деятельность предприятия /Лек/**	7	2	0	0	ПКС-3.1	Устный опрос, реферат
1.2	**Тема 1. Теоретические основы международного менеджмента. Интернационализация хозяйственной деятельности. Сущность, цель и задачи международного менеджмента. Факторы и условия эффективности международного менеджмента. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МЕЖДУНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТА ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА 2. ВНЕШНЯЯ СРЕДА МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА** **Уметь: работать с нормативными документами, статистическими материалами; подготавливать презентации и проводить рабочие совещания с учетом международного опыта Владеть: навыками разработки кросс-функциональных процессов организации /Пр/**	7	4	0	0	ПКС-3.2,ПКС-3.3	Отчёт по практической работе
1.3	**Тема 1. Теоретические основы международного менеджмента. Интернационализация хозяйственной деятельности. Сущность, цель и задачи международного менеджмента. Факторы и условия эффективности международного менеджмента. Знать: факторы и условия эффективности международного менеджмента; интеграционные процессы, оказывающие влияние на российскую экономику и внешнеэкономическую деятельность предприятия. Уметь: работать с нормативными документами, статистическими материалами; подготавливать презентации и проводить рабочие совещания с учетом международного опыта Владеть:**	7	48	0	0	ПКС-3.1,ПКС-3.2,ПКС-3.3	Вопросы для самоподготовки

	навыками разработки кросс-функциональных процессов организации. /Ср/						
1.4	**Тема 2. Основные функции международного менеджмента. Планирование международной деятельности. Организация внешнеэкономической службы на предприятии. Инструменты международного маркетинга. Выбор иностранного партнера. Контроль и оценка эффективности внешнеэкономической деятельности.** **Знать: теоретические основы осуществления операций на мировых рынках в условиях глобализации; теорию процессного управления, методы проектирования функционально-ролевых моделей и приёмы разработки кросс-функциональных процессов организации /Лек/**	7	2	0	0	ПКС-3.1	Устный опрос, реферат
1.5	**Тема 2. Основные функции международного менеджмента. Планирование международной деятельности. Организация внешнеэкономической службы на предприятии. Инструменты международного маркетинга. Выбор иностранного партнера. Контроль и оценка эффективности внешнеэкономической деятельности.** **ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА 3: ОРГАНИАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА 4. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В МЕЖДУНАРОДНОЙ КОМПАНИИ** **Уметь: оценивать условия и последствия управленческих решений в условиях международного бизнеса; оценивать эффективность реализации мероприятий по регулированию внешнеэкономической предприятия** **Владеть: навыками применения методов оценки эффективности решений в области управления внешнеэкономической деятельностью на различных уровнях /Пр/**	7	4	0	0	ПКС-3.2,ПКС-3.3	Отчёт по практической работе
1.6	**Тема 2. Основные функции международного менеджмента. Планирование международной деятельности. Организация внешнеэкономической службы на предприятии. Инструменты международного маркетинга. Выбор иностранного партнера. Контроль и оценка эффективности внешнеэкономической**	7	48	0	0	ПКС-3.1,ПКС-3.2,ПКС-3.3	Вопросы для самоподготовки

	деятельности. Знать: теоретические основы осуществления операций на мировых рынках в условиях глобализации; теорию процессного управления, методы проектирования функционально-ролевых моделей и приёмы разработки кросс-функциональных процессов организации. Уметь: оценивать условия и последствия управленческих решений в условиях международного бизнеса; оценивать эффективность реализации мероприятий по регулированию внешнеэкономической предприятия Владеть: навыками применения методов оценки эффективности решений в области управления внешнеэкономической деятельностью на различных уровнях. /Ср/						
	Раздел 2.Контроль						
2.1	**Подготовка и проведение зачета. Знать теорию процессного управления, методы проектирования функционально-ролевых моделей и приёмы разработки кросс-функциональных процессов организации, в том числе с помощью специализированного программного обеспечения. Уметь осуществлять коммуникации, подготавливать презентации и проводить рабочие совещания с учетом международного опыта. Владеть навыками разработки кросс-функциональных процессов организации, включая подготовку и проведение рабочих совещаний с учетом международного опыта. /Зачёт/**	7	0	0	0	ПКС-3.1,ПКС-3.2,ПКС-3.3	Вопросы к зачету, итоговое тестирование

Перечень применяемых активных и интерактивных образовательных технологий:

Информационные технологии

Личностно ориентированная технология, способ организации самостоятельной деятельности учащихся, направленный на решение задачи учебного проекта

Проблемно-развивающая технология

Основанная на создании научной проблемной ситуации, при решении которой учащиеся получают новые учебные знания, овладевают умениями и навыками практической деятельности

Технология организации самостоятельной работы

Организации самостоятельной работы учащихся на более высоком уровне может способствовать применение технологии проектного и проблемного обучения. Методы самостоятельного приобретения знаний основаны на использовании проблемного обучения

Технология поиска информации (Информационная технология)

Информационная технология неотделима от субьектов образовательной деятельности, она является определяющим фактором технологии работы с информацией, применяемой в образовательной практике

Технология развития критического мышления

Технология направлена на развитие ученика, основными показателями которого являются оценочность, открытость новым идеям, собственное мнение и рефлексия собственных суждений

5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ

Самостоятельная (внеаудиторная) работа обучающегося (далее - СРС) – это планируемая учебная, практическая, учебно-

исследовательская, научно-исследовательская работа студентов, выполняемая во внеаудиторное время (свободное от аудиторных учебных занятий) по заданию и при методическом руководстве научно-педагогического работника (далее – преподаватель) и (или) лиц, привлекаемых к реализации основных профессиональных образовательных программ на иных условиях, но без их непосредственного участия.
СРС по заданию и при методическом руководстве преподавателя и (или) лиц, привлекаемых к реализации основных профессиональных образовательных программ на иных условиях, реализуется во время групповых консультаций и (или) индивидуальной работы обучающихся с преподавателями Университета и (или) лиц, привлекаемых к реализации образовательных программ на иных условиях (в том числе индивидуальных консультаций), а также во время текущего контроля выполнения заданий, отнесенных к самостоятельной работе обучающихся.
Целью СРС является овладение формирование компетенций через овладение знаниями, умениями и навыками профессиональной деятельности по направлению подготовки (специальности). Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося.
Формы самостоятельной работы обучающихся определяются преподавателями кафедр Университета при разработке рабочих программ дисциплин (модулей), рабочих программ практик, программ государственной итоговой (итоговой) аттестации, методических указаний по выполнению практических, лабораторных работ, написанию курсовых работ/проектов и ВКР в соответствии с их содержанием.
В Университете оборудованы специальные помещения для самостоятельной работы обучающихся. Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Университета.

6. ОЦЕНОЧНЫЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ

6.1. Перечень компетенций с указанием уровней их сформированности

ПКС-3:Способен разрабатывать кросс-функциональные процессы организации с помощью специализированного программного обеспечения и оформлять результаты деятельности с учетом международного опыта

Недостаточный уровень:

Знания теории процессного управления, методов проектирования функционально-ролевых моделей и приёмов разработки кросс-функциональных процессов организации, в том числе с помощью специализированного программного обеспечения отсутствуют

Умения осуществлять коммуникации, подготавливать презентации и проводить рабочие совещания с учетом международного опыта не сформированы

Навыки разработки кросс-функциональных процессов организации, включая подготовку и проведение рабочих совещаний с учетом международного опыта не сформированы

Пороговый уровень:

Сформированы базовые структуры знаний теории процессного управления, методов проектирования функционально-ролевых моделей и приёмов разработки кросс-функциональных процессов организации, в том числе с помощью специализированного программного обеспечения

Умения осуществлять коммуникации, подготавливать презентации и проводить рабочие совещания с учетом международного опыта фрагментарны и носят репродуктивный характер

Демонстрируются отдельные практические навыки разработки кросс-функциональных процессов организации, включая подготовку и проведение рабочих совещаний с учетом международного опыта

Продвинутый уровень:

Знания теории процессного управления, методов проектирования функционально-ролевых моделей и приёмов разработки кросс-функциональных процессов организации, в том числе с помощью специализированного программного обеспечения обширные, системные

Умения осуществлять коммуникации, подготавливать презентации и проводить рабочие совещания с учетом международного опыта носят репродуктивный характер, применяются к решению типовых заданий

Демонстрируется устойчивый практический навык разработки кросс-функциональных процессов организации, включая подготовку и проведение рабочих совещаний с учетом международного опыта

Высокий уровень:

Знания теории процессного управления, методов проектирования функционально-ролевых моделей и приёмов разработки кросс-функциональных процессов организации, в том числе с помощью специализированного программного обеспечения твердые, аргументированные, всесторонние

Умения осуществлять коммуникации, подготавливать презентации и проводить рабочие совещания с учетом международного опыта успешно применяются к решению как типовых, так и нестандартных творческих заданий

Демонстрируется способность адаптировать практический навык разработки кросс-функциональных процессов организации, включая подготовку и проведение рабочих совещаний с учетом международного опыта к решению как типовых, так и нестандартных творческих заданий

6.2. Описание критериев оценивания успеваемости

НЕДОСТАТОЧНЫЙ УРОВЕНЬ	ПОРОГОВЫЙ УРОВЕНЬ	ПРОДВИНУТЫЙ УРОВЕНЬ	ВЫСОКИЙ УРОВЕНЬ
Обучающийся	Обучающийся	Обучающийся	Обучающийся

демонстрирует: - существенные пробелы в знаниях учебного материала; - принципиальные ошибки при ответе на основные вопросы билета, отсутствует знание и понимание основных понятий и категорий; - непонимание сущности дополнительных вопросов в рамках заданий билета; - отсутствие умения выполнять практические задания, предусмотренные программой дисциплины (модуля); - отсутствие готовности (способности) к дискуссии и низкая степень контактности.	демонстрирует: - знания теоретического материала; - неполные ответы на основные вопросы, ошибки в ответе, недостаточное понимание сущности излагаемых вопросов; - неуверенные и неточные ответы на дополнительные вопросы; - недостаточное владение литературой, рекомендованной программой дисциплины (модуля); - умение без грубых ошибок решать практические задания, которые следует выполнить.	демонстрирует: - знание и понимание основных вопросов контролируемого объема программного материала; - твердые знания теоретического материала; - способность устанавливать и объяснять связь практики и теории, выявлять противоречия, проблемы и тенденции развития; - правильные и конкретные, без грубых ошибок ответы на поставленные вопросы; - умение решать практические задания, которые следует выполнить; - владение основной литературой, рекомендованной программой дисциплины (модуля); - наличие собственной обоснованной позиции по обсуждаемым вопросам; - незначительные оговорки и неточности в раскрытии отдельных положений вопросов билета, присутствует неуверенность в ответах на дополнительные вопросы.	демонстрирует: - глубокие, всесторонние и аргументированные знания программного материала; - полное понимание сущности и взаимосвязи рассматриваемых процессов и явлений, точное знание основных понятий в рамках обсуждаемых заданий; - способность устанавливать и объяснять связь практики и теории; - логически последовательные, содержательные, конкретные и исчерпывающие ответы на все задания билета, а также дополнительные вопросы экзаменатора; - умение решать практические задания; - свободное использование в ответах на вопросы материалов рекомендованной основной и дополнительной литературы.
Оценка «незачет», «неудовлетворительно»	**Оценка «зачтено/удовлетворительно», «удовлетворительно»**	**Оценка «зачтено/хорошо», «хорошо»**	**Оценка «зачтено/отлично», «отлично»**

6.3. Оценочные средства текущего контроля

Вопросы к устному опросу

Тема 1. Теоретические основы международного менеджмента.

1. В чем заключается сущность международного менеджмента?
2. Какие этапы развития международного менеджмента можно выделить?
3. Какие меры следует принимать на уровне государства, способствующие преодолению разрыва в уровнях социально-экономического развития стран в условиях функционирования мировой экономики?
4. Каковы характерные черты международного менеджмента?
5. Как можно определить понятие мировое хозяйство?
6. Какие вопросы позволяет решить международный менеджмент?
7. Какие задачи международного менеджмента вы можете назвать?
8. Каковы основные направления международного менеджмента?
9. В чем состоит логистический аспект внешнеторговых операций?
10. В чем заключается сущность внешнеэкономической деятельности?

Тема 2. Основные функции международного менеджмента.

1. Каковы основные формы организационной структуры управления внешнеэкономической деятельностью международных компаний?
2. В чем особенности выкупа устаревшей (бывшей в употреблении) продукции на международном рынке?
3. Каковы характерные черты современной стратегии ТНК?
4. Какова роль товарных бирж в международной торговле?
5. В чем состоят особенности международной аукционной торговли?
6. Какова цель планирования внешнеэкономической деятельности?
7. Каковы принципы подхода государства к деятельности международных компаний на его территории?
8. Как осуществляется сегментация международного рынка?
9. Как осуществляется выбор целевого международного рынка?
10. В чем состоят задачи анализа товарного рынка?

Темы рефератов

Тема 1. Теоретические основы международного менеджмента.

1.Перспективные виды внешнеэкономической деятельности в России.
2.Влияние экспорта нефти на российскую экономику.
3.Внутренние и внешние условия повышения экспорта продукции машиностроения в России.

5.Перспективы въездного туризма в России.
6.Функции и структура Министерства экономического развития и торговли.
7.Основные типы внешнеторговых посредников.
8.Перспективы и формы создания особых экономических зон в России.
9.Роль таможни в регулировании внешней торговли.
10.Центральный банк РФ как субъект валютного регулирования.

Тема 2. Основные функции международного менеджмента.
1.Структура и задачи внешнеторговой фирмы.
2.Структура и задачи отдела внешнеэкономических связей.
3.Импортный лизинг как инструмент кредитования российских фирм.
4.Участие иностранных компаний в производстве автомобилей на территории России.
5.Направления совершенствования государственного регулирования импорта лекарств в России.
6.Цели, средства и носители международной рекламы.
7.Ценовая стратегия проникновения на мировых рынках.
8.Органы государственного регулирования внешней торговли в России.
9.Влияние импорта продовольствия на российскую экономику.
10.Особенности международного маркетинга.

Вопросы для самоподготовки
Тема 1. Теоретические основы международного менеджмента.
1. Что представляет собой международное разделение труда?
2. Что изучает международный менеджмент?
3. Каковы основные тенденции развития мирового рынка?
4. Какое место занимает Россия в системе международного разделения труда?
5. Что представляет собой политика свободной торговли?
6. Каковы положительные и отрицательные стороны протекционизма?
7. Что представляют собой тарифные методы регулирования внешней торговли?
8. Каковы нетарифные методы государственного регулирования внешней торговли?
9. Как осуществляется правовое регулирование внешнеэкономической деятельности?
10. Какими должны стать основные цели внешнеторговой политики России?

Тема 2. Основные функции международного менеджмента.
1. Как оценивается емкость рынка?
2. Как проводится анализ покупателей на международном рынке?
3. Как осуществляется выбор иностранного партнера?
4. Как проводится контроль внешнеэкономической деятельности?
5. Как проводится расчет коэффициента кредитного влияния?
6. В чем состоят основные трудности и опасности выхода на внешние рынки?
7. В чем состоит экономическая эффективность международной производственной кооперации?
8. Каковы этапы проведения типовой экспортно-импортной сделки?
9. Какие основные внешнеторговые документы вы знаете?
10. В чем состоит тарифное регулирование внешнеторговой деятельности?

АУДИТОРНЫЕ ПРАКТИЧЕСКИЕ РАБОТЫ (В ПРИЛОЖЕНИИ)

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МЕЖДУНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТА
Цель практической работы: закрепить теоретические понятия по следующим направлениям: основные функции международного менеджмента, тенденции развития международного менеджмента, различия между национальным и международным менеджментом, теоретические аспекты международного менеджмента
об уровнях и типах контроля в международной компании. Приобретение умения анализировать деловые риски стран — потенциальных партнеров, проводить оценку внешней среды международного бизнеса, навыка оценки индекса BERI.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА 2. ВНЕШНЯЯ СРЕДА МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА
Цель практической работы: закрепить теоретические понятия по следующим направлениям: сущность и этапы стратегического планирования международной компании, основные элементы стратегической пирами уровни и типы контроля в международной компании, факторы, усложняющие организацию эффективной системы контроля в международной компании. Приобретение умения проводить оценку внешней среды международного бизнеса, навыка оценки индекса BERI.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА 3: ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА
Цель практической работы: закрепление теоретических понятий: продуктовая политика международных компаний,

6.4. Оценочные средства промежуточной аттестации

ПКС-3.1: Знает теорию процессного управления, методы проектирования функционально-ролевых моделей и приёмы разработки кросс-функциональных процессов организации, в том числе с помощью специализированного программного обеспечения.
Индикатор достижения компетенции "ЗНАТЬ"
1. Задания на установление правильной последовательности (5 заданий)
1.1. Укажите правильную последовательность этапов интернационализации хозяйственной деятельности:

2. Выбор целевого зарубежного рынка.
3. Разработка стратегии выхода на международный рынок.
4. Анализ внешней среды и выявление международных возможностей.

1.2. Укажите правильную последовательность этапов выбора иностранного партнера:
1. Заключение договора и запуск совместной деятельности.
2. Оценка рисков и выгод сотрудничества.
3. Сбор и анализ информации о потенциальных партнерах
4. Проведение переговоров и согласование условий.

1.3. Укажите правильную последовательность этапов организации внешнеэкономической службы на предприятии:
1. Контроль и оценка эффективности работы службы.
2. Определение структуры и функций службы.
3. Внедрение специализированного программного обеспечения.
4. Подбор и обучение персонала.

1.4. Укажите правильную последовательность этапов разработки кросс-функционального процесса организации с использованием специализированного ПО:
1. Сбор требований и анализ межфункциональных взаимодействий.
2. Обучение персонала и запуск процесса.
3. Моделирование процесса с учетом международных особенностей
4. Автоматизация процесса в BPM-системе

1.5. Укажите правильную последовательность этапов контроля и оценки эффективности внешнеэкономической деятельности:
1. Корректировка стратегии и процессов.
2. Анализ результатов и выявление проблем.
3. Сбор данных и мониторинг показателей.
4. Определение ключевых показателей эффективности (KPI).

2. Задания на установление соответствия (5 заданий)
2.1. Установите соответствие между инструментами международного маркетинга и их назначением
Характеристика Инструмент
1) Адаптация товара под требования иностранного рынка A) Продвижение
2) Установление цен с учётом валютных и таможенных особенностей B) Ценовая политика
3) Выбор каналов сбыта и логистики C) Маркетинговые исследования
4) Разработка коммуникационной стратегии и PR D) Продуктовая политика
E) Каналы распределения

2.2. Установите соответствие между этапами выбора иностранного партнёра и их задачами
Характеристика Этап
1) Сбор информации о потенциальных партнёрах A) Анализ рынка
2) Оценка рисков и выгод сотрудничества B) Переговоры
3) Переговоры и согласование условий C) Оценка партнёра
4) Заключение договора и запуск совместной деятельности D) Постконтрактное сопровождение
E) Заключение сделки
2.3. Установите соответствие между этапами организации внешнеэкономической службы и их результатами
Характеристика Этап
1) Определение структуры и функций службы A) Формирование службы
2) Подбор и обучение персонала B) Автоматизация процессов
3) Внедрение специализированного ПО C) Кадровое обеспечение
4) Контроль и оценка эффективности работы D) Улучшение деятельности
E) Оценка результатов

2.4. Установите соответствие между этапами разработки функционально-ролевой модели и их задачами
Характеристика Этап
1) Идентификация ролей и функций A) Создание графической схемы
2) Формализация взаимодействий B) Проверка и доработка модели
3) Визуализация модели C) Описание связей и обмена информацией
4) Верификация и корректировка D) Определение участников процесса
E) Использование модели на практике
2.5. Установите соответствие между этапами контроля и оценки эффективности внешнеэкономической деятельности и их задачами
Характеристика Этап
1) Определение ключевых показателей эффективности A) Контроль исполнения
2) Сбор данных и мониторинг показателей B) Диагностика отклонений
3) Анализ результатов и выявление проблем C) Установка критериев оценки
4) Корректировка стратегии и процессов D) Внесение изменений
E) Представление результатов

ПКС-3.2: Умеет осуществлять коммуникации, подготавливать презентации и проводить рабочие совещания с учетом

1. Выберите правильный ответ из предложенных вариантов и обоснуйте свой выбор.
Сущность международного менеджмента заключается в том, что он ...
а) - ориентирован исключительно на внутренние процессы компании
б) - учитывает особенности национальных культур и внешней среды
в) - направлен на стандартизацию всех бизнес-процессов без изменений
г) - фокусируется на максимизации прибыли любой ценой
д) - игнорирует политические и экономические факторы стран пребывания
Обоснование:_____
2. Выберите правильный ответ из предложенных вариантов и обоснуйте свой выбор.
Основной целью интернационализации хозяйственной деятельности является ...
а) - расширение рынка сбыта продукции
б) - снижение затрат на производство за счет локализации
в) - полное копирование национальных бизнес-моделей
г) - изоляция от мировых экономических процессов
д) - минимизация налоговых обязательств без учета рисков
Обоснование:_____
3. Выберите правильный ответ из предложенных вариантов и обоснуйте свой выбор.
Ключевыми задачами международного менеджмента являются ...
а) - анализ и учет внешней среды
б) - игнорирование культурных различий
в) - выбор организационных форм бизнеса
г) - развитие мультинационального коллектива
д) - отказ от использования местного бизнес-сервиса
Обоснование:_____
4. Выберите правильный ответ из предложенных вариантов и обоснуйте свой выбор.
Факторами эффективности международного менеджмента являются ...
а) - учет национального менталитета
б) - игнорирование политических рисков
в) - использование местного бизнес-сервиса
г) - отсутствие стратегического планирования
д) - адаптация к культурным особенностям
Обоснование:_____
5. Выберите правильный ответ из предложенных вариантов и обоснуйте свой выбор.
Основные функции международного менеджмента включают ...
а) - планирование международной деятельности
б) - организация внешнеэкономической службы
в) - игнорирование контроля и оценки эффективности
г) - выбор иностранного партнера
д) - контроль и оценка внешнеэкономической деятельности
Обоснование:_____
6. Выберите правильный ответ из предложенных вариантов и обоснуйте свой выбор.
При планировании международной деятельности важно учитывать ...
а) - экономические и политические условия стран
б) - только внутренние ресурсы компании
в) - культурные особенности целевого рынка
г) - стандарты и нормы международного права
д) - исключительно финансовые показатели
Обоснование:_____
7. Выберите правильный ответ из предложенных вариантов и обоснуйте свой выбор.
Организация внешнеэкономической службы на предприятии предполагает ...
а) - определение структуры и функций службы
б) - подбор и обучение персонала
в) - внедрение специализированного программного обеспечения
г) - полное исключение контроля за деятельностью
д) - постоянный мониторинг и оценку эффективности работы
Обоснование:_____
8. Выберите правильный ответ из предложенных вариантов и обоснуйте свой выбор.
Инструментами международного маркетинга являются ...
а) - адаптация продукта под местные требования
б) - установление цен с учетом валютных особенностей
в) - выбор каналов сбыта и логистики
г) - игнорирование маркетинговых исследований
д) - разработка коммуникационной стратегии
Обоснование:_____
9. Выберите правильный ответ из предложенных вариантов и обоснуйте свой выбор.
Выбор иностранного партнера требует ...
а) - сбора и анализа информации о партнерах
б) - оценки рисков и выгод сотрудничества
в) - проведения переговоров и согласования условий

г) - игнорирования юридических аспектов
д) - заключения договора и запуска совместной деятельности
Обоснование:_____
Контроль и оценка эффективности внешнеэкономической деятельности предполагают ...
а) - определение ключевых показателей эффективности
б) - сбор и анализ данных
в) - игнорирование выявленных проблем
г) - корректировку стратегии и процессов
д) - отчетность и информирование руководства
Обоснование:_____

ПКС-3.3: Владеет навыками разработки кросс-функциональных процессов организации, включая подготовку и проведение рабочих совещаний с учетом международного опыта"
Индикатор достижения компетенции "ВЛАДЕТЬ"
1. Организация, являющаяся резидентом РФ, заключила импортный контракт на приобретение товара на сумму 100 000 $ США. Условия платежа – поставка в течение 5 календарных дней после 100% предоплаты. В случае непоставки продавец обязан вернуть предоплату в течение 10 календарных дней после истечения срока поставки. Товар оплачен 10 сентября текущего года на сумму 100 000 долл. США. По состоянию на дату решения задачи движений денежных средств и товара не было. Определите в какой срок организация-покупатель должна была выполнить обязанность.
2. Проанализируйте организационную структуру международной компании. «Nestle» – многонациональная корпорация, один из старейших и наиболее известных производителей продуктов питания. Штаб-квартира находится в Швейцарии. Оперативные компании, осуществляющие текущую деятельность, несут полную ответственность за прибыль и убытки. Вся организационная деятельность компании имеет сложную многоступенчатую структуру. Результаты работы каждой службы аппарата управления оцениваются по показателям, характеризующим выполнение ими своих целей и задач. При этом конечный результат в целом становится как бы второстепенным, так как считается, что все службы в той или иной мере работают на его получение.
3. Предположим, что в мире существуют только две страны: А и В. При этом в стране А почасовая оплата труда рабочих составляет 5 долл., а в стране В – 1 долл. В результате либерализации внешнеэкономических отношений открылась возможность для свободного переезда работников из одной страны в другую. Согласно неоклассической концепции движение рабочей силы в данном случае будет в сторону страны А. Определите последствия, которые появятся у рабочих этих стран в результате активной трудовой миграции.
4. Предположим, что в мире существуют только две страны: А и В. При этом в стране А почасовая оплата труда рабочих составляет 5 долл., а в стране В – 1 долл. В результате либерализации внешнеэкономических отношений открылась возможность для свободного переезда работников из одной страны в другую. Согласно неоклассической концепции движение рабочей силы в данном случае будет в сторону страны А. Определите последствия, которые появятся у субъектов экономики этих стран в результате активной трудовой миграции.
5. Предположим, что в мире существуют только две страны: А и В. При этом в стране А почасовая оплата труда рабочих составляет 5 долл., а в стране В – 1 долл. В результате либерализации внешнеэкономических отношений открылась возможность для свободного переезда работников из одной страны в другую. Согласно неоклассической концепции движение рабочей силы в данном случае будет в сторону страны А. Определите последствия, которые появятся у государств в результате активной трудовой миграции.
6. Рынки труда в двух странах (X и Y) характеризуются следующими данными: функция спроса на труд в стране X имеет вид: Dl =5000 – 20W, а в стране Y: D2 = 3500 – 5W. Функция предложения труда в стране X имеет вид: Sl = 2000 + 10W, а в стране Y: S2 = 1500 + 5W. Определите уровень равновесной заработной платы (долл. США в месяц).
7. Рынки труда в двух странах (X и Y) характеризуются следующими данными: функция спроса на труд в стране X имеет вид: Dl =5000 – 20W, а в стране Y: D2 = 3500 – 5W. Функция предложения труда в стране X имеет вид: Sl = 2000 + 10W, а в стране Y: S2 = 1500 + 5W. Определите уровень равновесной занятости.
8. Рынки труда в двух странах (X и Y) характеризуются следующими данными: функция спроса на труд в стране X имеет вид: Dl =5000 – 20W, а в стране Y: D2 = 3500 – 5W. Функция предложения труда в стране X имеет вид: Sl = 2000 + 10W, а в стране Y: S2 = 1500 + 5W. Предположим, что в обеих странах сняты все ограничения на перемещение рабочей силы. Определите направления миграции рабочей силы.
9. Рынки труда в двух странах (X и Y) характеризуются следующими данными: функция спроса на труд в стране X имеет вид: Dl =5000 – 20W, а в стране Y: D2 = 3500 – 5W. Функция предложения труда в стране X имеет вид: Sl = 2000 + 10W, а в стране Y: S2 = 1500 + 5W. Предположим, что в обеих странах сняты все ограничения на перемещение рабочей силы. Определите величину миграции рабочей силы.
10. Рынки труда в двух странах (X и Y) характеризуются следующими данными: функция спроса на труд в стране X имеет вид: Dl =5000 – 20W, а в стране Y: D2 = 3500 – 5W. Функция предложения труда в стране X имеет вид: Sl = 2000 + 10W, а в стране Y: S2 = 1500 + 5W. Предположим, что в результате передвижения рабочей силы в стране эмиграции равновесная часовая ставка заработной платы выросла на 10 долл. Определите как изменится объем эмиграции из этой страны.
11. Рынки труда в двух странах (X и Y) характеризуются следующими данными: функция спроса на труд в стране X имеет вид: Dl =5000 – 20W, а в стране Y: D2 = 3500 – 5W. Функция предложения труда в стране X имеет вид: Sl = 2000 + 10W, а в стране Y: S2 = 1500 + 5W. Предположим, что в результате передвижения рабочей силы в стране эмиграции равновесная часовая ставка заработной платы выросла на 10 долл. Определите каким будет новый уровень равновесной заработной платы в принимающей стране.
12. В России есть три группы рабочих: первая имеет опыт и навыки в производстве турбин, вторая – в производстве тракторов, третья – не имеет специальных навыков, но может работать на подсобных работах и в производстве турбин, и в производстве тракторов. Из-за сокращения производства турбин в Белоруссии в Россию приезжают рабочие со специальными навыками по производству турбин. Определите как это повлияет на производство турбин и тракторов.
13. В России есть три группы рабочих: первая имеет опыт и навыки в производстве турбин, вторая – в производстве тракторов, третья – не имеет специальных навыков, но может работать на подсобных работах и в производстве турбин, и в производстве тракторов. Из-за сокращения производства турбин в Белоруссии в Россию приезжают рабочие со специальными навыками по производству турбин. Определите как изменится уровень заработной платы в каждой из трех

в) многообразие политических систем
11. Бухгалтерский (эккаунтинговый) валютный риск финансовый менеджер международной компании может страховать:
а) любым способом по своему выбору
б) может застраховать только на срочном рынке
в) только контрактным способом
12. Производство тех товаров, по которым страна обладает относительным преимуществом:
а) специфика
б) специализация
в) монополизация
13. Соглашение между компаниями о том, что стороны (продавец и покупатель) берут на себя определённую часть потерь, связанных с колебаниями валютных курсов, независимо от того, какие потери стороны понесли в действительности, называется:
а) стратегией опережений и запаздываний
б) контрактным методом страхования валютных рисков
в) транснациональной стратегией
14. Международный банк реконструкции и развития:
а) наблюдает за валютной политикой государств
б) оказывает помощь государствам, имеющим трудности с платежным балансом
в) оказывает помощь и содействие Центральным банкам различных государств
15. Основу господства международных корпораций на мировом рынке составляют:
а) прямые инвестиции
б) портфельные инвестиции

6.5. Примерная тематика курсовых работ (проектов)
Учебным планом не предусмотрено

6.6. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)
Методические рекомендации по подготовке к лекционным занятиям

Просмотрите конспект сразу после занятий. Пометьте материал конспекта лекций, который вызывает затруднения для понимания. Попытайтесь найти ответы на затруднительные вопросы, используя предлагаемую литературу. Если самостоятельно не удалось разобраться в материале, сформулируйте вопросы и обратитесь на текущей консультации или на ближайшей лекции за помощью к преподавателю. Каждую неделю рекомендуется отводить время для повторения пройденного материала, проверяя свои знания, умения и навыки по контрольным вопросам.
Работа с рекомендованной литературой:
При работе с основной и дополнительной литературой целесообразно придерживаться такой последовательности. Сначала прочитать весь заданный текст в быстром темпе. Цель такого чтения заключается в том, чтобы создать общее представление об изучаемом материале, понять общий смысл прочитанного. Затем прочитать вторично, более медленно, чтобы в ходе чтения понять и запомнить смысл каждой фразы, каждого положения и вопроса в целом. Чтение приносит пользу и становится продуктивным, когда сопровождается записями. Это может быть составление плана прочитанного текста, тезисы или выписки, конспектирование и др. Выбор вида записи зависит от характера изучаемого материала и целей работы с ним. Если содержание материала несложное, легко усваиваемое, можно ограничиться составлением плана. Если материал содержит новую и трудно усваиваемую информацию, целесообразно его законспектировать. План – это схема прочитанного материала, перечень вопросов, отражающих структуру и последовательность материала. Конспект – это систематизированное, логичное изложение материала источника. Различаются четыре типа конспектов: - план-конспект – это развернутый детализированный план, в котором по наиболее сложным вопросам даются подробные пояснения, - текстуальный конспект – это воспроизведение наиболее важных положений и фактов источника, - свободный конспект – это четко и кратко изложенные основные положения в результате глубокого изучения материала, могут присутствовать выписки, цитаты, тезисы; часть материала может быть представлена планом, - тематический конспект – составляется на основе изучения ряда источников и дает ответ по изучаемому вопросу. В процессе изучения материала источника и составления конспекта нужно обязательно применять различные выделения, подзаголовки, создавая блочную структуру конспекта. Это делает конспект легко воспринимаемым и удобным для работы.

Методические рекомендации по подготовке к практическим занятиям

Практические занятия представляют особую форму сочетания теории и практики. Их назначение – углубление проработки теоретического материала предмета путем регулярной и планомерной самостоятельной работы студентов на протяжении всего курса. Процесс подготовки к практическим занятиям включает изучение нормативных документов, обязательной и дополнительной литературы по рассматриваемому вопросу. Непосредственное проведение практического занятия предполагает, например:
- индивидуальные выступления студентов с сообщениями по какому-либо вопросу изучаемой темы;
- фронтальное обсуждение рассматриваемой проблемы, обобщения и выводы;
- решение задач и упражнений по образцу;
- решение вариантных задач и упражнений;
- решение ситуационных производственных (профессиональных) задач;
- проектирование и моделирование разных видов и компонентов профессиональной деятельности;
- выполнение контрольных работ;
- работу с тестами.
При подготовке к практическим занятиям студентам рекомендуется: внимательно ознакомиться с тематикой практического

занятия; прочесть конспект лекции по теме, изучить рекомендованную литературу; составить краткий план ответа на каждый вопрос практического занятия; проверить свои знания, отвечая на вопросы для самопроверки; если встретятся незнакомые термины, обязательно обратиться к словарю и зафиксировать их в тетради. Все письменные задания выполнять в рабочей тетради. Практические занятия развивают у студентов навыки самостоятельной работы по решению конкретных задач.

Методические рекомендации по подготовке к лабораторным работам

Лабораторные работы представляют одну из форм освоения теоретического материала с одновременным формированием практических навыков в изучаемой дисциплине (модуле). Их назначение – углубление проработки теоретического материала, формирование практических навыков путем регулярной и планомерной самостоятельной работы студентов на протяжении всего курса. Процесс подготовки к лабораторным работам включает изучение нормативных документов, обязательной и дополнительной литературы по рассматриваемому вопросу. Непосредственное проведение лабораторной работы предполагает:
- изучение теоретического материала по теме лабораторной работы (по вопросам изучаемой темы);
- выполнение необходимых расчетов и экспериментов;
- оформление отчета с заполнением необходимых таблиц, построением графиков, подготовкой выводов по проделанным экспериментам и теоретическим расчетам;
- по каждой лабораторной работе проводится контроль: проверяется содержание отчета, проверяется усвоение теоретического материала.
Контроль усвоения теоретического материала является индивидуальным.

Методические указания по выполнению отчёта к лабораторным работам

Основным требованием по выполнению лабораторных и практических работ является полное исчерпывающее описание всей проделанной работы, позволяющее судить о полученных результатах, степени выполнения и профессиональной подготовки студентов.
Методические указания обеспечивают комплексный подход в учебной работе студентов, единство и преемственность требований к оформлению результатов работы на разных этапах обучения. С единых позиций приведены основные требования к структуре, оформлению и содержанию отчета по лабораторным и практическим работам.
Структура отчёта:
- цель работы;
- краткие теоретические сведения;
- ход выполнения работы;
- выводы.
Дополнительные элементы:
- приложения;
- библиографический список.
Требования к содержанию отчёта:
1. Титульный лист
В верхнем поле листа указывают полное наименование учебного заведения.
В среднем поле указывается вид работы, в данном случае лабораторная или практическая работа с указанием курса, по которому она выполнена, и ниже ее название. Название работы приводится без слова "тема" и в кавычки не заключается.
Далее ближе к правому краю титульного листа указывают фамилию, инициалы и группу учащегося, выполнившего работу, а также фамилию, инициалы преподавателя, принявшего работу.
В нижнем поле листа указывается место выполнения работы и год ее написания (без слова год).
2. Цель работы должна отражать тему работы, а также конкретные задачи, поставленные студенту на период выполнения работы. По объему цель работы в зависимости от сложности и многозадачности работы составляет от нескольких строк до 0,5 страницы.
3. Краткие теоретические сведения. В этом разделе излагается краткое теоретическое описание изучаемой в работе темы. Материал раздела не должен копировать содержание методического пособия или учебника по данной теме, а ограничивается изложением основных понятий, требующихся для дальнейшей обработки полученных результатов. Объем литературного обзора не должен превышать 1/3 части всего отчета.
4. Ход выполнения работы. В данном разделе подробно излагается методика выполнения работы, процесс получения данных и способ их обработки. Если используются стандартные пакеты компьютерных программ для обработки экспериментальных результатов, то необходимо обосновать возможность и целесообразность их применения, а также подробности обработки данных с их помощью.
5. Выводы по работе - кратко излагаются результаты работы, полученные в результате выполнения работы, а также краткий анализ полученных результатов.
Отчет по лабораторной работе оформляется на листе формата А4. Допускается оформление отчета по лабораторной работе в электронном виде средствами Microsoft Office. Текст работы должен быть напечатан через полтора интервала шрифтом Times New Roman, кегль – 12. Поля должны оставаться по всем четырем сторонам печатного листа: левое – не менее 30 мм, правое – не менее 10, нижнее – не менее 20 и верхнее – не 15 мм.
Для защиты лабораторной работы студент должен подготовить отчет, провести самостоятельную работу, иметь отметку о проверенном отчете.
Результаты определяются по пятибалльной системе оценок.

Методические рекомендации по выполнению реферата

Реферат – письменная работа объемом 8–10 страниц. Это краткое и точное изложение сущности какого-либо вопроса, темы. Тему реферата студент выбирает из предложенных преподавателем или может предложить свой вариант. В реферате нужны развернутые аргументы, рассуждения, сравнения. Содержание темы излагается объективно от имени автора. Функции реферата: информативная, поисковая, справочная, сигнальная, коммуникативная. Степень выполнения этих функций зависит от содержательных и формальных качеств реферата и для каких целей их использует. Требования к языку реферата: должен отличаться точностью, краткостью, ясностью и простотой.
Структура реферата:
1. Титульный лист
2. Оглавление (на отдельной странице). Указываются названия всех разделов (пунктов плана) реферата и номера страниц, указывающие начало этих разделов в тексте реферата.
3. Введение. Аргументируется актуальность исследования, т.е. выявляется практическое и теоретическое значение данного исследования. Далее констатируется, что сделано в данной области предшественниками, перечисляются положения, которые должны быть обоснованы. Обязательно формулируются цель и задачи реферата.
4. Основная часть. Подчиняется собственному плану, что отражается в разделении текста на главы, параграфы, пункты. План основной части может быть составлен с использованием различных методов группировки материала. В случае если используется чья-либо неординарная мысль, идея, то обязательно нужно сделать ссылку на того автора, у кого взят данный материал.
5. Заключение. Последняя часть научного текста. В краткой и сжатой форме излагаются полученные результаты, представляющие собой ответ на главный вопрос исследования.
6. Приложение. Может включать графики, таблицы, расчеты.
7. Библиография (список литературы). Указывается реально использованная для написания реферата литература. Названия книг располагаются по алфавиту с указанием их выходных данных. Общие требования к построению, содержанию и оформлению».
При проверке реферата оцениваются:
- знание фактического материала, усвоение общих представлений, понятий, идей;
- характеристика реализации цели и задач исследования;
- степень обоснованности аргументов и обобщений;
- качество и ценность полученных результатов;
- использование литературных источников;
- культура письменного изложения материала;
- культура оформления материалов работы.
Правила написания научных текстов (реферат):
Здесь приводятся рекомендации по консультированию студентов относительно данного вида самостоятельной работы. Во время консультаций руководителю следует предложить к обсуждению следующие вопросы.
• Какова истинная цель Вашего научного текста – это поможет Вам разумно распределить свои силы и время.
• Важно разобраться, кто будет «читателем» Вашей работы.
• Начинать писать серьезную работу следует не раньше, чем возникнет ощущение, что по работе с источниками появились идеи, которыми можно поделиться.
• Должна быть идея, а для этого нужно научиться либо относиться к разным явлениям и фактам несколько критически (своя идея – как иная точка зрения), либо научиться увлекаться какими-то известными идеями, которые нуждаются в доработке (идея – как оптимистическая позиция и направленность на дальнейшее совершенствование уже известного).
• Писать следует ясно и понятно, стараясь основные положения формулировать четко и недвусмысленно, а также стремясь структурировать свой текст.
• Объем текста и различные оформительские требования во многом зависят от принятых в конкретном учебном заведении порядков.

Методические рекомендации по выполнению контрольных работ

Контрольная работа выполняется по вариантам. На бланке указывается факультет, курс, группа, ФИО студента. Вопросы строятся на основе тестовых и ситуативных заданий. В тестовых заданиях, выбирается правильный(ые) ответ(ы). При решении ситуативных заданий выбирается правильная последовательность действий в рассматриваемой ситуации. Проверка контрольной работы позволяет выявить и исправить допущенные студентами ошибки, указать, какие вопросы дисциплины (модуля) ими недостаточно усвоены и требуют доработки. Студент должен внимательно ознакомиться с письменными замечаниями преподавателя и приступить к их исправлению, для чего еще раз повторить соответствующий материал.

Методические рекомендации по подготовке к коллоквиуму

Коллоквиумом называется собеседование преподавателя и студента по заранее определенным контрольным вопросам. Целью коллоквиума является формирование у студента навыков анализа теоретических проблем на основе самостоятельного изучения учебной и научной литературы. На коллоквиум выносятся крупные, проблемные, нередко спорные теоретические вопросы. Упор делается на монографические работы профессора-автора данного спецкурса. От студента требуется:
- владение изученным в ходе учебного процесса материалом, относящимся к рассматриваемой проблеме;
- знание разных точек зрения, высказанных в научной литературе по соответствующей проблеме, умение сопоставлять их между собой;
- наличие собственного мнения по обсуждаемым вопросам и умение его аргументировать.
Коллоквиум - это не только форма контроля, но и метод углубления, закрепления знаний студентов, так как в ходе собеседования преподаватель разъясняет сложные вопросы, возникающие у студента в процессе изучения данного

источника. Однако коллоквиум не консультация и не экзамен. Его задача добиться глубокого изучения отобранного материала, пробудить у студента стремление к чтению дополнительной социологической литературы. Подготовка к коллоквиуму начинается с установочной консультации преподавателя, на которой он разъясняет развернутую тематику проблемы, рекомендует литературу для изучения и объясняет процедуру проведения коллоквиума. Как правило, на самостоятельную подготовку к коллоквиуму студенту отводится 3-4 недели. Методические указания состоят из рекомендаций по изучению источников и литературы, вопросов для самопроверки и кратких конспектов ответа с перечислением основных фактов и событий, относящихся к пунктам плана каждой темы. Это должно помочь студентам целенаправленно организовать работу по овладению материалом и его запоминанию. При подготовке к коллоквиуму следует, прежде всего, просмотреть конспекты лекций и практических занятий и отметить в них имеющиеся вопросы коллоквиума. Если какие-то вопросы вынесены преподавателем на самостоятельное изучение, следует обратиться к учебной литературе, рекомендованной преподавателем в качестве источника сведений.
Коллоквиум проводится в форме индивидуальной беседы преподавателя с каждым студентом или беседы в небольших группах (2-3 человека). Обычно преподаватель задает несколько кратких конкретных вопросов, позволяющих выяснить степень добросовестности работы с литературой, проверяет конспект. Далее более подробно обсуждается какая-либо сторона проблемы, что позволяет оценить уровень понимания. По итогам коллоквиума выставляется дифференцированная оценка по пятибалльной системе.

Методические рекомендации по устному опросу/самоподготовке

После изучения определенной темы по записям в конспекте и учебнику, а также решения достаточного количества соответствующих задач на практических занятиях и самостоятельно студенту рекомендуется, используя лист опорных сигналов,
воспроизвести по памяти определения, выводы формул, формулировки основных положений и доказательств. В случае необходимости следует рекомендовать еще раз внимательно разобраться в материале. Иногда недостаточность усвоения того или иного вопроса выясняется только при изучении дальнейшего материала. В этом случае надо вернуться назад и повторить плохо усвоенный материал. Важный критерий усвоения теоретического материала – умение решать задачи или пройти тестирование по пройденному материалу. Однако преподавателю следует помнить, что правильное решение задачи может получиться в результате применения механически заученных формул без понимания сущности теоретических положений.

Методические рекомендации по подготовке к семинарским занятиям

Одним из видов внеаудиторной самостоятельной работы является подготовка к семинарским занятиям. Семинар – форма учебно-практических занятий, при которой студенты обсуждают сообщения, доклады и рефераты, выполненные ими по результатам учебных или научных исследований под руководством преподавателя. Преподаватель в этом случае является координатором обсуждений темы семинара, подготовка к которому является обязательной. Поэтому тема семинара и основные источники обсуждения предъявляются до обсуждения для детального ознакомления, изучения. Цели обсуждений направлены на формирование навыков профессиональной полемики и закрепление обсуждаемого материала. Семинар – это такая форма организации обучения, при которой на этапе подготовки доминирует самостоятельная работа учащихся с учебной литературой и другими дидактическими средствами над серией вопросов, проблем и задач, а в процессе семинара идут активное обсуждение, дискуссии и выступления учащихся, где они под руководством преподавателя делают обобщающие выводы и заключения. Семинар предназначен для углубленного изучения дисциплины, овладения методологией научного познания, то главная цель семинарских занятий – обеспечить студентам возможность овладеть навыками и умениями использования теоретического знания применительно к особенностям изучаемой отрасли.

Методические рекомендации по подготовке к эссе

Одним из видов самостоятельной работы студентов является написание творческой работы по заданной либо согласованной с преподавателем теме. Творческая работа (эссе) представляет собой оригинальное произведение объемом 500-700 слов, посвященное какой-либо значимой классической либо современной проблеме в определенной теоретической и практической области. Творческая работа не является рефератом и не должна носить описательный характер, большое место в ней должно быть уделено аргументированному представлению своей точки зрения студентами, критической оценке рассматриваемого материала и проблематики, что должно способствовать раскрытию творческих и аналитических способностей. Цели написания эссе – научиться логически верно и аргументировано строить устную и письменную речь; работать над углублением и систематизацией своих философских знаний; овладеть способностью использовать основы знаний для формирования мировоззренческой позиции. Приступая к написанию эссе, изложите в одном предложении, что именно вы будете утверждать и доказывать (свой тезис).

Методические рекомендации по подготовке к докладу

Для подготовки доклада необходимо выбрать актуальную тему. Желательно, чтобы тема была интересна докладчику и вызывала желание качественно подготовить материалы. Подготовка доклада предполагает: определение цели доклада; подбор необходимого материала, определяющего содержание доклада; составление плана доклада, распределение собранного материала в необходимой логической последовательности.
Композиция доклада имеет вступление, основную часть и заключение.
Вступление должно содержать: название доклада; сообщение основной идеи; современную оценку предмета изложения; краткое перечисление рассматриваемых вопросов; интересную для слушателей форму изложения. Основная часть, в которой необходимо раскрыть суть темы, обычно строится по принципу отчёта. Задача основной части: представить достаточно данных для того, чтобы слушатели заинтересовались темой.

Заключение – чёткое обобщение и краткие выводы по излагаемой теме.

Методические рекомендации по подготовке к собеседованию

Собеседование – средство контроля, организованное как специальная беседа преподавателя с обучающимся на темы, связанные с изучаемой дисциплиной, и рассчитанное на выяснение объема знаний обучающегося по определенному разделу, теме, проблеме и т.п.
Цель собеседования: проверка усвоения знаний; умений применять знания; сформированности профессионально значимых личностных качеств.
Подготовка к собеседованию предполагает повторение пройденного материала и приобретение навыка свободного владения терминологией и фактическими данными по определенному разделу дисциплины (модуля).

Методические рекомендации по подготовке к тестированию/ итоговому тестированию

Тестирование/итоговое тестирование – это система стандартизированных заданий, определенного содержания и упорядоченных в рамках определенной стратегии предъявления, позволяющая качественно оценить структуру и эффективно измерить уровень знаний, умений и навыков по дисциплине (модулю). Тестирование позволяет оценить у студентов уровень знаний фактического материала, умения логически мыслить, способности к рефлексии и творческому подходу к решению поставленной задачи на каждом этапе их обучения.
При самостоятельной подготовке к тестированию студенту необходимо:
- четко выяснить все условия тестирования заранее (сколько тестов будет предложено, сколько времени отводится на тестирование, какова система оценки результатов);
- проконсультироваться с преподавателем по вопросу выбора учебной литературы;
- проработать информационный материал по разделу дисциплине;
- конспективно выписать из соответствующих разделов учебной дисциплины основные понятия, ключевые идеи, теоретические концепции и подходы;
- повторить теоретический материал лекций, самостоятельно изученной учебной и научной литературы, семинарских занятий.
При выполнении тестовых заданий рекомендуется:
- внимательно полностью прочитать вопрос и предлагаемые варианты ответов, выбрать правильные из них (их может быть несколько);
- при затруднении при ответе на сложный для студента вопрос целесообразно переходить к другим вопросам теста. По завершению ответов на все последующие вопросы теста необходимо вернуться к трудному вопросу и дать на него продуманный ответ;
- по окончании тестирования следует проверить правильность данных ответов на вопросы теста, чтобы избежать механических ошибок.

Методические рекомендации по подготовке к экзамену

Изучение многих общепрофессиональных и специальных дисциплин завершается экзаменом. Подготовка к экзамену способствует закреплению, углублению и обобщению знаний, получаемых, в процессе обучения, а также применению их к решению практических задач. Готовясь к экзамену, студент ликвидирует имеющиеся пробелы в знаниях, углубляет, систематизирует и упорядочивает свои знания. На экзамене студент демонстрирует то, что он приобрел в процессе обучения по конкретной дисциплине (модулю). Экзаменационная сессия – это серия экзаменов, установленных учебным планом. Между экзаменами интервал 2-4 дня, в течение студент систематизирует уже имеющиеся знания. На консультации перед экзаменом студенты должны быть ознакомлены с основными требованиями и получить ответы на возникающие в процессе подготовки
вопросы. Необходимо ориентировать студентов на систематическую подготовку к занятиям в течение семестра, что позволит использовать время экзаменационной сессии для
систематизации знаний.

Методические рекомендации по подготовке к зачету/зачету с оценкой

В ходе подготовки к зачету/зачету с оценкой студент, в первую очередь, должен систематизировать знания, полученные в ходе изучения дисциплины. К зачету/зачету с оценкой необходимо готовиться целенаправленно, регулярно, систематически и с первых дней обучения по данной дисциплине (модулю). В самом начале учебного курса познакомьтесь со следующей учебно-методической документацией:
- программой дисциплины (модуля);
- перечнем знаний, умений и навыков, которыми студент должен владеть;
- тематическими планами лекций, семинарских занятий;
- учебниками, учебными пособиями по дисциплине, а также электронными ресурсами;
- перечнем вопросов к зачету/зачету с оценкой.
После этого у обучающихся должно сформироваться четкое представление об объеме и характере знаний и умений, которыми надо будет овладеть по дисциплине (модулю). Систематическое выполнение учебной работы на лекциях и лабораторных занятиях позволит успешно освоить дисциплину (модуль) и создать хорошую базу для сдачи зачета/зачета с оценкой.

7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

7.1. Рекомендуемая литература	
7.1.1. Основная литература	
Л.1.1	Владимирова И.Г. Международный менеджмент [Электронный ресурс]:Учебник. - Москва: КноРус, 2023. - 441 с. – Режим доступа: https://book.ru/book/945706
7.1.2. Дополнительная литература	
Л.2.1	Владимирова И.Г. Международный менеджмент [Электронный ресурс]:Учебник. - Москва: КноРус, 2020. - 441 с. – Режим доступа: https://book.ru/book/936890
Л.2.2	Горбунова М. Л. Международный менеджмент [Электронный ресурс]:учебно-методическое пособие по дисциплине «международный менеджмент». - Нижний Новгород: ННГУ им. Н. И. Лобачевского, 2017. - 37 с. – Режим доступа: https://e.lanbook.com/book/153021
Л.2.3	Владимирова И.Г. Международный менеджмент [Электронный ресурс]:Учебник. - Москва: КноРус, 2019. - 438 с. – Режим доступа: https://book.ru/book/929535
Л.2.4	Данилина М.В., Багратуни К.Ю. Международный менеджмент [Электронный ресурс]:Учебное пособие. - Москва: Русайнс, 2018. - 142 с. – Режим доступа: https://book.ru/book/921975
7.2. Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение в том числе отечественного производства	
7.2.1	Kaspersky Endpoint Security для бизнеса – Расширенный Russian Edition
7.2.2	Microsoft Windows 10 Pro
7.2.3	Microsoft Office 2013 Pro Plus
7.3. Перечень профессиональных баз данных, информационных справочных систем и ресурсов сети Интернет	
7.3.1	Электронно-библиотечная система "Лань". Режим доступа: https://e.lanbook.com/
7.3.2	Электронно-библиотечная система "Университетская библиотека онлайн". Режим доступа: https://biblioclub.ru/
7.3.3	Электронно-библиотечная система "BOOK.ru". Режим доступа: https://book.ru/
7.3.4	ПЛАТФОРМА ОНЛАЙН-ОБРАЗОВАНИЯ «РАЗУМ». Режим доступа: https://razoom.mgutm.ru/
7.3.5	Единая коллекция цифровых образовательных ресурсов. Режим доступа: http://school-collection.edu.ru/
7.3.6	Административно-управленческий портал AUP.Ru. Режим доступа: http://www.aup.ru/
7.3.7	Сайт журнала "Экономический анализ: теория и практика". Режим доступа: http://www.fin-izdat.ru/journal/analiz/
7.3.8	Научное наследие России. Режим доступа: http://e-heritage.ru/
7.3.9	Научная электронная библиотека "КиберЛенинка". Режим доступа: https://cyberleninka.ru/
7.3.10	Аналитический еженедельник «КоммерсантЪ-Власть». Режим доступа: http://www.kommersant.ru/vlast
7.3.11	Компьютерная справочно-правовая система "КонсультантПлюс". Режим доступа: http://www.consultant.ru/
7.3.12	"Электронная библиотека учебников" . Режим доступа: http://studentam.net/

8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

8.1	Адрес: 215119, Смоленская область, Вяземский район, город Вязьма, ул. Ленина, д. 77: аудитория 18-1216 - Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа; занятий семинарского типа; для курсового проектирования (выполнения курсовых работ); для проведения групповых и индивидуальных консультаций; для текущего контроля и промежуточной аттестации : Рабочие места обучающихся; Рабочее место преподавателя; Классная доска
8.2	Адрес: 215119, Смоленская область, Вяземский район, город Вязьма, ул. Ленина, д. 77: аудитория 18-1311 - Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа; занятий семинарского типа; для курсового проектирования (выполнения курсовых работ); для проведения групповых и индивидуальных консультаций; для текущего контроля и промежуточной аттестации : Рабочие места обучающихся; Рабочее место преподавателя; Классная доска; Учебно-наглядные пособия
8.3	Адрес: 215119, Смоленская область, Вяземский район, город Вязьма, ул. Ленина, д. 77: аудитория 18-1310 - Лаборатория Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа; занятий семинарского типа, лабораторных и практических занятий; для курсового проектирования (выполнения курсовых работ); для проведения групповых и индивидуальных консультаций; для текущего контроля и промежуточной аттестации : Рабочие места обучающихся; Рабочее место преподавателя; Классная доска; 15 рабочих мест обучающихся оснащенные ПЭВМ с подключением к сети интернет и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду; Ноутбук переносной; Переносной проектор; Переносной экран; Учебно-наглядные пособия
8.4	Адрес: 215119, Смоленская область, Вяземский район, город Вязьма, ул. Ленина, д. 77: аудитория 18-1302 - Лаборатория Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа; занятий семинарского типа, лабораторных и практических занятий; для курсового проектирования (выполнения курсовых работ); для проведения групповых и индивидуальных консультаций; для текущего контроля и промежуточной аттестации : Рабочее место преподавателя; маркерная доска; 10 рабочих мест обучающихся, оснащенных ПЭВМ с подключением к сети интернет и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду;

9. ОРГАНИЗАЦИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ДЛЯ ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ

Организация образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями здоровья осуществляется в

соответствии с «Методическими рекомендациями по организации образовательного процесса для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья в образовательных организациях высшего образования, в том числе оснащенности образовательного процесса» Министерства образования и науки РФ от 08.04.2014г. № АК-44/05вн. В образовательном процессе используются социально-активные и рефлексивные методы обучения, технологии социокультурной реабилитации с целью оказания помощи в установлении полноценных межличностных отношений с другими студентами, создании комфортного психологического климата в студенческой группе. Студенты с ограниченными возможностями здоровья, в отличие от остальных студентов, имеют свои специфические особенности восприятия, переработки материала. Подбор и разработка учебных материалов производится с учетом индивидуальных особенностей. Предусмотрена возможность обучения по индивидуальному графику, при составлении которого возможны различные варианты проведения занятий: в академической группе и индивидуально, на дому с использованием дистанционных образовательных технологий.

Актуализация с учетом развития науки, техники, культуры, экономики, техники, технологий и социальной сферы
Руководитель ОПОП
_____

Рабочая программа актуализирована, обсуждена и одобрена на заседании обеспечивающей кафедры
Технологии продуктов питания, предпринимательства и экономики
Протокол от __ _____ 2027 г. № __
Зав. кафедрой Степаненкова Людмила Николаевна_____

Рабочая программа согласована на заседании выпускающей кафедры
Технологии продуктов питания, предпринимательства и экономики
Протокол от __ _____ 2027 г. № __
Зав. кафедрой Степаненкова Людмила Николаевна _____

==========

Актуализация с учетом развития науки, техники, культуры, экономики, техники, технологий и социальной сферы
Руководитель ОПОП
_____

Рабочая программа актуализирована, обсуждена и одобрена на заседании обеспечивающей кафедры
Технологии продуктов питания, предпринимательства и экономики
Протокол от __ _____ 2028 г. № __
Зав. кафедрой Степаненкова Людмила Николаевна_____

Рабочая программа согласована на заседании выпускающей кафедры
Технологии продуктов питания, предпринимательства и экономики
Протокол от __ _____ 2028 г. № __
Зав. кафедрой Степаненкова Людмила Николаевна _____

==========

Актуализация с учетом развития науки, техники, культуры, экономики, техники, технологий и социальной сферы
Руководитель ОПОП
_____

Рабочая программа актуализирована, обсуждена и одобрена на заседании обеспечивающей кафедры
Технологии продуктов питания, предпринимательства и экономики
Протокол от __ _____ 2029 г. № __
Зав. кафедрой Степаненкова Людмила Николаевна_____

Рабочая программа согласована на заседании выпускающей кафедры
Технологии продуктов питания, предпринимательства и экономики
Протокол от __ _____ 2029 г. № __
Зав. кафедрой Степаненкова Людмила Николаевна _____

==========

Актуализация с учетом развития науки, техники, культуры, экономики, техники, технологий и социальной сферы
Руководитель ОПОП
_____

Рабочая программа актуализирована, обсуждена и одобрена на заседании обеспечивающей кафедры
Технологии продуктов питания, предпринимательства и экономики
Протокол от __ _____ 2030 г. № __
Зав. кафедрой Степаненкова Людмила Николаевна_____

Рабочая программа согласована на заседании выпускающей кафедры
Технологии продуктов питания, предпринимательства и экономики
Протокол от __ _____ 2030 г. № __
Зав. кафедрой Степаненкова Людмила Николаевна _____

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МЕЖДУНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Цель практической работы: закрепить теоретические понятия по следующим направлениям: основные функции международного менеджмента, тенденции развития международного менеджмента, различия между национальным и международным менеджментом, теоретические аспекты международного менеджмента

об уровнях и типах контроля в международной компании. Приобретение умения анализировать деловые риски стран — потенциальных партнеров, проводить оценку внешней среды международного бизнеса, навыка оценки индекса *BERI.*

Задание 1. Адаптировать китайские стратагемы к хозяйственной деятельности компаний, привести примеры российских и зарубежных фирм.

Стратагема — стратегический план, в котором для противника заключена какая-либо ловушка или хитрость. Стратагемность зародилась в глубокой древности и была связана с приемами военной и дипломатической борьбы Стратагемы являются одним из способов восприятия и анализа действительности.

Стратагемы являются одним из способов восприятия и анализа действительности.

Стратагема 1. Осадить Вэй, чтобы спасти Чжао. Сущность — косвенное давление на врага при помощи угрозы, направленной против одного из его уязвимых мест.

Стратагема 2. Поднять шум на востоке — напасть на западе. Сущность — обманный маневр для сокрытия истинного направления.

Стратагема 3. Увести овцу легкой рукой. Сущность — постоянная и всесторонняя психологическая готовность использовать для приобретения преимущества любые шансы.

Стратагема 4. Если хочешь что-нибудь поймать, сначала отпусти. Сущность — стратагема завоевания сердец.

Стратагема 5. Бросить кирпич, чтобы получить яшму.
Сущность — приманка или обмен.

Стратагема 6. Чтобы поймать разбойников, надо прежде поймать главаря. Сущность — сделать противника безвредным, устранив верхушку

Стратагема 7. Вытаскивать хворост из-под котла. Сущность — устранить причину.

Стратагема 8. Украсить сухое дерево искусственными цветами. Сущность — на здоровом дереве заменить поврежденные цветы поддельными цветами.

Стратагема 9. Заманить на крышу и убрать лестницу.
Сущность — выкручиваться в безнадежном положении.

Стратагема 10. Бегство — лучший прием. Сущность —
изменить направление, переменить курс.

Стратагема 11. Дружить с дальним и воевать с ближним. Сущность — вступить в союз с отдаленным врагом, чтобы вначале напасть на ближнего врага.

Задание 2. Собрать информацию по четырем странам на выбор из групп: БРИКС, ШОС, ЕАЭС, ЕС, Латинская Америка с позиции выбора для России стран — потенциальных партнеров, исходя из анализа деловых рисков этих стран. Сопоставить страны по следующим критериям, оформить результаты в виде таблицы:

- Опасность национализации
- Девальвация национальной валюты
- Платежный баланс
- Бюрократические барьеры
- Экономический рост
- Конвертируемость валюты
- Возможность реализации и судебного опротестовывания договоров
- Трудовые затраты и производительность труда
- Наличие экспертов и экспертных услуг
- Связь и транспортное сообщение
- Наличие местных менеджеров и партнеров
- Возможность краткосрочных кредитов
- Возможность долгосрочных кредитов и наличие собственного капитала

Таблица 1 Анализ деловых рисков стран — потенциальных партнеров

Критерий	Страна 1	Страна 2	Страна 3	Страна 4
Политическая стабильность				
Отношение к иностранным инвесторам и их прибылям				
Опасность национализации				
Девальвация национальной валюты				
Платежный баланс				
Бюрократические барьеры				
Экономический рост				
Конвертируемость валюты				
Возможность реализации и судебного опро-тестовывания договоров				
Трудовые затраты и производительность труда				
Наличие экспертов и экспертных услуг				
Связь и транспортное сообщение				
Наличие местных менеджеров и партнеров				
Возможность краткосрочных кредитов				
Возможность долгосрочных кредитов и наличие собственного капитала				

Задание 3. Выявить общее и различное в понятиях «национальное предприятие» и «предприятие с международным статусом».

Выполнить компаративный анализ национальной и меж- дународной компании и заполнить таблицу (табл. 3).

Таблица 3

Компаративный анализ национальной и международной компании

Критерий сравнения	Национальная компания	Международная компания
Цель создания		
Сложность ведения бизнеса		
Возможность роста и развития		
Характеристика среды		
Ориентированность		
Особенности маркетинга		
Культурный фон функционирования		
Особенности коллектива		
Предпринимательская стратегия		
Функции менеджмента		
Доступ к знаниям и инновационным решениям		
Риски и их обусловленность		
Факторы развития		
Среда воздействия крупного бизнеса		
Формы международной деловой активности		
Особенности менеджеров компании		
Институциональные партнеры		

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА 2. ВНЕШНЯЯ СРЕДА МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА

Цель практической работы: закрепить теоретические понятия по следующим направлениям: сущность и этапы стратегического планирования международной компании, основные элементы стратегической пирами уровни и типы контроля в международной компании, факторы, усложняющие организацию

эффективной системы контроля в международной компании. Приобретение умения проводить оценку внешней среды международного бизнеса, навыка оценки индекса *BERI.*

Задание 1. Оценка внешней среды международного бизнеса. Методика расчета индекса страновых рисков *BERI* (Business Environment Risk Index) включает следующие факторы:

1) политическая стабильность;
2) позиция по отношению к зарубежным инвесторам;
3) огосударствление;
4) девальвация;
5) платежный баланс;
6) бюрократия;
7) экономический рост;
8) конвертируемость валюты;
9) реализуемость договоров или возможность реализации и судебного опротестования;
10) издержки на оплату труда и продуктивность;
11) наличие экспертов;
12) связь и транспорт;
13) локальный менеджмент и партнеры;
14) краткосрочные кредиты;
15) долгосрочные кредиты и собственный капитал.

Сначала определяются весовые доли каждого критерия так, чтобы их сумма была равна 25 пунктам. Чем больше значимость фактора, тем выше удельный вес. Затем осуществляется оценка каждого фактора по шкале от 0 до 4 (0 означает негативную ситуацию, 4 — благоприятную ситуацию). Далее весовые доли умножаются на оценку каждого критерия.

Необходимо оценить индекс *BERI* выбранных четырех стран и определить наиболее благоприятную страну для сотрудничества российских компаний (табл. 2).

Таблица 2

Оценка индекса *BERI*

Показатель	Весомость показателя	Оценка показателя по шкале (0–4)			
		Страна 1	Страна 2	Страна 3	Страна 4
Политическая стабильность					
Отношение к иностранным инвесторам и их прибылям					
Огосударствление или опасность национализации					
Девальвация					
Платежный баланс					
Бюрократические барьеры					
Экономический рост					
Конвертируемость валюты					
Возможность реализации и судебного опротестовывания договоров					
Трудовые затраты и производительность труда					
Наличие экспертов и экспертных услуг					
Связь и транспортное сообщение					
Наличие местных менеджеров и партнеров					
Возможность краткосрочных кредитов					
Возможность долгосрочных кредитов и наличие собственного капитала					

Составить общий рейтинг в виде столбчатой диаграммы всех рассматриваемых стран по убыванию индекса *BERI*.

Объединить результаты (БРИКС, ШОС, ЕАЭС, Европа, Латинская Америка), полученные на

занятии, и составить атлас перспективного сотрудничества России по индексу *BERI*.

Кейс 1. Планирование и контроль в международном менеджменте на примере присутствия фирмы в России

1. *Исходная ситуация*. Фирма Creme & Duefte присутство- вала до этого только в немецкоговорящих странах, характеризующихся низкими темпами роста. Интернационализация должна служить целям дальнейшего роста фирмы. Освоение новых рынков предъявляет новые требования к продуктам. В Восточной Европе рынки косметики и парфюмерии развиты в меньшей степени. После взвешивания альтернатив был выбран рынок России, на котором возможно среднесрочное присутствие. Для освоения этого рынка фирма установила контакт с русским маркетинговым агентством «Тайга» и заказала проведение маркетингового исследования на примере Москвы. Для подготовки вступления на рынок была создана рабочая группа «Россия», изучающая географические, экономические и правовые условия.

2. *Характеристика фирмы*. Фирма была основана в 1905 г. и характеризовалась бурным развитием. Сегодня насчитывается 1 200 специализированных магазинов в Германии и 7 000 сотрудников. Фирма имеет четыре стратегические сферы деятельности (ССД):

- парфюмерия — 400 млн евро;
- крема — 300 млн евро;
- все для женщин — 500 млн евро;
- продукция для молодежи — 200 млн евро.

Наибольшая ССД имеет целевую группу клиентов — женщины от 20 до 50 лет. Им предлагаются также консультации в отношении стиля.

От конкурентов фирму отличают:

- философия: высококачественные продукты и консультация высококвалифицированными специалистами;
- комплексные консультации: парфюмерия, уход за кожей, одежда, прическа;
- специфическая продукция, отсутствующая у конкурентов.

3. *Рынок в России*. Российский рынок является молодым и динамичным. Постоянное присутствие в стране позволит быть лучше информированным о его развитии. Условия вступления на российский рынок:

- географические условия (общая площадь 17,1 млн км², в 48 раз больше площади Германии. Численность жителей 147 млн, различия по плотности в европейской части: 40, в азиатской — 3 жителя на 1 км². Москва имеет площадь около 1 000 км² и 9 млн жителей);
- экономические условия (бóльшая часть фирм имеет штаб-квартиру в Москве, в столице зарегистрировано 35 тыс. зарубежных фирм, из них 11 тыс. СП. Наиболее привлекательными отраслями для инвестиций являются торговля, банковская и страховая сферы. В Москве хорошо развита инфраструктура. Потенциал работников составляет 6 млн чел., количество официальных безработных — 64 тыс. чел.);
- правовые условия: для зарубежных фирм наиболее значимы законодательные акты в отношении упаковки, маркировки, а также защиты прав потребителей. Различие климатических условий, а также продолжительные транспортные пути требуют особой защитной функции от упаковки и гарантии ее качества. С 1998 г. в России вступил в силу закон о маркировке на русском языке. Исключение составляют известные марки, они пишутся латинскими буквами. Следствием выхода закона о защите потребителей является повышение требований российских потребителей.

Конкурентная ситуация в косметической отрасли. Среди российских производителей косметики отсутствуют фирмы, осуществляющие консультирование. Предпочитается продажа продуктов через оптовую торговлю. Консультация осуществляются в косметических кабинетах или домах моделей.

Вопросы и задания к кейсу 1

1. Какая информация необходима для принятия решения о выборе рынка?
2. Какая стратегия реализуется на российском рынке?
3. Составьте профиль шансов/рисков для московского рынка.
4. Какие маркетинговые стратегии можно рекомендовать фирме в Москве?
5. Поясните различие в формах и времени освоения отечественного и заграничного рынков.
6. Что необходимо принимать во внимание при разработке маркетинговых инструментов?
7. Как установить целевую группу потребителей?

8. Разработайте маркетинг-микс для вступления на московский рынок.

Кейс 2. Выбор международных рынков

Компания является производителем мультимедийной продукции. Цена высококачественного CD WORM на 10 % превышает цены конкурентов. Руководство проводит анализ рисков для ряда стран и ограничивается Францией, Скандинавскими странами, Италией, Германией, странами Бенилюкса, Великобританией, Австрией, Россией, Польшей, Украиной, Болгарией, Словакией. Для оценки страновых рисков используется индекс *BERI* .

Вопросы и задания к кейсу 2

1. Рассчитайте индекс *BERI* для данных стран и выберите наиболее предпочтительные рынки.
2. Несмотря на высокий уровень риска, рынки могут иметь высокую привлекательность. Чем она определяется? Со- ставьте матрицу «рыночные барьеры (риск) — привлекательность рынка (рост рынка)» для потенциальных целевых рынков.
1. Покажите предпочтительные формы освоения рынка с учетом позиционирования в матрице.
2. Фирма хотела бы отдать предпочтение таким формам, как экспорт или создание дочерней фирмы. Воспользуйтесь для выбора результатами матрицы.
3. Проверьте для отобранных рынков, какая стратегия освоения рынка (дифференциация или стандартизация) является наиболее соответствующей цели максимизации прибыли. В чем плюсы и минусы каждой из них?
4. Оцените информационную базу маркетинговых исследований, используемую при принятии решений. Какой информации не хватает?

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА 3: ОРГАНИАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА

Цель практической работы: закрепление теоретических понятий: продуктовая политика международных компаний, функции стандартизации и особенностях разработки продуктов; разновидности ценовой политики и ценовых стратегий международной компании, трансфертном ценообразовании; технологическая политика международных компаний, структуры управления. Отработка умения анализа организационных структур международных компаний.

Задание 1. Выполнить анализ организационной и управленческой структур международной компании по предложенному плану:

1) выбрать международную компанию (она должна соответствовать признакам международной компании);

2) дать краткую характеристику международной компании (год создания, вид деятельности, оборот, количество филиалов за рубежом);

3) описать деятельность зарубежных филиалов международной компании (где находятся, чем занимаются) и определить тип организационной структуры (глобальная продуктовая, географическая, функциональная, матричная или с ориентацией на потребителя);

4) описать функции головного офиса (штаб-квартиры) в вопросах управления филиалами (какие решения принимает только штаб-квартира, какие решения находятся в сфере ответственности филиалов, какой уровень свободы дан филиалам) и определить тип управленческой структуры (макропирамида, финансовая группа, зонтик, интергломерат).

Объем работы: более трех страниц.

Задание 2. По странам из общего рейтинга по индексу *BERI* найти информацию по одной материнской ТНК со страной базирования из этого рейтинга и рассчитать ее индекс транснационализации.

Ознакомиться с примерами международных стратегических альянсов (МСА) и выполнить сравнительный анализ ТНК и МСА, заполнив табл. 1.

Таблица 1

Сравнительный анализ ТНК и МСА

Критерий	ТНК	МСА
Определение и критерии отнесения		
Виды		
Цели создания		
Принцип создания		

Рыночная ориентированность		
Принадлежность акционерного капитала		
Особенности руководства		
Уровень централизации принятия решений		
Контроль за деятельностью		
Кадровая политика		
Маркетинговые стратегии		
Организационная структура		
Роль в экономике		

Кейс 1. Конфигурация и координация НИОКР автомобильной фирмы

Развитие фирмы. Автомобильная фирма «Опель» про- изошла от созданной в 1862 г. фирмы по производству швейных машин и велосипедов. В 1929 г. «Дженерал Моторс» приобрела 80 % фирмы, в 1931 г. — остальные 20 %. В 1995 г. «Дженерал Моторс» имела 714 тыс. сотрудников, объем продаж 8,3 млн автомобилей, прибыль 6,9 млрд дол. Фирма имела 284 подразделения в 35 штатах США, 21 — в Канаде, 5 — в Мексике, 49 — в других странах.

1. *НИОКР*. В 1997 г. «Опель» инвестировал 1 507 млн ДМ (4,2 % прироста по сравнению с 1996 г.) в НИОКР, что составило около 5 % от оборота. Деятельность сосредоточена в между- народном техническом центре разработок (МТЦР) в Рюдесхай- ме, который подчиняется высшему руководству. В МТЦР занято 8 тыс. сотрудников, выполняющих задачи по разработке продуктов и технологий для концерна «Дженерал Моторс». В гео- графическом плане деятельность фирмы должна охватывать весь мир, за исключением США и Канады, для которых разработки осуществляет материнская фирма. Дополнительно к МТЦР в 1997 г. был создан глобальный альтернативный центр. В его за- дачи входит разработка совместных для обеих фирм альтернативных моделей будущего. В разработках заняты около 200 работников.

2. *Технологии топливного элемента*. Проблема топлива связана с ограниченностью ресурсов, а также с экологическими требованиями. Поэтому особый интерес представляет электро- привод, в разработки которого фирма «Дженерал Моторс» инвестировала уже свыше 1 млрд дол. В принципе технология достаточно разработана, но недостатками являются большой размер и стоимость батареи. Технологии топливного элемента рассматриваются физиками как ключевые технологии на энергетическом рынке XXI века. Они основаны на открытиях английского профессора W. Robert Grove (1839 г.), которые были слишком дороги. Каждый топливный элемент состоит из трех элементов: анод, электролит, катод. На электрод поступает вода, на нее другой электрод, между электродами возникает электроэнергия, т. е. химическая энергия напрямую преобразуется в электрическую. Образование энергии с помощью топливного элемента имеет следующие преимущества:

- решение экологической проблемы;
- снижение шума со стратегической точки зрения для автопроизводителя:
- получение ключевых компетенций;
- создание и укрепление конкурентной позиции.

2.1. *Вопрос местоположения*. При создании альтернативного центра встал вопрос о месте его расположения:

- этот центр можно было создать на базе уже имеющегося;
- на базе какого-либо подразделения концерна;
- привязать не к подразделениям фирмы, а к научным агломератам по типу Силиконовой долины;
- не создавать центр вообще, а осуществлять разработки в различных исследовательских структурах концерна по принципу сети;
- создать в новом месте.

В итоге была выбрана последняя альтернатива, чтобы новые разработки не находились под влиянием уже осуществленных.

2.2. *Культурные проблемы*. Необходимо было объединить американские и немецкие исследовательские центры, между которыми имелась культурная и географическая дистанция. Для этого были назначены два руководителя: с немецкой и американской стороны. Ввиду географической отдаленности и высоких затрат на командировки использовались различные коммуникационные и координационные возможности. Так, регулярно проводились видеоконференции для принятия быстрых решений. Электронная переписка делала возможным обмен результатами в любое время суток. 3–4 раза в год комиссия обсуждала стратегические направления деятельности, также существовала проектная команда для детального обсуждения вопросов.

2.3. *Требования кооперации*. Возросшая конвергенция тех- нологий и комплексность затрат на НИОКР приводят к тому, что отдельные фирмы не в состоянии решать проблемы разрозненно. Для разработки ноу-хау требуется команда из различных специалистов. Часто речь идет о горизонтальной исследовательской кооперации. Кроме того, необходима вертикальная кооперация с поставщиками топлива для соблюдения всех стандартов. Также необходимо соответствующее оснащение АЗС. В итоге возникает сетевая структура.

Вопросы и задания к кейсу

1. Покажите альтернативные формы структурирования сферы НИОКР в автомобильной индустрии.

2. Представьте графически кооперационную сетевую структуру, описанную в данном случае.

3. Взвесьте преимущества и недостатки этой сети. Прими- те во внимание специфику отдельных партнеров. Какие условия влияют на принятие решения?

4. Какие проблемы возникают в случае международной кооперации и каковы возможные решения этих проблем?

Кейс 2. Международная конфигурация производственной деятельности на базе стратегических и оперативных критериев

1. *Интернационализация фирм концерна «Даймлер-Крайслер»*. С середины 1990-х годов развитие концерна характеризовалось в направлении от «интегрированного технологического концерна» к «концерну мобильности», что выразилось в сокращении количества стратегических полей деятельности с 35 до 23. Концерн рассчитывает на увеличение оборота в последующие 10 лет почти вдвое: с 124 млрд ДМ в 1997 г. до 210 млрд ДМ в 2007 г. В 1997 г. 60 % оборота было получено за предела- ми Германии, 40 % за пределами Европы, 20 % закупок также вне Германии и 10 % вне Европы. 20 % сотрудников были заняты вне Германии, 15 % вне Европы. Доля акционеров за пределами Германии составляет 40 %, за пределами Европы — 25 %.

2. *Глобальный рынок автомобилестроения*. На тенденции глобализации оказывают влияние следующие факторы:

- прогресс информационной и коммуникационной техники;
- преодоление торговых барьеров;
- конвергенция стандартов.

При этом сокращение инновационного цикла и экологические требования повышают затраты на НИОКР, которые составляют свыше 1 млрд евро на развитие новой модели. «Даймлер- Крайслер» намечает в последующие три года разработку 34 новых или улучшенных моделей вместе с другими фирмами, включая конкурента «Форд» для развития технологии топливного элемента. При этом намечается дальнейшее насыщение рынка и слабый рост в 1 % в странах триады, на которые приходится свыше 70 % сбыта. Это приводит к повышению индивидуальных запросов клиентов под давлением фактора цены. Автомобильная отрасль сама превращается в триаду. В ближайшие 10 лет пред- полагается увидеть на рынке лишь шесть производителей: «Дженерал Моторс», «Форд», «Даймлер-Крайслер», «Фольксваген», «Тойота», «Хонда». Для снижения затрат на НИОКР предлагается концепция «платформы», содержащей одинаковый набор базовых деталей. «Даймлер-Крайслер» не поддерживает эту точку зрения. По-новому планируется конфигурация цепи.

3. *Влияние слияний и поглощений*. Потенциал синергии для фирм «Даймлер-Бенц» и «Крайслер» в первый год оценивается в 2,3 млрд ДМ. Затраты на слияние составили 685 млн евро. Внешние консультанты получили 170,5 млн евро. 163,6 млн ДМ — комиссия в рамках обмена акций. Штаб-квартира концерна находится в Штутгарте. Однако это не акцептировалось рейтинговым агентством Standard & Poors, так как концерн внесен в немецкий регистр. В результате доля американских держателей акций упала с 44 до 25 %.

Ввиду существенной географической отдаленности была создана авиалиния Штутгарт — Детройт с рейсами периодичностью раз в 4 недели. Сегодня фирма имеет 200 сбытовых организаций и свыше 100 производственных подразделений. Имелись мнения, что после слияния производство из Германии будет перенесено в Северную Америку, однако эта тема подвержена сильному влиянию со стороны профсоюзов. Глобальное развитие концерна предполагает учет локальной специфики и ее отражение на деятельности НИОКР.

Фокус — Азия. «Даймлер-Крайслер» имеет в азиатском регионе 1 050 сбытовых и 15 производственных подразделений. В 1997 г. «Даймлер-Бенц» имел 8 % оборота в Азии, «Крайслер» — 2,5 %. 90 % его оборота приходится на страны НАФТА. Целью концерна является получение до 2007 г. 20–25 % оборота в Азии. Это возможно за счет сбыта разработанных «Крайслером» приемлемых по цене машин в системе сбыта «Даймлера».

Центральную позицию в Азии занимает Япония. Таможенные пошлины практически равны нулю, однако по-прежнему велика роль нетарифных ограничений. Уже имеются контакты с фирмой «Ниссан» по разработке автомобиля для рынка Латинской Америки, Азии и Японии.

Привлекательным рынком является Китай, так как на нем прогнозируется высокий прирост. С 1988 г. «Даймлер-Бенц» имеет лицензионное соглашение с китайской фирмой. Филиалы возможны либо в форме СП, либо — с недавнего времени — в форме приобретения фирмы с большим участием в доле капитала. Пошлина на инвестиционные товары составляет 25–30 %, автомобили — 120–150 %. Проекты «Даймлер-Крайслер» касаются производства мотоциклов и многофункциональных автомобилей. Проблемой является качество местных поставок и неразвитость транспортной инфраструктуры, а также отсутствие квалифицированных менеджеров.

В Южной Корее имеется совместное предприятие. Ситуация характеризуется высоким политическим риском ввиду конфликта с Северной Кореей.

В Индии импорт осложнен. Особенно сильна коррупция. Производство осуществляется на устаревшем оборудовании, ноу-хау практически нет.

Предприятия по сборке находятся в Индонезии, Малайзии, Таиланде, Вьетнаме, Филиппинах, Китае.

Вопросы и задания к кейсу

1. В чем вы видите причины продвижения фирмы «Даймлер-Крайслер» в Азию?
2. Каковы основные цели кооперации фирмы «Даймлер-Крайслер» на различных рынках?
3. Почему различно количество сбытовых и производственных подразделений?
4. Каково влияние на рынке автомобилестроения масштаба стандартизации продукта на выбор производственного подразделения?
5. Каковы причины размещения производства вблизи клиента и потребителя?

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА 4. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В МЕЖДУНАРОДНОЙ КОМПАНИИ

Цель практической работы: закрепление теоретических знаний о принципах управления персоналом в международной компании, подходах к отбору персонала для зарубежных операций, о ролевых функциях международного менеджера, особенностях деловой культуры разных стран. Приобретение умения анализа международного тансферта персонала, умения определять особенности национальных корпоративных культур.

За да ни е 1. По вариантам необходимо организовать делегирование сотрудников за рубеж в длительную командировку.

Вариант А. Ваш сотрудник, одинокий мужчина 55 лет, отправляется в командировку сроком на три года для работы за рубежом.

Вариант Б. Ваш сотрудник, мужчина 45 лет, женат (возраст жены 40 лет), отец двоих детей (16 и 9 лет), отправляется в командировку сроком на пять лет для работы за рубежом.

Вариант В. Ваш сотрудник, женщина 40 лет, имеет ребенка (12 лет), отправляется в командировку сроком на три года (с возможностью еще потом остаться на 24 месяца) для работы за рубежом.

Вариант Г. Ваш сотрудник, мужчина 35 лет, отец двоих детей (2 года и 9 лет), отправляется в командировку сроком на пять лет для работы за рубежом.

Вариант Д. Ваш сотрудник, одинокий мужчина 55 лет, отправляется в командировку сроком на три года для работы за рубежом.

Вариант Е. Ваш сотрудник, мужчина 45 лет, женат (возраст жены 40 лет), отец двоих детей (16 и 9 лет), отправляется в командировку сроком на ребенка (12 лет), отправляется в командировку сроком на три года (с возможностью еще потом остаться на 24 месяца) для работы за рубежом.

Вариант З. Ваш сотрудник, мужчина 35 лет, отец двоих детей (2 года и 9 лет), отправляется в командировку сроком на пять лет для работы за рубежом.

За да ни е 2. Подготовить презентацию национальных особенностей переговоров на примере конкретной страны из составленного ранее рейтинга стран по индексу *BERI*.

Сделать сравнительный анализ по пяти на выбор критериям российской деловой культуры и зарубежной.

Кейс 1. Международный менеджмент персонала

Немецкая фирма Deutsche Telekom AG — одна из крупнейших на рынке телекоммуникаций Европы и третья на мировом рынке. Всего в фирме заняты 216 тыс. сотрудников. Фирма относится к пяти наиболее котируемым на немецком фондовом рынке.

Данный рынок характеризуется высокой динамикой. В сфере мобильной телефонии, мультимедиа, обработки данных при рост составлял 10 %. Также характеристикой этого рынка является его полная либерализация с 1 января 1998 г. Концерн представлен в 65 странах посредством представительств, филиалов, СП. Ядром стратегии интернационализации фирмы являются СП Global One с французским «Телеком» и американской корпорацией и Magyar Com — венгерская дочерняя фирма. Другие участия в фирмах в Индонезии (25 %), Малайзии (21 %), на Филиппинах (10 %), в Италии, Австрии, Польше, Чехии.

В 1999 г. около 250 сотрудников фирмы отправлялись за границу. 30 из них относятся к высшему уровню менеджеров, 155 — к среднему. Менеджмент персонала также характеризуется растущей интернационализацией. Отправка сотрудников за рубеж осуществляется фирмой со следующими целями:

- представление «Телеком» за границей;
- завоевание стратегически важных ниш;
- повышение оборота;
- трансфер технологий;
- развитие потенциала международных управленческих кадров.

Максимальная продолжительность пребывания за рубежом 36 месяцев, возможно продление на 24 месяца. При оплате в дополнении к чистому доходу в Германии применяются следующие составляющие:

- выравнивание покупательной способности для преодоления различий в ценах между странами с помощью индекса стоимости жизни;

- доплата для различных стран ввиду сложных жизненных условий, экологической загрязненности, культурной изоляции и пр. (Австралия, Чехия, Венгрия, США — 10 %; Аргентина, Гонконг, Сингапур, Турция — 15 %; Бразилия, Израиль, Япония, Малайзия, Марокко, Польша, Южная Африка — 20 %; Индонезия, Мексика — 25 %; Китай, Индия, Казахстан, Южная Корея, Россия, Украина, Таиланд — 30 %);

- стимулирование мобильности в размере 1 500 евро в месяц;

- 25 евро в месяц — стоимость перевода денег; - в первый квартал каждого года осуществляется корректировка с учетом валютного курса, стоимости покупательской корзины и изменений в личной жизни (рождение детей).

Дополнительные услуги:

- медицинская страховка;

- страховка от несчастного случая;

- пенсионные взносы выплачиваются в Германии, работник освобождается от уплаты в другой стране;

- выезд и въезд в страну осуществляется за пределами Европы на самолете — бизнес-классом, в Европе — экономическим классом, на поезде первым классом;

- подготовка сотрудника, языковая и визовая поддержка;

- пробные выезды в случае 12 месяцев отправки и более.

После возвращения сотрудник должен подготовить отчет о личном опыте пребывания в стране.

Вопросы и задания к кейсу 1

1. Какие факторы учитываются при отправке работников за границу?
2. Опишите концепцию оплаты немецкой фирмы «Телеком».
3. Как влияет интенсификация процесса интернационализации и либерализации рынка телекоммуникаций на международный менеджмент персонала фирмы «Телеком».
4. Разработайте концепции международного стратегического менеджмента персонала.

Кейс 2. Отправка сотрудников за рубеж на примере фирмы BASF AG

Реализация стратегий фирмы требует мобильных и опытных сотрудников, готовых работать за пределами страны. Фирма использует следующие формы пребывания персонала за рубежом:

- командировки;

- ознакомительное пребывание;

- отправка за рубеж на продолжительный срок;

- замещение. Для такого международного трансфера персонала требуются специальные инструменты международной кадровой политики, представленной на примере отправки сотрудника в Малайзию на четыре года.

35-летнему инженеру фирмы, женатому, с детьми 6 и 4 лет, предлагается через год отправка в Малайзию на четыре года. После обсуждения семья согласна на выезд. На работника заводится папка по отправке, содержащая информацию о стране, условия пребывания, система оплаты и налогообложения, страхования, перечень того, что берет на себя фирма и что оплачивает сотрудник. Сотрудник должен предоставить все необходимые документы для оформления виз. Также назначается обследование для всех членов семьи у врача фирмы. Для сотрудника организуются языковые курсы в рабочее время, для жены и детей — приход репетитора один раз в неделю. Через неделю имеется заключение врача о том, что отправке ничего не препятствует. На второй встрече с начальником отдела кадров присутствует жена, которая задает ряд вопросов в отношении квартиры. Семье советуют сдать квартиру, расходы по переезду и поиску квартиросъемщика фирма берет на себя, а также оплачивает стоимость аренды в пределах лимита в Малайзии, коммунальные услуги оплачиваются сотрудником. Жена сотрудника интересуется возможностями получения работы для себя в Малайзии. Ей предлагается бюджет в размере 5 000 евро для сохранения и повышения квалификации в период пребывания в Малайзии и после возвращения. Для информирования о культурных особенностях предлагается специальный семинар, а также ознакомительная поездка в каникулы. На третьей встрече через две недели конкретизируют цель отправки: трансфер ноу-хау, развитие управленческих кадров, интернационализация. Также предоставляется баланс со- отношения, гарантирующий выравнивание уровня дохода в Гер- мании.

Сотрудник может установить самостоятельно, какая часть дохода ему перечисляется на счет в Малайзии, а какая остается в Германии. Ему также поясняется, что предпринимается в случае изменения валютного курса или покупательной способности. Так как жена остается без постоянного дохода, то надбавки превышают ее чистый доход в Германии Во время ознакомительной поездки семья общается с маклером по недвижимости, учитывающим запросы семьи и лимит по оплате, устанавливается договоренность в школе и детском саду. Происходит встреча с управляющим фирмы в Малайзии. Сотруднику гарантируется предоставление в пользование автомобиля. Перед отъездом сотруднику сообщают, что одна мексиканская семья, приезжающая в Германию, интересуется его квартирой. Также ему оформляет свои знания о стране, проекте, фирме в отчете и рад поделиться полученным опытом с коллегами.

Вопросы и задания к кейсу

1. Покажите различия международных форм трансфера персонала.
2. Каковы характерные условия отправки сотрудников в Малайзию?
3. Какие критерии используются при подборе сотрудников?
4. Каковы факторы успеха отправки сотрудников в Малайзию?
5. Как осуществляется оплата пребывания в Малайзии?
6. Каковы дополнительные услуги перед и в течение отправки?
7. Как учитывается изменение валютного курса и стоимости жизни?
8. Сколько времени требуется на урегулирование формальностей?
9. Требуется ли специальная подготовка, кто ее организует?
10. Нуждаются ли сотрудник и члены его семьи в языковой подготовке? В какой форме происходит межкультурная подготовка?
11. Кто занимает должность отправленного работника в фирме?
12. Кто связывается с сотрудником во время его пребывания за рубежом?
13. Получает ли работник гарантию возвращения на свое рабочее место?