

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Костровец Лариса Борисовна  
Должность: директор  
Дата подписания: 29.06.2026 17:53:14  
Уникальный программный ключ:  
6882606104c36dbde41c4ab93a65382136a292d6

*Приложение 4*  
к образовательной программе

## **ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ**

**для текущего контроля успеваемости и  
промежуточной аттестации обучающихся**

### **ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

**Б1.В.28 Международный менеджмент**

(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

**38.03.02 Менеджмент**

(код, наименование направления подготовки/специальности)

(наименование образовательной программы)

**Бакалавр**

(квалификация)

**Очная форма обучения**

(форма обучения)

Год набора - 2024

Донецк

**Автор(ы)-составитель(и) ФОС:**

*Кулешова Лариса Васильевна, канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности.*

**РАЗДЕЛ 1.**  
**ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**  
**по учебной дисциплине «Международный менеджмент»**

**1.1. Основные сведения об учебной дисциплине**

Таблица 1

Характеристика учебной дисциплины (сведения соответствуют разделу РПУД)

Образовательная программа	Бакалавриат
Направление подготовки	38.03.02 Менеджмент
Профиль	«Менеджмент внешнеэкономической деятельности»
Количество разделов учебной дисциплины	4
Часть образовательной программы	Часть, формируемая участниками образовательных отношений Б1.В.28
Формы текущего контроля	Устный опрос, тестовые задания, ситуационные задания, доклады, сообщения, контроль знаний по разделам учебной дисциплины
Показатели	Очная форма обучения
Количество зачетных единиц (кредитов)	4
Семестр	8
<b>Общая трудоемкость (академ. часов)</b>	144
<b>Аудиторная работа:</b>	97
Лекционные занятия	36
Семинарские занятия	48
Консультация	2
Консультация перед экзаменом	2
<b>Самостоятельная работа</b>	29
<b>Контактная работа на аттестацию в период в период экзаменационных сессий</b>	9
<b>Самостоятельная работа на подготовку к экзамену</b>	18
<b>Контроль</b>	<b>8</b>
<i>Форма промежуточной аттестации</i>	<i>Экзамен</i>

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

Таблица 2

Перечень компетенций и их элементов

Код компетенции	Формулировка компетенции	Индикатор	Элементы компетенции	Индекс элемента
ПКс-5:	Способен изучать внешнеэкономическую деятельность предприятия	ПКс-5.6: Способен обосновывать особенности организации международно-ориентированного бизнеса в разных странах, применять принципы и современные технологии международного менеджмента в профессиональной деятельности	<b>Знать:</b>	
			1. Сущность и роль менеджмента в современных условиях	ПКс-5.6 3-1
			2. Основные школы международного менеджмента;	ПКс-5.6 3-2
			3. Особенности правового обеспечения международной бизнес-деятельности;	ПКс-5.6 3-3
			<b>Уметь:</b>	
			1. Анализировать перспективные направления ведения международного бизнеса;	ПКс-5.6 У-1
			2. Учитывать особенности культуры и ее влияние на принятие решений в международной бизнес-среде;	ПКс-5.6 У-2
			3. Использовать правовую базу принимающих стран в международной деятельности	ПКс-5.6 У-3
			<b>Владеть:</b>	
			1. Методами и приемами, предлагаемыми основными ведущими школами международного менеджмента при осуществлении бизнеса;	ПКс-5.6 В-1

Код компетенции	Формулировка компетенции	Индикатор	Элементы компетенции	Индекс элемента
			2. Методами анализа факторов и причин изменений в международной среде и деятельности фирм	ПКс-5.6 В-2
			3. Методами подготовки документации в сфере корпоративной социальной ответственности	ПКс-5.6 В-3

Таблица 3

Этапы формирования компетенций в процессе освоения основной образовательной программы

№ п/п	Контролируемые разделы (темы) учебной дисциплины	Номер семестра	Код контролируемой компетенции (или ее части)	Наименование оценочного средства
<b>Раздел 1. Теоретические основы международного менеджмента</b>				
1.	Тема 1.1. Сущность и характерные черты международного менеджмента	8	ПКс-5.6	Устный опрос, ситуационные задания, доклад, сообщение
2.	Тема 1.2. Анализ внешней среды международного бизнеса	8	ПКс-5.6	Устный опрос, тесты, ситуационные задания доклад, сообщение
3	Тема 1.3. Культурная среда международного бизнеса	8	ПКс-5.6	Устный опрос, доклад, сообщение
4	Тема 1.4. Национальные стереотипы поведения в международном бизнесе	8	ПКс-5.6	Устный опрос, доклад, сообщение

5	Тема 1.5. Организационно-правовое регулирование деятельности международных компаний	8	ПКс-5.6	Устный опрос, доклад, сообщение
<b>Раздел 2. Менеджмент международной компании</b>				
4.	Тема 2.1. Международная компания как объект управления	8	ПКс-5.6	Устный опрос, доклад, сообщение
5	Тема 2.2. Организационное построение международных компаний	8	ПКс-5.6	Устный опрос, доклад, сообщение
6	Тема 2.3. Особенности планирования в международном менеджменте	8	ПКс-5.6	Устный опрос, доклад, сообщение
	Тема 2.4. Принятие решений в международном менеджменте	8	ПКс-5.6	Устный опрос, доклад, сообщение
	Тема 2.5. Управление человеческими ресурсами и кадровая политика в международном бизнесе	8	ПКс-5.6	Устный опрос, тесты, ситуационные задания доклад, сообщение
<b>Раздел 3. Национальные модели менеджмента</b>				
7	Тема 3.1. Менеджмент стран Европы и США	8	ПКс-5.6	Устный опрос, доклад, сообщение
8	Тема 3.2. Менеджмент стран Азии	8	ПКс-5.6	Устный опрос, доклад, сообщение
9	Тема 3.3. Менеджмент России и стран СНГ	8	ПКс-5.6	Устный опрос, доклад, сообщение

<b>Раздел 4. Современные тенденции международного менеджмента</b>				
	Тема 4.1. Этика и социальная ответственность международных компаний	8	ПКс-5.6	Устный опрос, тесты, ситуационные задания доклад, сообщение
	Тема 4.2. Тенденции развития международных компаний	8	ПКс-5.6	Устный опрос, доклад, сообщение
	Тема 4.3. Глобализация и глобальный менеджмент: проблемы и направления развития управленческих технологий международных компаний	8	ПКс-5.6	Устный опрос, тесты, ситуационные задания доклад, сообщение

## **РАЗДЕЛ 2. Текущий контроль**

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

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

Таблица 2.1

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

Наименование Раздела/Темы	Вид задания								
	ЛЗ	СЗ			Всего за тему	КЗР	СР	ИЗ	Научная составляющая
		УО	ТЗ	СЗ					
P.1.Т.1.1		2		3	5	3	6	7	10
P.1.Т.1.2		2	3	3	8				
P.1.Т.1.3		2	3		5				
P.1.Т.1.4.		2			2				
P.1.Т.1.5.		2			2				
P.2.Т.2.1		2			2	3			
P.2.Т.2.2		2			2				
P.2.Т.2.3		2			2				
P.2.Т.2.4.		2			2				
P.2.Т.2.5.		2	3	3	8				
P.3.Т.3.1.		2			2	3			
P.3. Т.3.2.		2	3		5				
P.3 Т.3.3.		2			23				
P.4.Т.4.1.		2	3	3	8	3			
P.4.Т.4.2.		2			2				
P.4.Т.4.3.		2	3	3	8				
<b>Итого: 100 б</b>		<b>32</b>	<b>18</b>	<b>15</b>	<b>65</b>	<b>12</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>10</b>

## 2. Описание оценочных средств по видам заданий текущего контроля

### 2.1. Рекомендации по оцениванию устных ответов обучающихся

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

Критерии оценки.

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

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

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

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

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

## ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПОДГОТОВКИ ОБУЧАЮЩИХСЯ

Контролируемые разделы (темы) дисциплины	разделы учебной дисциплины	Вопросы для подготовки к устному опросу по темам дисциплины
<b>Раздел 1. Теоретические основы международного менеджмента</b>		
Тема 1.1. Сущность и характерные черты международного менеджмента		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сущность и характеристика международного бизнеса: интернационализация и глобализация.</li> <li>2. Основные этапы развития международного бизнеса.</li> <li>3. Международный менеджмент: содержание и характерные черты.</li> <li>4. Задачи международного менеджмента и особенности работы международного менеджера.</li> </ol>
Тема 1.2. Анализ внешней среды международного бизнеса		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Особенности среды международного менеджмента.</li> <li>2. Политико-правовая среда.</li> <li>3. Экономическая среда.</li> <li>4. Социально-культурная среда.</li> <li>5. Технологическая среда.</li> </ol>
Тема 1.3. Культурная среда международного бизнеса		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Характеристика факторов культурной среды, влияющих на международный бизнес</li> <li>2. Кросс-культурный анализ внешней среды международного бизнеса.</li> <li>3. Специфические поведенческие характеристики людей в различных культурных средах.</li> </ol>
Тема 1.4. Национальные стереотипы поведения в международном бизнесе		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Американский национальный стереотип (США).</li> <li>2. Английский национальный стереотип.</li> <li>3. Французский национальный стереотип.</li> <li>4. Национальный стереотип, характерный для стран Ближнего и Среднего Востока.</li> <li>5. Японский национальный стереотип.</li> </ol>
Тема 1.5. Организационно-правовое регулирование деятельности международных компаний		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Правовое регулирование в принимающих странах.</li> <li>2. Организационно-правовой статус ТНК</li> <li>3. Проблемы правового регулирования деятельности ТНК</li> </ol>
<b>Раздел 2. Менеджмент международной компании</b>		
Тема 2.1. Международная компания как объект управления		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Транснационализация бизнеса и производства: сущность и причины</li> <li>2. Транснациональные корпорации: эволюция, структура и типология</li> <li>3. Структура и классификация транснациональных корпораций.</li> </ol>
Тема 2.2. Организационное построение международных компаний		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Формы организации международного бизнеса.</li> <li>2. Организационное развитие международных компаний.</li> <li>3. Интегрированные корпоративные структуры в международном бизнесе.</li> <li>4. Формы многонациональных компаний.</li> </ol>

Тема 2.3. Особенности планирования в международном менеджменте	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Особенности стратегического планирования в международной деятельности.</li> <li>2. Виды международных стратегий.</li> <li>3. Практика разработки и реализации стратегических планов</li> </ol>
Тема 2.4. Принятие решений в международном менеджменте	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Суть и особенности принятия решений в международных корпорациях.</li> <li>2. Влияние национальных культур на принятие управленческих решений.</li> <li>3. Ключевые сферы принятия управленческих решений в международных корпорациях</li> <li>4. Рекомендации по ведению международных переговоров.</li> </ol>
Тема 2.5. Управление человеческими ресурсами и кадровая политика в международном бизнесе	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Набор и отбор персонала в процессе создания зарубежных отделений компании</li> <li>2. Мотивация и оплата труда в международных компаниях</li> <li>3. Формирование международного коллектива</li> <li>4. Корпоративная культура как ресурс устойчивого развития международной компании</li> </ol>
<b>Раздел 3. Национальные модели менеджмента</b>	
Тема 3.1. Менеджмент стран Европы и США	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Американская модель менеджмента</li> <li>2. Менеджмент в Европе</li> <li>3. Модель менеджмента в Германии</li> <li>4. Шведская модель менеджмента</li> </ol>
Тема 3.2. Менеджмент стран Азии	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Азиатский стиль управления с позиции сравнения с европейско-американским</li> <li>2. Принципы классической китайской и японской стратегии в современном бизнесе.</li> </ol>
Тема 3.3. Менеджмент России и стран СНГ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Характеристика этапов развития менеджмента в России</li> <li>2. Трансформация методов управления в России и странах СНГ в период с 2000 -2015 г. г.</li> <li>3. Тенденции развития корпоративного управления в странах СНГ.</li> </ol>
<b>Раздел 4. Современные тенденции международного менеджмента</b>	
Тема 4.1. Этика и социальная ответственность международных компаний	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Этические концепции международного менеджмента</li> <li>2. Значение этики для глобального менеджера</li> <li>3. Инструменты улучшения этичности поведения в международных компаниях</li> <li>4. Особенности и проблемы социальной ответственности международных компаний</li> </ol>
Тема 4.2. Тенденции развития международных компаний	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Основные тенденции развития международного предпринимательства</li> </ol>

	2. Стратегические альянсы как наиболее эффективная форма интеграции компаний
Тема 4.3. Глобализация и глобальный менеджмент: проблемы и направления развития управленческих технологий международных компаний	1. Устойчивое развитие – стратегия человечества в XXIв. 2. Роль международных кластеров в XXI веке 3. Организационные изменения в XXI веке 4. Глобальный менеджмент и глобальный менеджер.

## 2.2. Рекомендации по оцениванию результатов тестовых заданий обучающихся

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

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

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

## ПРИМЕРЫ ТЕСТОВЫХ ЗАДАНИЙ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ

### Тема 1.2. Анализ внешней среды и учет национальных стереотипов поведения в международном бизнесе

*Тестовые задания. Выберите один наиболее правильный ответ.*

Задание 1. Явление, которое характеризуется неспособностью выйти за рамки собственной точки зрения, называется

- A) гибкий этноцентризм;
- B) негибкий этноцентризм;
- C) дискриминация;
- D) предубеждение.

Задание 2. К высококонтекстуальным культурам относятся культуры:

- A) Италии;
- B) Германии;
- C) США;
- D) России.

Задание 3. Полихронными называются культуры, в которых:

- A) в один отрезок времени производится несколько видов действий;
- B) в один отрезок времени производится одно действие;
- C) время рассматривается как линейное;
- D) время рассматривается как циклическое.

Задание 4. К базовым параметрам социальной идентичности не относится:

- A) возраст;
- B) пол;
- C) раса;
- D) характер.

Задание 5. Каким свойством языковой картины мира можно объяснить отсутствие в русском языке эквивалентов таких слов, как self-made man, doer, archiver, privacy?

- A) открытостью;
- B) эмоциональностью;

- С) неагентивностью;
- Д) фатализмом.

Задание 6. Проявлениями эмоциональности в русском языке являются:

- А) экспрессивные синтаксические конструкции,
- В) наличие уменьшительно-ласкательных суффиксов;
- С) наличие категории рода у существительных;
- Д) наличие категории лица у личных местоимений.

Задание 7. Механизм культурного шока описан

- А) Э. Холлом;
- В) В.Г. Костомаровым;
- С) К. Обергом;
- Д) Мак Клелендом.

Задание 8. Владение комплексом знаний о родной и другой культурах, умение адекватно использовать эти знания при контактах и взаимодействии с другими людьми называется:

- А) межкультурной компетенцией;
- В) коммуникативной компетенцией;
- С) кросскультурным шоком;
- Д) языковой компетенцией.

Задание 9. Принадлежность индивида к какой-либо культуре или культурной группен называется:

- А) культурной идентичностью;
- В) социальной идентичностью;
- С) национальным стереотипом;
- Д) национальным характером.

Задание 10. Выберите правильный ответ. Принятая в особых кругах система правил поведения называется

- А) этикет;
- В) обряд;
- С) церемония;
- Д) протокол.

### **Тема 2.5. Управление человеческими ресурсами и кадровая политика в международном бизнесе**

Задание 1. Повышение способности организации изменять численность работников в соответствии с изменениями объемов оказываемых услуг/производимых товаров путем использования добавочных или альтернативных источников рабочей силы представляет:

- А) лизинг рабочей силы;
- В) функциональную адаптацию рабочей силы;
- С) финансовую адаптацию рабочей силы;
- Д) дистанционную адаптацию рабочей силы.

Задание 2. Основой для выработки и принятия решения по стимулированию труда персонала является:

- А) комплексная оценка качества работы;
- В) оценка результатов труда;
- С) оценка личных и деловых качеств;
- Д) оценка труда.

Задание 3. Форма организации рабочего времени, при которой для отдельных сотрудников или их группы допускается саморегулирование начала, окончания и общей продолжительности рабочего дня, представляет использование:

- А) частичной занятости;
- В) стандартных режимов работы;
- С) гибких режимов рабочего времени;

D) банк свободного времени.

Задание 4. Возрастание роли стратегического подхода к управлению человеческим ресурсом в настоящее время связано:

A) с высокой монополизацией и концентрацией российского производства;

B) с ужесточением конкуренции во всех ее проявлениях, ускорением темпов изменения параметров внешней среды и возрастанием неопределенности ее параметров во времени;

C) с регионализацией экономики и целенаправленной структурной перестройкой занятости;

D) с процессами глобализации.

Задание 5. Социальное партнерство – это отношения:

A) конструктивного взаимодействия основных субъектов современных экономических процессов путем согласования их интересов

B) основанные на вырабатываемых в организации совместных ценностях, социальных норм, установок поведения и регламентирующие действия работников без видимого принуждения

C) основанные на купле-продаже и равновесии интересов продавца и покупателя

D) власти-подчинения в организации, давления на человека сверху, контроля над распределением материальных благ

Задание 6. К наименее достоверным тестам отбора кандидатов относятся:

A) проверки общих знаний;

B) проверки профессиональных навыков;

C) психологические тесты;

D) графические тесты.

Задание 7. Какое название носит модель, выстроенная по принципу максимально четкого распределения обязанностей между всеми членами организации, упорядочения коммуникаций и любых взаимодействий в организации:

A) нормированная;

B) механистическая;

C) программированная;

D) технологическая.

Задание 8. Какое управленческое действие не относится к функциям менеджмента персонала?

A) планирование;

B) мотивация;

C) составление отчетов;

D) организация.

Задание 9. Японскому менеджменту персонала не относится:

A) пожизненный наем на работу;

B) принципы старшинства при оплате и назначении;

C) коллективная ответственность;

D) продвижение по карьерной иерархии зависит от профессионализма и успешно выполненных задач, а не от возраста рабочего или стажа.

Задание 10. Что включает инвестирование в человеческий капитал?

A) вкладывание средств в производство;

B) вкладывание средств в новые технологии;

C) расходы на повышение квалификации персонала;

D) вкладывание средств в строительство новых сооружений.

**Тема 4.1. Этика и социальная ответственность международных компаний**

Задание 1. Цель, которую преследует коммерческая организация, осуществляющая социальные инвестиции:

A) повышение уровня (качеств жизни);

В) повышение уровня и качества жизни посредством удовлетворения материальных, духовных и социальных потребностей;

С) получение прибыли;

Д) повышение национального дохода;

Задание 2. Ученый, концептуально исследовавший в своих работах понятие и содержание социальной ответственности:

А) Дж. МакГуир;

В) С. Сети;

С) Г. Боуен;

Д) К. Девис.

Задание 3. Укажите внешний стимул для бизнеса компании, занимающейся меценатством:

А) гражданский долг;

В) реклама, способствующая формированию имиджа;

С) известность;

Д) снижение налоговых ставок;

Задание 4. Теория, которая гласит, что корпорации обязаны вносить значительный вклад в улучшение качества жизни людей – теория ...

А) ответственного поведения;

В) социальной ответственности;

С) корпоративного эгоизма;

Д) корпоративного альтруизма.

Задание 5. Социальная ответственность – это ...

А) закон, обязательный для исполнения;

В) правило;

С) норматив;

Д) этический принцип.

Задание 6. Результаты корпоративного поведения компании, предусматриваемые моделью корпоративной социальной деятельности А. Керолла:

А) социальная политика;

В) воздействие на общество;

С) экономический эффект;

Д) социальные программы.

Задание 7. Согласно модели А. Керолла, корпоративная социальная ответственность является собой многоуровневую ответственность, которую можно представить в форме ...

А) вертикальной линии;

В) замкнутого графа;

С) круга;

Д) пирамиды.

Задание 8. Выделите форму финансовой помощи, выделяемой компанией на реализацию долгосрочных и совместных партнерских социальных программ, направленных на повышение уровня жизни различных слоев общества:

А) социально значимый маркетинг

В) социальные инвестиции

С) корпоративный фонд

Д) спонсорство

Задание 9. Назовите внутренний мотив компании, занимающейся благотворительностью:

А) нравственные мотивы;

В) любовь к искусству;

С) реклама;

Д) рост доверия потребителей.

Задание 10. Концепция социально ответственного бизнеса объединяет ...

- А) взаимодействие бизнеса, общества и государства в общем и целом;
- В) теории корпоративного альтруизма и корпоративного эгоизма;
- С) добровольный вклад в развитие общества в социальной, экономической и экологической сферах;
- Д) определенные ожидания общества по отношению к собственникам и менеджменту, производственным структурам.

### **Тема 4.3. Глобализация и глобальный менеджмент: проблемы и направления развития управленческих технологий международных компаний**

Задание 1. Формирование планетарного информационного пространства, создание единой системы международных взаимосвязей и взаимозависимостей в экономической, политической, социальной, экологической и духовной сферах деятельности человечества – это:

- А) модернизация;
- В) глобализация;
- С) интеграция;
- Д) трансформация.

Задание 2. В стране Z открыли свои филиалы несколько транснациональных корпораций. Какие еще факты свидетельствуют о вовлечении страны Z в процесс глобализации?

- А) вступление страны во Всемирную торговую организацию;
- В) рост интереса населения страны к традиционной культуре;
- С) преобладание в индустрии развлечений зарубежных фильмов и зарубежной музыки;
- Д) быстрый рост числа пользователей сети Интернет.

Задание 3. Критерием отнесения менеджмента к международному является:

- А) управление зарубежными филиалами;
- В) наличие зарубежных партнеров;
- С) необходимость управления в системе осуществления внешнеэкономической деятельностью;
- Д) необходимость взаимодействия в глобальных и интернациональных экономических системах.

Задание 4. К негативным последствиям процесса глобализации относится:

- А) ускоренный обмен технологиями между странами мира;
- В) разрушение традиционных укладов жизни;
- С) сокращение мировой торговли;
- Д) расширение деятельности транснациональных компаний.

Задание 5. Для международной интеграции характерен процесс... выберите не верные утверждения:

- А) изоляции от других стран;
- В) отказа от участия в мировой торговле;
- С) введения единой валюты в нескольких странах;
- Д) запрещения создания транснациональных предприятий.

Задание 6. Задачей государства в эпоху глобализации является?

- А) обеспечение международной конкурентоспособности страны;
- В) укрепление государственного сектора;
- С) подавление оппозиции;
- Д) формирование протекционизма.

Задание 7. В какой степени глобализация влияет на развитие ММ:

- А) не оказывает влияния;
- В) влияет (в какой мере?);

С) является определяющим фактором развития.

Д) способствует глобалистике.

Задание 8. Наличие взаимосвязи между глобализацией и интернационализацией экономических и ММ:

А) Не очевидно;

В) Очевидно;

С) ММ развивается все интенсивнее со временем;

Д) ММ замедляет развитие.

Задание 9. Установите соответствие между проявлениями и оценками последствий глобализации:

А) насаждение единого стандарта потребления;

В) сближение народов и государств;

С) появление глобальных проблем;

Д) сокращение затрат производства.

Задание 10. Международный менеджмент развивается как –

А) Самостоятельная область знаний;

В) Как составляющая менеджмента;

С) Как составляющая менеджмента и стратегического менеджмента;

Д) Как составляющая целого ряда научных направлений в области руководства и управления.

### 2.3 Рекомендации по оцениванию результатов ситуационных заданий\*

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

\* Представлено в таблице 2.1.

### ТИПОВЫЕ СИТУАЦИОННЫЕ ЗАДАНИЯ

#### ДЛЯ ПРОВЕРКИ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИИ

#### Тема 1.1. Сущность и характерные черты международного менеджмента

#### *Ситуационное задание 1.*

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 масштабов.

В компании отсутствовал корпоративный информационный центр.

Руководство компании пришло к выводу, что такая хаотичная информационная система приводила к неэффективности и дополнительным затратам, что, в свою очередь, препятствовало эффективной конкуренции в сфере электронной коммерции. Например, отсутствие стандартных бизнес-процессов не позволяло компании использовать ее рыночную власть 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 «Кит-Кат», продавалась в разных странах под десятком различными штрих-кодами, существенно усложняло задачу отслеживания продажи товаров «Нестле».

Задания:

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

## **Тема 1.2. Анализ внешней среды международного бизнеса**

### ***Ситуационное задание 1.***

В. Sundstrom, экспортер шведского дерева, испытывал серьезные трудности с бизнесом. С тех пор, как разгорелась война между Ираком и Ираном, большая часть его деловых контактов перестала существовать. С другой стороны, для мирового рынка древесины это было время тяжелой депрессии. В конце 2000-х гг. бизнесмену удалось получить весьма интересный заказ от южнокорейского предприятия, которое испытывает острую нужду в поставках древесины для выпуска пищевых палочек. Как известно, особенностью азиатских рынков является то, что там существует традиция – есть при помощи палочек.

В Азии палочки производятся частными семейными предприятиями. 450 наиболее крупных из этих производителей способны выпускать 5 млн одноразовых палочек в месяц. Исследования рынка показали, что индустрия палочек – фрагментированная промышленность Дальнего Востока, работающая с использованием достаточно устаревшей технологической базы и в условиях острого дефицита природных ресурсов. Кроме того, в последнее время защитники окружающей среды обвиняют производителей пищевых палочек, во-первых, в том, что они не способны обеспечить достаточный гигиенический контроль над производством, а во-вторых, что они являются причиной обострения экологических проблем.

Потребность азиатского рынка в день составляет 130 млн пар палочек, причем данный рынок весьма перспективен: наблюдается устойчивая тенденция к росту покупательской активности, вызванной тем фактом, что все большая часть жителей этих стран, особенно Японии и Южной Кореи, посещает рестораны, со стороны которых постоянно растет спрос на одноразовые палочки.

В результате проведенного исследования господин Sundstrom выяснил, что

существует свободная товарная ниша на мировом рынке одноразовых палочек. А если разместить производство в Азии, можно использовать дешевую рабочую силу. Создавая компанию Magnus Petersen Forest Product AB для производства одноразовых пищевых палочек, господин Sundstrom учел пять важнейших обстоятельств:

возможность лучше адаптировать продукцию к требованиям целевого рынка;

доступ к дешевой рабочей силе;

близость к пользователям побочных продуктов из древесины (которые используют до 60% остаточного материала на свои цели);

близость к портам для транспортировки продукции;

наличие в регионе размещения нового предприятия пород дерева, обладающих хорошо адаптированной для выпуска палочек структурой.

С другой стороны, господин Sundstrom понял важность учета как специфики потребительского поведения азиатов, так и их традиционных требований к продукции. Она, несомненно, должна быть высокого качества: палочки не должны гнуться и деформироваться, даже слегка; на них не должно быть неровностей и сучков; наконец, они должны хорошо удерживаться в руке.

Господин Sundstrom, создавая завод Magnus Petersen Forest Product AB для производства одноразовых палочек, решил автоматизировать производство. С этой целью он нашел датского техника – производителя машин для зубочисток, который после трудного процесса поиска предлагает вариант оборудования, блестяще выполняющего сортировку и окончательную обработку палочек. Параллельно с этим было закуплено сложное оборудование для ошкуривания дерева, которое утилизирует и изготавливает из него длинные ленты. Наконец, производство было оснащено компьютерной техникой, призванной контролировать брак в производстве палочек.

Благодаря данным инновациям, компания становится способной выпускать до 7 млн палочек в день. Стоимость единицы продукции – 0,15 шведских крон, цена реализации – 0,29 кроны. За один 2010 г. компания получила чистую прибыль 25 млн шведских крон. Самые серьезные маркетинговые усилия при этом Magnus Petersen Forest Product AB направляло на рынок Японии, на котором наблюдалось существенное превышение спроса над предложением. За последующий год на рынок Японии компания поставила 12 млн пар одноразовых палочек. Уже к концу 2011 г. компания разработала стратегию выхода на мировой рынок одноразовых палочек.

Задания:

5. Какую роль в бизнесе компании Magnus Petersen Forest Product AB сыграло тщательно проведенное исследование специфики культурной среды?

6. Каковы перспективы данного бизнеса в настоящее время в Западной Европе? Почему?

7. Какие маркетинговые инструменты вы можете предложить компании Magnus для удержания конкурентных преимуществ?

## **Тема 2.5. Управление человеческими ресурсами и кадровая политика в международном бизнесе**

### ***Ситуационное задание 1. «Модель корпоративного управления компании Digital Design»***

Компания возникла в 1992 году практически на пустом месте. Это не был научно-исследовательский институт или фирма по перепродаже техники. В конечном итоге победили энтузиазм нескольких человек и решимость воплотить свои идеи в жизнь. До 1995 года в компании Digital Design работало не больше восьми человек. Тогда, как и теперь, самым важным было эффективно разделить функции внутри команды. Для этого нужно было, прежде всего, понять, какими качествами и талантами располагают люди. А название для должности всегда найдется. Главный принцип подбора менеджеров «сначала кто, потом – что» по-прежнему остается в силе. Если качества человека более полно реализуются на

какой-то роли и эта роль не топ-менеджерская, то никто не станет продвигать этого сотрудника в руководство в ущерб интересам компании. С формальной точки зрения, структура управления компании выглядит так. Генеральному директору непосредственно подчиняются директора производственных департаментов, коммерческий директор, финансовый директор и директор по международным контрактам. Эти топ-менеджеры фактически управляют компанией. Кроме них в совет директоров входят главы департаментов, носящих сервисный характер. Это IT-менеджер, директор по качеству и главный бухгалтер. Но формализация отношений происходит только после того, как эти отношения сложились. На первом плане остается внутреннее содержание работы, а организационная структура компании во многом вторична. На совете директоров главы департаментов решают вопросы квартального управления и обмениваются информацией. «Совет директоров не должен принимать решения раз в день, - уточняет Андрей Федоров, - потому что нужно проследить за реализацией решения. Нужно либо доверять менеджеру, либо его менять».

В компании больше всего ценятся оригинальные идеи, и члены руководства знают об этом. Менеджеры сами продвигаются по служебной лестнице, не ожидая «милостей от природы». Генеральный директор говорит: «Я никогда не говорю конкретному менеджеру, что он должен делать. Это противоречит философии компании. Он сам должен приносить идеи». Свобода творчества, конечно, не абсолютная. Для каждого менеджера разработан документально закреплённый список функций и обязанностей. В структуре компании создан специальный орган - департамент по управлению качеством, который проверяет, насколько четко выполняются эти функции. Кроме того, менеджеры знают, что над каждым из них висит дамоклов меч в виде квартальных планов. И от выполнения этих планов зависит, в конечном счете, размер их премии.

Базовой основой составления любых планов для менеджеров служит перспективный план развития компании. Во многом он носит вероятностный характер и очерчивает только самые основные направления развития Digital Design. Однако в этом документе подробно описано, как должна выглядеть компания через пять, десять лет и какие задачи нужно решить к этому сроку. Исходя из стратегического плана, генеральный директор представляет на совете директоров план развития и цели компании на текущий год. Годовой план составляется с участием топ-менеджеров, которые отвечают за финансы, качество и производство. Цели компании формулируются для менеджеров в конкретных требованиях по четырем основным направлениям деятельности: производство, финансы, клиенты и персонал. По этим пунктам для каждого топ-менеджера стоят жесткие задачи. Причем все показатели подлежат измерению и числовому выражению. «Я категорически уверен, что любые неизмеримые показатели являются гуманитарной ерундой», - считает Андрей Федоров. Кроме годового развития генеральный директор не планирует ничего. Более подробные и детальные планы составляют сами менеджеры. Личный квартальный план каждого менеджера составляется по четырем показателям (производство, финансы, клиенты и персонал). Кроме того, добавляются еще два пункта: публичная деятельность менеджера и его самообразование. Эти показатели измеряются в сертификатах и степенях. Ежеквартально топ-менеджеры объясняют свой личный план генеральному директору и защищают его. Они должны доказать, что выполнение поставленных ими целей в квартале поможет им достичь годовых целей.

Все квартальные планы согласовываются с директором по качеству, который в дальнейшем контролирует четкое выполнение этих планов. В конце квартала премия менеджера напрямую зависит от решения поставленных задач. Невыполнение любого из четырех пунктов плана уменьшает премию на 25 %. С 2000 года в Digital Design ввели единую систему бюджетирования и расходования средств. Компания превратилась в микросоциальное государство. К этому шагу руководство подтолкнули рост компании и увеличение количества департаментов. Управлять финансами по-старому стало невозможно. Если раньше расходование средств было в компетенции финансового директора, который решал,

кому давать, а кому не давать деньги, исходя из собственных представлений, то теперь все изменилось. Был создан новый орган - центр финансового учета компании. Он имеет свой бюджет, который составляется на совете директоров, и расходует средства в пределах этого бюджета. Перемещение денежных средств в рамках компании контролирует финансовое управление. Каждый директор департамента может тратить деньги так, как сочтет нужным. Ему достаточно защитить это на бюджетном комитете, на совете директоров, и центр финансового учета беспрепятственно предоставит нужную сумму. В 2005 году оборот компании составил 2 млн. долл. Половина этой суммы ушла на разработку программного обеспечения, половина - на системную интеграцию. Рентабельность составила 25 %, и в дальнейшем руководство планирует сохранять ее на том же уровне.

Вопросы для обсуждения:

1. Какая модель корпоративного управления используется компанией?
2. Кто является участниками данной модели?
3. Как происходит разделение функций владения и управления при данной модели управления?
4. Какую информацию должны предоставлять генеральный директор и директора департаментов на совете директоров?
5. На сколько эффективной было бы применение данной модели на отечественных предприятиях?

***Ситуационное задание 2. «Анализ методов управления в американских компаниях»***

1. Фирма «Дженерал электрик» наряду с другой продукцией выпускает электротехнические шкафы для предприятий. Стандартный производственный цикл изготовления этого изделия занимал три недели. В связи с усилением конкуренции руководство компании предприняло меры по совершенствованию организации производства. Производство шкафов было сосредоточено на одном заводе (ранее продукция выпускалась на шести предприятиях компании). Большая часть деталей была сделана взаимозаменяемой. Был сокращен штат заводских инженеров, а труд оставшихся был максимально автоматизирован. Для повышения оперативности в цехах уволили всех мастеров и контролеров качества, сократив число управленческих уровней между рабочими и менеджером с трех до одного. Функции организации производства на рабочих местах, контроля качества продукции, дисциплины труда были делегированы рабочим, которых объединили в бригады до двадцати человек. Результат: эффективность производства возросла на 20 %, производственные расходы снизились на 30 %, сроки выполнения заказов сократились до 30 дней.

2. Фирма АТТ производит средства связи. Процесс разработки изделия в фирме осуществлялся на нескольких последовательных этапах: конструкторский отдел передавал свою работу производственникам, те, в свою очередь, - в отдел маркетинга, для реализации изделия на рынке. В результате на разработку новой модели телефонного аппарата уходило два года, Руководством компании была поставлена задача интенсифицировать разработку и изготовление продукции. Для этого были созданы группы, включающие от шести до двенадцати человек каждая, в том числе проектировщиков, производственников и специалистов по сбыту, которым предоставили право брать на себя ответственность за решения комплекса задач (конструкция, дизайн, технологичность, стоимость изделия). Новый подход к организации производства позволил компании сократить разработку модели до одного года, то есть в 2 раза, уменьшив при этом расходы на изготовление продукции и повысив ее качество.

3. Корпорация «Моторола» занимается изготовлением средств связи. Одним из видов продукции является электронный наручный бипер, подающий звуковой сигнал его владельцу и показывающий на дисплее номер телефона. Корпорация спроектировала и построила автоматизированный завод по изготовлению биперов за 1,5 года вместо обычных трех. Основой успешной работы было установление точных сроков выполнения работ и

жесткого контроля за их соблюдением. Раньше корпорация приступала к выпуску биперов через три недели после получения заказа. Сейчас автоматизированный завод может изготовить и отправить бипер всего через два часа после того, как поступает заказ.

Вопросы для обсуждения:

1. Что общего в организации и управлении производством трех американских компаний?
2. В чем вы видите основную причину их эффективной деятельности?
3. Какие эффективные методы используют американские фирмы в своей деятельности?

#### **Тема 4.1. Этика и социальная ответственность международных компаний**

##### ***Ситуационная задание 1. «Различные подходы к менеджменту»***

Главная задача менеджера – максимизация прибыли, получаемой компанией. Вместе с тем все большее значение приобретают социальная ответственность менеджера перед обществом, его конкретные действия, обеспечивающие решение социальных проблем, стоящих перед страной. В связи с этим существуют две позиции. Сторонники одной позиции считают, что социальные проблемы должно решать государство, а бизнес – только «делать деньги». Они обосновывают свою позицию тем, что действия в социальной области ведут к снижению прибылей компании, ухудшению ее конкурентоспособности, росту издержек, которые в последующем ведут к росту цен (наноса ущерб потребителям) и другим отрицательным последствиям. Сторонники другой позиции считают, что бизнесмены имеют перед обществом моральные обязательства и предпринимаемые ими действия, способствующие решению социальных проблем, могут оказать большую пользу предпринимателям, повысить их имидж в обществе и быть неплохой рекламой.

Вопросы для обсуждения:

1. Чью позицию вы разделяете и почему?
2. Должен ли, по вашему мнению, предприниматель выполнять социальные обязательства перед страной и в каких формах?
3. Будет ли ему в конечном итоге это выгодно (в том числе в финансовом отношении)? Если выгодно, то почему?

#### **Тема 4.3. Глобализация и глобальный менеджмент: проблемы и направления развития управленческих технологий международных компаний**

##### ***Ситуационное задание 1. Слишком много плохого кофе***

В колумбийском городе Картахена производители и потребители кофе более чем из пятидесяти стран искали пути выхода из кризиса кофейного рынка. «Обе стороны наконец-то осознали, что кризис можно преодолеть только совместными усилиями, и готовы идти навстречу друг другу», — так оценил встречу исполнительный директор Международной организации кофе (ICO) Нестор Осорио.

Кризис в мировой кофейной торговле длится уже несколько лет. Истоки его следует искать в отказе от системы квот, которые регулировали спрос и предложение на рынке кофе. В 1989 году на этой мере настояли Всемирный банк, МВФ, ВТО, которые стали продвигать идеи либерализации торговли и единой для всех экспортной политики. В результате темпы роста производства кофе значительно превысили темпы роста спроса. И доходы стран – экспортеров кофе снизились катастрофически.

Если в конце 1980-х годов они получали 10–12 млрд долл. в год, то сейчас лишь 5 млрд. Доходы от экспорта кофе составляют заметную долю в ВВП развивающихся стран–производителей кофе: в Колумбии–2%, в Сальвадоре – 2,5%, в Гватемале – 4,2%, в Никарагуа – 7,2%, в Гондурасе –

8,2%. От кризиса на кофейном рынке пострадала экономика многих стран–производителей, и прежде всего смежные с производством кофе отрасли – торговля, транспорт, финансовая система.

В ряде стран кофейный кризис вышел даже за «экономические» пределы: так, в Гватемале он вызвал политическую нестабильность, а в Эфиопии обернулся гуманитарным кризисом.

На встрече в Картахене делегаты как раз и пытались найти действенные способы выхода из кризиса. Однако договориться так и не удалось.

Евросоюз, на долю которого приходится 46% всего кофейного импорта, отказался поддержать предложение стран-экспортеров установить фиксированные минимальные цены на кофе. Разрешение конфликта, по словам президента Европейской федерации кофе Йоппе Ванхорика, связано

«не с вопросами цены, а с вопросами качества». И искусственные ценовые механизмы при такой ситуации будут лишь способствовать перепроизводству.

Вопросы для обсуждения:

1. Объясните, почему отмена квот привела к снижению доходов стран – экспортеров кофе, ведь, казалось бы, они могли беспрепятственно увеличивать поставки кофе на экспорт.

2. Какой вывод об эластичности спроса на кофе можно сделать, основываясь на данных, приведенных в статье?

3. Что такое фиксированная цена на товар? Всегда ли искусственные ценовые механизмы способствуют перепроизводству товара? Рассуждения проиллюстрируйте графически.

4. Почему, по вашему мнению, Евросоюз отказался поддержать предложение стран-экспортеров установить фиксированные минимальные цены на кофе?

5. Поясните понятия «выигрыш покупателей» и «выигрыш продавцов» и приведите графическую иллюстрацию. Проанализируйте, как изменились бы выигрыш покупателей и продавцов кофе, если бы были установлены минимальные фиксированные цены.

### ***Ситуационное задание 2. Глобализация логистики.***

Английская компания является поставщиком оборудования и запасных частей для текстильной промышленности России и некоторых стран СНГ. Основным поставляемым продуктом являются швейные иглы различных видов, чей износ происходит достаточно быстро и требует регулярных поставок из Англии. Общие объемы поставок быстро изнашивающегося оборудования составляют примерно 350 т в год. Иглы, а также некоторые другие детали поставляются на швейные предприятия, расположенные в Петербурге, Москве, Новгороде, Иванове и Ярославле. Каждому предприятию в год необходимо до 30 т игл. Иглы, составляющие почти 90% всех поставок, и др. детали, требующие регулярной замены, поставляются в Россию партиями весом около 30 т в порт Петербурга и далее переотправляются небольшими партиями весом от 2-3 и до 5 т в пять указанных городов. Поставки осуществляются в небольших контейнерах грузоподъемностью 2,5-5 т железнодорожным транспортом. Рассортировка игл по типам и по партиям осуществляется в Англии перед отправкой в Петербург.

Доставка игл на предприятия часто задерживается из-за дальности расстояния перевозки каждой отдельной поставки из средней части Англии (район г. Лидс) через Петербург в различные города России и перебоев в работе транспорта в связи с мелкой партионностью поставок из Петербурга в различные города.

Мелкая партионность требует более сложных транспортных затрат, чем если бы груз перевозился крупными партиями.

На совещании Совета директоров английской компании обсуждался вопрос о перспективности российского рынка и о возможности расширения операций на нем за счет обслуживания большего количества швейных предприятий - партнеров в России, так как на текстильных предприятиях всегда имеется постоянная нужда в срочной замене швейных игл различных видов и типов.

На совещании отмечалось, что по поступившей из посольства информации, после развала СССР на территории России осталось только одно предприятие, производящее

иглолки, - в подмосковном городе Подольск. Остальные заводы остались на Украине и в Казахстане.

Сравнительный анализ игл английского производства и тех, которые изготавливаются в России, показал, что швейные предприятия России, работающие на отечественном оборудовании по крайней мере, частично могут использовать иглы английского производства.

На совещании Совета директоров английской компании было принято решение о создании отделения в России, основными функциями которого была бы концентрация и дальнейшее бесперебойное снабжение в первую очередь иглами, а также другими запасными частями швейных предприятий, с которыми уже заключены соглашения. А также быстрое реагирование на нужды большого количества швейных предприятий, разбросанных по территории европейской части России, в отношении срочной поставки игл и другого изнашивающегося оборудования.

Задания: в соответствии со всем вышеизложенным оцените правильность решения Совета директоров английской компании, исходя из:

- перспективности российского рынка для компании;
- наличия соответствующей нормативной и законодательной базы;
- благоприятности обстановки с точки зрения развития бизнеса.

Решите также вопрос о месторасположении отделения компании, исходя из:

- близости к поставщикам и рынкам сбыта продукции;
- возможности обеспечить быструю и бесперебойную поставку требуемого оборудования потребителям;
- местной обстановки в отношении условий развития бизнеса;
- наличия развитой инфраструктуры.

Определите, стоит ли компании строить собственный склад или арендовать уже существующие местные мощности;

Ориентироваться ли на осуществление поставок товара клиентуре железнодорожным транспортом или отдать предпочтение автомобильному. В последнем случае приобретать ли собственный автотранспорт или пользоваться услугами российских автопредприятий.

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

Максимальное количество баллов	Критерии
Отлично	Выставляется обучающемуся, если он выразил своё мнение по сформулированной проблеме, аргументировал его, точно определив проблему содержание и составляющие. Приведены данные отечественной и зарубежной литературы, статистические сведения, информация нормативно правового характера. Обучающийся знает и владеет навыком самостоятельной исследовательской работы по теме исследования; методами и приемами анализа теоретических и/или практических аспектов изучаемой области. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет; графически работа оформлена правильно.
Хорошо	Выставляется обучающемуся, если работа характеризуется смысловой цельностью, связностью и последовательностью изложения; допущено не более 1 ошибки при объяснении смысла или содержания проблемы. Для аргументации приводятся данные отечественных и зарубежных авторов. Продемонстрированы исследовательские умения и навыки.

	Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет. Допущены отдельные ошибки в оформлении работы.
Удовлетворительно	Выставляется обучающемуся, если в работе студент проводит достаточно самостоятельный анализ основных этапов и смысловых составляющих проблемы; понимает базовые основы и теоретическое обоснование выбранной темы. Привлечены основные источники по рассматриваемой теме. Допущено не более 2 ошибок в содержании проблемы, оформлении работы.
Неудовлетворительно	Выставляется обучающемуся, если работа представляет собой пересказанный или полностью заимствованный исходный текст без каких бы то ни было комментариев, анализа. Не раскрыта структура и теоретическая составляющая темы. Допущено три или более трех ошибок в содержании раскрываемой проблемы, в оформлении работы.

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

1. Какое существует соотношение между понятиями «международный бизнес», «международный менеджмент», «общий менеджмент»?
2. Какие критерии положены в основу периодизации развития международного менеджмента
3. Природа культуры, основные черты культуры.
4. Сущность и основные методы кросскультурного менеджмента.
5. Преимущества глобального размещения производства.
6. Основные типы международных стратегий.
7. Основные этапы разработки международных стратегий.
8. Оптимальное соотношение между централизацией и децентрализацией.
9. Особенности международных альтернатив.
10. Матрица релевантной информации.
11. Метод сценарного планирования.
12. Корпоративные стратегии
13. «Стеклянный потолок»
14. Внутренняя корпоративная социальная ответственность.
15. Какие существуют подходы к определению сущности глобального менеджмента?
16. Чем отличается наднациональная концепция глобального менеджмента от цивилизационной?
17. Какие угрозы предвещает планетарная концепция глобального менеджмента?
18. В чем заключается мировая проблема рынков труда?
19. Какие проблемы в глобальном управлении окружающей средой?
20. Формула Эрлиха «Богатство нации» и ее составляющие.

#### **2.5. Рекомендации по оцениванию научной составляющей**

К общим критериям оценивания научной составляющей (научной статьи, тезисов доклада) относятся следующие: уровень постановки исследовательской проблемы; актуальность и оригинальность темы работы, ее практическая и/или теоретическая значимость; логичность доказательства (рассуждения); корректность в использовании литературных источников; количество проанализированных источников литературы по теме; глубина исследования; соответствие оформления работы общепринятым требованиям для научных трудов.

Максимальное количество баллов	Критерии
--------------------------------	----------

статья	тезисы	
<b>«Отлично»</b>		
10 баллов	5 баллов	<p>Выставляется обучающемуся, если работа исследовательская, полностью посвящена решению одной научной проблемы, пусть не глобального плана, но сформулированной самостоятельно. Тема малоизученная, практически не имеющая описания, для раскрытия которой требуется самостоятельно делать многие выводы, сопоставляя точки зрения из соседних областей исследования. Цель реализована последовательно, сделаны необходимые выкладки, нет несущественной информации, перегружающей текст ненужными подробностями. Текст содержит все необходимые ссылки на авторов в тех случаях, когда даётся информация принципиального содержания (определения, описания, обобщения, характеристика, мнение, оценка т.д.), при этом автор умело использует чужое мнение при аргументации своей точки зрения, обращаясь к авторитетному источнику. Список литературы охватывает все основные источники по данной теме, доступные обучающемуся. Рассмотрение проблемы строится на достаточно глубоком содержательном уровне. Работа имеет чёткую структуру, обусловленную логикой темы, правильно оформленный список литературы, корректно сделанные ссылки и содержание</p>
<b>Хорошо</b>		
8 баллов	4 балла	<p>Выставляется обучающемуся, если работа частично поисковая – в работе есть проблемы, которые имеют частный характер (не отражающие тему в целом, а касающиеся только каких-то её аспектов). Тема с достаточным количеством «белых пятен», либо проблема поставлена достаточно оригинально, вследствие чего тема открывается с неожиданной стороны. В работе либо упущены некоторые важные аргументы, либо есть несущественная информация, перегружающая текст ненужными подробностями, но в целом логика есть. Текст содержит наиболее необходимые ссылки на авторов в тех случаях, когда делается информация принципиального содержания (определения, обобщения, описания, характеристика, мнение, оценка и</p>

		т.д.). Список литературы имеет несколько источников, но упущены некоторые важные аспекты рассматриваемой проблемы. Рассмотрение проблемы строится на содержательном уровне, но глубина рассмотрения относительна. Работа в целом соответствует требованиям, но имеет некоторые недочёты, либо одно из требований не выполняется.
«Удовлетворительно»		
6 баллов	3 балла	Выставляется обучающемуся, если работа в целом репродуктивна, но сделаны неплохие самостоятельные обобщения. Тема изученная, но в ней появились «белые пятна» вследствие новых данных, либо тема относительно малоизвестная, но проблема «искусственная», не представляющая истинного интереса для науки. В работе можно отметить некоторую логичность в выстраивании информации, но целостности нет. Противоречий нет, но ссылок либо практически нет, либо они делаются редко, далеко не во всех необходимых случаях. Список литературы представлен 1-2 источниками. Работа строится на основе одного серьёзного источника, остальные – популярная литература, используемая как иллюстрация. Работа имеет некую структуру, но нестрогую, требования к оформлению выдержаны частично.
«Неудовлетворительно»		
4 балла	2 балла	Выставляется обучающемуся, если работа репродуктивного характера – присутствует лишь информация из других источников, нет обобщений, нет содержательных выводов. Тема всем известная, изучена подробно, в литературе освещена полно. При этом автор не сумел показать, чем обусловлен его выбор кроме субъективного интереса, связанного с решением личных проблем или любопытством. Работа представляет собой бессистемное изложение того, что известно автору по данной теме. В работе практически нет ссылок на авторов тех или иных точек зрения, которые местами могут противоречить друг другу и использоваться не к месту. Нет списка литературы. Работа поверхностна, иллюстративна, источники в основном имеют популярный характер. Оформление носит

		абсолютно случайный характер, обусловленный собственной логикой автора.
--	--	---

**ПЕРЕЧЕНЬ РЕКОМЕНДОВАННЫХ НАПРАВЛЕНИЙ  
НАУЧНОИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ (НАУЧНОЙ  
СОСТАВЛЯЮЩЕЙ) ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

1. Стратегии выхода компаний на международные рынки: анализ моделей и кейсов
2. Управление межкультурными командами: преодоление коммуникационных барьеров
3. Глобальные цепочки поставок: управление логистикой и минимизация рисков
4. Цифровая трансформация в международном бизнесе: инструменты и вызовы
5. Корпоративная социальная ответственность (КСО) в глобальном контексте
6. Управление политическими и экономическими рисками в международных проектах
7. Локализация vs глобализация: адаптация продуктов и маркетинга
8. Лидерство в условиях культурного разнообразия: стили и практики
9. Устойчивое развитие и ESG-стандарты в международных корпорациях
10. Правовые аспекты международного бизнеса: регулирование и налоговые стратегии

**2.5.Рекомендации по оцениванию индивидуальных заданий**

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

	исходный текст без каких бы то ни было комментариев, анализа. Не раскрыта структура и теоретическая составляющая темы. Допущено три или более трех ошибок в содержании раскрываемой проблемы, в оформлении работы.
--	--

	<b>Критерий оценки</b>	<b>Баллы</b>
<b>1</b>	Чёткость постановки проблемы в рамках заявленной темы	<b>2</b>
<b>2</b>	Глубина раскрытия проблемы и усвоения программного материала по дисциплине	<b>2</b>
<b>3</b>	Чёткость логики изложения и аргументации собственной позиции	<b>2</b>
<b>4</b>	Разнообразие привлекаемого материала и широта кругозора	<b>2</b>
<b>5</b>	Наличие навыков владения литературным языком. Стиль и форма изложения материала	<b>2</b>
	Итого:	<b>10</b>

\*Оценка за индивидуальное задание выставляется в результате ее защиты и складывается из оценки за эссе, знания терминологии по теме и качества защиты основных положений (с учетом ответов на дополнительные вопросы).

### **ТЕМЫ ИНДИВИДУАЛЬНЫХ ДЛЯ ПРОВЕРКИ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИИ**

1. Анализ международной среды Китая.
2. Анализ международной среды Саудовской Аравии.
3. Анализ международной среды Вьетнама.
4. Анализ международной среды Южной Кореи.
5. Анализ международной среды Северной Кореи.
6. Анализ международной среды Индии.
7. Анализ международной среды Пакистана.
8. Анализ международной среды Израиля.
9. Анализ международной среды России.
10. Анализ международной среды Казахстана.
11. Анализ международной среды Белоруссии.
12. Анализ международной среды Франции.
13. Анализ международной среды Великобритании.
14. Анализ международной среды Мексики.
15. Анализ международной среды США.
16. Анализ международной среды Бразилии.
17. Анализ международной среды Канады.
18. Анализ международной среды Эквадора.
19. Анализ международной среды Болгарии.
20. Анализ международной среды Турции.
21. Анализ международной среды Армении.
22. Анализ международной среды Японии.
23. Анализ международной среды Монголии.
24. Анализ международной среды Ирана.
25. Анализ международной среды Саудовской Аравии.

### **ВОПРОСЫ К ЭКЗАМЕНУ ПО РАЗДЕЛАМ (ТЕМАМ) ДИСЦИПЛИНЫ**

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

2. Основные этапы развития международного бизнеса.
3. Международный менеджмент: содержание и характерные черты.
4. Задачи международного менеджмента и особенности работы международного менеджера.
5. Соотношение между понятиями «международный бизнес», «международный менеджмент», «общий менеджмент»
6. Критерии периодизации развития международного менеджмента
7. Периодизация международного бизнеса
8. Особенности среды международного менеджмента.
9. Политико-правовая среда.
10. Экономическая среда.
11. Социально-культурная среда.
12. Технологическая среда.
13. Природа культуры, основные черты культуры.
14. Сущность и основные методы кросскультурного менеджмента.
15. Транснационализация бизнеса и производства: сущность и причины
16. Транснациональные корпорации: эволюция, структура и типология
17. Структура и классификация транснациональных корпораций.
18. Организационный структуры международных компаний
19. Правовое регулирование в принимающих странах.
20. Организационно-правовой статус ТНК
21. Проблемы правового регулирования деятельности ТНК
22. Формы организации международного бизнеса.
23. Организационное развитие международных компаний.
24. Интегрированные корпоративные структуры в международном бизнесе.
25. Формы многонациональных компаний.
26. Формы международных стратегических альянсов.
27. Особенности стратегического планирования в международной деятельности.
28. Виды международных стратегий.
29. Практика разработки и реализации стратегических планов
30. Суть и особенности принятия решений в международных корпорациях.
31. Влияние национальных культур на принятие управленческих решений.
32. Ключевые сферы принятия управленческих решений в международных корпорациях
33. Рекомендации по ведению международных переговоров.
34. Оптимальное соотношение между централизацией и децентрализацией.
35. Особенности международных альтернатив.
36. Матрица релевантной информации
37. Метод сценарного планирования
38. Набор и отбор персонала в процессе создания зарубежных отделений компании
39. Мотивация и оплата труда в международных компаниях
40. Формирование международного коллектива
41. Корпоративная культура как ресурс устойчивого развития международной компании
42. Внутренняя корпоративная социальная ответственность.
43. «Стеклянный потолок»
44. Этические концепции международного менеджмента
45. Значение этики для глобального менеджера
46. Инструменты улучшения этичности поведения в международных компаниях
47. Особенности и проблемы социальной ответственности международных компаний
48. Основные тенденции развития международного предпринимательства.
49. Стратегические альянсы как наиболее эффективная форма интеграции компаний
50. Роль социального предпринимательства в экономике стран мира
51. Современные структуры компаний: голубые, бирюзовые и т.д.

52. Устойчивое развитие – стратегия человечества в XXI в.
53. Роль международных кластеров в XXI веке
54. Организационные изменения в XXI веке
55. Глобальный менеджмент и глобальный менеджер
56. Подходы к определению сущности глобального менеджмента
57. Наднациональная концепция глобального менеджмента
58. Характеристика планетарной концепции глобального менеджмента
59. Мировая проблема рынков труда
60. Формула Эрлиха «Богатство нации» и ее составляющие.

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО БЮДЖЕТНОГО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

Донецкий институт управления – филиал

**Направление подготовки** 38.03.02 Менеджмент  
**Профиль** «Менеджмент внешнеэкономической деятельности»  
**Кафедра** менеджмента внешнеэкономической деятельности  
**Дисциплина** «Международный менеджмент»  
**Курс** 4  
**Семестр** 8  
**Форма обучения** очная

### ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 1

#### Теоретические вопросы.

1. Задачи международного менеджмента и особенности работы международного менеджера.
2. Роль международных кластеров в XXI веке.
3. Экономическая среда.

Экзаменатор: \_\_\_\_\_ Л.В. Кулешова

Утверждено на заседании кафедры «\_\_\_\_» \_\_\_\_20\_\_ г. (протокол №\_\_ от «\_\_\_\_» \_\_\_\_20\_\_ г.)

Зав. кафедрой: \_\_\_\_\_ И.Ю. Беганская