

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Костина Лариса Николаевна  
Должность: проректор  
Дата подписания: 10.12.2024 01:46:44  
Уникальный программный ключ:  
1800f7d89cf4ea7507265ba593fe87537eb15a6c

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
"ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ"

Факультет Стратегического управления и международного бизнеса  
Кафедра Менеджмента внешнеэкономической деятельности

"УТВЕРЖДАЮ"

Проректор



Л.Н. Костина

27.04.2023 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

**Б1.В.06**

**"Международный менеджмент"**

**Направление подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление**  
**Профиль "Государственное регулирование внешнеэкономической и проектной деятельности"**

Квалификация	<b><i>МАГИСТР</i></b>
Форма обучения	<b><i>очная</i></b>
Общая трудоемкость	<b><i>2 ЗЕТ</i></b>
Год начала подготовки по учебному плану	<b><i>2023</i></b>

Донецк  
2023

Составитель:  
канд. экон. наук, доцент

  
Л. В. Кулешова

Рецензент:  
канд. экон. наук, доцент

  
Е. И. Кулик

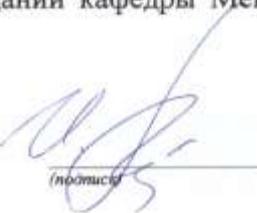
Рабочая программа дисциплины (модуля) "Международный менеджмент" разработана в соответствии с:

Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования - магистратура по направлению подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление (приказ Минобрнауки России от 13.08.2020 г. № 1000)  
Рабочая программа дисциплины (модуля) составлена на основании учебного плана Направления подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление Профиль "Государственное регулирование внешнеэкономической и проектной деятельности", утвержденного Ученым советом ФГБОУ ВО "ДОНАУИГС" от 27.04.2023 протокол № 12.

Срок действия программы: 2023-2025

Рабочая программа рассмотрена и одобрена на заседании кафедры Менеджмента внешнеэкономической деятельности  
Протокол от 19.04.2023 № 17

Заведующий кафедрой:  
д-р экон. наук, доцент Беганская И.Ю.

  
(подпись)

---

**Визирование РПД для исполнения в очередном учебном году**  
**"УТВЕРЖДАЮ"**

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для исполнения в 2024 - 2025 учебном году на заседании кафедры Менеджмента внешнеэкономической деятельности

Протокол от " \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 2024 г. № \_\_

Зав. кафедрой д-р экон.наук доцент Беганская И Ю

\_\_\_\_\_  
(подпись)

---

**Визирование РПД для исполнения в очередном учебном году**  
**"УТВЕРЖДАЮ"**

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для исполнения в 2025 - 2026 учебном году на заседании кафедры Менеджмента внешнеэкономической деятельности

Протокол от " \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 2025 г. № \_\_

Зав. кафедрой д-р экон.наук, доцент, Беганская И.Ю.

\_\_\_\_\_  
(подпись)

---

**Визирование РПД для исполнения в очередном учебном году**  
**"УТВЕРЖДАЮ"**

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для исполнения в 2026 - 2027 учебном году на заседании кафедры Менеджмента внешнеэкономической деятельности

Протокол от " \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 2026 г. № \_\_

Зав. кафедрой д-р экон.наук доцент Беганская И Ю

\_\_\_\_\_  
(подпись)

---

**Визирование РПД для исполнения в очередном учебном году**  
**"УТВЕРЖДАЮ"**

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для исполнения в 2027 - 2028 учебном году на заседании кафедры Менеджмента внешнеэкономической деятельности

Протокол от " \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 2027 г. № \_\_

Зав. кафедрой д-р экон.наук, доцент, Беганская И.Ю.

\_\_\_\_\_  
(подпись)

**РАЗДЕЛ 1. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЙ**

<b>1.1. ЦЕЛИ ДИСЦИПЛИНЫ</b>	
сформировать у обучающихся общие представления о международном менеджменте, дать углубленные представления о системе управления международным бизнесом, об основных направлениях деятельности международных компаний, их организационных формах и структурах	
<b>1.2. УЧЕБНЫЕ ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- освоение теоретических основ международного бизнеса и международного менеджмента, связанных с процессами глобализации и интернационализации мирохозяйственных процессов;</li> <li>- выработка системного подхода к анализу направлений развития современных концепций и теорий международного менеджмента;</li> <li>- использование информации о состоянии современного международного менеджмента в той или иной сфере для принятия соответствующих управленческих решений в сфере внешнеэкономической деятельности и оценки их эффективности;</li> <li>- характеристика деятельности основных субъектов международного бизнеса и выявление особенностей их системы менеджмента;</li> <li>- анализ перспектив развития международного менеджмента и проблем управления международными компаниями</li> </ul>	
<b>1.3. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОСНОВНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ</b>	
Цикл (раздел) ОПОП ВО: Б1.В.06	
<i>1.3.2. Дисциплина "Международный менеджмент" выступает опорой для следующих</i>	
Организационно-правовое регулирование таможенной деятельности	
Инновационный менеджмент	
Разработка управленческих решений и антикризисное управление ВЭД	
Выполнение и защита выпускной квалификационной работы	
<b>1.4. РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ:</b>	
<i>ПК-6.1: Демонстрирует знания новых технологий управления и тенденции развития политических процессов в стране, мире, способен использовать основные категории и методы общего и специального менеджмента в системе государственного / муниципального управления, разбирается в современных моделях управления, способен анализировать принципы их построения и</i>	
Знать:	
<b>Уровень 1</b>	тенденции развития мировой экономики;
<b>Уровень 2</b>	особенности и правовое обеспечение хозяйственной деятельности на международном уровне;
<b>Уровень 3</b>	структуру и особенности международных стандартов хозяйственной деятельности.
Уметь:	
<b>Уровень 1</b>	воспринимать разнообразие экономических систем стран мира;
<b>Уровень 2</b>	анализировать влияние международных стандартов на развитие деятельности международных компаний;
<b>Уровень 3</b>	строить бизнес-процессы в компании с учетом особенностей экономики страны пребывания
Владеть:	
<b>Уровень 1</b>	навыками анализа глобализационных процессов в мире;
<b>Уровень 2</b>	умениями планирования хозяйственной деятельности;
<b>Уровень 3</b>	технологиями управления мультикультурным персоналом
<b>В результате освоения дисциплины "Международный менеджмент" обучающийся</b>	
<b>3.1</b>	<b>Знать:</b>
	основные понятия, категории и инструменты управления международным бизнесом; принципы принятия и реализации экономических и управленческих решений в международной сфере; основные положения ведущих управленческих школ в области международного менеджмента; принципы управления международным бизнесом в различной
<b>3.2</b>	<b>Уметь:</b>

	квалифицированно оценивать состояние, особенности и риски бизнес-среды страны пребывания; определять особенности механизма управления бизнес-процессами в международных компаниях; выбирать эффективные методы ведения бизнеса с учетом деловой ситуации в конкретной стране и текущей экономической конъюнктуры; разрабатывать и обосновывать варианты управленческих решений и решать нестандартные задачи по ведению бизнеса в незнакомой бизнес-среде; уметь работать в интернациональной группе (команде) специалистов, быть готовым к кооперации с коллегами;
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<b>3.3</b>	<b>Владеть:</b>
	современными методиками решения экономических и управленческих задач на основе представленных концепций, методологии управления международными деловыми операциями; основными приемами анализа международной деятельности компаний, осуществляющих операции за пределами страны базирования; английским деловым языком и использовать его в своей профессиональной деятельности.

### 1.5. ФОРМЫ КОНТРОЛЯ

Текущий контроль успеваемости позволяет оценить уровень сформированности элементов компетенций (знаний, умений и приобретенных навыков), компетенций с последующим объединением оценок и проводится в форме: устного опроса на лекционных и семинарских занятиях (фронтальный, индивидуальный, комплексный), письменной проверки (тестовые задания, контроль знаний по разделу, ситуационных заданий и т.п.), оценки активности работы обучающегося на занятии, включая задания для самостоятельной работы.

#### *Промежуточная аттестация*

Результаты текущего контроля и промежуточной аттестации формируют рейтинговую оценку работы студента. Распределение баллов при формировании рейтинговой оценки работы студента осуществляется в соответствии с действующим локальным нормативным актом. По дисциплине "Международный менеджмент" видом промежуточной аттестации является Зачет

## РАЗДЕЛ 2. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### 2.1. ТРУДОЕМКОСТЬ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Общая трудоёмкость дисциплины "Международный менеджмент" составляет 2 зачётные единицы, 72 часа. Количество часов, выделяемых на контактную работу с преподавателем и самостоятельную работу обучающегося, определяется учебным планом.

### 2.2. СОДЕРЖАНИЕ РАЗДЕЛОВ ДИСЦИПЛИНЫ

Наименование разделов и тем /вид занятия/	Семестр / Курс	Часов	Компетенции	Литература	Инте ракт.	Примечание
<b>Раздел 1. Теоретические основы международного менеджмента</b>						
Тема 1.1. Международный менеджмент: сущность основных понятий /Лек/	1	2	ПК-6.1	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.3 Л2.2Л3.1 Л3.2	0	
Тема 1.1. Международный менеджмент: сущность основных понятий /Сем зан/	1	2	ПК-6.1	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.3 Л2.2Л3.1 Л3.2 Э1 Э2	0	
Тема 1.1. Международный менеджмент: сущность основных понятий /Ср/	1	3	ПК-6.1	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.3 Л2.2Л3.1 Л3.2 Э1 Э2	0	

Тема 1.2.Среда международного менеджмента /Лек/	1	2	ПК-6.1	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.3 Л2.2Л3.1 Л3.2 Э1 Э2	0	
Тема 1.2.Среда международного менеджмента /Сем зан/	1	2	ПК-6.1	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.3 Л2.2Л3.1 Л3.2 Э1 Э2	0	
Тема 1.2.Среда международного менеджмента /Ср/	1	4	ПК-6.1	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.3 Л2.2Л3.1 Л3.2 Э1 Э2	0	
Тема 1.3. Транснациональные корпорации как основной субъект международного бизнеса /Лек/	1	2	ПК-6.1	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.3 Л2.2Л3.1 Л3.2 Э1 Э2	0	
Тема 1.3. Транснациональные корпорации как основной субъект международного бизнеса /Сем зан/	1	2	ПК-6.1	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.3 Л2.2Л3.1 Л3.2 Э1 Э2	0	
Тема 1.3. Транснациональные корпорации как основной субъект международного бизнеса /Ср/	1	3	ПК-6.1	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.3 Л2.2Л3.1 Л3.2 Э1 Э2	0	
Тема 1.4. Правовое регулирование международной деятельности /Лек/	1	2	ПК-6.1	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.3 Л2.2Л3.1 Л3.2 Э1 Э2	0	
Тема 1.4. Правовое регулирование международной деятельности /Сем зан/	1	2	ПК-6.1	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.3 Л2.2Л3.1 Л3.2 Э1 Э2	0	
Тема 1.4. Правовое регулирование международной деятельности /Ср/	1	4	ПК-6.1	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.3 Л2.2Л3.1 Л3.2 Э1 Э2	0	
<b>Раздел 2. Функциональные особенности международного менеджмента</b>						

Тема 2.1. Особенности планирования в международном менеджменте /Сем зан/	1	2	ПК-6.1	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.3 Л2.2Л3.1 Л3.2 Э1 Э2	0	
Тема 2.1. Особенности планирования в международном менеджменте /Ср/	1	3	ПК-6.1	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.3 Л2.2Л3.1 Л3.2 Э1 Э2	0	
Тема 2.2. Принятие решений в международном менеджменте /Лек/	1	2	ПК-6.1	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.3 Л2.2Л3.1 Л3.2 Э1 Э2	0	
Тема 2.2. Принятие решений в международном менеджменте /Сем зан/	1	2	ПК-6.1	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.3 Л2.2Л3.1 Л3.2 Э1 Э2	0	
Тема 2.2. Принятие решений в международном менеджменте /Ср/	1	3	ПК-6.1	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.3 Л2.2Л3.1 Л3.2 Э1 Э2	0	
Тема 2.3. Управление человеческими ресурсами в ТНК /Лек/	1	2	ПК-6.1	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.3 Л2.2Л3.1 Л3.2 Э1 Э2	0	
Тема 2.3. Управление человеческими ресурсами в ТНК /Сем зан/	1	2	ПК-6.1	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.3 Л2.2Л3.1 Л3.2 Э1 Э2	0	
Тема 2.3. Управление человеческими ресурсами в ТНК /Ср/	1	3	ПК-6.1	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.3 Л2.2Л3.1 Л3.2 Э1 Э2	0	
Тема 2.4. Управление качеством в международном менеджменте /Лек/	1	2	ПК-6.1	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2 Л2.3Л3.1 Л3.2 Э1 Э2	0	
Тема 2.4. Управление качеством в международном менеджменте /Сем зан/	1	2	ПК-6.1	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2 Л2.3Л3.1 Л3.2 Э1 Э2	0	

Тема 2.4. Управление качеством в международном менеджменте /Ср/	1	3	ПК-6.1	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2 Л2.3Л3.1 Л3.2 Э1 Э2	0	
Тема 2.5. Финансовый менеджмент ТНК /Лек/	1	2	ПК-6.1	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.3 Л2.2Л3.1 Л3.2 Э1 Э2	0	
Тема 2.5. Финансовый менеджмент ТНК /Сем зан/	1	2	ПК-6.1	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.3 Л2.2Л3.1 Л3.2 Э1 Э2	0	
Тема 2.5. Финансовый менеджмент ТНК /Ср/	1	4	ПК-6.1	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.3 Л2.2Л3.1 Л3.2 Э1 Э2	0	
Тема 2.5. Финансовый менеджмент ТНК /Конс/	1	2	ПК-6.1	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.3 Л2.2Л3.1 Л3.2 Э1 Э2	0	
Тема 2.6. Становление глобального менеджмента /Ср/	1	4	ПК-6.1	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.3 Л2.2Л3.1 Л3.2 Э1 Э2	0	

### РАЗДЕЛ 3. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

1. В процессе освоения дисциплины «Международный менеджмент» используются следующие образовательные технологии: лекции (Л), семинарские занятия (СЗ), самостоятельная работа студентов (СР) по выполнению различных видов заданий.
2. В процессе освоения дисциплины «Международный менеджмент» используются следующие интерактивные образовательные технологии: проблемная лекция (ПЛ). Лекционный материал представлен в виде слайд-презентации в формате «Power Point». Для наглядности используются материалы различных научных и технических экспериментов, справочных материалов, научных статей т.д. В ходе лекции предусмотрена обратная связь со студентами, активизирующие вопросы, просмотр и обсуждение видеофильмов. При проведении лекций используется проблемно-ориентированный междисциплинарный подход, предполагающий творческие вопросы и создание дискуссионных ситуаций. При изложении теоретического материала используются такие методы, как: монологический, показательный, диалогический, эвристический, исследовательский, проблемное изложение, а также следующие принципы дидактики высшей школы, такие как: последовательность и систематичность обучения, доступность обучения, принцип научности, принципы взаимосвязи теории и практики, наглядности и др. В конце каждой лекции предусмотрено время для ответов на проблемные вопросы.
3. Самостоятельная работа предназначена для внеаудиторной работы студентов, связанной с конспектированием источников, учебного материала, изучением дополнительной литературы по дисциплине, подготовкой к текущему и семестровому контролю, а также выполнением индивидуального задания

### РАЗДЕЛ 4. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

<b>4.1. Рекомендуемая литература</b>			
<b>1. Основная литература</b>			
	Авторы,	Заглавие	Издательство, год
Л1.1	Л. Б. Костровец, И. Ю. Беганская, Л. В. Кулешова, А. Э. Кулешов, Ю. А. Мишина	Международный менеджмент: учебное пособие (241 с.)	Донецк : ГОУ ВПО «ДОНАУИГС», 2021
Л1.2	Л. В. Кулешова.	Международный менеджмент: конспект лекций для обучающихся 1 курса образовательной программы магистратуры направления подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление (магистерская программа «Государственное регулирование внешнеэкономической и проектной деятельности») (200 с.)	Донецк : ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС», 2023
<b>2. Дополнительная литература</b>			
	Авторы,	Заглавие	Издательство, год
Л2.1	В. В. Дорофиеенко, И. Ю. Беганская, Л. В. Кулешова [и др.]	Международный менеджмент : учебник (311 с.)	Воронеж [и др.] : Ноулидж, 2019
Л2.2	Самсонова, М. В.	Всеобщее управление качеством : учебное пособие (232 с.)	Ульяновск : УлГТУ, 2014
Л2.3	Смирнова, И. Ю.	Международный менеджмент: Практикум : учебное пособие (110 с.)	Симферополь : Университет экономики и управления, 2019
<b>3. Методические разработки</b>			
	Авторы,	Заглавие	Издательство, год
Л3.1	Л.В.Кулешова	Международный менеджмент: Методические рекомендации по организации самостоятельной работы (25)	Донецк, ФГБОУ ВО «ДОНАУ ИГС», 2023
Л3.2	Л.В.Кулешова	Международный менеджмент: Методические рекомендации по проведению семинарских занятий (25)	Донецк, ФГБОУ ВО «ДОНАУ ИГС», 2023
<b>4.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"</b>			
Э1	Электронно-библиотечная система ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС» -	<a href="https://glib.donampa.ru/greenstone3/library/">https://glib.donampa.ru/greenstone3/library/</a>	
Э2	Внешняя ЭБС - Электронно-библиотечная система Лань -	<a href="https://e.lanbook.com/">https://e.lanbook.com/</a>	
<b>4.3. Перечень программного обеспечения</b>			
Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение, в том числе отечественного производства:			
Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение, в том числе отечественного производства:			
Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение, в том числе отечественного производства: Компьютерная техника с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду (ЭИОС ФГБОУ ВО "ДОНАУИГС") и электроннобиблиотечную систему (ЭБС Лань), а также возможностью индивидуального неограниченного доступа обучающихся в ЭБС и ЭИОС посредством Wi-Fi с персональных мобильных устройств. Сервер: AMD FX 8320/32Gb(4x8Gb)/4Tb(2x2Tb). На сервере установлена свободно распространяемая операционная система DEBIAN 10. MS Windows 8.1 (Лицензионная версия операционной системы подтверждена сертификатами подлинности системы Windows на корпусе ПК ), MS Windows XP (Лицензионная версия операционной системы подтверждена сертификатами подлинности системы Windows на корпусе ПК ), MS Windows 7 (Лицензионная версия операционной системы подтверждена сертификатами подлинности системы Windows на корпусе ПК ), MS Office 2007 Russian OLP NL AE (лицензии Microsoft №42638778, № 44250460), MS Office 2010 Russian (лицензии Microsoft № 47556582, № 49048130), MS Office 2013 Russian (лицензии Microsoft № 61536955, № 62509303, № 61787009, № 63397364), Grub loader for ALT Linux (лицензия GNU LGPL v3), Mozilla Firefox (лицензия MPL2.0), Moodle (Modular Object-Oriented Dynamic Learning Environment лицензия GNU GPL), IncScape (лицензия GPL 3.0+), PhotoScape			
<b>4.4. Профессиональные базы данных и информационные справочные системы</b>			

Электронно-библиотечная система ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС» - <https://glib.donampa.ru/greenstone3/library/>  
Внешняя ЭБС - Электронно-библиотечная система Лань - <https://e.lanbook.com/> (договор №СЭБ 561/у от 09.12.2021)

#### **4.5. Материально-техническое обеспечение дисциплины**

1. Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа: лекционная аудитория № 605 учебный корпус № 1. – комплект мультимедийного оборудования: персональный компьютер, мультимедийный проектор, экран; - специализированная мебель: рабочее место преподавателя, рабочие места обучающихся, стационарная доска, выкатная, доска, Windows 8.1 Professional x86/64 (академическая подписка DreamSpark Premium), LibreOffice 4.3.2.2 (лицензия GNU LGPL v3+ и MPL2.0).

2. Учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа, групповых консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации: № 303 учебный корпус № 6 - специализированная мебель: рабочее место преподавателя, рабочие места обучающихся, стационарная доска, демонстрационные плакаты.

3. Помещения для самостоятельной работы с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно образовательную среду организации: читальные залы, учебные корпуса 1,3,6. Адрес: г.Донецк, ул. Челюскинцев 163а, г. Донецк, г.Донецк, ул. Челюскинцев, 157, г.Донецк ул. Артема 94.

### **РАЗДЕЛ 5. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**

#### **5.1. Контрольные вопросы и задания**

Вопросы для подготовки к зачету:

1. Интернационализация и глобализация международного бизнеса.
2. Сущность международного менеджмента.
3. Цель и задачи международного менеджмента.
4. Особенности менеджмента современных международных компаний.
5. Компаративный анализ национальной и международной компании.
6. Конкретизировать плюсы и минусы развития международного бизнеса.
7. Общее и различное в понятиях «национальное предприятие» и «предприятие с международным статусом».
8. Понятие международной среды бизнеса.
9. Политико-правовая среда.
10. Экономическая среда.
11. Социокультурная среда
12. Технологическая среда.
13. Международная конкурентная среда.
14. Транснационализация бизнеса и производства: сущность и причины.
15. Измерение уровня транснационализации бизнеса.
16. Транснациональные корпорации: эволюция, структура и типология.
17. Структура и классификация транснациональных корпораций.
18. Типы глобальной организационной структуры международной компании, их преимущества и недостатках.
19. Виды ценовой политики в международном менеджменте.
20. Международная продуктовая, ценовая и технологическая политика ТНК.
21. Формы зарубежных филиалов.
22. Сферы регулирования деятельности ТНК..
23. Структуры, регулирующие деятельность ТНК..
24. Формирование концептуальной модели государственного регулирования ТНК в условиях глобализации
25. Факторы, влияющие на степень управленческого контроля над филиалами.
26. Правовое обеспечение создания ТНК.
27. Регулирование деятельности ТНК на территории стран СНГ.
28. Правовое регулирование деятельности ТНК на примере ЮНКТАД.
29. Контроль деятельности ТНК в принимающих странах (на примере России, стран Африки, Латинской Америки, Азии).
30. Сущность и виды планирования.
31. Особенности стратегического планирования.
32. Базовая модель стратегического планирования.
33. Виды международных стратегий.
34. Практика разработки и реализации стратегических планов ТНК
35. Преимущества глобального размещения производства
36. Основные этапы разработки международных стратегий.
37. Основные типы международных стратегий

38. Особенности принятия решений в международной деятельности.
39. Роль информации в процессе принятия решений.
40. Влияние культуры на процесс принятия решений.
41. Методы принятия решений в условиях неопределенности
42. Набор и отбор персонала в процессе создания зарубежных отделений компании
43. Мотивация и оплата труда в международных компаниях.
44. Корпоративная культура как ресурс устойчивого развития международной компании.
45. Корпоративные стратегии.
46. Внутренняя корпоративная социальная ответственность.
47. Проблемы персонала Японии.
48. «Стеклянный потолок»
49. Система тотального управления качеством
50. Международные премии качества.
51. Управление качеством в США.
52. Управление качеством в Японии.
53. Управление качеством в Финляндии
55. Концепции глобального менеджмента
56. Становление глобальных предприятий
57. Глобальная система финансового регулирования
58. Проблемы глобального управления окружающей средой
59. Формула Эрлиха «Богатство нации» и ее составляющие.
60. Глобальное управление человеческими ресурсами.

## 5.2. Темы письменных работ

### ПРИМЕРНЫЕ ТЕМЫ ДОКЛАДОВ, СООБЩЕНИЙ ДЛЯ ПРОВЕРКИ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИИ

Тема 1.2. Среда международного менеджмента.

1. Компаративный анализ национальной и международной компании.
2. Конкретизировать плюсы и минусы развития международного бизнеса.
3. Выявить общее и различное в понятиях «национальное предприятие» и «предприятие с международным статусом».

Тема 1.3. Транснациональные корпорации как основной субъект международного бизнеса.

1. Типы глобальной организационной структуры международной компании, их преимущества и недостатках
2. Формы зарубежных филиалов.
3. Международная продуктовая, ценовая и технологическая политика ТНК.
4. Виды ценовой политики в международном менеджменте.

Тема 1.4. Правовое регулирование международной деятельности ТНК

1. Факторы, влияющие на степень управленческого контроля над филиалами.
2. Правовое регулирование деятельности ТНК на примере ЮНКТАД.
3. Регулирование деятельности ТНК на территории стран СНГ.
4. Правовое обеспечение создания ТНК.
5. Контроль деятельности ТНК в принимающих странах (на примере России, стран Африки, Латинской Америки, Азии).

Тема 2.1. Особенности планирования в международном менеджменте

1. Преимущества глобального размещения производства.
2. Основные типы международных стратегий.
3. Основные этапы разработки международных стратегий.

Тема 2.3. Управление человеческими ресурсами в международном бизнесе

1. Корпоративные стратегии.
2. «Стеклянный потолок»
3. Внутренняя корпоративная социальная ответственность.
4. Проблемы персонала Японии.

Тема 2.5. Становление глобального менеджмента

1. Какие существуют подходы к определению сущности глобального менеджмента?
2. Чем отличается наднациональная концепция глобального менеджмента от цивилизационной?
3. Какие угрозы предвещает планетарная концепция глобального менеджмента?
4. В чем заключается мировая проблема рынков труда?

## 5.3. Фонд оценочных средств

Фонд оценочных средств дисциплины "Международный менеджмент" разработан в соответствии с локальным нормативным актом ФГБОУ ВО "ДОНАУИГС".

Фонд оценочных средств дисциплины "Международный менеджмент" в полном объеме представлен в виде приложения к данному РПД.

#### **5.4. Перечень видов оценочных средств**

устный опрос,  
тестовые задания,  
доклады, сообщения,  
контроль знаний по разделам дисциплины,  
индивидуальное задание

### **РАЗДЕЛ 6. СРЕДСТВА АДАПТАЦИИ ПРЕПОДАВАНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ К ПОТРЕБНОСТЯМ ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ**

В случае необходимости, обучающимся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья (по заявлению обучающегося) могут предлагаться одни из следующих вариантов восприятия информации с учетом их индивидуальных психофизических особенностей:

- 1) с применением электронного обучения и дистанционных технологий.
- 2) с применением специального оборудования (техники) и программного обеспечения, имеющихся в ФГБОУ ВО "ДОНАУИГС".

В процессе обучения при необходимости для лиц с нарушениями зрения, слуха и опорно-двигательного аппарата предоставляются следующие условия:

- для лиц с нарушениями зрения: учебно-методические материалы в печатной форме увеличенным шрифтом; в форме электронного документа; в форме аудиофайла (перевод учебных материалов в аудиоформат); индивидуальные задания и консультации.

- для лиц с нарушениями слуха: учебно-методические материалы в печатной форме; в форме электронного документа; видеоматериалы с субтитрами; индивидуальные консультации с привлечением сурдопереводчика; индивидуальные задания и консультации.

- для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: учебно-методические материалы в печатной форме; в форме электронного документа; в форме аудиофайла; индивидуальные задания и консультации.

### **РАЗДЕЛ 7. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО УСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

Изучение дисциплины осуществляется по следующим формам: лекции, семинарские занятия и самостоятельная (в том числе индивидуальная) работа обучающегося. Важным условием для освоения дисциплины в процессе занятий является ведение конспектов, освоение и осмысление терминологии изучаемой дисциплины. Материалы лекционных занятий следует своевременно подкреплять проработкой соответствующих разделов в учебниках, учебных пособиях, научных статьях и монографиях, в соответствии со списком основной и дополнительной литературы. Дополнительная проработка изучаемого материала проводится во время семинарских занятий, в ходе которых анализируются и закрепляются основные знания, полученные по дисциплине. При подготовке к семинарским занятиям следует использовать основную и дополнительную литературу из представленного списка. На семинарских занятиях приветствуется активное участие в обсуждении конкретных ситуаций, способность на основе полученных знаний находить наиболее эффективные решения поставленных проблем, уметь находить полезный дополнительный материал по тематике семинарских занятий. В рамках изучения учебной дисциплины необходимо использовать передовые информационные технологии – компьютерную технику, электронные базы данных, Интернет. Целями самостоятельной работы обучающегося является: систематизация и закрепление полученных теоретических знаний и практических умений; углубление и расширение теоретических знаний; формирование умения использовать справочную литературу; формирование самостоятельности мышления, способностей к саморазвитию, самосовершенствованию и самореализации; развитие исследовательских умений. Самостоятельная (в том числе индивидуальная) работа выполняется обучающимся по заданию преподавателя, в соответствии с Фондом оценочных средств дисциплины и содержит следующие задания: для подготовки к устному опросу – изучение программного материала дисциплины (работа с учебником и конспектом лекции, изучение рекомендуемых литературных источников, конспектирование источников); для подготовки и написания реферата, доклада – работа с электронными информационными ресурсами и ресурсами Internet (использование аудио- и видеозаписи); для проведения контроля знаний по разделам учебной дисциплины – подведение промежуточных и текущих итогов; Изучение дисциплины предполагает форму промежуточной аттестации – зачет.

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ»**

**Факультет стратегического управления и международного бизнеса  
Кафедра менеджмента внешнеэкономической деятельности**

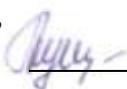
**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**

по дисциплине (модулю) «Международный менеджмент»

Направление подготовки	38.04.04	Государственное и муниципальное управление
Профиль	Государственное регулирование внешнеэкономической и проектной деятельности	
Квалификация	МАГИСТР	
Форма обучения	очная	

Донецк  
2023

Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю) «Международный менеджмент» для обучающихся 1 курса образовательной программы магистратуры направления подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление (профиль «Государственное регулирование внешнеэкономической и проектной деятельности») очной формы обучения.

Автор,  
разработчик:  \_\_\_\_\_  
доцент, канд. экон. наук, доцент, Л.В. Кулешова  
\_\_\_\_\_  
должность, ученая степень, ученое звание, инициалы и фамилия

ФОС рассмотрен на заседании кафедры \_\_\_\_\_ на \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ *менеджмента* \_\_\_\_\_ *внешнеэкономической*  
*деятельности* \_\_\_\_\_

Протокол заседания кафедры от \_\_\_\_\_ 19.04 2023 г. \_\_\_\_\_ № 17  
\_\_\_\_\_ дата \_\_\_\_\_

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ И.Ю.  
Беганская \_\_\_\_\_  
(подпись) (инициалы, фамилия)

## РАЗДЕЛ 1.

### ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ по учебной дисциплине «Международный менеджмент»

#### 1.1. Основные сведения об учебной дисциплине

Характеристика учебной дисциплины  
(сведения соответствуют разделу РПУД)

Образовательная программа	магистратура
Направление подготовки	38.04.04 Государственное и муниципальное управление
Профиль	«Государственное регулирование внешнеэкономической и проектной деятельности»
Количество разделов учебной дисциплины	2
Часть образовательной программы	Блок 1. Дисциплины(модули).Часть, формируемая участниками образовательных отношений Б1.В.03
Формы текущего контроля	устный опрос; тестовые задания; доклады, сообщения; ситуационные задания; контроль знаний по разделам дисциплины, индивидуальное задание
Показатели	Очная форма обучения
Количество зачетных единиц (кредитов)	3
Год подготовки	2022
Семестр	1
<b>Общая трудоемкость (академ. часов)</b>	108
<b>Аудиторная контактная работа:</b>	38
Лекционные занятия	18
Семинарские занятия	18
<b>Самостоятельная работа</b>	34
<b>Контроль</b>	-
<i>Форма промежуточной аттестации</i>	Зачет

## 1.2. Перечень компетенций с указанием этапов формирования в процессе освоения образовательной программы.

Таблица 2

### Перечень компетенций и их элементов

Код и наименование профессиональной компетенции	Код и наименование индикатора достижения профессиональной компетенции	Результат освоения (знать, уметь, владеть)	Индекс элемента
ПК-6: Способен осуществлять и развивать международное сотрудничество, представлять организации социальной сферы и публичных органов власти в отношениях с зарубежными и международными организациями	ПК-6.1: Демонстрирует знания новых технологий управления и тенденции развития политических процессов в стране, мире, способен использовать основные категории и методы общего и специального менеджмента в системе государственного / муниципального управления, разбирается в современных моделях управления, способен анализировать принципы их построения и функционирования	<b>Знать:</b> тенденции развития мировой экономики;	ПК 6.1. 3-1
		особенности и правовое обеспечение хозяйственной деятельности на международном уровне;	ПК 6.1. 3-2
		структуру и особенности международных стандартов хозяйственной деятельности;	ПК 6.1. 3-3
		<b>Уметь:</b> воспринимать разнообразие экономических систем стран мира;	ПК 6.1 У-1
		анализировать влияние международных стандартов на развитие деятельности международных компаний;	ПК 6.1 У-2
		строить бизнес-процессы в компании с учетом особенностей экономики страны пребывания.	ПК 6.1 У-3
		<b>Владеть:</b> навыками анализа глобализационных процессов в мире;	ПК 6.1 В-1
		умениями планирования хозяйственной деятельности;	ПК 6.1В-2
технологиями управления мультикультурным персоналом	ПК 6.1 В-3		

Этапы формирования компетенций в процессе освоения  
основной образовательной программы

№ п/п	Контролируемые разделы (темы) учебной дисциплины	Номер семестра	Код контролируемой компетенции (или ее части)	Наименование оценочного средства
<b>Раздел 1. Теоретические основы международного менеджмента</b>				
1.	Тема 1.1. Международный менеджмент: сущность основных понятий	1	ПК 6.1. 3-1 ПК 6.1 У-3	Устный опрос, ситуационные задания
2.	Тема 1.2. Среда международного менеджмента	1	ПК 6.1. 3-1 ПК 6.1 У-1 ПК 6.1 У-3 ПК 6.1 В-3	Устный опрос, ситуационные задания, доклад, сообщение
3.	Тема 1.3. Транснациональные корпорации как основной субъект международного бизнеса	1	ПК 6.1. 3-1 ПК 6.1. 3-2 ПК 6.1. 3-3	Устный опрос, ситуационные задания, доклад, сообщение контроль знаний по разделу 1
4	Тема 1.4. Правовое регулирование международной деятельности	1	ПК 6.1. 3-3 ПК 6.1 У-3 ПК 6.1 В-1	Устный опрос, доклад, сообщение
<b>Раздел 2. Функциональные особенности международного менеджмента</b>				
5.	Тема 2.1. Особенности планирования в международном менеджменте	1	ПК 6.1. 3-3 ПК 6.1 У-2 ПК 6.1 У-3 ПК 6.1В-2	Устный опрос, ситуационные задания
6.	Тема 2.2. Принятие решений в международном менеджменте	1	УК-3.2 УК-3.3 ПК 6.1 У-3	Устный опрос, ситуационные задания
7.	Тема 2.3. Управление человеческими ресурсами в ТНК	1	УК-3.2 УК-3.3 ПК 6.1 У-2 ПК 6.1 В-3	Устный опрос, ситуационные задания. доклад, сообщение
8	Тема 2.4. Управление качеством в международном менеджменте	1	ПК-6.2. ПК 6.1. 3-2 ПК 6.1. 3-3	Устный опрос, ситуационное задание
9	Тема 2.5. Финансовый менеджмент ТНК	1	ПК 6.1. 3-2 ПК 6.1 У-1 ПК 6.1 У-2 ПК 6.1 У-3	Устный опрос, аналитическое задание
10	2.6. Становление глобального менеджмента	1	ПК 6.1. 3-1 ПК 6.1 У-3 ПК 6.1 В-1	Устный опрос, ситуационные задания, доклад, сообщение контроль знаний по разделу 2

## РАЗДЕЛ 2. Текущий контроль

Текущий контроль знаний используется для оперативного и регулярного управления учебной деятельностью (в том числе самостоятельной работой) обучающихся.

В условиях балльно-рейтинговой системы контроля результаты текущего оценивания обучающегося используются как показатель его текущего рейтинга. Текущий контроль успеваемости осуществляется в течение семестра, в ходе повседневной учебной работы по индивидуальной инициативе преподавателя. Данный вид контроля стимулирует у обучающегося стремление к систематической самостоятельной работе по изучению учебной дисциплины.

Таблица 2.1

Распределение баллов по видам учебной деятельности  
(балльно-рейтинговая система)

Наименование Раздела/Темы	Вид задания						
	СЗ			Всего за тему	КЗР	Р (СР)	ИЗ*
	УО	СЗ	ТЗ				
Р.1.Т.1.1	3	3	3	6	5	3	10
Р.1.Т.1.2	3	3	3	9			
Р.1.Т.1.3	3	3		6			
Р.1.Т.1.4	3	3	3	9			
Р.2.Т.2.1	3	3		6	5	3	
Р.2.Т.2.2	3	3		6			
Р.2.Т.2.3	3	3		6			
Р.2.Т.2.4	3	3		6			
Р.2.Т.2.5	3			3	5	3	
Р.2.Т.2.6	3	3		6			
<b>Итого: 100б</b>	<b>30</b>	<b>27</b>	<b>9</b>	<b>66</b>	<b>15</b>	<b>9</b>	<b>10</b>

\* - Баллы за выполнение индивидуального задания выставляется в конце семестра после изучения всех тем учебной дисциплины «Международный менеджмент»

### 2.1. Рекомендации по оцениванию устных ответов обучающихся

С целью контроля усвоения пройденного материала и определения уровня подготовленности обучающихся к изучению новой темы в начале каждого семинарского занятия преподавателем проводится индивидуальный или фронтальный устный опрос по выполненным заданиям предыдущей темы.

Критерии оценки.

**Оценка «отлично»** ставится, если обучающийся:

- 1) полно и аргументировано отвечает по содержанию вопроса;
- 2) обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры;
- 3) излагает материал последовательно и правильно, с соблюдением исторической и хронологической последовательности;

**Оценка «хорошо»** – ставится, если обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает одна-две ошибки, которые сам же исправляет.

**Оценка «удовлетворительно»** – ставится, если обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данного задания, но:

- 1) излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил;
- 2) не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры;
- 3) излагает материал непоследовательно и допускает ошибки.

## ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПОДГОТОВКИ ОБУЧАЮЩИХСЯ

<i>Контролируемые разделы (темы) учебной дисциплины</i>	<i>Вопросы для подготовки к устному опросу по темам дисциплины</i>
<b>Раздел 1. Теоретические основы международного менеджмента</b>	
Тема 1.1. Сущность и характерные черты международного менеджмента	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сущность и функции международного менеджмента.</li> <li>2. Какое существует соотношение между понятиями «международный бизнес», «международный менеджмент», «общий менеджмент»?</li> <li>3. Какие критерии положены в основу периодизации развития международного менеджмента?</li> <li>4. Приведите определение понятия «международная корпорация».</li> </ol>
Тема 1.2. Среда международного менеджмента	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Какие составляющие внешней среды менеджмента?</li> <li>2. Что нужно знать менеджеру об анализе экономической среды?</li> <li>3. Правовой анализ среды: что важно учесть для принятия управленческих решений?</li> <li>4. Что является важным для международного менеджера в политических аспектах среды?</li> </ol>
Тема 1.3. Транснациональные корпорации как основной субъект международного бизнеса	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Каковы условия возникновения транснациональных корпораций (ТНК)?</li> <li>2. Каковы основные признаки транснациональной корпорации?</li> <li>3. Какие существуют модели международной интеграции (транснационализации) субъектов производственно-хозяйственной деятельности</li> <li>4. В чем положительные и отрицательные последствия производственно-хозяйственной деятельности ТНК для экономики государства</li> <li>5. В чем преимущества ТНК</li> <li>6. В чем специфика классификации ТНК?</li> </ol>
Тема 1.4. Правовое регулирование международной деятельности ТНК	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Правовой статус транснациональных корпораций: международный 19НК19д.</li> <li>2. Подразделения ЮНКТАД, регулирующие деятельность ТНК.</li> <li>3. Нормы национального права, регулирующие создание и деятельность ТНК.</li> <li>4. Перспективность использования международно-правовой унификации статуса ТНК.</li> </ol>
<b>Раздел 2. Функциональные особенности международного менеджмента</b>	
Тема 2.1. Особенности планирования в международном менеджменте	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. В чем заключается отличие международных стратегий?</li> <li>2. В чем заключается необходимость стратегического планирования для 19ТНК?</li> <li>3. Какие стратегические ориентации международных корпораций?</li> <li>4. В чем заключается связь международных стратегий и национальных культур?</li> </ol>
Тема 2.2. Принятие решений в международном менеджменте	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Чем отличаются управленческие решения ТНК от решений национальных компаний?</li> <li>2. Что такое централизация управленческих решений?</li> <li>3. Какие преимущества и недостатки присущи децентрализованным решениям?</li> <li>4. В каких четырех сферах принимаются централизованные решения?</li> <li>5. Как выбрать оптимальное соотношение между</li> </ol>

	<p>централизацией и децентрализацией?</p> <p>6. В чем заключаются особенности международных альтернатив?</p>
<p>Тема 2.3. Управление человеческими ресурсами в международном бизнесе</p>	<p>1. Особенности управления персоналом в международных организациях.</p> <p>2. Отбор персонала для МНК и формирования международного коллектива.</p> <p>3. Развитие персонала в ТНК.</p> <p>4. Основные модели управления персоналом в международном менеджменте.</p>
<p>Тема 2.4. Управление качеством в международном менеджменте</p>	<p>1. Система менеджмента качества в ТНК.</p> <p>2. Международная организация по стандартизации ISO.</p> <p>3. Управление качеством в странах ЕС.</p> <p>4. Японский подход к управлению качеством.</p> <p>5. Американская система управления качеством.</p> <p>6. Управление качеством на предприятиях России.</p>
<p>Тема 2.5. Финансовый менеджмент ТНК</p>	<p>1. Сущность корпоративных финансов ТНК.</p> <p>2. Управление денежными потоками ТНК.</p> <p>3. Показатели финансовой эффективности деятельности ТНК.</p> <p>4. Задачи финансового менеджмента ТНК</p>
<p>Тема 2.6. Становление глобального менеджмента</p>	<p>1. Подходы к определению сущности глобального менеджмента?</p> <p>2. Концепции глобального менеджмента: планетарная, наднациональная, цивилизационная, транснациональная.</p> <p>3. Какие угрозы предвещает планетарная концепция глобального менеджмента?</p> <p>4. В чем заключается мировая проблема рынков труда?</p> <p>5. Какие проблемы в глобальном управлении окружающей средой?</p>

## 2.2. Рекомендации по оцениванию результатов тестовых заданий обучающихся

В завершении изучения каждого раздела дисциплины (модуля) может проводиться тестирование (контроль знаний по разделу, рубежный контроль).

*Критерии оценивания.* Уровень выполнения текущих тестовых заданий оценивается в баллах. Максимальное количество баллов по тестовым заданиям определяется преподавателям и представлено в таблице 2.1.

Тестовые задания представлены в виде оценочных средств и в полном объеме представлены в банке тестовых заданий в электронном виде. В фонде оценочных средств представлены типовые тестовые задания, разработанные для изучения дисциплины «Международный менеджмент».

0\* - в журнал академической группы не выставляется

### ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ

#### Раздел 1. Теоретические основы международного менеджмента

#### Тема 1.1. Международный менеджмент: сущность основных понятий

*Тестовое задание 1. Укажите правильное определение понятия международный менеджмент.*

А) часть ВЭД, которая отвечает за выработку решений, связанных с выбором стратегии рыночного поведения;

Б) это совокупность действий, направленных на привлечение, развитие и поддержание эффективной рабочей силы, необходимой для достижения целей международной компании;

В) особый вид менеджмента, главными целями которого является формирование, развитие и использование конкурентных преимуществ фирмы за счет возможностей ведения

бизнеса в различных странах и соответствующем использовании экономических, социальных, демографических, культурных и других особенностей этих стран;

Г) нет правильного ответа.

**Тестовое задание 2. Укажите существенное отличие международного менеджмента от традиционного (национального):**

А) возможность эффективного использования "культурного фактора" практически в любой сфере управления;

Б) поиск путей и методов развития международного бизнеса и превращение их в конкурентные преимущества международной компании в ряде стран и в контексте межгосударственных отношений;

В) различия в коммуникационных процессах;

Г) нет правильного ответа.

**Тестовое задание 3. Укажите на какие группы классифицируются цели международного маркетинга:**

А) Качественные и относительные;

Б) Количественные и относительные;

В) Количественные и качественные;

Г) нет правильного ответа.

**Тестовое задание 4. Выберите правильный вариант ответа: Формирование системы теоретических знаний и практических навыков, необходимых для управления маркетинговой деятельностью в международных компаниях, осуществление в этих хозяйственных формированиях основных функций менеджмента является...**

А) целью дисциплины «Международное управление»;

Б) задачей дисциплины «Международный менеджмент и маркетинг»;

В) целью дисциплины «Международный менеджмент и маркетинг»;

Г) нет правильного ответа.

**Тестовое задание 5. Укажите задачи курса изучения дисциплины «Международный менеджмент и маркетинг»:**

А) использовать полученные знания при анализе перспектив выхода предприятия на внешний рынок, при составлении внешнеторговых контрактов, при подготовке переговоров с иностранными партнерами.

Б) охарактеризовать современные маркетинговые стратегии в деятельности международных компаний, освоить подходы к разработке комплекса маркетинговых мероприятий международной компании;

В) выявить роль и значение ТНК в мировой экономике, торговле и в развитии инновационных процессов и технологий менеджмента и маркетинга;

Г) все ответы верны.

**Тема 1.2. Среда международного менеджмента**

**Тестовое задание 1. Укажите, с чем связана особенность международной среды**

А) со сложностью его географического и отраслевого аспектов;

Б) отраслевых аспектов;

В) с конъюнктурой рынка;

Г) нет правильного ответа.

**Тестовое задание 2. Укажите, сколько факторов влияния на деятельность международных корпораций имеет политическая составляющая политико-правовой среды:**

А) 3;

Б) 2;

В) 5;

Г) 4.

**Тестовое задание 3. Укажите, какими факторами определяется индекс конкурентоспособности:**

А) глобализация, менеджмент, наука и технологии;

Б) состояние внутренней экономики;

- В) правительство, финансы, человеческий фактор;
- Г) все ответы верны.

**Тестовое задание 4. Укажите, какая среда международного менеджмента представляет собой совокупность этнических и культурных характеристик населения принимающих стран создают соответствующие национальные стереотипы поведения.**

- А) Социально-культурная среда;
- Б) Политико-правовая среда;
- В) Экономическая среда;
- Г) Конкурентная среда.

**Тестовое задание 5. Выберите правильный вариант ответа. Рынок, на котором свободно соперничают независимые продавцы за право продать свой товар свободному покупателю - это ... среда**

- А) социокультурная;
- Б) конкурентная;
- В) экономическая;
- Г) технологическая.

### 2.3. Рекомендации по оцениванию результатов ситуационных заданий.

Максимальное количество баллов*	Правильность (ошибочность) решения
Отлично	Полные верные ответы. В логичном рассуждении при ответах нет ошибок, задание полностью выполнено. Получены правильные ответы, ясно прописанные во всех строках заданий и таблиц
Хорошо	Верные ответы, но имеются небольшие неточности, в целом не влияющие на последовательность событий, такие как небольшие пропуски, не связанные с основным содержанием изложения. Задание оформлено не вполне аккуратно, но это не мешает пониманию вопроса
Удовлетворительно	Ответы в целом верные. В работе присутствуют незначительные хронологические или исторические ошибки, механическая ошибка или описка, несколько искажившие логическую последовательность ответа
	Допущены более трех ошибок в логическом рассуждении, последовательности событий и установлении дат. При объяснении исторических событий и явлений указаны не все существенные факты
Неудовлетворительно	Ответы неверные или отсутствуют

\* Представлено в таблице 2.1.

## ТИПОВЫЕ СИТУАЦИОННЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОВЕРКИ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИИ

### Раздел 1. Теоретические основы международного менеджмента

**Ситуационное задание к теме 1.1. Международный менеджмент: сущность основных понятий**

Компания «Нестле» - мировой лидер по производству продуктов питания. На 500 фабриках и промышленных предприятиях, входящих в корпорацию «Нестле» и находящихся в 84 странах мира, производится более 15 тыс. различных видов продуктов питания более чем 8500 торговых марок, работает 250 тыс. человек. В рамках стратегии долгосрочных инвестиций компания активно вкладывает средства в местные производства, разработку продуктов, которые соответствуют вкусам и традициям населения в различных странах, а также используют местное сырье и компоненты.

Таким образом, «Нестле» объединяет международный опыт и лидерство в пищевой индустрии с потребностями и вкусами пользователей.

Компания позволила своим международным подразделениям в определенных рамках действовать самостоятельно в сфере маркетинга, учитывая местные условия и культуру. Считается, что из всех крупных компаний мира «Нестле» - наиболее децентрализованная. Ей труднее, чем другим конкурентам, переходить на модель централизованного управления, которая, в свою очередь, значительно помогает снизить расходы в таких сферах, как система снабжения или продажи, где желаемый эффект достигается за счет экономии на масштабов.

В компании отсутствовал корпоративный информационный центр.

Руководство компании пришло к выводу, что такая хаотичная информационная система приводила к неэффективности и дополнительным затратам, что, в свою очередь, препятствовало эффективной конкуренции в сфере электронной коммерции. Например, отсутствие стандартных бизнес-процессов не позволяло компании использовать ее рыночную власть покупателя на мировых сырьевых рынках для достижения низких цен на сырье и ингредиенты. Даже если отдельные предприятия «Нестле» использовали одних и тех же глобальных поставщиков, они заключали контракты с различными условиями поставки и закупочным ценам. Или из-за невозможности наладить обмен информацией между подразделениями компании одна и та же продукция, например, батончик «Кит-Кат», продавалась в разных странах под десятком различными штрих-кодами, существенно усложняло задачу отслеживания продажи товаров «Нестле».

*Контрольные вопросы:*

1. Какую концепцию международного менеджмента использовала компания?
2. Какую модель международного менеджмента использует компания?
3. Существует необходимость изменения или реорганизации данной модели?

## **Ситуационные задания к теме 1.2. Среда международного менеджмента**

Ознакомьтесь со следующими примерами межкультурного взаимодействия и воздействия особенностей бизнес-культур на международный бизнес и менеджмент.

Прокомментируйте сложившуюся ситуацию и определите причины непонимания и разногласий. Обоснуйте свою точку зрения, используя методы анализа бизнес-культур и сравнительных исследований Г. Хофштеда, Ф. Тромпенаарса, Э. Холла, Д. МакГрегора и др.

### ***Ситуация 1 - Ассоциации***

В конце 70-х годов советская делегация, находившаяся в Индии с краткосрочным визитом, была приглашена в частный дом на ужин. Войдя в дом, советские гости увидели многочисленные свастики, развешанные хозяином под потолком. Руководитель делегации (ветеран Великой Отечественной войны) немедленно заявил протест. Причем сделал это в достаточно эмоциональной форме.

### ***Ситуация 2 - Семейные узы***

М-р Берд, экс-сотрудник американского госдепартамента, был нанят известной мультинациональной корпорацией в качестве представителя в Саудовской Аравии.

Бывший американский дипломат был приглашен в дом м-ра Фауда для обсуждения его возможного участия в местном СП с упомянутой корпорацией.

Они были представлены друг другу, и так как это была их первая встреча, разговор начался с неформальной беседы. Вопросы были обычные, например: «Как дела? Как долетели? Как семья? Как поживают ваши родители?» и т.д.

М-р Берд, знакомый с принятыми формальностями приветствия и знакомства, на вопросы отвечал: «Спасибо, хорошо... Мой отец в порядке, но, к сожалению, стал хуже слышать... Я виделся с ним несколько месяцев назад, на Рождество, когда мы забирали его на пару дней из дома престарелых...» С этого момента что-то пошло не так... М-р Фауд был достаточно гостеприимен и учтив, но не проявлял никакого интереса к ведению бизнеса с американским коллегой.

### ***Ситуация 3 - Сразу к делу***

Данный инцидент был рассказан британским консультантом по управлению, работающим в Париже.

Я присутствовал на первой встрече исполнительного директора американской консалтинговой компании,

базирующейся в Нью-Йорке, с тремя партнерами из Парижской консалтинговой фирмы.

Переговоры не пошли...

Не прошло и 15 минут заседания как американский коллега запросил данные о годовых доходах французской компании, и, не дожидаясь ответа, предложил французам произвести расчет предполагаемой доли рынка, т.к. его компания заинтересована в их сотрудничестве. Я почувствовал что в офисе стало «холодно».

#### **Ситуация 4 - Обед по-японски**

«Почему никто не стал есть?» - этот вопрос читался в удивленных глазах американской деловой леди на приеме высокопоставленной делегации клиентов из Японии.

«Я приложила такие огромные усилия для приготовления для них фуршета! Стол был сервирован лучшим фарфором и серебром. Я заказала лучший японский чай... Но никто даже не притронулся к еде!»

**Ситуационное задание к теме 1.3. Транснациональные корпорации как основной субъект международного бизнеса.**

#### **МАСТЕР-КЕЙС «ЭКСПОРТ РОССИЙСКОЙ НЕФТИ»**

Российская торговая фирма «Нефэкс» (названия компаний и фамилии изменены, любое совпадение является случайным), специализирующаяся на поставках нефти за рубеж, главным образом в США, столкнулась в 1998г. со значительными трудностями в своей деятельности, связанными прежде всего с падением мировых цен, которое было вызвано целым рядом факторов.

Во-первых, наблюдалось значительное увеличение производства и поставок нефти странами-членами ОПЕК, на которые приходится основная часть мирового нефтяного экспорта. Быстрый рост добычи нефти странами ОПЕК, наблюдавшийся в 1997 г., был подкреплен решением о десятипроцентном увеличении экспортных квот. Кроме того, на мировой рынок нефти увеличила свои поставки Норвегия в связи с разработкой нефтяного месторождения в Северном море.

Во-вторых, причинами падения цен явились отрицательные факторы, воздействующие на спрос нефти и нефтепродуктов в мире, а именно: кризис в Юго-Восточной Азии, замедление темпов экономического роста в США и Западной Европе и относительно теплая зима в Северном полушарии.

К тому же 1998г. и для экономической ситуации в самой России также оказался довольно сложным. Финансовый кризис, разразившийся после решений правительства Кириенко от 17 августа, привел к значительному падению курса рубля - с 6 руб. на 1 августа до 16 руб. на 10 октября 1998 г. и 23 руб. на 1 февраля 1999 г. В стране произошло резкое, более чем в три раза, увеличение цен, в том числе возросли цены и на энергоносители.

Внутренний платежеспособный спрос оказался весьма ограниченным в связи с падением производства и крайне тяжелым положением значительного числа предприятий российской промышленности. Россия находилась в состоянии острейшего бюджетного кризиса. Замораживание выплат по ГКО и объявление 90-дневного моратория на внешние платежи подорвало доверие к России со стороны иностранных инвесторов и партнеров, нарушило работу банковской системы, поставило многие ранее мощные банковские структуры на грань банкротства, привело к отказу ряда банков от своих обязательств перед внутренними и внешними клиентами.

Российская фирма «Нефэкс» вынуждена была определиться в приоритетах развития своей будущей предпринимательской деятельности, а именно решить, какому рынку - внутреннему или внешнему - отдавать предпочтение, какие рынки за рубежом являются более привлекательными.

Руководство при принятии стратегического решения воспользовалось антикризисной программой правительства Примакова и прогнозом развития мирового рынка нефти, подготовленным сотрудниками аналитической группы своей фирмы. В частности, в этом прогнозе отмечалось, что снижение добычи нефти странами-членами ОПЕК на 1245 тыс. баррелей, или на 4,6%, и дополнительное сокращение предложения нефти с июля 1998 г. на 1355 тыс. баррелей в день, или совокупное сокращение предложений нефти в размере 3,1 млн.

баррелей в день по отношению к базовому уровню февраля 1998г., не позволит восстановить предкризисный уровень цен ни в текущем, ни в будущем году, поскольку существует множество других факторов, оказывающих сильное понижающее давление на цены.

Во-первых, Ирак увеличивает производство и экспорт нефти, поскольку его экспортная квота решением Совета Безопасности ООН увеличена с 2 млрд. до 5,25 млрд. долл.

Во-вторых, значительно возрастет производство нефти за пределами ОПЕК, прежде всего в Северном море, Южной Америке и Африке (как ожидается, в 1999 г. прирост производства нефти странами- не членами ОПЕК составит около 1,2 млн. баррелей в день).

В-третьих, роль понижателей цены на нефть будут играть избыточные запасы нефти и нефтепродуктов, которые, например, в США, к началу июля 1998 г. достигли 1073 млн. баррелей, что на 8,4% выше среднего уровня данной страны для этого времени года.

В-четвертых, негативное влияние на рынок будет оказывать слабый спрос на нефть и нефтепродукты в странах Юго-Восточной Азии.

Таким образом, сотрудниками аналитической группы делался прогноз среднемировой цены на нефть на 1999г. на уровне ниже 11 долл. за баррель, и тем самым предполагалось, что даже к концу 1999 г. она не превысит 14 долл. за баррель.

*Контрольные вопросы:*

1) Изучите проблему, проведите анализ внешней среды бизнеса, оцените риски и дайте прогноз развития ситуации. Используйте инструментарий SWOT и STEEP-анализа.

2) Российской фирме «Нефэкс» предпочтительнее развивать в ближайшей перспективе экспорт нефти или расширять ее поставки внутри страны? Дайте обоснование своему решению.

3) Какие еще трудности, кроме указанных в кейсе, Вы могли бы назвать при попытках фирмы «Нефэкс» активизировать свою экспортную деятельность? В том числе в США?

4) На рынки каких других стран Вы порекомендовали бы фирме «Нефэкс» обратить внимание?

5) Предложите схему организационного построения управления фирмой, включая ее экспортный отдел и его подотделы. Укажите их основные функции и направления работы.

6) Какие стратегии предпочтительнее для фирмы «Нефэкс» при ее работе на внешнем рынке?

## **Раздел 2. Функциональные особенности международного менеджмента**

### **Ситуационное задание к теме 2.1. Особенности планирования в международном менеджменте**

Фирма Creme & Duefte присутствовала 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 км<sup>2</sup>, в 48 раз больше площади Германии.

Численность жителей 147 млн, различия по плотности в европейской части: 40, в азиатской — 3 жителя на 1 км<sup>2</sup>. Москва имеет площадь около 1 000 км<sup>2</sup> и 9 млн жителей); □ экономические условия (большая 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. 4. Конкурентная ситуация в косметической отрасли. Среди российских производителей косметики отсутствуют фирмы, осуществляющие консультирование. Предпочитается продажа продуктов через оптовую торговлю. Консультации осуществляются в косметических кабинетах или домах моделей.

*Контрольные вопросы:*

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.

### **Ситуационное задание к теме 2.2. Принятие решений в международном менеджменте**

Многие организации создают группы для принятия решений по различным вопросам - от найма сотрудников и финансирования колледжей до разработки и продвижения на рынок новых изделий. Центр систем и исследований отделения «Аэроспейс энд Дефенс Дивитн» фирмы «Ханиуэлл» пользуется этим методом с 1971 г. и часто в очень необычных ситуациях. Центр прибегает к групповым решениям даже по поводу замены руководителей высшего звена.

Краеугольным камнем группового подхода Центра к принятию решений является группа управления Центром. В эту группу входит несколько руководителей высокого ранга, включая вице-президента Центра, инспектора, директора по кадрам, директоров по исследованиям, развитию, современному планированию и совершенствованию структуры организации. Кроме работы в этой группе, каждый ее член возглавляет группу руководителей менее высокого уровня в своем отделе. Последние в свою очередь стоят во главе групп, состоящих из контролеров и начальников технических секторов. Группа управления Центром собирается раз в две недели, чтобы рассматривать различные вопросы, связанные с планированием, кадрами и распределением ресурсов. Недавно была создана должность директора по развитию, который входит в состав группы управления Центром.

Во многих организациях определение необходимости замены и подбор кандидатур входит в обязанность вице-президента, которому в определенной мере помогает директор по кадрам. Другие директора, равные по уровню директору по развитию, не участвуют в этом деле. В Центре вопросы замены находятся в ведении группы управления. Группа была очень озабочена тем, чтобы на эту должность попал наиболее подходящий человек, т.к. директор по развитию отвечает за разработку и реализацию планов, стратегию маркетинга и ведение дел. Он несет также ответственность за поддержание нормальных отношений фирмы с потребителями. Группа управления сначала попросила других руководителей высшего ранга предложить кандидатуры на этот пост и дать сведения по их квалификации и

заинтересованности в работе такого рода. Затем состоялся «мозговой штурм». Целью последнего стало составление списка кандидатов. Хотя члены группы имели разные мнения о квалификации предложенных кандидатов, на время составления списка группы об этом временно «забыли». По завершении «штурма» вице-президент Центра попросил каждого члена группы собрать все возможные сведения о каждом из кандидатов, попавших в список. Совещание с целью сужения списка претендентов на должность назначили через неделю. На этом совещании члены группы начали высказывать свои предпочтения. При этом одни говорили о том, как тот или иной кандидат показал себя на прежнем месте работы, другие же выделяли индивидуальные качества этих людей — стиль их работы, и жизненные ценности. Несмотря на различия в подходах и предпочтениях, группа в течение часа смогла сократить список с десяти до пяти человек. После совещания вице-президент встретился с начальниками оставшихся пяти претендентов и сообщил им, кого именно решила проинтервьюировать в связи с вакантной должностью группа управления. Некоторые из этих начальников негативно восприняли новость о своих подчиненных, а другие были полны энтузиазма. Директор по кадрам организовал одночасовые собеседования кандидатов с каждым из членов группы управления Центром. По завершении интервьюирования было собрано совещание для выбора наилучшего кандидата. Группа управления ставит условием согласие всех своих членов с окончательным выбором кандидата. Выбранный, в конечном счете, кандидат вполне может не быть номером один для каждого члена группы, а раз так, он может не быть номером один для любого члена группы. Тем не менее, каждый должен принять общее решение и согласиться с ним. Когда группа собралась, чтобы сделать окончательный выбор, два кандидата из пяти отсеялись очень быстро, поскольку им не хватало опыта такого рода, который, по мнению группы, на данном месте обязателен. После часового обсуждения группа согласилась переместить в конец списка еще одного претендента. По мнению группы, претендент не имел особой склонности к управлению с привлечением рядовых работников, и его действия могли оказаться неэффективными в условиях Центра, где привлечение всех к участию в управлении было принципом. В конце концов, группа разделилась между двумя оставшимися кандидатами, каждый из которых был хорошо подготовлен для должности и хотел работать на этом месте. Более полутора часов члены группы обсуждали квалификационные показатели и управленческий стиль каждого из двух этих людей. Наконец, решение было принято. Все члены группы были им удовлетворены, а кандидату предложили занять новое место.

*Контрольные вопросы:*

1. Что вы думаете о процессе принятия групповых решений, практикуемом в Центре систем и исследований? Считаете ли вы, что процесс обеспечивает нечто большее, чем просто принятие хороших решений?
2. Какую роль должны играть разные стили обмена информацией в ходе совещаний группы? Как могут сказываться на таких совещаниях разного рода барьеры на пути обмена информацией?
3. Считаете ли вы, что решение, принятое группой, лучше или хуже того, которое мог принять вице-президент в одиночку? Что вы скажете о затратах времени на принятие решения?
4. Каковы потенциальные моральные и материальные выгоды принятия групповых решений?
5. Какого рода решения в наибольшей мере соответствуют групповому процессу? Каким решениям этот процесс противопоказан?

### **Ситуационное задание 1 к теме 2.3. Управление человеческими ресурсами в ТНК**

Вас пригласили на должность директора по персоналу в крупную российскую компанию, с численностью персонала более 1000 человек с развитой филиальной сетью. Основное направление деятельности компании – услуги. Текучесть персонала на уровне 5–6% в год. Управление (структура компании) построена по принципу вертикальных связей с четко выделенными направлениями деятельности. Плюсом является полная налоговая прозрачность компании, т.е., как сейчас принято говорить «в компании «белые» зарплаты». Средний уровень заработной платы составляет 35 тыс. рублей после налогообложения. В представленной ситуации компания переживает период бурного роста, т.е. в компанию принимается ежемесячно порядка 10–15 человек на самые разные позиции. На данный момент в компании нет четкой системы нематериального стимулирования труда.

*Контрольные вопросы:*

Предложите принципы формирования нематериального стимулирования труда для сотрудников компании.

2. Предложить структуру пакета нематериального стимулирования труда.

3. Какие шаги Вы будете предпринимать, какие ресурсы Вам понадобятся для реализации намеченной программы?

4. Какие плюсы и минусы для персонала компании Вы видите в предложенной Вами программе?

**Ситуационное задание 2 к теме 2.3. Управление человеческими ресурсами в ТНК**

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 соотношения, гарантирующий выравнивание уровня дохода в Германии. 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 переводится на счет 20 тыс. евро для покрытия возникающих по переезду расходов. Семью встречают в аэропорту и сопровождают в гостиницу до прихода контейнеров с мебелью и вещами. Однако многое оказывается иным, чем представлялось в Германии. Второй и третий годы прошли незаметно. Возвращение было спланировано так, чтобы дети успевали к школе. Заранее обговорено, что сотрудник получает должность руководителя отдела сборки. По возвращении ему предоставляется также сумма в 20 тыс. евро. Сотрудник оформляет свои знания о стране, проекте, фирме в отчете и рад поделиться полученным опытом с коллегами.

*Контрольные вопросы:*

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?
11. В какой форме происходит межкультурная подготовка?
12. Кто занимает должность отправленного работника в фирме?
13. Кто связывается с сотрудником во время его пребывания за рубежом?
14. Получает ли работник гарантию возвращения на свое рабочее место?

#### **Ситуационное задание к теме 2.4. Управление качеством в международном менеджменте**

##### ***Международная конфигурация производственной деятельности на базе стратегических и оперативных критериев 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 пределами 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 предполагается 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

Менеджмент международной компании б3 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.

*Контрольные вопросы:*

1. В чем вы видите причины продвижения фирмы «Даймлер-Крайслер» в Азию?
2. Каковы основные цели кооперации фирмы «ДаймлерКрайслер» 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?

### **Ситуационное задание 1 к теме 2.5. Становление глобального менеджмента**

На сегодняшний день в научных и деловых кругах ещё не сложилось единого и чёткого определения термина «глобализация экономики». Под глобализацией экономики чаще всего понимается стремительное увеличение потоков товаров, инвестиций, кредитов, информации, обменов людьми и идеями, а также расширение географии их распространения. Глобализация. Скорость, интенсивность и глубина проникновения этих потоков возрастает до степени, когда национальные экономики становятся взаимозависимыми. Элементы национальных экономик (национальные производители, потребители, финансовые и другие институты) напрямую интегрируются в общее мировое экономическое пространство. В результате, национальные производители становятся всё больше связаны с иностранными потребителями.

Соответственно и на внутренних рынках в борьбе за национальных потребителей, они вынуждены на равных конкурировать с иностранными экономическими субъектами. Таким образом, если раньше происходило количественное увеличение взаимодействия отдельных национальных экономик в форме роста потоков товаров, капитала и инвестиций, то сегодня наблюдается качественное изменение в их взаимодействии.

Главный источник экономической глобализации – либерализация торговли и другие формы экономической либерализации, вызвавшие ограничение политики протекционизма и сделавшие мировую торговлю более свободной. В результате были существенно снижены тарифы, устранены многие иные барьеры в торговле товарами и услугами. Другие либерализационные меры привели к усилению движения капитала и остальных факторов производства.

В первом случае речь идёт об усилении взаимозависимости отдельных национальных экономик под влиянием экономической интеграции, при сохранении ключевой роли национального государства и относительной автономности национальных экономик. Глобализация же приводит к тому, что национальные экономики становятся частью единой мировой экономической системы, т.е. глобализированной экономики. Глобализация

экономики — процесс системной трансформации мирового хозяйства, связанный с естественными преобразованиями традиционных международных экономических отношений, приобретающих общепланетарный масштаб.

В условиях глобализации интернационализация экономики приобретает новые черты: формируется глобальное мировое производство на основе зарождения наднациональных производственных ядер, планетарного влияния транснациональных корпораций и транснациональных банков, развития долгосрочных производственных связей, стратегических альянсов, договоров о содружестве; кардинально изменяется содержание мировых хозяйственных связей: темпы роста международной торговли опережают темпы увеличения производства, а финансовые потоки превышают трансакции, связанные с экспортом товаров и услуг; изменяются направленность и структура международной торговли, возрастает товарообмен наукоемкой, высокотехнологичной продукцией между развитыми странами. Трейдинг.

Качественные изменения переживает финансовая сфера, модифицируется ее роль в мировой экономике на основе прогрессирующего роста валютных, фондовых, кредитных рынков и т. п. Продолжая обслуживать экономику, трансграничные финансовые потоки все больше выступают как самодовлеющие и оторванные от реального воспроизводственного процесса. Возрастает роль и значение глобального капитала, не относящегося однозначно ни к одной национально-государственной структуре, формируются виртуальная торговля, рынки глобального капитала, базирующиеся на новейших информационных и финансовых технологиях. Также усиливается ориентация развитых экономик на расширение всех сфер человеческой активности, в т. ч. способности генерировать и быстро применять новые знания с использованием современных методов обработки информации.

*Контрольные вопросы:*

1. Чем отличаются понятия «интернационализация» и «глобализация» мировой экономики?
2. Подумайте и назовите, какие преимущества и недостатки для всего мира от глобализации мировой экономики?
3. Ответьте: вы за или против процессов глобализации экономики, объясните почему.

### **Ситуационное задание 2 к теме 2.5. Становление глобального менеджмента Глобализация и рынок телекоммуникационных услуг**

Несколько десятков лет назад телекоммуникационные рынки мира могли быть охарактеризованы рядом факторов. Во многих странах были ведущие провайдеры телекоммуникационных услуг: «AT&T» - в Соединенных Штатах Америки, «British Telecom» - в Англии, «Deutsche Telecom» - в Германии, «NTT» - в Японии, «Telebras» - в Бразилии и т. д.

Эти компании-провайдеры зачастую являлись собственностью государства, но и в противном случае государство тщательно осуществляло руководство всеми операциями. Конкуренции между этими компаниями на уровне различных государств не существовало. Обычно законы запрещали иностранным фирмам появляться на телекоммуникационном рынке страны и конкурировать с местной фирмой. Большая часть информации, передаваемой телекоммуникационными фирмами, была голосовой (речевой трафик), и почти вся она передавалась по медным проводам. Большинство фирм назначали изрядную цену за междугородные и международные звонки.

Спустя некоторое время ситуация изменилась. Телекоммуникационные рынки перестали быть регулируемы. Появились новые конкуренты, которые стали популярнее ведущих фирм. Компании, находившиеся в собственности государства, включая «British Telecom» и «Deutsche Telecom», были монополизированы. Несколько основных телекоммуникационных фирм, в том числе и государственных, были разбиты на более мелкие компании. Например, в 1998 г. Бразильская телекоммуникационная монополия «Telebras», будучи собственностью государства, была раздроблена на 12 небольших компаний, которым было разрешено конкурировать между собой. Новые беспроводные технологии способствовали появлению таких фирм, как «Orange» и «Vodafone» — в Англии, которые сейчас конкурируют с бывшей государственной монополией «British Telecom». Благодаря Интернету объем трафика с информацией (например, web-трафика) растет намного быстрее, чем объем речевого трафика.

К 2005 г. объем трафика с информацией будет превышать объем речевого трафика в 3 раза. Большая часть этого информационного трафика передается с помощью новых цифровых сетей, которые используют оптоволокно, протоколы Интернета (межсетевые протоколы), цифровые коммутаторы и фотоны, передающие информацию по всему миру со скоростью света.

Телекоммуникационные фирмы сейчас вкладывают миллиарды долларов в цифровые сети для обработки информации. По Соглашению 1997 г., посредником которого выступила ВТО, 68 стран, чья доля мировых доходов от телекоммуникационных услуг составляет 90 %, обязались открыть свои рынки телекоммуникационных услуг для иностранных фирм и придерживаться общих правил для честной конкуренции в области телекоммуникаций. Большинство мировых рынков, включая Соединенные Штаты, Евросоюз и Японию, начиная с 1 января 1998 г. были либерализованы и открыты для иностранной конкуренции.

Последствия этих изменений очевидны. Быстро возникает глобальный рынок телекоммуникационных услуг. Телекоммуникационные компании выходят на рынки друг друга. Цены падают как на международном рынке традиционной связи, где они долгое время удерживались искусственно на высоком уровне за счет отсутствия конкуренции, так и на «беспроволочном рынке», который быстро становится конкурентоспособным по отношению к традиционным проволочным услугам телекоммуникации. По оценкам ВТО, цена международных звонков должна снизиться на 80 % в течение трех-пяти лет из-за увеличивающейся конкуренции, что позволит потребителям сэкономить 1 млрд долл.

По мере того как конкуренция усиливается, национальные телекоммуникационные компании вступают в рыночные объединения (альянсы) или организуют совместные предприятия, пытаясь предложить многонациональным компаниям единого глобального (международного) провайдера для обеспечения всех нужд по передаче речевого трафика и данных. В июле 1998 г. «AT&T» и «British Telecom» объявили о том, что они объединят почти все свои международные фирмы в одну совместную компанию, доходы которой будут составлять 10 млрд долл.

Совместное предприятие будет предоставлять международные телекоммуникационные услуги многонациональным корпорациям, позволяя работникам в Манхэттене общаться с компьютерными системами в Нью-Дели, скажем, так же легко, как со своими коллегами из Нью-Джерси. «AT&T» и «British Telecom» считают, что рынок по предоставлению международных коммуникационных услуг для больших и средних по размеру заказчиков возрастет с 36 млрд долл. (1998 г.) до 180 млрд долл. (2007 г.). Можно назвать и другие компании, работающие совместно на основе международного сотрудничества: «MCI-WorldCom» (вторая по значимости телефонная компания в Соединенных Штатах Америки, специализирующаяся на междугородных/международных звонках) и «Telefonica» (Испания. Ведущая телефонная компания в Латинской Америке). «Sprint Corporation», являющаяся третьей по значимости компанией в США, обеспечивающая междугородную/международную связь, частично является собственностью «Deutsche Telecom» и «France Telecom». Вместе это трио конкурирует с «WorldCom/Telefonica» и «AT&T/ВТ», стараясь получить многонациональные компании в качестве своих клиентов в новом мире международных телекоммуникационных услуг. Подобная тенденция к международному сотрудничеству наблюдается и на рынке беспроводной связи. В результате сделки 1999 г. английская компания «Vodafone» стала собственником большого американского провайдера беспроводных услуг связи «Air Touch», для того чтобы основать трансатлантический колосс по предоставлению услуг беспроводной связи. В ноябре 1999 г. «Vodafone» продолжила свою экспансию, предложив 128 млрд долл. за взятие под свой контроль ведущей немецкой компании по беспроводным услугам связи «Mannesmann AG». Анализируя эти тенденции, многие эксперты полагают, что через несколько лет на рынке международных телекоммуникационных услуг будет господствовать горстка неустановившихся (переходных) корпораций. Эти компании будут конкурировать между собой на международном уровне и предлагать клиентам все виды проволочных, беспроводных и Интернет-услуг за значительно меньшую плату, по сравнению с той, которая существует сегодня.

*Контрольные вопросы:*

1. Обоснуйте сущность глобализации и основные направления ее влияния на международный бизнес.
2. Чем вызваны значительные темпы развития процессов глобализации?
3. Каковы направления изменения основных составляющих международного бизнеса под влиянием процессов глобализации?
4. Каковы основные направления развития международного бизнеса, которые должны предвидеть (или которым должны противостоять) менеджеры?

#### 2.4. Рекомендации по оцениванию докладов, сообщений

Максимальное количество баллов	Критерии
Отлично	Выставляется обучающемуся, если он выразил своё мнение по сформулированной проблеме, аргументировал его, точно определив проблему содержание и составляющие. Приведены данные отечественной и зарубежной литературы, статистические сведения, информация нормативно правового характера. Обучающийся знает и владеет навыком самостоятельной исследовательской работы по теме исследования; методами и приемами анализа теоретических и/или практических аспектов изучаемой области. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет; графически работа оформлена правильно.
Хорошо	Выставляется обучающемуся, если работа характеризуется смысловой цельностью, связностью и последовательностью изложения; допущено не более 1 ошибки при объяснении смысла или содержания проблемы. Для аргументации приводятся данные отечественных и зарубежных авторов. Продемонстрированы исследовательские умения и навыки. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет. Допущены отдельные ошибки в оформлении работы.
Удовлетворительно	Выставляется обучающемуся, если в работе студент проводит достаточно самостоятельный анализ основных этапов и смысловых составляющих проблемы; понимает базовые основы и теоретическое обоснование выбранной темы. Привлечены основные источники по рассматриваемой теме. Допущено не более 2 ошибок в содержании проблемы, оформлении работы.
Неудовлетворительно	Выставляется обучающемуся, если работа представляет собой пересказанный или полностью заимствованный исходный текст, без каких бы то ни было комментариев, анализа. Не раскрыта структура и теоретическая составляющая темы. Допущено три или более трех ошибок в содержании раскрываемой проблемы, в оформлении работы.

#### ТЕМЫ ДОКЛАДОВ (СООБЩЕНИЙ) ДЛЯ ПРОВЕРКИ УРОВНЯ КОМПЕТЕНЦИИ

##### **Тема 1.2. Среда международного менеджмента.**

1. Компаративный анализ национальной и международной компании.
2. Конкретизировать плюсы и минусы развития международного бизнеса.
3. Выявить общее и различное в понятиях «национальное предприятие» и «предприятие с международным статусом».

##### **Тема 1.3. Транснациональные корпорации как основной субъект международного бизнеса.**

1. Типы глобальной организационной структуры международной компании, их преимуществах и недостатках
2. Формы зарубежных филиалов.
3. Международная продуктовая, ценовая и технологическая политика ТНК.

4. Виды ценовой политики в международном менеджменте.

#### **Тема 1.4. Правовое регулирование международной деятельности ТНК**

1. Факторы, влияющие на степень управленческого контроля над филиалами.

2. Правовое регулирование деятельности ТНК на примере ЮНКТАД.

3. Регулирование деятельности ТНК на территории стран СНГ.

4. Правовое обеспечение создания ТНК.

5. контроль деятельности ТНК в принимающих странах (на примере России, стран Африки, Латинской Америки, Азии).

#### **Тема 2.1. Особенности планирования в международном менеджменте**

1. Преимущества глобального размещения производства.

2. Основные типы международных стратегий.

3. Основные этапы разработки международных стратегий.

#### **Тема 2.3. Управление человеческими ресурсами в международном бизнесе**

1. Корпоративные стратегии.

2. «Стеклянный потолок»

3. Внутренняя корпоративная социальная ответственность.

4. Проблемы персонала Японии.

#### **Тема 2.5. Становление глобального менеджмента**

1. Какие существуют подходы к определению сущности глобального менеджмента?

2. Чем отличается наднациональная концепция глобального менеджмента от цивилизационной?

3. Какие угрозы предвещает планетарная концепция глобального менеджмента?

4. В чем заключается мировая проблема рынков труда?

5. Какие проблемы в глобальном управлении окружающей средой?

6. Формула Эрлиха «Богатство нации» и ее составляющие.

### **ВОПРОСЫ К ЗАЧЕТУ ПО РАЗДЕЛАМ (ТЕМАМ) ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

1. Интернационализация и глобализация международного бизнеса.

2. Сущность международного менеджмента.

3. Цель и задачи международного менеджмента.

4. Особенности менеджмента современных международных компаний

5. Компаративный анализ национальной и международной компании

6. Конкретизировать плюсы и минусы развития международного бизнеса

7. Общее и различное в понятиях «национальное предприятие» и «предприятие с международным статусом».

8. Понятие международной среды бизнеса.

9. Политико-правовая среда

10. Экономическая среда

11. Социокультурная среда

12. Технологическая среда.

13. Международная конкурентная среда.

14. Транснационализация бизнеса и производства: сущность и причины

15. Измерение уровня транснационализации бизнеса

16. Транснациональные корпорации: эволюция, структура и типология

17. Структура и классификация транснациональных корпораций.

18. Типы глобальной организационной структуры международной компании, их преимуществах и недостатках

19. Виды ценовой политики в международном менеджменте

20. Международная продуктовая, ценовая и технологическая политика ТНК

21. Формы зарубежных филиалов.

22. Сферы регулирования деятельности ТНК..

23. Структуры, регулирующие деятельность ТНК..

24. Формирование концептуальной модели государственного регулирования ТНК в условиях глобализации

25. Факторы, влияющие на степень управленческого контроля над филиалами.

26. Правовое обеспечение создания ТНК.
27. Регулирование деятельности ТНК на территории стран СНГ.
28. Правовое регулирование деятельности ТНК на примере ЮНКТАД.
29. Контроль деятельности ТНК в принимающих странах (на примере России, стран Африки, Латинской Америки, Азии).
30. Сущность и виды планирования.
31. Особенности стратегического планирования.
32. Базовая модель стратегического планирования.
33. Виды международных стратегий.
34. Практика разработки и реализации стратегических планов ТНК
35. Преимущества глобального размещения производства
36. Основные этапы разработки международных стратегий.
37. Основные типы международных стратегий
38. Особенности принятия решений в международной деятельности.
39. Роль информации в процессе принятия решений.
40. Влияние культуры на процесс принятия решений.
41. Методы принятия решений в условиях неопределенности
42. Набор и отбор персонала в процессе создания зарубежных отделений компании
43. Мотивация и оплата труда в международных компаниях.
44. Корпоративная культура как ресурс устойчивого развития международной компании.
45. Корпоративные стратегии.
46. Внутренняя корпоративная социальная ответственность.
47. Проблемы персонала Японии.
48. «Стеклянный потолок»
49. Система тотального управления качеством
50. Международные премии качества.
51. Управление качеством в США.
52. Управление качеством в Японии.
53. Управление качеством в Финляндии
55. Концепции глобального менеджмента
56. Становление глобальных предприятий
57. Глобальная система финансового регулирования
58. Проблемы глобального управления окружающей средой
59. Формула Эрлиха «Богатство нации» и ее составляющие.
60. Глобальное управление человеческими ресурсами.