

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Костровец Лариса Борисовна
Должность: директор
Дата подписания: 18.05.2026 09:28:06
Уникальный программный ключ:
6882606104c36dbde41c4ab93a65382136a292d6

Приложение 4
к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.01.12 Международный менеджмент

(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.03.02 Менеджмент

(код, наименование направления подготовки/специальности)

Менеджмент внешнеэкономической деятельности

(наименование образовательной программы)

очная форма обучения

(форма обучения)

Год набора–2026
Донецк

Автор-составитель РПД:

Кулешова Лариса Васильевна, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности

Заведующий кафедрой:

Беганская Ирина Юрьевна, д-р экон. наук, доцент, заведующий кафедрой менеджмента внешнеэкономической деятельности

Рабочая программа дисциплины Б1.В.01.12 Международный менеджмент одобрена на заседании кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности Донецкого филиала РАНХиГС.

протокол № 12 от «10» марта 2026 г.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины
4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии их оценивания
5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам
6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине
7. Методические материалы по освоению дисциплины
8. Учебная литература и ресурсы информационно- телекоммуникационной сети «Интернет»
9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Дисциплина **Международный менеджмент** обеспечивает формирование у обучающихся следующих профессиональных компетенций*:

ОТФ/ТФ и реквизиты ПС (при наличии)**	Код компетенции**	Наименование Компетенции**	Код индикатора достижения компетенций**	Наименование индикатора достижения компетенций**	Образовательный результат**
В/02.6 Документарное сопровождение внешнеэкономического контракта; 08.039 «Специалист по внешнеэкономической деятельности» утв. приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 17.06.2019 года № 409н	ПК-1	Осуществляет документальное сопровождение внешнеэкономического контракта	ПК-1.1	Формирует реестр документации по внешнеэкономическому контракту	ПК-1.1. 3-1 Знает: <u>Правила оформления документации по внешнеэкономическому контракту</u> ПК-1.1. 3-2 Знает: Порядок документооборота в организации ПК-1.1. 3-3 Знает: Основы экономической теории ПК-1.1. 3-4 Знает: Основы трудового законодательства Российской Федерации ПК-1.1. 3-6 Знает: Порядок составления установленной отчетности; ПК-1.1. У-1 Умеет: Оформлять документацию по внешнеэкономической деятельности в соответствии с требованиями законодательства Российской Федерации и международных актов
			ПК-1.4.	Осуществляет формирование дел и сдачу в архив	ПК-1.4 3-1 Знает: Маркетинг и особенности

			документации по внешнеторговому контракту	<p>ценообразования ПК-1.4. У-1</p> <p>Умеет:</p> <p>Использовать вычислительную, копировальную, вспомогательную технику и различные виды телекоммуникационной связи</p> <p>ПК-1.4. У-1</p> <p>Умеет: Вести базы данных документации по внешнеторговому контракту</p>
		ПК-1.5.	ПК-1.5. Составляет и оформляет отчеты по результатам проверок документации по внешнеторговому контракту	<p>ПК-1.5. 3-2 Знает: Стандарты и требования внешних рынков к продукции</p> <p>ПК-1.5. 3-2 Знает: Стандарты и требования внешних рынков к продукции</p> <p>ПК-1.5. 3-3 Знает: Этика делового общения и правила ведения переговоров</p>

2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

Общий объем дисциплины:

4,00 з. е., 144 ак. час

Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий: 67 ак. час на контактную работу с преподавателем, из них 28 ак.час на лекции и 28 ак.час на практические занятия. 59 ак. час на самостоятельную работу обучающихся.

Б1.В.01.12 Международный менеджмент реализуется в 7-м семестре 4-го курса после изучения дисциплин:

Государственное регулирование ВЭД

Управление совместными предприятиями

Организация международных перевозок

Теория организации

3.1.

3. Содержание и структура дисциплины

Структура дисциплины

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов	Объем дисциплины, ак.час	Объем дисциплины, ак.час										Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации		
			Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					Самостоятельная работа							
		ВСЕГО	Период теоретического обучения					Период промежуточной аттестации (сессия)							
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	Каттэк	Контр ол ь	СРкр	СРэк	СР	
		Л	ВЛ	ЛР	ПЗ										
Раздел 1. Теоретические основы, внешняя и культурная среда международного менеджмента															
Тема 1	Сущность и характерные черты международного менеджмента	18	2			2							4	Опрос Доклад	
Тема 2	Анализ внешней среды международного бизнеса	18	2			2							4	Опрос Тестирование	

Тема 3	Культурная среда международного бизнеса	9	2			2						5	Опрос Доклад
Тема 4	Национальные стереотипы поведения в международном бизнесе	10	2			2						6	Опрос Тестирование
Раздел 2. Управление международной компанией: структура, планирование, решения, персонал													
Тема 5	Организационно- правовое регулирование деятельности международных компаний	8	2			2						4	Опрос Контрольное задание
Тема 6	Международная компания как объект управления	8	2			2						4	Опрос Доклады
Тема 7	Организационное построение международных компаний	8	2			2						4	Опрос, Доклады
Тема 8	Особенности планирования в международном менеджменте	8	2			2						4	Опрос Тестирование, Контрольные задания
Тема 9	Принятие решений в международном менеджменте	8	2			2						4	Опрос Доклады
Тема 10	Управление человеческими	8	2			2						4	Опрос Контрольное

	ресурсами и кадровая политика в международном бизнесе												задание
Раздел 3. Региональный менеджмент, этика и социальная ответственность													
Тема 11	Менеджмент стран Европы и США	8	2			2						4	Опрос Доклады
Тема 12	Менеджмент стран Азии	8	2			2						4	Опрос Тестирование
Тема 13	Менеджмент России и стран СНГ	8	2			2						4	Опрос, Доклады
Тема 14	Этика и социальная ответственность международных компаний	8	2			2						4	Опрос, Доклады, Контрольное задание
Промежуточная аттестация		29						2	9			18	экзамен
Итого		144	28			28		2	9			18	59

Используемые сокращения:

Л – лекции - занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации обучающимся педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях,).

ВЛ – видео лекции.

ЛР – лабораторные работы.

ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ). ИК – индивидуальные консультации.

КСР – контроль самостоятельной работы КЭ – консультации перед экзаменом

Каттэк – контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий

Контроль - контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий для заочной формы обучения СРкр –

самостоятельная работа на подготовку курсовой работы/ курсового проекта.

СРэк – самостоятельная работа на подготовку к экзамену.

СР – самостоятельная работа в семестре на подготовку к учебным занятиям.

3.2. Содержание дисциплины

РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ, ВНЕШНЯЯ И КУЛЬТУРНАЯ СРЕДА МЕЖДУНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Тема 1. Сущность и характерные черты международного менеджмента ПК-1.1, ПК-1.4., ПК-1.5..

Сущность международного менеджмента как сферы управления, цели и задачи международного менеджмента, отличия международного менеджмента от внутристранового управления, факторы глобализации и интернационализации бизнеса,

Тема 2. Анализ внешней среды международного бизнеса. ПК-1.1, ПК-1.4., ПК-1.5.

Анализ внешней среды международного бизнеса включает: политические факторы и риски зарубежных стран, экономические условия и уровень развития рынков, правовые системы и особенности регулирования, социокультурные различия и потребительское поведение, технологическую среду и инновации, экологические требования и стандарты, конкурентную среду на глобальных рынках, демографические тенденции и структуру населения, природно-географические условия и климатические факторы, а также методы PEST-анализа и оценки страновых рисков.

Тема 3. Культурная среда международного бизнеса. ПК-1.1, ПК-1.4., ПК-1.5. Понятие и структура культурной среды, национальная культура и ее влияние на бизнес, культурные измерения Г. Хофстеде, культурные измерения Ф. Тромпенаарса, особенности деловой этики в разных странах, языковые барьеры и коммуникативные стили, отношение к времени, риску, власти и индивидуализму, культурные различия в переговорном процессе, адаптация менеджмента к местной культуре, управление культурными конфликтами, формирование культурной компетенции менеджеров.

Тема 4. Национальные стереотипы поведения в международном бизнесе. ПК-1.1, ПК-1.4., ПК-1.5.

Особенности делового общения в странах Европы, США и Канады, Японии и Китая, арабских странах, Латинской Америки; отношение к пунктуальности и срокам выполнения обязательств; стиль ведения переговоров (прямой или косвенный); степень формальности в общении и дресс-коде; отношение к иерархии и статусу; дистанция между собеседниками и допустимость физического контакта; жесты и невербальные сигналы, их значение в разных культурах; особенности приветствия, обращения и обмена визитками; традиции делового этикета и подарков; национальные стереотипы о ведении бизнеса (немецкая пунктуальность, английская сдержанность, итальянская эмоциональность, японская формальность, китайская ориентация на долгосрочные отношения, американская прямолинейность).

РАЗДЕЛ 2. УПРАВЛЕНИЕ МЕЖДУНАРОДНОЙ КОМПАНИЕЙ: СТРУКТУРА, ПЛАНИРОВАНИЕ, РЕШЕНИЯ, ПЕРСОНАЛ

Тема 5. Организационно- правовое регулирование деятельности международных компаний. ПК-1.1, ПК-1.4., ПК-1.5.

Международные договоры и конвенции (Венская конвенция 1980 г., Гагская конвенция, Нью-Йоркская конвенция 1958 г.), национальное законодательство стран базирования и стран пребывания, правовой статус транснациональных корпораций, корпоративное право (формы присутствия: филиал, представительство, дочернее общество, совместное предприятие).

Тема 6. Международная компания как объект управления. ПК-1.1, ПК-1.4., ПК-1.5.

Понятие и признаки международной компании, классификация международных компаний (транснациональные корпорации, глобальные корпорации, международные альянсы), организационно-правовые формы международных компаний, этапы эволюции международных компаний, масштабы деятельности и география присутствия.

Тема 7. Организационное построение международных компаний. ПК-1.1, ПК-1.4., ПК-1.5.

Типы организационных структур (функциональная, дивизиональная, матричная, сетевая), международная (глобальная) функциональная структура, международная дивизиональная структура (по продуктам, по регионам, по функциям), глобальная продуктовая структура, глобальная географическая (региональная) структура, матричная структура управления международной компанией, сетевая и виртуальная структур.

Тема 8. Особенности планирования в международном менеджменте. ПК-1.1, ПК-1.4., ПК-1.5.

Стратегическое, тактическое и оперативное планирование в международном контексте, долгосрочное планирование с учетом культурных и страновых рисков, планирование выхода на зарубежные рынки, сценарное планирование

Тема 9. Принятие решений в международном менеджменте. ПК-1.1, ПК-1.4., ПК-1.5. Централизованное и децентрализованное принятие решений, согласование интересов головного офиса и зарубежных подразделений, применение коллегиальных и единоличных форм принятия решений, адаптация решений к местным правовым нормам и деловой этике.

Тема 10. Управление человеческими ресурсами и кадровая политика в международном бизнесе. ПК-1.1, ПК-1.4., ПК-1.5.

Этноцентрическая, полицентрическая, геоцентрическая и региоцентрическая кадровая политика, подбор и отбор персонала (экспатрианты, местные кадры, третьи страны), адаптация и культурная подготовка сотрудников, оплата труда и компенсационные пакеты в разных странах.

РАЗДЕЛ 3. РЕГИОНАЛЬНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ, ЭТИКА И СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Тема 11. Менеджмент стран Европы и США. ПК-1.1, ПК-1.4., ПК-1.5.

США: индивидуальная ответственность, прямолинейность, краткосрочный найм, минимальная иерархия. Германия: формализация, четкое разделение обязанностей, уважение к иерархии, качество. Франция: централизация, уважение к статусу, формальность, социальная защищенность. Великобритания: гибкость, прагматизм, демократичность, ориентация на финансовый результат. Скандинавия: командная работа, баланс работы и личной жизни, консенсус, доверие.

Тема 12. Менеджмент стран Азии. ПК-1.1, ПК-1.4., ПК-1.5.

Япония: пожизненный найм, коллективизм, иерархия и уважение к старшинству, рингсэй, преданность компании, долгосрочное планирование, кайдзен. Китай: сильная роль государства и иерархии, гуаньси, коллективизм, долгосрочные отношения, уважение к возрасту и статусу, терпение в переговорах, ориентация на результат при

внешней гибкости. Южная Корея: жесткая иерархия и уважение к старшим, коллективизм и командная работа, чеболи, патернализм руководства, быстрое принятие решений, высокий контроль исполнения. Индия: гибкая иерархия, важность личных связей, уважение к статусу и возрасту, терпимость к неопределенности, коллективизм с элементами индивидуализма, долгий процесс переговоров, ориентация на долгосрочные отношения. Арабские страны (ОАЭ, Саудовская Аравия): высокая дистанция власти, уважение к статусу и семье, важность личных связей (васта), неспешность в переговорах.

Тема 13. Менеджмент России и стран СНГ. ПК-1.1, ПК-1.4., ПК-1.5.Россия: высокая дистанция власти и централизация решений, персонификация власти и важность личных связей, гибкость и адаптивность в нестабильных условиях, краткосрочное планирование и реактивность на изменения, формальность документов при неформальности реальных отношений, патернализм и ожидание государственной поддержки, важность неформальных договоренностей ("телефонное право"), терпимость к неопределенности и рискам, коллективизм при внешнем индивидуализме, переговорный процесс с ориентацией на отношения, а не на контракт. Страны СНГ (Казахстан, Беларусь, Узбекистан и др.): сочетание советской управленческой традиции и национальных особенностей, уважение к старшинству и статусу, важность личных связей и землячества, более низкая скорость принятия решений, патернализм и ориентация на руководство, гибридные формы управления (европейские стандарты + местные обычаи), высокая дистанция власти, коллективизм, терпимость к неформальным практикам, адаптивность к изменяющимся условиям

Тема 14. Этика и социальная ответственность международных компаний. ПК-1.1, ПК-1.4., ПК-1.5.

Этика: культурные этические нормы, борьба с коррупцией, добросовестная конкуренция, защита интеллектуальной собственности, прозрачность отчетности, этичное отношение к работникам, соблюдение санкций. КСО: права человека в странах присутствия, экологическая ответственность, развитие местных сообществ, достойные условия труда, налоговая дисциплина.

4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания

4.1. Оценочные материалы по дисциплине Б1.В.01.12 Международный менеджмент входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам (модулям) образовательной программы составляет фонд оценочных средств (далее – ФОС). ФОС используется при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с целью оценивания достижения обучающимися планируемых результатов обучения.

4.2. ФОС разработан как комплекс проверочных заданий различного типа и уровня сложности, включает критерии и шкалы оценивания, а также «ключи» правильных ответов. ФОС формируется как отдельный документ и хранится в электронном виде, доступ к ФОС предоставлен ограниченному кругу лиц.

4.3. Для самостоятельной работы обучающихся при подготовке к текущему контролю успеваемости и промежуточной аттестации в рабочих программах дисциплин размещены типовые проверочные задания, которые можно условно разделить на задания закрытого, комбинированного и открытого типов.

Задания закрытого типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных.

Задания комбинированного типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных и обосновать свой выбор.

Задания открытого типа – это задания, в которых на каждый вопрос должен быть предложен развернутый обоснованный ответ.

В зависимости от типа задания рекомендованы определенная последовательность выполнения и система оценивания выполнения заданий.

В зависимости от типа задания рекомендованы определенная последовательность выполнения и система оценивания выполнения заданий.

4.1. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания

ТИП ЗАДАНИЯ	ИНСТРУКЦИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В). 	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов. 2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д. 3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов. 4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4). 	Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа. 3. Выбрать несколько правильных ответов. 4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г). 	Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)

Задание закрытого типа на установление последовательности	Прочитайте текст и установите последовательность	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Построить верную последовательность из предложенных элементов. 4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135). 	Ответ считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр
Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных обоснованием выбора	Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа. 5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования). 	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа
Задание открытого типа с развернутым ответом	Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса. 2. Продумать логику и полноту ответа. 3. Записать ответ, используя четкие компактные формулировки. 4. В случае расчетной задачи, записать решение и ответ 	<p>Ответ считается верным:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Отсутствие фактических ошибок. 2. Раскрытие объема используемых понятий (полнота ответа). 3. Обоснованность ответа (наличие аргументов). 4. Логическая последовательность излагаемого материала.

4.2. *Общая шкала оценивания результатов текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с применением БРС*

Оценка по шкале ECTS	Сумма баллов за все виды учебной деятельности	Оценка по государственной шкале	Определение
A	90 – 100	«Отлично»	отличное выполнение с незначительным количеством неточностей
B	80 – 89	«Хорошо»	в целом правильно выполненная работа с незначительным количеством ошибок (до 10%)
C	75 – 79		в целом правильно выполненная работа с незначительным количеством ошибок (до 15%)
D	70 – 74	«Удовлетворительно»	неплохо, но со значительным количеством недостатков
E	60 – 69		выполнение удовлетворяет минимальные критерии
FX	35 – 59	«Неудовлетворительно»	с возможностью повторной сдачи
F	0 – 34		с обязательным повторным изучением дисциплины (выставляется комиссией)

Соотношение баллов за текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию, а также повторную промежуточную аттестацию:

Максимальная сумма баллов за текущий контроль успеваемости	Максимальная сумма баллов за промежуточную аттестацию	Максимальная итоговая балльная оценка (ст.1+ст.2/2)	Максимальная сумма баллов за повторную промежуточную аттестацию (ст.1+ст.2/2)
1	2	3	4
100 баллов	100 баллов	100 баллов	100 баллов

5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания

В ходе реализации дисциплины Б1.В.01.12 Международный менеджмент используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контролю знаний по разделам):

доклад, опрос, тестирование, контрольное задание.

Распределение баллов по видам учебной деятельности (БРС)

Раздел/Темы	Формы текущего контроля				КЗР
	УО	ТЗ	КЗ	Д	
Р-1. / Т-1.1.	2			3	10
Р-1. / Т-1.2.	2	3			
Р-1. / Т-1.3.	2			3	
Р-1. / Т-1.4	2	3			10
Р-2. / Т-2.1.	2		3		
Р-2. / Т-2.2.	2			3	
Р-2. / Т-2.3.	2			3	
Р-2. / Т-2.4.	2		3		
Р-2. / Т-2.5.	2			3	
Р-2. / Т-2.6.	2		3		
Р-3. / Т-3.1.	2			3	10
Р-3. / Т-3.2	2	3			
Р-3. / Т-3.3	2				
Р-3. / Т-3.4	2		3	3	
Итого: 100 б	28	9	12	21	30

УО – устный опрос;

ТЗ – тестовое задание;

КЗ – контрольные задания;

ПЗ – практическое занятие;

Д – доклад;

КЗР – контрольные задания по разделу.

РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ, ВНЕШНЯЯ И КУЛЬТУРНАЯ СРЕДА МЕЖДУНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Тема 1.1. Сущность и характерные черты международного менеджмента ПК-1.1, ПК-1.4., ПК-1.5.

Вопросы для опроса:

Вопрос 1. Сущность и характеристика международного бизнеса: интернационализация и глобализация.

Вопрос 2. Основные этапы развития международного бизнеса.

Вопрос 3. Международный менеджмент: содержание и характерные черты.

Вопрос 4. Задачи международного менеджмента и особенности работы международного менеджера.

Критерии оценивания опроса:

Балы	Описание критерия
2	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
1	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
0,5	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и

	допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

0* - в журнал академической группы не выставляется

Доклад:

Подготовка докладов «*Сущность и характерные черты международного менеджмента: современные подходы и особенности реализации*». Пять групповых докладов с обсуждением.

Тематика докладов:

1. Понятие и сущность международного менеджмента: цели, задачи и место в системе управления глобальными компаниями.
2. Основные характерные черты международного менеджмента (культурность, правовая многополярность, валютные и политические риски, удаленное управление).
3. Отличия международного менеджмента от национального (внутристранового) управления: сравнительный анализ.
4. Ключевые факторы, определяющие специфику управления международными компаниями (глобализация, интернационализация, технологические тренды).
5. Современные вызовы и направления развития международного менеджмента (цифровизация, ESG-повестка, управление культурными командами).

Методические рекомендации по подготовке доклада.

Подготовка доклада способствует формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, приучает критически мыслить. При написании доклада по заданной теме составляется план, подбираются основные источники. В процессе работы с источниками, систематизируют полученные сведения, делают выводы и обобщения.

Подготовка доклада требует от обучающегося большой самостоятельности и серьезной интеллектуальной работы, которая принесет наибольшую пользу, если будет включать с себя следующие этапы: изучение наиболее важных научных работ по данной теме, перечень которых дает сам преподаватель; анализ изученного материала, выделение наиболее значимых для раскрытия темы фактов, мнений разных ученых и научных положений; обобщение и логическое построение материала доклада, например, в форме развернутого плана; написание текста доклада с соблюдением требований научного стиля.

Построение доклада включает три части: вступление, основную часть и заключение. Во вступлении указывается тема доклада, устанавливается логическая связь ее с другими темами или место рассматриваемой проблемы среди других проблем, дается краткий обзор источников, на материале которых раскрывается тема и т. п. Основная часть должна иметь четкое логическое построение, в ней должна быть раскрыта тема доклада. В заключении обычно подводятся итоги, формулируются выводы, подчеркивается значение рассмотренной проблемы и т. п.

Критерии оценивания доклада:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
Содержание и раскрытие темы	0,5	Детальное, последовательное описание всех этапов с конкретными примерами
Грамотность	0,5	Соблюдены все правила грамматики, орфографии

изложения		и пунктуации
Стилистика	0,5	Единый стиль изложения, точные формулировки, уместное использование терминов, лаконичность
Логика изложения	0,5	Чёткая последовательность изложения, логические связи между частями текста, аргументы подтверждают выводы
Оригинальность	1	Уникальный подход к теме, нестандартные решения, инновационные идеи, собственная позиция автора
Итого максимально:	3	

Тема 1.2. Анализ внешней среды международного бизнеса. ПК-1.1, ПК-1.4., ПК-1.5.

Вопросы для опроса:

Вопрос 1. Особенности среды международного менеджмента.

Вопрос 2. Политико-правовая среда.

Вопрос 3. Экономическая среда.

Вопрос 4. Социально-культурная среда.

Вопрос 5. Технологическая среда

Критерии оценивания опроса:

Балы	Описание критерия
2	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
1	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
0,5	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

0* - в журнал академической группы не выставляется

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какой из перечисленных факторов относится к политическим факторам внешней среды международного бизнеса?

- а) уровень инфляции
- б) технологические инновации
- в) стабильность правительства
- г) демографическая структура населения

Какой метод анализа внешней среды используется для оценки политических, экономических, социальных, технологических, правовых и экологических факторов?

- а) SWOT-анализ
- б) PESTLE-анализ
- в) SNW-анализ
- г) SPACE-анализ

Что из перечисленного относится к экономическим факторам внешней среды международного бизнеса?

- а) культурные традиции
- б) валютный курс
- в) патентное законодательство
- г) климатические условия

Какой фактор внешней среды связан с правовым регулированием международного бизнеса?

- а) уровень образования населения
- б) таможенные пошлины и торговые барьеры
- в) скорость технологических изменений
- г) социальная мобильность

Какая организация занимается оценкой страновых рисков и рейтингованием стран для международных инвесторов?

- а) Всемирная торговая организация (ВТО)
- б) Международный валютный фонд (МВФ)
- в) Transparency International
- г) Организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР)

Что из перечисленного является примером социокультурного фактора внешней среды международного бизнеса?

- а) уровень налогообложения
- б) отношение к власти и авторитету
- в) антимонопольное законодательство
- г) доступность сырья

Критерии оценивания тестовых заданий:

Балы	Описание критерия
3	Свыше 80% правильных ответов. Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.

2	Свыше 70% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
1	Свыше 50% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0	Менее 50% правильных ответов.	Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

0* - в журнал академической группы не выставляется

Тест 2.

Установите соответствие между термином, приводимым в столбце слева, и высказыванием (или определением) из правого столбца: к каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию из правого столбца.

1. 1. PESTLE-анализ	а) Вероятность возникновения убытков или неблагоприятных последствий для бизнеса вследствие изменения политической, экономической или социальной ситуации в зарубежной стране
2. Страновой риск	б) Совокупность правовых норм, договоров и институтов, определяющих порядок осуществления международной коммерческой деятельности.
3. Культурные измерения Хофстеде	в) Метод анализа макросреды, учитывающий политические, экономические, социальные, технологические, правовые и экологические факторы.
4. Экономический фактор внешней среды	г) Уровень развития научно-технического прогресса, доступность новых технологий, автоматизации, цифровизации в стране пребывания.
5. Правовое регулирование международного бизнеса	д) Параметры, описывающие национальную культуру через такие измерения, как дистанция власти, индивидуализм/коллективизм, избегание неопределенности и др .
6. Технологическая среда	е) Показатели, характеризующие уровень инфляции, валютный курс, ставки процента, темпы экономического роста, влияющие на деятельность компании за рубежом.

1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов.

2. Внимательно прочитать оба списка:

список 1 – понятия;

список 2 – утверждения, свойства объектов.

3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов.

4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в таблицу (например, 1/А или 4/Б).

1	2	3	4	5	6

Критерии оценивания теста на соответствие:

Балы	Описание критерия	
3	Свыше 80% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.

2	Свыше 70% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
1	Свыше 50% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0	Менее 50% правильных ответов.	Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

0* - в журнал академической группы не выставляется

Тест 3.

Установите правильную последовательность этапов PESTLE-анализа макросреды международной компании:

1. Прогнозирование изменений выявленных факторов и их влияния на деятельность компании.
2. Оценка степени влияния каждого фактора на текущую и перспективную деятельность.
3. Определение целей и границ анализа (выбор стран, рынков, временного горизонта).
4. Идентификация и сбор данных о политических, экономических, социальных, технологических, правовых и экологических факторах.
5. Разработка стратегических мероприятий по использованию возможностей и минимизации угроз.

Внимательно прочитайте предложенные элементы ответа.

Необходимо установить правильную логическую последовательность развития процесса монополизации экономики.

Ответ запишите в виде последовательности цифр.

Критерии оценивания теста на установление последовательности:

Балы	Описание критерия	
3	Свыше 80% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
2	Свыше 70% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
1	Свыше 50% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0	Менее 50% правильных ответов.	Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

0* - в журнал академической группы не выставляется

Тема 1.3. Культурная среда международного бизнеса ПК-1.1, ПК-1.4., ПК-1.5.

Вопросы для опроса:

Вопрос.1. Характеристика факторов культурной среды, влияющих на международный бизнес.

Вопрос.2. Кросс-культурный анализ внешней среды международного бизнеса.

Вопрос.3. Специфические поведенческие характеристики людей в различных культурных средах.

Вопрос.4. Влияние религии, традиций и ценностей на деловую этику и практику ведения переговоров.

Вопрос 5. Роль языковых барьеров и невербальной коммуникации в международном бизнесе.

Вопрос 6. Культурные измерения Г. Хофстеде и их применение для оценки деловой культуры зарубежных стран.

Вопрос 7. Адаптация маркетинговых стратегий и брендов к национально-культурным особенностям потребителей.

Вопрос 8. Управление культурными конфликтами и формирование культурной компетенции менеджеров международных компаний.

Критерии оценивания опроса:

Балы	Описание критерия
2	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
1	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
0,5	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

0* - в журнал академической группы не выставляется

Доклад:

Подготовка докладов «Культурная среда и культурная компетенция в международном бизнесе: теория, методы и перспективы». Пять групповых докладов с обсуждением.

Тематика докладов:

1. Понятие культурной среды и ее роль в международном бизнесе
2. Теоретические подходы к анализу культурной среды
3. Структура культурной компетенции: когнитивные, аффективные и поведенческие компоненты
4. Методы развития культурной компетенции менеджеров.
5. Формирование культурных ценностей компании
6. Дискуссии о будущем национальных деловых культур.

Методические рекомендации по подготовке доклада.

Подготовка доклада способствует формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, приучает критически мыслить. При написании доклада по заданной теме составляется план, подбираются основные источники. В процессе работы с источниками, систематизируют полученные сведения, делают выводы и обобщения.

Подготовка доклада требует от обучающегося большой самостоятельности и серьезной интеллектуальной работы, которая принесет наибольшую пользу, если будет включать с себя следующие этапы: изучение наиболее важных научных работ по данной

теме, перечень которых дает сам преподаватель; анализ изученного материала, выделение наиболее значимых для раскрытия темы фактов, мнений разных ученых и научных положений; обобщение и логическое построение материала доклада, например, в форме развернутого плана; написание текста доклада с соблюдением требований научного стиля.

Построение доклада включает три части: вступление, основную часть и заключение. Во вступлении указывается тема доклада, устанавливается логическая связь ее с другими темами или место рассматриваемой проблемы среди других проблем, дается краткий обзор источников, на материале которых раскрывается тема и т. п. Основная часть должна иметь четкое логическое построение, в ней должна быть раскрыта тема доклада. В заключении обычно подводятся итоги, формулируются выводы, подчеркивается значение рассмотренной проблемы и т. п.

Критерии оценивания доклада:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
Содержание и раскрытие темы	0,5	Детальное, последовательное описание всех этапов с конкретными примерами
Грамотность изложения	0,5	Соблюдены все правила грамматики, орфографии и пунктуации
Стилистика	0,5	Единый стиль изложения, точные формулировки, уместное использование терминов, лаконичность
Логика изложения	0,5	Чёткая последовательность изложения, логические связи между частями текста, аргументы подтверждают выводы
Оригинальность	1	Уникальный подход к теме, нестандартные решения, инновационные идеи, собственная позиция автора
Итого максимально:	3	

Тема 1.4. Национальные стереотипы поведения в международном бизнесе. ПК-1.1, ПК-1.4., ПК-1.5.

Вопросы для опроса:

Вопрос 1. Что вы понимаете под термином «национальный стереотип» в контексте международного бизнеса?

Вопрос 2. Какие национальные стереотипы о деловом поведении немцев, японцев, американцев и китайцев вам известны?

Вопрос 3. Как национальные стереотипы могут повлиять на подготовку и проведение культурных переговоров?

Вопрос 4. В чем заключается главная опасность использования стереотипов при взаимодействии с зарубежными партнерами?

Вопрос 5. Приведите пример позитивного и негативного стереотипа о российских бизнесменах, который встречается за рубежом.

Вопрос 6. Как отличить полезное обобщение (типичную черту культуры) от вредного стереотипа, ведущего к предвзятости?

Вопрос 7. Может ли знание национальных стереотипов помочь избежать культурных конфликтов? Поясните на примере.

Вопрос 8. Какие способы вы можете предложить для преодоления негативных стереотипов при работе в международной команде?

Критерии оценивания опроса:

Балы	Описание критерия
2	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
1	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
0,5	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

0* - в журнал академической группы не выставляется

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Что такое национальные стереотипы в международном бизнесе?

- а) Научно подтвержденные характеристики всех представителей нации
- б) Упрощенные и обобщенные представления о чертах характера и поведении людей определенной национальности
- в) Официальные правила делового этикета, установленные государством
- г) Результаты социологических опросов населения

Какой стереотип чаще всего приписывают немецким бизнесменам?

- а) Эмоциональность и непунктуальность
- б) Пунктуальность, дисциплинированность и любовь к порядку
- в) Медлительность и нерешительность
- г) Пренебрежение к иерархии и статусу

Какое поведение, согласно стереотипам, характерно для японских деловых партнеров?

- а) Громкие эмоциональные споры и активная жестикуляция
- б) Формальность в общении, важность визиток, коллективное принятие решений
- в) Постоянные опоздания на переговоры
- г) Игнорирование возрастного статуса и иерархии

Какой стереотип чаще всего связывают с американским стилем ведения переговоров?

- а) Ориентация на долгие личные отношения перед обсуждением дел
- б) Прямолинейность, ориентация на быстрый результат и сжатые сроки

- в) Избегание прямых ответов и затягивание принятия решений
- г) Обязательное согласование каждого шага с коллективом

В какой стране, согласно стереотипам, переговоры начинаются с длительного обсуждения тем, не связанных с бизнесом (семья, погода, здоровье), чтобы установить доверие?

- а) Германия
- б) США
- в) Китай или арабские страны
- г) Швеция

Что из перечисленного является главной опасностью использования национальных стереотипов в международном бизнесе?

- а) Полное отсутствие информации о партнере
- б) Формирование предвзятости и неверных ожиданий, ведущих к ошибкам в коммуникации
- в) Увеличение времени на подготовку к переговорам
- г) Снижение затрат на культурные тренинги

Какой стереотип чаще всего приписывают британским деловым партнерам?

- а) Высокая степень формальности, вежливость, сдержанность и чувство юмора
- б) Открытая демонстрация эмоций и громкий смех
- в) Постоянные опоздания и необязательность
- г) Пренебрежение правилами делового этикета

Какое утверждение о национальных стереотипах является верным?

- а) Стереотипы всегда абсолютно точны и применимы к каждому представителю нации
- б) Стереотипы могут служить отправной точкой для понимания культуры, но не должны заменять индивидуального подхода
- в) Стереотипы не имеют никакого отношения к реальному поведению людей
- г) Стереотипы одинаковы для всех стран мира

Критерии оценивания тестовых заданий:

Балы	Описание критерия		
3	Свыше 80% правильных ответов.		Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
2	Свыше 70% правильных ответов.		Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
1	Свыше 50% правильных ответов.		Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0	Менее 50% правильных ответов.		Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

0* - в журнал академической группы не выставляется

Тест 2.

Установите соответствие между формой поведения доминирующей фирмы и ее характеристикой. К каждой позиции из первого столбца подберите соответствующую позицию из второго столбца.

1. Культурный шок	а) Способность менеджера понимать, адаптироваться и эффективно работать в условиях чужой культуры
-------------------	---

2. . Высококонтекстная культура	б) Состояние тревоги и дезориентации, возникающее при погружении в незнакомую культурную среду
3. Культурные измерения Хофстеде	в) Культура, в которой большая часть информации передается через невербальные сигналы, контекст и подтекст, а не через явные слова
4. Монокультурность	г) Теоретическая модель, описывающая национальную культуру через такие параметры, как дистанция власти, индивидуализм/коллективизм, избегание неопределенности и др
5. Кросс-культурная компетенция	д) Свойство культуры, при котором люди воспринимают свою культуру как единственно правильную и оценивают другие через ее призму
6. Этноцентризм	е) Установка или предубеждение, при котором человек осознанно или неосознанно считает свою культуру превосходящей другие

1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов.

2. Внимательно прочитать оба списка:

список 1 – формой поведения доминирующей фирмы;

список 2 – характеристики поведения доминирующей фирмы.

3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов.

4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в таблицу (например, 1/А или 4/Б).

1	2	3	4	5	6

Критерии оценивания теста на соответствие:

Балы	Описание критерия	
3	Свыше 80% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
2	Свыше 70% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
1	Свыше 50% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0	Менее 50% правильных ответов.	Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

0* - в журнал академической группы не выставляется

РАЗДЕЛ 2. УПРАВЛЕНИЕ МЕЖДУНАРОДНОЙ КОМПАНИЕЙ: СТРУКТУРА, ПЛАНИРОВАНИЕ, РЕШЕНИЯ, ПЕРСОНАЛ

Тема 2.1. Организационно- правовое регулирование деятельности международных компаний ПК-1.1, ПК-1.4., ПК-1.5.

Вопросы для опроса:

Вопрос 1. Какие основные международные договоры и конвенции регулируют деятельность международных компаний? Кратко охарактеризуйте Венскую конвенцию 1980 г., Гаагскую конвенцию и Нью-Йоркскую конвенцию 1958 г.

Вопрос 2. В чем разница между национальным законодательством страны базирования (инкорпорации) и страны пребывания международной компании?

Вопрос 3. Что понимается под правовым статусом транснациональной корпорации? Какими нормативными актами он определяется?

Вопрос 4. Какие формы присутствия иностранной компании на национальном рынке предусмотрены корпоративным правом? Перечислите их.

Вопрос 5. В чем отличие филиала от представительства иностранной компании? Каковы их правовые возможности и ограничения?

Вопрос 6. Что такое дочернее общество (дочерняя компания)? Чем его правовой статус отличается от статуса филиала?

Вопрос 7. Каковы особенности создания и функционирования совместного предприятия (СП) как формы присутствия международной компании?

Вопрос 8. Как соотносятся нормы международных договоров и национального законодательства при регулировании деятельности иностранного юридического лица на территории принимающего государства?

Критерии оценивания опроса:

Баллы	Описание критерия
2	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
1	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
0,5	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

0* - в журнал академической группы не выставляется

Контрольные задания:

Задание 1.

Проанализируйте ситуацию:

Российская компания ООО «Технологии Севера» (производитель нефтегазового оборудования) планирует начать деятельность в Республике Узбекистан. Цели:

осуществлять гарантийное и постгарантийное обслуживание поставленного оборудования;

вести переговоры и заключать контракты с местными заказчиками;

участвовать в тендерах на поставку оборудования.

Руководство компании рассматривает три варианта присутствия на узбекском рынке:

Открыть представительство.

Открыть филиал.

Создать дочернее общество (ООО) по законодательству Узбекистана.

Необходимо:

1. Проанализировать каждый вариант с точки зрения правового статуса, ответственности, объема разрешенной деятельности, налоговых последствий.
2. Аргументировать, какой вариант наиболее соответствует целям компании?

Задание 2.

Заполните таблицу, указав основные характеристики каждой формы присутствия международной компании в зарубежной стране.

Критерий сравнения	Представительство	Филиал	Дочернее общество	Совместное предприятие
Является ли юридическим лицом по законодательству страны пребывания?				
От чьего имени заключает контракты?				
Кто несет ответственность по обязательствам?				
Требуется ли регистрация/аккредитация?				
Может ли вести самостоятельную коммерческую деятельность?				

Необходимо:

В пустых ячейках проставить ответы (например: «да» / «нет», «от имени головной компании» / «от своего имени», «головная компания» / «самостоятельно» и т.д.).

Задание 3.

Британская компания «GreenEnergy Ltd.» (специализируется на производстве солнечных панелей) хочет организовать сбыт своей продукции в Казахстане. Планируется:

заключать договоры купли-продажи с казахстанскими дистрибьюторами;

предоставлять технические консультации и обучение персонала;

проводить рекламные кампании.

Компания не готова нести полную имущественную ответственность по обязательствам в Казахстане всем своим капиталом и хочет минимизировать налоги, но при этом иметь возможность заключать сделки от собственного имени.

Необходимо:

1. Определить, какая форма присутствия (представительство, филиал, дочернее общество) наиболее соответствует целям компании и ее ограничениям?
2. Почему представительство не подходит?
3. Почему филиал не подходит?
4. Какие недостатки имеет выбранная форма?

Критерии оценивания контрольных заданий:

Балы	Описание критерия
3	Обучающимся задание выполнено без ошибок и в полном объеме.
2	Обучающимся в целом задание выполнено, имеются отдельные неточности или недостаточно полные ответы, не содержащие ошибок.
1	Обучающимся допущены отдельные ошибки при выполнении задания
0	У обучающегося отсутствуют ответы на большинство вопросов задачи, задание не выполнено или выполнено не верно.

0* - в журнал академической группы не выставляется

Тема 2.2. Международная компания как объект управления ПК-1.1, ПК-1.4., ПК-1.5.

Вопросы для опроса:

Вопрос 1. Дайте определение международной компании. Какие основные признаки позволяют отнести компанию к международной (транснациональной)?

Вопрос 2. В чем отличие транснациональной корпорации (ТНК) от глобальной корпорации? Приведите примеры.

Вопрос 3. Что такое международные стратегические альянсы? Чем они отличаются от традиционных форм интеграции (слияний и поглощений)?

Вопрос 4. Перечислите основные организационно-правовые формы, в которых может создаваться международная компания в стране пребывания (филиал, представительство, дочернее общество, совместное предприятие). Кратко охарактеризуйте каждую.

Вопрос 5. Какие этапы эволюции прошли международные компании в своем развитии (от национальных к глобальным)? Опишите ключевые стадии.

Вопрос 6. Какие критерии используются для оценки масштабов деятельности международной компании? Назовите не менее трех показателей.

Вопрос 7. Что понимается под географией присутствия международной компании? Как выбор стран и регионов влияет на стратегию управления?

Вопрос 8. Какие факторы определяют выбор организационно-правовой формы международной компании при выходе на зарубежный рынок?

Критерии оценивания опроса:

Балы	Описание критерия
2	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
1	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
0,5	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

0* - в журнал академической группы не выставляется

Доклад:

Подготовка докладов «Международная компания как объект управления: понятие, классификация, эволюция и масштабы деятельности». Шесть групповых докладов с обсуждением.

Тематика докладов:

1. Понятие и основные признаки международной компании: критерии отнесения к транснациональным корпорациям (ТНК).
2. Классификация международных компаний: транснациональные корпорации, глобальные корпорации, международные альянсы (сравнительный анализ).
3. Организационно-правовые формы международных компаний: филиал, представительство, дочернее общество, совместное предприятие.
4. Этапы эволюции международных компаний: от национальных фирм к глобальным корпорациям.
5. Масштабы деятельности международных компаний: показатели объема продаж, активов, численности персонала, степени интернационализации.
6. География присутствия международных компаний: факторы выбора стран и регионов, стратегии размещения производств и офисов.

Методические рекомендации по подготовке доклада.

Подготовка доклада способствует формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, приучает критически мыслить. При написании доклада по заданной теме составляется план, подбираются основные источники. В процессе работы с источниками, систематизируют полученные сведения, делают выводы и обобщения.

Подготовка доклада требует от обучающегося большой самостоятельности и серьезной интеллектуальной работы, которая принесет наибольшую пользу, если будет включать с себя следующие этапы: изучение наиболее важных научных работ по данной теме, перечень которых дает сам преподаватель; анализ изученного материала, выделение наиболее значимых для раскрытия темы фактов, мнений разных ученых и научных положений; обобщение и логическое построение материала доклада, например, в форме развернутого плана; написание текста доклада с соблюдением требований научного стиля.

Построение доклада включает три части: вступление, основную часть и заключение. Во вступлении указывается тема доклада, устанавливается логическая связь ее с другими темами или место рассматриваемой проблемы среди других проблем, дается краткий обзор источников, на материале которых раскрывается тема и т. п. Основная часть должна иметь четкое логическое построение, в ней должна быть раскрыта тема доклада. В заключении обычно подводятся итоги, формулируются выводы, подчеркивается значение рассмотренной проблемы и т. п.

Критерии оценивания доклада:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
Содержание и раскрытие темы	0,5	Детальное, последовательное описание всех этапов с конкретными примерами
Грамотность изложения	0,5	Соблюдены все правила грамматики, орфографии и пунктуации
Стилистика	0,5	Единый стиль изложения, точные формулировки, уместное использование терминов, лаконичность
Логика изложения	0,5	Чёткая последовательность изложения, логические связи между частями текста, аргументы подтверждают выводы
Оригинальность	1	Уникальный подход к теме, нестандартные решения, инновационные идеи, собственная позиция автора

Тема 2.3. Организационное построение международных компаний

Вопросы для опроса:

Вопрос 1. Перечислите основные типы организационных структур, используемых в международных компаниях (функциональная, дивизиональная, матричная, сетевая). Кратко охарактеризуйте каждый тип.

Вопрос 2. Что представляет собой глобальная функциональная структура? Для каких международных компаний она характерна?

Вопрос 3. В чем отличие международной дивизиональной структуры по продуктам от структуры по регионам? Приведите примеры.

Вопрос 4. Охарактеризуйте глобальную продуктовую и глобальную географическую (региональную) структуры. В каких случаях компания выбирает каждую из них?

Вопрос 5. Как устроена матричная структура управления международной компанией? В чем заключается принцип двойного подчинения? Каковы основные сложности ее применения?

Вопрос 6. Чем сетевая структура отличается от традиционных иерархических структур? Что такое виртуальная организационная структура?

Вопрос 7. Какие факторы влияют на выбор типа организационной структуры международной компании (стадия интернационализации, масштаб деятельности, степень диверсификации и др.)?

Вопрос 8. Приведите пример крупной международной корпорации, использующей дивизиональную или матричную структуру, и кратко поясните, почему эта структура подходит для ее бизнеса.

Критерии оценивания опроса:

Балы	Описание критерия
2	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
1	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
0,5	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

0* - в журнал академической группы не выставляется

Доклад:

Подготовка докладов «Организационное построение международных компаний: типы структур, факторы выбора и современные тенденции». Шесть групповых докладов с обсуждением.

Тематика докладов:

1. Понятие и значение организационной структуры в международной компании: функции, принципы построения.

2. Традиционные типы структур в международном бизнесе: глобальная функциональная, дивизиональная (по продуктам, регионам, функциям).
3. Матричная структура управления международной компанией: преимущества, недостатки, условия применения.
4. Сетевые и виртуальные организационные структуры: особенности управления в эпоху цифровизации.
5. Факторы, определяющие выбор организационной структуры: стадия интернационализации, масштаб, диверсификация, культурная среда.
6. Эволюция организационных структур международных компаний: от иерархических к гибким и адаптивным моделям.

Методические рекомендации по подготовке доклада.

Подготовка доклада способствует формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, приучает критически мыслить. При написании доклада по заданной теме составляется план, подбираются основные источники. В процессе работы с источниками, систематизируют полученные сведения, делают выводы и обобщения.

Подготовка доклада требует от обучающегося большой самостоятельности и серьезной интеллектуальной работы, которая принесет наибольшую пользу, если будет включать с себя следующие этапы: изучение наиболее важных научных работ по данной теме, перечень которых дает сам преподаватель; анализ изученного материала, выделение наиболее значимых для раскрытия темы фактов, мнений разных ученых и научных положений; обобщение и логическое построение материала доклада, например, в форме развернутого плана; написание текста доклада с соблюдением требований научного стиля.

Построение доклада включает три части: вступление, основную часть и заключение. Во вступлении указывается тема доклада, устанавливается логическая связь ее с другими темами или место рассматриваемой проблемы среди других проблем, дается краткий обзор источников, на материале которых раскрывается тема и т. п. Основная часть должна иметь четкое логическое построение, в ней должна быть раскрыта тема доклада. В заключении обычно подводятся итоги, формулируются выводы, подчеркивается значение рассмотренной проблемы и т. п.

Критерии оценивания доклада:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
Содержание и раскрытие темы	0,5	Детальное, последовательное описание всех этапов с конкретными примерами
Грамотность изложения	0,5	Соблюдены все правила грамматики, орфографии и пунктуации
Стилистика	0,5	Единый стиль изложения, точные формулировки, уместное использование терминов, лаконичность
Логика изложения	0,5	Чёткая последовательность изложения, логические связи между частями текста, аргументы подтверждают выводы
Оригинальность	1	Уникальный подход к теме, нестандартные решения, инновационные идеи, собственная позиция автора
Итого максимально:	3	

Тема 2.4. Особенности планирования в международном менеджменте ПК-1.1, ПК-1.4., ПК-1.5.

Вопросы для опроса:

Вопрос 1. Какие три уровня планирования (стратегическое, тактическое, оперативное)

выделяют в международном менеджменте? Чем они отличаются друг от друга?

Вопрос 2. В чем заключается специфика долгосрочного планирования в международной компании по сравнению с национальной? Какие дополнительные риски (страновые, культурные) необходимо учитывать?

Вопрос 3. Какие этапы включает процесс планирования выхода компании на зарубежные рынки? Назовите основные формы входа (экспорт, совместные предприятия, прямые инвестиции) и особенности их планирования.

Вопрос 4. Что такое сценарное планирование в международном менеджменте? Приведите примеры факторов неопределенности, которые требуют разработки нескольких сценариев (валютные колебания, политическая нестабильность и др.).

Вопрос 5. Как культурные различия (например, отношение к времени, долгосрочность/краткосрочность ориентации) влияют на процесс планирования в международных компаниях?

Вопрос 6. Какие методы и инструменты используются при стратегическом планировании в международном контексте (PEST-анализ, SWOT-анализ, анализ страновых рисков и др.)? Кратко охарактеризуйте каждый.

Вопрос 7. Как валютные риски и различия в налоговых системах учитываются при финансовом планировании в международной компании?

Вопрос 8. Приведите пример, когда компании пришлось корректировать тактические или оперативные планы из-за внезапного изменения внешней среды (санкции, логистические сбои, пандемия). Какие уроки можно извлечь?

Критерии оценивания опроса:

Балы	Описание критерия
2	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
1	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
0,5	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

0* - в журнал академической группы не выставляется

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Что из перечисленного относится к стратегическому планированию в международной компании?

- а) Составление графика отгрузки товара на текущий месяц
- б) Выбор страны для размещения нового производственного филиала
- в) Расчет зарплаты сотрудникам зарубежного подразделения
- г) Оформление таможенной декларации на партию товара

Какой уровень планирования предполагает разработку планов на срок до 1 года с детализацией по ресурсам и задачам?

- а) Стратегическое планирование
- б) Тактическое планирование
- в) Оперативное планирование
- г) Сценарное планирование

Какой метод планирования позволяет компании подготовиться к нескольким возможным вариантам развития событий (например, падение курса валюты, введение санкций)?

- а) Бенчмаркинг
- б) Сценарное планирование
- в) Бюджетирование
- г) Календарное планирование

При планировании выхода на зарубежный рынок наиболее рискованным, но потенциально наиболее доходным способом является:

- а) Экспорт через посредника
- б) Создание совместного предприятия
- в) Прямые иностранные инвестиции (открытие дочерней компании)
- г) Лицензирование (продажа лицензии местному производителю)

Какое из перечисленных обстоятельств в первую очередь должно учитываться при долгосрочном планировании деятельности международной компании в стране с высоким уровнем политической нестабильности?

- а) Сезонные колебания спроса
- б) Возможность национализации или изменения инвестиционного законодательства
- в) Технологические инновации в отрасли
- г) Уровень безработицы в стране

Что такое «кросс-культурный риск» при планировании международной деятельности?

- а) Риск изменения таможенных пошлин
- б) Риск возникновения конфликтов из-за различий в деловой этике, нормах и ценностях
- в) Риск колебания курсов валют
- г) Риск нарушения патентных прав

Какой из инструментов наиболее полезен на этапе стратегического планирования при выборе страны для инвестиций?

- а) PESTLE-анализ (анализ политических, экономических, социальных, технологических, правовых и экологических факторов)
- б) Ежедневный отчет о продажах
- в) График документооборота
- г) План-график отпусков сотрудников

Если международная компания планирует адаптировать свои операционные планы к разным часовым поясам и национальным праздникам, это относится к учету:

- а) Валютных рисков
- б) Логистических рисков
- в) Социокультурных и календарных особенностей
- г) Политических рисков

Критерии оценивания тестовых заданий:

Балы	Описание критерия	
3	Свыше 80% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
2	Свыше 70% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
1	Свыше 50% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0	Менее 50% правильных ответов.	Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

0* - в журнал академической группы не выставляется

Тест 2.

Установите соответствие между формой поведения доминирующей фирмы и ее характеристикой. К каждой позиции из первого столбца подберите соответствующую позицию из второго столбца.

1. Глобальная функциональная структура	а) Структура, при которой подразделения создаются по географическим регионам (например, Европа, Азия, Америка)
2. Глобальная продуктовая структура	б) Структура, сочетающая два типа деления: по продуктам и по регионам, с двойным подчинением
3. Глобальная географическая (региональная) структура	в) Подразделения создаются по производственным функциям (производство, маркетинг, финансы) на глобальном уровне
4. Матричная структура	г) Временная или постоянная структура, основанная на гибких связях и аутсорсинге
5. Дивизиональная структура по продуктам	д) Подразделения создаются по товарным группам (например, автомобили, бытовая техника) с высокой степенью самостоятельности
6. Сетевая структура	е) Структура, где подразделения выделяются по продуктам, но с учетом региональной специфики

1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов.

2. Внимательно прочитать оба списка:

список 1 – формой поведения доминирующей фирмы;

список 2 – характеристики поведения доминирующей фирмы.

3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов.

4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в

таблицу (например, 1/А или 4/Б).

1	2	3	4	5	6

Критерии оценивания теста на соответствие:

Балы	Описание критерия	
3	Свыше 80% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
2	Свыше 70% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
1	Свыше 50% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0	Менее 50% правильных ответов.	Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

0* - в журнал академической группы не выставляется

Контрольные задания:

Задание 1.

Проанализируйте ситуацию:

Шведская компания «ElectroHome» производит стиральные машины, холодильники и пылесосы. Продажи осуществляются в 30 странах мира. В каждой стране разные потребительские предпочтения: в Германии популярны энергоэффективные модели, в Италии – дизайнерские, в Японии – компактные. Компания хочет, чтобы каждая товарная категория (стиральные машины, холодильники, пылесосы) имела своего глобального руководителя, который отвечает за разработку, производство и маркетинг своей продукции во всех странах.

Необходимо:

1. Предложить тип организационной структуры и аргументировать ответ.

Задание 2.

Проанализируйте ситуацию.

Американский банк «GlobalFinance» работает в 15 странах Латинской Америки, Европы и Азии. Руководство заметило, что региональные менеджеры лучше понимают местное законодательство и клиентов, но при этом теряется единая корпоративная политика в области риск-менеджмента и ИТ. Банк решил ввести двойное подчинение: региональные директора подчиняются как главе регионального отделения, так и руководителям глобальных функций (риск-менеджмент, ИТ, маркетинг).

Необходимо:

1. Охарактеризовать данную структуру.
2. Указать, какие сложности могут возникнуть при ее внедрении?

Задание 3.

Небольшая международная команда разработчиков из 15 человек живет в разных странах (Россия, Беларусь, Сербия, Казахстан). У них нет офиса, все работают удаленно. Компания собирает команды под каждый новый проект: один проект – разработка фитнес-приложения, другой – банковского приложения. После завершения проекта команды распускаются, и участники переходят в новые проекты. Формальных отделов нет, связь через

мессенджеры и системы контроля версий.

Необходимо:

1. Указать, какой тип организационной структуры (или ее отсутствие) описывает данная ситуация?
2. Назвать преимущества и риски такой структуры.

Критерии оценивания контрольных заданий:

Балы	Описание критерия
3	Обучающимся задание выполнено без ошибок и в полном объеме.
2	Обучающимся в целом задание выполнено, имеются отдельные неточности или недостаточно полные ответы, не содержащие ошибок.
1	Обучающимся допущены отдельные ошибки при выполнении задания
0	У обучающегося отсутствуют ответы на большинство вопросов задачи, задание не выполнено или выполнено не верно.

0* - в журнал академической группы не выставляется

Тема 2.5. Принятие решений в международном менеджменте ПК-1.1, ПК-1.4., ПК-1.5.

Вопросы для опроса:

Вопрос 1. Что понимается под централизованным и децентрализованным принятием решений в международной компании? Приведите по одному примеру, когда эффективна централизация и когда децентрализация.

Вопрос 2. Какие основные факторы влияют на выбор между централизацией и децентрализацией управления в международной компании (стадия интернационализации, культурные различия, правовая среда и др.)?

Вопрос 3. Как в международной компании происходит согласование интересов головного офиса (материнской компании) и зарубежных подразделений? Назовите возможные инструменты и механизмы координации.

Вопрос 4. Какие преимущества и недостатки имеют коллегиальные (групповые) формы принятия решений в международном менеджменте по сравнению с единоличными?

Вопрос 5. Приведите пример, когда решение, принятое в головном офисе, оказалось неэффективным для дочерней компании из-за неучета местных правовых норм. Как этого можно избежать?

Вопрос 6. Как культурные различия (например, дистанция власти, индивидуализм/коллективизм) влияют на предпочтительные формы принятия решений в разных странах?

Вопрос 7. Какие риски возникают при децентрализации принятия решений в международной компании (например, потеря контроля, дублирование функций, противоречия между подразделениями)? Как их минимизировать?

Вопрос 8. Опишите ситуацию, в которой международной компании пришлось адаптировать стандартное корпоративное решение к местной деловой этике (например, подарки, протокол, отношение к женщинам-руководителям). Чем это было вызвано и к каким последствиям привело?

Критерии оценивания опроса:

Балы	Описание критерия
2	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения

	норм литературного языка.
1	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
0,5	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

0* - в журнал академической группы не выставляется

Доклад:

Подготовка докладов «Принятие решений в международном менеджменте: баланс централизации и децентрализации, учет культурных и правовых факторов». Шесть групповых докладов с обсуждением.

Тематика докладов:

1. Централизованное и децентрализованное принятие решений в международной компании: понятие, преимущества и недостатки каждой модели.
2. Факторы, определяющие выбор между централизацией и децентрализацией (стадия интернационализации, культурные различия, правовая среда, стратегия компании).
3. Механизмы согласования интересов головного офиса и зарубежных подразделений: инструменты координации, отчетность, бюджетирование, комитеты.
4. Коллегиальные и единоличные формы принятия решений: их применение в различных национальных культурах (дистанция власти, коллективизм/индивидуализм).
5. Адаптация управленческих решений к местным правовым нормам и деловой этике: риски и методы их минимизации (комплаенс, локальные консультанты).
6. Практические примеры успешных и неудачных решений в международном менеджменте (примеры крупных ТНК: IKEA, McDonald's, Toyota и др.).

Методические рекомендации по подготовке доклада.

Подготовка доклада способствует формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, приучает критически мыслить. При написании доклада по заданной теме составляется план, подбираются основные источники. В процессе работы с источниками, систематизируют полученные сведения, делают выводы и обобщения.

Подготовка доклада требует от обучающегося большой самостоятельности и серьезной интеллектуальной работы, которая принесет наибольшую пользу, если будет включать с себя следующие этапы: изучение наиболее важных научных работ по данной теме, перечень которых дает сам преподаватель; анализ изученного материала, выделение наиболее значимых для раскрытия темы фактов, мнений разных ученых и научных положений; обобщение и логическое построение материала доклада, например, в форме развернутого плана; написание текста доклада с соблюдением требований научного стиля.

Построение доклада включает три части: вступление, основную часть и заключение. Во вступлении указывается тема доклада, устанавливается логическая связь ее с другими темами или место рассматриваемой проблемы среди других проблем, дается краткий обзор источников, на материале которых раскрывается тема и т. п. Основная часть должна иметь четкое логическое построение, в ней должна быть раскрыта тема доклада. В заключении обычно подводятся итоги, формулируются выводы, подчеркивается значение рассмотренной

проблемы и т. п.

Критерии оценивания доклада:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
Содержание и раскрытие темы	0,5	Детальное, последовательное описание всех этапов с конкретными примерами
Грамотность изложения	0,5	Соблюдены все правила грамматики, орфографии и пунктуации
Стилистика	0,5	Единый стиль изложения, точные формулировки, уместное использование терминов, лаконичность
Логика изложения	0,5	Чёткая последовательность изложения, логические связи между частями текста, аргументы подтверждают выводы
Оригинальность	1	Уникальный подход к теме, нестандартные решения, инновационные идеи, собственная позиция автора
Итого максимально:	3	

Тема 2.6. Управление человеческими ресурсами и кадровая политика в международном бизнесе ПК-1.1, ПК-1.4., ПК-1.5.

Вопросы для опроса:

Вопрос 1. Перечислите и кратко охарактеризуйте четыре типа кадровой политики в международном бизнесе: этноцентрическая, полицентрическая, геоцентрическая, региоцентрическая.

Вопрос 2. В чем отличие этноцентрической кадровой политики от полицентрической? Какие типы компаний чаще используют каждую из них?

Вопрос 3. Какие источники персонала используются при подборе сотрудников для зарубежных подразделений (экспатрианты, местные кадры, сотрудники из третьих стран)? Каковы преимущества и недостатки каждой категории?

Вопрос 4. Что такое экспатриант? Какие основные проблемы возникают при направлении экспатриантов в зарубежные филиалы (культурный шок, адаптация, репатриация)?

Вопрос 5. Какие инструменты и методы используются для культурной подготовки (адаптации) сотрудников, направляемых на работу за рубеж? Назовите не менее трех.

Вопрос 6. Как различия в уровнях оплаты труда, налогообложении и социальных гарантиях в разных странах влияют на формирование компенсационных пакетов для местных сотрудников и экспатриантов?

Вопрос 7. Какие подходы к оплате труда экспатриантов существуют (например, метод балансирования, метод привязки к зарплате страны базирования)? Кратко охарактеризуйте каждый.

Вопрос 8. Как геоцентрическая кадровая политика способствует формированию глобальной корпоративной культуры и карьерному росту сотрудников? Приведите пример компании, использующей такой подход.

Критерии оценивания опроса:

Баллы	Описание критерия
2	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно

	составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
1	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
0,5	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

0* - в журнал академической группы не выставляется

Контрольные задания:

Задание 1.

Немецкая компания «AutoTech» открыла завод в Казахстане. На должность технического директора был направлен экспатриант из Германии – господин Шмидт. Он требует от местных сотрудников строгого соблюдения всех процедур, четкого следования инструкциям и работы по графику «с 9 до 18». Местные работники привыкли к более гибкому графику, неформальным отношениям с руководством и часто задерживаются на обедах. Господин Шмидт воспринимает это как непрофессионализм, делает выговоры, угрожает увольнениями. Через три месяца текучесть кадров на заводе выросла в два раза, производительность упала. Руководство компании обеспокоено.

Необходимо:

1. Указать, какой тип кадровой политики (этноцентрическая, полицентрическая, геоцентрическая) демонстрирует господин Шмидт? Почему этот подход неэффективен в Казахстане?
2. Назвать, какие культурные различия (отношение к времени, дистанция власти, коллективизм/индивидуализм) лежат в основе конфликта?
3. Предложить меры по адаптации экспатрианта и местного для разрешения ситуации?

Задание 2.

Французская косметическая компания «BelleFrance» открывает дочернее общество в Японии. Требуется руководитель филиала. Есть три кандидата:

- Кандидат А: француз, 10 лет проработал в головном офисе, отлично знает продукцию и корпоративную культуру, но никогда не был в Японии и не говорит по-японски.
- Кандидат Б: японец, 8 лет руководил отделом продаж в местной косметической компании, говорит по-французски, но не знаком с корпоративной культурой «BelleFrance».
- Кандидат В: канадец, 6 лет проработал в японском филиале американской компании, владеет японским и французским языками, имеет опыт работы с обеими культурами.

Необходимо:

1. Определить к какой категории персонала можно отнести каждого кандидата (экспатриант, местный кадр, кадр из третьей страны)? Каковы плюсы и минусы каждой категории в данной ситуации?
2. Указать какой тип кадровой политики (этноцентрическая, полицентрическая, геоцентрическая) соответствует выбору каждого кандидата?

3. Выберите, кого из трех кандидатов вы рекомендуете назначить руководителем филиала в Японии? Аргументируйте свой выбор с учетом культурных и управленческих факторов.

Задание 3.

Заполните таблицу «Сравнительная характеристика типов кадровой политики в международном бизнесе».

Критерий сравнения	Этноцентрическая	Полицентрическая	Геоцентрическая	Региоцентрическая
Ключевые руководящие должности занимают				
Отношение к местным кадрам				
Подход к оплате труда				
Преимущества типа политики				
Недостатки / риски				
Пример компании (или тип компании), использующей такой подход				

Необходимо:

Заполнить пустые ячейки, выбрав из предложенных вариантов (или вписав самостоятельно):

Варианты для заполнения:

Экспатрианты из страны базирования

Местные кадры

Лучшие сотрудники вне зависимости от национальности

Кадры из стран региона

Высокая централизация контроля, но риск культурного шока

Учет местных особенностей, но слабая связь с головным офисом

Формирование глобальной корпоративной культуры, но высокая стоимость

Баланс между глобальными стандартами и региональной спецификой

Привязка к стандартам страны базирования

Привязка к местному рынку

Единая глобальная шкала оплаты

Адаптация в рамках региона

(Примечание: В ячейках может быть несколько вариантов или свой ответ студента)

Критерии оценивания контрольных заданий:

Балы	Описание критерия
3	Обучающимся задание выполнено без ошибок и в полном объеме.
2	Обучающимся в целом задание выполнено, имеются отдельные неточности или недостаточно полные ответы, не содержащие ошибок.
1	Обучающимся допущены отдельные ошибки при выполнении задания

0	У обучающегося отсутствуют ответы на большинство вопросов задачи, задание не выполнено или выполнено не верно.
---	--

0* - в журнал академической группы не выставляется

РАЗДЕЛ 3. РЕГИОНАЛЬНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ, ЭТИКА И СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Тема 3.1. Менеджмент стран Европы и США

Вопросы для опроса:

Вопрос 1. Каковы основные черты американского стиля менеджмента (отношение к ответственности, стиль общения, срок найма, иерархия)?

Вопрос 2. Почему в США преобладает краткосрочный найм и быстрая оценка результатов, а не пожизненная занятость?

Вопрос 3. Какие особенности немецкого менеджмента обеспечивают высокое качество продукции и точность выполнения обязательств?

Вопрос 4. Как в Германии проявляется уважение к иерархии и четкое разделение обязанностей между руководителями и подчиненными?

Вопрос 5. Опишите французскую модель управления: как централизация власти и уважение к статусу влияют на процесс принятия решений?

Вопрос 6. Чем объясняется высокая социальная защищенность работников во французских компаниях и как это сочетается с формальностью деловых отношений?

Вопрос 7. Какие черты британского менеджмента (гибкость, прагматизм, демократичность, ориентация на финансовый результат) наиболее важны для успеха в международном бизнесе?

Вопрос 8. Как британская ориентация на краткосрочный финансовый результат влияет на стратегическое планирование и инвестиции?

Вопрос 9. Каковы основные характеристики скандинавского менеджмента (командная работа, баланс работы и личной жизни, консенсус, доверие)?

Вопрос 10. Как в скандинавских странах достигается баланс между эффективностью бизнеса и качеством жизни сотрудников? Приведите примеры.

Вопрос 11. Сравните отношение к иерархии в США (минимальная иерархия), Германии (уважение к иерархии) и Франции (централизация). Как эти различия проявляются в повседневном управлении?

Вопрос 12. Какая из рассмотренных моделей менеджмента (США, Германия, Франция, Великобритания, Скандинавия) наиболее близка к российской управленческой культуре? Аргументируйте ответ.

Критерии оценивания опроса:

Балы	Описание критерия
2	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
1	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
0,5	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал

	непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

0* - в журнал академической группы не выставляется

Доклад:

Подготовка докладов «Национальные модели менеджмента стран Европы и США: сравнительный анализ, ключевые особенности и практические рекомендации для международного бизнеса». Восемь групповых докладов с обсуждением.

Тематика докладов:

1. Американская модель менеджмента: индивидуальная ответственность, прямолинейность, краткосрочный найм и минимальная иерархия.
2. Немецкая модель менеджмента: формализация, четкое разделение обязанностей, уважение к иерархии и ориентация на качество.
3. Французская модель менеджмента: централизация власти, уважение к статусу, формальность и социальная защищенность.
4. Британская модель менеджмента: гибкость, прагматизм, демократичность и ориентация на финансовый результат.
5. Скандинавская модель менеджмента: командная работа, баланс работы и личной жизни, консенсус и доверие.
6. Сравнительный анализ иерархических отношений в управлении США, Германии, Франции и Скандинавии.
7. Влияние национальных культурных особенностей (дистанция власти, индивидуализм/коллективизм) на стили управления в Европе и США.
8. Практические рекомендации для международных компаний по адаптации управленческих практик при работе с партнерами из США, Германии, Франции, Великобритании и Скандинавских стран.

Методические рекомендации по подготовке доклада.

Подготовка доклада способствует формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, приучает критически мыслить. При написании доклада по заданной теме составляется план, подбираются основные источники. В процессе работы с источниками, систематизируют полученные сведения, делают выводы и обобщения.

Подготовка доклада требует от обучающегося большой самостоятельности и серьезной интеллектуальной работы, которая принесет наибольшую пользу, если будет включать с себя следующие этапы: изучение наиболее важных научных работ по данной теме, перечень которых дает сам преподаватель; анализ изученного материала, выделение наиболее значимых для раскрытия темы фактов, мнений разных ученых и научных положений; обобщение и логическое построение материала доклада, например, в форме развернутого плана; написание текста доклада с соблюдением требований научного стиля.

Построение доклада включает три части: вступление, основную часть и заключение. Во вступлении указывается тема доклада, устанавливается логическая связь ее с другими темами или место рассматриваемой проблемы среди других проблем, дается краткий обзор источников, на материале которых раскрывается тема и т. п. Основная часть должна иметь четкое логическое построение, в ней должна быть раскрыта тема доклада. В заключении обычно подводятся итоги, формулируются выводы, подчеркивается значение рассмотренной проблемы и т. п.

Критерии оценивания доклада:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
-----------------	-----------------	-------------------

Содержание и раскрытие темы	0,5	Детальное, последовательное описание всех этапов с конкретными примерами
Грамотность изложения	0,5	Соблюдены все правила грамматики, орфографии и пунктуации
Стилистика	0,5	Единый стиль изложения, точные формулировки, уместное использование терминов, лаконичность
Логика изложения	0,5	Чёткая последовательность изложения, логические связи между частями текста, аргументы подтверждают выводы
Оригинальность	1	Уникальный подход к теме, нестандартные решения, инновационные идеи, собственная позиция автора
Итого максимально:	3	

Тема 3.2. Менеджмент стран Азии ПК-1.1, ПК-1.4., ПК-1.5.

Вопросы для опроса:

Вопрос 1. Каковы основные черты японской модели менеджмента (пожизненный найм, коллективизм, иерархия, уважение к старшинству, рингисей, преданность компании, кайдзен)?

Вопрос 2. Что такое «рингисей» в японском управлении? Как этот процесс принятия решений влияет на скорость и качество решений?

Вопрос 3. Охарактеризуйте китайскую модель менеджмента: как сильная роль государства, иерархия, гуаньси и коллективизм влияют на управление бизнесом?

Вопрос 4. Что означает понятие «гуаньси» в китайском бизнесе? Почему личные связи играют ключевую роль в переговорах и партнерстве?

Вопрос 5. Каковы особенности южнокорейского менеджмента (жесткая иерархия, уважение к старшим, коллективизм, чаболь, патернализм, быстрое принятие решений, высокий контроль)?

Вопрос 6. Что такое «чаболь» в Южной Корее? Как структура чаблей влияет на управление и корпоративную культуру?

Вопрос 7. Опишите индийскую модель управления: гибкая иерархия, важность личных связей, уважение к статусу и возрасту, терпимость к неопределенности, коллективизм с элементами индивидуализма.

Вопрос 8. Почему в Индии переговоры занимают длительное время? Какие факторы (уважение к статусу, терпимость к неопределенности, личные связи) на это влияют?

Вопрос 9. Каковы особенности менеджмента в арабских странах (ОАЭ, Саудовская Аравия): высокая дистанция власти, уважение к статусу и семье, васта, неспешность в переговорах?

Вопрос 10. Сравните отношение к иерархии и старшинству в Японии, Китае, Южной Корее и Индии. В какой из этих стран дистанция власти наиболее высокая и наиболее низкая? Аргументируйте.

Критерии оценивания опроса:

Балы	Описание критерия
2	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
1	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2

	недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
0,5	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

0* - в журнал академической группы не выставляется

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Что из перечисленного является характерной чертой японской модели менеджмента?

- а) Краткосрочный найм и высокая текучесть кадров
- б) Пожизненный найм, коллективизм и уважение к старшинству
- в) Индивидуальная ответственность и минимальная иерархия
- г) Ориентация исключительно на финансовый результат

Как в Японии называется процесс коллективного принятия решений, при котором решение согласовывается на всех уровнях?

- а) Кайдзен
- б) Ригисей (рингисей)
- в) Гуаньси
- г) Чаболь

Что означает понятие «гуаньси» в китайском бизнесе?

- а) Система пожизненного найма
- б) Технология непрерывных улучшений
- в) Личные связи и доверительные отношения, влияющие на деловые контакты
- г) Жесткая иерархия и формальная отчетность

Какая характеристика наиболее точно описывает южнокорейскую модель менеджмента?

- а) Высокая дистанция власти, уважение к старшим, патернализм, структура «чаболь»
- б) Минимальная иерархия и демократичность
- в) Ориентация на краткосрочные контракты и индивидуальные результаты
- г) Полное отсутствие контроля со стороны руководства

Как в Южной Корее называют крупные семейные конгломераты, которые доминируют в экономике?

- а) Кейрецу
- б) Чаболь
- в) Зайбацу

г) Гуаньси

Какая черта характерна для индийской модели менеджмента?

- а) Пожизненный найм и преданность компании
- б) Терпимость к неопределенности и длительный процесс переговоров
- в) Быстрое принятие решений и низкая дистанция власти
- г) Полное отсутствие иерархии и уважения к возрасту

В арабских странах (ОАЭ, Саудовская Аравия) важную роль играет понятие «васта». Что оно означает?

- а) Технология бережливого производства
- б) Система коллективного принятия решений
- в) Личные связи и посредничество для решения деловых вопросов
- г) Ежедневные планерки и отчетность

Какая из перечисленных стран характеризуется наиболее высокой дистанцией власти и уважением к статусу семьи?

- а) Япония
- б) Китай
- в) Индия
- г) Арабские страны (ОАЭ, Саудовская Аравия)

Что такое «кайдзен» в японском менеджменте?

- а) Процесс коллективного принятия решений
- б) Система пожизненного найма
- в) Философия непрерывных улучшений и оптимизации процессов
- г) Метод быстрого увольнения неэффективных сотрудников

Какая страна из перечисленных демонстрирует сочетание гибкой иерархии, уважения к статусу и возрасту, а также терпимости к неопределенности в управлении?

- а) Япония
- б) Китай
- в) Индия
- г) Южная Корея

Критерии оценивания тестовых заданий:

Балы	Описание критерия	
3	Свыше 80% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
2	Свыше 70% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
1	Свыше 50% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0	Менее 50% правильных ответов.	Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

0* - в журнал академической группы не выставляется

Тема 3.3. Менеджмент России и стран СНГ ПК-1.1, ПК-1.4., ПК-1.5.

Вопросы для опроса:

Вопрос 1. Каковы основные черты российского менеджмента (высокая дистанция

власти, централизация решений, персонификация власти, важность личных связей)?

Вопрос 2. Что означает «формальность документов при неформальности реальных отношений» в российском управлении? Приведите пример.

Вопрос 3. Как проявляется гибкость и адаптивность российского менеджмента в условиях нестабильности и частых изменений внешней среды?

Вопрос 4. Что такое «телефонное право» в российской деловой практике? Почему неформальные договоренности часто важнее формальных контрактов?

Вопрос 5. Как патернализм и ожидание государственной поддержки влияют на принятие управленческих решений в российских компаниях?

Вопрос 6. Охарактеризуйте особенности переговорного процесса в России (ориентация на отношения, а не на контракт, терпимость к неопределенности, коллективизм при внешнем индивидуализме).

Вопрос 7. Какие черты менеджмента стран СНГ (Казахстан, Беларусь, Узбекистан) унаследованы от советской управленческой традиции, а какие обусловлены национальными особенностями?

Вопрос 8. Как в странах СНГ проявляется уважение к старшинству и статусу? Как это влияет на скорость принятия решений и делегирование полномочий?

Вопрос 9. Что такое «гибридные формы управления» в странах СНГ? Приведите пример сочетания европейских стандартов и местных обычаев.

Вопрос 10. Сравните российскую модель менеджмента и модель одной из стран СНГ (на выбор: Казахстан, Беларусь или Узбекистан) по таким критериям, как дистанция власти, роль личных связей и отношение к неопределенности.

Критерии оценивания опроса:

Балы	Описание критерия
2	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
1	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
0,5	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

0* - в журнал академической группы не выставляется

Доклад:

Подготовка докладов «Менеджмент России и стран СНГ: национальные особенности, управленческие традиции и адаптация к современным вызовам». Восемь групповых докладов с обсуждением.

Тематика докладов:

1. Высокая дистанция власти и централизация решений как доминирующие черты российского менеджмента.

2. Персонификация власти, роль личных связей и неформальных договоренностей («телефонное право») в управлении российскими компаниями.

3. Гибкость и адаптивность российского менеджмента: реактивность на

изменения и краткосрочное планирование в условиях нестабильности.

4. Патернализм, ожидание государственной поддержки и формальность документов при неформальности реальных отношений в России.

5. Особенности переговорного процесса в России: ориентация на отношения, терпимость к неопределенности и коллективизм.

6. Менеджмент стран СНГ (Казахстан, Беларусь, Узбекистан): сочетание советских традиций и национальных особенностей.

7. Уважение к старшинству и статусу, важность личных связей и землячества в управлении на постсоветском пространстве.

8. Гибридные формы управления в странах СНГ: интеграция европейских стандартов и местных деловых обычаев.

Методические рекомендации по подготовке доклада.

Подготовка доклада способствует формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, приучает критически мыслить. При написании доклада по заданной теме составляется план, подбираются основные источники. В процессе работы с источниками, систематизируют полученные сведения, делают выводы и обобщения.

Подготовка доклада требует от обучающегося большой самостоятельности и серьезной интеллектуальной работы, которая принесет наибольшую пользу, если будет включать с себя следующие этапы: изучение наиболее важных научных работ по данной теме, перечень которых дает сам преподаватель; анализ изученного материала, выделение наиболее значимых для раскрытия темы фактов, мнений разных ученых и научных положений; обобщение и логическое построение материала доклада, например, в форме развернутого плана; написание текста доклада с соблюдением требований научного стиля.

Построение доклада включает три части: вступление, основную часть и заключение. Во вступлении указывается тема доклада, устанавливается логическая связь ее с другими темами или место рассматриваемой проблемы среди других проблем, дается краткий обзор источников, на материале которых раскрывается тема и т. п. Основная часть должна иметь четкое логическое построение, в ней должна быть раскрыта тема доклада. В заключении обычно подводятся итоги, формулируются выводы, подчеркивается значение рассмотренной проблемы и т. п.

Критерии оценивания доклада:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
Содержание и раскрытие темы	0,5	Детальное, последовательное описание всех этапов с конкретными примерами
Грамотность изложения	0,5	Соблюдены все правила грамматики, орфографии и пунктуации
Стилистика	0,5	Единый стиль изложения, точные формулировки, уместное использование терминов, лаконичность
Логика изложения	0,5	Чёткая последовательность изложения, логические связи между частями текста, аргументы подтверждают выводы
Оригинальность	1	Уникальный подход к теме, нестандартные решения, инновационные идеи, собственная позиция автора
Итого максимально:	3	

Тема 3.4. Этика и социальная ответственность международных компаний ПК-1.1, ПК-1.4., ПК-1.5.

Вопросы для опроса:

Вопрос 1. Какие культурные этические нормы необходимо учитывать международной компании при работе в странах с разными религиозными и культурными традициями?

Вопрос 2. Какие международные антикоррупционные законы (например, FCPA, UK Bribery Act) должны соблюдать международные компании, и какова ответственность за их нарушение?

Вопрос 3. Как в международном бизнесе проявляется добросовестная конкуренция? Какие действия считаются недобросовестными (промышленный шпионаж, демпинг, картельные сговоры)?

Вопрос 4. Какие меры должна принимать международная компания для защиты интеллектуальной собственности (патенты, товарные знаки, авторские права) в разных юрисдикциях?

Вопрос 5. Что означает «прозрачность отчетности» в международном контексте? Почему она важна для инвесторов, регуляторов и общественности?

Вопрос 6. Какие обязательства по соблюдению прав человека в странах присутствия возлагаются на международные компании? Приведите примеры (запрет детского труда, соблюдение трудовых прав, безопасность труда).

Вопрос 7. Как международная компания может реализовать экологическую ответственность (ESG-критерии) в развивающихся странах, где экологическое законодательство может быть менее строгим?

Вопрос 8. Что такое «налоговая дисциплина» для международной компании? Какие практики агрессивного налогового планирования (офшоры, трансфертное ценообразование) считаются неэтичными?

Критерии оценивания опроса:

Балы	Описание критерия
2	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
1	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
0,5	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

0* - в журнал академической группы не выставляется

Доклад:

Подготовка докладов «Менеджмент России и стран СНГ: национальные особенности, управленческие традиции и адаптация к современным вызовам». Восемь групповых докладов с обсуждением.

Тематика докладов:

1. Высокая дистанция власти и централизация решений как доминирующие черты

российского менеджмента.

2. Персонализация власти, роль личных связей и неформальных договоренностей («телефонное право») в управлении российскими компаниями.

3. Гибкость и адаптивность российского менеджмента: реактивность на изменения и краткосрочное планирование в условиях нестабильности.

4. Патернализм, ожидание государственной поддержки и формальность документов при неформальности реальных отношений в России.

5. Особенности переговорного процесса в России: ориентация на отношения, терпимость к неопределенности и коллективизм.

6. Менеджмент стран СНГ (Казахстан, Беларусь, Узбекистан): сочетание советских традиций и национальных особенностей.

7. Уважение к старшинству и статусу, важность личных связей и землячества в управлении на постсоветском пространстве.

8. Гибридные формы управления в странах СНГ: интеграция европейских стандартов и местных деловых обычаев.

Методические рекомендации по подготовке доклада.

Подготовка доклада способствует формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, приучает критически мыслить. При написании доклада по заданной теме составляется план, подбираются основные источники. В процессе работы с источниками, систематизируют полученные сведения, делают выводы и обобщения.

Подготовка доклада требует от обучающегося большой самостоятельности и серьезной интеллектуальной работы, которая принесет наибольшую пользу, если будет включать с себя следующие этапы: изучение наиболее важных научных работ по данной теме, перечень которых дает сам преподаватель; анализ изученного материала, выделение наиболее значимых для раскрытия темы фактов, мнений разных ученых и научных положений; обобщение и логическое построение материала доклада, например, в форме развернутого плана; написание текста доклада с соблюдением требований научного стиля.

Построение доклада включает три части: вступление, основную часть и заключение. Во вступлении указывается тема доклада, устанавливается логическая связь ее с другими темами или место рассматриваемой проблемы среди других проблем, дается краткий обзор источников, на материале которых раскрывается тема и т. п. Основная часть должна иметь четкое логическое построение, в ней должна быть раскрыта тема доклада. В заключении обычно подводятся итоги, формулируются выводы, подчеркивается значение рассмотренной проблемы и т. п.

Критерии оценивания доклада:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
Содержание и раскрытие темы	0,5	Детальное, последовательное описание всех этапов с конкретными примерами
Грамотность изложения	0,5	Соблюдены все правила грамматики, орфографии и пунктуации
Стилистика	0,5	Единый стиль изложения, точные формулировки, уместное использование терминов, лаконичность
Логика изложения	0,5	Чёткая последовательность изложения, логические связи между частями текста, аргументы подтверждают выводы
Оригинальность	1	Уникальный подход к теме, нестандартные решения, инновационные идеи, собственная позиция автора
Итого максимально:	3	

Контрольные задания

Задание 1.

Немецкая компания «AutoTech» открыла завод в Казахстане. На должность технического директора был направлен экспатриант из Германии – господин Шмидт. Он требует от местных сотрудников строгого соблюдения всех процедур, четкого следования инструкциям и работы по графику «с 9 до 18». Местные работники привыкли к более гибкому графику, неформальным отношениям с руководством и часто задерживаются на обедах. Господин Шмидт воспринимает это как непрофессионализм, делает выговоры, угрожает увольнениями. Через три месяца текучесть кадров на заводе выросла в два раза, производительность упала. Руководство компании обеспокоено.

Необходимо:

1. Указать, какой тип кадровой политики (этноцентрическая, полицентрическая, геоцентрическая) демонстрирует господин Шмидт? Почему этот подход неэффективен в Казахстане?
2. Назвать, какие культурные различия (отношение к времени, дистанция власти, коллективизм/индивидуализм) лежат в основе конфликта?
3. Предложить меры по адаптации экспатрианта и местного для разрешения ситуации?

Задание 2.

Французская косметическая компания «BelleFrance» открывает дочернее общество в Японии. Требуется руководитель филиала. Есть три кандидата:

- Кандидат А: француз, 10 лет проработал в головном офисе, отлично знает продукцию и корпоративную культуру, но никогда не был в Японии и не говорит по-японски.
- Кандидат Б: японец, 8 лет руководил отделом продаж в местной косметической компании, говорит по-французски, но не знаком с корпоративной культурой «BelleFrance».
- Кандидат В: канадец, 6 лет проработал в японском филиале американской компании, владеет японским и французским языками, имеет опыт работы с обеими культурами.

Необходимо:

4. Определить к какой категории персонала можно отнести каждого кандидата (экспатриант, местный кадр, кадр из третьей страны)? Каковы плюсы и минусы каждой категории в данной ситуации?
5. Указать какой тип кадровой политики (этноцентрическая, полицентрическая, геоцентрическая) соответствует выбору каждого кандидата?
6. Выберите, кого из трех кандидатов вы рекомендуете назначить руководителем филиала в Японии? Аргументируйте свой выбор с учетом культурных и управленческих факторов.

Задание 3.

Заполните таблицу «Сравнительная характеристика типов кадровой политики в международном бизнесе».

Критерий сравнения	Этноцентрическая	Полицентрическая	Геоцентрическая	Региоцентрическая
Ключевые руководящие должности занимают				
Отношение к местным кадрам				
Подход к оплате труда				
Преимущества типа политики				

Недостатки / риски				
Пример компании (или тип компании), использующей такой подход				

Необходимо:

Заполнить пустые ячейки, выбрав из предложенных вариантов (или вписав самостоятельно):

Варианты для заполнения:

Экспатрианты из страны базирования

Местные кадры

Лучшие сотрудники вне зависимости от национальности

Кадры из стран региона

Высокая централизация контроля, но риск культурного шока

Учет местных особенностей, но слабая связь с головным офисом

Формирование глобальной корпоративной культуры, но высокая стоимость

Баланс между глобальными стандартами и региональной спецификой

Привязка к стандартам страны базирования

Привязка к местному рынку

Единая глобальная шкала оплаты

Адаптация в рамках региона

(Примечание: В ячейках может быть несколько вариантов или свой ответ студента)

Критерии оценивания контрольных заданий:

Баллы	Описание критерия
3	Обучающимся задание выполнено без ошибок и в полном объеме.
2	Обучающимся в целом задание выполнено, имеются отдельные неточности или недостаточно полные ответы, не содержащие ошибок.
1	Обучающимся допущены отдельные ошибки при выполнении задания
0	У обучающегося отсутствуют ответы на большинство вопросов задачи, задание не выполнено или выполнено не верно.

0* - в журнал академической группы не выставляется

5.1. Один или несколько тематических блоков дисциплины завершаются контролем знаний по разделу (далее – КЗР).

Наименование контрольной точки	Максимальное количество баллов за работу в рамках КЗР, которое может набрать студент
КЗР 1	10
КЗР 2	10
КЗР 3	10
Итого:	30

5.2. Формы текущего контроля успеваемости обучающихся в рамках КЗР и типовые оценочные материалы:

КЗР-1.

Раздел 1.

Тема 1-4.

Контрольные задания:

Задание 1. Проанализируйте ситуацию.

Компания «Нестле» - мировой лидер по производству продуктов питания. На 500 фабриках и промышленных предприятиях, входящих в корпорацию «Нестле» и находятся 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 масштабах. 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 при покупке сырья 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 «Kit-Kat», продавалась в разных странах под десятком различными штрих-кодами, существенно усложняло задачу отслеживания продажи товаров «Нестле».

Необходимо ответить на вопросы:

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

Задание 2.

Заполните таблицу, указав для каждой группы факторов внешней среды не менее двух примеров факторов и кратко опишите их возможное влияние на деятельность международной компании.

	Примеры факторов	Влияние на международный бизнес (позитивное или негативное)
Политические (P)	1. 2.	
Экономические (E)	1. 2.	
Социокультурные (S)	1. 2.	
Технологические (T)	1. 2.	

Задание 3.

В таблице приведены распространенные стереотипы о деловом поведении в разных странах.

Страна	Распространенный стереотип	Реальная культурная особенность / комментарий
Германия	Немцы всегда пунктуальны, строго следуют правилам и не терпят опозданий.	
Япония	Японцы избегают прямых отказов, говорят «да, но...» или молчат, чтобы не обидеть собеседника.	
США	Американцы прямолинейны, быстро переходят к делу и ценят время.	
Китай	В Китае личные связи (гуаньси) важнее письменного контракта.	
Италия	Итальянцы эмоциональны, громко разговаривают и часто перебивают собеседника.	
Россия	Русские сначала устанавливают личные отношения, а потом обсуждают бизнес.	
Великобритания	Англичане очень вежливы, сдержаны и используют юмор даже в серьезных переговорах.	
Арабские страны	Арабы не любят спешить, переговоры могут длиться долго, решения принимаются после чаепития.	
Скандинавские страны	Шведы и норвежцы демократичны, плоская иерархия, обращение по имени независимо от статуса.	

Необходимо:

1. Заполнить колонку «Реальная культурная особенность / комментарий», указав, насколько этот стереотип соответствует действительности, и дать краткое пояснение (опираясь на изученные культурные параметры).

Критерии оценивания контрольных заданий по разделу:

Балы	Описание критерия
10-7	Обучающимся задание выполнено без ошибок и в полном объеме.
6-4	Обучающимся в целом задание выполнено, имеются отдельные неточности или недостаточно полные ответы, не содержащие ошибок.
3-2	Обучающимся допущены отдельные ошибки при выполнении задания
1-0	У обучающегося отсутствуют ответы на большинство вопросов задачи, задание не выполнено или выполнено не верно.

0* - в журнал академической группы не выставляется

КЗР – 2.

Тема 5-10.

Контрольные задания:

Задание 1. Проанализируйте ситуацию.

«Дженерал электрик» – выпуск электротехнических шкафов. Ранее производство

было разрозненно (6 заводов), цикл – 3 недели. Провели централизацию на одном заводе, стандартизацию деталей, автоматизацию, уволили мастеров и контролеров, сократили уровни управления с 3 до 1, передали функции рабочим в бригады до 20 чел. Результат: эффективность +20%, расходы –30%, срок выполнения заказов сократился до 30 дней.

АТТ – средства связи. Разработка изделия шла последовательно: конструкторы → производство → маркетинг, на модель уходило 2 года. Создали кросс-функциональные группы (6–12 чел.) из проектировщиков, производителей, сбытовиков, наделив их полномочиями по всем задачам. Результат: срок разработки сократился до 1 года, расходы снижены, качество повышено.

«Моторола» – электронные биперы. Построили автоматизированный завод за 1,5 года (вместо 3). Установили точные сроки и жесткий контроль. Раньше отгрузка через 3 недели после заказа, сейчас – через 2 часа.

Необходимо ответить на вопросы:

Что общего в организации и управлении производством трех американских компаний?

В чем вы видите основную причину их эффективной деятельности?

Какие эффективные методы используют американские фирмы в своей деятельности?

Задание 2.

Ниже приведены этапы принятия решения о выходе на новый зарубежный рынок. Установите правильную последовательность этапов процесса принятия стратегического решения в международной компании.

Этапы (в произвольном порядке):

А) Оценка альтернативных вариантов входа (экспорт, совместное предприятие, прямые инвестиции) и выбор оптимального.

Б) Мониторинг и корректировка решения после начала деятельности на рынке.

В) Анализ внешней среды целевой страны (PESTLE-анализ, культурные риски, правовые ограничения).

Г) Реализация выбранного варианта (заключение контрактов, регистрация, запуск операций).

Д) Определение целей и критериев выбора страны (объем продаж, доля рынка, рентабельность).

Е) Сравнительный анализ нескольких потенциальных стран по заранее выбранным критериям.

Необходимо:

1. Расположить этапы в логическом порядке (от 1 до 6).

Задание 3. Проанализируйте ситуацию.

Российская производственная компания «Станкоэкспорт» открыла филиал в Таиланде. Головной офис из Москвы направил на должность управляющего филиалом экспатрианта – Соколова А.В., который 12 лет проработал в России. Он привык к жесткой вертикали власти, оперативному принятию решений и прямолинейным указаниям. Соколов требует от тайских сотрудников инициативы, самостоятельности и соблюдения сроков. Однако местные работники вежливо улыбаются, на совещаниях молчат, не высказывают мнений, ждут детальных инструкций и никогда не перечат начальству. На замечания Соколова А.В. они отвечают «да, шеф», но продолжают работать по-своему. Сроки срываются, производительность падает, несколько сотрудников уволились. Соколов А.В. в растерянности: «В России я бы быстро навел порядок, а здесь ничего не работает».

Необходимо ответить на вопросы:

Какие культурные различия (дистанция власти, избегание неопределенности, коллективизм) между Россией и Таиландом лежат в основе конфликта?

Какой тип кадровой политики (этноцентрическая, полицентрическая, геоцентрическая) использует российская компания? Предложите изменения.

Какие меры по культурной подготовке следовало провести с Соколовым А.В. до его направления в Таиланд?

Задание 4.

Заполните пропуски в таблице, указав для каждого уровня планирования и типа решений соответствующие характеристики.

Уровень / Тип	Временной горизонт	Кто принимает решения (централизованно/децентрализованно)	Пример решения (напишите свой)
Стратегическое планирование			
Тактическое планирование			
Оперативное планирование			
Централизованное решение			
Децентрализованное решение			

Задание 5.

Заполните таблицу, указав для каждой формы присутствия международной компании её основные характеристики.

Форма присутствия	Юридическое лицо по законам страны пребывания?	От чьего имени заключает контракты?	Кто несет ответственность по обязательствам?	Может ли вести коммерческую деятельность?
Представительство				
Филиал				
Дочернее общество				
Совместное предприятие				

Критерии оценивания контрольных заданий по разделу:

Балы	Описание критерия
10-7	Обучающимся задание выполнено без ошибок и в полном объеме.
6-4	Обучающимся в целом задание выполнено, имеются отдельные неточности или недостаточно полные ответы, не содержащие ошибок.
3-2	Обучающимся допущены отдельные ошибки при выполнении задания
1-0	У обучающегося отсутствуют ответы на большинство вопросов задачи, задание не выполнено или выполнено не верно.

0* - в журнал академической группы не выставляется

КЗР – 3.

Тема 11-14.

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается один правильный ответ из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один правильный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какая черта характерна для американской модели менеджмента?

- а) Пожизненный найм и коллективизм
- б) Индивидуальная ответственность, прямолинейность, краткосрочный найм
- в) Долгие переговоры и ориентация на отношения
- г) Высокая централизация власти и формальность

Для немецкого менеджмента характерно:

- а) Гибкость и прагматизм, ориентация на финансовый результат
- б) Формализация, четкое разделение обязанностей, уважение к иерархии, качество
- в) Командная работа, баланс работы и личной жизни, консенсус
- г) Высокая дистанция власти и патернализм

Какая особенность присуща французскому стилю управления?

- а) Минимальная иерархия и демократичность
- б) Централизация власти, уважение к статусу, формальность, социальная защищенность
- в) Ориентация на быстрый результат и индивидуальные достижения
- г) Неформальные отношения важнее формальных документов

Что из перечисленного является чертой скандинавского менеджмента (Швеция, Дания, Норвегия)?

- а) Высокая дистанция власти и жесткая иерархия
- б) Индивидуализм и краткосрочный найм
- в) Командная работа, баланс работы и личной жизни, консенсус, доверие
- г) Патернализм и ожидание государственной поддержки

В Великобритании в менеджменте преобладают:

- а) Гибкость, прагматизм, демократичность, ориентация на финансовый результат
- б) Долгосрочное планирование и пожизненный найм
- в) Формальность, централизация, уважение к статусу
- г) Коллективизм и избегание неопределенности

Что из перечисленного является характерной чертой японского менеджмента?

- а) Краткосрочный найм и индивидуальная ответственность
- б) Пожизненный найм, коллективизм, рингисей, кайдзен
- в) Сильная роль государства и гуаньси
- г) Жесткая иерархия и патернализм руководства

Как в Японии называется процесс коллективного принятия решений, при котором решение согласуется на всех уровнях?

- а) Кайдзен
- б) Гуаньси
- в) Рингисей
- г) Чаболь

Что означает понятие «гуаньси» в китайском бизнесе?

- а) Система пожизненного найма
- б) Технология непрерывных улучшений
- в) Личные связи и доверительные отношения, влияющие на деловые контакты
- г) Крупные семейные конгломераты

Какая характеристика наиболее точно описывает южнокорейскую модель менеджмента?

- а) Высокая дистанция власти, уважение к старшим, чаболь, патернализм
- б) Индивидуализм и минимальная иерархия
- в) Терпимость к неопределенности и длительные переговоры
- г) Высококонтекстная культура и неспешность в переговорах

Для индийской модели менеджмента характерно:

- а) Быстрое принятие решений и низкая дистанция власти
- б) Гибкая иерархия, важность личных связей, терпимость к неопределенности, долгий процесс переговоров
- в) Пожизненный найм и преданность компании
- г) Полное отсутствие иерархии и уважения к возрасту

Какая черта характерна для российского менеджмента?

- а) Минимальная иерархия и демократичность
- б) Высокая дистанция власти, персонификация власти, важность личных связей
- в) Долгосрочное планирование и низкая реактивность
- г) Формальность реальных отношений при неформальности документов

Что означает выражение «телефонное право» в российской деловой практике?

- а) Обязательная запись переговоров
- б) Неформальные договоренности, которые часто важнее формальных контрактов
- в) Право на использование служебной связи
- г) Регулирование телефонных переговоров государством

Как проявляется патернализм в российском менеджменте?

- а) Ожидание государственной поддержки и опеки со стороны руководства
- б) Самостоятельность и инициатива сотрудников
- в) Жесткая конкуренция между работниками
- г) Отказ от любых форм контроля

Для менеджмента стран СНГ (Казахстан, Беларусь, Узбекистан) характерно:

- а) Сочетание советских управленческих традиций и национальных особенностей
- б) Полное копирование западных моделей управления
- в) Отсутствие иерархии и коллективизма
- г) Исключительно формальные отношения

Что из перечисленного является общим для менеджмента России и стран СНГ?

- а) Низкая дистанция власти
- б) Ориентация на краткосрочные контракты и минимальная иерархия
- в) Высокая дистанция власти, важность личных связей, коллективизм, патернализм
- г) Долгосрочное планирование и пожизненный найм

Какие международные антикоррупционные законы должны соблюдать

международные компании?

- а) Только национальное законодательство страны базирования
- б) FCPA (США) и UK Bribery Act (Великобритания)
- в) Только законы страны пребывания
- г) Нет специальных антикоррупционных законов

Что из перечисленного относится к корпоративной социальной ответственности (КСО) международной компании?

- а) Максимизация прибыли любой ценой
- б) Соблюдение прав человека, экологическая ответственность, развитие местных сообществ
- в) Снижение налогов любой ценой
- г) Использование детского труда в странах с мягким законодательством

Что означает прозрачность отчетности для международной компании?

- а) Соккрытие финансовых результатов
- б) Открытое раскрытие информации для инвесторов, регуляторов и общественности
- в) Отсутствие какой-либо отчетности
- г) Отчетность только перед головным офисом

Какая практика считается неэтичной в международном бизнесе?

- а) Добросовестная конкуренция
- б) Агрессивное налоговое планирование с использованием офшоров
- в) Соблюдение санкционных режимов
- г) Защита интеллектуальной собственности

Что из перечисленного относится к экологической ответственности международной компании (ESG)?

- а) Снижение углеродного следа, переработка отходов, использование возобновляемой энергии
- б) Увеличение выбросов парниковых газов
- в) Игнорирование экологических стандартов в развивающихся странах
- г) Экономия на природоохранных мероприятиях

Задание 2. Проанализируйте ситуацию.

Американская логистическая компания GlobalLog (штаб-квартира в Чикаго) приняла решение построить крупный распределительный центр в Казахстане (г. Шымкент) для обслуживания маршрутов между Китаем, Россией и Европой. Проект предполагает создание совместного предприятия с казахстанским партнёром, набор местного персонала и внедрение «зелёных» технологий (ESG-стандарты). В ходе реализации проекта возникли следующие проблемы:

1. Европейско-американский менеджмент. Американский топ-менеджмент настаивает на жёстком контроле KPI, еженедельной отчётности и быстром принятии решений. Немецкие инженеры, привлечённые для настройки оборудования, требуют точного соблюдения технических регламентов и не приемлют отклонений. Французские логисты из дочерней компании GlobalLog предлагают гибкие схемы работы с поставщиками, которые противоречат американским стандартам compliance (прозрачность, антикоррупция).

2. Азиатский менеджмент. Китайский поставщик оборудования (партнёр из Шанхая) требует предоплату 70% и настаивает на подписании контракта на китайском языке с арбитражем в Шанхае. Переговоры затягиваются, так как китайская сторона избегает прямых ответов, действует через посредника и часто ссылается на «долгосрочные отношения», а не на письменные гарантии. Японский инвестор (миноритарный акционер) выражает недовольство тем, что американская сторона не учитывает принцип коллективного

консенсуса (nemawashi) при принятии решений.

3. Менеджмент России и стран СНГ. Казахстанский партнёр настаивает на «гибком» оформлении таможенных и налоговых документов (намёк на оптимизацию с использованием местных административных ресурсов). Российский субподрядчик, отвечающий за строительство, постоянно срывает сроки, ссылаясь на непредвиденные обстоятельства, и требует авансы без детализации затрат. Местные сотрудники не привыкли к американской системе отчётности и не понимают, зачем нужны ежедневные планы и фиксация рабочего времени.

4. Этика и социальная ответственность. GlobalLog приняла стратегию «нулевого углеродного следа» к 2030 году, но казахстанский партнёр предлагает более дешёвые дизельные генераторы вместо солнечных панелей. Кроме того, местные власти ожидают от компании строительства социальной инфраструктуры (школа, медпункт) в обмен на льготы по налогам. Американский CEO считает, что компания не обязана этим заниматься, так как уже платит налоги

Необходимо ответить на вопросы:

1. Как согласовать противоречия между американским (KPI, быстрые решения, compliance), немецким (строгая регламентация) и французским (гибкие схемы) подходами к управлению, чтобы не потерять эффективность и не нарушить антикоррупционные стандарты?

2. Как выстроить переговоры и долгосрочные отношения с китайским поставщиком (требование предоплаты 70%, контракт на китайском языке, арбитраж в Шанхае, избегание прямых ответов) и одновременно учесть требования японского инвестора (коллективный консенсус nemawashi), не отказываясь от американских стандартов управления рисками?

3. Как реагировать на предложение казахстанского партнёра о «гибком» оформлении таможенных и налоговых документов, как выстроить контроль над российским субподрядчиком (срывы сроков, авансы без детализации) и как адаптировать американскую систему отчётности к менталитету местных сотрудников, не снижая производительности?

4. Должна ли GlobalLog отказаться от дешёвых дизельных генераторов в пользу солнечных панелей (ценой снижения прибыли) и обязана ли компания строить социальную инфраструктуру (школу, медпункт) в обмен на налоговые льготы, если американский CEO считает, что налоги уже платятся? Как соблюсти баланс между глобальными ESG-стандартами, ожиданиями местных властей и финансовыми интересами акционеров?

Критерии оценивания контрольных заданий по разделу:

Баллы	Описание критерия
10-7	Обучающимся задание выполнено без ошибок и в полном объеме.
6-4	Обучающимся в целом задание выполнено, имеются отдельные неточности или недостаточно полные ответы, не содержащие ошибок.
3-2	Обучающимся допущены отдельные ошибки при выполнении задания
1-0	У обучающегося отсутствуют ответы на большинство вопросов задачи, задание не выполнено или выполнено не верно.

0* - в журнал академической группы не выставляется

6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине

6.1 Промежуточная аттестация (экзамен) проводится в письменной форме. Обучающийся получает экзаменационный билет с вариантами заданий. Обучающийся получает чистые маркированные листы бумаги для записей решения задач, затем приступает к решению. Необходимо дать ответ в письменном виде, дать развёрнутый ответ

на поставленные вопросы, при решении задачи подробно изложив ход решения, при необходимости завершить решение выводами.

6.2. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации

Типовые проверочные задания для самоподготовки обучающегося к промежуточной аттестации:

РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ, ВНЕШНЯЯ И КУЛЬТУРНАЯ СРЕДА МЕЖДУНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Тема 1.1. Сущность и характерные черты международного менеджмента. ПК-1.1, ПК-1.4., ПК-1.5.

1. Задания открытого типа.

1.1. Вопросы открытого типа.

№ п.п.	Вопрос	Ответ
1.	Природа международного менеджмента	
2.	Сущность международного менеджмента	

1.2. Контрольные задания.

Задание 1.

Составьте таблицу «Сравнение национального и международного менеджмента». Заполните таблицу, сравнив национальный (внутристрановой) менеджмент и международный менеджмент по указанным критериям.

Критерий сравнения	Национальный менеджмент	Международный менеджмент
Среда функционирования		
Валютные риски		
Правовое регулирование		
Культурные различия		
Степень неопределенности и рисков		
Подход к управлению персоналом		
Стратегическое планирование		

Необходимо:

Заполнить пустые ячейки, указав характерные черты международного менеджмента в сравнении с национальным.

2. Задания комбинированного типа.

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора.

№ п.п.	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор
--------	--------------------	------------------	---------------------------------

			ответа
1.	<p>Что из перечисленного является характерной чертой международного менеджмента, отличающей его от национального менеджмента?</p> <p>Варианты ответов:</p> <p>а) Единая правовая среда для всех подразделений</p> <p>б) Необходимость учета культурных различий в управлении.</p>		
2.	<p>Какая из следующих проблем в первую очередь возникает при переходе от национального к международному менеджменту?</p> <p>Варианты ответов:</p> <p>а) Увеличение бюрократического аппарата</p> <p>б) Валютные риски и колебания курсов</p> <p>б) это обычный способ взаимодействия участников рынка, не влияющий на конкуренцию.</p>		

3. Задания закрытого типа.

3.1. Тестовые задания.

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Что из перечисленного является главным отличием международного менеджмента от национального?

- а) Единая система налогообложения
- б) Необходимость учета культурных различий и множественности правовых систем
- в) Отсутствие валютных рисков
- г) Единый язык общения во всех подразделениях

Какой фактор в международном менеджменте создает дополнительные сложности при мотивации персонала?

- а) Отсутствие конкуренции
- б) Различия в культурных ценностях и трудовой этике
- в) Единая корпоративная культура
- г) Одинаковый уровень оплаты труда во всех странах

Что из перечисленного является характерной чертой международного менеджмента?

- а) Деятельность только в одной стране
- б) Централизация всех решений на уровне головного офиса без учета местных особенностей
- в) Координация деятельности подразделений, расположенных в разных странах, с учетом

местных условий

г) Отсутствие правовых различий между странами

Какая проблема возникает в международном менеджменте из-за различий в законодательстве стран присутствия?

а) Единые стандарты отчетности

б) Отсутствие необходимости соблюдать местные законы

в) Необходимость соблюдать одновременно нормы нескольких правовых систем

г) Игнорирование международных договоров

Что из перечисленного наиболее полно отражает сущность международного менеджмента?

а) Управление компанией, ведущей бизнес в одной стране, но использующей импортное сырье

б) Управление деятельностью компании на зарубежных рынках с учетом культурных, правовых, экономических и политических особенностей стран присутствия

в) Управление только экспортными операциями

г) Управление только импортными операциями

Тема 1.2. Анализ внешней среды международного бизнеса ПК-1.1, ПК-1.4., ПК-1.5.

1. Задания открытого типа.

1.1. Вопросы открытого типа.

№ п.п.	Вопрос	Ответ
1.	Проблемы анализа внешней среды	
2.	PEST-анализ	

1.2. Контрольные задания.

Задание 1.

Российский производитель бытовой химии «Чистый дом» решил выйти на рынок Индии. Компания планирует построить завод в штате Гуджарат. Предварительный анализ показал:

В Индии быстро растет средний класс, увеличивается спрос на недорогую бытовую химию.

Существуют строгие санитарные нормы и требования к сертификации продукции.

В штате Гуджарат действуют налоговые льготы для иностранных инвесторов.

Местные потребители предпочитают продукцию с натуральными компонентами (аюрведические традиции).

Курс рупии к рублю нестабилен, инфляция в Индии около 6%.

Законодательство требует, чтобы не менее 30% сотрудников были местными жителями.

В регионе часто происходят перебои с электроэнергией.

Необходимо ответить на вопросы:

Какие факторы внешней среды (политические, экономические, социальные,

технологические, правовые, экологические) отражены в ситуации? Заполните таблицу PESTLE.

Какие риски для компании могут возникнуть из-за перебоев с электроэнергией и нестабильности курса рупии?

Какие возможности дает компании налоговые льготы и рост среднего класса в Индии?

2. Задания комбинированного типа.

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора.

№ п.п.	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Какая группа факторов внешней среды анализируется с помощью оценки уровня инфляции, валютного курса, темпов экономического роста и платежеспособности населения? Варианты ответов: а) Политические факторы б) Экономические факторы		
2.	Международная компания изучает возможность выхода на рынок страны, где принято коллективное принятие решений, высокая дистанция власти и важны личные связи при ведении переговоров. Какой метод анализа внешней среды позволяет учесть эти особенности? Варианты ответов: а) PESTLE-анализ (социокультурный блок) б) Оценка страновых рисков (политических)		

3. Задания закрытого типа.

3.1. Тестовые задания.

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какой метод анализа внешней среды используется для оценки политических, экономических, социальных, технологических, правовых и экологических факторов?

- а) SWOT-анализ
- б) PESTLE-анализ
- в) SNW-анализ
- г) SPACE-анализ

Что из перечисленного относится к экономическим факторам внешней среды международного бизнеса?

- а) Культурные традиции и ценности
- б) Уровень инфляции и валютный курс
- в) Патентное законодательство
- г) Климатические условия

Какая организация занимается оценкой страновых рисков и составляет рейтинги для международных инвесторов?

- а) Всемирная торговая организация (ВТО)
- б) Международный валютный фонд (МВФ)
- в) Transparency International
- г) Организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР)

Что из перечисленного является примером социокультурного фактора внешней среды?

- а) Уровень налогообложения
- б) Отношение к власти и авторитету (дистанция власти)
- в) Антимонопольное законодательство
- г) Доступность сырья

Какой фактор внешней среды связан с правовым регулированием международного бизнеса?

- а) Уровень образования населения
- б) Таможенные пошлины и торговые барьеры
- в) Скорость технологических изменений
- г) Социальная мобильность

Тема 1.3. Культурная среда международного бизнеса. ПК-1.1, ПК-1.4., ПК-1.5.

1. Задания открытого типа.

1.1. Вопросы открытого типа.

№ п.п.	Вопрос	Ответ
1.	Понятие культуры	
2.	Этика бизнеса	
3.	Кросскультурный шок	

1.2. Контрольные задания.

Задание 1.

Представьте себе, что российская компания – производитель молочной продукции – заключила контракт на поставку сыров в Китай. Руководитель отдела экспорта, Петров А.А., подготовил коммерческое предложение, указал точные сроки поставки и условия оплаты. Прилетев в Пекин на переговоры, он подготовил презентацию с цифрами и графиками, ожидая, что китайские партнеры сразу перейдут к обсуждению условий контракта. Однако на встрече китайцы долго расспрашивали о семье, здоровье, предлагали совместный обед, обменивались подарками и обсуждали общих знакомых. Петров А.А. счел это пустой тратой времени и попытался вернуть разговор к делу. Китайцы вежливо кивали, но на его предложения отвечали: «Мы обсудим это позже», «Надо посоветоваться с руководством».

Никаких решений принято не было. Петров А.А. вернулся в Москву ни с чем.

Необходимо ответить на вопросы

Какие культурные особенности китайского делового общения не учел господин Петров? (Назовите не менее трех.)

Что означает понятие «гуаньси» (личные связи) в китайском бизнесе? Почему оно важно для переговоров?

Как следовало изменить поведение российской стороны для успешных переговоров в Китае?

2. Задания комбинированного типа.

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора.

№ п.п.	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Какое состояние описывает термин «культурный шок» в международном менеджменте? Варианты ответов: а) Состояние эйфории и восторга от знакомства с новой культурой б) Состояние тревоги, дезориентации и стресса при погружении в незнакомую культурную среду а) конкуренция между продавцами; б) установление монополии на рынке.		
2.	В какой культуре для эффективной коммуникации важно учитывать невербальные сигналы, контекст, иерархию и личные отношения, а не только прямые слова? Варианты ответов: а) Высококонтекстная культура (например, Япония, Китай, арабские страны) б) Низкоконтекстная культура (например, Германия, США, Швейцария).		

3. Задания закрытого типа.

3.1. Тестовые задания.

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа.

Выбрать один верный ответ.
Записать только букву выбранного варианта ответа.

Что такое «культурный шок» в международном менеджменте?

- а) Позитивное удивление от новых культурных традиций
- б) Состояние тревоги, дезориентации и стресса при погружении в незнакомую культуру
- в) Желание немедленно вернуться на родину без всяких причин
- г) Полная потеря памяти о своей родной культуре

Какой параметр культурных измерений Г. Хофстеде характеризует степень, в которой общество принимает неравномерное распределение власти?

- а) Индивидуализм / Коллективизм
- б) Дистанция власти
- в) Избегание неопределенности
- г) Макскулинность / Феминность

Какая культура относится к высококонтекстным (по Э. Холлу)?

- а) Германия
- б) США
- в) Япония
- г) Швейцария

Что из перечисленного является примером проявления коллективизма в деловой культуре?

- а) Индивидуальная ответственность за результат
- б) Принятие решений группой, ориентация на командный успех
- в) Краткосрочный найм и быстрая оценка эффективности
- г) Прямолинейность в общении и минимизация иерархии

Как называется процесс адаптации менеджера к новой культурной среде, включающий обучение местным нормам, языку и правилам поведения?

- а) Культурная ассимиляция (аккультурация)
- б) Культурный шок
- в) Этноцентризм
- г) Культурная диффузия

Тема 1.4. Национальные стереотипы поведения в международном бизнесе. ПК-1.1, ПК-1.4., ПК-1.5.

1. Задания открытого типа.

1.1. Вопросы открытого типа.

№ п.п.	Вопрос	Ответ
1.	Понятие национального стереотипа	
2.	Ксенофобия	
3.	Автостереотип	

1.2. Контрольные задания.

Задание 1.

Российский менеджер Алексей приехал в Астану на деловую встречу. Казахский коллега Ержан пригласил его домой на ужин, где хозяйка трижды подносит гостю пиалу с чаем, каждый раз доливая лишь на половину. Алексей думает: «Они экономят чай или не

хотят меня угощать как следует?» и чувствует себя неловко. На самом деле в казахской традиции неполная пиала – знак уважения: гость не должен ждать, пока чай остынет, а хозяин показывает готовность постоянно обновлять угощение.

Необходимо ответить на вопросы:

Какой национальный стереотип сработал у Алексея?

Почему поведение Ержана, соответствующее его культуре, было воспринято негативно?

Как Алексей мог бы проверить свои предположения, не обидев хозяев?

2. Задания комбинированного типа.

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора.

№ п.п.	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	<p>В армянском доме гостю трижды предлагают угощение, и каждый раз гость должен сначала вежливо отказаться, и только на третье предложение взять. Россиянин сразу соглашается на первое предложение. Как расценят его поведение армяне?</p> <p>Варианты ответов: А) Как нормальное, ведь гость должен есть, когда голоден Б) Как нетерпеливость и незнание традиции уважения к хозяину</p>		
2.	<p>В Узбекистане при входе в дом или чайхану мужчины сначала здороваются за руку со всеми присутствующими по очереди, даже если там 10–15 человек. Россиянин считает это «неестественной церемонией» и здоровается со всеми сразу кивком. Что он нарушает?</p> <p>Варианты ответов: А) Ничего, просто экономит время Б) Национальный стереотип узбеков: личное приветствие каждого - знак уважения, кивок всем сразу считается неуважением</p>		

3. Задания закрытого типа.

3.1. Тестовые задания.

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты-ты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Американский коллега на вопрос «Как дела?» всегда отвечает «Fine, thank you» с улыбкой, даже если у него проблемы. Русский гость думает, что американец неискренен. Почему так принято в США?

- а) Американцы скрывают правду, потому что не доверяют иностранцам
- б) В США это стандартная вежливая формула, не требующая подробного ответа
- в) Американцы боятся жаловаться начальству
- г) Это закон, за плохой ответ можно получить штраф

Француз при встрече целует знакомого в обе щеки (даже мужчину). Русский турист считает это слишком фамильярным. Что это за традиция?

- а) Так здороваются только влюблённые
- б) Это французский этикет: «бисе» – обычное дружеское приветствие
- в) Это остатки средневекового ритуала
- г) Так приветствуют только детей

В Китае гость получает подарок, но не разворачивает его при хозяине, а убирает в сумку. Русский думает, что гость недоволен. Почему китаец так делает?

- а) В Китае разворачивать подарок при дарителе – знак жадности и нетерпения
- б) Китайцы не любят подарки
- в) Так принято, чтобы потом обменять подарок
- г) Это знак того, что гость обижен

В Индии собеседник качает головой из стороны в сторону (жест, похожий на наше «нет»), но при этом говорит «да». Русский турист путается. Что означает этот жест?

- а) Индеец не понимает, о чём речь
- б) Это жест согласия, внимания и доброжелательности
- в) Индеец хочет прекратить разговор
- г) Это знак неуважения

Бразилец при разговоре подходит очень близко к собеседнику и часто касается его плеча или руки. Русский чувствует дискомфорт. Почему бразильцы так делают?

- а) В Бразилии маленькое личное пространство, прикосновения – знак дружелюбия
- б) Бразильцы плохо слышат
- в) Так проверяют, не врёт ли собеседник
- г) Это национальный танец

РАЗДЕЛ 2. УПРАВЛЕНИЕ МЕЖДУНАРОДНОЙ КОМПАНИЕЙ: СТРУКТУРА, ПЛАНИРОВАНИЕ, РЕШЕНИЯ, ПЕРСОНАЛ

Тема 2.1. Организационно- правовое регулирование деятельности международных компаний. ПК-3.13.

1. Задания открытого типа.

1.1. Вопросы открытого типа.

№	Вопрос	Ответ
---	--------	-------

п.п.		
1.	Международное частное право	
2.	Филиал	
3	Представительство	
4	Дочерняя компания	
5	Совместное предприятие	

1.2. Контрольные задания.

Задание 1.

Российская компания «ТехноЛогика» (зарегистрирована в Москве) хочет продавать своё программное обеспечение в Китае. Руководитель решает не создавать в Китае отдельное юрлицо, а просто открыть офис в Шанхае с тремя сотрудниками, которые будут заключать контракты от имени российской компании. Офис снимает помещение, нанимает местных менеджеров, открывает счёт в китайском банке. Через полгода китайский поставщик подаёт на офис в суд за неоплату услуг, но выясняется, что у офиса нет статуса юридического лица, а головная компания в России заявляет: «Мы не подписывали тот договор, его подписал менеджер в Шанхае без наших полномочий».

Необходимо ответить на вопросы:

Какую форму присутствия в Китае фактически создала компания «ТехноЛогика»? (Выберите из: представительство, филиал, дочернее общество, совместное предприятие)

Какие правовые риски возникли из-за того, что компания не оформила своё присутствие правильно?

Что следовало сделать «ТехноЛогике» перед открытием офиса в Китае с точки зрения: национального законодательства Китая (страны пребывания); корпоративного права (наделение полномочиями)?

Могла ли Нью-Йоркская конвенция 1958 г. помочь в разрешении спора, если бы в договоре был арбитражный оговорка? Почему?

Задание 2.

2. Задания комбинированного типа.

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора.

№ п.п.	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Российская компания открывает подразделение в Казахстане. В каком случае головная компания несёт полную имущественную ответственность по долгам этого подразделения? Варианты ответов: а) Если подразделение зарегистрировано как филиал б) Если подразделение зарегистрировано как дочернее общество		
2.	Между российским и китайским поставщиком возник спор по внешнеторговому контракту.		

	<p>В контракте была арбитражная оговорка (третейский суд в Сингапуре). Сингапурский арбитраж вынес решение в пользу российской компании, но китайская сторона отказывается его исполнять. Какой международный договор позволяет российской компании требовать принудительного исполнения этого решения в Китае?</p> <p>Варианты ответов:</p> <p>а) Венская конвенция 1980 г.</p> <p>б) Нью-Йоркская конвенция 1958 г.</p>		
--	---	--	--

3. Задания закрытого типа.

3.1. Тестовые задания.

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какая международная конвенция обязывает государства признавать и исполнять решения иностранных арбитражных судов?

- а) Венская конвенция 1980 г.
- б) Гагская конвенция 1986 г.
- в) Нью-Йоркская конвенция 1958 г.
- г) Бернская конвенция 1886 г.

Какая форма присутствия иностранной компании не является юридическим лицом и не может вести самостоятельную коммерческую деятельность, а только представляет интересы головной компании?

- а) Филиал
- б) Представительство
- в) Дочернее общество
- г) Совместное предприятие

Согласно Венской конвенции 1980 г., к каким договорам она применяется автоматически?

- а) К любым гражданско-правовым договорам между компаниями из разных стран
- б) Только к договорам купли-продажи товаров между коммерсантами из государств-участников, если стороны не исключили её применение
- в) К договорам оказания услуг и купли-продажи недвижимости
- г) Только к договорам между государствами

Что из перечисленного относится к национальному законодательству страны пребывания применительно к иностранной компании?

- а) Правила регистрации дочернего общества, налоговый режим для иностранных инвестиций, трудовые нормы
- б) Закон головной компании о консолидированной отчетности
- в) Венская конвенция 1980 г.
- г) Внутренний регламент транснациональной корпорации

В чём основное различие между филиалом и дочерним обществом с точки зрения ответственности?

- а) Филиал платит налоги в стране базирования, а дочернее общество - в стране пребывания
- б) Филиал не имеет права нанимать сотрудников, а дочернее общество имеет
- в) По долгам филиала отвечает головная компания всем своим имуществом, а дочернее общество отвечает самостоятельно своим имуществом
- г) Филиал может быть создан только в странах ЕС, а дочернее общество - в любой стране

Тема 2.2. Международная компания как объект управления. ПК-1.1, ПК-1.4., ПК-1.5.

1. Задания открытого типа.

1.1. Вопросы открытого типа.

№ п.п.	Вопрос	Ответ
1.	Транснациональные корпорации	
	Глобальные корпорации	
2.	Международные альянсы	

1.2. Контрольные задания.

Задание 1.

Американская корпорация «GlobalTech» управляет дочерними компаниями в 15 странах. Головной офис в Нью-Йорке требует, чтобы все подразделения строго соблюдали единый корпоративный стандарт отчетности, дресс-код и процедуру найма. Филиал в Японии жалуется: местные сотрудники воспринимают американский стиль управления (прямые указания, индивидуальная ответственность) как неуважение к коллективизму и иерархии. Филиал в Германии, наоборот, благодарит за четкие правила, но критикует отсутствие гибкости в рабочем графике. Головной офис не понимает: «Мы же одна компания – почему работаем по-разному?»

Необходимо ответить на вопросы:

Какая управленческая проблема описана в ситуации?

Почему международная компания как объект управления сложнее, чем национальная?

Какое решение вы предложили бы головному офису: ужесточить единые стандарты или делегировать полномочия местным филиалам? Почему?

Какие элементы управления можно унифицировать (финансы, IT-системы, ценности), а какие лучше адаптировать (HR, коммуникации, график)?

2. Задания комбинированного типа.

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора.

№ п.п.	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Международная компания столкнулась с тем, что её		

	<p>единая система мотивации (премии за индивидуальные достижения) вызывает недовольство в коллективе дочерней компании в Японии, где ценятся групповые результаты. Какой управленческий подход должна выбрать компания?</p> <p>Варианты ответов:</p> <p>а) Сохранить единую глобальную систему мотивации, потому что международная компания должна иметь одинаковые стандарты во всех странах.</p> <p>б) Адаптировать систему мотивации к японским культурным нормам, оставив глобальные стандарты в других сферах (финансы, отчётность).</p>		
2.	<p>Головной офис международной компании в США принимает все операционные решения (цены, ассортимент, рекламные бюджеты) для филиалов в 20 странах. Филиал во Франции жалуется на медленную реакцию на местные изменения рынка. Что следует изменить в управлении?</p> <p>Варианты ответов:</p> <p>а) Ужесточить контроль, чтобы филиалы не отвлекались на местные особенности.</p> <p>б) Делегировать филиалам полномочия по операционным решениям (ценообразование, маркетинг), оставив за головным офисом стратегию и финансы..</p>		

3. Задания закрытого типа.

3.1. Тестовые задания.

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какой подход к управлению предполагает, что международная компания использует единые стандарты, процедуры и ценности, разработанные в стране базирования, и распространяет их на все зарубежные подразделения?

- а) Полицентрический
- б) Геоцентрический
- в) Этноцентрический
- г) Региоцентрический

Что является главной проблемой управления международной компанией как объектом по сравнению с национальной?

- а) Более низкая прибыль
- б) Необходимость одновременно учитывать разнообразие национальных культур, правовых систем и экономических условий
- в) Отсутствие технологий связи
- г) Запрет на создание филиалов в некоторых странах

Какая структура управления международной компанией предполагает создание региональных штаб-квартир (например, «Европа», «Азия», «Америка»), которые координируют деятельность дочерних обществ в своих регионах и отчетываются перед глобальным центром?

- а) Функциональная структура
- б) Матричная структура
- в) Глобальная продуктовая структура
- г) Глобальная региональная структура

При каком подходе к управлению международной компанией ключевые позиции в зарубежных филиалах занимают местные менеджеры, а стратегия адаптируется под каждую страну?

- а) Этноцентрический
- б) Полицентрический
- в) Геоцентрический
- г) Анархический

Какая из перечисленных задач управления является специфической именно для международной компании (в отличие от национальной)?

- а) Управление денежными потоками
- б) Валютное и трансфертное ценообразование между подразделениями в разных странах
- в) Найм персонала
- г) Разработка маркетинговой стратегии

Тема 2.3. Организационное построение международных компаний. ПК-1.1, ПК-1.4., ПК-1.5.

1. Задания открытого типа.

1.1. Вопросы открытого типа.

№ п.п.	Вопрос	Ответ
1.	международная (глобальная)	

	функциональная структура	
2.	международная дивизиональная структура (по продуктам, по регионам, по функциям),	
3	глобальная продуктовая структура	
	глобальная географическая (региональная) структура	
	матричная структура управления международной компанией	
	сетевая и виртуальная структуры	

1.2. Контрольные задания.

Задание 1.

Европейская компания «EuroFood» производит молочные продукты. У неё следующая организационная структура:

Головной офис (Франция) – стратегия, финансы, R&D.

Глобальный продуктовый дивизион «Йогурты» – отвечает за разработку и маркетинг всех йогуртов в мире.

Региональное управление «Азия» – отвечает за продажи и дистрибуцию всех продуктов EuroFood в Азии.

Дочерняя компания в Китае – подчиняется одновременно и продуктовому дивизиону (по рецептурам и брендингу), и региональному управлению (по бюджету и продажам).

EuroFood запускает в Китае новый йогурт по рецепту, разработанному дивизионом «Йогурты». Региональное управление «Азия» не предупредило дивизион, что китайские потребители предпочитают менее сладкие продукты. В итоге йогурт никто не покупает. Региональное управление винит продуктовый дивизион («не адаптировали рецепт»), а продуктовый дивизион – региональное управление («не передали требования рынка»). Головной офис не может понять, кто виноват.

Необходимо ответить на вопросы:

Какой тип организационной структуры использует EuroFood? (Выберите из: функциональная, глобальная продуктовая, глобальная региональная, матричная)

Какое основное преимущество такой структуры не сработало в этой ситуации?

Какое основное недостаток такой структуры проявился?

Как можно было бы избежать конфликта между дивизионом и региональным управлением?

Как это решение может повлиять на других перевозчиков и на пассажиров?

Какие органы вправе проверить законность такого решения?

Какие меры могут быть приняты для восстановления конкуренции

2. Задания комбинированного типа.

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора.

№ п.п.	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	В международной компании действует матричная структура: менеджер дочерней компании в Бразилии одновременно подчиняется глобальному продуктовому дивизиону (по		

	<p>ассортименту) и региональному управлению «Латинская Америка» (по бюджету и продажам). Глобальный дивизион требует запустить новый продукт, а региональное управление запрещает, ссылаясь на нехватку бюджета. Кто принимает окончательное решение?</p> <p>Варианты ответов:</p> <p>а) Всегда глобальный продуктовый дивизион, так как он отвечает за продукт во всём мире.</p> <p>б) Проблема двойного подчинения требует механизма координации (например, совместного совещания или эскалации вышестоящему руководству), иначе возникает тупик.</p>		
2.	<p>Компания строит свою международную структуру по продуктовому принципу: три глобальных дивизиона (электроника, бытовая химия, одежда). Каждое зарубежное подразделение подчиняется только своему продуктовому дивизиону, а не местному региональному менеджменту. Какое основное преимущество даёт такая структура?</p> <p>Варианты ответов:</p> <p>а) Быстрая адаптация к национальным особенностям каждой страны.</p> <p>б) Эффективное управление глобальными продуктами линейками и единые стандарты качества во всех странах..</p>		

3. Задания закрытого типа.

3.1. Тестовые задания.

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какая организационная структура предполагает деление международной компании по географическим регионам (например, Северная Америка, Европа, Азия) с передачей региональным штаб-квартирам полномочий по координации всех продуктов и функций на своей территории?

- а) Глобальная функциональная структура
- б) Глобальная продуктовая структура
- в) Глобальная региональная (географическая) структура
- г) Матричная структура

В международной компании менеджер дочернего общества в Индии подчиняется одновременно руководителю глобального дивизиона «Программное обеспечение» (по разработке продуктов) и руководителю регионального управления «Южная Азия» (по бюджету, персоналу, продажам). Как называется такая структура?

- а) Глобальная продуктовая структура
- б) Глобальная региональная структура
- в) Глобальная функциональная структура
- г) Матричная структура

Какое из перечисленных утверждений является недостатком матричной структуры управления международной компанией?

- а) Слабая адаптация к локальным рынкам
- б) Конфликты и двойное подчинение, затрудняющие принятие решений
- в) Высокие затраты на создание региональных штаб-квартир
- г) Невозможность глобальной координации продуктов

Для какого типа международной компании наиболее подходит глобальная продуктовая структура?

- а) Компания с широким ассортиментом высокотехнологичных продуктов, требующих единых стандартов качества и маркетинга во всём мире
- б) Компания, работающая в нескольких странах с сильно различающимися потребительскими предпочтениями
- в) Компания с единственным продуктом, но присутствующая в 50 странах
- г) Компания, только начинающая экспортную деятельность

В международной компании существует три глобальных подразделения: «Производство», «Маркетинг и продажи», «Финансы и персонал». Зарубежные филиалы копируют эту функциональную структуру на местах. Как называется этот тип построения?

- а) Глобальная региональная структура
- б) Глобальная продуктовая структура
- в) Глобальная функциональная структура
- г) Матричная структура

Тема 2.4. Особенности планирования в международном менеджменте. ПК-1.1, ПК-1.4., ПК-1.5.

1. Задания открытого типа.

1.1. Вопросы открытого типа.

№ п. п.	Вопрос	Ответ
1.	Стратегическое, тактическое и оперативное планирование в международном контексте	
2.	Сценарное планирование	
3.	Стратегические императивы	

1.2. Контрольные задания.

Задание 1.

Немецкая компания «AutoParts GmbH» планировала запустить продажи автозапчастей в Турции. Головной офис в Берлине разработал годовой план в евро: бюджет маркетинга-100 000 евро, плановая выручка – 500 000 евро, запуск – март. Однако:

За два месяца до старта турецкая лира обесценилась на 40%. Местный филиал пересчитал бюджет в лирах, и денег не хватило на запланированную рекламную кампанию.

План предусматривал начало продаж в марте, но в Турции март - пост Рамадан, бизнесактивность низкая, многие клиенты не работают.

Местный менеджер предупреждал об этих рисках, но головной офис не внёс корректировки в план, считая, что «глобальный план должен быть единым».

В итоге продажи за первый квартал составили только 50 000 евро вместо 125 000 по плану.

Необходимо ответить на вопросы:

Какие особенности международного планирования не учёл головной офис?

(Назовите минимум две: валютные риски, культурно-религиозные календари, различия в деловых циклах)

Чем отличается планирование в международной компании от планирования в национальной?

Какие корректировки следовало внести в процесс планирования?

(Например: планировать в местной валюте + хеджировать риски, учитывать национальные праздники, делегировать локальную адаптацию плана филиалу)

Что означает принцип «глобальная стратегия – локальные планы» в международном менеджменте?

2. Задания комбинированного типа.

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора.

№ п.п.	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Международная компания разрабатывает годовой план для филиала в Бразилии. Головной офис составляет бюджет в евро, филиал получает выручку в бразильских реалах. Какой подход к планированию валютных рисков является правильным? Варианты ответов: а) Планировать в евро и в		

	<p>конце года пересчитывать фактическую выручку по курсу на день отчёта, игнорируя колебания в течение года.</p> <p>б) Планировать в местной валюте (реалах) с учётом прогнозируемого курса, использовать хеджирование или закладывать в план валютный «буфер» на случай резких колебаний.</p>		
2.	<p>Головной офис американской компании составил план продаж для филиала в Объединённых Арабских Эмиратах, предусмотрев активные рекламные кампании в течение всего года равномерно. Однако продажи в месяцы Рамадана оказались почти нулевыми. Что упустил головной офис при планировании?</p> <p>Варианты ответов:</p> <p>а) В ОАЭ нет никаких особых праздников, просто маркетинг был плохим.</p> <p>б) При планировании необходимо учитывать религиозный календарь страны (Рамадан, праздники), когда деловая активность снижается, и корректировать планы по месяцам.</p>		

3. Задания закрытого типа.

3.1. Тестовые задания.

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какая дополнительная переменная, как правило, отсутствует в национальном планировании, но становится критически важной при составлении планов для международной компании?

- а) Сезонные колебания спроса внутри страны
- б) Валютный курс и его прогнозирование
- в) Конкуренция на внутреннем рынке

г) Затраты на сырьё

Что означает принцип «глобальная стратегия – локальные планы» в международном менеджменте?

- а) Планы должны быть абсолютно одинаковыми для всех стран
- б) Головной офис не вмешивается в планирование филиалов
- в) Глобальные цели задаются центром, но планы их достижения адаптируются под каждую страну с учётом местных условий
- г) Стратегия разрабатывается на местах, а центр только утверждает бюджеты

Международная компания планирует запуск продукта в Индии. Какой из перечисленных факторов в первую очередь должен быть отражён в локальном операционном плане, хотя он может отсутствовать в плане для страны базирования?

- а) Прогноз инфляции в еврозоне
- б) Уровень грамотности населения в регионе
- в) Религиозные праздники и касты, влияющие на потребительское поведение
- г) Курс доллара к иене

Какой метод планирования позволяет снизить неопределённость, вызванную валютными колебаниями, в международной компании?

- а) Составление планов только в национальной валюте головного офиса
- б) Использование форвардных контрактов (хеджирование) и планирование в местных валютах с последующей консолидацией
- в) Отказ от планирования более чем на один месяц
- г) Установление фиксированного внутреннего курса внутри компании

В чём состоит основное отличие процесса планирования в международной компании от планирования в национальной?

- а) Международная компания не нуждается в долгосрочных планах
- б) Национальная компания не учитывает риски
- в) Международная компания должна учитывать множественность правовых, налоговых, культурных и экономических сред, а также трансфертное ценообразование
- г) Различий нет, планирование одинаково во всех компаниях

Тема 2.5. Принятие решений в международном менеджменте

1. Задания открытого типа.

1.1. Вопросы открытого типа.

№ п.п.	Вопрос	Ответ
1.	Централизованное и децентрализованное принятие решений	
2.	Матрица релевантной информации	
3	Особенности принятий решений в международном бизнесе	

1.2. Контрольные задания.

Задание 1.

В 2009 году Toyota столкнулась с массовым отзывом 9 миллионов автомобилей из-за проблем с педалями газа. В американском отделении Toyota топ-менеджеры требовали

немедленного публичного заявления и быстрого отзыва. Однако японское руководство в Тоёте применило «нэмаваси» – две недели согласовывало решение со всеми уровнями: инженерами, юристами, дилерами и даже водителями на заводах. В итоге решение о глобальном отзыве было принято через 14 дней, но когда оно было объявлено – рынок уже обрушил акции Toyota на 25% (потеря капитализации \$30 млрд). Американские эксперты назвали медлительность японцев фатальной ошибкой. Однако позже выяснилось: эти две недели позволили Toyota точно определить дефект, подготовить единый план ремонта и скоординировать дилеров. В результате Toyota восстановила доверие за 6 месяцев, а Ford и GM, которые быстро объявили отзывы без анализа, потратили на ремонт в 3 раза больше средств на один автомобиль.

Необходимо ответить на вопросы:

Какие две модели принятия решений столкнулись в ситуации?

Почему, несмотря на немедленные финансовые потери, долгосрочный результат японского подхода оказался лучше?

Задание 2.

В 2014 году, после резкого падения курса рубля (с 35 до 68 рублей за доллар за 6 месяцев), центральный офис IKEA в Швеции требовал от российского филиала повысить цены в рублях синхронно с курсом. Шведский менеджмент настаивал на централизованном решении: «Немедленно поднять все цены на 80%». Российский менеджмент предупредил, что это приведёт к обвалу продаж на 50% и уходу покупателей. В IKEA применяют матричную структуру принятия решений: локальный филиал имеет право вето по ценовой политике на 30 дней. Российский менеджер использовал это право и предложил повышать цены поэтапно: на 15% в месяц, при этом запустить акции на 200 товаров первой необходимости (микроволновки, лампы, мелочи для дома). Шведы согласились. В результате: продажи IKEA в России за 2015 год упали всего на 12%, а не на 50%, как прогнозировалось. Конкуренты (Castorama, Leroy Merlin), которые последовали совету центральных офисов и подняли цены сразу на 60-80%, потеряли до 40% выручки.

Необходимо ответить на вопросы:

Какое преимущество дала децентрализация принятия решений в IKEA?

Почему правило «локального вето» на 30 дней оказалось эффективным?

2. Задания комбинированного типа.

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора.

№ п.п.	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	<p>В 2009 году Toyota потратила 14 дней на согласование глобального отзыва автомобилей через процедуру «нэмаваси», из-за чего акции упали на 25%. Почему этот подход в итоге оказался эффективнее быстрого решения?</p> <p>Варианты ответов:</p> <p>а) Потому что Toyota хотела скрыть проблему, но не смогла.</p> <p>б) Потому что «нэмаваси» позволил точно определить причину дефекта и скоординировать дилеров, что</p>		

	ускорило и удешевило ремонт.		
2.	<p>В 2014 году российский филиал ИКЕА использовал право локального вето на 30 дней и отказался от немедленного повышения цен на 80% вслед за курсом рубля. Что это позволило сделать?</p> <p>Варианты ответов:</p> <p>а) Сохранить покупателей и снизить падение продаж до 12% вместо прогнозируемых 50%.</p> <p>б) Уволить шведских менеджеров и перейти к независимому управлению.</p>		

3. Задания закрытого типа.

3.1. Тестовые задания.

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какое из перечисленных обстоятельств сильнее всего требует децентрализации принятия решений в международной компании?

- а) Одинаковые предпочтения потребителей во всех странах
- б) Высокая волатильность местных валют и резкие изменения спроса на локальных рынках
- в) Единое жёсткое регулирование отрасли во всех странах присутствия
- г) Отсутствие квалифицированных менеджеров в филиалах

Менеджер филиала в стране с быстро меняющейся экономической ситуацией (резкие колебания курса, спроса) должен принять решение о запуске рекламной кампании. У него есть два отчёта: Отчёт А: собран местным агентством вчера, но методология содержит погрешность $\pm 15\%$. Отчёт Б: подготовлен глобальным отделом по унифицированной методике (погрешность $\pm 3\%$), но данные трёхмесячной давности. Что должен выбрать менеджер?

- а) Отчёт Б, так как высокая точность важнее всего.
- б) Отчёт А, так как в нестабильной среде актуальность информации важнее абсолютной точности.
- в) Дождаться нового отчёта от глобального отдела, даже если это займёт ещё две недели.
- г) Проигнорировать оба отчёта и положиться на интуицию.

Руководитель международного подразделения получил два противоречивых прогноза продаж на следующий квартал:

- Внутренняя отчётность (данные с трёх крупнейших складов) показывает рост на 20%.
- Опрос местных дилеров (выборка 30 розничных точек) показывает падение на 10%.

Какое действие должно быть предпринято в первую очередь?

- а) Принять решение на основе отчётности со складов, так как там больше данных.
- б) Поверить дилерам, потому что они ближе к конечному потребителю.
- в) Потребовать дополнительную информацию: провести кросс-проверку, увеличить выборку, выяснить причины расхождений.

г) Усреднить оба прогноза и запланировать рост на 5%.

Почему японский подход к принятию решений (рингисё, нэмаваси) часто приводит к медленным, но качественным и быстро исполняемым решениям?

- а) Потому что решение принимает один человек с полной ответственностью
- б) Потому что предварительное согласование исключает непонимание и саботаж при реализации
- в) Потому что японские компании игнорируют мнение низовых сотрудников
- г) Потому что решения принимаются случайным образом

Менеджер международной компании получает из филиала в стране с высокой дистанцией власти отчёт о выполнении плана. В отчёте указано, что план выполнен на 98%, и все показатели в «зелёной зоне». Однако независимый аудит, проведённый через месяц, выявляет фактическое выполнение только на 72%. Почему могла возникнуть такая разница?

- а) Местные сотрудники намеренно обманывают головной офис.
- б) В культурах с высокой дистанцией власти подчинённые не склонны сообщать начальству плохие новости, что приводит к систематическому искажению информации в сторону завышения.
- в) Головной офис неправильно поставил план.
- г) Аудит был проведён некачественно.

Тема 2.6. Управление человеческими ресурсами и кадровая политика в международном бизнесе. ПК-1.1, ПК-1.4., ПК-1.5.

1. Задания открытого типа.

1.1. Вопросы открытого типа.

№ п.п.	Вопрос	Ответ
1.	Этноцентрическая, полицентрическая, геоцентрическая и региоцентрическая кадровая политика	
2.	Экспатрианты	
3	Компенсационный пакет	

1.2. Контрольные задания.

Задание 1.

Американская компания «TechGlobal» открыла офис разработки в Индии. Головной офис ввёл единую для всех стран систему мотивации: ежеквартальная премия выплачивается лучшему сотруднику (индивидуальный рейтинг). В Индии через три месяца премии получили одни и те же два «звездных» разработчика. Остальные сотрудники перестали помогать коллегам, скрывают информацию, а некоторые уволились. Местный HR-менеджер объясняет: в индийской культуре ценятся командная работа, уважение к старшим и избегание публичного выделения кого-то одного. Премия «лучшему» воспринимается как несправедливость и разрушает коллектив.

Необходимо ответить на вопросы:

Почему система мотивации, работающая в США, провалилась в Индии?

Какую культурную особенность Индии не учёл головной офис?

Какие альтернативные способы мотивации можно предложить для индийского офиса?

Какой принцип международного управления персоналом нарушила компания?

2. Задания комбинированного типа.

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора.

№ п.п.	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	<p>Немецкая компания открыла завод в Таиланде и назначила руководителем немецкого экспата, который перенёс немецкий стиль управления (индивидуальная ответственность, прямота, инициатива). В результате – высокая текучесть кадров и падение производительности. Какая кадровая политика привела к провалу?</p> <p>Варианты ответов:</p> <p>а) Полицентрическая (назначение местного руководителя, адаптация под каждую страну)</p> <p>б) Этноцентрическая (ключевые посты занимают экспаты из страны базирования, игнорируя местные особенности)</p>		
2.	<p>Американская компания ввела в своём индийском офисе систему премий за индивидуальные достижения («лучший сотрудник квартала»). В результате сотрудники перестали помогать друг другу, возникла напряжённость. Почему эта система не сработала?</p> <p>Варианты ответов:</p> <p>а) В Индии слишком низкая заработная плата, поэтому премии не мотивируют.</p> <p>б) В коллективистских культурах (Индия) ценятся командные результаты и гармония, а публичное выделение одного человека разрушает групповую сплочённость.</p>		

3. Задания закрытого типа.

3.1. Тестовые задания.

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какой тип кадровой политики предполагает, что все ключевые позиции в зарубежных филиалах занимают менеджеры из страны базирования головной компании?

- а) Полицентрический
- б) Этноцентрический

- в) Геоцентрический
- г) Региоцентрический

Какая проблема наиболее часто возникает при использовании этноцентрической кадровой политики?

- а) Высокие затраты на обучение местных сотрудников
- б) Конфликт культур и неприятие местными сотрудниками навязываемого стиля управления
- в) Невозможность контролировать филиал
- г) Отсутствие кандидатов среди местных специалистов

В индийском филиале американской компании ввели систему премий за индивидуальные достижения («лучший сотрудник месяца»). Это привело к падению командного духа. Какая культурная особенность Индии была проигнорирована?

- а) Высокая дистанция власти
- б) Индивидуализм
- в) Коллективизм
- г) Избегание неопределённости

Что из перечисленного является ключевым элементом успешной подготовки экспата к работе за рубежом?

- а) Изучение бухгалтерского учёта страны пребывания
- б) Кросс-культурный тренинг (язык, обычаи, деловой этикет, ценности)
- в) Освоение местного производства
- г) Сокращение заработной платы для мотивации

При каком типе кадровой политики компания набирает лучших сотрудников на любую позицию в любой стране мира, независимо от их национальности?

- а) Этноцентрический
- б) Полицентрический
- в) Геоцентрический
- г) Патриотический

РАЗДЕЛ 3. РЕГИОНАЛЬНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ, ЭТИКА И СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Тема 3.1. Менеджмент стран Европы и США. ПК-1.1, ПК-1.4., ПК-1.5.

1. Задания открытого типа.

1.1. Вопросы открытого типа.

№ п.п.	Вопрос	Ответ
1.	Американская модель менеджмента	
2.	Европейская модель менеджмента	
3	Скандинавская модель менеджмента	

1.2. Контрольные задания.

Задание 1.

Американская технологическая компания «FastSoft» заключила контракт с немецкой фирмой «PrecisionIT». Американцы требовали запустить продукт через 3 месяца, делегировали полномочия одному менеджеру и обещали бонус за скорость. Немцы настаивали на 6-месячном сроке, согласовании с производственным советом (Betriebsrat) и подробной документации каждого шага. Американский менеджер назвал немцев «медленными и бюрократизированными», немецкий координатор ответил, что американцы «безответственно рискуют качеством».

Необходимо ответить на вопросы:

Какие черты американской модели менеджмента проявились в поведении «FastSoft»?

Какие черты немецкой (континентальной) модели менеджмента проявились у «PrecisionIT»?

Задание 2.

Шведского менеджера Ларса пригласили на работу в нью-йоркский офис крупной корпорации. На первом совещании Ларс предложил обсуждать проблемы открыто, выслушать мнение всех членов команды, включая младших сотрудников, и принять решение консенсусом. Американский руководитель прервал его: «У нас нет времени на совещательные демократии. Я принимаю решение, вы его исполняете. Кто не согласен – может уйти». Через месяц Ларс уволился, заявив, что такая культура управления «уничтожает инициативу и доверие».

Необходимо ответить на вопросы:

Какие принципы скандинавского менеджмента пытался применить Ларс?

Какие принципы классического американского менеджмента продемонстрировал руководитель?

2. Задания комбинированного типа.

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора.

№ п.п.	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Американский менеджер требует быстрого запуска продукта и делегирует полномочия одному ответственному. Немецкий менеджер настаивает на длительном согласовании с производственным советом и детальной документации. Какая черта характерна для немецкой модели менеджмента? Варианты ответов: а) Индивидуальная ответственность и скорость принятия решений б) Коллегиальность, социальное партнёрство и осторожность в планировании		

2.	<p>Шведский менеджер предлагает обсуждать проблемы открыто, выслушивать мнение всех сотрудников, включая младших, и принимать решение консенсусом. Какой принцип скандинавского менеджмента он демонстрирует?</p> <p>Варианты ответов:</p> <p>а) Высокая дистанция власти и строгая иерархия</p> <p>б) Низкая дистанция власти, плоские иерархии и кооперация</p>		
3	<p>Американская компания в первую очередь стремится к максимизации прибыли для акционеров. Европейская (континентальная) компания, напротив, учитывает интересы работников, общества и акционеров. Как называется этот подход?</p> <p>Варианты ответов:</p> <p>а) Акционерная модель (shareholder value)</p> <p>б) Стейкхолдерская модель (stakeholder value)</p>		

3. Задания закрытого типа.

3.1. Тестовые задания.

Тест 1.

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитайте предложенные варианты-ты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какая черта в наибольшей степени характеризует американскую модель менеджмента?

- а) Консенсусное принятие решений
- б) Ориентация на долгосрочную стабильность и социальное партнёрство
- в) Краткосрочный найм, индивидуализм, максимизация акционерной стоимости
- г) Низкая дистанция власти и плоские иерархии

Что из перечисленного является отличительной особенностью немецкой модели менеджмента (как части континентальной Европы)?

- а) Акцент на краткосрочные финансовые показатели
- б) Участие работников в управлении через производственные советы (Betriebsrat) и наблюдательные советы
- в) Минимальное регулирование трудовых отношений
- г) Единоличное принятие решений топ-менеджером без согласований

Скандинавский менеджмент (Швеция, Дания, Норвегия) отличается от классического американского прежде всего:

- а) Жёсткой иерархией и высокой дистанцией власти
- б) Ориентацией исключительно на акционеров
- в) Плоскими структурами, открытостью, доверием к сотрудникам и балансом работы и личной жизни
- г) Формальными процедурами и длительными согласованиями

В какой из перечисленных стран менеджмент в наибольшей степени ориентирован на стейкхолдерскую модель (учитывает интересы работников, общества, поставщиков, а не только акционеров)?

- а) США
- б) Великобритания
- в) Германия
- г) Канада

Американский менеджер перешёл на работу в шведскую компанию. Какая его привычка, скорее всего, вызовет непонимание у шведских коллег?

- а) Быстрое единоличное принятие решений без обсуждения с командой
- б) Ношение делового костюма на совещания
- в) Использование электронной почты для общения
- г) Установление чётких КРІ для подчинённых

Тема 3.2. Менеджмент стран Азии. ПК-1.1, ПК-1.4., ПК-1.5.

1. Задания открытого типа.

1.1. Вопросы открытого типа.

№ п.п.	Вопрос	Ответ
1.	Кайдзен	
2.	Гуанси	
3	Чеболи	

1.2. Контрольные задания.

Задание 1.

Американская компания купила японский завод по производству электроники. Новый американский CEO отменил ежедневные пятиминутные собрания, на которых рабочие предлагали мелкие улучшения (кайдзен), и ввёл систему индивидуальных премий за рационализаторские предложения. Через полгода количество предложений от рабочих упало на 90%. Японские сотрудники объяснили: «Раньше мы работали как семья, наши идеи ценились без денег. Теперь каждый думает только о своей премии, никто не хочет делиться идеями с коллегами».

Необходимо дать ответы на вопросы:

Какой принцип японского менеджмента был разрушен?
Почему индивидуальные премии не сработали в японском коллективе?

Задание 2.

Российский менеджер приехал руководить филиалом в Шанхае. На первом совещании он предложил подчинённым высказывать критические замечания к его решениям, называя всех по имени. В ответ – тишина. Через месяц он узнал, что сотрудники обсуждают его ошибки за спиной, но в лицо молчат. Китайский HR-менеджер пояснил: «У нас высокая дистанция власти. Вы – начальник, и публично критиковать вас нельзя – это потеря лица. Кроме того, вы не построили гуаньси (личные доверительные отношения) с командой, поэтому вам не говорят правду».

Необходимо ответить на вопросы:

Какие черты китайского менеджмента проявились в ситуации?

Что следовало сделать российскому менеджеру, чтобы наладить обратную связь?

2. Задания комбинированного типа.

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора.

№ п.п.	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	На японском заводе американский менеджмент отменил ежедневные групповые собрания по улучшениям (кайдзен) и ввёл индивидуальные премии за рацпредложения. В результате количество идей резко упало. Почему? Варианты ответов: а) Японские рабочие ленивы и не хотят работать без постоянного контроля. б) В Японии ценятся коллективная работа, групповая гармония и внутренняя мотивация; индивидуальные премии разрушают командный дух и желание делиться идеями.		
2.	Российский менеджер в Шанхае публично просил подчинённых критиковать его решения и называл всех по имени. Сотрудники молчали, но обсуждали ошибки за спиной. Какая особенность китайского менеджмента была проигнорирована? Варианты ответов а) Китайцы не умеют работать		

	<p>в команде и боятся любой критики.</p> <p>б) В Китае высокая дистанция власти (начальника публично не критикуют, чтобы не «потерять лицо») и важны личные доверительные отношения (гуаньси), которых менеджер не построил.</p>		
--	--	--	--

3. Задания закрытого типа.

3.1. Тестовые задания.

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Что из перечисленного является ключевой чертой японского менеджмента?

- а) Индивидуальные премии за личные достижения
- б) Краткосрочный найм и частая смена работы
- в) Пожизненный найм, коллективная ответственность и кружки качества (кайдзен)
- г) Высокая дистанция власти и единоличное принятие решений

Что означает понятие «гуаньси» в китайском менеджменте?

- а) Система строгого контроля и наказаний
- б) Личные доверительные связи и взаимные обязательства, влияющие на деловые отношения
- в) Долгосрочное стратегическое планирование
- г) Метод управления качеством

Для южнокорейского менеджмента характерно наличие крупных семейных конгломератов, контролирующих многие отрасли экономики. Как они называются?

- а) Кейрецу
- б) Чеболь
- в) Зайбацу
- г) Гуаньси

Какая особенность индийского менеджмента наиболее сильно влияет на распределение ролей и уважение в организации?

- а) Принцип «лин» (бережливое производство)
- б) Кастовая система и патернализм (отношение к начальнику как к «отцу»)
- в) Кружки качества
- г) Пожизненный найм

Для стран Юго-Восточной Азии (Таиланд, Вьетнам, Индонезия) типична следующая черта менеджмента:

- а) Строго формализованные процедуры и контракты
- б) Управление на основе семьи и клана, где личные отношения важнее формальных правил
- в) Акционерная модель с приоритетом краткосрочной прибыли

г) Широкое использование аутсорсинга

Тема 3.3. Менеджмент России и стран СНГ ПК-1.1, ПК-1.4., ПК-1.5.

1. Задания открытого типа.

1.1. Вопросы открытого типа.

№ п.п.	Вопрос	Ответ
1.	Персонификация власти	
2.	Личные связи	

1.2. Контрольные задания с ключами правильных ответов.

Задание 1.

Российская производственная компания «СтальМаш» назначила нового генерального директора, который ранее работал в Европе. Он ввёл систему делегирования полномочий: предложил мастерам цехов самостоятельно принимать решения по закупке расходников в пределах 50 000 рублей в месяц без согласования с начальством. Через месяц выяснилось, что никто из мастеров не воспользовался этим правом. На вопрос «почему?» мастера ответили: «А вдруг потом накажут? Мы привыкли, что решение принимает начальник. Лучше переспросить три раза, чем потом отвечать».

Необходимо ответить на вопросы:

Какая черта традиционного российского менеджмента проявилась в поведении мастеров?

Почему европейский стиль управления не сработал сразу?

Задание 2.

Казахстанский филиал международной компании искал поставщика упаковки. Тендерная комиссия выбрала компанию с лучшим соотношением цены и качества. Однако местный топ-менеджер отменил решение и заключил контракт со своим давним знакомым, чьи условия были хуже на 15%. На возражения он ответил: «В Казахстане бизнес строится на доверии и личных связях. Своего не подведёт, а с чужим – потом проблемы. Цена – не главное».

Необходимо ответить на вопросы:

Какое явление, характерное для менеджмента стран СНГ, описано в ситуации?

Каковы риски такого подхода для международной компании?

2. Задания комбинированного типа.

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора.

№ п.п.	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Что означает фраза «начальник всегда прав» в контексте традиционного российского менеджмента? Варианты ответов:		

	<p>а) Начальник действительно никогда не ошибается</p> <p>б) Это отражение высокой дистанции власти и недопустимости публичной критики руководства</p>		
2.	<p>Какая система мотивации чаще всего эффективна для рядовых сотрудников в странах СНГ? Варианты ответов:</p> <p>а) Только нематериальная (грамоты, доски почёта)</p> <p>б) Сочетание стабильной базовой зарплаты с понятными и достижимыми переменными бонусами, плюс признание заслуг руководителем</p>		

3. Задания закрытого типа.

3.1. Тестовые задания.

Тест 1.

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какая черта наиболее характерна для традиционного российского менеджмента?

- а) Делегирование полномочий и командная работа
- б) Низкая дистанция власти и горизонтальные связи
- в) Высокая дистанция власти, централизация и патернализм
- г) Индивидуальная ответственность каждого сотрудника

Что означает понятие «патернализм» в контексте менеджмента стран СНГ?

- а) Строго формальные отношения между начальником и подчинённым
- б) Отношение к руководителю как к «отцу», который заботится и принимает решения за сотрудников
- в) Полная самостоятельность подчинённых
- г) Система материального поощрения

Как в странах СНГ чаще всего принимаются важные управленческие решения?

- а) Коллективно, после длительного обсуждения и консенсуса
- б) Единолично руководителем, часто без формальных процедур
- в) С помощью голосования всех сотрудников
- г) На основе строго формализованных алгоритмов

Какое явление в менеджменте стран СНГ обозначает опору на личные связи и неформальные договорённости?

- а) Нэмаваси
- б) Тейлоризм
- в) Блат («васта», «гуаньси» в местном контексте)
- г) Кайдзен

Почему внедрение западных методов управления (например, системы КРІ или делегирования) часто даёт сбой в российских компаниях?

- а) Из-за отсутствия компьютеров и интернета
- б) Из-за культурных особенностей: низкой готовности к инициативе, боязни ответственности и недоверия между уровнями иерархии
- в) Из-за слишком высокой заработной платы сотрудников
- г) Из-за отсутствия законов о труде

Тема 3.4. Этика и социальная ответственность международных компаний ПК-1.1, ПК-1.4., ПК-1.5.

1. Задания открытого типа.

1.1. Вопросы открытого типа.

№ п.п.	Вопрос	Ответ
1.	Добросовестная конкуренция	
2.	Корпоративная социальная ответственность	
3	Коррупция	
4	Экологическая ответственность	

1.2. Контрольные задания с ключами правильных ответов.

Задание 1.

Международный бренд одежды «FashionGlobal» закупает продукцию у фабрики в Бангладеш, где рабочие получают \$2 в день при местной официальной минимальной зарплате \$1.50. Аудиторы обнаружили, что на фабрике работают подростки 14–15 лет (что разрешено местным законом, но противоречит глобальному кодексу этики компании). Головной офис в Европе сталкивается с выбором: расторгнуть контракт (тогда подростки потеряют заработок и могут уйти в более опасный труд) или закрыть глаза, продолжая получать дешёвую продукцию.

Необходимо ответить на вопросы:

Какое решение будет этичным и социально ответственным с точки зрения международного менеджмента?

Что важнее: соблюдение формального кодекса или реальное влияние на жизнь людей?

Задание 2.

Нефтяная корпорация «PetroGlobal» (страна базирования – США) ведёт добычу в Нигерии. Из-за изношенного трубопровода произошла утечка нефти, загрязнившая земли

трёх деревень. Местные жители требуют компенсации. Компания предлагает \$10 000 на деревню (по местным меркам значительная сумма), но отказывается восстанавливать экосистему, так как это обойдётся в \$5 млн. Юристы компании советуют: «По закону Нигерии мы заплатим штраф \$15 000 и всё. Большого не требуется». Глава африканского филиала настаивает на полной очистке, так как «иначе через пять лет люди будут болеть, а компания потеряет лицензию». Необходимо ответить на вопросы:

В чём разница между юридической ответственностью и социальной ответственностью бизнеса?

Какое решение правильнее с точки зрения долгосрочных интересов компании?

2. Задания комбинированного типа.

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора.

№ п.п.	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	<p>Что означает принцип социальной ответственности международной компании по отношению к стране пребывания? Варианты ответов:</p> <p>а) Строгое соблюдение местных законов, даже если они мягче глобальных стандартов компании</p> <p>б) Добровольное принятие обязательств, превышающих требования закона (экология, условия труда, местные сообщества)</p>		
2.	<p>Какая дилемма чаще всего возникает у международных компаний в сфере этики? Варианты ответов:</p> <p>а) Конфликт между глобальными этическими стандартами компании и местными культурными или правовыми нормами</p> <p>б) Недостаток квалифицированных кадров для контроля качества</p>		

3. Задания закрытого типа.

3.1. Тестовые задания.

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Что такое социальная ответственность международной компании (CSR)?

- а) Строгое соблюдение законов страны базирования
- б) Добровольная деятельность компании, направленная на решение социальных, экологических и этических проблем, выходящая за рамки юридических требований
- в) Спонсорство спортивных мероприятий
- г) Минимизация налоговых отчислений

Какая этическая дилемма наиболее специфична именно для международных компаний (в отличие от национальных)?

- а) Конфликт интересов между акционерами и менеджерами
- б) Противоречие между глобальными этическими стандартами компании и местными законами или культурными нормами страны пребывания
- в) Воровство на рабочем месте
- г) Конфликты между отделами внутри компании

Что из перечисленного является примером социально ответственного поведения международной компании в развивающейся стране?

- а) Строительство школы для детей сотрудников и местных жителей
- б) Вывоз прибыли в офшоры для минимизации налогов
- в) Использование детского труда, разрешённого местным законом
- г) Увольнение местных сотрудников без компенсации, если это не запрещено законом

Что означает принцип «универсальных этических стандартов» в международном бизнесе?

- а) Компания должна следовать законам той страны, где она работает
- б) Компания должна применять единые минимальные этические требования (например, запрет пыток, рабства, детского труда) во всех странах, независимо от местных законов
- в) Компания должна адаптировать этику под каждую культуру
- г) Этические нормы не важны, важна только прибыль

Почему социальная ответственность может быть выгодна международной компании в долгосрочной перспективе?

- а) Позволяет снизить налоги за счёт благотворительных вычетов
- б) Улучшает репутацию, снижает риски конфликтов с местными сообществами и властями, привлекает лояльных клиентов и сотрудников
- в) Позволяет платить более низкие зарплаты
- г) Даёт право игнорировать местные законы.

6.1. **Критерии и шкала оценивания на основе БРС.**

Соответствие государственной шкалы оценивания академической успеваемости и шкалы ECTS при экзамене

Оценка по шкале ECTS	Сумма баллов за все виды учебной деятельности	Оценка по государственной шкале	Определение
A	90 – 100	«Отлично»	отличное выполнение с незначительным количеством неточностей
B	80 – 89	«Хорошо»	в целом правильно выполненная работа с незначительным количеством ошибок (до 10%)
C	75 – 79		в целом правильно выполненная работа с незначительным количеством ошибок (до 15%)
D	70 – 74	«Удовлетворительно»	неплохо, но со значительным количеством недостатков
E	60 – 69		выполнение удовлетворяет минимальные критерии
FX	35 – 59	«Неудовлетворительно»	с возможностью повторной сдачи
F	0 – 34		с обязательным повторным изучением дисциплины (выставляется комиссией)

6.4. Для решения контрольных заданий обучающемуся разрешается использование калькулятора.

7. Методические материалы по освоению дисциплины (модуля)

Подготовка к лекциям.

Главное в период подготовки к лекционным занятиям – научиться методам самостоятельного умственного труда, сознательно развивать свои творческие способности и овладевать навыками творческой работы. Для этого необходимо строго соблюдать дисциплину учебы и поведения. Четкое планирование своего рабочего времени и отдыха является необходимым условием для успешной самостоятельной работы. В основу его нужно положить рабочие программы изучаемых в семестре дисциплин. Каждому обучающемуся следует составлять еженедельный и семестровый планы работы, а также план на каждый рабочий день. С вечера всегда надо распределять работу на завтрашний день. В конце каждого дня целесообразно подводить итог работы: тщательно проверить, все ли выполнено по намеченному плану, не было ли каких-либо отступлений, а если были, по какой причине это произошло. Нужно осуществлять самоконтроль, который является необходимым условием успешной учебы. Если что-то осталось невыполненным, необходимо изыскать время для завершения этой части работы, не уменьшая объема недельного плана.

Самостоятельная работа на лекции.

Слушание и запись лекций – сложный вид вузовской аудиторной работы. Внимательное слушание и конспектирование лекций предполагает интенсивную умственную деятельность обучающегося. Краткие записи лекций, их конспектирование помогает усвоить учебный материал. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное, основное и сделано это самим обучающимся. Не надо стремиться записать дословно всю лекцию. Такое «конспектирование» приносит больше вреда, чем пользы. Запись лекций рекомендуется вести по возможности собственными формулировками. Желательно запись осуществлять на одной странице, а следующую оставлять для проработки учебного материала самостоятельно в домашних условиях. Конспект лекции лучше подразделять на пункты, параграфы, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать пункты плана лекции, предложенные преподавателям. Принципиальные места, определения, формулы и другое следует сопровождать замечаниями «важно», «особо важно», «хорошо запомнить» и т.п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек. Лучше если они будут собственными, чтобы не приходилось просить их у однокурсников и тем самым не отвлекать их во время лекции. Целесообразно разработать собственную «маркографию» (значки, символы), сокращения слов. Не лишним будет и изучение основ стенографии. Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор. Именно такая серьезная, кропотливая работа с лекционным материалом позволит глубоко овладеть знаниями.

Подготовка к практическим занятиям.

Подготовку к каждому практическому занятию каждый обучающийся должен начать с ознакомления с планом практического занятия, который отражает содержание предложенной темы. Тщательное продумывание и изучение вопросов плана основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, рекомендованную к данной теме. На основе индивидуальных предпочтений обучающемуся необходимо самостоятельно выбрать тему доклада по проблеме практического занятия и по возможности подготовить по нему презентацию. Если

программой дисциплины предусмотрено выполнение практического задания, то его необходимо выполнить с учетом предложенной инструкции (устно или 10 письменно). Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса. Результат такой работы должен проявиться в способности обучающегося свободно ответить на теоретические вопросы практического занятия, его выступлении и участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ.

Структура практического занятия:

В зависимости от содержания и количества отведенного времени на изучение каждой темы может практическое занятие состоять из четырех-пяти частей:

1. Обсуждение теоретических вопросов, определенных программой дисциплины.
2. Доклад и/ или выступление с презентациями по проблеме практического занятия.
3. Обсуждение выступлений по теме – дискуссия.
4. Выполнение практического задания с последующим разбором полученных результатов или обсуждение практического задания, выполненного дома, если это предусмотрено программой.
5. Подведение итогов занятия.

Первая часть – обсуждение теоретических вопросов - проводится в виде фронтальной беседы со всей группой и включает выборочную проверку преподавателем теоретических знаний обучающихся. Примерная продолжительность – до 15 минут. Вторая часть – выступление обучающихся с докладами, которые должны сопровождаться презентациями с целью усиления наглядности восприятия, по одному из вопросов практического занятия. Обязательный элемент доклада – представление и анализ статистических данных, обоснование социальных последствий любого экономического факта, явления или процесса. Примерная продолжительность – 20-25 минут. После докладов следует их обсуждение – дискуссия. В ходе этого этапа практического занятия могут быть заданы уточняющие вопросы к докладчикам. Примерная продолжительность – до 15-20 минут. Если программой предусмотрено выполнение практического задания в рамках конкретной темы, то преподавателями определяется его содержание и дается время на его выполнение, а затем идет обсуждение результатов. Если практическое задание должно было быть выполнено дома, то на практическом занятии преподаватель проверяет его выполнение (устно или письменно). Примерная продолжительность – 15-20 минут. Подведением итогов заканчивается практическое занятие. Обучающимся должны быть объявлены оценки за работу и даны их четкие обоснования. Примерная продолжительность – 5 минут.

Работа с литературными источниками.

В процессе подготовки к практическим занятиям, обучающимся необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной учебно-методической (а также научной и популярной) литературы. Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме. Более глубокому раскрытию вопросов способствует знакомство с дополнительной литературой, рекомендованной преподавателем, что позволяет обучающимся проявить свою индивидуальность в рамках выступления на занятиях, выявить широкий спектр мнений по изучаемой проблеме.

8. Учебная литература и ресурсы информационно- телекоммуникационной сети Интернет

8.1. Основная литература

1. Варламов, Г. В. Международный менеджмент : учебное пособие / Г. В. Варламов. – Санкт-Петербург : ИЭО СПбУТУиЭ, 2025. – 105 с. – ISBN 978-5-94047-993-2. – Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. – URL: <https://e.lanbook.com/book/515234> (дата обращения: 03.04.2026). – Режим доступа: для авториз. пользователей.

2. Евсеева, О. А. Международный менеджмент : учебное пособие / О. А. Евсеева, С. А. Евсеева. – Санкт-Петербург : СПбГПУ, 2019. – 115 с. – ISBN 978-5-7422-6288-6. – Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. – URL: <https://e.lanbook.com/book/115542> (дата обращения: 03.04.2026). – Режим доступа: для авториз. пользователей.

Горбунова, М. Л. Международный менеджмент : учебно-методическое пособие / М. Л. Горбунова. – Нижний Новгород : ННГУ им. Н. И. Лобачевского, 2017. – 37 с. – Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. – URL: <https://e.lanbook.com/book/153021> (дата обращения: 03.04.2026). – Режим доступа: для авториз. пользователей.

8.2. Дополнительная литература

1. Маклер, А. Г. Правовое сознание / А. Г. Маклер. – Балашиха : А. Г. Маклер, 2024. – 224 с. – Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. – URL: <https://e.lanbook.com/book/418850> (дата обращения: 03.04.2026). – Режим доступа: для авториз. пользователей.

Маклер, А. Г. Предпринимательская деятельность в цифровой среде / А. Г. Маклер. – Балашиха : А. Г. Маклер, 2024. – 158 с. – Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. – URL: <https://e.lanbook.com/book/412925> (дата обращения: 03.04.2026). – Режим доступа: для авториз. пользователей.

Кулешова, Л. В. Сценарии обеспечения конкурентоспособности предприятий-субъектов ВЭД в условиях современных вызовов / Л. В. Кулешова // Пути повышения эффективности управленческой деятельности органов государственной власти в контексте социально-экономического развития территорий : Материалы IX Международной научно-практической конференции, Донецк, 05–06 июня 2025 года. – Донецк: Донецкая академия управления и государственной службы, 2025. – С. 317-319. – EDN HGFRVJ.

Кулешова, Л. В. Современные проблемы и тенденции развития менеджмента международных компаний / Л. В. Кулешова // Пути повышения эффективности управленческой деятельности органов государственной власти в контексте социально-экономического развития территорий : Материалы VIII Международной научно-практической конференции, Донецк, 06–07 июня 2024 года. – Донецк: Донецкая академия управления и государственной службы, 2024. – С. 223-227. – EDN CRKUOC.

Кулешова, Л. В. Методические подходы к оценке стоимости бизнеса / Л. В. Кулешова // Менеджер. – 2023. – № 1(103). – С. 105-114. – DOI 10.5281/zenodo.7798203. – EDN WYUEUW.

8.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация

1. Венская конвенция ООН о договорах международной купли-продажи товаров (заключена в г. Вене 11.04.1980). Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс». URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_148007/ (дата обращения: 03.04.2026).

2. Конвенция Организации Объединенных Наций о признании и приведении в исполнение иностранных арбитражных решений (заключена в г. Нью-Йорке в 1958 г.).

- Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_10766/ (дата обращения: 03.04.2026).
3. Гагская конвенция о праве, применимом к договорам международной купли-продажи товаров (заключена в г. Гааге 22.12.1986). Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс». URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_3632/ (дата обращения: 03.04.2026).
4. Договор о Евразийском экономическом союзе (подписан в г. Астане 29.05.2014). Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_163855/ (дата обращения: 03.04.2026).
5. Российская Федерация. Законы. Об иностранных инвестициях в Российской Федерации : Федеральный закон № 160-ФЗ : [принят Государственной Думой 25 июня 1999 г. : одобрен Советом Федерации 2 июля 1999 г.]. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс». URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_16283/ (дата обращения: 03.04.2026).
6. Российская Федерация. Законы. О международных компаниях и международных фондах : Федеральный закон № 290-ФЗ : [принят Государственной Думой 26 июля 2018 г. : одобрен Советом Федерации 28 июля 2018 г.]. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_303666/ (дата обращения: 03.04.2026).
7. Российская Федерация. Законы. О порядке осуществления иностранных инвестиций в хозяйственные общества, имеющие стратегическое значение для обеспечения обороны страны и безопасности государства : Федеральный закон № 57-ФЗ : [принят Государственной Думой 2 апреля 2008 г. : одобрен Советом Федерации 16 апреля 2008 г.]. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс». URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_174091/ (дата обращения: 03.04.2026).
8. Российская Федерация. Законы. Об акционерных обществах : Федеральный закон № 208-ФЗ : [принят Государственной Думой 24 ноября 1995 г.]. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс». URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_296626/ (дата обращения: 03.04.2026).
9. Российская Федерация. Законы. Об обществах с ограниченной ответственностью : Федеральный закон № 14-ФЗ : [принят Государственной Думой 14 января 1998 г. : одобрен Советом Федерации 28 января 1998 г.]. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс». URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_17819/ (дата обращения: 03.04.2026).
10. Российская Федерация. Законы. О валютном регулировании и валютном контроле : Федеральный закон № 173-ФЗ : [принят Государственной Думой 21 ноября 2003 г. : одобрен Советом Федерации 26 ноября 2003 г.]. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс». URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_45495/ (дата обращения: 03.04.2026).
11. Российская Федерация. Законы. О соглашениях о разделе продукции : Федеральный закон № 225-ФЗ : [принят Государственной Думой 6 декабря 1995 г.]. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс». URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_8694/ (дата обращения: 03.04.2026).
12. Российская Федерация. Законы. О применении специальных экономических мер в финансовой и топливно-энергетической сферах в связи с недружественными действиями некоторых иностранных государств и международных организаций : Указ Президента РФ № 520. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_442595/ (дата обращения: 03.04.2026).

13. Российская Федерация. Законы. О применении в целях обеспечения безопасности Российской Федерации специальных экономических мер в сфере внешнеэкономической деятельности : Указ Президента РФ № 100. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_410816/ (дата обращения: 03.04.2026).

14. Таможенный кодекс Евразийского экономического союза (приложение № 1 к Договору о Таможенном кодексе Евразийского экономического союза). Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_294869/ (дата обращения: 03.04.2026).

8.4 Интернет-ресурсы

1. Научная электронная библиотека «КИБЕРЛЕНИНКА» <https://cyberleninka.ru/>
Электронно-библиотечная система Лань <https://e.lanbook.com/>

2. Электронно-библиотечная система «ЗНАНИУМ» <https://znanium.ru>

9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы Требования к аудитории:

- Лекционные
- Семинарские
- Помещения для самостоятельной работы

Требования к оборудованию:

- Доска
- проектор
- ПК (стационарный) или ноутбук: операционная система: не ниже Windows 7 (или аналогичная по функциям)

Требования к программному обеспечению:

- пакет Microsoft Office