

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

# **МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ**

по выполнению практических работ  
по дисциплине «ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ В МЕЖДУНАРОДНЫХ  
КОМПАНИЯХ»  
для студентов направления подготовки 38.03.01 «Экономика»,  
направленность (профиль) «Экономика организаций»

Ставрополь,  
2026

Методические указания по выполнению практических работ составлены в соответствии с требованиями, рабочим учебным планом и программой дисциплины «Основы управления в международных компаниях» для студентов направления 38.03.01 «Экономика», направленность (профиль) «Экономика организаций».

Для обеспечения полной реализации функций практического занятия в методических указаниях представлены теоретическая часть, а также задания к каждой теме, список основной и дополнительной литературы.

## **СОДЕРЖАНИЕ**

### **ВВЕДЕНИЕ**

**ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 1** Основные особенности современного мирового рынка

**ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 2** Сущность и характерные черты мирового менеджмента

**ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 3** Стимулы интернационализации компании и мотивация менеджмента

**ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 4** Основные тенденции в развитии малого предпринимательства и особенности его государственной поддержки

**ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 5** Международные торгово – посреднические операции

**ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 6** Особенности организации международных перевозок и оказания транспортных услуг

**ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 7** Особенности внешнеэкономической деятельности в России

**ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 8** Организация работы по изучению контрагентов

**ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 9** Методы определения таможенной стоимости

**ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 10** Формирование контрактной цены

**ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 11** Возможности и препятствия выхода предприятия на мировой рынок

**ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 12** Организационные структуры международных компаний

**ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 13** Стратегическое планирование в МНК и модели вхождения на зарубежные рынки

**ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 14** Управление эффективностью на международных предприятиях

**ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 15** Оценка внешнеэкономической деятельности предприятия

**ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 16** Страхование и сострахование

**ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 17** Управление инновациями в МНК

**ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 18** Особенности управления человеческими ресурсами в мировой практике

**СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

## **ВВЕДЕНИЕ**

Предметом дисциплины «Основы управления в международных компаниях» являются категории и законы функционирования организационно-экономических и социально-экономических отношений в обществе, качественные и количественные показатели функционирования субъектов экономики. Изучение курса «Основы управления в международных компаниях» имеет огромное значение не только в становлении высококвалифицированного специалиста, но и в понимании экономических проблем, возникающих при реформировании экономической системы в России.

Знания, полученные в ходе изучения дисциплины «Основы управления в международных компаниях», служат для расширения экономического кругозора учащихся, несут в себе дополнительную информацию для изучения следующих дисциплин.

Дисциплина «Основы управления в международных компаниях» включена в базовую часть профессиональных дисциплин при подготовке экономистов-практиков для бизнес-среды, обучающихся по направлению подготовки 38.03.01 «Экономика» (профиль «Экономика организации»). Она призвана расширить современную теоретическую базу изучения прикладных экономических дисциплин.

Содержание курса «Основы управления в международных компаниях» профессионально ориентировано и содействует реализации задач в дальнейшей профессиональной деятельности выпускников.

## ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 1

### *Тема: Основные особенности современного мирового рынка*

**Цель:** формирование у бакалавров заданных в стандарте компетенций: ПК-1, ПК-6 по направлению подготовки 38.03.01 Экономика.

**В результате освоения темы студент должен:**

**Знать:** факторы, определяющие конкурентоспособность международных компаний; основные принципы формирования структуры управления в многонациональных компаниях, взаимосвязь и взаимозависимость их структурных подразделений.

**Уметь:** сравнивать менеджмент разных стран и разрабатывать управленческие решения по использованию опыта лучших международных компаний.

**Владеть:** навыками выработки управленческих решения при выборе и использовании зарубежного опыта управления международной компанией.

**Актуальность темы:** обусловлена тем, что в современных условиях транснациональные корпорации планируют свою деятельность в мировом масштабе, оперируют производственными и финансовыми ресурсами всего мирового хозяйства, перемещают массы капитала

### ***Теоретическая часть***

Особенности современного мирового рынка рассматриваются с учетом его тенденций, динамики и товарной структуры.

Международная торговля существовала и в древности, но мировой рынок, охватывающий торговлю всех стран мира, возникает только в процессе становления капитализма.

Мировой рынок как развитая сфера товарного обмена между странами, основанная на международном разделении труда, возникает впервые как мировой капиталистический рынок. В первоначальный период наибольший удельный вес в мировом товарном обращении занимали сырье и продовольствие, которые экспортировались из аграрных стран, а также готовая продукция, преимущественно потребительского назначения, из индустриальных стран. Тогда международное разделение труда было в основном межотраслевым. Страны специализировались на производстве отдельных продуктов в рамках законченных производственных циклов, имела место предметная специализация.

После Второй мировой войны важное место в мировом товарообороте занимает торговля оборудованием. В условиях научно-технической революции (НТР) в производстве произошли важные сдвиги, потребовавшие развития специализации и кооперации в международном масштабе.

Произошел заметный сдвиг в сторону внутриотраслевого разделения труда, страны стали специализироваться на производстве отдельных деталей и компонентов сложных изделий в рамках одной отрасли - поддетальная специализация. В результате в мировой торговле резко возрос удельный вес продукции обрабатывающих отраслей и в первую очередь узлов, деталей и

компонентов. Расширилась также ассортиментная торговля - обмен однотипными товарами разного сорта, модификации.

Расширение международной специализации и кооперирования приводит к отказу от мер импортного протекционизма во внешнеторговой политике развитых стран и к либерализации внешней торговли, отмене количественных ограничений импорта и существенному снижению таможенных пошлин. Это вызвано потребностями развития производительных сил и интересами транснациональных корпораций (ТНК), для которых отмена различных внешнеторговых ограничений - необходимое условие беспрепятственного развития производственных связей между зарубежными фирмами.

В современных условиях ТНК планируют свою деятельность в мировом масштабе, оперируют производственными и финансовыми ресурсами всего мирового хозяйства, перемещают массы капитала.

ТНК устанавливают цены на уровне, обеспечивающем им получение сверхприбыли, но не допускающем проникновение на рынок новых опасных конкурентов, если нет высоких входных барьеров.

ТНК, как правило, создаются в промышленно развитых странах благодаря взаимопроникновению предпринимательского капитала.

Мировой рынок имеет две основные особенности, по сравнению с национальными рынками отдельных стран.

1. Существенное влияние внешнеэкономической политики отдельных государств (на национальном рынке движение товаров обуславливается лишь экономическими факторами (производственными связями между предприятиями и районами страны)).

2. Существование особой системы цен - мировые цены. Особенности функционирования мирового рынка определяются характером производственных отношений в странах, участвующих в международном обмене. Ни одна страна мира не располагает всеми ресурсами, необходимыми для полного удовлетворения всех потребностей. Каждая страна обладает ограниченным количеством труда и капитала для производства различных товаров. Для того чтобы страна могла торговать на мировом рынке, ей необходимо иметь товары или услуги, пользующиеся спросом на мировом рынке, валютные средства для оплаты импорта, а также развитую внешнеторговую инфраструктуру: транспортные средства, складские помещения, современные информационно-коммуникационные технологии.

Мировой рынок оказывает влияние на внутреннее производство, показывая ему, что, сколько и для кого производить. Отношения на мировом рынке строятся на основе закона стоимости. Обмен по стоимости в международной торговле означает, что товаропроизводители должны ориентироваться на общественно необходимые затраты труда в интернациональном масштабе.

Обмен по ценам, ориентирующимся на интернациональную стоимость, следует рассматривать как эквивалентный. Если в отдельной стране уровень издержек выше, чем интернациональный, она может терять на мировом рынке как продавец, но выигрывать как покупатель. Поэтому причинами

существования мирового рынка остаются международное разделение труда и взаимовыгодность обмена.

Мировой рынок выступает орудием повышения нормы прибавочной стоимости и нормы прибыли. На современном мировом рынке господствуют международные монополии, чьи предприятия расположены в различных странах и составляют единую производственную систему. Финансирование и управление такой системой осуществляется в глобальном масштабе. Происходит все большая интернационализация хозяйственной жизни.

Активную роль в конкурентной борьбе на мировом рынке играют развитые государства, которые не только осуществляют мероприятия по защите национального рынка от ввоза товаров извне, но и проводят целенаправленную политику формирования экспорта своих товаров.

Особенностью современной ситуации является развитие международных государственно-монополистических форм регулирования мирового рынка, направленных на интенсификацию процессов накопления капитала.

### ***Вопросы и задания***

1. Перечислите основные особенности функционирования мирового рынка.
2. Приведите пример регулирования взаимодействия участников мирового рынка международной организацией.
3. Перечислите транснациональные корпорации, работающие на российском рынке.
4. Как мировой рынок оказывает влияние на внутреннее производство страны?
5. Почему расширение международной специализации приводит к отказу от мер импортного протекционизма?
6. Какие организации регулируют международное экономическое сотрудничество?

***Литература:*** [2, 4, 8].

## **ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 2**

**Тема:** *Сущность и характерные черты международного менеджмента*

**Цель:** формирование у бакалавров заданных в стандарте компетенций: ПК-1, ПК-6 по направлению подготовки 38.03.01 Экономика.

**В результате освоения темы студент должен:**

**Знать:** факторы, определяющие конкурентоспособность международных компаний.

**Уметь:** оценивать состояние и эффективность использования инструментов менеджмента в мировой практике.

**Владеть:** основными понятиями и терминами дисциплины на английском языке.

**Актуальность темы:** обусловлена тем, что международный менеджмент является особым видом менеджмента, главными целями

которого выступают формирование, развитие и использование конкурентных преимуществ фирмы за счет возможностей ведения бизнеса в различных странах и соответствующего использования экономических, социальных, демографических, культурных и иных особенностей этих стран и межстранового взаимодействия.

### *Теоретическая часть*

Международный менеджмент является особым видом менеджмента, главными целями которого выступают формирование, развитие и использование социальных, демографических, культурных и иных особенностей этих стран и межстранового взаимодействия.

Принципиально структура международного менеджмента должна быть схожей со структурой национального (или странового менеджмента), то есть включать в себя проблемы, охватывающие пять основных сфер управления фирменным бизнесом:

- исследование, анализ и оценка внешней среды бизнеса и внутренней среды организации;
- процессы коммуникации и принятия решений (включая модели и методы);
- базовые функции управления (стратегическое планирование и реализация стратегий; построение организации; мотивация, контроль и координация);
- вопросы групповой динамики и руководства;
- вопросы эффективности деятельности фирмы (управление персоналом, производством, маркетингом, управление производительностью в целом).

Основные особенности международного менеджмента лежат в сфере учета и использования в управлении национальными и мультинациональными коллективами всего того, что дает культура в самом широком значении этой категории.

Это, в свою очередь, означает, что всестороннее изучение феномена культуры в сравнительном контексте, анализ и оценка возможностей и ограничений, которые несут в себе культурные константы, — абсолютное условие успешности международного менеджмента. Иными словами, все то, чем занимается сравнительный менеджмент, следует считать методологической базой международного менеджмента. В этом смысле любой человек, изучающий международный менеджмент, должен параллельно (и даже с известным опережением) овладевать основами сравнительного менеджмента, то есть быть в достаточной мере знакомым с методологией вопроса.

Такова в основных чертах характеристика категории «международный менеджмент» с точки зрения ее единственного принципиального отличия от национального менеджмента — необходимости существенного учета культурной составляющей.

### ***Вопросы и задания***

1. Международный менеджмент как теория и практика рационального руководства предприятием за рубежом.
2. Факторы адаптации менеджмента к внешней среде за границей
3. Глобальный международный менеджмент

***Литература:*** [2, 7, 8].

### **ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 3**

**Тема:** *Стимулы интернационализации компании и мотивация менеджмента*

***Цель:*** формирование у бакалавров заданных в стандарте компетенций: ПК-1, ПК-6 по направлению подготовки 38.03.01 Экономика.

***В результате освоения темы студент должен:***

***Знать:*** английский язык в объеме, необходимом для освоения дисциплины.

***Уметь:*** сравнивать менеджмент разных стран и разрабатывать управленческие решения по использованию опыта лучших международных компаний.

***Владеть:*** навыками определения наиболее эффективных методов ведения международного бизнеса.

***Актуальность темы:*** обусловлена тем, что переход к осуществлению международных операций связан со значительным увеличением числа неконтролируемых внешних факторов деятельности

#### ***Теоретическая часть***

Целевая ориентация фирмы, решившей выходить в международный бизнес сосредоточивается в трех основных направлениях:

- 1) поиск и освоение новых рынков;
- 2) поиск и использование эффективных ресурсов;
- 3) использование возможностей, открывающихся для бизнеса в рамках данной страновой и/или межстрановой правовой среды.

С другой стороны, есть своего рода переменные, которые опосредуют этот целевой список:

- уровень экономического развития отдельных стран;
- культурное сходство (различие) страны базирования и стран пребывания;
- природные особенности стран (включая минеральные ресурсы, водные, климатические и т. д.);
- характеристики страновой демографии (население, его размещение по территории, уровень урбанизации и т. д.).

Третьей составляющей целевой ориентации фирмы является глубина вовлечения фирмы в международный бизнес.

В свою очередь, качество международного менеджмента по этой составляющей будет определяться тем, насколько полно он использует в интересах фирмы глобальные возможности всемирного бизнес-сервиса. И в этом смысле фирма, открывающая за рубежом торговые и даже производственные филиалы, может тяготеть к менее реальному международному менеджменту (чисто количественный структурный рост, полностью обеспечиваемый главными подразделениями фирмы в стране базирования), или к его постоянному качественному росту, когда фирменный бизнес по максимуму использует все возможности международной информационной сети, интернациональных финансовых рынков, транснационального движения рабочей силы и т. д. Сочетая все это с экстрагированием лучших страновых образцов управления и их адаптацией к специфике разных стран пребывания, международный менеджмент и превращается на наиболее развитой ступени своей эволюции в систему управления знаниями, для которой собираемая и анализируемая во всем мире информация становится главным стратегическим ресурсом, а адаптивность (культурная, правовая, экономическая, ситуационная, политическая и социальная) — главным стратегическим оружием.

Интернационализация деятельности фирмы приводит, прежде всего, к появлению новых целей, связанных с освоением новых рынков, и направленных на их достижение стратегий, программ и планов. Затем явно возрастает число объектов, которые в значительной мере будут созданы в результате выполнения принимаемых решений: это относится и к новым для фирмы зарубежным рынкам, и к различному виду альянсам с зарубежными партнерами, и к создаваемой в результате такого сотрудничества продукции. Переход к осуществлению международных операций связан со значительным увеличением числа неконтролируемых внешних факторов деятельности, к которым относятся, например, таможенные правила, социально-экономическая ситуация в других странах, поведение зарубежных конкурентов.

### ***Вопросы и задания***

1. В чем состоят наиболее значимые возможности выхода на внешний рынок для российской фирмы?
2. Охарактеризуйте основные факторы, способствующие корпоративной интеграции в международном бизнесе.
3. Какие проблемы должна решать компания в процессе интернационализации?
4. В чем заключаются особенности целей международной фирмы?
5. В чем проявляется специфика исследования отрасли международной фирмой?

***Литература:*** [1, 2, 7, 8].

## **ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 4**

**Тема: Основные тенденции в развитии малого предпринимательства и особенности его государственной поддержки**

**Цель:** формирование у бакалавров заданных в стандарте компетенций: ПК-1, ПК-6 по направлению подготовки 38.03.01 Экономика.

**В результате освоения темы студент должен:**

**Знать:** важнейшие уровни аппарата управления в международных компаниях и их функции.

**Уметь:** применять знания английского языка в процессе изучения дисциплины.

**Владеть:** навыками выработки управленческих решения при выборе и использовании зарубежного опыта управления международной компанией.

**Актуальность темы:** обусловлена тем, что организационно-правовые формы осуществления международной деятельности определяются особенностями законодательства тех стран, где зарегистрированы занимающиеся ею фирмы

### ***Теоретическая часть***

Организационно-правовые формы осуществления международной деятельности определяются особенностями законодательства тех стран, где зарегистрированы занимающиеся ею фирмы. Например, если созданное в России закрытое акционерное общество начинает работать на французском рынке, то в общем случае это не влечет за собой необходимость пересмотра правил изменения уставного капитала или структуры управления — они, как и другие общие нормы деятельности ЗАО, регламентируются соответствующим российским законодательством. Аналогично, французская фирма, выходящая на российский рынок, не будет приспосабливать свои уставные нормы к российскому Гражданскому кодексу, руководствуясь по-прежнему требованиями французского законодательства. Однако часто подобная деятельность осуществляется фирмой не самостоятельно, а через созданную за рубежом дочернюю компанию или иного посредника, правила и создания, и функционирования которых, очевидно, определяются законодательством страны размещения. Тогда ситуация меняется: функционирование такой группы в целом фактически регулируется законодательными системами обеих стран одновременно.

Таким образом, актуальность проблематики организационно-правовых форм международной деятельности обусловлена — и в этом ее отличие от других областей международного менеджмента — не возникновением каких-то особых явлений, не встречающихся при ограничении деловых интересов фирмы границами страны ее базирования, а необходимостью грамотного учета сложившихся за рубежом норм. Последнее же означает, что международный менеджер должен разбираться в правовых и экономических особенностях, применяемых в той или иной конкретной стране,

организационно-правовых форм для того, чтобы:

- а) правильно оценивать возможности своих зарубежных партнеров и конкурентов;
- б) эффективно использовать возможности, предоставляемые в результате выбора той или иной организационно-правовой формы;
- в) адекватно представлять себе ожидания зарубежных партнеров, клиентов, местных властей и т. д., связанные с формой деятельности своей фирмы.

Поэтому знание организационно-правовых форм бизнеса в различных странах является существенным условием успешной деятельности за рубежом российских фирм.

### ***Вопросы и задания***

1. Какие формы предпринимательства без образования юридического лица существуют в России и за рубежом?
2. В чем разница между коммерческими и некоммерческими организациями?
3. Сравните положение полных товариществ в России, Германии и Франции, покажите сходство и различия.
4. В чем причины существования разных моделей корпоративного управления, принятых в большинстве стран континентальной Европы, с одной стороны, и в США и Великобритании — с другой?
5. В чем заключается специфика кооперативов как особой формы предпринимательства?

***Литература:*** [1, 2, 3, 10].

## **ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 5**

**Тема:** *Международные торгово-посреднические операции*

**Цель:** формирование у бакалавров заданных в стандарте компетенций: ПК-1, ПК-6 по направлению подготовки 38.03.01 Экономика.

**В результате освоения темы студент должен:**

**Знать:** отличительные особенности американской, западноевропейской, японской и российской систем управления персоналом в компаниях; особенности менеджмента в зарубежных и российских МНК.

**Уметь:** сравнивать менеджмент разных стран и разрабатывать управленческие решения по использованию опыталучших международных компаний.

**Владеть:** основными понятиями и терминами дисциплины на английском языке.

**Актуальность темы:** обусловлена тем, что современные формы и методы внешнеторговых операций являются частью международных экономических отношений.

### ***Теоретическая часть***

Международные или внешнеторговые операции можно охарактеризовать как комплекс методов и форм по обмену товарами и услугами между контрагентами из разных стран. Современные формы и методы внешнеторговых операций являются частью международных экономических отношений.

В международной практике различают следующие критерии классификации внешнеторговых операций:

- 1) по направлениям торговли;
- 2) по видам товаров и услуг;
- 3) по степени готовности товара;
- 4) по методам торговли товарами и услугами;
- 5) по формам организации торговли.

Внеэкономические или внешнеторговые операции – это договоры (контракты, соглашения) по обмену товарами в комплексе с операциями, обеспечивающими выполнение основной сделки (операции).

К основным сделкам в международной торговле относятся сделки купли-продажи, подряда, аренды, найма.

К обеспечивающим, или дополнительным относятся агентские соглашения с посредниками, соглашения с рекламными агентствами и организациями, исследующими конъюнктуру рынка, таможенные и другие операции.

Обеспечивающие операции осуществляются или непосредственно продавцами (экспортерами) и покупателями (импортерами), или другими фирмами и организациями на основании отдельных соглашений и договоров за соответствующее вознаграждение. На одну основную операцию совершается, как правило, до 10 вспомогательных.

Каждая сделка оформляется соответствующим контрактом, или договором, или соглашением. Некоторые внешнеторговые сделки заключаются сначала в устной форме, например, во время аукционных торгов или на биржевой сессии, но впоследствии также оформляются в письменном виде.

Лица, фирмы и организации, от имени которых заключаются договоры, являются контрагентами или деловыми партнерами. Контрагенты несут материальную ответственность за выполнение обязательств по заключенным договорам.

Финансирование сделок может осуществляться как контрагентами, так и другими лицами, фирмами и организациями, за счет которых они выступают на рынке.

### ***Вопросы и задания***

1. В чем различие экспортной и реэкспортной сделки?
2. Какие документы предъявляются при прохождении товара через таможенную границу?
3. Какие виды сделок относятся к обеспечивающим в международной торговле?
4. Что определяет доля промышленных товаров в общей структуре внешней торговли страны?

5. Каковы особенности торговли продовольствием?
6. Каков состав международного рынка инжиниринговых услуг?
7. Как осуществляется передача технологий на внешнем рынке?
8. Что включает в себя предпродажная доработка товара при проведении внешнеэкономических сделок?
9. Как осуществляется внешнеэкономическая торговля продукции в разобранном виде?

**Литература:** [1, 2, 5, 9].

## **ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 6**

**Тема: Особенности организации международных перевозок и оказания транспортных услуг**

**Цель:** формирование у бакалавров, заданных в стандарте компетенций: ПК-1, ПК-6 по направлению подготовки 38.03.01 Экономика.

**В результате освоения темы студент должен:**

**Знать:** английский язык в объеме, необходимом для освоения дисциплины.

**Уметь:** выявлять факторы и специфику развития национальных видов менеджмента.

**Владеть:** навыками определения наиболее эффективных методов ведения международного бизнеса.

**Актуальность темы:** обусловлена тем, что каждая страна имеет собственную уникальную систему распределения. Внутринациональные различия частично объясняются различиями в истории, традициях, законодательной базе и экономическими причинами.

### **Теоретическая часть**

Фирмы, работающие на международном рынке, сталкиваются с дополнительными трудностями при создании своих каналов распределения. Каждая страна имеет собственную уникальную систему распределения. Внутринациональные различия частично объясняются различиями в истории, традициях, законодательной базе и экономическими причинами. Поэтому международные компании должны приспосабливать свою маркетинговую политику распределения к существующей внутри каждой страны структуре каналов распределения.

Многим западным фирмам нужно преодолеть огромные трудности, чтобы проникнуть в тесно переплетенную и ограниченную традициями японскую систему каналов распределения. Иностранные компании считают, что это является основным барьером, чтобы открыть магазин в Японии, хотя в последнее время внутри японского рынка произошли существенные изменения, что позволило быстро набирающим обороты транснациональным компаниям сохранить устойчивость на этом громоздком рынке.

В то же время системы каналов распределения в ряде развивающихся стран могут быть неэффективными или полностью разрушенными.

Распределение (distribution) в международном менеджменте – путь физического перемещения экспортной продукции и ее юридического оформления между производством в одной стране и потреблением в другой. Международное распределение приносит свой набор проблем и сложностей в управление маркетинговыми каналами доведения продукции до потребителей.

В международном менеджменте каналы распределения это:

- совокупность организаций или отдельных лиц, которые принимают на себя или помогают передать другому право собственности на товар (или услугу) на пути от производителя к потребителю;

- маршрут (путь) продвижения товаров и услуг от производителя в одной стране к потребителю в другой (других странах). При решении задач по оперативному управлению грузовых автомобильных перевозок основными экономико-математическими моделями являются модели транспортной задачи и задач маршрутизации.

На автомобильном транспорте наиболее часто встречаются следующие задачи, относящиеся к транспортным:

- прикрепление потребителей ресурса к производителям;
- привязка пунктов отправления к пунктам назначения;
- взаимная привязка грузопотоков прямого и обратного направлений;
- отдельные задачи оптимальной загрузки промышленного оборудования;
- оптимальное распределение объемов выпуска промышленной продукции между заводами-изготовителями и др.

### ***Вопросы и задания***

1. В чем заключается сущность перевозок по схемам «от двери до двери» и «точно вовремя»?
2. Охарактеризуйте маршруты движения автотранспорта.
3. Назовите основные разделы, которые включают в себя транспортные тарифы.
4. От каких факторов зависит стоимость перевозок на различных видах транспорта?
5. Какие основные документы регламентируют условия и правила перевозок на транспорте?
6. В чем особенности оформления документации при организации международных перевозок грузов?

***Литература:*** [1, 3, 4, 7, 8].

## **ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 7**

**Тема: Особенности внешнеэкономической деятельности в России**

**Цель:** формирование у бакалавров, заданных в стандарте компетенций: ПК-1, ПК-6 по направлению подготовки 38.03.01 Экономика.

***В результате освоения темы студент должен:***

***Знать:*** отличительные особенности американской, западноевропейской, японской и российской систем управления персоналом в компаниях.

***Уметь:*** анализировать информацию об использовании новых подходов в осуществлении управления международной компанией; оценивать состояние и эффективность использования инструментов менеджмента в мировой практике.

***Владеть:*** навыками выработки управленческих решения при выборе и использовании зарубежного опыта управления международной компанией.

***Актуальность темы:*** обусловлена тем, что структура федеральных органов исполнительной власти утверждается указом Президента и представлена двумя уровнями: Правительство РФ и федеральные министерства, госкомитеты, федеральные службы, департаменты.

***Теоретическая часть***

Внешнеэкономическая деятельность представляет собой совокупность производственно-хозяйственных, организационно-экономических и коммерческих функций фирм и предприятий.

Согласно Закону "О государственном регулировании внешнеторговой деятельности" под данной деятельностью понимается предпринимательство в области обмена товарами, работами, услугами, информацией, результатами интеллектуальной деятельности.

Понятие внешнеэкономической деятельности в этом аспекте значительно шире. Оно включает собственно внешнеторговую деятельность, производственную кооперацию, инвестиционное сотрудничество, валютные и финансово-кредитные операции.

Функции государственного управления и регулирования ВЭД выполняют институты законодательной, исполнительной и судебной власти. Законы, регулирующие ВЭД, принимаются Федеральным Собранием и обязательны для исполнения на территории РФ.

Высшим органом исполнительной власти является Президент РФ, который издает указы и распоряжения, регулирующие ВЭД. Указ Президента РФ "О либерализации внешнеэкономической деятельности на территории РСФСР" положил начало реформированию внешнеэкономических связей России, способствовал ускорению интеграции экономики России в мировую экономику.

Исполнительную власть осуществляет Правительство РФ. Постановления и распоряжения Правительства РФ обязательны к исполнению на территории РФ.

Структура федеральных органов исполнительной власти утверждается указом Президента и представлена двумя уровнями: Правительство РФ и федеральные министерства, госкомитеты, федеральные службы, департаменты.

Субъекты Российской Федерации имеют право в пределах своей компетентности и в соответствии с законодательством:

- осуществлять самостоятельную ВЭД;

- координировать ВЭД на своей территории;
- формировать и реализовывать региональные программы ВЭД;
- создавать страховые и залоговые фонды для привлечения инвестиций иностранных государств.

Департамент международных внешнеэкономических связей региона является структурным подразделением администрации данного региона. Как правило, он имеет три отдела: отдел планирования, отдел контроля экспортно-импортных операций и отдел развития внешнеэкономических связей региона.

На уровне отдельного предприятия, занимающегося ВЭД, функциональные отделы и службы можно условно разделить на три группы:

1. Отделы и службы, осуществляющие планирование
2. Отделы, занимающиеся маркетингом
3. Отделы, обеспечивающие принятие и исполнение управленческих решений.

Неосведомленность российских участников ВЭД об условиях регламентации внешнеторговых операций на мировом рынке сводит на нет усилия по производству экспортного товара, снижает размер предполагаемой валютной выручки, вызывает непредвиденные расходы, приводит к срыву взаимовыгодных внешнеторговых сделок.

Во избежание этого необходимо уделять постоянное внимание условиям внешнеторгового регулирования не только в РФ, но и в странах зарубежных партнеров, механизм которого формируется в первую очередь на основе достигнутых международных соглашений, зафиксированных в различных рода документах в области мировой торговли, а также на базе национального законодательства.

### ***Вопросы и задания***

1. В чем состоят наиболее значимые возможности выхода на внешний рынок для российской фирмы?
2. Насколько существенны расхождения в статусе обществ с ограниченной ответственностью по российскому и немецкому законодательствам?
3. Каковы методы государственной поддержки экспорта в России? Дайте сравнительную характеристику страновых особенностей государственной поддержки экспорта.

***Литература:*** [1, 2, 6, 8,11].

## **ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 8**

**Тема:** *Организация работы по изучению контрагентов*

**Цель:** формирование у бакалавров, заданных в стандарте компетенций: ПК-1, ПК-6 по направлению подготовки 38.03.01 Экономика.

**В результате освоения темы студент должен:**

**Знать:** особенности развития и адаптации корпоративных культур в компаниях, ведущих международный бизнес.

**Уметь:** знания английского языка в процессе изучения дисциплины

**Владеть:** навыками осуществления комплексного анализа внешней среды международного бизнеса с целью поиска и реализации конкурентных преимуществ международной компании.

**Актуальность темы:** обусловлена тем, что источниками получения сведений и ценной информацией для досье считаются данные, полученные при личном знакомстве с фирмой, ее руководителями или владельцами, а также в процессе встреч и коммерческих переговоров.

### ***Теоретическая часть***

С точки зрения потенциального сотрудничества с зарубежными странами важно оценить следующие первоначальные параметры внешнеторговой деятельности государства:

1. Государственное регулирование внешней торговли и внешнеторговые ограничения:

- ограничение импорта, протекционистская политика по отношению к отдельным отраслям;
- продвижение экспорта;
- стимулирование внешнеторговой деятельности;
- инструменты внешнеторговой политики, используемые в стране.

2. Тарифы (импортные или экспортные) и их последствия, кто выигрывает от их введения:

- правительство;
- отечественные производители;
- работники отраслей, по отношению к которым осуществляется протекционизм.

3. Субсидии.

4. Импортные квоты и «добровольное ограничение экспорта» (ДЭО).

5. Необходимость использования местных факторов производства (сырье и трудовые ресурсы, трансферт технологий и навыков, как следствие — повышение уровня материально-технической базы).

6. Антидемпинговая политика и административные ограничения.

7. Входит ли страна в интеграционную группировку, является ли членом ВТО.

Предприятие, осуществляющее ВЭД, должно хорошо организовать работу по выбору торгового партнера и вести эту работу постоянно. Работа по изучению контрагентов ВЭД включает:

1) предварительный сбор данных о фирме, с которой предполагается проведение переговоров и дальнейшее сотрудничество;

2) текущее наблюдение за деятельностью фирм и организаций, с которыми заключены контракты;

3) выявление и изучение новых фирм и организаций - возможных контрагентов;

4) систематическое изучение фирменной структуры товарных рынков по основным статьям экспорта и импорта;

5) наблюдение за деятельностью фирм-конкурентов, играющих ведущую роль на отдельных товарных рынках.

Изучение фирм, работающих на данном рынке, должно производиться постоянно. Информация о фирме собирается с использованием всех возможных источников, которые можно получить через сложившуюся на мировом рынке систем. Полученные из разных источников сведения систематизируются в определенном порядке и заносятся в специально составленную картотеку или банк данных по фирмам - фирменное досье - с обязательным текущим пополнением или корректировкой.

Информацию, собираемую для фирменного досье, объединяют в две группы:

1) общая характеристика фирмы: род деятельности фирмы, номенклатура производства и торговли, размеры производства и другие данные, характеризующие фирму и ее роль на рынке данного товара;

2) данные по специальным аспектам, имеющим отношение непосредственно к заключению контракта: кредитоспособность, финансовое положение фирмы, загрузка заказами, заинтересованность в получении заказов от иностранных контрагентов, взаимоотношения с другими фирмами и государственными органами, участие в картельных и других соглашениях, а также деловая характеристика представителей фирмы, с которыми предполагается ведение переговоров.

Наиболее достоверными источниками получения сведений и ценной информацией для досье считаются данные, полученные при личном знакомстве с фирмой, ее руководителями или владельцами, а также в процессе встреч и коммерческих переговоров. Ценность имеют также сведения и мнения других российских предприятий, которые уже имели деловые контакты с интересующими нас фирмами.

### ***Вопросы и задания***

1. Как антидемпинговая политика и административные ограничения могут повлиять на выбор контрагента?

2. Что означает требование внутренней и внешней непротиворечивости целей при выборе контрагента?

3. Какова роль допущений и мнений руководства фирмы в планировании работы с контрагентами?

***Литература:*** [1, 2, 5, 8, 9, 11].

## **ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 9**

**Тема: Методы определения таможенной стоимости**

**Цель:** формирование у бакалавров заданных в стандарте компетенций: ПК-1, ПК-6 по направлению подготовки 38.03.01 Экономика.

**В результате освоения темы студент должен:**

**Знать:** факторы, определяющие конкурентоспособность международных компаний.

*Уметь:* основные принципы формирования структуры управления в многонациональных компаниях, взаимосвязь и взаимозависимость их структурных подразделений; сравнивать менеджмент разных стран и разрабатывать управленческие решения по использованию опыта лучших международных компаний.

*Владеть:* навыками выработки управленческих решения при выборе и использовании зарубежного опыта управления международной компанией.

**Актуальность темы:** обусловлена тем, что тарифные льготы (тарифные преференции) в отношении товаров устанавливаются Законом «О таможенном тарифе» и не могут носить индивидуального характера. Конкретный перечень и размер льгот устанавливается Правительством РФ.

### ***Теоретическая часть***

Определение таможенной стоимости товаров, ввозимых на таможенную территорию РФ, основывается на принципах определения таможенной стоимости товаров, установленных нормами международного права и общепринятой международной практикой.

Согласно Законам таможенная стоимость товаров, ввозимых на таможенную территорию определяется путем применения одного из следующих методов:

- метода по стоимости сделки с ввозимыми товарами;
- метода по стоимости сделки с идентичными товарами;
- метода по стоимости сделки с однородными товарами;
- метода вычитания;
- метода сложения;
- резервного метода.

Таможенная стоимость товаров и сведения, относящиеся к её определению, должны основываться на количественно определяемой и документально подтвержденной достоверной информации.

При перемещении через таможенную границу уплачиваются следующие таможенные платежи.

1. Основные:

- таможенная пошлина; - НДС;
- акциз;
- таможенные сборы за таможенное оформление товара.

2. Факультативные:

- сборы за выдачу и возобновление действия лицензий;
- сборы за выдачу квалификационного аттестата специалиста по таможенному оформлению и возобновление действия аттестата;
- таможенные сборы за хранение товара;
- таможенные сборы за таможенное сопровождение товара; - плата за информирование и консультирование;
- плата за принятие предварительного решения; - плата за участие в таможенных аукционах. Расчет таможенных платежей:
- таможенные сборы за таможенное оформление. Таможенные сборы

за таможенное оформление взимаются при перемещении товаров через таможенную границу и при изменении таможенного режима.

Ставки таможенных сборов:

- 1) в размере 0,1 % таможенной стоимости товара в валюте РФ;
- 2) дополнительный сбор в иностранной валюте в размере 0,05 % таможенной стоимости товара.

Таким образом, размер таможенных сборов за таможенное оформление составит:

$$T_{сб.оф} = T_{ст} * C_{сб.оф}^{руб}, \quad (9.1)$$

$$T_{сб.оф} = T_{ст} * C_{сб.оф}^{ин},$$

где  $T_{сб.оф}$  – сумма таможенного сбора за таможенное оформление;  $T_{ст}$  – таможенная стоимость товара;

В валюте РФ;  $C_{сб.оф}^{ин}$  – ставка дополнительного сбора в иностранной валюте (курс которой котируется ЦБ РФ).

*Примечание:* за таможенное оформление товаров вне определенных для этого мест и вне времени работы таможенных органов РФ таможенные сборы взимаются в двойном размере;

- таможенная пошлина:

- 1) исчисление таможенной пошлины ( $T_{пош}$ ) в отношении товаров, облагаемых по адвалорным ставкам (установленным в процентах от таможенной стоимости) производится по формуле

$$T_{пош} = T_{ст} * C_{пош}^{ад}, \quad (9.2)$$

где  $C_{пош}^{ад}$  – адвалорная ставка пошлины;

- 2) исчисление таможенной пошлины в отношении товаров, облагаемых по специфическим ставкам производится по формуле:

$$T_{пош} = B_m * C_{пош}^{спец}, \quad (9.3)$$

где  $B_m$  – количественная мера товара (шт., кг, м И ТД и т.д.)

*Примечание:* если ставка установлена в одной валюте, а пошлина взимается в другой – производится пересчет валют по официальному курсу валют;

- 3) исчисление таможенной пошлины при применении комбинированной ставки, сочетающей адвалорную и специфическую ставки (20 % но не менее 0,8 Евро/кг) производится в три этапа:

- исчисляется пошлина по адвалорной ставке;
- исчисляется пошлина по специфической ставке;
- уплате подлежит наибольшая из полученных сумм;

4) исчисленные суммы пошлины корректируются в зависимости от страны происхождения товара. Базовые ставки (утвержденные в таможенном тарифе) применяются к товарам, ввозимым из страны, которой РФ предоставляет режим наиболее благоприятствуемой нации. Если страна происхождения не известна - ставка удваивается. Для товаров из развивающихся стран ставка составляет 75 % от базового уровня. Для товаров из наименее развитых стран ввоз товаров производится без взимания пошлины;

5) специальные и дополнительные импортные пошлины вводятся Постановлением Правительства на отдельные виды товара с указанием срока действия Постановления. Ставки специальных и дополнительных пошлин устанавливаются как в процентах от таможенной стоимости, так и в абсолютной сумме за количественную меру товара.

Дополнительная импортная пошлина включается в налогооблагаемую базу при расчете НДС и акциза;

- акцизы. Акцизами облагаются подакцизные товары. Применяются ставки акциза:

1) адвалорные,

$$A = (T_{ст} + T_{пош}) * C_{акц}^{ад}, \quad (9.4)$$

где  $C_{акц}^{ад}$  – ставка акциза адвалорная;

2) специфические (9.5)

$$A = B_m * C_{акц}^{спец},$$

где  $C_{акц}^{спец}$  – специфическая ставка акциза.

- налог на добавленную стоимость. Налоговая база при ввозе товаров определяется как сумма:

1) таможенной стоимости;

2) подлежащей уплате таможенной пошлины;

3) подлежащей уплате акцизов (для подакцизных товаров).

Таким образом, сумма НДС исчисляется как

$$НДС = (T_{ст} + T_{пош} + A) C_{НДС}, \quad (9.6)$$

где  $C_{НДС}$  – ставка НДС в зависимости от вида товара.

Тарифные льготы (тарифные преференции) в отношении товаров устанавливаются Законом «О таможенном тарифе» и не могут носить индивидуального характера. Конкретный перечень и размер льгот устанавливается Правительством РФ.

### ***Вопросы и задания***

1. По каким причинам может быть запрещен ввоз или вывоз товаров с территории РФ?
2. Чем занимается таможенный брокер?
3. Что представляет собой «таможенная очистка товара»?
4. Какие таможенные режимы относятся к основным?
5. Что определяется с помощью таможенного режима?
6. Что представляет собой «декларирование товара»?
7. Какие правовые документы регламентируют помещение товара под определенный таможенный режим?
8. Какой метод является основным при определении таможенной стоимости товара?
9. Какие товары являются однородными?
10. Когда используется резервный метод определения таможенной стоимости товара?
11. Какие таможенные платежи подлежат уплате при перемещении товара через таможенную границу?
12. Каким странам предоставляется «режим наибольшего благоприятствования»?
13. Каким товарам предоставляется беспошлинный ввоз на территорию РФ?

***Литература:*** [1, 2, 3, 5, 8].

### **ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 10**

**Тема: Формирование контрактной цены**

***Цель:*** формирование у бакалавров заданных в стандарте компетенций: ПК-1, ПК-6 по направлению подготовки 38.03.01 Экономика.

***В результате освоения темы студент должен:***

***Знать:*** факторы, определяющие конкурентоспособность международных компаний.

***Уметь:*** основные принципы формирования структуры управления в многонациональных компаниях, взаимосвязь и взаимозависимость их структурных подразделений; сравнивать менеджмент разных стран и разрабатывать управленческие решения по использованию опыта лучших международных компаний.

***Владеть:*** навыками выработки управленческих решения при выборе и использовании зарубежного опыта управления международной компанией.

***Актуальность темы:*** обусловлена тем, что в настоящее время в настоящее время в основном используется метод расчета скользящей цены, предложенный Европейской экономической комиссией ООН и изложенный в общих условиях экспортных поставок машинного оборудования.

### ***Теоретическая часть***

Цена товара – это количество денежных единиц определенной валютной системы, которую должен заплатить покупатель продавцу в той же или другой валюте за весь товар или единицу товара, доставленные продавцом на базисных условиях в указанный в контракте географический пункт.

Цены международных контрактов выражают в денежных единицах определенной валютной системы стоимость товаров. По согласованию сторон цены фиксируются в контракте в валюте одной из сторон контрагентов или в валюте третьей страны.

В международной торговле практикуется несколько способов установления фиксации цен:

- твердые цены;
- цены с последующей фиксацией;
- скользящие цены.

Твердые цены – те, которые согласовываются при заключении контракта и не изменяются в ходе его выполнения.

Цены с последующей фиксацией – устанавливаются в назначенные договорами сроки на основании согласованных партнерами источников.

Скользящие цены – могут применяться в контрактах с длительными сроками поставок (более одного года) в течение которых могут изменяться экономические условия производства товара.

В настоящее время в основном используется метод расчета скользящей цены, предложенный Европейской экономической комиссией ООН и изложенный в общих условиях экспортных поставок машинного оборудования. Этот метод предусматривает применение для расчета скользящей цены следующей формулы:

$$P_1 = P_0 / 100 * (a + b * (M_1 / M_0) + c * (S_1 / S_0)), \quad (10.1)$$

где  $P_1$  – окончательная цена по счету;

$P_0$  – цена (или индексы цен) на перечисленные в договоре сырье и материалы за период исполнения контракта или его части;

$M_1$  – средняя арифметическая или средневзвешенная цена (или средняя индексов цен) на перечисленные в договоре сырье и материалы за период исполнения контракта или его части;

$M_0$  – цена (или индексы цен) на упомянутые материалы в момент подписания контракта;

$S_1$  – средняя арифметическая или средневзвешенная зарплата (включая расходы и отчисления) или соответствующие индексы в отношении определенной в договоре категории рабочей силы за установленный период;  $S_0$  – зарплата или соответствующие индексы в отношении той же категории рабочей силы в момент подписания контракта;

$a + b + c$  – выражают установленное в контракте процентное соотношение отдельных элементов договорной цены. Их сумма

равна 100 и рассматривается как:

а – постоянная часть расходов

б – доля расходов на материалы;

с – доля расходов на зарплату (включая расходы и отчисления на социальное обеспечение).

Цена может быть сразу же зафиксирована в контракте. Ее последующие изменения допускается лишь при наличии определенных причин (условий). Для этого существуют правовые возможности, которые заносятся в контракт в виде оговорок.

Расчеты и утверждение цен могут выполняться в одном из трех вариантов:

1) обоснование экспортных или импортных цен производится при наличии достоверных «прямых» конкурентных материалов, то есть сведений об условиях торговли аналогичным товаром на подобных коммерческих условиях;

2) конкурентный лист – расчет цен в табличной форме, когда требуется внесение нескольких поправок на сопоставление технических характеристик и коммерческих условий к двум и более конкурентным материалам;

3) сложные расчеты выполняются, если для определения общей цены сделки требуется выполнить предварительные расчеты.

Согласование цен – один из самых сложных этапов заключения контракта, требующих высокой коммерческой и технической квалификации, опыта ведения переговоров.

### ***Вопросы и задания***

1. Что подразумевается под словами «установление цены в контракте»?

2. В чем сущность методики расчета цены единицы товара в контракте и общей стоимости контракта?

3. Какие способы фиксации цен могут быть использованы при составлении контракта и какова их экономическая сущность?

4. Что характеризуют цены, используемые в контракте под названием «публикуемые и справочные»?

5. Какие виды цен могут использоваться контрагентами при заключении контракта?

6. Какие виды скидок могут использоваться при установлении цены в контракте?

7. Как влияют изменения условий производства на цену продукции и ее конкурентоспособность?

8. Какова роль и значение «конкурентного листа» в установлении контрактных цен?

***Литература:*** [1, 3, 7, 11]

## **Тема: Возможности и препятствия выхода предприятия на мировой рынок**

**Цель:** формирование у бакалавров, заданных в стандарте компетенций: ПК-1, ПК-6 по направлению подготовки 38.03.01 Экономика.

**В результате освоения темы студент должен:**

**Знать:** отличительные особенности американской, западноевропейской, японской и российской систем управления персоналом в компаниях; особенности менеджмента в зарубежных и российских МНК.

**Уметь:** сравнивать менеджмент разных стран и разрабатывать управленческие решения по использованию опыта лучших международных компаний.

**Владеть:** основными понятиями и терминами дисциплины на английском языке.

**Актуальность темы:** обусловлена тем, что внешняя среда, в которой оперирует фирма, принципиально важна для любого бизнеса вне зависимости от его направленности и масштабов.

### **Теоретическая часть**

Внешняя среда, в которой оперирует фирма, принципиально важна для любого бизнеса вне зависимости от его направленности и масштабов. Но для международного бизнеса она имеет совершенно особое значение: если в собственной стране все «более или менее знакомо», то, выходя на международный рынок, фирма попадает зачастую не только в незнакомую экономическую, политическую, социальную и культурную среду, но — что не менее важно — и в обстановку, когда далеко не очевидны возможности и источники ее изучения и адекватной оценки.

В целом в российской экономике можно выделить примерно 6-7 достаточно реальных возможностей вхождения практически любой частной фирмы в международный бизнес. Одни из них достались в наследство от Советского Союза, другие выкристаллизовались уже в пореформенном периоде. Использование некоторых из этих путей требует серьезного уровня технологического развития, в то время как другие требуют просто предприимчивости и расторопности соответствующих бизнесменов и менеджеров. Наконец, ряд этих возможностей относится к «финансоемким», другие же допускают и активность фирм с относительно скромными финансовыми ресурсами. И, что особенно важно отметить, эти возможности касаются практически всех обрабатывающих отраслей.

Вот некоторые возможности, используя которые, фирмы может выйти на мировой рынок:

- возврат старых рынков;
- работа с передовыми технологиями; - соразмерный экспорт;
- встраивание в технологические цепочки зарубежных производителей;
- использование национальных преимуществ на уровне фирмы;
- использование возможностей углубленной переработки сырья и материалов с существенным увеличением добавленной стоимости;

- вхождение в международный бизнес за счет использования государственных и региональных возможностей.

### ***Вопросы и задания***

1. Экономический анализ внешней среды: что необходимо международному менеджеру?
2. Правовой анализ внешней среды: что важно для принятия грамотных управленческих решений?
3. Что существенно для международного менеджера в политических аспектах внешней среды?
4. Какова роль маркетингового анализа в принятии управленческих решений в международном бизнесе?

***Литература:*** [1, 4, 6, 10]

## **ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 12**

**Тема:** *Организационные структуры международных компаний*

***Цель:*** формирование у бакалавров заданных в стандарте компетенций: ПК-1, ПК-6 по направлению подготовки 38.03.01 Экономика.

***В результате освоения темы студент должен:***

***Знать:*** английский язык в объеме, необходимом для освоения дисциплины.

***Уметь:*** сравнивать менеджмент разных стран и разрабатывать управленческие решения по использованию опыта лучших международных компаний.

***Владеть:*** навыками определения наиболее эффективных методов ведения международного бизнеса.

***Актуальность темы:*** обусловлена тем, что в практике современного международного бизнеса выработаны разнообразные, в том числе достаточно гибкие формы международной кооперации

### ***Теоретическая часть***

В практике современного международного бизнеса выработаны разнообразные, в том числе достаточно гибкие формы международной кооперации, к числу которых относятся:

- лицензионный договор — использование авторского права, товарного знака, патента;
- сопроизводство — изготовление комплексного изделия или его компонент одним из зарубежных партнеров;
- контракт-менеджмент — передача одним из партнеров другому ноу-хау в области менеджмента;
- франчайзинг — выдача лицензии на определенную деятельность с предоставлением дополнительной управленческой, маркетинговой и технической помощи;
- стратегический альянс — формальный или неформальный союз, создаваемый с целью объединения ресурсов для решения задач реорганизации, повышения рыночной

эффективности и т. д., либо достижения «эффекта масштаба», либо с другими целями;

- совместное предприятие — одна из распространенных форм стратегического альянса, сопряженная с созданием новой компании юридически и экономически самостоятельными предприятиями;

- многонациональная компания — наиболее «жесткая» форма международного сотрудничества, основанная на механизме акционерного участия и/или других способах корпоративного контроля.

Международный стратегический альянс (МСА) представляет собой относительно продолжительное по времени межорганизационное соглашение по сотрудничеству, которое предусматривает совместное использование ресурсов и/или структур управления двух или более самостоятельных организаций, расположенных в двух или более странах, для совместного выполнения задач, связанных с корпоративной миссией каждой из них.

Многонациональная компания (МНК) является одной из наиболее сложных форм организации международного бизнеса. Такая компания использует международный подход в поиске зарубежных рынков и при размещении производства, а также комплексную глобальную философию бизнеса, предусматривающую хозяйственную деятельность как внутри страны происхождения, так и за ее пределами.

Все крупнейшие современные МНК представляют из себя международные финансово-промышленные объединения, включающие в свою структуру головную компанию финансовой либо производственной ориентации и многочисленные связанные с ней системой корпоративного (акционерного) участия дочерние и ассоциированные фирмы (подразделения), работающие в сфере промышленности, логистики, торговли и маркетинга, финансов, НИОКР и т. д., расположенные как в основной стране базирования МНК, так и за границей. Такую форму интегрированной корпоративной структуры называют финансово-промышленной группой (ФПГ).

Холдинговая компания является особым типом финансовой либо финансово-промышленной компании, создаваемой для владения контрольными пакетами акций (контрольными паями) других фирм с целью делового контроля над ними и управления их деятельностью.

### ***Вопросы и задания***

1. Охарактеризуйте основные факторы, способствующие корпоративной интеграции в международном бизнесе.

2. Какие формы международной кооперации вам известны? В чем заключается особенность многонациональной компании как формы международного бизнеса?

3. В чем причины многообразия форм международных финансово-промышленных групп?

4. Опишите механизм формирования группы компаний. Каково влияние антимонопольного законодательства на этот процесс?

*Литература:* [3,5,8,10]

### **ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 13**

**Тема:** *Стратегическое планирование в МНК и модели вхождения на зарубежные рынки*

**Цель:** формирование у бакалавров, заданных в стандарте компетенций: ПК-1, ПК-6 по направлению подготовки 38.03.01 Экономика.

**В результате освоения темы студент должен:**

**Знать:** факторы, определяющие конкурентоспособность международных компаний; основные принципы формирования структуры управления в многонациональных компаниях, взаимосвязь и взаимозависимость их структурных подразделений.

**Уметь:** сравнивать менеджмент разных стран и разрабатывать управленческие решения по использованию опыта лучших международных компаний.

**Владеть:** навыками выработки управленческих решения при выборе и использовании зарубежного опыта управления международной компанией.

**Актуальность темы:** обусловлена тем, что существует несколько моделей вхождения на зарубежные рынки: экспорт, работа по лицензионным соглашениям, франчайзинг, совместные предприятия и создание филиалов за границей; контрактное производство; «продажи под ключ»; стратегические альянсы, — каждая из которых имеет свои преимущества и недостатки.

#### ***Теоретическая часть***

Существует несколько моделей вхождения на зарубежные рынки: экспорт, работа по лицензионным соглашениям, франчайзинг, совместные предприятия и создание филиалов за границей; контрактное производство; «продажи под ключ»; стратегические альянсы, — каждая из которых имеет свои преимущества и недостатки.

Экспорт— наиболее распространенная, особенно на первоначальных этапах, модель вхождения; может быть прямым (при непосредственной продаже зарубежному потребителю) и косвенным (продажи за рубеж при помощи посредников).

Лицензирование — соглашение, в соответствии с которым лицензиар гарантирует права на нематериальную собственность лицензиату (покупателю лицензии) на определенный период с условием получения ройалти.

Нематериальная собственность включает патенты, авторские права, торговые марки изобретения, приемы, дизайн. Лицензионные соглашения предоставляют лицензиат качественные гарантированные права на использование нематериальных активов.

Если лицензиат продает товар с использованием

лицензионного

бренда, лицензиар вправе устанавливать стратегический контроль.

Для снижения рисков, возникающих во взаимоотношениях между лицензиаром и лицензиатом, связанных с получением равных выгод от использования лицензии, применяются кросс-лицензионные соглашения. Суть их в следующем: предоставляя лицензию на право пользования нематериальными активами зарубежному партнеру, в дополнении к получаемым ройалти-платежам фирма-лицензиар требует от партнера залицензировать некоторые из их собственных ноу-хау, с целью взаимного использования в дальнейшем. Эта мера способствует снижению рисков, так как лицензиат лишен возможности использовать нематериальные активы в единоличных целях, поскольку то же самое может предпринять лицензиар по отношению к нему.

Франчайзинг — разновидность лицензионного соглашениям соответствии с которым франчайзер гарантирует франчайзи право пользования активами в соответствии со строго оговариваемыми условиями ведения бизнеса. Способ (тип) функционирования франчайзи — часть бренда франчайзера.

Франчайзинг имеет много общего с лицензированием, основное отличие связано с более длительным сроком договора. Франчайзер оказывает помощь франчайзи по ведению бизнеса. Как и в случае лицензирования, франчайзер получает ройалти в виде определенного процента от дохода франчайзи. Если лицензирование используется в большей степени производственными компаниями, то франчайзинг — в сфере услуг.

Совместные предприятия — один из наиболее популярных способов вхождения на зарубежные рынки в последние десятилетия.

Характеристики международных совместных предприятий:

- совместное владение двумя или несколькими независимыми зарубежными фирмами, одна (или более) из фирм участниц которого — нерезидент для данной страны. Доли собственности при этом могут варьироваться.

- совместные предприятия относятся к «внутренним» способам вхождения на зарубежные рынки, которые связаны с прямыми зарубежными инвестициями.

- еще одним направлением последних лет является создание филиалов (отделений) за границей со стопроцентной собственностью путем учреждения нового предприятия или приобретения действующего с целью продвижения продукции на рынок данной страны.

Контрактное производство осуществляется двумя путями.

Первый связан с вхождением на зарубежные рынки без инвестирования в оборудование предприятия, при этом заключается контракт с местным предприятием по поводу производства товаров в соответствии со стандартами зарубежной фирмы, имеющий известный бренд, под эгидой которого осуществляется маркетинг продукции.

Второй — с заключением субконтракта на монтажно-сборочные работы или на производство комплектующих для независимых зарубежных компаний. Эта практика аналогична прямому зарубежному инвестированию.

«Продажи под ключ» («Turnkeyproject») — контракт, по которому одна из сторон разрабатывает детальный план проекта для зарубежного клиента, включая подготовку персонала, а затем передает клиенту право управления предприятием, которое готово к производству.

Эта модель наиболее распространена в строительстве химических, фармацевтических, нефтеперерабатывающих и металлообрабатывающих предприятий, требующих дорогостоящих производственных технологий.

Стратегический альянс—создание союзов, основанных на партнерстве между конкурентами, потребителями, поставщиками с целью достижения быстрого вхождения на зарубежные рынки, обеспечения выгодного доступа к новым товарам, технологиям, рынкам, распределению затрат, связанных с издержками, с поиском ресурсов, и разделения рисков.

### ***Вопросы и задания***

Задание рассмотреть и ответить на вопросы:

*Компания «Тойота»: способы проникновения на зарубежные рынки.*

Во многих отношениях «Тойота» стала жертвой своих собственных успехов. До 60-х гг. «Тойота» оставалась неизвестной автомобильной компанией. В 1950 г. «Тойота» выпустила всего лишь 11 700 транспортных средств. В 1970 г. производство увеличилось до 1,6 млн машин, а в 1990 г. цифра достигла 4,12 млн. С течением времени «Тойота» стала третьей по значимости автомобильной компанией и самым большим экспортером машин в мире. По мнению многих аналитиков, резкий подъем «Тойоты» связан с высоким уровнем производства и моделями машин мирового класса, все это превратило ее не только в самую продуктивную автомобильную компанию мира, но и в корпорацию, которая постоянно производила высококачественные автомобили, имеющие лучший дизайн.

Большую часть своего существования «Тойота» экспортировала автомобили на мировые рынки со своих заводов в Японии, однако к началу 80-х гг. политическое давление и разговоры о местных правилах заставили изначально нерасположенную к этому компанию «Тойота» пересмотреть свою стратегию экспорта. В 1981 г. «Тойота» уже согласилась на «добро-вольные» ограничения по экспорту с США, следствием этого было отсутствие роста экспорта с 1981 по 1984 г. В результате «Тойота» задумалась об открытии своих заводов по производству машин за рубежом.

Первый завод появился как совместное предприятие с «GeneralMotors» (50/50 %) в 1983 г. под названием «NewUnitedMotorManufacturingInc.» (NUMMI). NUMMI, расположенная во Фремонте (Калифорния) начала выпускать автомобили «ChevroletNova» для GM в декабре 1984 г. Максимальная производительность этого завода была 250 тыс. машин в год.

Для «Тойоты» совместное предприятие предоставило возможность узнать, сможет ли она выпускать качественные машины в США, используя американских рабочих и поставщиков. «Тойота» также приобрела опыт в общении с американским профсоюзом, поэтому избежала «добровольных» ограничений по импорту. К осени 1986 г. завод работал на полную мощность, и по первым показателям можно было судить, что завод приближался к уровню производительности и качества, близкому к тем, которые достигались на главном заводе «Тойоты» в Японии — «Такаоке».

Воодушевленная своим успехом с NUMMI, «Тойота» в декабре 1985 г. объявила, что она построит завод по производству автомобилей в Джорджтауне (Кентукки). Завод, начавший свою функционирование в мае 1988 г., официально имел мощность производства до 200 тыс. «Camrys» в год, однако к началу 1990 г. завод выпускал 220 тыс. машин в год. Этот успех сопровождался заявлением «Тойоты» о постройке второго завода в Джорджтауне, который также должен производить 200 тыс. автомобилей в год. Два завода и NUMMI в общем дали «Тойоте» возможность производить 660 тыс. автомобилей в год в Северной Америке.

Помимо заводов в Америке, «Тойота» начала строить заводы в Европе в ответ на растущее протекционистское давление там. «Тойота» также предвидела уменьшение торговых барьеров в 1992 г. среди государств-членов Европейского союза. В 1989 г. было объявлено, что компания будет строить завод в Англии, который к 1997 г. произведет 200 тыс. машин в год. Подразумевалось, что после 1992 г. большая часть продукции завода будет экспортироваться в остальные страны Евросоюза. Это решение побудило премьер-министра Франции охарактеризовать Англию как «японского авианосца, находящегося на острове в ожидании атаки». Опасаясь того, что Евросоюз ограничит ее экспансию, «Тойота» присоединилась к другим японским автомобильным компаниям, согласившимся удерживать свою долю на европейском авторынке до 11 %, по крайней мере, до 2000 г.

Дела не всегда шли гладко. Основной проблемой было выстраивание сети поставщиков за рубежом, которую можно было бы сравнить с сетью «Тойоты» в Японии. На встрече с североамериканской ассоциацией поставщиков «Тойоты» в 1990 г. руководство компании довело до их сведения, что процент брака на запчасти, произведенных 75 североамериканскими и европейскими поставщиками был в сто раз больше по сравнению с уровнем брака запчастей, которые поставляют 147 японских поставщиков. Руководители «Тойоты» также отметили, что запчасти, произведенные в Северной Америке и Европе имели тенденцию быть значительно дороже подобных запчастей, производимых в Японии. Из-за этих проблем «Тойота» импортировала многие запчасти из Японии для сборки автомобилей в Северной Америке и Европе. Однако увеличение импорта запчастей из Японии только усилило торговое напряжение между США и Японией. Большой объем импорта такого рода явился камнем преткновения в торговых переговорах между США и Японией. Чтобы выйти

из этой ситуации, «Тойота» увеличила количество машин, собираемых в Северной Америке и Европе. К 1996 г. 70 % машин «Тойоты», собираемых в США и Европе, производилось на местном уровне, по сравнению с 40 % в 1990 г. Чтобы достичь этого, «Тойота» организовала интенсивное обучение поставщиков, как в Европе, так и в США, направленное на ознакомление местных поставщиков с японскими методами производства.

### **Вопросы:**

1. Обоснуйте, какие из известных Вам способов и видов проникновения на зарубежные рынки использовала компания «Тойота».
2. Выделите основные проблемы, с которыми сталкивалась компания при работе на зарубежных рынках, с точки зрения менеджмента. Каким образом руководство компании пыталось их разрешить? Что, по Вашему мнению, можно было еще предпринять для решения названных проблем?

*Литература:* [1, 2, 3]

## **ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 14**

### **Тема: Управление эффективностью на международных предприятиях**

**Цель:** формирование у бакалавров заданных в стандарте компетенций: ПК-1, ПК-6 по направлению подготовки 38.03.01 Экономика.

**В результате освоения темы студент должен:**

**Знать:** английский язык в объеме, необходимом для освоения дисциплины.

**Уметь:** выявлять факторы и специфику развития национальных видов менеджмента.

**Владеть:** навыками определения наиболее эффективных методов ведения международного бизнеса.

**Актуальность темы:** обусловлена тем, что эффективность является важнейшим оценочным показателем результативности деятельности международного предприятия, поскольку она определяет общую успешность функционирования международного предприятия и способствует ее долговременному существованию (выживанию).

### **Теоретическая часть**

Эффективность (effectiveness) – степень приближения организации к поставленной цели. Эффективность тесно связана с производительностью. Производительность (productivity) – отношение объема выпуска продукции и предоставляемых организацией услуг к объему используемых ею ресурсов.

Эффективность является важнейшим оценочным показателем результативности деятельности международного предприятия, поскольку она определяет общую успешность функционирования международного предприятия и способствует ее долговременному существованию

(выживанию).

Эффективность влияет на уровень экономического развития страны и уровень жизни.

Продукты и услуги предприятия могут экспортироваться в другие страны, что приносит дополнительные доходы не только самому международному предприятию, но и стране в целом.

Каждый из этих факторов положительно влияет на величину валового внутреннего продукта страны. Существует несколько общих стратегий повышения эффективности:

- увеличение затрат на НИОКР;
- совершенствование производства;
- повышение мотивации персонала.

Использование стратегии увеличения затрат на НИОКР способствует развитию и внедрению инновационных технологий производства товаров и услуг, что позволяет поддерживать конкурентоспособность предприятия.

Стратегия совершенствования производства предполагает использование новейших технологий, упрощение производственных технологий, автоматизацию отдельных процессов, обучение персонала новым приемам и методам работы. Эта стратегия успешно реализуется японскими производственными компаниями, многие из которых применяют систему управления производством и запасами just-in-time.

Стратегия повышения мотивации персонала предусматривает внедрение командной работы. Первые самоуправляемые команды появились в Швеции, Великобритании и Японии. В настоящее время командная работа применяется во всем мире.

### ***Вопросы и задания***

1. Раскройте сущность стратегии «Увеличение затрат на НИОКР»
2. Приведите пример использования стратегии «just-in-time» на российских предприятиях.
3. В чем заключаются управленческие проблемы международной фирмы, решаемые при помощи культурных инструментов?

***Литература:*** [1, 4, 5, 7, 9]

## **ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 15**

**Тема:** *Оценка внешнеэкономической деятельности предприятия*

**Цель:** формирование у бакалавров заданных в стандарте компетенций: ПК-1, ПК-6 по направлению подготовки 38.03.01 Экономика.

**В результате освоения темы студент должен:**

**Знать:** факторы, определяющие конкурентоспособность международных компаний.

**Уметь:** основные принципы формирования структуры управления в многонациональных компаниях, взаимосвязь и

взаимозависимость их структурных подразделений; сравнивать менеджмент разных стран и разрабатывать управленческие решения по использованию опыта лучших международных компаний.

*Владеть:* навыками выработки управленческих решения при выборе и использовании зарубежного опыта управления международной компанией.

**Актуальность темы:** обусловлена тем, что критерий экономической эффективности не остается одинаковым для различных уровней оценки эффективности хозяйственной, в том числе и внешнеторговой деятельности.

### **Теоретическая часть**

Эффективность определяется путем сопоставления результатов с затратами, произведенными для их достижения. Экономические результаты и затраты ресурсов количественно определимы, поэтому экономическая эффективность имеет количественную меру или критерий эффективности. Критерий экономической эффективности не остается одинаковым для различных уровней оценки эффективности хозяйственной, в том числе и внешнеторговой деятельности. При этом каждому уровню оценки соответствует свой вид экономических интересов и свой критерий эффективности.

Так, на макроэкономическом уровне (народнохозяйственном) под экономической эффективностью внешней торговли понимается степень экономии национального труда, достигаемая страной вследствие ее участия в международном разделении труда и внешнеторговом товарообмене. Критерием экономической эффективности (количественной мерой) здесь выступает экономия национального труда как дополнительный источник роста национального дохода и других экономических и социальных благ. Для национальной экономики в целом важно, чтобы национальные затраты на экспорт ( $Z_э$ ) были меньше, чем сэкономленные издержки в результате импорта ( $Z_и$ ). Только в этом случае страна экономит национальный труд, участвуя в международном товарообмене. Соответственно, макроэкономический показатель эффективности товарооборота будет равен

$$ЭТО = Z_и / Z_э \quad (1)$$

На микроэкономическом уровне, т. е. на уровне предприятий и иных хозяйствующих субъектов, под экономической эффективностью внешнеторговых операций понимается степень увеличения дохода от этих операций. Здесь критерием экономической эффективности выступает прибыль как основная мера эффективности.

При реализации произведенного товара на внутреннем рынке предприятие в большинстве случаев получит денежную компенсацию своих затрат в виде суммы, равной свободной оптовой цене предприятия  $C_0$  (без акциза и НДС). Отношение полученной суммы к себестоимости производства товара ( $C$ )

определяет степень превышения доходов над расходами, т. е. рентабельность операции:

$$P = C_0 / C \quad (2)$$

При реализации товара на внешнем рынке предприятие получит цену  $C_{\text{Э}}$  в рублях, эквивалентную валютной выручке от экспорта ( $B_{\text{Э}}$ ), за счет которой будут компенсироваться издержки производства товара, и получена определенная прибыль. При этом также должны быть учтены дополнительные расходы предприятия внутри страны ( $D_{\text{Э}}$ ), связанные с экспортом (возможные расходы на оплату лицензии или комиссионные посреднику, транспортные, складские и другие расходы), а также таможенные платежи ( $T_{\text{Э}}$ ).

$$C_{\text{Э}} = B_{\text{Э}} * K_p - D_{\text{Э}} - T_{\text{Э}}, \quad (3)$$

где  $K_p$  – действующий рыночный курс иностранной валюты к рублю,  $D_{\text{Э}}$  – дополнительные расходы внутри страны, связанные с экспортом товара,  $T_{\text{Э}}$  – таможенные платежи при экспорте (таможенный сбор и оплата других услуг таможни).

Очевидно, что реализация товара на внешнем рынке будет более выгодной по сравнению с реализацией внутри страны

$$\Theta_{\text{Э}} = C_{\text{Э}} / C_{0\text{Э}} > 1. \quad (4)$$

Рентабельность экспорта ( $P_{\text{Э}}$ ) будет определяться соотношением:

$$P_{\text{Э}} = (C_{\text{Э}} / C_{\text{Э}}) * 100\%. \quad (5)$$

Методика определения показателей эффективности импортных операций неоднозначна и зависит от целей импорта.

#### Вариант 1

Импорт товара осуществляется для производственного потребления импортером с целью снижения издержек производства как альтернатива его закупке на внутреннем рынке. В этом случае импортер соизмеряет свои расходы с внутренней оптовой ценой аналогичного товара.

$$C_u = C_m + T_n + A_k + \text{НДС}_m + T_{\text{сб}} + D_u + \text{НДС}_{\text{ду}}, \quad (6)$$

где  $C_m$  – таможенная стоимость товара, пересчитанная в рубли по официальному курсу ( $K_{\text{оф}}$ ) на дату подачи таможенной

декларации, включающая валютные расходы импортера  $B_u$  до места ввоза товара на таможенную территорию России, т. е.

$$C_m = B_u K_{\text{оф}}, \quad (7)$$

$T_n$  – таможенная пошлина, определяемая по ставке таможенного тарифа в Евро (или в процентах от таможенной стоимости) и пересчитанная в рубли по официальному курсу Евро к рублю;  $A_k$  –

сумма акциза, взимаемая с подакцизных товаров по ставкам акцизного сбора в процентах от таможенной стоимости

$$A_k = C_m A / 100, \quad (8)$$

$A$  – ставка акциза, %;  $НДС_m$  – налог на добавленную стоимость, который определяется по единой ставке 18% от суммы таможенной стоимости, таможенной пошлины и акциза;  $T_{сб}$  – таможенные сборы, взимаемые в качестве оплаты за услуги таможенных органов;  $D_u$  – дополнительные расходы импортера;  $НДС_{du}$  – налоги на добавленную стоимость по дополнительным расходам импортера.

$$\mathcal{E}_u = C_{ou} / C_u. \quad (9)$$

Показатель эффективности должен быть больше 1 ( $\mathcal{E}_u > 1$ ).

#### *Вариант 2*

Импорт товара осуществляется для его реализации на внутреннем рынке с целью получения прибыли.

Реализуя товар в оптовом звене, импортер получит за него свободную оптовую цену с налогом на добавленную стоимость.

При этом вследствие особенностей внутреннего учета НДС при импорте, импортер внесет в бюджет не полную сумму НДС, содержащуюся в свободной оптовой цене, а за вычетом сумм НДС, уплаченных ранее при таможенной очистке товара и доставке его до места реализации.

Поэтому чистая выручка импортера при реализации товара в оптовом звене будет равна  $C_{ou} - НДС_{бюдж}$ . Следовательно, определяя показатель эффективности импортной операции, необходимо сопоставить в этом случае именно такую величину выручки импортера с его полными затратами  $C_u$ :

$$\mathcal{E}_u = (C_{ou} - НДС_{бюдж}) / C_u. \quad (10)$$

Показатель эффективности должен быть больше 1.

#### **Вопросы**

1. Что выступает критерием эффективности внешней торговли на макроэкономическом уровне?

2. Как рассчитывается показатель эффективности внешнеэкономического товарооборота?

3. Чему равен эффект от экспортной деятельности предприятия?

4. При помощи каких показателей производится расчет экономической эффективности экспорта?

5. Какова методика определения показателей эффективности импортных операций?

6. Какими составляющими характеризуется цена потребления товара?

7. Чему должен быть равен показатель эффективности, чтобы признать импортную операцию экономически целесообразной?

8. Каким показателям необходимо уделить внимание при анализе

деятельности внешнеторгового предприятия?

9. Как рассчитывается скорость оборота средств в экспортных операциях?

10. Что показывает коэффициент доходности импортных операций?

*Литература:* [2, 3,9]

## **ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 16**

### **Тема: *Страхование и сострахование***

**Цель:** формирование у бакалавров заданных в стандарте компетенций: ПК-1, ПК-6 по направлению подготовки 38.03.01 Экономика.

**В результате освоения темы студент должен:**

**Знать:** факторы, определяющие конкурентоспособность международных компаний.

**Уметь:** основные принципы формирования структуры управления в многонациональных компаниях, взаимосвязь и взаимозависимость их структурных подразделений; сравнивать менеджмент разных стран и разрабатывать управленческие решения по использованию опыта лучших международных компаний.

**Владеть:** навыками выработки управленческих решения при выборе и использовании зарубежного опыта управления международной компанией.

**Актуальность темы:** обусловлена тем, что по мере стабилизации и развития экономики закономерно возрастают потребности в страховании, которые выражаются в переходе от эпизодического страхования, страхования отдельных рисков к системе страховой защиты предприятия и организации корпоративного страхования.

### ***Теоретическая часть***

По мере стабилизации и развития экономики закономерно возрастают потребности в страховании, которые выражаются в переходе от эпизодического страхования, страхования отдельных рисков к системе страховой защиты предприятия и организации корпоративного страхования.

Страхование во внешнеэкономической деятельности связано с обслуживанием специфических страховых интересов экспортеров и импортеров товаров и услуг. Все нарастающее в последние годы количество международных торговых сделок, к их числу относятся и сделки между сторонами из стран СНГ, привело к усложнению форм договоров. Цивилизованное ведение бизнеса, тем более при договорной форме отношений и отсутствии монополии государственной собственности, просто немыслимо без страхования. Исключить же полностью риски, даже при самой совершенной форме договорных отношений, невозможно. Им можно только противодействовать различными способами. К числу

этих способов по праву относится страхование – механизм, с помощью которого риск переводится на страховщика.

Страхование в международном бизнесе, хотя и не требует отдельного лицензирования, все же обладает некоторыми особенностями, обусловленными изменчивостью бизнес – среды в течение временных лагов сделки и реализующимися в виде коммерческих рисков. Среди них:

- изменения цены товара после заключения контракта;
- оппортунистическое поведение одной из сторон контракта;
- финансовая дестабилизация одной из сторон контракта;
- неустойчивость валютных курсов (инфляция и дефляция);
- издержки согласования (необходимость учитывать законодательство разных стран, международные правовые нормы регулирования и пр.).

Цель страхования субъекта экономики – защита от финансовых последствий (имущественного ущерба) вследствие наступления неблагоприятных событий.

Экономическая сущность страхования заключается в создании резервного (страхового) фонда, отчисления в который для отдельного страхователя устанавливаются на уровне, значительно меньшем сумм ожидаемого убытка и, как следствие, страхового возмещения.

Наибольший эффект может быть достигнут за счет сочетания различных методов управления рисками: страхования, хеджирования, применения современных методов управления, форм и методов расчета в операциях международного бизнеса.

Сострахование – это страхование по одному и тому же договору объекта страхования несколькими страховщиками, т.е. дробление ответственности по рискам между этими прямыми страховщиками. При наступлении страхового случая в возмещении возникшего ущерба (убытка) принимают участие все страховщики, подписавшие страховой полис (договор). При этом каждый несет ответственность перед страхователем лишь в определенной доле (части) общей страховой суммы.

### ***Вопросы***

1. Что понимается под термином «валютный риск» и каковы причины его появления?
2. Что понимается под хеджированием валютного риска и каковы основные инструменты, используемые для этих целей финансовым менеджером?
3. Охарактеризуйте инструменты хеджирования транзакционных валютных рисков, обобщите преимущества и недостатки каждого из рассматриваемых инструментов.

***Литература:*** [2, 4, 5,8]

## **ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 17**

**Тема: «Управление инновациями в МНК»**

**Цель:** формирование у бакалавров заданных в стандарте компетенций: ПК-1, ПК-6 по направлению подготовки 38.03.01 Экономика.

**В результате освоения темы студент должен:**

**Знать:** английский язык в объеме, необходимом для освоения дисциплины.

**Уметь:** сравнивать менеджмент разных стран и разрабатывать управленческие решения по использованию опыта лучших международных компаний.

**Владеть:** навыками определения наиболее эффективных методов ведения международного бизнеса.

**Актуальность темы:** обусловлена тем, что достижения стратегических конкурентных преимуществ в современных условиях глобального ускорения научно-технического прогресса, сокращения срока жизни новых продуктов и процессов

### **Теоретическая часть**

Существенными преимуществами крупных корпораций являются экономия на масштабах, способность проводить интенсивные НИОКР, диверсифицировать производства, максимизировать прибыль на вложенный капитал, управлять международными проектами.

Достижение стратегических конкурентных преимуществ в современных условиях глобального ускорения научно-технического прогресса, сокращения срока жизни новых продуктов и процессов, а также постоянного увеличения расходов на проведение НИОКР требует не только проведения собственных исследований, но и использования результатов НИОКР других компаний, в том числе зарубежных.

Международная передача технологий — это совокупность экономических отношений между фирмами различных стран в области использования зарубежных научно-технических достижений.

Выделяются следующие формы трансфера технологий на мировом рынке:

- передача, продажа или предоставление по лицензии всех форм промышленной собственности (за исключением, товарных и фирменных знаков);
- предоставление know-how и технологического опыта;
- торговля высокотехнологичной продукцией;
- предоставление технологического знания, необходимого для приобретения, монтажа и использования машин и оборудования, полуфабрикатов и материалов, полученных за счет закупки, аренды, лизинга или каким-то другим путем;
- промышленное и техническое сотрудничество в части, касающейся технического содержания машин, оборудования, полуфабрикатов, материалов;
- оказание консалтинговых услуг и инжиниринг;
- передача технологии в рамках научно-технической производственной кооперации.

Международная передача технологии может осуществляться как

по межфирменным каналам независимым иностранным фирмам, так и по внутренним каналам МНК в случае внедрения в каком-либо страновом отделении научно-технического достижения, разработанного организационной единицей МНК в другой стране. В современных условиях все большего расширения деятельности мультинациональных корпораций большая доля лицензионного обмена в мире осуществляется именно по каналам внутрифирменной торговли, что снижает степень риска при заключении контрактов и гарантирует сохранение научно-технических секретов.

Международное научно-техническое сотрудничество — это форма отношений, которая предполагает взаимодействие фирм двух или нескольких стран при проведении научно-технической деятельности.

Наиболее перспективной формой организации международного научно-технического сотрудничества сегодня является создание стратегических альянсов между фирмами разных стран для совместного решения научно-технических проблем. В рамках стратегических альянсов обеспечивается следующее взаимодействие между фирмами;

- совместное проведение НИОКР;
- взаимный обмен научными достижениями;
- взаимный обмен производственным опытом; • подготовка квалифицированных кадров.

### ***Вопросы и задания***

1. Каковы современные особенности развития технологий?
2. Какие модели используются для оптимизации размещения научно-исследовательских и конструкторских подразделений МНК?
3. Чем определяется выбор формы сотрудничества в сфере НИОКР?
4. Какие существуют способы финансирования международных НИОКР?
5. Какие типы организации международных НИОКР используются в международном бизнесе, каковы их преимущества и недостатки?
6. Как национальные особенности воздействуют на политику МНК в сфере НИОКР?

***Литература:*** [2,4,8,11]

## **ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 18**

**Тема: Особенности управления человеческими ресурсами в мировой практике**

**Цель:** формирование у бакалавров заданных в стандарте компетенций: ПК-1, ПК-6 по направлению подготовки 38.03.01 Экономика.

**В результате освоения темы студент должен:**

**Знать:** факторы, определяющие конкурентоспособность международных компаний.

*Уметь:* оценивать состояние и эффективность использования инструментов менеджмента в мировой практике.

*Владеть:* основными понятиями и терминами дисциплины на английском языке.

*Актуальность:* обусловлена тем, что управление персоналом является частью стратегии фирмы.

### ***Теоретическая часть***

Сложности его реализации в международном бизнесе связаны со страновой дифференциацией в правовой и экономической системах, особенностями рынка труда и культурными различиями. Важно установить систему заработной платы и мотивацию в соответствии с законами и традициями данной страны, но в то же время дающую возможность обеспечивать стандартные для страны репатрианта условия жизни.

Кадровое обеспечение связано с подбором работников, имеющих определенные навыки и умения, необходимые на конкретных местах.

Управление персоналом включает следующие аспекты:

- стратегия управления персоналом (кадровая стратегия);
- продвижение по службе (карьера), управление развитием;
- система оплаты труда и трудовые отношения.

Выделяют типы кадровой стратегии в международном бизнесе: этноцентрическая, полицентрическая, геоцентрическая.

Причины реализации этноцентрической стратегии кадров:

1. Отсутствие в стране-реципиенте достаточного количества квалифицированных топ-менеджеров.
2. Это способ создания и поддержания уникальной корпоративной культуры.
3. Заинтересованность материнской фирмы в трансферт исключительных навыков и знаний только через граждан собственной страны.

В последние годы масштабы использования этноцентрической модели уменьшаются, что связано с двумя причинами:

1. Эта модель ограничивает возможности продвижения для местных менеджеров, что в конечном итоге вызывает их недовольство, сказывается на производительности, увеличивает текучесть кадров в этой группе. Содержание таких топ-менеджеров обходится дороже во много раз, по сравнению с оплатой труда местных управленцев.

2. Имеет место так называемая «культурная близорукость», связанная с достаточно длительной адаптацией зарубежных топ-менеджеров к особенностям местного рынка, что может вести к ошибочным решениям и снижать эффективность производства

Развитие карьеры менеджеров для МНК включает:

- предварительную подготовку (знания культурной среды, знание языка, практические навыки в повседневной жизни, изучение страны по Интернету);
- перемещение в страну базирования филиала.

Одна из серьезных проблем в международном бизнесе - экспатриация менеджеров, не способных адаптироваться к работе.

Экспатриация — отзыв менеджера, по каким-либо причинам не справляющегося со своей работой или чья деятельность не устраивает компанию.

Один из путей снижения уровня экспатриантов — улучшение предварительного отбора кандидатов на должности. Основная проблема здесь (по исследованиям М. Менденхалла и Г. Оддоу) невозможность использования методов подбора кадров для международных компаний, аналогичных найму работников в отечественной экономике. Исследователи выделяют 4 основных показателя, прогнозирующих успех в деятельности менеджеров за рубежом:

1) Самоориентация: самооценка, уверенность в своих силах, нацеленность на позитивные результаты. Эти качества позволяют, как показали результаты исследования, легче приспособить собственные интересы к новой среде (еда, виды спорта, музыка, хобби). Это позволяет работникам быть и технически более конкурентоспособными.

2) Другие ориентации — возможность эффективно контактировать с представителями других национальностей (2 показателя: умение развивать отношения и желание к коммуникациям, знание языка).

3) Возможность восприятия — понимание, почему люди ведут себя так, а не иначе, что позволяет избегать неправильных управленческих решений. Это тоже адаптивность, гибкость менеджера к особенностям национального поведения.

4) Близость культур — насколько тесно возможна адаптация к данной культуре.

Система оплаты труда — важнейшая составляющая управления персоналом в международном бизнесе. Главный принцип — создание условий для достижения эквивалента покупательной способности с целью сохранения работниками привычных жизненных стандартов (таких, как в стране базового проживания). Это предполагает определенные финансовые стимулы, дополнительные выплаты (компенсационные составляющие), необходимые для сглаживания качественных различий в жизненных условиях, имеющих место в разных странах. Их совокупность составляет так называемый компенсационный пакет репатрианта.

Типичные компоненты компенсационного пакета репатрианта: базовая заработная плата, премии за работу за рубежом, дополнительные индивидуальные выплаты разного рода,

покрытие разницы в налогообложении, страхование.

### ***Вопросы задания***

1. Чем, по Вашему мнению, объясняется разница в причинах экспатриации сотрудников американских, европейских и японских фирм?

2. В соответствии с данными исследований по опросу 74 топ-менеджеров американских МНК только 23 % полагают, что знание иностранного языка необходимо для ведения бизнеса за рубежом, и связывают этот факт с повышением эффективности производства. На чем основываются позиции остальных 77 %? Обоснуйте Ваше мнение.

3. Один из широко дискутируемых вопросов в международном бизнесе — должен ли труд менеджеров оплачиваться в соответствии с превалирующими стандартами в каждой стране или система оплаты должна быть равнозначная? Обоснуйте Ваше видение проблемы: как меняется ситуация, если фирма проводит этноцентрическую, полицентрическую или глобальную кадровую стратегию?

4. Согласно данным «TowersPerrin» — международной консалтинговой компании по управлению человеческими ресурсами, средняя заработная плата высшего топ-менеджера (СЕО) в США (в независимости от величины и формы собственности) в 1996 г. составила 927 896 долл. (включая бонусы, исключая владение акциями). Для французского СЕО это — 600 052 долл., для гражданина ФРГ — 512 651, СЕО из Великобритании получает 483 815 долл., японский СЕО — 558 457 долл.

Среднегодовая оплата труда американского СЕО крупной зарубежной компании увеличилась с 2,3 до 5,8 млн. долл. (когда стало учитываться владение акциями) в 1996 г. и достигла 7,8 млн долл. в 1997 г. СЕО крупной японской компании («Сони», Мацусита») получает от 1,2 до 1,5 млн долл. ежегодно. Аналогичные цифры для Европы — не более 2,5 млн долл.

Чем, по Вашему мнению, объясняется разница в цифрах?

***Литература:*** [1, 3, 7, 8]

## СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

### Основная литература

1. Дерен, В. И. Экономика и международный бизнес: учебник и практикум для вузов / В. И. Дерен, А. В. Дерен, О. Н. Миркина. — 4-е изд., испр. и доп. — Москва: Юрайт, 2025. — 327 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16523-4. — URL: <https://urait.ru/bcode/565194> (дата обращения: 17.02.2026). — Режим доступа: Электронно-библиотечная система «Юрайт», по подписке.
2. Рутко, Д. Ф. Международный менеджмент : учебное пособие для студентов учреждений высшего образования по специальности «Государственное управление и экономика» / Д. Ф. Рутко ; Академия управления при Президенте Республики Беларусь. — Минск : Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2024. — 383 с. — ISBN 978-985-527-714-0. — URL: <https://library.bntu.by/books/rutko-d-f-mezhdunarodnyj-menedzhment/>.
3. Ведяшова, А. В. Международный менеджмент: учебное пособие / А. В. Ведяшова, А. А. Исоков ; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Национальный исследовательский Мордовский государственный университет им. Н. П. Огарёва. — Саранск: Издатель Афанасьев В. С., 2024. — 87 с. — ISBN 978-5-907877-28-3. — URL: <https://cat.gpntb.ru/index.php?id=EC/ShowFull&bid=a1f33fffb1bcf309dbe02d0841345d36&irbDb=ESVODT>.
4. Шапкин, И. Н. Менеджмент: учебник и практикум для вузов / И. Н. Шапкин, А. Н. Алексеев, Е. С. Бурыкин [и др.]. — 5-е изд., пер. и доп. — Москва: Юрайт, 2024. — 589 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09158-8. — URL: <https://urait.ru/bcode/544945> (дата обращения: 17.02.2026). — Режим доступа: Электронно-библиотечная система «Юрайт», по подписке.
5. Гречко, Е. А. Географические различия систем корпоративного управления: учебник для вузов / Е. А. Гречко. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Юрайт, 2025. — 157 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13693-7. URL: <https://library.bmstu.ru/Catalog/Details/Urait/559E9407-767C-4D67-9EBF-86A958CC441A>.

### Дополнительная литература

1. Луговнина, С.М. Международный менеджмент : учебное пособие : / С.М. Луговнина ; Поволжский государственный технологический университет. – Йошкар-Ола : Поволжский государственный технологический университет, 2019. – 156 с. : табл. – Режим доступа: URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=562249>. – Библиогр.: с. 150. – ISBN 978-5-8158-2076-0. – Текст : электронный.
2. Макарова, Е.Л. Международный менеджмент : учебное пособие : / Е.Л. Макарова, М.Г. Подопригора ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Федеральное государственное автономное

образовательное учреждение высшего образования «Южный федеральный университет», Инженерно-технологическая академия. – Ростов-на-Дону ; Таганрог : Южный федеральный университет, 2017. – 128 с. : ил. – Режим доступа: URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=499751>. – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-9275-2718-2. – Текст : электронный.

3. Мировая экономика и международные экономические отношения: Учебник. Под редакцией: Николаева И. П., Шаховская Л. С. Издательство и торговая корпорация "Дашков и к°", 2016.

4. Пономарева, Е.С. Мировая экономика и международные экономические отношения / Е.С. Пономарева, Л.А. Кривенцова, П.С. Томилов ; ред. Л.Е. Стровский. – Москва : Юнити-Дана, 2015. – 287 с. : табл., граф., ил., схемы – (Практический курс). – Режим доступа: URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=115035>. – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-238-01911-6. – Текст : электронный.

5. Мировая экономика / ред. Ю.А. Щербанин. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юнити-Дана, 2015. – 519 с. : табл., граф., схемы – Режим доступа: URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=115041>. – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-238-02262-8.

6. Горлов, С. М. & nbsp; & nbsp; & nbsp; Международные транспортные операции Электронный ресурс: учебник / О. В. Тахумова / С. М. Горлов. - Ставрополь: Северо-Кавказский федеральный университет, 2016. - 111 с. Книга является базовой версией электронной библиотечной системы IPRbooks.

7. Мировая экономика и международные экономические отношения: Учебник для бакалавров / Н. Ф. Чеботарев. - Москва: Издательско- торговая корпорация "Дашков и к", 2016. - 352 с.

8. Сенько, А. Н. Управление инвестициями и проектами: пособие / А. Н. Сенько, А. Д. Луцевич, С. А. Уставицкий ; Академия управления при Президенте Республики Беларусь. — Минск : Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2024. — 144 с. — ISBN 978-985-527-710-2. — URL: <https://www.pac.by/about/publications/book-catalog-2024/#posobia>

9. Семашко, Н. К. Ресурсное обеспечение государственного управления : пособие / Н. К. Семашко ; Академия управления при Президенте Республики Беларусь. — Минск : Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2024. — 232 с. — ISBN 978-985-527-708-9. — URL: <https://www.pac.by/about/publications/book-catalog-2024/#posobia>

### **Интернет – ресурсы:**

1. <http://navigator.economicus.ru/> – навигатор по экономическим ресурсам Интернет. Навигатор включает: (Профессиональные сайты по различным областям экономики и бизнеса; Электронные хранилища текстов и каталоги "настоящих" библиотек; Отдельные научные и учебные материалы, газетные и журнальные статьи, монографии, диссертации и дипломы, опубликованные на различных

сайтах; Сайты электронных изданий и обычных СМИ, специализирующихся в области экономики и бизнеса; Сайты организаций, занимающихся научно-исследовательской, просветительской и иной деятельностью в сфере экономики и др.)

2. <http://econline.h1.ru> – каталог ссылок на лучшие экономические и финансовые ресурсы сети Интернет.

3. <http://www.consultant.ru/> - нормативно-правовая документация

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

# **МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ**

по организации и проведению самостоятельной работы  
по дисциплине «ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ В МЕЖДУНАРОДНЫХ  
КОМПАНИЯХ»

для студентов направления подготовки 38.03.01 «Экономика»,  
направленность (профиль) «Экономика организаций»

Ставрополь  
2026

Методические указания по дисциплине «Основы управления в международных компаниях» содержат задания для студентов, необходимые для организации самостоятельной работы.

Проработка предложенных заданий позволит студентам приобрести необходимые знания, умения и навыки в области изучаемой дисциплины.

Методические рекомендации предназначены для студентов, обучающихся по направлению 38.03.01 «Экономика», направленность (профиль) «Экономика организаций».

## **СОДЕРЖАНИЕ**

### **ВВЕДЕНИЕ**

- 1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ**
  - 2. ПЛАН – ГРАФИК ВЫПОЛНЕНИЯ ЗАДАНИЯ**
  - 3. ТЕКУЩИЙ КОНТРОЛЬ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ**
  - 4. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИЗУЧЕНИЮ  
ТЕОРЕТИЧЕСКОГО МАТЕРИАЛА**
  - 5. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ ДОКЛАДА**
  - 6. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ К ЭКЗАМЕНУ**
- СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

## ВВЕДЕНИЕ

Основными способами самостоятельной работы по изучению дисциплины «Основы управления в международных компаниях» являются:

- чтение и конспектирование первоисточников – произведений классиков экономической науки;
- изучение учебников, учебно-методических пособий и другой учебной литературы;
- систематическая работа над конспектами лекций, их дополнение материалом из учебников (учебных пособий);
- подготовка докладов, научных сообщений и выступление с ними на практических занятиях;
- выполнение рефератов и эссе по темам, изучаемым в рамках дисциплины «Основы управления в международных компаниях»;
- постановка и решение задач, выполнение заданий, рекомендованных (заданных) преподавателем;
- формулировка развернутых ответов на вопросы для подготовки к практическим занятиям;
- подготовка к экзамену.

Самостоятельная работа помогает студентам:

- 1) приобрести знания и навыки:
  - работы с научными материалами (первоисточники, дополнительная научная и учебная, специальная литература и т.д.);
  - составления логических конспектов, графических изображений структуры конспектов, составление блок-схем и т.д.;
  - работы со справочным материалом;
  - изучения и работы с нормативными и правовыми документами, нормативно-правовыми поисковыми системами Гарант, Консультант Плюс;
  - учебно-методической и научно-исследовательской работы;
  - использования компьютерной техники и Интернета и др.;
- 2) закрепить и систематизировать знания через:
  - работу с конспектом лекции;
  - обработку текста, повторную работу над материалом учебника, первоисточников, дополнительной литературы;
  - подготовку ответов на контрольные вопросы;
  - аналитическую обработку текста;
  - подготовку рефератов и эссе;
  - тестирование и др.;
- 3) сформировать умения:
  - решать ситуационные задачи и упражнения по образцу;
  - готовиться к контрольным и проверочным работам, к тестированию;
  - принимать участие в практических занятиях в интерактивных формах;

– проектировать и моделировать разные виды и компоненты профессиональной деятельности.

Самостоятельная работа может осуществляться индивидуально или группами студентов в зависимости от цели, объема, конкретной тематики самостоятельной работы, уровня сложности и умений студентов.

## **1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ**

Цель освоения дисциплины «Основы управления в международных компаниях» заключается в формировании у студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.01 Экономика следующих компетенций: ПК-1, ПК-6.

Цель самостоятельной работы студента – научиться осмысленно и самостоятельно работать с учебным материалом и научной информацией, овладеть фундаментальными знаниями, профессиональными умениями и навыками деятельности по профилю, сформировать основы самоорганизации и самовоспитания с тем, чтобы привить умение в дальнейшем непрерывно повышать свою профессиональную квалификацию.

Задачами СРС являются:

- систематизация и закрепление полученных теоретических знаний и практических умений бакалавров;
- углубление и расширение теоретических знаний;
- формирование умений использовать нормативную, правовую, справочную документацию и специальную литературу;
- развитие познавательных способностей и активности студентов: творческой инициативы, самостоятельности, ответственности и организованности;
- формирование самостоятельности мышления, способностей к саморазвитию, самосовершенствованию и самореализации;
- развитие исследовательских умений;
- использование материала, собранного и полученного в ходе самостоятельных занятий на семинарах, на практических и лабораторных занятиях, при написании курсовых и выпускной квалификационной работ, для эффективной подготовки к итоговым зачетам и экзаменам.

В этой связи важнейшая задача учебного процесса – научить студентов мыслить и усваивать знания. Учащимся необходимо превратиться из пассивных потребителей знаний в активных их творцов, умеющих грамотно сформулировать проблему, проанализировать пути ее решения, найти оптимальный результат и доказать его правильность.

Все ранее перечисленное предполагает ориентацию на активные методы овладения знаниями, развитие творческих способностей студентов, переход от поточного обучения к индивидуализированному, с учетом потребностей и возможностей личности. Поэтому формы учебного процесса и все методики обучения совершенствуются с целью активизации самостоятельной работы студентов (СРС).

Под самостоятельной работой студентов понимается совокупность всей самостоятельной деятельности студентов как в учебной аудитории, так и за ее пределами, в контакте с преподавателем и в его отсутствие.

Направления реализации самостоятельной работы:

1. В рамках аудиторных занятий – на лекциях, практических занятиях и в ходе выполнения контрольно-самостоятельных работ.

2. Через контакт с преподавателем вне расписания – консультации по учебным вопросам, творческие контакты, ликвидации задолженностей, отчет студента о ходе выполнения учебных и творческих задач.

3. В рамках работы с электронными библиотечными системами (ЭБС типа [znanium.com](http://znanium.com) или [e.lanbook.com](http://e.lanbook.com)).

В результате освоения данной дисциплины формируются следующие компетенции у обучающегося:

| Индекс | Формулировка:                                                                                                           |
|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ПК-1   | Способен осуществлять сбор, мониторинг и обработка данных для проведения расчетов экономических показателей организации |
| ПК-6   | Способен осуществлять внешнеэкономическую деятельность, заключать внешнеторговые контракты.                             |

Самостоятельная работа по дисциплине «Основы управления в международных компаниях» выполняется с целью получения и закрепления знаний, приобретенных при изучении теоретического материала.

## 2. ПЛАН – ГРАФИК ВЫПОЛНЕНИЯ ЗАДАНИЯ

Виды и содержание самостоятельной работы студента; формы контроля и сроки сдачи.

| Код реализуемой компетенции | Вид деятельности студентов                                                                                                                                        | Итоговый продукт самостоятельной работы                                                                                               | Средства и технологии оценки | Объем часов |
|-----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|-------------|
| ПК-1                        | <p><i>Традиционные:</i></p> <p>- самостоятельное изучение литературы по темам 1, 2, 4, 8</p> <p><i>Интерактивные:</i></p> <p>- работа с электронным учебником</p> | <p>Конспект первоисточников.</p> <p>Работа с периодическими изданиями.</p> <p>Доклад и презентация.</p> <p>Подготовка к экзамену.</p> | Собеседование                | 25          |
| ПК-6                        | <p><i>Традиционные:</i></p> <p>- самостоятельное изучение литературы по темам 3, 5</p> <p><i>Интерактивные:</i></p>                                               | <p>Конспект первоисточников.</p> <p>Работа с периодическими изданиями.</p>                                                            | Собеседование                | 25          |

|               |                                                                                                                                                 |                                                                                                                    |               |           |
|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-----------|
|               | - работа с электронным учебником                                                                                                                | Доклад и презентация.<br>Подготовка к экзамену.                                                                    |               |           |
| ПК-1,<br>ПК-6 | <i>Традиционные:</i><br>- самостоятельное изучение литературы по темам 6, 7, 9<br><br><i>Интерактивные:</i><br>- работа с электронным учебником | Конспект первоисточников.<br>Работа с периодическими изданиями.<br>Доклад и презентация.<br>Подготовка к экзамену. | Собеседование | 26        |
| <b>Итого</b>  |                                                                                                                                                 |                                                                                                                    |               | <b>76</b> |

### 3. ТЕКУЩИЙ КОНТРОЛЬ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Контроль качества и сроков изучения тем лекций выполняется в соответствии с учебным графиком. Оформляется в виде конспектирования текста.

Контроль качества и сроков выполнения практических заданий осуществляется в соответствии с учебным графиком. Оформляется в соответствии с заданием.

Контроль качества сдачи доклада осуществляется в соответствии с учебным графиком. Оформляется в соответствии с заданием.

Перед экзаменом студенту необходимо полностью выполнить практические задания. При наличии задолженностей по текущей аттестации по данной дисциплине студент к экзамену не допускается. Экзамен по дисциплине предусмотрен в устной форме по билетам.

### 4. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИЗУЧЕНИЮ ТЕОРЕТИЧЕСКОГО МАТЕРИАЛА

Изучение любого раздела или темы следует начинать с ознакомления с вопросами плана изучения темы. Теоретический материал представляет собой конспект лекций, содержащий необходимый набор утверждений и формул (без детальных подробностей), но с подробным обоснованием их использования при решении конкретных экономических задач. При изучении материала необходимо помимо лекционных материалов использовать рекомендуемую основную и дополнительную литературу для лучшего усвоения материала.

Осваивать теорию следует в соответствии с той последовательностью, которая представлена в плане лекции. Методика работы с литературой предусматривает ведение записи прочитанного в виде плана - конспекта, опорного конспекта. Это позволит сделать знания системными, зафиксировать и закрепить их в памяти.

Для успешного освоения дисциплины, необходимо самостоятельно детально изучить представленные темы по рекомендуемым источникам информации:

| №  | Темы для самостоятельного изучения                                                                   | Рекомендуемые источники информации<br>(№ источника) |                |              |                  |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|----------------|--------------|------------------|
|    |                                                                                                      | Основная                                            | Дополнительная | Методическая | Интернет-ресурсы |
| 1  | Основные особенности современного мирового рынка                                                     | 1, 2                                                | 3, 5           | 1            | 1, 2             |
| 2  | Сущность и характерные черты международного менеджмента                                              | 1, 2                                                | 3, 5, 8        | 1            | -                |
| 3  | Стимулы интернационализации компании и мотивация менеджмента                                         | 1                                                   | 2, 3, 4, 6     | 1            | -                |
| 4  | Основные тенденции в развитии малого предпринимательства и особенности его государственной поддержки | 1                                                   | 2, 3, 4, 6     | 1            | 1                |
| 5  | Международные торгово – посреднические операции                                                      | 1, 2                                                | 2, 3, 4, 6     | 1            | 1, 2             |
| 6  | Особенности организации международных перевозок и оказания транспортных услуг                        | 2                                                   | 2, 3, 4, 6,    | 1            | 1, 2             |
| 7  | Особенности внешнеэкономической деятельности в России                                                | 2                                                   | 1, 5, 8        | 1            | 1, 2             |
| 8  | Организация работы по изучению контрагентов                                                          | 1                                                   | 1, 5, 8        | 1            | 1, 2             |
| 9  | Методы определения таможенной стоимости                                                              | 1, 2                                                | 1, 5, 7, 8     | 1            | 1, 2             |
| 10 | Формирование контрактной цены                                                                        | 1                                                   | 2, 4, 9, 10    | 1            | 1                |
| 11 | Возможности и препятствия выхода предприятия на мировой рынок                                        | 1, 2                                                | 1, 3, 6, 7     | 1            | 2                |
| 12 | Организационные структуры международных компаний                                                     | 1                                                   | 2, 4           | 1            | 1, 2             |
| 13 | Стратегическое планирование в МНК и модели вхождения на зарубежные рынки                             | 1                                                   | 3, 8, 10       | 1            | 1, 2             |
| 14 | Управление эффективностью на международных предприятиях                                              | 2                                                   | 1, 2, 4        | 1            | 1                |
| 15 | Оценка внешнеэкономической деятельности предприятия                                                  | 1                                                   | 1, 2, 3        | 1            | 1                |
| 16 | Страхование и сострахование                                                                          | 1, 2                                                | 1,2            | 1            | 2                |
| 17 | Управление инновациями в МНК                                                                         | 1                                                   | 4, 9           | 1            | 1, 2             |
| 18 | Особенности управления человеческими ресурсами в мировой практике                                    | 1                                                   | 3, 7, 10       | 1            | -                |

## 5. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ по подготовке доклада

К самостоятельной работе относится написание и защита доклада в семестре. Подготовка доклада по дисциплине «Основы управления в международных компаниях» - один из основных этапов учебного процесса в обучении студентов, которым необходимо приобрести навыки

самостоятельного исследования и представления его результатов. Тема выбирается студентом самостоятельно по согласованию с преподавателем.

Примерные темы доклада:

### ***Базовый уровень***

1. Международные компании и их роль в современном мире
2. Управление внешнеэкономической деятельностью
3. Организация международного бизнеса
4. Управление финансами и инвестициями в международной фирме
5. Организационное построение международных компаний
6. Планирование и контроль деятельности международной фирмы
7. Международные стратегические альянсы
8. Пути повышения конкурентоспособности экспортной продукции
9. Конкурентоспособность фирмы и конкурентоспособность товара
10. Банковский кредит в международной торговле
11. Совместные предприятия как форма привлечения иностранного капитала
12. Прямые зарубежные инвестиции как фактор подъема экономики страны
13. Экономическое значение франчайзинга
14. Значение лизинга в финансировании капитальных вложений
15. Экономический анализ внешней среды международного бизнеса

### ***Повышенный уровень***

1. Интеграция экономики региона в мировое сообщество
2. Технологическая политика МНК
3. Совершенствование управления внешнеэкономической деятельностью компании
4. Корпоративная культура и имидж международной компании
5. Слияние и поглощение компаний на международной арене
6. Международные компании и их роль в процессе глобализации
7. Влияние колебания курса национальной валюты на внешнеэкономические связи страны
8. Роль свободных экономических зон в хозяйственном развитии страны
9. Мотивы создания транснациональных компаний
10. Основы эффективности транснациональных компаний

В результате подготовки доклада студент может выступать на конференциях и семинарах по этому вопросу.

**Общие рекомендации по подготовке доклада**

Доклад должен включать в себя введение, основную часть и заключение.

Во введении необходимо отразить обоснование актуальности выбранной темы, краткое описание текущего состояния проблемы. В нем студент должен указать цель и задачи работы, объект исследования, элементы новизны, введенные в процессе написания работы. Необходимо перечислить проблемы, которые должны быть решены в рамках выбранной темы.

Основная часть доклада должна содержать вопросы, предусмотренные в плане работы. В ней необходимо отразить теоретические основы, раскрывающие суть проблемы, проанализировать собранные материалы, характеризующие практическую сторону объекта исследования. Этот раздел может содержать рабочие таблицы, диаграммы (диаграммы и другие материалы).

В заключение необходимо отразить выводы и предложения, полученные в результате предыдущей работы. Они должны быть сформулированы четко и точно.

Список литературы включает в алфавитном порядке список современных законов и нормативных актов, соответствующей научной литературы, научных работ, статистических сборников и других источников, выпущенных не ранее пяти лет.

### **Оформление доклада и порядок защиты**

Доклад должен иметь титульный лист, план работы, непосредственно текст доклада, список литературы и приложения.

Объем работы - 20-25 страниц пронумерованы компьютерного текста, шрифт, 14, интервал 1,5, поля 2-3 см приложений имеют внутренний (частный) нумерацию страниц. Иллюстрации, фотографии, рисунки, графики, фотографии, которые появляются на тексте, должны быть пронумерованы. Выполненный доклад проверяется преподавателем. Если доклад оформлен согласно предъявляемым требованиям, то работа допускается к защите, о чем преподавателем делаются записи на титульном листе работы. Если доклад имеет отрицательный отзыв, то документ возвращается на доработку с последующим представлением о его повторном рассмотрении.

### **Критерии оценки доклада**

Оценка «отлично» ставится, если выполнены все требования к написанию и защите доклада: обозначена проблема и обоснована её актуальность, сделан краткий анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция, сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объём, соблюдены требования к внешнему оформлению, даны правильные ответы на дополнительные вопросы.

Оценка «хорошо» – основные требования к докладу и его защите выполнены, но при этом допущены недочёты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объём эссе; имеются упущения в оформлении; на дополнительные вопросы при защите даны неполные ответы.

Оценка «удовлетворительно» – имеются существенные отступления от требований к реферированию. Тема доклада не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы.

Оценка «неудовлетворительно» – доклад выпускником не представлен.

## **6. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ К ЭКЗАМЕНУ**

Подготовка к экзаменам содействует обобщению и закреплению знаний, приведению их в стройную систему, а также устранению возникших в процессе занятий пробелов.

Подготовка студента к экзамену включает в себя три этапа:

- самостоятельная работа в течение семестра;
- непосредственная подготовка в дни, предшествующие зачету/экзамену по темам курса;
- подготовка к ответу на вопросы, содержащиеся в билетах.

Перед экзаменом студенту необходимо полностью выполнить все задания к практическим занятиям, подготовить и защитить доклад. При наличии задолженности по текущей аттестации по данной дисциплине студент к экзамену не допускается. Экзамен по дисциплине предусмотрен в устно-письменной форме по билетам. Экзамен проводится по билетам, охватывающим весь пройденный материал.

### **Вопросы к собеседованию**

1. Международный бизнес. Периодизация развития международного бизнеса.
2. Коммерческая эра, эра экспансии.
3. Эра концессий, эра национальных государств, эра глобализации.
4. Характерные черты современного бизнеса.
5. Международный менеджмент и его особенности
6. Целевая ориентация международного менеджмента 7. Задачи международного менеджмента.
8. Мотивация интернационализации хозяйственной деятельности 9. Факторы адаптации к окружающей среде за границей.
10. Мероприятия по адаптации импортных технологий и оборудования к условиям принимающей страны.
11. Многонациональная компания.
12. Транснациональная корпорация (ТНК)
13. Эволюция перехода национальной компании в статус международной
14. ТНК – наиболее эффективная форма международного предпринимательства.

15. Определение национальности ТНК
16. Учет национальных стереотипов в деятельности международного менеджера.
17. Этапы развития отношений головной компании с зарубежными филиалами.
18. Основные формы организационной структуры управления внешнеэкономической деятельностью международных компаний.
19. Четыре типа подходов к построению стратегии ТНК
20. Содержание стратегического плана международной корпорации
21. Характерные черты современной стратегии ТНК
22. Основные формы корпоративной интеграции в международном бизнесе.
23. Международный стратегический альянс.
24. Цели международной интеграции.
25. Американский национальный стереотип международного менеджера.
26. Английский национальный стереотип международного менеджера.
27. Французский национальный стереотип международного менеджера.
28. Национальный стереотип международного менеджера, характерный для стран Ближнего и Среднего Востока.
29. Китайский национальный стереотип международного менеджера.
30. Японский национальный стереотип международного менеджера.
31. Выбор сферы деятельности на внешнем рынке.
32. Выбор принимающей страны.
33. Выбор зарубежного партнера.
34. Структура основных данных экономического анализа внешней среды, необходимых международному менеджеру.
35. Структура основных данных политического анализа внешней среды, необходимых международному менеджеру.
36. Ролевые функции международного менеджера в контексте анализа внешней среды.
37. Мировая валютная система на современном этапе развития мирового хозяйства.
38. Инструменты срочного рынка.
39. Форвардные валютные контракты.
40. Фьючерсные валютные контракты.
41. Опционный контракт.
42. Своп – контракт.
43. Принципы подхода государства к деятельности международных компаний на его территории
44. Государственное регулирование деятельности международных компаний.
45. Возможности международных компаний в условиях Европейского союза.
46. Стили менеджмента в России.
47. Мероприятия международных компаний по предотвращению конфликтов с правительством принимающих государств.
48. Особенности стиля менеджмента в зависимости от страны деятельности компании.

49. Западный стиль менеджмента.
50. Азиатский стиль менеджмента
51. Деловой этикет вне зависимости от стиля менеджмента.
52. Значение этики для глобального менеджера
53. Основные черты этичного ведения международного бизнеса
54. Подготовка персонала для работы за границей
55. Местные граждане и экспатрианты в штате зарубежного филиала
56. Должностные обязанности международного менеджера
57. Специфика управления коллективами, в состав которых входят иностранцы
58. Способы обучения местного персонала в принимающей стране стилю менеджмента международной компании
59. Специфика воздействия на персонал за рубежом
60. Стратегия выдвижения на руководящие должности в зарубежных филиалах международных компаний
61. Организация Объединенных Наций (ООН), международные экономические организации ООН.
62. Организация ООН по промышленному развитию (ЮНИДО). Конференция по торговле (ЮНКТАД).
63. Продовольственная и сельскохозяйственная организация (ФАО).
64. Европейский союз (ЕС)
65. Ассоциация государств юго-восточной Азии (АСЕАН)
66. Ассоциация регионального сотрудничества Южной Азии (СААРК)
67. Азиатско – Тихоокеанское экономическое сотрудничество (АТЭС)
68. Международно торговые организации (Всемирная торговая организация (ВТО) Генеральное соглашение о тарифах и торговле (ГАТТ)).
69. Международно торговая палата (МТП)
70. Международный валютный фонд (МВФ).
71. Аутсорсинг
72. Альянсы (стратегическое партнерство)
73. Трансграничные слияния и поглощения.
74. Современные формы организации международных перевозок
75. Государственное регулирование и управление внешнеэкономической деятельностью
76. Схемы стратегического планирования деятельности международных компаний
77. Методы оптимизации управления компаниями при разных типах стратегий
78. Роль высшего руководства фирм в формировании и развитии конкурентных стратегий
79. Особенности трудовых отношений в международной компании между руководством и работниками
90. Мотивационные и организационные проблемы в работе с персоналом международных организаций
91. Инвестиционные решения в международном менеджменте

92. Структура страхования внешнеэкономической деятельности
93. Страхование и внешнеторговый контракт
94. Страхование экспортных кредитов
95. Цели и направления технологической политики МНК
96. Международный рынок технологий организация исследований и разработок
97. Планирование международных НИОКР
98. Организация международных НИОКР и структуры управления НИОКР
99. Сущность и значимость процесса управления человеческими ресурсами
100. Отбор персонала и модели обучения персонала
101. Оценка результатов труда в международных компаниях

#### **Критерии оценивания компетенций:**

Оценки **«отлично»** заслуживает обучающийся, имеющий систематические и глубокие знания учебного материала, предусмотренного программой; усвоившему основную литературу и знакомому с дополнительной литературой по программе; усвоившему взаимосвязь основных понятий дисциплины и умеющему применять их к анализу и решению практических задач; умеющему сопоставить данные и обобщить материал; безупречно выполнившему в процессе изучения дисциплины все задания, предусмотренные формами текущего контроля.

#### **Компетенции ПК-1, ПК-6 освоены на повышенном уровне.**

Оценки **«хорошо»** заслуживает обучающийся, обнаруживший хорошие знания учебного материала, предусмотренного программой и успешно выполнивший все задания, предусмотренные формами текущего контроля, но допустивший незначительные погрешности при изложении теории и формулировке основных понятий.

#### **Компетенции ПК-1, ПК-6 полностью освоены на базовом уровне.**

Оценка **«удовлетворительно»** выставляется обучающемуся, обнаружившему знания основного учебного материала, предусмотренного программой, в объеме необходимом для дальнейшей учебы и работы по специальности, выполнившему все задания, предусмотренные формами текущего контроля, но допустившему значительные ошибки. Оценка может быть снижена за: непоследовательное изложение материала; неполное изложение материала; неточности в изложении фактов или описании процессов; неумение обосновывать выводы, оперировать основными терминами и понятиями.

#### **Компетенции ПК-1, ПК-6 частично освоены на базовом уровне.**

Оценка **«неудовлетворительно»** выставляется обучающемуся: если содержание ответа не соответствует поставленному в билете вопросу или отсутствует; если обнаружены пробелы в знании основного материала, предусмотренного программой, допущены принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных программой заданий; не выполнены отдельные задания, предусмотренные формами текущего контроля.

#### **Вопросы к дискуссии**

## **1. Тема 1 Международное управление**

1. Основные особенности современного мирового рынка
2. Суть и характеристики международного управления
3. Стимулы для интернационализации компании и мотивации менеджмента
- 4. Возможности и барьеры на пути выхода на мировой рынок**
- 5. Организационные структуры в международных компаниях**

## **Тема 2 Международные коммерческие операции**

1. Основные тенденции развития малого бизнеса и особенности его государственной поддержки
2. Международные торговые операции и посреднические услуги
3. Особенности управления международными перевозками и предоставления транспортных услуг
- 4. Стратегическое планирование в ТНК и модели выхода на зарубежные рынки**
- 5. Управление эффективностью деятельности в международных компаниях**

## **Тема 3 Внешнеэкономическая деятельность**

1. Особенности внешнеэкономической деятельности в России
2. Организация работы для исследовательских подрядчиков
3. Методы определения таможенной стоимости
- 4. Оценка внешнеэкономической деятельности предприятия**
- 5. Управление персоналом.**

### **1. Критерии оценивания компетенций**

***Оценка «отлично» выставляется студенту,*** если он, осуществляя сбор и обработку исходных данных для составления проектов финансово-хозяйственной, производственной и коммерческой деятельности (бизнес-планов) организации, выполняет расчеты по материальным, трудовым и финансовым затратам, необходимых для производства и реализации выпускаемой продукции, освоения новых видов продукции, производимых услуг, подготовить исходные данные для проведения расчетов и анализа экономических и финансово-экономических показателей, характеризующих деятельность организации. Анализируя информацию о потенциальных партнерах на внешних рынках, способен документально оформлять внешнеторговые контракты. Оценка «отлично» выставляется студенту, если теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов; он исчерпывающе, последовательно, четко и логично излагает материал; свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний; использует в ответе дополнительный материал; все предусмотренные программой задания выполнены, качество их выполнения оценено на высоком уровне; анализирует полученные результаты; проявляет самостоятельность при выполнении заданий. Компетенции ПК-1, ПК-6 освоены на высоком уровне.

***Оценка «хорошо» выставляется студенту,*** если он, осуществляя сбор и обработку исходных данных для составления проектов финансово-хозяйственной, производственной и коммерческой деятельности (бизнес-планов) организации, выполняет расчеты по материальным, трудовым и финансовым затратам, необходимых для производства и реализации выпускаемой продукции, освоения новых видов продукции, производимых услуг, подготовить исходные данные для проведения расчетов и анализа экономических и финансово-экономических показателей, характеризующих деятельность организации. Анализируя информацию о потенциальных партнерах на внешних рынках, способен документально оформлять внешнеторговые контракты. Оценка «хорошо» выставляется студенту, если теоретическое содержание курса освоено на достаточном уровне, с

незначительными пробелами; он последовательно излагает материал, испытывая незначительные трудности; справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, допуская неточности; все предусмотренные программой задания выполнены, качество их выполнения оценено на среднем уровне; проявляет самостоятельность при выполнении заданий. Компетенции ПК-1, ПК-6 освоены на среднем уровне.

**Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту**, если он, осуществляя сбор и обработку исходных данных для составления проектов финансово-хозяйственной, производственной и коммерческой деятельности (бизнес-планов) организации, выполняет расчеты по материальным, трудовым и финансовым затратам, необходимых для производства и реализации выпускаемой продукции, освоения новых видов продукции, производимых услуг, подготовить исходные данные для проведения расчетов и анализа экономических и финансово-экономических показателей, характеризующих деятельность организации. Анализируя информацию о потенциальных партнерах на внешних рынках, способен документально оформлять внешнеторговые контракты. Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если теоретическое содержание курса освоено на низком уровне, со значительными пробелами; он непоследовательно излагает материал, испытывая значительные трудности; справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, допуская ошибки; все предусмотренные программой задания выполнены, качество их выполнения оценено на низком уровне. Компетенции ПК-1, ПК-6 освоены на минимальном уровне.

**Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту**, если он не осуществляет сбор и обработку исходных данных для составления проектов финансово-хозяйственной, производственной и коммерческой деятельности (бизнес-планов) организации, не выполняет расчеты по материальным, трудовым и финансовым затратам, необходимых для производства и реализации выпускаемой продукции, освоения новых видов продукции, производимых услуг, подготовить исходные данные для проведения расчетов и анализа экономических и финансово-экономических показателей, характеризующих деятельность организации. Не может анализировать информацию о потенциальных партнерах на внешних рынках, способен документально оформлять внешнеторговые контракты. Зачет не выставляется студенту, если он не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы, компетенции ПК-1, ПК-6 не сформированы, большинство предусмотренных программой учебных заданий не выполнено, качество их выполнения оценено числом баллов, близким к минимальному.

## **Вопросы для собеседования**

1. Перечислите основные особенности функционирования мирового рынка.
2. Приведите пример регулирования взаимодействия участников мирового рынка международной организацией.
3. Перечислите транснациональные корпорации, работающие на российском рынке.
4. Как мировой рынок оказывает влияние на внутреннее производство страны?
5. 1. 2. Факторы адаптации менеджмента к внешней среде за границей
6. Глобальный международный менеджмент
7. В чем состоят наиболее значимые возможности выхода на внешний рынок для российской фирмы?
8. Охарактеризуйте основные факторы, способствующие корпоративной интеграции в международном бизнесе.

9. Какие проблемы должна решать компания в процессе интернационализации?
10. В чем заключаются особенности целей международной фирмы?
11. В чем проявляется специфика исследования отрасли международной фирмой?
12. Какие формы предпринимательства без образования юридического лица существуют в России и за рубежом?
13. В чем разница между коммерческими и некоммерческими организациями?
14. Сравните положение полных товариществ в России, Германии и Франции, покажите сходство и различия.
15. В чем заключается специфика кооперативов как особой формы предпринимательства?
16. В чем различие экспортной и реэкспортной сделки?
17. Какие документы предъявляются при прохождении товара через таможенную границу?
18. Какие виды сделок относятся к обеспечивающим в международной торговле?
19. Что определяет доля промышленных товаров в общей структуре внешней торговли страны?
20. Каковы особенности торговли продовольствием?
21. Каков состав международного рынка инжиниринговых услуг?
22. Как осуществляется передача технологий на внешнем рынке?
23. Как осуществляется внешнеэкономическая торговля продукции в разобранном виде?
24. В чем заключается сущность перевозок по схемам «от двери до двери» и «точно вовремя»?
25. Охарактеризуйте маршруты движения автотранспорта.
26. Назовите основные разделы, которые включают в себя транспортные тарифы.
27. От каких факторов зависит стоимость перевозок на различных видах транспорта?
28. Какие основные документы регламентируют условия и правила перевозок на транспорте?
29. В чем особенности оформления документации при организации международных перевозок грузов?
30. В чем состоят наиболее значимые возможности выхода на внешний рынок для российской фирмы?
31. Насколько существенны расхождения в статусе обществ с ограниченной ответственностью по российскому и немецкому законодательствам?
32. Как антидемпинговая политика и административные ограничения могут повлиять на выбор контрагента?
33. Что означает требование внутренней и внешней непротиворечивости целей при выборе контрагента?
34. Какова роль допущений и мнений руководства фирмы в планировании работы с контрагентами?
35. По каким причинам может быть запрещен ввоз или вывоз товаров с территории РФ?
36. Чем занимается таможенный брокер?
37. Что представляет собой «таможенная очистка товара»?
38. Какие таможенные режимы относятся к основным?
39. Что определяется с помощью таможенного режима?
40. Что представляет собой «декларирование товара»?
41. Какие правовые документы регламентируют помещение товара под определенный таможенный режим?

42. Какой метод является основным при определении таможенной стоимости товара?
43. Какие товары являются однородными?
44. Когда используется резервный метод определения таможенной стоимости товара?
45. Какие таможенные платежи подлежат уплате при перемещении товара через таможенную границу?
46. Каким товарам предоставляется беспошлинный ввоз на территорию РФ?
47. В чем сущность методики расчета цены единицы товара в контракте и общей стоимости контракта?
48. Какие способы фиксации цен могут быть использованы при составлении контракта и какова их экономическая сущность?
49. Что характеризуют цены, используемые в контракте под названием «публикуемые и справочные»?
50. Какие виды цен могут использоваться контрагентами при заключении контракта?
51. Почему расширение международной специализации приводит к отказу от мер импортного протекционизма?
52. В чем состоят наиболее значимые возможности выхода на внешний рынок для российской фирмы?
53. В чем причины существования разных моделей корпоративного управления, принятых в большинстве стран континентальной Европы, с одной стороны, и в США и Великобритании — с другой?
54. Что включает в себя предпродажная доработка товара при проведении внешнеэкономических сделок?
55. Каковы методы государственной поддержки экспорта в России? Дайте сравнительную характеристику страновых особенностей государственной поддержки экспорта.
56. Каким странам предоставляется «режим наибольшего благоприятствования»?
57. Как влияют изменения условий производства на цену продукции и ее конкурентоспособность?
58. Какова роль и значение «конкурентного листа» в установлении контрактных цен?
59. В чем причины многообразия форм международных финансово-промышленных групп?
60. При помощи каких показателей производится расчет экономической эффективности экспорта?
61. Какова методика определения показателей эффективности импортных операций?
62. Какие модели используются для оптимизации размещения научно-исследовательских и конструкторских подразделений МНК?
63. Чем определяется выбор формы сотрудничества в сфере НИОКР?
64. Как национальные особенности воздействуют на политику МНК в сфере НИОКР?
65. Какие формы международной кооперации вам известны? В чем заключается особенность многонациональной компании как формы международного бизнеса?
66. Правовой анализ внешней среды: что важно для принятия грамотных управленческих решений?
67. Что подразумевается под словами «установление цены в контракте»?

68. Какие организации регулируют международное экономическое сотрудничество?
69. Международный менеджмент как теория и практика рационального руководства предприятием за рубежом.
70. Какие виды скидок могут использоваться при установлении цены в контракте?
71. Экономический анализ внешней среды: что необходимо международному менеджеру?
72. Что существенно для международного менеджера в политических аспектах внешней среды?
73. Какова роль маркетингового анализа в принятии управленческих решений в международном бизнесе?
74. Охарактеризуйте основные факторы, способствующие корпоративной интеграции в международном бизнесе.
75. Опишите механизм формирования группы компаний. Каково влияние антимонопольного законодательства на этот процесс?
76. Раскройте сущность стратегии «Увеличение затрат на НИОКР»
77. Приведите пример использования стратегии «just-in-time» на российских предприятиях.
78. В чем заключаются управленческие проблемы международной фирмы, решаемые при помощи культурных инструментов?
79. Что выступает критерием эффективности внешней торговли на макроэкономическом уровне?
80. Как рассчитывается показатель эффективности внешнеэкономического товарооборота?
81. Чему равен эффект от экспортной деятельности предприятия?
82. Какими составляющими характеризуется цена потребления товара?
83. Чему должен быть равен показатель эффективности, чтобы признать импортную операцию экономически целесообразной?
84. Каким показателям необходимо уделить внимание при анализе деятельности внешнеторгового предприятия?
85. Как рассчитывается скорость оборота средств в экспортных операциях?
86. Что показывает коэффициент доходности импортных операций?
87. Что понимается под термином «валютный риск» и каковы причины его появления?
88. Что понимается под хеджированием валютного риска и каковы основные инструменты, используемые для этих целей финансовым менеджером?
89. Охарактеризуйте инструменты хеджирования транзакционных валютных рисков, обобщите преимущества и недостатки каждого из рассматриваемых инструментов.
90. Каковы современные особенности развития технологий?
91. Какие существуют способы финансирования международных НИОКР?
92. Какие типы организации международных НИОКР используются в международном бизнесе, каковы их преимущества и недостатки?

### **Критерии оценки**

#### **1. Критерии оценивания компетенций**

*Оценка «отлично» выставляется студенту, если он, осуществляя сбор и обработку исходных данных для составления проектов финансово-хозяйственной, производственной и коммерческой деятельности (бизнес-планов) организации, выполняет расчеты по материальным, трудовым и финансовым затратам, необходимых для производства и реализации выпускаемой продукции, освоения новых видов продукции, производимых услуг, подготовить исходные данные для проведения расчетов и анализа*

экономических и финансово-экономических показателей, характеризующих деятельность организации. Анализируя информацию о потенциальных партнерах на внешних рынках, способен документально оформлять внешнеторговые контракты. Оценка «отлично» выставляется студенту, если теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов; он исчерпывающе, последовательно, четко и логично излагает материал; свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний; использует в ответе дополнительный материал; все предусмотренные программой задания выполнены, качество их выполнения оценено на высоком уровне; анализирует полученные результаты; проявляет самостоятельность при выполнении заданий. Компетенции ПК-1, ПК-6 освоены на высоком уровне.

**Оценка «хорошо» выставляется студенту**, если он, осуществляя сбор и обработку исходных данных для составления проектов финансово-хозяйственной, производственной и коммерческой деятельности (бизнес-планов) организации, выполняет расчеты по материальным, трудовым и финансовым затратам, необходимых для производства и реализации выпускаемой продукции, освоения новых видов продукции, производимых услуг, подготовить исходные данные для проведения расчетов и анализа экономических и финансово-экономических показателей, характеризующих деятельность организации. Анализируя информацию о потенциальных партнерах на внешних рынках, способен документально оформлять внешнеторговые контракты. Оценка «хорошо» выставляется студенту, если теоретическое содержание курса освоено на достаточном уровне, с незначительными пробелами; он последовательно излагает материал, испытывая незначительные трудности; справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, допуская неточности; все предусмотренные программой задания выполнены, качество их выполнения оценено на среднем уровне; проявляет самостоятельность при выполнении заданий. Компетенции ПК-1, ПК-6 освоены на среднем уровне.

**Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту**, если он, осуществляя сбор и обработку исходных данных для составления проектов финансово-хозяйственной, производственной и коммерческой деятельности (бизнес-планов) организации, выполняет расчеты по материальным, трудовым и финансовым затратам, необходимых для производства и реализации выпускаемой продукции, освоения новых видов продукции, производимых услуг, подготовить исходные данные для проведения расчетов и анализа экономических и финансово-экономических показателей, характеризующих деятельность организации. Анализируя информацию о потенциальных партнерах на внешних рынках, способен документально оформлять внешнеторговые контракты. Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если теоретическое содержание курса освоено на низком уровне, со значительными пробелами; он непоследовательно излагает материал, испытывая значительные трудности; справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, допуская ошибки; все предусмотренные программой задания выполнены, качество их выполнения оценено на низком уровне. Компетенции ПК-1, ПК-6 освоены на минимальном уровне.

**Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту**, если он не осуществляет сбор и обработку исходных данных для составления проектов финансово-хозяйственной, производственной и коммерческой деятельности (бизнес-планов) организации, не выполняет расчеты по материальным, трудовым и финансовым затратам, необходимых для производства и реализации выпускаемой продукции, освоения новых видов продукции, производимых услуг, подготовить исходные данные для проведения расчетов и анализа экономических и финансово-экономических показателей, характеризующих деятельность организации. Не может анализировать информацию о потенциальных партнерах на внешних рынках, способен документально оформлять внешнеторговые контракты. Зачет не выставляется студенту, если он не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки,

неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы, компетенции ПК-1, ПК-6 не сформированы, большинство предусмотренных программой учебных заданий не выполнено, качество их выполнения оценено числом баллов, близким к минимальному.

### **Темы докладов**

по дисциплине «Основы управления в международных компаниях»

#### **Базовый уровень**

1. Международный бизнес. Периодизация развития международного бизнеса.
2. Целенаправленная ориентация международного менеджмента.
3. Охарактеризуйте ТНК - наиболее эффективную форму международного предпринимательства.
4. Эпоха уступок, эпоха национальных государств, эпоха глобализации.
5. Обсудите этапы взаимоотношений головной компании с зарубежными филиалами.
6. Опишите содержание стратегического плана международной корпорации.
7. Основные формы корпоративной интеграции в международном бизнесе.
8. Американский национальный стереотип является международным менеджером.
9. Национальный стереотип международного менеджера, типичного для стран Ближнего Востока.
10. Опишите четыре типа подходов к стратегиям построения ТНК.

#### **Повышенный уровень**

1. Продовольственная и сельскохозяйственная организация (ФАО).
2. Опишите концепцию аутсорсинга.
3. Опишите концепцию трансграничных слияний и поглощений.
4. Опишите государственное регулирование и управление внешнеэкономической деятельностью.
5. Описать схему стратегического планирования международных компаний.
6. Опишите методы оптимизации управления компанией в разных типах стратегий.
7. Опишите роль топ-менеджеров в формировании и развитии конкурентных стратегий
8. Опишите особенности трудовых отношений в международной компании между руководством и сотрудниками.
9. Опишите мотивационные и организационные проблемы в работе с персоналом международных организаций.
10. Структура страхования внешнеторговой деятельности.
11. Страхование и внешнеторговый контракт.
12. Страхование экспортных кредитов.

### **Критерии оценки**

#### **1. Критерии оценивания компетенций**

*Оценка «отлично» выставляется студенту, если он, осуществляя сбор и обработку исходных данных для составления проектов финансово-хозяйственной, производственной и коммерческой деятельности (бизнес-планов) организации, выполняет расчеты по материальным, трудовым и финансовым затратам, необходимых для производства и реализации выпускаемой продукции, освоения новых видов продукции, производимых услуг, подготовить исходные данные для проведения расчетов и анализа экономических и финансово-экономических показателей, характеризующих деятельность организации. Анализируя информацию о потенциальных партнерах на внешних рынках,*

способен документально оформлять внешнеторговые контракты. Оценка «отлично» выставляется студенту, если теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов; он исчерпывающе, последовательно, четко и логично излагает материал; свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний; использует в ответе дополнительный материал; все предусмотренные программой задания выполнены, качество их выполнения оценено на высоком уровне; анализирует полученные результаты; проявляет самостоятельность при выполнении заданий. Компетенции ПК-1, ПК-6 освоены на высоком уровне.

**Оценка «хорошо» выставляется студенту**, если он, осуществляя сбор и обработку исходных данных для составления проектов финансово-хозяйственной, производственной и коммерческой деятельности (бизнес-планов) организации, выполняет расчеты по материальным, трудовым и финансовым затратам, необходимых для производства и реализации выпускаемой продукции, освоения новых видов продукции, производимых услуг, подготовить исходные данные для проведения расчетов и анализа экономических и финансово-экономических показателей, характеризующих деятельность организации. Анализируя информацию о потенциальных партнерах на внешних рынках, способен документально оформлять внешнеторговые контракты. Оценка «хорошо» выставляется студенту, если теоретическое содержание курса освоено на достаточном уровне, с незначительными пробелами; он последовательно излагает материал, испытывая незначительные трудности; справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, допуская неточности; все предусмотренные программой задания выполнены, качество их выполнения оценено на среднем уровне; проявляет самостоятельность при выполнении заданий. Компетенции ПК-1, ПК-6 освоены на среднем уровне.

**Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту**, если он, осуществляя сбор и обработку исходных данных для составления проектов финансово-хозяйственной, производственной и коммерческой деятельности (бизнес-планов) организации, выполняет расчеты по материальным, трудовым и финансовым затратам, необходимых для производства и реализации выпускаемой продукции, освоения новых видов продукции, производимых услуг, подготовить исходные данные для проведения расчетов и анализа экономических и финансово-экономических показателей, характеризующих деятельность организации. Анализируя информацию о потенциальных партнерах на внешних рынках, способен документально оформлять внешнеторговые контракты. Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если теоретическое содержание курса освоено на низком уровне, со значительными пробелами; он непоследовательно излагает материал, испытывая значительные трудности; справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, допуская ошибки; все предусмотренные программой задания выполнены, качество их выполнения оценено на низком уровне. Компетенции ПК-1, ПК-6 освоены на минимальном уровне.

**Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту**, если он не осуществляет сбор и обработку исходных данных для составления проектов финансово-хозяйственной, производственной и коммерческой деятельности (бизнес-планов) организации, не выполняет расчеты по материальным, трудовым и финансовым затратам, необходимых для производства и реализации выпускаемой продукции, освоения новых видов продукции, производимых услуг, подготовить исходные данные для проведения расчетов и анализа экономических и финансово-экономических показателей, характеризующих деятельность организации. Не может анализировать информацию о потенциальных партнерах на внешних рынках, способен документально оформлять внешнеторговые контракты. Зачет не выставляется студенту, если он не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы, компетенции ПК-1, ПК-6 не сформированы, большинство предусмотренных программой учебных

заданий не выполнено, качество их выполнения оценено числом баллов, близким к минимальному.

## **Темы презентаций**

по дисциплине «Основы управления в международных компаниях»

1. Коммерческая эра экспансии.
2. Многонациональная компания
- 3.. Мотивация интернационализации экономической деятельности
4. Этапы отношений головной компании с иностранными филиалами.
5. Основные формы организационной структуры управления внешнеторговой деятельностью международных компаний.
6. Четыре типа подходов к строительным стратегиям ТНК
7. Содержание стратегического плана международной корпорации
8. Международный стратегический альянс.
9. Цель международной интеграции.
10. Американский национальный стереотип является международным менеджером.
11. Английский национальный стереотип международного менеджера.
12. Французский национальный стереотип международного менеджера.
13. Международная торговая организация (Всемирная торговая организация (ВТО) Общее соглашение о тарифах и торговле (ГАТТ)).
14. Концепция аутсорсинга
15. Концепция альянсов (стратегическое партнерство)
16. Концепция трансграничных слияний и поглощений.
17. Современные формы организации международных перевозок
18. Государственное регулирование и управление внешнеэкономической деятельностью
19. Схема стратегического планирования международных компаний
20. Методы оптимизации управления компанией в разных типах стратегий
21. Структура страхования внешнеторговой деятельности
22. Страховой и внешнеторговый договор
22. Страхование экспортных кредитов
23. Цели и направления технологической политики МНК.

## **Критерии оценки**

### **1. Критерии оценивания компетенций**

*Оценка «отлично» выставляется студенту, если он, осуществляя сбор и обработку исходных данных для составления проектов финансово-хозяйственной, производственной и коммерческой деятельности (бизнес-планов) организации, выполняет расчеты по материальным, трудовым и финансовым затратам, необходимых для производства и реализации выпускаемой продукции, освоения новых видов продукции, производимых услуг, подготовить исходные данные для проведения расчетов и анализа экономических и финансово-экономических показателей, характеризующих деятельность организации. Анализируя информацию о потенциальных партнерах на внешних рынках, способен документально оформлять внешнеторговые контракты. Оценка «отлично» выставляется студенту, если теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов; он исчерпывающе, последовательно, четко и логично излагает материал; свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний; использует в ответе дополнительный материал; все предусмотренные программой задания выполнены, качество их выполнения оценено на высоком уровне; анализирует полученные результаты; проявляет самостоятельность при выполнении заданий. Компетенции ПК-1, ПК-6 освоены на высоком уровне.*

**Оценка «хорошо» выставляется студенту**, если он, осуществляя сбор и обработку исходных данных для составления проектов финансово-хозяйственной, производственной и коммерческой деятельности (бизнес-планов) организации, выполняет расчеты по материальным, трудовым и финансовым затратам, необходимых для производства и реализации выпускаемой продукции, освоения новых видов продукции, производимых услуг, подготовить исходные данные для проведения расчетов и анализа экономических и финансово-экономических показателей, характеризующих деятельность организации. Анализируя информацию о потенциальных партнерах на внешних рынках, способен документально оформлять внешнеторговые контракты. Оценка «хорошо» выставляется студенту, если теоретическое содержание курса освоено на достаточном уровне, с незначительными пробелами; он последовательно излагает материал, испытывая незначительные трудности; справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, допуская неточности; все предусмотренные программой задания выполнены, качество их выполнения оценено на среднем уровне; проявляет самостоятельность при выполнении заданий. Компетенции ПК-1, ПК-6 освоены на среднем уровне.

**Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту**, если он, осуществляя сбор и обработку исходных данных для составления проектов финансово-хозяйственной, производственной и коммерческой деятельности (бизнес-планов) организации, выполняет расчеты по материальным, трудовым и финансовым затратам, необходимых для производства и реализации выпускаемой продукции, освоения новых видов продукции, производимых услуг, подготовить исходные данные для проведения расчетов и анализа экономических и финансово-экономических показателей, характеризующих деятельность организации. Анализируя информацию о потенциальных партнерах на внешних рынках, способен документально оформлять внешнеторговые контракты. Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если теоретическое содержание курса освоено на низком уровне, со значительными пробелами; он непоследовательно излагает материал, испытывая значительные трудности; справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, допуская ошибки; все предусмотренные программой задания выполнены, качество их выполнения оценено на низком уровне. Компетенции ПК-1, ПК-6 освоены на минимальном уровне.

**Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту**, если он не осуществляет сбор и обработку исходных данных для составления проектов финансово-хозяйственной, производственной и коммерческой деятельности (бизнес-планов) организации, не выполняет расчеты по материальным, трудовым и финансовым затратам, необходимых для производства и реализации выпускаемой продукции, освоения новых видов продукции, производимых услуг, подготовить исходные данные для проведения расчетов и анализа экономических и финансово-экономических показателей, характеризующих деятельность организации. Не может анализировать информацию о потенциальных партнерах на внешних рынках, способен документально оформлять внешнеторговые контракты. Зачет не выставляется студенту, если он не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы, компетенции ПК-1, ПК-6 не сформированы, большинство предусмотренных программой учебных заданий не выполнено, качество их выполнения оценено числом баллов, близким к минимальному.

## **Зачетное задание**

по дисциплине «Основы управления в международных компаниях»

### **Вопросы к собеседованию (зачетное)**

1. Международный бизнес. Периодизация развития международного бизнеса.

2. Коммерческая эра расширения.
3. Эпоха уступок, эпоха национальных государств, эпоха глобализации.
4. Характерные черты современного бизнеса.
5. Международное управление и его функции
6. Целенаправленная ориентация международного менеджмента
7. Проблемы международного управления.
8. Мотивировка интернационализации экономической деятельности
9. Факторы адаптации к окружающей среде за рубежом.
10. Адаптационная деятельность импортируемых технологий и оборудования к условиям принимающей страны.

Уметь

1. описывать многонациональные компании.
2. дать характеристику транснациональной корпорации (ТНК)
3. дать характеристику эволюции перехода от национальной компании к международному статусу
4. дать характеристику ТНК - наиболее эффективную форму международного предпринимательства.
5. дать определение ТНК
6. анализировать национальные стереотипы в международном менеджере.
7. дать характеристику этапам взаимоотношений головной компании с зарубежными филиалами.
8. описать основные формы организационной структуры управления внешнеторговой деятельностью международных компаний.
9. описать четыре типа подходов к стратегиям построения ТНК
10. описать содержание стратегического плана международной корпорации

Владеть:

1. Характерные черты современных стратегий ТНК
2. Основные формы корпоративной интеграции в международном бизнесе.
3. Международный стратегический альянс.
4. Цель международной интеграции.
5. Американский национальный стереотип является международным менеджером.
6. Английский национальный стереотип международного менеджера.
7. Французский национальный стереотип международного менеджера.
8. Национальный стереотип международного менеджера, характерного для стран Ближнего Востока.
9. Китайский национальный стереотип международного менеджера.
10. Японский национальный стереотип международного менеджера.

11. Организация Объединенных Наций (ООН), международные экономические организации Объединенных Наций.

12. Организация Объединенных Наций по промышленному развитию (ЮНИДО).

Конференция по вопросам торговли (ЮНКТАД).

13. Продовольственная и сельскохозяйственная организация (ФАО).

14. Европейский союз (ЕС)

15. Ассоциация государств Юго-Восточной Азии (АСЕАН)

16. Ассоциация регионального сотрудничества Южная Азия (СААРК)

17. Азия - Тихоокеанское экономическое сотрудничество (АТЭС)

18. Международная торговая организация (Всемирная торговая организация (ВТО)

Общее соглашение о тарифах и торговле (ГАТТ)).

19. Международная торговая палата (ИСС)

20. Международный валютный фонд (МВФ).

21. дать характеристику концепции аутсорсинга

22. дать характеристику концепции альянсов (стратегическое партнерство)

23. дать характеристику концепции трансграничных слияний и поглощений.
24. дать характеристику современным формам организации международных перевозок
25. описать государственное регулирование и управление внешнеэкономической деятельностью
26. описать схему стратегического планирования международных компаний
27. охарактеризовать методы оптимизации управления компанией в различных типах стратегий
28. описать роль фирм высшего руководства в формировании и развитии конкурентных стратегий
29. охарактеризовать особенности трудовых отношений в международной компании между руководством и работниками
30. описать мотивационные и организационные проблемы в работе с персоналом международных организаций
31. Структура страхования внешнеторговой деятельности
32. Страховой и внешнеторговый договор
33. Страхование экспортных кредитов
34. Цели и направления технологической политики МНК
35. Исследования и разработки на международном технологическом рынке
36. Планирование международных исследований и разработок
37. Организация международных исследований и разработок и структур
38. Суть и значение управления человеческими ресурсами
39. Выбор персонала и модели обучения персонала
40. Оценка результатов работы в международных компаниях

### **Задание практического характера**

#### **Задание 1. Рассмотреть и ответить на вопросы:**

Компания «Тойота»: способы проникновения на зарубежные рынки.

Во многих отношениях «Тойота» стала жертвой своих собственных успехов. До 60-х гг. «Тойота» оставалась неизвестной автомобильной компанией. В 1950 г. «Тойота» выпустила всего лишь 11 700 транспортных средств. В 1970 г. производство увеличилось до 1,6 млн машин, а в 1990 г. цифра достигла 4,12 млн. С течением времени «Тойота» стала третьей по значимости автомобильной компанией и самым большим экспортером машин в мире. По мнению многих аналитиков, резкий подъем «Тойоты» связан с высоким уровнем производства и моделями машин мирового класса, все это превратило ее не только в самую продуктивную автомобильную компанию мира, но и в корпорацию, которая постоянно производила высококачественные автомобили, имеющие лучший дизайн.

Большую часть своего существования «Тойота» экспортировала автомобили на мировые рынки со своих заводов в Японии, однако к началу 80-х гг. политическое давление и разговоры о местных правилах заставили изначально нерасположенную к этому компанию «Тойота» пересмотреть свою стратегию экспорта. В 1981 г. «Тойота» уже согласилась на «добро-вольные» ограничения по экспорту с США, следствием этого было отсутствие роста экспорта с 1981 по 1984 г. В результате «Тойота» задумалась об открытии своих заводов по производству машин за рубежом.

Первый завод появился как совместное предприятие с «GeneralMotors» (50/50 %) в 1983 г. под названием «NewUnitedMotorManufacturingInc.» (NUMMI). NUMMI, расположенная во Фремонте (Калифорния) начала выпускать автомобили «ChevroletNova» для GM в декабре 1984 г. Максимальная производительность этого завода была 250 тыс. машин в год.

Для «Тойоты» совместное предприятие предоставило возможность узнать, сможет ли она выпускать качественные машины в США, используя американских рабочих и

поставщиков. «Тойота» также приобрела опыт в общении с американским профсоюзом, поэтому избежала «добровольных» ограничений по импорту. К осени 1986 г. завод работал на полную мощность, и по первым показателям можно было судить, что завод приближался к уровню производительности и качества, близкому к тем, которые достигались на главном заводе «Тойоты» в Японии — «Такаоке».

Воодушевленная своим успехом с NUMMI, «Тойота» в декабре 1985 г. объявила, что она построит завод по производству автомобилей в Джорджтауне (Кентукки). Завод, начавший свою функционирование в мае 1988 г., официально имел мощность производства до 200 тыс. «Camrys» в год, однако к началу 1990 г. завод выпускал 220 тыс. машин в год. Этот успех сопровождался заявлением «Тойоты» о постройке второго завода в Джорджтауне, который также должен производить 200 тыс. автомобилей в год. Два завода и NUMMI в общем дали «Тойоте» возможность производить 660 тыс. автомобилей в год в Северной Америке.

Помимо заводов в Америке, «Тойота» начала строить заводы в Европе в ответ на растущее протекционистское давление там. «Тойота» также предвидела уменьшение торговых барьеров в 1992 г. среди государств-членов Европейского союза. В 1989 г. было объявлено, что компания будет строить завод в Англии, который к 1997 г. произведет 200 тыс. машин в год. Подразумевалось, что после 1992 г. большая часть продукции завода будет экспортироваться в остальные страны Евросоюза. Это решение побудило премьер-министра Франции охарактеризовать Англию как «японского авианосца, находящегося на острове в ожидании атаки». Опасаясь того, что Евросоюз ограничит ее экспансию, «Тойота» присоединилась к другим японским автомобильным компаниям, согласившимся удерживать свою долю на европейском авторынке до 11 %, по крайней мере, до 2000 г.

Дела не всегда шли гладко. Основной проблемой было выстраивание сети поставщиков за рубежом, которую можно было бы сравнить с сетью «Тойоты» в Японии. На встрече с североамериканской ассоциацией поставщиков «Тойоты» в 1990 г. руководство компании довело до их сведения, что процент брака на запчасти, произведенных 75 североамериканскими и европейскими поставщиками был в сто раз больше по сравнению с уровнем брака запчастей, которые поставляют 147 японских поставщиков. Руководители «Тойоты» также отметили, что запчасти, произведенные в Северной Америке и Европе имели тенденцию быть значительно дороже подобных запчастей, производимых в Японии. Из-за этих проблем «Тойота» импортировала многие запчасти из Японии для сборки автомобилей в Северной Америке и Европе. Однако увеличение импорта запчастей из Японии только усилило торговое напряжение между США и Японией. Большой объем импорта такого рода явился камнем преткновения в торговых переговорах между США и Японией. Чтобы выйти из этой ситуации, «Тойота» увеличила количество машин, собираемых в Северной Америке и Европе. К 1996 г. 70 % машин «Тойоты», собираемых в США и Европе, производилось на местном уровне, по сравнению с 40 % в 1990 г. Чтобы достичь этого, «Тойота» организовала интенсивное обучение поставщиков, как в Европе, так и в США, направленное на ознакомление местных поставщиков с японскими методами производства.

#### ***Вопросы:***

1. Обоснуйте, какие из известных Вам способов и видов проникновения на зарубежные рынки использовала компания «Тойота».

2. Выделите основные проблемы, с которыми сталкивалась компания при работе на зарубежных рынках, с точки зрения менеджмента. Каким образом руководство компании пыталось их разрешить? Что, по Вашему мнению, можно было еще предпринять для решения названных проблем?

**Задание 2.** В соответствии с данными исследований по опросу 74 топ-менеджеров американских МНК только 23 % полагают, что знание иностранного языка необходимо

для ведения бизнеса за рубежом, и связывают этот факт с повышением эффективности производства. На чем основываются позиции остальных 77 %? Обоснуйте Ваше мнение.

**Задание 3.** Один из широко дискутируемых вопросов в международном бизнесе — должен ли труд менеджеров оплачиваться в соответствии с преобладающими стандартами в каждой стране или система оплаты должна быть равнозначная? Обоснуйте Ваше видение проблемы: как меняется ситуация, если фирма проводит этноцентрическую, полицентрическую или глобальную кадровую стратегию?

**Задание 4.** Согласно данным «TowersPerrin» — международной консалтинговой компании по управлению человеческими ресурсами, средняя заработная плата высшего топ-менеджера (СЕО) в США (в независимости от величины и формы собственности) в 1996 г. составила 927 896 долл. (включая бонусы, исключая владение акциями). Для французского СЕО это — 600 052 долл., для гражданина ФРГ — 512 651, СЕО из Великобритании получает 483 815 долл., японский СЕО — 558 457 долл.

Среднегодовая оплата труда американского СЕО крупной зарубежной компании увеличилась с 2,3 до 5,8 млн. долл. (когда стало учитываться владение акциями) в 1996 г. и достигла 7,8 млн долл. в 1997 г. СЕО крупной японской компании («Сони», Мацусита») получает от 1,2 до 1,5 млн долл. ежегодно. Аналогичные цифры для Европы — не более 2,5 млн долл.

Чем, по Вашему мнению, объясняется разница в цифрах?

## **Критерии оценки**

### **1. Критерии оценивания компетенций**

**Оценка «отлично» выставляется студенту**, если он, осуществляя сбор и обработку исходных данных для составления проектов финансово-хозяйственной, производственной и коммерческой деятельности (бизнес-планов) организации, выполняет расчеты по материальным, трудовым и финансовым затратам, необходимых для производства и реализации выпускаемой продукции, освоения новых видов продукции, производимых услуг, подготовить исходные данные для проведения расчетов и анализа экономических и финансово-экономических показателей, характеризующих деятельность организации. Анализируя информацию о потенциальных партнерах на внешних рынках, способен документально оформлять внешнеторговые контракты. Оценка «отлично» выставляется студенту, если теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов; он исчерпывающе, последовательно, четко и логично излагает материал; свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний; использует в ответе дополнительный материал; все предусмотренные программой задания выполнены, качество их выполнения оценено на высоком уровне; анализирует полученные результаты; проявляет самостоятельность при выполнении заданий. Компетенции ПК-1, ПК-6 освоены на высоком уровне.

**Оценка «хорошо» выставляется студенту**, если он, осуществляя сбор и обработку исходных данных для составления проектов финансово-хозяйственной, производственной и коммерческой деятельности (бизнес-планов) организации, выполняет расчеты по материальным, трудовым и финансовым затратам, необходимых для производства и реализации выпускаемой продукции, освоения новых видов продукции, производимых услуг, подготовить исходные данные для проведения расчетов и анализа экономических и финансово-экономических показателей, характеризующих деятельность организации. Анализируя информацию о потенциальных партнерах на внешних рынках, способен документально оформлять внешнеторговые контракты. Оценка «хорошо» выставляется студенту, если теоретическое содержание курса освоено на достаточном уровне, с незначительными пробелами; он последовательно излагает материал, испытывая незначительные трудности; справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, допуская неточности; все предусмотренные программой задания выполнены, качество их выполнения оценено на среднем уровне; проявляет

самостоятельность при выполнении заданий. Компетенции ПК-1, ПК-6 освоены на среднем уровне.

**Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту**, если он, осуществляя сбор и обработку исходных данных для составления проектов финансово-хозяйственной, производственной и коммерческой деятельности (бизнес-планов) организации, выполняет расчеты по материальным, трудовым и финансовым затратам, необходимых для производства и реализации выпускаемой продукции, освоения новых видов продукции, производимых услуг, подготовить исходные данные для проведения расчетов и анализа экономических и финансово-экономических показателей, характеризующих деятельность организации. Анализируя информацию о потенциальных партнерах на внешних рынках, способен документально оформлять внешнеторговые контракты. Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если теоретическое содержание курса освоено на низком уровне, со значительными пробелами; он непоследовательно излагает материал, испытывая значительные трудности; справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, допуская ошибки; все предусмотренные программой задания выполнены, качество их выполнения оценено на низком уровне. Компетенции ПК-1, ПК-6 освоены на минимальном уровне.

**Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту**, если он не осуществляет сбор и обработку исходных данных для составления проектов финансово-хозяйственной, производственной и коммерческой деятельности (бизнес-планов) организации, не выполняет расчеты по материальным, трудовым и финансовым затратам, необходимых для производства и реализации выпускаемой продукции, освоения новых видов продукции, производимых услуг, подготовить исходные данные для проведения расчетов и анализа экономических и финансово-экономических показателей, характеризующих деятельность организации. Не может анализировать информацию о потенциальных партнерах на внешних рынках, способен документально оформлять внешнеторговые контракты. Зачет не выставляется студенту, если он не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы, компетенции ПК-1, ПК-6 не сформированы, большинство предусмотренных программой учебных заданий не выполнено, качество их выполнения оценено числом баллов, близким к минимальному.

## СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

### Основная литература

1. Дерен, В. И. Экономика и международный бизнес: учебник и практикум для вузов / В. И. Дерен, А. В. Дерен, О. Н. Миркина. — 4-е изд., испр. и доп. — Москва: Юрайт, 2025. — 327 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16523-4. — URL: <https://urait.ru/bcode/565194> (дата обращения: 17.02.2026). — Режим доступа: Электронно-библиотечная система «Юрайт», по подписке.
2. Рутко, Д. Ф. Международный менеджмент : учебное пособие для студентов учреждений высшего образования по специальности «Государственное управление и экономика» / Д. Ф. Рутко ; Академия управления при Президенте Республики Беларусь. — Минск : Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2024. — 383 с. — ISBN 978-985-527-714-0. — URL: <https://library.bntu.by/books/rutko-d-f-mezhdunarodnyj-menedzhment/>.
3. Ведяшова, А. В. Международный менеджмент: учебное пособие / А. В. Ведяшова, А. А. Исоков ; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Национальный исследовательский Мордовский государственный университет им. Н. П. Огарёва. — Саранск: Издатель Афанасьев В. С., 2024. — 87 с. — ISBN 978-5-907877-28-3. — URL: <https://cat.gpntb.ru/index.php?id=EC/ShowFull&bid=a1f33fffb1bcf309dbe02d0841345d36&irbDb=ESVODT>.
4. Шапкин, И. Н. Менеджмент: учебник и практикум для вузов / И. Н. Шапкин, А. Н. Алексеев, Е. С. Бурыкин [и др.]. — 5-е изд., пер. и доп. — Москва: Юрайт, 2024. — 589 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09158-8. — URL: <https://urait.ru/bcode/544945> (дата обращения: 17.02.2026). — Режим доступа: Электронно-библиотечная система «Юрайт», по подписке.
5. Гречко, Е. А. Географические различия систем корпоративного управления: учебник для вузов / Е. А. Гречко. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Юрайт, 2025. — 157 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13693-7. URL: <https://library.bmstu.ru/Catalog/Details/Urait/559E9407-767C-4D67-9EBF-86A958CC441A>.

### Дополнительная литература

1. Луговнина, С.М. Международный менеджмент : учебное пособие : / С.М. Луговнина ; Поволжский государственный технологический университет. — Йошкар-Ола : Поволжский государственный технологический университет, 2019. — 156 с. : табл. — Режим доступа: URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=562249>. — Библиогр.: с. 150. — ISBN 978-5-8158-2076-0. — Текст : электронный.
2. Макарова, Е.Л. Международный менеджмент : учебное пособие : / Е.Л. Макарова, М.Г. Подопригора ; Министерство образования и науки



научные и учебные материалы, газетные и журнальные статьи, монографии, диссертации и дипломы, опубликованные на различных сайтах; Сайты электронных изданий и обычных СМИ, специализирующихся в области экономики и бизнеса; Сайты организаций, занимающихся научно-исследовательской, просветительской и иной деятельностью в сфере экономики и др.)

2. <http://econline.h1.ru> – каталог ссылок на лучшие экономические и финансовые ресурсы сети Интернет.

3. <http://www.consultant.ru/> - нормативно-правовая документация