

МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Российский государственный гуманитарный университет»  
(ФГБОУ ВО «РГГУ»)

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛЕНИЯ

Кафедра управления

МЕЖДУНАРОДНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Рабочая программа дисциплины

Направление подготовки – 38.03.02 «Менеджмент»  
Профиль подготовки – «Международный менеджмент»

Уровень высшего образования: бакалавриат  
Форма обучения: очная

РПД адаптирована для лиц  
с ограниченными возможностями  
здоровья и инвалидов

Москва 2023

МЕЖДУНАРОДНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ  
Рабочая программа дисциплины

Составитель:  
Ст. преподаватель А.В. Зайцева

Ответственный редактор  
д-р экон. наук, проф. Н. В. Овчинникова

УТВЕРЖДЕНО  
Протокол заседания кафедры  
№ 11 от 13.04.2023

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>1. Пояснительная записка</b>	4
1.1. Цель и задачи дисциплины	4
1.2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с индикаторами достижения компетенций	4
1.3. Место дисциплины в структуре образовательной программы	5
<b>2. Структура дисциплины</b>	7
<b>3. Содержание дисциплины</b>	7
<b>4. Образовательные технологии</b>	8
<b>5. Оценка планируемых результатов обучения</b>	9
5.1. Система оценивания	9
5.2. Критерии выставления оценок	10
5.3. Оценочные средства (материалы) для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине	14
<b>6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины</b>	19
6.1. Список источников и литературы	19
6.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»	20
6.3. Профессиональные базы данных и информационно-справочные системы	20
<b>7. Материально-техническое обеспечение дисциплины</b>	21
<b>8. Обеспечение образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов</b>	22
<b>9. Методические материалы</b>	22
9.1. Планы семинарских / практических / лабораторных занятий.	22
9.2. Методические рекомендации по подготовке письменных работ	27
9.3. Иные материалы	27

### Приложения

Приложение 1. Аннотация дисциплины

## 1. Пояснительная записка

### 1.1. Цель и задачи дисциплины

*Цель дисциплины:* объединение всех участников внешнеэкономической деятельности в едином процессе международного бизнеса. Определение роли и места каждого субъекта международных отношений в системе мирового хозяйства.

В этой связи основная цель курса – формирование у студентов знаний в области международного менеджмента, выработка понимания роли и места управления в глобальном экономическом пространстве.

#### *Задачи курса:*

1. ознакомление студентов с основными направлениями внешнеэкономической деятельности субъектов международных отношений;
2. изучение основных понятий в системе внешнеэкономической деятельности организации;
3. рассмотрение организационных форм и функций участников внешнеэкономической деятельности;
4. ознакомление с теориями и концепциями международных отношений;
5. изучение процессов управления во взаимодействии участников в системе мирового хозяйства.

### 1.2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с индикаторами достижения компетенций

<b>Компетенции</b> (код и наименование)	<b>Индикаторы компетенций</b> (код и наименование)	<b>Результаты обучения</b>
ПК-1 Способность планировать и организовывать международную (внешнеэкономическую) деятельность	ПК-1.1. Способность планировать и подготавливать предложения по организации международной (внешнеэкономической) деятельности	<i>Знать:</i> – суть и особенности управления внешнеэкономической деятельностью; – состав и характер работы субъектов внешнеэкономической деятельности; – порядок формирования и выработки решений в международных сделках; – основные правила и требования при проведении деловых переговоров, протокольных мероприятий и их особенности в разных регионах мира. <i>Уметь:</i>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>– разбираться в системе организаций внешнеэкономической деятельности;</li> <li>– определять и различать поставщиков, потребителей, посредников и других участников внешнеэкономической деятельности;</li> <li>– анализировать особенности поведения участников внешнеэкономической деятельности;</li> <li>– разрабатывать контуры экономических моделей внешнеэкономической деятельности для стран с развитой, слаборазвитой и экономикой переходного периода;</li> <li>– различать особенности деятельности внешних и специальных органов власти и управления в решении задач внешнеэкономической деятельности.</li> </ul> <p><i>Владеть:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками формирования и выработки управленческих решений в международных сделках;</li> <li>- навыками комплексного анализа внешней среды для выявления источников конкурентных преимуществ международных компаний.</li> </ul>
--	--	--

### 1.3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Международный менеджмент» входит в вариативную часть учебного плана по направлению 380302 «Менеджмент». Дисциплина реализуется на факультете управления кафедрой управления.

Для освоения дисциплины «Международный менеджмент» необходимы знания, умения и владения, сформированные в ходе изучения следующих дисциплин: «Менеджмент организации», «Теория организации», «Стратегический менеджмент», «Управленческие решения» и прохождения практик по получению первичных профессиональных умений и навыков.

В результате освоения дисциплины «Международный менеджмент» формируются знания, умения и владения, необходимые для изучения следующих дисциплин: «Кросс-культурный менеджмент», «Деловые коммуникации», «Международный маркетинг» и прохождения практик по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности.

## 2. Структура дисциплины

### Структура дисциплины для очной формы обучения

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 4 з.е., 144 академических часа (ов).

### Структура дисциплины для очной формы обучения

Объем дисциплины в форме контактной работы обучающихся с педагогическими работниками и (или) лицами, привлекаемыми к реализации образовательной программы на иных условиях, при проведении учебных занятий:

Се- местр	Тип учебных занятий	Количе- ство часов
6	Лекции	26
6	Семинары/лабораторные работы	30
Всего:		56

Объем дисциплины (модуля) в форме самостоятельной работы обучающихся составляет 88 академических часа(ов).

## 3. Содержание дисциплины

Наименование раздела Дисциплины	Содержание
1. Основы международного менеджмента	Понятие и особенности международного менеджмента. Цели, задачи и функции международного менеджмента. Интернационализация бизнеса и ее типы.
4. Международные компании и их роль в современном мире	Сущность международной компании и этапы ее формирования. Классификация международных компаний. Особенности транснациональных корпораций (ТНК)
5. Управление в междуна-	Основные структурные элементы меж-

<p>родных компаниях</p>	<p>дународной компании. Уровни управления в международных компаниях. Особенности управления международной деятельностью. Специфика управления международным коллективом.</p>
<p>6. Слияния и поглощение компаний. Стратегические альянсы</p>	<p>Сущность и история возникновения слияний и поглощений. Классификация сделок по слияниям и поглощениям. Мотивы объединения международных компаний. Преимущества и недостатки слияний и поглощений на мировом рынке. Понятие, сущность и цели создания стратегических альянсов. Организационные аспекты построения стратегических альянсов, критерии выбора партнера по альянсу. проблемы создания и функционирования международного альянса.</p>

#### **4. Образовательные технологии**

При реализации программы дисциплины «Международный менеджмент» используются различные образовательные технологии, направленные на формирование заявленных компетенций. В аудиторную нагрузку входят лекционные и семинарские занятия и формы контроля. Используются активные и интерактивные формы проведения занятий. При реализации программы дисциплины используются: проблемный метод изложения лекционного материала, решение практических задач по вопросам темы на семинарских занятиях. Самостоятельная работа студентов подразумевает подготовку к семинарским занятиям, проводимым в форме разбора конкретных ситуаций; индивидуальную работу в компьютерном классе и библиотеке. Изучение дисциплины заканчивается тестированием по дисциплине.

#### **Образовательные технологии по дисциплине**

## «Международный менеджмент»

<i>№ п/п</i>	<i>Наименование раздела</i>	<i>Виды учебной ра- боты</i>	<i>Образовательные технологии</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>5</i>
1.	Основы международного менеджмента	Лекция Семинар (Самостоятельная работа)	Лекция-визуализация Развернутая беседа. Разбор конкретных ситуаций.
2.	Международные компании и их роль в современном мире	Лекция Семинар (Самостоятельная работа)	Лекция-визуализация Развернутая беседа. Разбор конкретных ситуаций
3.	Управление в международных компаниях	Лекция Семинар (Самостоятельная работа)	Лекция-визуализация Разбор конкретных ситуаций
4.	Слияния и поглощение компаний. Стратегические альянсы	Лекция Семинар (Самостоятельная работа)	Лекция-визуализация Дискуссия. Разбор конкретных ситуаций

В период временного приостановления посещения обучающимися помещений и территории РГГУ для организации учебного процесса с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий могут быть использованы следующие образовательные технологии:

- видео-лекции;
- онлайн-лекции в режиме реального времени;
- электронные учебники, учебные пособия, научные издания в электронном виде и доступ к иным электронным образовательным ресурсам;
- системы для электронного тестирования;
- консультации с использованием телекоммуникационных средств.

### 5. Оценка планируемых результатов

#### 5.1 Система оценивания

В процессе изучения курса проводится контроль знаний, который предполагает учет результатов самостоятельной работы по выполнению типовых и ситуационных заданий, а также степени участия студентов в обсуждении вопросов на семинарских занятиях.

Оценка знаний представляет собой совокупность различных показателей работы студента по дисциплине «Международный менеджмент»: активное участие в дискуссиях на занятиях, результаты тестирования, выполнение практических заданий. Промежуточный контроль проводится в форме тестирования.

Форма контроля	Максимальное количество баллов	
	За одну работу	Всего
1. Участие в обсуждении теоретических вопросов на семинарских занятиях	5 баллов	20 баллов
2. Выполнение практических заданий на семинарских занятиях	10 баллов	40 баллов
3. Промежуточная аттестация (тестирование)		40 баллов
4. Итого за семестр (дисциплину) Зачет с оценкой		100 баллов

Полученный совокупный результат конвертируется в традиционную шкалу оценок и в шкалу оценок Европейской системы переноса и накопления кредитов (European Credit Transfer System; далее – ECTS) в соответствии с таблицей:

100- балльная шка- ла	Традиционная шкала		Шкала ECTS
95-100	Отлично	Зачтено	A
83-94			B
68-82	Хорошо		C
56-67	Удовлетворительно		D
50-55		E	
20-49	Неудовлетворительно	не зачтено	FX
0-19			F

## 5.2. Критерии выставления оценки по дисциплине

### *Текущий контроль*

При оценивании устного опроса и участия в дискуссии на семинаре учитываются:

- степень раскрытия содержания материала (0-2 балла);

– изложение материала (грамотность речи, точность использования терминологии и символики, логическая последовательность изложения материала (0-2 балла);

– знание теории изученных вопросов, сформированность и устойчивость используемых при ответе умений и навыков (0-1 балл).

При оценивании выполнения практических заданий учитывается:

– знание теории изученных вопросов, правильное использование полученных знаний (0-1 балла);

– полнота выполнения типового задания и/или ситуационной задачи, полнота осмысления реальной профессионально-ориентированной ситуации, необходимой для решения данной проблемы (0-2 балла);

– правильность выбора методов и моделей, позволяющие оценивать и диагностировать умения и навыки синтезировать, анализировать, обобщать фактический и теоретический материал с формулированием конкретных выводов, установлением причинно-следственных связей, поиском рациональных альтернативных вариантов (0-3 балла).

#### *Промежуточная аттестация (экзамен)*

При проведении промежуточной аттестации студент должен ответить на 3 вопроса (два вопроса теоретического характера и один вопрос практического характера).

При оценивании ответа на вопрос теоретического характера учитывается:

– теоретическое содержание не освоено, знание материала носит фрагментарный характер, наличие грубых ошибок в ответе (1-3 балла);

– теоретическое содержание освоено частично, допущено не более двух-трех недочетов (4-7 баллов);

– теоретическое содержание освоено почти полностью, допущено не более одного-двух недочетов, но обучающийся смог бы их исправить самостоятельно (8-11 баллов);

– теоретическое содержание освоено полностью, ответ построен по собственному плану (12-20 баллов).

При оценивании ответа на вопрос практического характера учитывается:

- ответ содержит менее 20% правильного решения (1-2 балла);
- ответ содержит 21-89 % правильного решения (3-10 баллов);
- ответ содержит 90% и более правильного решения (11-20 баллов).

Баллы/ Шкала ECTS	Оценка по дисциплине	Критерии оценки результатов обучения по дисциплине
100-83/ А,В	«отлично»/ «зачтено (отлично)»/ «зачтено»	<p>Выставляется обучающемуся, если он глубоко и прочно усвоил теоретический и практический материал, может продемонстрировать это на занятиях и в ходе промежуточной аттестации.</p> <p>Обучающийся исчерпывающе и логически стройно излагает учебный материал, умеет увязывать теорию с практикой, справляется с решением задач профессиональной направленности высокого уровня сложности, правильно обосновывает принятые решения.</p> <p>Свободно ориентируется в учебной и профессиональной литературе.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «высокий».</p>
82-68/ С	«хорошо»/ «зачтено (хорошо)»/ «зачтено»	<p>Выставляется обучающемуся, если он знает теоретический и практический материал, грамотно и по существу излагает его на занятиях и в ходе промежуточной аттестации, не допуская существенных неточностей.</p> <p>Обучающийся правильно применяет теоретические положения при решении практических задач профессиональной направленности разного уровня сложности, владеет необходимыми для этого навыками и приёмами.</p> <p>Достаточно хорошо ориентируется в учебной и про-</p>

Баллы/ Шкала ECTS	Оценка по дисциплине	Критерии оценки результатов обучения по дисциплине
		<p>ффессиональной литературе.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляются обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «хороший».</p>
67-50/ D,E	<p>«удовлетворительно»/ «зачтено (удовлетворительно)»/ «зачтено»</p>	<p>Выставляется обучающемуся, если он знает на базовом уровне теоретический и практический материал, допускает отдельные ошибки при его изложении на занятиях и в ходе промежуточной аттестации.</p> <p>Обучающийся испытывает определённые затруднения в применении теоретических положений при решении практических задач профессиональной направленности стандартного уровня сложности, владеет необходимыми для этого базовыми навыками и приёмами.</p> <p>Демонстрирует достаточный уровень знания учебной литературы по дисциплине.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляются обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «достаточный».</p>
49-0/ F,FX	<p>«неудовлетворительно»/ не зачтено</p>	<p>Выставляется обучающемуся, если он не знает на базовом уровне теоретический и практический материал, допускает грубые ошибки при его изложении на занятиях и в ходе промежуточной аттестации.</p> <p>Обучающийся испытывает серьёзные затруднения в применении теоретических положений при решении практических задач профессиональной направленности стандартного уровня сложности, не владеет необходимыми для этого навыками и приёмами.</p> <p>Демонстрирует фрагментарные знания учебной литературы по дисциплине.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляются обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции на уровне «достаточный», закреплённые</p>

Баллы/ Шкала ECTS	Оценка по дисциплине	Критерии оценки результатов обучения по дисциплине
		за дисциплиной, не сформированы.

5.3. Оценочные средства (материалы) для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

Типовое тестовое задание по курсу  
«Международный менеджмент»

1. Сколько в мире действует Транснациональных корпораций (ТНК):
  - а) 500
  - б) 1000
  - в) 1500
  - г) 2000 и более?
  
2. В каких отраслях мирового хозяйства сосредоточено наибольшее количество ТНК:
  - а) нефтегазовая промышленность;
  - б) металлообработка и машиностроение;
  - в) лесное хозяйство;
  - г) торговля и общественное питание?
  
3. Из каких производственных предприятий ТНК:
  - а) крупных предприятий одной страны;
  - б) крупных предприятий разных стран;
  - в) крупных, средних и мелких предприятий одной страны;
  - г) крупных, средних и мелких предприятий разных стран?
  
4. Могут ли находиться в составе ТНК финансовые органы, финансовые институты, торгово-промышленные палаты, биржи и иные экономические организации:

- а) да;
  - б) нет;
  - в) частично да?
5. В какой стране наибольшее количество ТНК:
- а) США;
  - б) Япония;
  - в) Великобритания;
  - г) Германия;
  - д) Франция;
  - е) Италия;
  - ж) Канада;
  - з) Россия?
6. Транснациональные банки (ТНБ) – это:
- а) совокупность различных банков;
  - б) центральные банки государств;
  - в) международные банки, сочетающие интересы финансового и промышленного капитала?
7. Разделено ли мировое сообщество на интеграционные образования:
- а) да;
  - б) нет;
  - в) не знаю?
8. Интегрированные образования в мире – это:
- а) политические союзы;
  - б) экономические союзы;
  - в) политические и экономические сообщества?
9. Международные сообщества организованы по принципам ООН:
- а) да;
  - б) нет;
  - в) не знаю?
10. ООН – это политическая или экономическая организация:

- а) политическая;
  - б) экономическая;
  - в) и то, и другое?
11. Используется ли в управлении в международных организациях принцип «круглого стола»:
- а) да;
  - б) нет;
  - в) иногда?
12. В какой из перечисленных стран наибольший запас золотовалютных резервов:
- а) Китай;
  - б) Япония;
  - в) Россия?
13. Ведется ли в мировом масштабе борьба с терроризмом:
- а) да;
  - б) нет;
  - в) не знаю?
14. В каких странах сосредоточено наибольшее количество природных ресурсов:
- а) в наиболее развитых;
  - б) в слаборазвитых;
  - в) частично в одних, и в других?
15. Что более выгодно для государств:
- а) вывоз товаров;
  - б) ввоз товаров;
  - в) равномерное сочетание того и другого?
16. ОПЕК – это:
- а) объединение стран, добывающих нефть;
  - б) объединение стран, добывающих газ;
  - в) политический союз?
17. Какой вид транспорта в мире имеет приоритет:

- а) железнодорожный;
  - б) автомобильный;
  - в) авиационный;
  - г) морской;
  - д) трубопроводный;
  - е) гужевой?
18. Эмбарго означает:
- а) пошлину на торговлю;
  - б) ограниченную величину торговли;
  - в) запрет на торговлю?
19. Демпинг означает:
- а) распродажу;
  - б) целенаправленную продажу товаров;
  - в) бросовые цены?
20. Имеются ли отличия между свободными экономическими зонами, особыми экономическими зонами и иными административно-территориальными образованиями:
- а) да;
  - б) нет;
  - в) частично да?

### **Примерные темы для выступлений и докладов**

#### **по курсу «Международный менеджмент»**

1.

1. Глобальный менеджер (особенности подготовки менеджера-международника).

2. Международные компании, их сущность и организационные формы.

3. Особенности организации управления в американских корпорациях.
4. Особенности организации управления в японских корпорациях.
5. Структура мирового хозяйства.
6. Стратегическое планирование в деятельности международных компаний.
7. Международная деятельность компаний: содержание, формы и методы.
8. Международные инвестиции.
9. Государственное регулирование международной деятельности в сфере бизнеса в условиях финансового кризиса.
10. Регулирование деятельности акционерных компаний в ЕС.
11. Управление инвестициями и кредитованием в международной торговле.
12. Центры международной торговли.
13. ТНК: определение, положение и роль в экономических процессах.
14. Внешняя торговля, ее виды и особенности.

## 6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

### 6.1. Список источников и литературы

#### *Источники*

Конституция Российской Федерации. — Москва: ИНФРА-М, 2019. — 52 с. <https://new.znanium.com/catalog/product/1003253>

Гражданский кодекс Российской Федерации: Части I, II, III. - Москва: ИНФРА-М, 2007. - 496 с. <https://new.znanium.com/catalog/product/122306>

Трудовой кодекс РФ (ТК РФ) от 30.12.2001 N 197-ФЗ /Собрание законодательства РФ, 07.01.2002, N 1 (ч. 1).

#### *Литература основная*

1.Белорусов А.С. Международный менеджмент. Учебник. – М.: Экономистъ, 2007. <https://altairbook.com/books/549505615-mejdunarodnyy-menedjment.html>

2. Владимирова И.Г. Международный менеджмент: учебник / И.Г. Владимирова. – 2-е изд., перераб. – М.: КНОРУС, 2016. – 438 с. – (Бакалавриат).

3. Королев, В. И. Современные проблемы менеджмента в международном бизнесе: Монография / В.И. Королев, Л.Г. Зайцев, А.Д. Заикин; Под ред. проф. В.И. Королева - Москва: Магистр: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 400 с. <https://new.znanium.com/catalog/product/426905>

4. Менеджмент: теория, практика и международный аспект: учебник / под ред. Н.Ю. Кониной. — 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Аспект Пресс, 2018. – 432 с. <https://new.znanium.com/catalog/product/1039452>

5. Международный маркетинг-менеджмент: курс лекций с пакетом учебно-методической поддержки. – Ростов н/Д: Феникс, 2007.

6. Международный менеджмент. Учебник для вузов. / Под ред. С.З. Пивоварова, Ж.И. Баркана, Л.С. Тарасевича, А.И. Майзеля. – СПб.: Питер, 2007.

7. Международный менеджмент: учебник для бакалавров / Е. П. Темнышова [и др.]. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 456 с. <https://urait.ru/bcode/425888>

8. Михалкин, В. А. Организация и формы международного бизнеса: Учебное пособие / Михалкин В.А. - М: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2019. - 448 с.: <https://new.znaniyum.com/catalog/product/1009790>
9. Шевченко Б.И. Международный менеджмент: Управление международной компанией: Учеб. пособие. М.: РГГУ, 2010. 669 с.

*Дополнительная литература*

10. Ротман Г. 50 компаний, которые изменили лицо / Пер с англ. – М.: АСТ: Транзиткнига, 2005.
11. Трухачев В.И. и др. Международные деловые переговоры. – М.: Финансы и статистика: Ставрополь: АГРУС, 2014. – 400 с.
12. Управление международной компанией. – М.: Экономистъ, 2005.

**6.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»**

RB.ru – стартапы и инвестиции [Электронный ресурс], режим доступа <http://www.rb.ru>

Сообщество hr-менеджеров [Электронный ресурс], режим доступа <http://www.hr-portal.ru>

Организация Объединенных Наций. Всеобщая декларация прав человека [https://www.un.org/ru/documents/decl\\_conv/declarations/declhr.shtml](https://www.un.org/ru/documents/decl_conv/declarations/declhr.shtml)

**6.3. Профессиональные базы данных и информационно-справочные системы**

Доступ к профессиональным базам данных: <https://liber.rsuh.ru/ru/bases>

Информационные справочные системы:

1. Консультант Плюс
2. Гарант

## 7. Материально-техническое обеспечение дисциплины

Для обеспечения дисциплины «Международный менеджмент» используется материально-техническая база образовательного учреждения: компьютерные классы и научная библиотека РГГУ.

Состав программного обеспечения:

№ п/п	Наименование ПО	Производитель	Способ распространения ( <i>лицензионное или свободно распространяемое</i> )
1	Windows 10 Pro	Microsoft	лицензионное
2	Microsoft Office 2016	Microsoft	лицензионное
3	Kaspersky	Лаборатория Касперского	лицензионное

## 8. Обеспечение образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов

В ходе реализации дисциплины используются следующие дополнительные методы обучения, текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся в зависимости от их индивидуальных особенностей:

- для слепых и слабовидящих: лекции оформляются в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением; письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением или могут быть заменены устным ответом; обеспечивается индивидуальное равномерное освещение не менее 300 люкс; для выполнения задания при необходимости предоставляется увеличивающее устройство; возможно также использование собственных увеличивающих устройств; письменные задания оформляются увеличенным шрифтом; экзамен и зачёт проводятся в устной форме или выполняются в письменной форме на компьютере.
- для глухих и слабослышащих: лекции оформляются в виде электронного документа, либо предоставляется звукоусиливающая аппаратура индивидуального пользования; письменные задания выполняются на компьютере в письменной форме; экзамен и зачёт проводятся в письменной форме на компьютере; возможно проведение в форме тестирования.
- для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: лекции оформляются в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением; письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программ-

ным обеспечением; экзамен и зачёт проводятся в устной форме или выполняются в письменной форме на компьютере.

При необходимости предусматривается увеличение времени для подготовки ответа.

Процедура проведения промежуточной аттестации для обучающихся устанавливается с учётом их индивидуальных психофизических особенностей.

Промежуточная аттестация может проводиться в несколько этапов.

При проведении процедуры оценивания результатов обучения предусматривается использование технических средств, необходимых в связи с индивидуальными особенностями обучающихся. Эти средства могут быть предоставлены университетом, или могут использоваться собственные технические средства.

Проведение процедуры оценивания результатов обучения допускается с использованием дистанционных образовательных технологий.

Обеспечивается доступ к информационным и библиографическим ресурсам в сети Интернет для каждого обучающегося в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

- для слепых и слабовидящих: в печатной форме увеличенным шрифтом, в форме электронного документа, в форме аудиофайла.
- для глухих и слабослышащих: в печатной форме, в форме электронного документа.
- для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в печатной форме, в форме электронного документа, в форме аудиофайла.

Учебные аудитории для всех видов контактной и самостоятельной работы, научная библиотека и иные помещения для обучения оснащены специальным оборудованием и учебными местами с техническими средствами обучения:

- для слепых и слабовидящих: устройством для сканирования и чтения с камерой SARA CE; дисплеем Брайля PAC Mate 20; принтером Брайля EmBraille ViewPlus;
- для глухих и слабослышащих: автоматизированным рабочим местом для людей с нарушением слуха и слабослышащих; акустический усилитель и колонки;
- для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата: передвижными, регулируемые эргономическими партами СИ-1; компьютерной техникой со специальным программным обеспечением.

## **9. Методические материалы**

### **9.1. Планы семинарских занятий**

#### Практическое занятие 1. Основы международного менеджмента.

Вопросы для обсуждения:

1. Понятие и особенности международного менеджмента.
2. Цели, задачи и функции международного менеджмента.

#### Практическое занятие 2. Интернационализация бизнеса.

Вопросы для обсуждения:

1. Понятие и сущность интернационализации бизнеса.
2. Международный менеджмент и международный маркетинг.
3. Типы интернационализации компании.

#### Практическое занятие 3-4. Международные компании и их роль в современном мире

Вопросы для обсуждения:

1. Сущность международной компании и этапы ее формирования.
2. Классификация международных компаний.
3. Особенности ТНК.
4. Организационные формы международных компаний.

#### Практическое занятие 5-6. Управление в международных компаниях.

Вопросы для обсуждения:

1. Основные структурные элементы международной компании.
2. Уровни управления в международных компаниях.
3. Модели управления акционерными обществами.

#### 4. Управление международной деятельностью.

Практическое занятие 7. Слияния и поглощения в международных компаниях.

Вопросы для обсуждения:

1. Этапы формирования слияний и поглощений на мировом рынке.
2. Классификация сделок по слияниям и поглощениям.

Практическое занятие 8. Стратегические альянсы.

Вопросы для обсуждения:

1. Понятие, сущность и цели создания международных стратегических альянсов.
2. Организационные аспекты построения стратегических альянсов.

## 9.2. Методические рекомендации по подготовке письменных работ

Письменные работы (курсовая работа, эссе, реферат и т.п.) учебным планом или программой не предусмотрены.

## 9.3. Иные материалы

Примеры кейс-ситуаций для семинарских занятий.

### **Кейс-стади 1. Интернационализация японской компании Komatsu**

В начале 60-х гг. XX в. японская компания Komatsu представляла собой небольшого производителя узкого ряда наземных транспортных средств неопределенного качества, которые реализовывались на защищенном японском рынке. Когда руководство узнало о предстоящем создании совместного предприятия между Caterpillar (США) и Mitsubishi (Япония), которое Caterpillar рассматривал как средство вхождения на японский рынок, Komatsu решила принять превентивные меры и оперативно подписала лицензионные соглашения с рядом родственных фирм в США, чтобы модернизировать свою продукцию. Далее Komatsu разработала программу внутреннего маркетинга под слоганом «Окружить Катерпиллер», основной задачей которой было достичь качества Caterpillar и одновременно снизить себестоимость продукции.

В ходе реализации указанной программы Komatsu пришла к решению об интернационализации своей деятельности и начала с прямого экспорта как первого шага к международному менеджменту. В качестве зарубежных целевых рынков Komatsu выбрала близлежащие страны Азии, затем Ближний Восток и другие рынки третьего мира. Укрепление позиций Komatsu позволило начать и реализовать программу автоматизации производства и разработать новые конкурентоспособные товары, была создана собственная дилерская сеть в Европе и США. Наконец, с начала 1980-х гг. Komatsu захватывает собственную долю рынка в США. Последовавшее в 1984 г. удорожание доллара относительно йены явилось дополнительным благоприятным фактором, позволившим Komatsu захватить около 25% рынка США, потеснив Caterpillar.

Двадцатилетняя интернационализация Komatsu привела к тому, что эта некогда заурядная японская национальная компания стала крупнейшей международной компанией и заняла второе место в мире среди производителей наземного транспортного оборудования. Как видно на примере Komatsu, первый шаг к масштабной интернационализации компании – осуществление экспортно-импортных операций. В случае Komatsu вначале был импорт технологий через механизм международных лицензионных соглашений, затем – экспорт конечной продукции (наземные транспортные средства и запасные части к ним).

## **Кейс-стади 2. Интернационализация товара как средство продления его жизни на рынке (компания Polaroid)**

В середине 1960-х гг. компания Polaroid предприняла первую попытку выхода на французский рынок, выбрав для этой цели свой наиболее успешный, по результатам внутреннего рынка, и снабженный комплексом услуг товар – фотокамеру мгновенной съемки Swinger по цене 19.95 долл. Этот товар был уже известен к этому времени во Франции, поскольку сама концепция «мгновенной камеры» уже была распропагандирована в этой стране примерно двумя годами раньше. В это же самое время Polaroid успешно осуществила реализацию маркетинг-плана по фотокамере Swinger в США. Следует отметить, что успеху, в частности, способствовало то, что камера Swinger представляла собой несколько упрощенную и удешевленную модель более дорогих и сложных фотокамер товарного ряда Polaroid. Однако само понятие «мгновенной» фотографии к этому времени в США было уже известно более двадцати лет и позитивно воспринято населением. Поэтому на американском рынке камера Swinger оказалась исключительно успешным новым товаром, практически сразу вышедшим в фазу зрелости. Что касается Франции, то те годы являлись «ранним историческим периодом» моментальной фотографии в этой стране. Фотографией занимались либо фотолюбители, либо професси-

оналы. Само фотографирование во многих районах еще оставалось традицией исключительно для высоких торжественных событий. Американский маркетинг-план не подвергся существенной адаптации и начал внедряться во Франции. В результате Polaroid столкнулся со значительными проблемами внедрения на французский рынок. Выполненный позже анализ ситуации показал, что в то время большинству потенциальных покупателей во Франции требовалось гораздо больше информации по пользованию камерой Swinger. Необходимо было изменить отношение населения к фотографированию вообще, т.е. внедрить его в менталитет французского обывателя как простое, повседневное и необходимое для каждого дело. Кроме того, пострадавшая от войны и оккупации Франция во многом по состоянию окружающей среды напоминала США конца 1940-х гг. Поэтому разработанные для США составляющие комплекса маркетинга во Франции не срабатывали. Так, интенсивная телевизионная реклама была невозможна в силу отставания развития коммерческой рекламы во французском телевизионном вещании и меньшего развития последнего вообще. Попытки разъяснить преимущества камеры Swinger непосредственно через персонал розничной торговли не были успешны, так как французские продавцы не привыкли посвящать достаточно много времени демонстрации пользования и разъяснению преимуществ нового товара. Наконец, более низкий располагаемый семейный доход во Франции по сравнению с США также сдерживал покупки камеры Swinger.

### **Кейс-стади 3. Слияние автомобилестроительных компаний**

#### **Daimler Benz и Chrysler**

Большое число международных сделок по слияниям и поглощениям во второй половине 90-х годов XX столетия было совершено в автомобилестроительной отрасли. Если в начале 90-х годов этот сектор довольно четко делился на американский (представленный детройтскими компаниями «Большой тройки» General Motors, Ford Motor и Chrysler), японский и евро-

пейский, то уже спустя несколько лет компании начали сотрудничать и объединяться. Основными причинами объединения автомобилестроительных фирм стали высокая капиталоемкость отрасли и снижение прибыльности производства.

Первым глобальным слиянием стало объединение Daimler Benz (Германия) и Chrysler (США). 7 мая 1998 года эти две компании объявили о создании первого в истории мирового автомобилестроения суперколосса DaimlerChrysler AG с оборотом 130 млрд дол. и чистой прибылью 4,6 млрд дол.

Сумма сделки оценивалась экспертами в 40 млрд дол., ее финансирование осуществлялось путем обмена пакетами акций из расчета две ценные бумаги Chrysler за одну Daimler Benz. В результате акционерам Chrysler принадлежит 43% капитала новообразованной структуры, а акционерам Daimler Benz – 57%, что автоматически превратило DaimlerChrysler в германскую компанию и позволило ей воспользоваться преимуществами, предоставляемыми для таких сделок налоговым законодательством Германии и местной системой бухгалтерского учета.

Новая компания имеет две штаб-квартиры – в Штутгарте (Германия) и Оберн-Хиллз (США, штат Мичиган).

Эта сделка ознаменовала вступление отрасли в эру ускоренной консолидации. Объединив свой производственный потенциал, Daimler Benz и Chrysler не только сделали серьезную заявку на лидерство в отрасли, но и обрели значительную финансовую помощь.

В сватке за передел мирового авторынка DaimlerChrysler выглядела весьма внушительно: концерн располагал производственной базой на четырех континентах, совокупные активы составляли 120 млрд дол.

Следует подчеркнуть, что оба партнера и до заключения сделки чувствовали себя довольно уверенно и занимали отнюдь не самые последние места в мировом автомобильном рейтинге. Зачем же компании решили объединиться? У руководства той и другой компании не вызвала сомнений спо-

способность каждой из них и в дальнейшем успешно действовать на своих региональных рынках сбыта, но шансы стать в одиночку по-настоящему серьезным конкурентом на мировой арене в условиях перепроизводства и затяжного кризиса в Азии были весьма невелики. Обе компании стремились получить большие преимущества от интеграции.

Ассортимент продукции компаний практически не совпадал. Автомобили класса «люкс» Mercedes-Benz и более демократичные модели Chrysler сбывались в разных рыночных нишах. Chrysler была сильна в производстве мини-вэнов, приносящих немалую прибыль пикапов и спортивно-прогулочных машин; козыри Mercedes – седан класса «Е» и родстер SLK. Единственные конкурирующие аналоги – Jeep Grand Cherokee и модели Mercedes класса «М». обе компании решили воспользоваться преимуществами друг друга. Daimler Benz решила стать производителем широкого диапазона автомобилей: производить небольшие автомобили, обладающие большой мощностью, выйти на рынок с сильными продуктами в классе минивэнов и джипов. Daimler Benz уже начала выпуск новой модели Smart car. Chrysler планировала, воспользовавшись международным влиянием Mercedes, возродить производство автомобилей для массового рынка.

География сбыта. Каждая компания была сильна в том регионе, где позиции партнера были слабы. Chrysler 93% доходов получала от продаж в Северной Америке, а Mercedes-Benz 63% сбыта осуществляла в Европе. Обе компании стремились упрочить свои позиции на основном рынке сбыта партнера и объединить усилия по проникновению на перспективные рынки развивающихся стран.

Диверсифицированная, взаимодополняющая производственная база участников сделки являлась солидной основой для дальнейшего расширения сбыта, прежде всего за счет освоения тех перспективных рынков, закрепить на которых каждой компании по отдельности так и не удалось. Daimler Benz стремилась вывести на рынок Латинской Америки и Азии свою продукцию. Выпускаемые Chrysler недорогие модели легковых автомобилей

вполне могли помочь Daimler Benz проникнуть на рынки развивающихся стран.

В целях реализации стратегии освоения азиатского рынка DaimlerChrysler приобрела в 2000 году 34% акций японской фирмы Mitsubishi Motors.

Компания декларировала, что она не собирается превращаться в массового производителя дешевой автопродукции и вполне сознательно не нацеливается на рыночные ниши, не отвечающие высокому классу изготавливаемых ею автомобилей.

Использование преимуществ партнера. С помощью инженеров Daimler Benz компания Chrysler планировала поднять качество своих автомобилей на более высокий уровень. Надежные и эффективные дизельные двигатели Daimler Benz позволят усилить шансы субкомпактов и мини-вэнов Chrysler на успешный сбыт в Европе и во всем мире.

Со своей стороны Chrysler предложила партнеру услуги прекрасно налаженной, лучшей в отрасли сети поставщиков. Уникальная система привлечения поставщиков неоднократно помогала компании выжить в критических финансовых ситуациях. До объединения Daimler Benz придерживалась в отношениях со своими поставщиками тактики «выкручивания рук», что обеспечивало ей снижение цен на закупаемые комплектующие и узлы.

В производстве автомобилей Chrysler приблизилась к легендарному стандарту Toyota. В данном случае у Daimler Benz появилась возможность изучить производственные приемы Chrysler.

Объединив усилия, обе компании получили солидную экономию как в части складирования, так и логистики готовых автомобилей и запчастей, причем и в Европе, и в США. Компании намеревались совместно совершенствовать базовые технологии и наладить собственное унифицированное производство ряда элементов обустройства и отделки салонов (систем кондиционирования воздуха, дверных замков), а также реализовывать проекты в дру-

гих секторах бизнеса (авиастроении, вооружении, финансовой сфере и сфере информационных услуг).

Процесс объединения компаний занял полтора года. В начале 2000 года было объявлено о завершении интеграционных процессов. Несмотря на определенные положительные результаты, эксперты назвали этот союз не совсем успешным. Подразделения Chrysler продолжают испытывать финансовые затруднения. Интеграционные процессы протекают значительно медленнее, чем ожидалось.

Как и предполагали эксперты, большой проблемой для объединенной компании стало столкновение корпоративных культур и стилей ведения бизнеса. Под воздействием жестких мер по реорганизации, потребовавшихся в свое время Chrysler для того, чтобы отвести от себя угрозу банкротства, в компании сформировалась совершенно особая корпоративная культура с присущей ей оперативностью в разработке новых моделей, гибким производством и новаторскими традициями в дизайне. Daimler Benz же больше тяготеет к консервативной, строго иерархической манере управления и известна склонностью конструкторов придерживаться в основном строго заданных классических форм.

Значительной оказалась и разница в оплате труда работников разных категорий: в Chrysler она была в несколько раз выше, чем в Daimler Benz. Это также вызвало негативные последствия.

Руководители компаний Юрген Шремп (Daimler Benz) и Роберт Итон (Chrysler) также не смогли совместить различные стили руководства. В результате Итон был вынужден покинуть компанию.

Подводя некоторые итоги этого объединения, можно отметить, что в объединенной компании работает 365,6 тыс. человек, в том числе 191,6 тыс. – в Германии, 101,4 тыс. – в США, остальные – в других странах. Операционная прибыль DaimlerChrysler за 2003 год составила 5,7 млрд евро (в 2002 году операционная прибыль составила 6,9 млрд евро). Чистая прибыль составила в 2003 году 0,45 млрд евро (в 2002 году – 0,56 млрд евро). Оборот кон-

церна в 2003 году составил 136,4 млрд евро против 186,4 млрд евро в 2002 году. В 2003 году компания продала 3,82 млн легковых автомобилей (в 2002 году – 3,98 млн автомобилей).

Снижение основных показателей деятельности компании объясняется общими тенденциями стагнации в мировой автомобилестроительной отрасли и низкой прибыльностью операций подразделений Chrysler. DaimlerChrysler провозглашает стратегию сокращения расходов во всех сферах деятельности компании. Основной акцент делается на подразделения DaimlerChrysler, которые должны объединить усилия в разработке машин, закупках материалов и маркетинге.

В стратегии развития компании DaimlerChrysler предусмотрено в ближайшие пять лет инвестировать более 50 млрд евро в разработку 64 новых моделей автомобилей.

### АННОТАЦИЯ РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ ДИСЦИПЛИНЫ

*Цель дисциплины:* объединение всех участников внешнеэкономической деятельности в едином процессе международного бизнеса. Определение роли и места каждого субъекта международных отношений в системе мирового хозяйства.

В этой связи основная цель курса – формирование у студентов знаний в области международного менеджмента, выработка понимания роли и места управления в глобальном экономическом пространстве.

#### *Задачи курса:*

1. ознакомление студентов с основными направлениями внешнеэкономической деятельности субъектов международных отношений;
2. изучение основных понятий в системе внешнеэкономической деятельности организации;
3. рассмотрение организационных форм и функций участников внешнеэкономической деятельности;
4. ознакомление с теориями и концепциями международных отношений;
5. изучение процессов управления во взаимодействии участников в системе мирового хозяйства.

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

#### *Знать:*

- суть и особенности управления внешнеэкономической деятельностью;
- состав и характер работы субъектов внешнеэкономической деятельности;
- порядок формирования и выработки решений в международных сделках;
- основные правила и требования при проведении деловых переговоров, протокольных мероприятий и их особенности в разных регионах мира.

#### *Уметь:*

- разбираться в системе организаций внешнеэкономической деятельности;
- определять и различать поставщиков, потребителей, посредников и других участников внешнеэкономической деятельности;
- анализировать особенности поведения участников внешнеэкономической деятельности;
- разрабатывать контуры экономических моделей внешнеэкономической деятельности для стран с развитой, слаборазвитой и экономикой пе-

реходного периода;

– различать особенности деятельности внешних и специальных органов власти и управления в решении задач внешнеэкономической деятельности.

*Владеть:*

- навыками формирования и выработки управленческих решений в международных сделках;

- навыками комплексного анализа внешней среды для выявления источников конкурентных преимуществ международных компаний.