

**Белорусский государственный университет**

**УТВЕРЖДАЮ**

Проректор по учебной работе и  
образовательным инновациям

О.Н. Здрок

« 2 » июля 2020 г.

Регистрационный № УД-9275/уч.



**МЕЖДУНАРОДНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

**Учебная программа учреждения высшего образования  
по учебной дисциплине для специальности:**

1-26 02 02 Менеджмент (по направлениям)

направление специальности:

1-26 02 02 - 05 Менеджмент (международный)

2020 г.

Учебная программа составлена на основе ОСВО 1-26 02 02 - 2013, учебных планов № Е 26-223/уч., № Е 26з-236/уч., № Е 26з-238/уч. от 30.05.2013 г

**СОСТАВИТЕЛИ:**

В.П.Пугачев, д.т.н., профессор кафедры международного менеджмента экономического факультета БГУ.

**РЕЦЕНЗЕНТЫ:**

В.М.Карпенко – доцент кафедры инноватики и предпринимательской деятельности экономического факультета БГУ, к.т.н., доцент;


Т.Н.Беляцкая – зав. кафедрой менеджмента БГУИР, д.э.н., доцент.

**РЕКОМЕНДОВАНА К УТВЕРЖДЕНИЮ**

Кафедрой международного менеджмента экономического факультета (протокол №11 от 28.05.2020г.).

Научно-методическим Советом Белорусского государственного университета (протокол № 5 от 17.06.2020 г.).

Зав. кафедрой международного менеджмента  
экономического факультета БГУ  
д.э.н., профессор .....



Карпенко Е.М.

## ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Данная дисциплина представляет собой системное изложение теоретических основ и практики международного менеджмента и является составной частью подготовки студентов по специализации «менеджер-экономист» в контексте управления международным бизнесом предприятий и организаций Республики Беларусь.

### **Цель и задачи изучения дисциплины.**

**Цель учебной дисциплины** “Международный менеджмент” – комплексное ознакомление студентов с основными понятиями и категориями международного менеджмента, содержанием международных деловых операций, инструментами обоснования и принятия управленческих решений в международном бизнесе, а так же - получение системных экономических и организационно-управленческих знаний и умений, необходимых для решения задач управления внешнеэкономической деятельностью предприятий в условиях современного рынка.

### **Задачи учебной дисциплины:**

овладение студентами основными понятиями, методами и инструментами международного менеджмента;

получение студентами знаний о механизмах управления международным бизнесом в условиях глобализации мирового рынка;

приобретение студентами знаний и умений применения науки и искусства международного менеджмента в современной внешнеэкономической деятельности;

формирование у студентов навыков решения управленческих задач при подготовке и осуществлении деятельности предприятий и организаций на внешних рынках;

освоение принципов и инструментов международного менеджмента по анализу современных рынков, в том числе в сфере международной торговли и информационной поддержки экспортно-импортных операций.

В данной дисциплине изучаются следующие темы: основы организации международного бизнеса, концепции и стратегии менеджмента в условиях конкурентной международной среды и глобализации, деятельность иностранных и совместных предприятий на территории Беларуси, развитие товаропроводящей сети белорусских предприятий за рубежом, особенности конкурентоспособности белорусских товаров и услуг на внутреннем и внешних рынках, методы формирования и реализации маркетинговых стратегий, рекламы и сбыта, логистики, международные системы качества, стандартизации и сертификации товаров и услуг в соответствии с международными рекомендациями, этика

международного бизнеса, применение современных информационных технологий и инструментов электронного бизнеса во внешнеэкономической деятельности и торговле. При этом акцент в изучении дисциплины делается на следующие основные категории:

**международная компания** как главный субъект международного бизнеса;

**международные деловые операции**, т. е. важнейшие виды трансграничной деловой активности компаний на международных рынках в лице национальных предприятий и многонациональных корпораций;

**функции управления в международных компаниях**, т. е. важнейшие сферы управления на предприятиях – стратегический менеджмент, маркетинг-менеджмент, операционный и технологический менеджмент, финансовый менеджмент, управление человеческими ресурсами.

В ходе обучения студентов важное внимание уделяется характерным трудностям внешнеэкономической деятельности предприятий и организаций и формированию у студентов целостного представления о подготовке и принятии практических организационно-управленческих решений по выходу белорусских субъектов хозяйствования на международные рынки в условиях усиливающейся международной конкуренции.

Дисциплина «Международный менеджмент» относится к циклу специальных дисциплин государственного компонента.

Для полноценного изучения данной дисциплины студенты должны владеть базовыми знаниями по таким предметам, как «Теоретические основы менеджмента», «Управление организацией» и «Международный бизнес».

#### **Требования к компетенциям.**

Освоение образовательной программы по учебной дисциплине «Международный менеджмент» по специальности 1-26 02 02 «Менеджмент (по направлениям)» осуществляется в соответствии с требованиями образовательного стандарта по данной специальности и должно обеспечить формирование следующих академических, социально-личностных и профессиональных компетенций:

#### **академические компетенции:**

АК – 1. Владеть и применять базовые научно-теоретические знания для решения теоретических и практических задач.

АК – 2. Владеть системным и сравнительным анализом.

АК – 3. Владеть исследовательскими навыками.

АК – 4. Уметь работать самостоятельно.

АК – 5. Быть способным генерировать новые идеи (обладать креативностью).

АК – 6. Владеть междисциплинарным подходом при решении проблем.

АК – 8. Владеть навыками устной и письменной коммуникации.

***социально-личностные компетенции:***

СЛК – 1. Иметь высокую гражданственность и патриотизм, знать права и соблюдать обязанности гражданина.

СЛК - 2. Иметь навыки социального взаимодействия.

СЛК - 3. Владеть способностью к межличностным коммуникациям.

СЛК – 5. Уметь критиковать и быть самокритичным.

СЛК – 6. Уметь работать в команде.

***профессиональные компетенции:***

ПК–14. Принимать эффективные управленческие решения в экономической сфере.

ПК–16. Уметь анализировать деятельность организации на международных рынках и разрабатывать стратегии их завоевания.

В результате изучения учебной дисциплины “Международный менеджмент” студент должен:

**знать:**

теоретические основы, этапы развития и важнейшие ключевые понятия и термины современного международного менеджмента и бизнеса;

внешнюю среду современного международного бизнеса;

национальные деловые стереотипы, менталитет и особенности культуры ведущих стран мира;

важнейшие инструменты стратегического планирования и управления в сфере международного бизнеса;

**уметь:**

анализировать источники экономической и организационно-управленческой информации с целью выявления условий, особенностей и возможностей ведения эффективной внешнеэкономической деятельности в конкретной стране;

делать выбор необходимых методов и инструментов для использования специальных знаний в конкретной организационно-управленческой ситуации;

обосновывать принятие управленческих решений при анализе учебных задач международного бизнеса субъектов хозяйствования;

**владеть:**

методами анализа внешней среды международной компании;

методами осуществления международных бизнес-операций.

**Структура учебной дисциплины**

Дисциплина изучается в 6 семестре (дневное отделение), 5-6 семестр (заочная форма), 6-7 семестре (заочная сокращенная форма).

Всего на изучения учебной дисциплины «Международный менеджмент» отведено:

-для очной формы получения высшего образования - 80 часов, в том числе аудиторных занятий - 52 часа, из них: 34 часа – лекций, 16 часов - семинарских занятий, 2 часа – управляемая самостоятельная работа.

Трудоемкость учебной дисциплины составляет 2 зачетные единицы.

Форма текущей аттестации - зачет.

-для студентов заочной и заочной сокращенной формы получения высшего образования - 80 часов, в том числе 12 аудиторных часов, из них 8 часов – лекций, 4 часа - семинарских занятий.

Трудоемкость учебной дисциплины составляет 2 зачетные единицы.

Форма текущей аттестации – зачет.

# СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОГО МАТЕРИАЛА

## Раздел 1

### ***ОСНОВЫ МЕЖДУНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТА***

#### ***1.1. Введение в дисциплину «Международный менеджмент».***

Предмет, цели и задачи дисциплины. Понятие международного бизнеса. Главные факторы и этапы развития менеджмента международного бизнеса, его предпосылки и экономическое содержание. Характерные черты современного бизнеса. Трактовка категории международный менеджмент. Специфические черты международного менеджмента. Факторы, влияющие на деятельность предприятия за рубежом. Конкурентоспособность международных компаний (МНК). Роль международного менеджмента в становлении конкурентоспособности МНК. Эволюция перехода национальной компании в статус международной. Транснациональная компания (ТНК) как разновидность международной компании.

#### ***1.2. Задачи, функции и базовые компетенции менеджера международной компании.***

Ключевые компетенции МНК и её конкурентоспособность на мировом рынке. Компетенции компании – как умение менеджеров и персонала компании эффективно использовать имеющиеся ресурсы в условиях мирового рынка. Пример корпорации Toyota - компетенция в производстве сравнительно недорогих автомобилей высокого качества, источником чего служат способности менеджеров корпорации в сфере производства и снабжения. Уровни компетенций международного менеджера. Компетенции менеджера и его успех. Базовые компетенции менеджера международного бизнеса. Роль личностных компетенций. Список Эйзенхауэра. Карьера менеджера международного бизнеса. Самоменеджмент - тайм менеджмент и самооценка менеджера международного бизнеса. Тесты личностных характеристик менеджера. Опросник Айзенка.

#### ***1.3. Мировое хозяйство и международное разделение труда.***

Мировое хозяйство и мировой рынок. Международная экономическая интеграция. Роль международных организаций в регулировании международного бизнеса: ООН, МВФ, ВТО, ЕС, СНГ, Евразийский Экономический Союз. Международные компании и многонациональные корпорации. Состав и структура многонациональной корпорации. Профиль МНК, структура продуктового портфеля. Интернациональное производство как один из основных источников эффективного функционирования предприятий, МНК и ТНК.

#### ***1.4. Организационные формы ведения международного бизнеса и международной кооперации.***

Общепринятая международная классификация фирм. Последовательность принятия решения о ведении зарубежных деловых операций. Анализ эффективности существующего бизнеса. Характеристика целевой страны. Цели и этапы интернационализации компании. Модели интернационализации компании. Стадии интернационализации. Индекс транснационализации МНК. Мировой рейтинг МНК. Способы ведения международных деловых операций. Международный стратегический альянс: определение и отличительные черты. Понятие межорганизационных соглашений.

## **Раздел 2**

### ***СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ В МЕЖДУНАРОДНЫХ КОМПАНИЯХ***

#### ***2.1. Фактор глобализации в международном бизнесе и оценка готовности Беларуси к глобализации.***

Общая характеристика глобализации. Интернационализация и глобализация. Глобализация рынков и глобализация производства. Стадии глобализации. Тенденции экономической глобализации и регионализации. Региональная экономическая интеграция, сущность, этапы и особенности. Преимущества и недостатки процессов глобализации для организаций и предприятий, участвующих во внешнеэкономической деятельности. Беларусь и глобализация. Последствия глобализации для экономики Беларуси.

#### ***2.2. Международный стратегический менеджмент МНК.***

Понятие международного стратегического менеджмента. Предпосылки и основные определения стратегического менеджмента. Функции и задачи стратегического планирования, краткосрочное и долгосрочное планирование, требования к стратегическому плану. Миссия и стратегические цели МНК. Методы, инструменты и технологии международного стратегического менеджмента.

#### ***2.3. Международный маркетинг менеджмент МНК.***

Определение маркетинг менеджмента. Концепция международного маркетинг менеджмента. Важнейшие вопросы международного маркетинга: в какую страну и с каким товаром продвигаться компании? какие способы проникновения использовать?; какие компоненты маркетинг микса применить?



Интернет как средство исследования зарубежного рынка. Торговые и информационные сети в системе международного маркетинга. Отраслевая и региональная специфика маркетинга. Международная продуктовая, сбытовая и ценовая политика. Глобальные и международные бренды.

#### ***2.4. Категории видения, миссии и стратегических целей развития компании.***

Формулировка стратегии – определение стратегических целей и стратегического плана, обеспечивающего их достижение на базе видения и миссии МНК сформированных по результатам анализа внешней и внутренней среды. Формулировка стратегии должна включать в себя оценку масштаба зарубежных операций и контроля над ними, требуемых миссией компании. В каких видах бизнеса компания будет участвовать в зарубежной стране и как компания собирается конкурировать в избранных стратегических областях бизнеса, каковы масштабы и сроки международной экспансии, как будет осуществляться управление отдельными функциями.

#### ***2.5. Содержание стратегического анализа международной компании.***

Стратегический анализ международной компании включает:  
изучение внешней среды бизнеса;  
определение конкурентной отраслевой динамики;  
выявление ключевых факторов успеха в отрасли;  
анализ конкурентов;  
определение конкурентной позиции компании в отрасли;  
формулировка стратегии компании.

Последовательность анализа внешней международной среды.  
Направления анализа внутренней среды. Возможные основания для возникновения конфликта между корпоративными и национальными целями.

#### ***2.6. Выбор конкурентной стратегии международной компании.***

Предпосылки формирования стратегии международной фирмы. Теория международной конкуренции Майкла Портера. Конкурентное преимущество компании. Два источника конкурентных преимуществ компании: дифференциация, лидерство в издержках. Две области конкуренции – широкая и сфокусированная. Четыре базовые конкурентные стратегии. Выбор конкретной конфигурации видов деятельности МНК на основе стратегического анализа внешнего окружения и внутренних характеристик компании.

#### ***2.7. Реализация стратегии развития международной компании.***

Реализация выбранной стратегии МНК и построение подходящей организационной структуры, выработка системы контроля над осуществлением стратегических решений, формированием функциональных стратегий. Международная производственная стратегия, международная научно-техническая стратегия (НИОКР), международная маркетинговая стратегия, международная финансовая стратегия, управление валютными рисками и оборотным капиталом. Международная стратегия в сфере человеческих ресурсов, основанная на оценке имеющихся трудовых и управленческих ресурсов, обучении и оценке персонала корпорации и ее отдельных подразделений в разных странах. Главная задача на стадии реализации выбранной стратегии – формирование тактики действий, тактических целей и мер по реализации стратегических планов. Роль менеджеров среднего звена.

### **Раздел 3.**

## ***СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ МЕЖДУНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТА***

### ***3.1. Роль информационных технологий в обеспечении конкурентоспособности МНК на мировых рынках.***

Международная конкурентоспособность. Ключевые факторы конкурентоспособности. Формы, уровни и методы конкуренции. Теоретические модели оценки конкурентоспособности. Факторы национальной конкурентоспособности Беларуси и государственные механизмы повышения конкурентоспособности продукции белорусских предприятий. Инновации как фактор конкурентоспособности. Международные рейтинги конкурентоспособности. Особенности конкурентной борьбы на международных рынках. Инструменты повышения конкурентоспособности - лизинг, факторинг, аутсорсинг, франчайзинг и др.

### ***3.2. Технология всеобщего менеджмента качества - TQM. Роль систем стандартизации и сертификации в обеспечении конкурентоспособности МНК на мировом рынке.***

Технология всеобщего менеджмента качества и конкурентоспособность МНК. Понятия и определения. Значение сертификации для успешной работы на внешних рынках. Международные организации по сертификации. Международные стандарты ИСО серии 9000. Экологическая сертификация и маркировка. Требования в отношении этикетирования, маркировки и упаковки. Внедрение стандартов ИСО в Республике Беларусь. Стандарты как фактор инновационности.

Сертификация импортных товаров. Проблемы внедрения менеджмента качества на белорусских предприятиях.

### ***3.3. Цена и ценовая политика в международном бизнесе. Технологии цепочек добавленной стоимости.***

Ценностно-ориентированный менеджмент в МНК. Показатели добавленной стоимости. Мировые цены сырьевых товаров. Определение цены на рынках готовых изделий. Влияние валютного курса на экспортные и импортные цены. Анализ и прогноз мировых цен. Скидки. Порядок формирования экспортной цены. Проблемы ценообразования. Источники информации о ценах. Влияние инфляции на экспортные и импортные цены. Виды ценовой политики. Экспортные ценовые политики. Разработка ценовой стратегии МНК.

### ***3.4. Международный финансовый менеджмент.***

Международный финансовый менеджмент: определение, основные задачи и особенности. Мировая валютная система (МВС) и этапы ее становления. Форвардный валютный контракт. Фьючерсный валютный контракт. Опционный валютный контракт. Теория паритета покупательной способности валюты. Теория паритета процентных ставок. Эффект Фишера. Международный эффект Фишера. Поиск источников финансирования. Менеджмент валютных рисков. Виды валютных рисков. Управление валютными рисками как одна из важнейших задач международного финансового менеджмента. Два основных метода управления валютными рисками. Классификация валютных оговорок.

### ***3.5. Международный инвестиционный менеджмент Формы международных инвестиций.***

Международные инвестиции как форма движения международного финансового капитала. Инвестиционные способы ведения зарубежных операций. Значение иностранных инвестиций для развития национальных экономик. Основные участники инвестиционного процесса. Классификация необходимых потребностей иностранных инвестиций на разных уровнях. Прямая и косвенная формы инвестиционного процесса. Международные инвестиции. Международные инвестиционные компании. Различные формы коллективного инвестирования как наиболее динамичный сектор финансового рынка.

### ***3.6. Кросскультурные проблемы и этика международного менеджмента.***

Предмет кросскультурного менеджмента. Соотношение кросскультурного и международного менеджмента. Принципы кросскультурного менеджмента. Культурный шок и кросскультурная усталость. Типы корпоративных культур. Модель культуры Герта Хофстеде. Особенности ведения переговоров с иностранными компаниями. Культурное образование международного менеджера. Национальные деловые стереотипы. Деловая национальная этика как фактор кросс-культурного анализа. Этика международного менеджмента. Этически сложные решения. Четыре основных подхода к принятию этически сложных решений.

**УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ КАРТА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**  
**Дневная форма получения образования**

Номер раздела, темы	Название раздела, темы	Количество аудиторных часов					Количество часов УСР	Формы Контроля занятий
		Лекции	Практические занятия	Семинарские занятия	Лабораторные занятия	Иное		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	<b>ОСНОВЫ МЕЖДУНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТА</b>	8		4				
1.1	Введение в дисциплину «Международный менеджмент»	2						Устный опрос
1.2	Задачи, функции и базовые компетенции менеджера международной компании	2		2				Дискуссии по деловым кейсам, Тесты
1.3	Мировое хозяйство и международное разделение труда	2						
1.4	Организационные формы ведения международного бизнеса и международной кооперации	2		2				Устный опрос, дискуссии по деловым кейсам
2	<b>СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ В МЕЖДУНАРОДНЫХ КОМПАНИЯХ</b>	14		8				
2.1	Фактор глобализации в международном бизнесе и оценка готовности Беларуси к глобализации.	2						Устный опрос

2.2	Международный стратегический менеджмент.	2		2				Устный опрос, дискуссии по деловым кейсам
2.3	Международный маркетинг менеджмент.	2		2				КТ1, Устный опрос, эссе, дискуссии по деловым кейсам
2.4	Категории видения, миссии и стратегических целей развития компании.	2		2				Дискуссии по деловым кейсам, тесты
2.5	Содержание стратегического анализа международной компании.	2						Устный опрос, Тесты
2.6	Выбор конкурентной стратегии международной компании.	2		2				КТ2, Презентации РРТ, Дискуссии по деловым кейсам, тесты
2.7	Реализация стратегии развития международной компании.	2						Устный опрос
3	<b>СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ МЕЖДУНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТА</b>	12		4				
3.1	Роль информационных технологий в обеспечении конкурентоспособности международных компаний на мировых рынках.	2						Устный опрос, дискуссии по деловым кейсам
3.2	Технология всеобщего менеджмента качества - TQM. Роль систем стандартизации и сертификации в международном бизнесе	2		2				Устный опрос, дискуссии по подготовленным эссе
3.3	Цена и ценовая политика в международном бизнесе. Технологии цепочек добавленной стоимости.	2						Устный опрос

3.4	Международный финансовый менеджмент	2		2				КТ3. Устный опрос, решение задач. Дискуссии по деловым кейсам.
3.5	Международный инвестиционный менеджмент. Формы международных инвестиций.	2						Устный опрос
3.6	Кросскультурные проблемы и этика международного менеджмента	2					2	КТ4, УСР - Защита контрольной работы.
	Итого	34		16			2	

**УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ КАРТА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**  
**Заочной и заочной сокращенной формы получения образования**

№ раздела и темы	Название раздела, темы	Количество аудиторных часов					Количество часов УСП	Формы Контроля занятий
		Лекции	Практические занятия	Семинарские занятия	Лабораторные занятия	Иное		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.1	Введение в дисциплину «Международный менеджмент».	2						Устный опрос, реферат
1.4	Организационные формы ведения международного бизнеса и международной кооперации.	2		2				Устный опрос, дискуссии по статусу МНК, Тесты
2.2	Международный стратегический менеджмент.	2						Устный опрос
2.6	Выбор конкурентной стратегии международной компании.	2		2				Устный опрос КТ1- КР Дискуссии по деловым кейсам
	Итого	8		4				



## **ИНФОРМАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ**

### **Перечень основной литературы**

- 1.Паньшин, Б.Н. Менеджмент международного бизнеса: курс лекций /Б.Н.Паньшин. – Минск: БГУ, 2008.
- 2.Данильченко, А.В. Международный менеджмент./ А.В.Данильченко, О.Ф.Малашенкова, К.В.Якушенкова. – Минск. 2012.
3. Кони́на Н.Ю. Современные проблемы менеджмента, маркетинга и предпринимательства. Монография. МГИМО, М. 2018.
4. Медведев А.Г. Международный менеджмент. Стратегические решения в многонациональных компаниях. Учебник, Высшая школа менеджмента, М. 2014.
- 5.ГоШухун, Паньшин,Б.Н., Зубарев,А.Е. / Свободные экономические зоны в Китае: итоги и перспективы развития. Теория и практика/ ГоШухун, Б.Н. Паньшин, А.Е.Зубарев. –Минск: Изд. центр БГУ, 2012.
6. Сейфуллаева, М.Э. Международный менеджмент / М.Э. Сейфуллаева – М., 2012.

### **Перечень дополнительной литературы**

- 1.Ансофф,И. Стратегическое управление / И. Ансофф. –М.:Экономика,2009.
- 2.Бауэрсокс,Д. Логистика. Интегрированная цепь поставок, = Logistical Management: TheIntegrated SupplyChainProcess/ Д. Бауэрсокс. –М: Олимп-Бизнес, 2005. –640 с.
- 3.Друкер,П.Управление,нацеленное на результаты:Пер.сангл.–М.,2009.
- 4.Друкер,П.Эффективный управляющий.–М.,2009.
- 5.Друкер,П.Ф.Задачи менеджмента в XXI веке. Пер.сангл.–М.:Вильямс,2010.
- 6.Котлер,Ф.Маркетинг менеджмент.Экспресс-курс.–СПб.:Питер,2010.
- 7.Кристофер,М. Логистика и управление цепочками поставок, Logistics and Supply Chain Management, Спб: Питер, 2004. –320 с.
- 8.Ламбен,Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. –М.: КноРус,2009.
- 9Линдерс,М.Р. Управление снабжением и запасами. Логистика - Purchasing and Supply Management. –М.: Виктория-плюс, 2002. –768 с
- 10.Портер, М. Конкуренция / М. Портер. –М.:Вильямс, 2005. –608 с.
- 11.Пивоваров,С.Э. Международный менеджмент.–СПб.:Питер,2010.–720 с.
- 12.Саймон, Г.А. Менеджмент в организациях. –М.: Экономика,2005.
- 13.Тейлор,Ф.У. Менеджмент.–М.:Контроллинг, 2009.
- 14.Тейлор, Ф.У. Принципы научного менеджмента.–М.,2009.

15. Томпсон, А.А., Стрикленд, А.Дж. Стратегический менеджмент. – М.: ЮНИТИ, 2010.

### **Интернет ресурсы**

Рекомендуемые сайты:

1. <http://www.elalog.org> – Европейская ассоциация логистики.
2. <http://www.cia-center.ru> – Информационный портал «Все о логистике».
3. <http://www.mclog> – Международный центр логистики
4. <http://www.madi.ru/logistics> – Координационный Совет по логистике
5. [www.ispu.ru/library/tqm/book/glava8/ls8\\_19.htm](http://www.ispu.ru/library/tqm/book/glava8/ls8_19.htm)
6. [www.customs.gov.by](http://www.customs.gov.by) – журнал «Таможня и ВЭД»
7. [www.profmedia.by](http://www.profmedia.by) – журнал «Валютное регулирование и ВЭД»
8. [www.gb.by](http://www.gb.by) – журнал «Главный бухгалтер»
9. [www.grevtsov.by](http://www.grevtsov.by) – издание «Юрист» агентства Гревцова
10. [www.trppm.by](http://www.trppm.by) – торгово-промышленная палата, консультации по ВЭД
11. [www.merchantconsult.com](http://www.merchantconsult.com) – Merchant Consult Group – консультации по ВЭД
12. [www.icetrade.by](http://www.icetrade.by) – информация о конкурсных торгах.
13. [www.export.by](http://www.export.by) – информация по вопросам экспорта.
14. [www.valex.net](http://www.valex.net) – консалтинг.
15. [www.tradepoint.org/](http://www.tradepoint.org/) – World Trade Point Federation
16. [www.usitc.gov](http://www.usitc.gov) – International Trade Commission
17. [www.wto.org](http://www.wto.org) – World Trade Organization
18. [www.ec.europa.eu/index\\_en.htm](http://www.ec.europa.eu/index_en.htm) – European Commission
19. <http://www.cis-industry.biz> – Торгово-промышленная площадка СНГ  
80296538316

Электронные источники:

- <http://www.logist.ru>
- <http://www.e-xecutive.ru>
- <http://www.sitmag.ru>
- <http://madi.ru/logistics>

## **Перечень рекомендуемых средств диагностики и методика формирования итоговой оценки**

В ходе изучения дисциплины проводится промежуточный и текущий контроль знаний студентов путем устного опроса, групповых дискуссий, выполнения аналитических заданий, проведения тестирования по ключевым моментам дисциплины международный менеджмент. Для контроля усвоения дисциплины учебным планом предусмотрен зачет. В течение семестра студентами выполняются реферативные работы, эссе, контрольная работа (КТ4).

### **Обучение студентов по данной дисциплине осуществляется:**

посредством чтения лекций;

посредством проведения семинарских занятий;

посредством использования раздаточного материала и мультимедийных презентаций;

путем организации дискуссий по конкретным деловым ситуациям и кейсам в сфере менеджмента международного бизнеса белорусских и зарубежных компаний при подготовке и реализации реальных внешнеторговых контрактов;

путем контроля уровня знаний студентов с применением методик тестирования, а также самостоятельной работы студентов.

Семинарские занятия проводятся по следующей схеме:

объявление темы, цели и плана проведения занятий;

обсуждение основных вопросов темы, деловых ситуаций, типовых кейсов;

выступление студентов с презентациями, эссе и рефератами;

проведение текущего контроля в форме тестов, опроса по основным экономическим категориям международного менеджмента, терминам, понятиям.

К каждой теме семинарского занятия также предлагаются задания для самостоятельной работы студентов. На занятиях кратко характеризуются нормативно правовые акты Республики Беларусь в области регулирования международного бизнеса в рамках темы занятия. Занятия завершаются обсуждением результатов контроля знаний, обобщением и выделением главного материала, и подведением итогов занятия.

### **Рейтинговая оценка итогов освоения учебного материала**

При оценке освоения учебного материала дисциплины «Международный менеджмент» предусмотрено 4 точки контроля - КТ:

КТ1, Тема 1.4: Организационные формы ведения международного бизнеса и международной кооперации. (Форма контроля – размещенное эссе по важнейшим формам ведения международного бизнеса и оценке степени интернационализации деятельности международной компании);

КТ2, Тема 2.6: Выбор конкурентной стратегии в международном менеджменте. (Форма контроля решение контрольных задач);

КТ3, тема 3.4: Международный финансовый менеджмент. (Форма контроля – тест по методам международного финансового менеджмента);

КТ4, тема 3.6: Контрольная работа – выполнение индивидуального задания по применению методов и инструментов международного менеджмента. (Форма контроля – предоставление в письменном виде и защита контрольной работы, либо, при дистанционном изучении курса – размещенная в образовательном портале экономического факультета на сайте дисциплины ММ выполненной контрольной работы в электронном виде).

Весовые коэффициенты, определяющие вклад текущего контроля знаний и текущей аттестации (зачет) в рейтинговую оценку:

- оценка эссе (оригинальность постановки проблемы и способа ее интерпретации/решения, самостоятельность и аргументированность суждений, грамотность и стиль изложения и т.д.) (КТ 1), (К1=0,25);
- оценка ответов и презентаций (КТ 2 - полнота ответа, ясность изложения презентации, наличие аргументов, примеров из практики), (К2=0,25);
- решений контрольных задач (КТ 3), (К3=0,25);
- оценка за контрольную работу (КТ 4), (К4=0,25).

Рейтинговая оценка по дисциплине ММ рассчитывается на основе оценки текущей успеваемости и текущей аттестации с учетом их весовых коэффициентов. Вес оценки по текущей успеваемости составляет 50 % (Кту=0,5), вес текущей аттестации – 50 % (Кта=0,5). Если студент набирает усредненное количество баллов – 4 и более, зачет принимается. Иначе - зачет не принимается.

### **Примерный перечень заданий для управляемой самостоятельной работы студентов**

Задание на УСР (КТ4) по выполнению индивидуальной контрольной работы по дисциплине - Международный менеджмент.

Индивидуальный вариант контрольной работы состоит из четырех частей:

первая часть – теоретические вопросы, которые необходимо раскрыть с использованием приведенного списка литературы;

вторая часть – решение логических заданий по определению конкурентных стратегий; базовых (эталонных) стратегий развития бизнеса; формулированию миссии и целей организации; определению стратегических целей организации и т.д.;

третья часть – решение задач с использованием матричных методов анализа, взвешенных оценок конкурентной позиции, методов стратегического анализа;

четвертая часть – проведение анализа миссии, стратегических целей и стратегии белорусской экспортной компании, динамики экспорта компании за последние 5 лет и SWOT анализа экспортных возможностей компании.

Перечень вопросов и индивидуальных заданий по вариантам представлен в таблице в соответствии с номером фамилии в списке учебной группы. Если в группе более 15 студентов, то для номеров по списку группы №16 - №30 задания повторяются, аналогично номерам 1-15.

ТАБЛИЦА ЗАДАНИЙ ПО ВАРИАНТАМ

Вариант по номеру в списке группы:	Номер задания первой части контрольной работы	Номер задания второй части контрольной работы	Номер задания третьей части контрольной работы	Номер белорусской экспортной компании для анализа в четвертой части контрольной работы
1	4	1,30	1	1
2	6	11,29	2	2
3	13	12,28	3	3
4	15	13,27	4	4
5	2	14,26	5	5
6	8	15,24	6	6
7	3	10,23	7	7
8	11	9,22	8	8
9	5	8,21	9	9
10	1	7,20	10	10
11	7	2,19	11	11
12	14	3,18	12	12
13	12	4,17	13	13
14	10	5,16	14	14
15	9	6,25	15	15

ЗАДАНИЯ первой части контрольной работы - (теоретические основы международного менеджмента):

1. Сущность международного стратегического менеджмента.
2. Этапы развития стратегического подхода к управлению международным бизнесом.

3. Понятие и виды конкурентных преимуществ МНК
4. Содержание и структура стратегического управления.
5. Содержание анализа экономической, политической, социальной и технологической компонент среды.
6. Анализ непосредственного окружения МНК -потребителей, поставщиков, конкурентов, рынка рабочей силы.
7. Анализ внутренней среды МНК: срезы внутренней среды, сильные и слабые стороны организации.
8. Методы анализа внешней среды МНК: SWOT-анализ, матрица возможностей, матрица угроз. Составление таблицы профиля среды.
9. Понятие миссии МНК, носители интересов миссии организации. Факторы выработки миссии.
10. Стратегические цели МНК. Понятие и виды целей. Иерархия целей.
11. Общие стратегии конкуренции МНК. Стратегии лидерства по издержкам. Стратегия дифференциации. Стратегия оптимальных издержек. Сфокусированные стратегии низких издержек и дифференциации.
12. Эталонные стратегии развития бизнеса МНК. Стратегии концентрированного роста. Стратегии интегрированного роста.
13. Стратегии диверсифицированного роста МНК. Стратегии сокращения.
14. Анализ стратегических альтернатив и выбор базовой стратегии развития МНК.
15. Сущность и порядок проведения PEST анализа международной среды компании, выходящей на зарубежные рынки.

ЗАДАНИЯ второй части контрольной работы - (стратегии и конкурентные преимущества МНК):

#### Задание 1

Pfizer International имеет предприятия в 27 странах и работает более чем на 10 национальных рынках. Компания производит фармацевтические товары (антибиотики и другие препараты), сельскохозяйственные и ветеринарные товары (корма для животных, вакцины, пестициды), химические товары (чистые вещества, нефтехимия, пластические вещества), потребительские товары (косметика и средства гигиены).

Десять региональных менеджеров отчитываются непосредственно перед президентом компании и осуществляют контроль за работой управляющих по странам. Задачи региональных менеджеров – планировать, развивать и выполнять дела компании Pfizer International в закрепленных за

каждые зарубежные регионы в полном соответствии с политикой и целями компании.

Менеджеры по странам несут полную ответственность за получение прибыли. Отвечают за все сферы деятельности, осуществляемые компанией на данной территории.

В некоторых больших высокоразвитых европейских странах были выделены менеджеры по продукту (фармацевтика, сельское хозяйство, потребительские товары). Кроме того, что штаб-квартира в Нью-Йорке осуществляет контроль над рыночными ценами по всем товарам компании, особенно за ценами на широко используемые фармацевтические товары, региональные и страновые менеджеры имеют значительную свободу в планировании и управлении делами компании на закрепленных за ними географических территориях. Это оправдано, потому что каждый регион и некоторые страны внутри региона имеют уникальный рынок и специфические рыночные механизмы. Конкуренция также широко варьируется от рынка к рынку. Все это определяет необходимость самостоятельности региональных и страновых менеджеров.

*Определить принцип построения структуры управления компанией и стратегические преимущества варианта построения.*

## Задание 2

Практика многих известных компаний предполагает передачу выполнения ряда функций другим компаниям, фирмам.

1. В течение многих лет компания Polaroid Corporation закупала пленку у фирмы Eastman Kodak, необходимую электронику – у фирмы Texas Instruments и корпуса фотоаппаратов – у фирмы Timex и некоторых других, сосредоточив при этом свои усилия на выпуске уникальных само проявляющихся отпечатков и разработке нового поколения фотоаппаратов и пленок. Фирма Nike концентрируется на разработке товара, маркетинге и передаче продукции различным торговцам, фактически передав за пределы компании все производство обуви и спортивной одежды.

2. Многие добывающие компании передают другим фирмам геологоразведочные работы, испытания и бурение.

3. Фирма Ernest & Julio Gallo Winery получает со стороны 95 % винограда для своего производства, перекладывая на фермеров все риски, связанные с выращиванием винограда, включая и риск плохой погоды, и сосредоточивается на изготовлении вина, маркетинге и продажах.

4. Большинство авиакомпаний получает питание, предлагаемое во время полетов, от внешних поставщиков, несмотря на то, что качество пищи является важным фактором при оценке пассажирами уровня обслуживания в целом.

*Укажите условия, в которых передача отдельных функций или операций другим фирмам оправдана. С чем связан риск такой передачи?. Насколько распространена подобная передача ?*

### Задание 3

Сферу стратегии компании представляют страны, которые являются важнейшими рынками сбыта продукции: Северо-Американские страны, страны Тихоокеанского кольца (Австралия, Япония, Южная Корея, Южно Азиатские страны).

Стратегия бизнеса основана на однотипной базовой стратегии по всему миру, при необходимости допускаются небольшие отклонения по странам. Стратегия по продукции предполагает высокий уровень ее стандартизации по всему миру. Заводы размещаются по принципу обеспечения максимального конкурентного преимущества (в странах с низкими затратами, близко к основным рынкам, географически распределены для минимизации транспортных расходов, используются несколько крупных заводов для максимизации экономии на масштабах производства).

Поставщики выбираются наиболее выгодные, из любого района мира. Маркетинг и сбыт в значительной степени скоординированы в мировом масштабе. При необходимости осуществляется некоторая адаптация к условиям страны, где компания ведет деятельность. Все основные стратегические решения принимаются в тесной координации с головной компанией. Организационная структура используется компанией для унификации операций, осуществляемых в каждой стране.

*Определите характер международной стратегии компании.*

### Задание 4

Для трех подразделений компании были найдены следующие формулировки миссии:

1. «Назначением отдела кадров является обеспечение успеха компании путем подготовки руководителей, создания высокоэффективных коллективов и увеличения потенциальных возможностей каждого служащего».



2. «Миссией отдела претензий является снижение общей стоимости предъявляемых рекламаций, суммы выплачиваемых компенсаций и числа заявлений по поводу порчи имущества, что обеспечивается использованием эффективных инструментов сдерживания роста стоимости претензий, предотвращения убытков, организацией эффективного контроля».

3. «Миссия системы охраны состоит в проведении мероприятий по защите персонала и имущества, используя предупредительные превентивные меры и соответствующие расследования».

*Определить особенности приведенных формулировок, характер подразделений и уровень миссий.*

### Задание 5

Ниже приведены примеры корпоративных целей трех известных компаний:

McDonalds – достигнуть 100 %-го удовлетворения клиента... ежедневно... в каждом ресторане... каждого клиента.

Rubbermaid:

- увеличить за пять лет ежегодный объем продаж с 1 млрд дол. до 2 млрд дол.; раз в полтора-два года выходить на новый рынок;
- обеспечить, чтобы 30 % от общего объема продаж приходились на товары, запущенные в производство за последние 5 лет;
- обеспечение самых низких издержек при самом высоком качестве продукции среди всех производителей отрасли;
- достигнуть среднего уровня годового прироста в 15 % по показателям объема продаж, прибыли и доходу по акциям.

McCormick & Company:

- достигнуть 20 %-го уровня доходов по акциям;
- довести годовой прирост продаж до 10 %;
- поддерживать средний уровень годового прироста дохода по акциям на уровне 15 %;
- сохранить показатель «задолженность к общей сумме капитала» на уровне до 40 %;
- выделять на выплату дивидендов 25 – 30 % чистого дохода;
- проводить политику приобретения других компаний, которые могли бы дополнить текущую деятельность и увеличить общие доходы;
- ликвидировать те направления деятельности, которые не приносят или не могут принести соответствующего дохода или не вписываются в стратегию компании.

*Выделить из числа приведенных целей стратегические. К какой группе относятся остальные цели?*

#### **Задание 6**

Ниже приведен перечень мероприятий стратегии:

Создание и управление высокопродуктивным хозяйственным портфелем структурных подразделений корпорации (приобретение компаний, укрепление существующих деловых позиций, прекращение деятельности, не соответствующей направлениям компании).

Достижение синергетического эффекта, возникающего благодаря деятельности родственных структурных подразделений компании как основы ее конкурентного преимущества.

Установление инвестиционных приоритетов и направление корпоративных ресурсов в наиболее привлекательные сферы деятельности.

*Каков уровень стратегии, включающей эти мероприятия?*

#### **Задание 7**

Фирма – один из лидеров своей отрасли – реализует стратегию, которая предполагает ее способность удержать рыночные позиции, завоеванные в результате прежней деятельности, а также означает проведение курса на сохранение имеющейся рыночной доли. Необходимость в этой стратегии возникает в связи с тем, что рыночная позиция фирмы удовлетворительная и у нее ощущается дефицит средств для проведения агрессивной политики, а также потому, что она опасается проводить последнюю из-за возможных нежелательных ответных мер со стороны конкурентов и ограничений со стороны государства. Для фирмы смысл данной стратегии заключается в том, чтобы затруднить доступ на рынок новым фирмам, а претендентам на лидерство не дать возможности укрепить позиции.

*Определить, какую стратегию реализует фирма. Назовите другие стратегии лидеров отрасли.*

#### **Задание 8**

Фирма реализует стратегию, которая предполагает активную, агрессивную позицию на рынке и преследует цель завоевания и расширения рыночной доли. Такая стратегия выбирается компанией по тем причинам, что ее доля на рынке сократилась в результате действий конкурентов и не обеспечивает достаточного уровня прибыли; кроме того, фирма собирается

выпустить новый товар на рынок. Также фирма осуществляет расширение производства, которое окупится лишь при значительном увеличении продаж. Наконец, есть информация о том, что фирмы-конкуренты теряют свои позиции и создается реальная возможность расширить рыночную долю при относительно небольших затратах.

*Определить тип стратегии фирмы и противопоказания по ее проведению.*

#### Задание 9

В основу своей стратегии фирма положила проникновение в другие отрасли производства. Данная стратегия используется для того, чтобы организация не стала слишком зависимой от одного стратегического хозяйственного подразделения. Фирма, располагая большими капиталами, полученными в основной сфере бизнеса, рассматривает эту стратегию как наиболее подходящий путь для инвестирования капитала и уменьшения степени риска, особенно в связи с тем, что дальнейшая экспансия в основной сфере бизнеса ограничена. При ее осуществлении фирма выходит за рамки промышленной цепочки, внутри которой она действовала, и ищет новые виды деятельности, дополняющие существующие в технологическом и коммерческом плане с целью добиться эффекта синергизма и осваивает виды деятельности, не связанные с ее традиционным профилем, с целью обновления своего портфеля.

*Определить, какую стратегию реализует фирма, и уточнить ее варианты, связанные с получением эффекта синергизма.*

#### Задание 10

В отрасли наблюдаются изменения в долгосрочных тенденциях экономического роста. Увеличение темпов роста отрасли повлияло на соотношение спроса и предложения, легкость проникновения фирм на рынок и ухода с него и на то, как сложно им добиться роста объема продаж. Постоянный рост спроса, сохраняющийся в течение длительного времени, привлек на рынок новые фирмы и стимулировал инвестиции фирм, уже действующих на рынке.

*Определить, какое отношение к фирме имеет характер происходящих в отрасли изменений.*

#### Задание 11

Фирма, производящая бытовую технику, стала замечать, что другие фирмы отрасли начали внедрять новые приемы маркетинга, что повышает интерес потребителей к их товарам, расширяет спрос на продукцию всей отрасли, увеличивает дифференциацию продукции и снижает себестоимость единицы продукции.

*Определить, какие стратегические альтернативы есть в распоряжении фирмы.*

### **Задание 12**

Местная фирма производит шины для автомобилей. Выход иностранной фирмы на рынок, на котором ранее доминировали местные фирмы, изменяет условия конкуренции. Иностранная фирма обладает определенным опытом и ресурсами, привносит новые элементы в конкурентную борьбу.

Выход на рынок крупной фирмы может изменить не только расстановку сил конкурирующих компаний, но и сам характер конкуренции.

*Определить, что должна делать фирма в стратегическом направлении в этой ситуации.*

### **Задание 13**

Компания, владеющая ноу-хау в области телекоммуникаций, стала замечать, что, по мере того как распространяются передовые методы производства, уменьшаются ее конкурентные преимущества. Как было определено, такое распространение происходит через технические журналы, рекламные издания, в процессе посещения предприятий компании делегациями, бесед поставщиков и потребителей и в результате ухода с предприятий квалифицированных специалистов. Передача технологий также осуществляется путем продажи лицензий. Ранее одно из предприятий было продано другой компании, видимо заинтересованной в определенной технологии. Чем больший доступ к ноу-хау получают компании из разных стран, тем выше их способность к расширению производства и лидерству в конкурентной борьбе.

*Определить, какое отношение имеет приведенный факт к разработке стратегии компании.*

### **Задание 14**

Несколько национальных фирм действуют в соответствии с долговременной агрессивной стратегией завоевания лидирующего положения на мировом рынке. При этом на продукцию отрасли возник спрос

в других странах. Частично были сняты торговые барьеры. Перелив технологий дал возможность большому числу компаний из многих стран осуществить полномасштабное проникновение на новый рынок. Существенная разница в стоимости труда в разных странах явилась причиной строительства промышленных предприятий, специализирующихся на производстве трудоемкой продукции, в странах с низкой средней зарплатой (в Южной Корее, Сингапуре, на Тайване), где она составляет лишь четверть средней зарплаты в США. Экономия на масштабах производства также значительно возросла при распространении деятельности фирм с национального рынка на мировой. Все возрастающая способность транснациональных корпораций передавать из страны в страну продукцию, маркетинговые и управленческие ноу-хау со значительно меньшими издержками, чем это могут сделать компании, действующие только в одной стране, дает ТНК крупные конкурентные преимущества. Следствием этого являются изменения условий конкуренции между ведущими фирмами.

*Определить, какое отношение изложенные процессы имеют к разработке стратегии фирмы, у которой есть интересы, связанные с указанным рынком.*

### **Задание 15**

Компания Ritz-Carlton, работающая на рынке гостиничных услуг, ориентируется на путешественников и клиентов, желающих и способных платить за изысканное обслуживание и первоклассные индивидуальные услуги. Отличие отелей Ritz-Carlton:

- 1) превосходное местонахождение и великолепный вид из большинства комнат;
- 2) отражение национального колорита в архитектуре зданий отелей;
- 3) великолепные рестораны с изысканным меню;
- 4) элегантные вестибюли и места отдыха;
- 5) бассейны, спортивные залы и другие помещения для досуга и времяпрепровождения;
- 6) повышенное качество обслуживания номеров;
- 7) масса гостиничных услуг и возможностей для восстановления сил непосредственно в отеле;
- 8) большой, хорошо обученный штат сотрудников, который готов выполнить каждое желание клиента наилучшим образом.

*Определить, что является основой конкурентного преимущества компании и ее стратегию.*

### **Задание 16**

Одному из направлений деятельности фирмы соответствует бизнес область, которая в прошлом получила относительно большую долю рынка. Однако со временем рост заметно замедлился. Данное направление – это «звезда» в прошлом, которая в настоящее время обеспечивает фирме достаточную прибыль для того, чтобы удерживать на рынке свои конкурентные позиции.

*Определить, к какому типу относится данное направление, и дать характеристику потока денежной наличности в этой области.*

### **Задание 17**

Toyota Motor Co. широко известна как лидер по издержкам среди мировых производителей автомобилей. Несмотря на высокое качество товара, Toyota достигла абсолютного лидерства по издержкам благодаря своим производственным навыкам и технике, а также позиционированию своих моделей по ценам от низких до средних, когда товар высокой степени ценности для потребителя производился с низкими издержками. Toyota решила производить свои новые элитные модели с целью проникновения на рынок престижных автомобилей. Стратегия компании Toyota имела три характерные черты:

– использование своего опыта производства высококачественных моделей автомобилей с низкими издержками в производстве элитных машин, но с издержками ниже, чем у других производителей аналогичных автомобилей, особенно компаний Mercedes и BMW. Специалисты компании Toyota считали, что их производственные навыки позволят разработать великолепные отличительные характеристики элитных моделей и поднять качество этих моделей с меньшими затратами, чем у производителей-конкурентов;

– снижение цен благодаря своим относительно низким производственным издержкам (Mercedes и BMW продавали свои модели по цене от 40 до 75 тыс\_дол., а иногда и выше). Toyota верила, что благодаря преимуществам по издержкам цены на ее элитные модели могут быть в пределах 38 – 42 тыс. дол., что позволит привлечь покупателей, для которых цена имеет относительно небольшое значение, и убедить владельцев кадиллаков и линкольнов покупать элитные модели Lexus;

– создание сети дилеров модели Lexus, не связанной с обычными каналами распределения компании, чтобы обеспечить особое, персональное отношение к клиентам, которого еще не было в отрасли.

*Определить стратегию компании Toyota.*

### **Задание 18**

Действуя на рынке гостиничных услуг, компания Motel 6 ориентируется на придающих значение цене путешественников, которым надо переночевать в чистом, уютном и без излишеств номере. Чтобы обеспечить себе низкие издержки в гостиничном бизнесе, компания:

- 1) выбирает относительно недорогие площадки для строительства своих зданий, обычно недалеко от автомагистралей с интенсивным движением, но достаточно далеко, чтобы не платить лишнего за землю;
- 2) строит только необходимые здания, никаких баров и ресторанов, только лишь иногда компания сооружает бассейны;
- 3) ориентируется на стандартные архитектурные проекты с использованием недорогих материалов и строительной техники;
- 4) комнаты просто обставлены и декорированы.

Эти моменты снижают затраты как на строительство, так и на обслуживание мотелей. Без баров, ресторанов и других гостиничных услуг компания может работать только с персоналом по регистрации, уборке, строителями и технической службой. Для того чтобы привлечь путешественников, которые хотят получить простой, но комфортабельный ночлег, компания использует уникальную, хорошо узнаваемую рекламу на радио. В рекламе подчеркивается чистота комнат, отсутствие излишеств, дружелюбная атмосфера и, конечно, низкие цены.

*Определить, что является основой конкурентного преимущества компании, и ее стратегию.*

### **Задание 19**

Фирма оказалась в ситуации, когда ей срочно необходимы денежные средства, и она идет на то, чтобы «продать» часть своей рыночной доли конкурентам. Это скорее вынужденная, а не выбираемая стратегия.

*Определить стратегию фирмы.*

### **Задание 20**

В рамках корпоративной стратегии компания реализует стратегию, которая предполагает продажу одних хозяйственных подразделений и выделение других в самостоятельные структурные единицы, от которых

материнская компания либо отказывается вообще, либо сохраняет частичный контроль (частично владеет этим подразделением).

*Определить стратегию корпорации в отношении указанных подразделений.*

#### **Задание 21**

Компания Iowa Beef Packers смогла завоевать сильные конкурентные позиции. Последовательность процессов при упаковке говядины обычно включает в себя: доставку скота на сборные пункты – фермы и ранчо, транспортировку на скотобойни, транспортировку неразделанных туш на специализированные предприятия, которые разделяют туши на мелкие части, фасуют их и отправляют для продажи в мясные магазины. Компания Iowa Beef Packers построила автоматизированные предприятия, использующие рабочих, не состоящих в профсоюзе, в экономически оправданной близости от поставщиков скота. Мясо частично разделялось на этом предприятии на мелкие, удобные для упаковки куски (иногда они сразу упаковывались в пластик и были готовы к продаже), которые запаковывались в коробку и отправлялись в розничную сеть.

Транспортные расходы, обычно составляющие большую часть в затратах, были значительно снижены благодаря тому, что удалось избежать потерь веса скота при транспортировке; большинство расходов по транспортировке устранялось, так как отпала необходимость перевозить туши и нести связанные с этим затраты. Успех стратегии компании оказался столь внушительным, что в 1985 году, оставив позади предыдущих лидеров – Swift, Wilson, Armour, она стала крупнейшим расфасовщиком мяса в США.

*Определите характер конкурентной стратегии компании и пути, которые она использовала для получения преимуществ.*

#### **Задание 22**

Деятельность компании строится на основе стратегии, в рамках которой стратегическая цель – ориентация на узкую рыночную нишу, где покупательские нужды и предпочтения существенно отличаются от остального рынка. Основой конкурентных преимуществ являются более низкие издержки в обслуживаемой нише.

Ассортиментный набор строится так, чтобы удовлетворить особые нужды целевого сегмента. Производство ориентируется на товар, соответствующий данной нише. Маркетинговая стратегия строится на увязке сфокусированных особенностей товара с удовлетворением специфических требований покупателя.



Поддержка стратегии выражается в обслуживании ниши на более высоком уровне, чем конкуренты.

*Определить тип конкурентной стратегии фирмы.*

### **Задание 23**

Свою деятельность фирма строит на основе стратегии, для которой характерна ориентация на покупателя, проявляющего интерес к реальной и осознанной ценности товара. В основе конкурентного преимущества – предоставление покупателям большей ценности за их деньги. Ассортиментный набор строится так, что характеристики товара устанавливаются на уровне – от хороших до превосходных, от присущих ему качеств до особых. Маркетинговая стратегия предполагает предложение товаров, аналогичных товарам конкурентов, по более низким ценам. Поддержка стратегии предполагает индивидуальное управление снижением издержек и повышением качества продукта.

*Определить тип конкурентной стратегии фирмы.*

### **Задание 24**

Фирма реализует стратегию, для которой характерно, что стратегическая цель сформулирована как ориентация на весь рынок, основой конкурентного преимущества является способность фирмы предлагать покупателям что-то, отличное от конкурентов, ассортиментный набор включает много разновидностей товаров, делает акцент на обеспечение потребителю возможности выбора среди различных характеристик; в производстве ведется поиск путей создания ценностей для покупателей, создание превосходного товара. Маркетинговая стратегия предполагает создание таких качеств товара, за которые покупатель будет платить, а установление повышенной цены покрывает дополнительные издержки, связанные с созданием таких качеств. Поддержка стратегии выражается в концентрации на нескольких ключевых отличительных чертах товара, усилении их и создании соответствующей репутации и имиджа.

*Определить тип конкурентной стратегии фирмы.*

### **Задание 25**

Фирма придерживается одной из общих стратегий конкуренции, направленной на создание конкурентных преимуществ. Она заключается в стремлении компании к уникальности в том аспекте, который важен для большинства клиентов определенного сегмента рынка. Это приводит к

повышению издержек производства. Стратегия фирмы не вполне совместима с целью завоевания большей доли рынка, поскольку большинство покупателей не склонны платить повышенную цену даже за превосходный товар.

*Определить тип конкурентной стратегии фирмы и альтернативный вариант этой стратегии, для которой характерна ориентация на широкий круг покупателей на всем рынке.*

#### **Задание 26**

Фирма реализует стратегию, для которой характерно, что стратегическая цель сформулирована как ориентация на весь рынок, основой конкурентного преимущества являются издержки производства более низкие, чем у конкурентов, ассортиментный набор включает прежде всего качественный базовый продукт без излишеств (приемлемое качество и ограниченный выбор). В производстве ведется постоянный поиск путей снижения издержек без потери качества и ухудшения основных характеристик товара, в основе стратегии маркетинга – выделение тех характеристик товара, которые ведут к снижению издержек. В качестве поддержки стратегии ведется постоянный контроль за соотношением цена/качество. При этом цена устанавливается на разумном уровне при высокой ценности товара.

*Определить тип конкурентной стратегии фирмы и пояснить, что понимается под ценностью товара.*

#### **Задание 27**

Фирма реализует одну из общих конкурентных стратегий, направленных на создание конкурентных преимуществ. Используя стратегию, фирма ориентируется на широкий рынок и производит товары в большом количестве, минимизируя затраты и предполагая низкие цены. Эта стратегия опирается на производительность и обычно связана с использованием эффекта кривой опыта. Фирма осуществляет тщательный контроль за постоянными расходами, инвестиции в производство, направленные на реализацию эффекта кривой опыта, тщательную проработку конструкций товаров, пониженные сбытовые и рекламные издержки. В центре внимания – затраты более низкие, чем у конкурентов. Фирма использует каждую возможность получения преимуществ в издержках, не игнорируя при этом принципы дифференциации, так как, с

точки зрения потребителей, ее продукция должна быть приемлемой или сравнимой с продукцией конкурентов.

*Определить, какую общую стратегию конкуренции реализует фирма.*

### **Задание 28**

В своей деятельности фирма реализует одну из общих стратегий конкуренции, направленную на создание конкурентных преимуществ. Данная стратегия состоит в концентрации на нуждах одного сегмента или конкурентной группы покупателей без стремления охватить весь рынок.

Цель стратегии фирмы состоит в удовлетворении потребностей выбранного целевого сегмента лучше, чем это делают конкуренты. Стратегия фирмы одновременно опирается как на дифференциацию, так и на лидерство по издержкам, но только в рамках целевого сегмента. Стратегия позволяет фирме добиться высокой доли рынка в целевом сегменте, но приводит к малой доле рынка в целом.

*Определить тип конкурентной стратегии фирмы и возможность ее построения только на лидерстве по издержкам или дифференциации.*

### **Задание 29**

Компания в своей стратегии в отношении конкретного бизнеса отказывается от долгосрочного взгляда на него в пользу максимизации доходов в краткосрочной перспективе. Необходимость такого подхода обусловлена бесперспективностью бизнеса, который не может быть прибыльно продан. Стратегия предполагает сокращение конкретного вида деятельности до нулевого уровня и получение максимально возможного дохода.

*Определить тип стратегии компании.*

### **Задание 30**

Фирма в своей деятельности реализует предельный случай стратегии целенаправленного сокращения. В течение короткого периода времени она ликвидирует (закрывает) отдельные подразделения, так как нуждается в перегруппировке сил для обеспечения роста эффективности своей деятельности, и отказывается от некоторых других направлений своей деятельности.

*Определить тип стратегии фирмы.*

**ЗАДАЧИ** – третьей части задания (оценка конкурентных позиций МНК):

1. Уровень издержек компании Альфа оценивается в 10 баллов, а компании Бета - в 9 баллов. По набору сервисных услуг первая компания оценивается в 8, а вторая в 10 баллов, по степени вертикальной интеграции - соответственно в 7 и 5 баллов.

*Оценить конкурентную позицию компании Альфа по сравнению с компанией Бета.*

2. Уровень издержек компании Альфа оценивается в 10 баллов, а компании Бета - в 9 баллов. По набору сервисных услуг первая компания оценивается в 8, а вторая в 10 баллов, по степени вертикальной интеграции - соответственно в 7 и 5 баллов.

*Оценить конкурентную позицию компании Альфа по сравнению с компанией Бета, если известно, что весовое соотношение показателей конкурентной силы для компании данного производственного профиля равно 0,7:0,2:0,1.*

3. По масштабу своей деятельности российская компания, работающая на национальный рынок и рынок стран ближнего зарубежья, оценивается в 8 баллов, а украинская, работающая в основном на региональном рынке, в 3 балла. Однако по качеству производимых потребительских товаров украинская компания опережает российскую - соответственно 10 и 7 баллов. По уровню издержек компании примерно равны по силе (российская - 6 баллов, украинская - 5 баллов).

*Оценить конкурентную позицию российской компании по сравнению с украинской компанией.*

4. По масштабу своей деятельности российская компания, работающая на национальный рынок и рынок стран ближнего зарубежья, оценивается в 8 баллов, а украинская, работающая в основном на региональном рынке, в 3 балла. Однако по качеству производимых потребительских товаров украинская компания опережает российскую - соответственно 10 и 7 баллов. По уровню издержек компании примерно равны по силе (российская - 6 баллов, украинская - 5 баллов). Известно, что весовое соотношение показателей конкурентной силы для компаний данного производственного профиля равно 0,4 : 0,2 : 0,4.

*Дать взвешенную оценку конкурентной позиции российской компании по сравнению с украинской компанией.*

5. На основе следующих данных дайте оценку стратегических бизнес-единиц (СБЕ) компании:

Наименование характеристики СБЕ	Значение характеристик по СБЕ			
	1	2	3	4
Технологический потенциал	Отлично	Хорошо	Хорошо	Удовл.
Издержки производства	Плохо	Удовл.	Отлично	Очень хорошо
Качество продукции	Скорее хорошо	Удовл.	Скорее хорошо	Хорошо
Доля рынка	Удовл.	Хорошо	Хорошо	Удовл.

### Шкала оценок:

Качественные оценки									
Отлично	Очень хорошо	Хорошо	Скорее хорошо	Более чем	Удовл.	Не вполне	Скорее плохо	Плохо	Очень плохо
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Количественные оценки									

6. На основе следующих данных дайте оценку конкурентных позиций стратегических бизнес-единиц (СБЕ) компаний:

Наименование характеристики СБЕ	Значение характеристик по СБЕ			
	1	2	3	4
Производственная возможность	Отлично	Скорее плохо	Удовл.	Хорошо
Технологическая возможность	Скорее хорошо	Хорошо	Удовл.	Хорошо
Сбытовая сеть	Удовл.	Хорошо	Удовл.	Скорее хорошо
Маркетинг	Хорошо	Удовлетв.	Хорошо	Отлично
Имидж	Удовл.	Хорошо	Скорее хорошо	Удовл.
Издержки в сравнении с конкурентами	Очень хорошо	Скорее хорошо	Удовл.	Скорее удовл.

*Шкала оценок дана в задаче 5.*

7. На основе следующих данных и шкалы оценок из задачи 5 дайте взвешенную оценку конкурентных позиций стратегических бизнес-единиц (СБЕ) компании:

Наименование характеристики	Значение характеристик по СБЕ				Вес характеристики
	1	2	3	4	
Относительная рыночная доля и ее динамика	Очень плохо	Не вполне удовл.	Очень плохо	Удовл.	0,10
Имидж подразделения	Хорошо	Хорошо	Плохо	Плохо	0,05
Относительная прибыльность и ее динамика	Очень хорошо	Не вполне удовл.	Очень плохо	Плохо	0,10
Запас ценовой прочности	Удовл.	Скорее плохо	Скорее плохо	Не вполне удовл.	0,05
Владение информацией о потребителях на рынке	Скорее плохо	Более чем удовл.	Более чем удовл.	Скорее хорошо	0,35
Сильные и слабые стороны подразделения	Скорее хорошо	Скорее хорошо	Более чем удовл.	Удовл.	0,15
Технологические возможности	Хорошо	Очень плохо	Плохо	Не вполне удовл.	0,10
Профессионализм менеджеров	Скорее плохо	Скорее хорошо	Более чем удовл.	Удовл.	0,10

8. На основе следующих данных и шкалы оценок из задачи 5 дайте взвешенную оценку долгосрочной отраслевой привлекательности СБЕ:

Наименование характеристики	Значение характеристик по СБЕ				Вес характеристики
	1	2	3	4	
Ёмкость рынка и темп его роста	Более чем удовл.	Очень плохо	Более чем удовл.	Очень плохо	0,15
Сезонные и циклические колебания	Не вполне удовл.	Удовл.	Скорее хорошо	Удовл.	0,10

Наименование характеристики	Значение характеристик по СБЕ				Вес характеристики
	1	2	3	4	
Технологическое состояние	Хорошо	Не вполне удовл.	Хорошо	Очень хорошо	0,10
Интенсивность конкуренции	Плохо	Более чем удовл.	Скорее плохо	Скорее хорошо	0,25
Появляющиеся возможности и угрозы	Скорее хорошо	Хорошо	Плохо	Удовлетв.	0,15
Факторы окружающей	Хорошо	Не вполне удовл.	Очень хорошо	Скорее плохо	0,05
Доходность отрасли	Плохо	Очень плохо	Плохо	Удовл.	0,10
Социальные и политические факторы, и государственного регулирования	Скорее плохо	Скорее плохо	Не вполне удовл.	Очень плохо	0,10

9. Провести анализ хозяйственного портфеля компании с использованием матрицы «рост - доля», используя следующие данные:

Наименование показателя	Значение показателя по СБЕ (в баллах)				
	1	2	3	4	5
Темп роста отрасли в постоянных ценах	8,0	7,0	5,0	4,0	1,0
Относительная доля рынка	1,8	1,0	1,7	0,8	1,1
Доля прибыли СБЕ в общей прибыли компании (%)	10	10	25	5	50

10. Провести анализ хозяйственного портфеля компании с использованием матрицы «рост - доля», используя следующие данные:

Наименование показателя	Значение показателя по ОБЕ (в баллах)							
	1		2		3		4	
	Г	П	Г	П	Г	П	Г	П
Темп роста отрасли в постоянных ценах	7,5	5,0	7,0	7,3	0,25	0,15	4,0	1,0
Относительная доля рынка	1,25	1,25	0,2	0,4	1,7	1,6	0,9	0,2
Доля прибыли СБЕ в общей прибыли компании (%)	25	40	25	35	35	20	15	5

Т - текущие значения показателей;  
П - прогнозные значения показателей.

11. В цене товара переменные издержки составляют 50 %, а чистая прибыль - 5 %. Каков эффект увеличения цены на 5 %, при условии, что а) объем продаж не изменился; б) объем продаж снизился на 10 %? Каков эффект снижения цены на 5 % при условии, что а) объем продаж не изменился; б) объем продаж повысился на 10 %?

12. Определение дополнительной прибыли.

В результате маркетинговых исследований предполагается увеличение доли фирмы на рынке с 10 до 12 % при потенциальной емкости рынка 175 млн шт продукта. Рассчитайте дополнительную прибыль фирмы в предстоящем году, если прибыль на одно изделие составляет 980 руб., а емкость рынка не изменяется. Затраты на маркетинговые услуги за год равны 182 млн руб.

13. Определение целевого сегмента.

Обоснуйте выбор целевого сегмента на рынке средств по уходу за контактными линзами, если имеются следующие данные.

Уровень рентабельности продукции по сегменту А - 12 %; по сегменту Б - 25 %; сегменту В - 9 %.

Объем предложения на рынке составляет 80 % объема спроса, или 600 тыс. шт в год, при этом в структуре спроса на сегмент А приходится 30 % общего объема, на сегмент Б - 25 %, сегмент В - 45 %, в структуре предложения - соответственно 55 %, 25 % и 20 %. Оценка изменений в состоянии спроса представлена в таблице.

Параметры	Оценка
Прирост численности сегмента А	+ 2
Прирост численности сегмента Б	- 2
Прирост численности сегмента В	+ 5
Степень обновления продукции в отрасли	0
Благоприятные факторы для сегмента А	- 4
Благоприятные факторы для сегмента Б	+ 2
Благоприятные факторы для сегмента В	+ 3
Неблагоприятные факторы для сегмента А	+ 5
Неблагоприятные факторы для сегмента Б	- 5
Неблагоприятные факторы для сегмента В	0



#### 14. Определение объема продаж.

Фирма при реализации продукции ориентируется на три сегмента рынка. В первом сегменте объем продаж в прошлом периоде составил 54 млн. шт. при емкости рынка в этом сегменте 1980 млн. шт. Предполагается, что в следующем году емкость рынка в этом сегменте возрастет на 3 %, доля фирмы - на 5 %.

Во втором сегменте доля фирмы составляет 4 %, объем продаж - 75 млн шт. Предполагается, что емкость рынка возрастет на 11 %, при этом доля фирмы в этом сегменте увеличится до 8 %.

В третьем сегменте емкость рынка составляет 45 млн шт, доля фирмы - 0,12. Изменений емкости рынка не предвидится, объем продаж фирмы сократится на 1 млн шт.

Определите объем продаж фирмы в настоящем году при вышеуказанных условиях и ее среднюю долю на рынке.

#### 15. На основе следующих данных и шкалы оценок задачи 5 дайте оценку конкурентных позиций стратегических бизнес - единиц (СБЕ) компаний:

Наименование характеристик СБЕ	Значение характеристик по СБЕ			
	1	2	3	4
Производственная возможность	Удовл.	Хорошо	Отлично	Хорошо
Технологическая возможность	Скорее хорошо	Хорошо	Удовл.	Хорошо
Сбытовая сеть	Отлично	Скорее плохо	Удовл.	Скорее хорошо
Маркетинг	Хорошо	Удовлетв.	Хорошо	Удовл.
Имидж	Хорошо	Удовл.	Скорее хорошо	Удовл.
Издержки в сравнении с конкурентами	Очень хорошо	Скорее хорошо	Удовл.	Скорее удовл.

**ЗАДАНИЯ** –четвертой части ( анализ стратегий развития белорусских экспорто-ориентированных компаний):

Провести критический анализ миссии, стратегических целей и стратегии белорусской экспортной компании, проанализировать динамику экспорта компании за последние 5 лет и сделать SWOT анализ экспортных возможностей выбранной белорусской компании:

1. Беларуськалий ОАО;
2. Белорусский автомобильный завод ОАО;
3. МАЗ ОАО;
4. Гродно Азот ОАО;
5. Керамин ОАО;
6. ММЗ ОАО;
7. Коммунарка СОАО;
8. Амкодор ОАО;
9. Полоцк-Стекловолокно ОАО;
10. Гомельский химический завод ОАО;
11. Могилевхимволокно ОАО;
12. Элема ОАО;
13. Витебские ковры ОАО;
14. Бабушкина крынка ОАО;
15. Белшина ОАО.

## **ПРИМЕРНЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ**

**Семинарское занятие 1: Задачи, функции и базовые компетенции менеджера международной компании.**

1. Содержание и особенности категорий международного менеджмента.
2. Особенности экономической ситуации и практики развития менеджмента в странах ЕС, США, Японии, Китае, России и Беларуси. Понятие сравнительного менеджмента.
3. Роль компетенций компании в обеспечении ее международной конкурентоспособности.
4. Базовые компетенции международного менеджера и порядок их развития.
5. Выполнить тест Айзенка (57 вопросов), распечатать, обсудить в паре с партнером и подготовиться к дискуссии. См. WWW - Айзенка личностный опросник (EPI). Тест компетенций - РАЕІ по Ицхаку Адизесу.
6. Итоги внешней торговли Беларуси за 2018-2020 годы и задачи экспортного менеджмента с учетом требований Директивы Президента РБ №3 2016 года
7. Рассмотрение ключевого кейса из истории компании Форд-мотрос.

**Семинарское занятие 2: Организационные формы ведения международного бизнеса и международное кооперирование.**

1. Роль международного разделения труда и интернационализации в развитии мировой экономики и международного бизнеса. Становление мирового рынка товаров и услуг.
2. Международные компании. Статус и критерии предприятия как международного, индекс транснациональности. Гарвардский и ооновский подходы к определению статуса транснациональной компании. Формула расчета. Рейтинг МНК по индексу транснациональности.
3. Классификация международных компаний по отраслевой принадлежности и характеру собственности.
4. Организационно-правовые формы международных компаний. Картель, синдикат, трест, концерн, холдинг, финансово-промышленные группы, транснациональные компании (ТНК), многонациональные компании (МНК), глобальные компании, совместные предприятия, представительства, филиалы.
5. Холдинги и альянсы как современные корпоративные объединения.
6. Заслушивание и обсуждение презентаций по вопросам международного бизнеса отечественных и зарубежных международных компаний.

### **Семинарское занятие 3: Международный стратегический менеджмент и его содержание.**

1. Содержание и тенденции экономической глобализации.
2. Положительные и негативные аспекты экономической глобализации для белорусской экономики.
3. Пирамида содержания международного стратегического менеджмента.
4. Видение, миссия и стратегические цели развития компании.
5. Технологии международного стратегического менеджмента. Последовательность формирования стратегий МНК.
6. SWOT анализ белорусского экспорта. Важнейшие выводы для белорусских предприятий по развитию экспортной политики.  
Заслушивание и обсуждение презентаций стратегического развития белорусских компаний (МТЗ, АНЛАНТ, ООО АМКОДОР, либо других компаний - по выбору).

### **Семинарское занятие 4: Международный маркетинг менеджмент.**

1. Маркетинговая среда международной фирмы. Международный маркетинг менеджмент, основные категории, технологии применения в практике международного бизнеса.
2. Сегментация международного рынка.
3. Концепция международного жизненного цикла товара и ее стратегическое значение.
4. Матрица страноведческого анализа мировых рынков.
5. Международная продуктовая политика.
6. Разработка международной ценовой и сбытовой политики.
7. Особенности планирования и организации международных рекламных

кампаний.

8. Заслушивание и обсуждение презентаций по вопросам организации международного маркетинга на белорусских предприятиях.

Выдача задания к УСР - выполнению индивидуальной контрольной работы (контрольная точка КТ4, Задание приведено выше).

### **Семинарское занятие 5: Важнейшие инструменты и методы стратегического менеджмента в международном бизнесе.**

1. Логика международного стратегического анализа.

2. Инструменты международного стратегического анализа и примеры их использования: SWOT – анализ; PEST – анализ, как элемент SWOT – анализа; SNW – анализ, как элемент SWOT – анализа; PIMS – анализ.

3. Сущность и особенности матричных методов анализа. Принципы построения, формирование сбалансированного портфеля стратегий: матрицы Бостонской консультационной группы; матриц МакКинзи («Дженерал Электрик»); Шелл; Хофер/Шенделл; А. Литтла; модели конкурентного анализа (или матрица М. Портера).

4. Тема эссе: Модель пяти конкурентных сил М.Портера как инструмент анализа конкурентной ситуации.

### **Семинарское занятие 6: Выбор конкурентной стратегии международной компании.**

1. Подходы к формированию стратегических альтернатив и выбору стратегий компании. Процесс разработки стратегических альтернатив и стратегического выбора.

2. Основные принципы и особенности аналитических методов разработки стратегий.

3. Жизненный цикл товара. Фазы жизненного цикла: выход на рынок; рост; зрелость; уход с рынка. Стратегия продукта на отдельных фазах его жизненного цикла. Три уровня влияния жизненного цикла продукта на стратегические решения предприятия. Первый уровень – уровень стратегии поведения предприятия. Второй уровень – решения по продукту. Третий уровень – решения по стратегии маркетинга.

4. Стратегия создания нового продукта. Этапы и шаги создания нового продукта.

5. Тема эссе: Создание нового продукта как источник конкурентных преимуществ компании в современных рыночных условиях.

### **Семинарское занятие 7: Роль информационных технологий и TQM в повышении конкурентоспособности международной компании.**

1. Методология обеспечения качества продукции МНК. Роль информационных технологий в обеспечении конкурентоспособности МНК.

2. Концепция национальной политики Беларуси в области качества продукции и услуг.
3. Виды показателей и параметров конкурентоспособности продукции. Факторы внешней и внутренней среды, влияющие на конкурентоспособность МНК.
4. Пять основных этапов развития систем управления качеством.
5. Международные стандарты управления качеством серии ИСО 9000 и особенности их применения в Беларуси.

### **Семинарское занятие 8: Анализ содержания и методов международного финансового менеджмента.**

1. Управленческие решения в сфере финансирования МНК. Основные понятия и категории.
2. Валютные риски, их разновидности и методы измерения.
3. Обсуждение понятий - валютный риск, обменный риск, расчетный риск, валютный опцион, хеджирование, факторинг, форфейтинг,
4. Формы платежей и расчетов, аванс, открытый счет, инкассо, аккредитив и его виды в международных расчетах. Разработка и использование Унифицированных правил и обычаев для документарных аккредитивов.
5. Примерная структура теста.
  - 1) Операции по страхованию валютных рисков — это:
    - а) арбитраж;
    - б) хеджирование;
    - в) факторинг;
    - г) форфейтинг.
  - 2) К самым распространенным срочным валютным сделкам относятся:
    - а) форвардные;
    - б) фьючерсные;
    - в) опционные;
    - г) спот.
  - 3) Отметьте характеристики, присущие форвардным контрактам:
    - а) обмен валютами (расчет) произойдет не ранее чем через 3 рабочих дня после заключения контракта;
    - б) будущий валютный курс фиксируется при заключении сделки;
    - в) срок платежа фиксируется в контракте;
    - г) возможность для участников отказаться от своих обязательств после выплаты заранее оговоренного штрафа;
    - д) обязательства по контракту не могут исполняться другими лицами, кроме их подписывающих;
    - е) один участник знает другого, заключая сделку вне биржи;
    - ж) право собственности на валюту переходит от продавца к покупателю;
    - з) сделка осуществляется на межбанковском валютном рынке;

- и) ограниченный доступ для небольших фирм и индивидуальных инвесторов;
  - к) осуществляются в основном на межбанковском валютном рынке;
  - л) сроки исполнения привязаны к определенным датам;
  - м) стандартизированы по срокам, объемам и условиям поставки;
  - н) совершаются с ограниченным кругом валют;
  - о) доступ на рынок свободен как для крупных инвесторов, так и для индивидуальных и мелких институциональных инвесторов;
  - п) реальной поставки валюты не осуществляется, участники операции получают лишь разность между первоначальной ценой заключения контракта и ценой, существующей в день совершения обратной сделки;
  - р) сделки совершаются более дешево;
  - с) осуществляются в основном на биржевом рынке.
- 4) Отметьте характеристики, присущие фьючерсным контрактам:
- а) обмен валютами (расчет) произойдет не раньше, чем через 3 рабочих дня после заключения контракта;
  - б) будущий валютный курс фиксируется при заключении сделки;
  - в) срок платежа фиксируется в контракте;
  - г) возможность для участников отказаться от своих обязательств после выплаты заранее оговоренного штрафа;
  - д) обязательства не могут исполняться другими лицами, кроме их подписывающих;
  - е) один участник знает другого, заключая сделку вне биржи;
  - ж) право собственности на валюту переходит от продавца к покупателю;
  - з) сделка осуществляется на межбанковском валютном рынке;
  - с) осуществляются в основном на биржевом рынке.
- 5) Контракт, который предоставляет право одному из участников сделки купить или продать определенное количество иностранной валюты по фиксированной цене в течение некоторого периода времени — это:
- а) валютный опцион;
  - б) форвардный контракт;
  - в) фьючерсный контракт;
  - г) своп-сделка.

### **Описание инновационных подходов и методов к преподаванию учебной дисциплины**

При организации образовательного процесса используется *практико-ориентированный подход*, который предполагает:

- обсуждение кейсов из практики международного бизнеса и управления подготовкой и реализацией коммерческих международных сделок конкретных белорусских и зарубежных компаний;

- приобретение навыков анализа типовых управленческих решений из практики деятельности МНК;
- ориентацию на генерирование идей и развитие предпринимательской культуры международного бизнеса;
- использование процедур и способов оценивания профессиональных компетенций менеджера международного бизнеса.

Применение *метода анализа конкретных ситуаций (кейс-метод)*, который предполагает:

- приобретение студентом знаний и умений для решения типовых практических международного менеджмента;
- формирование рабочих корпоративных стратегий и бизнес-стратегий;
- оценка эффективности деятельности МНК;
- оценка и выбор стран для ведения деловых операций;
- выбор трансграничных операций по достижению цели МНК;
- построение эффективных организационных структур МНК;
- обоснование стратегической роли зарубежных дочерних предприятий;
- оценка зарубежного партнера, подготовка стратегии и тактики переговоров с партнером, формирование предложений по организации международных стратегических альянсов;
- оценка эффективности предпринимаемых трансграничных операций и международных проектов, выявление проблем и рисков.

При организации образовательного процесса используется *метод учебной дискуссии*, который предполагает участие студентов в целенаправленном обмене мнениями, идеями для ведения аргументированных дискуссий по типичным ситуациям практики решения управленческих задач международного бизнеса.

При организации образовательного процесса *используется метод группового обучения*, который представляет собой форму организации учебно-познавательной деятельности обучающихся, предполагающую работу малых групп по согласованию противоречивых интересов контрагентов коммерческих международных сделок и поиску взаимоприемлемых компромиссных решений.

### **Методические рекомендации по организации самостоятельной работы студентов**

При изучении дисциплины «Международный менеджмент» рекомендуется использовать следующие формы самостоятельной работы:

- поиск (подбор) и обзор литературы и электронных источников по индивидуально заданному варианту реферата или другого задания;
- выполнение контрольного домашнего задания;
- выполнение упражнений, выдаваемых на семинарских занятиях;
- изучение материала, вынесенного на самостоятельную проработку;
- подготовка к семинарским занятиям - эссе, презентации, рефераты;
- защита разработанных рефератов.

Для организации самостоятельной работы студентов по учебной дисциплине на образовательном портале размещаются учебно-программные материалы по дисциплине, курс лекций, методические указания по подготовке рефератов, материалы текущего контроля, вопросы для подготовки к зачету, задания, упражнения и тесты.

### **Примерный перечень вопросов к зачету**

1. Сущность международного менеджмента: определение, задачи, характерные черты и важнейшие функции.
2. Международный бизнес и международный менеджмент. Содержание, цели и этапы международной экономической интеграции.
3. Международный бизнес, содержание, виды и этапы развития.
4. Отличия международного менеджмента от национальной модели управления бизнесом.
5. Тенденции развития международного менеджмента. Международный менеджмент в условиях интернационализации и глобализации экономики.
6. Международная компания. Индекс транснациональности международной компании. Понятия материнской компании, филиала и дочерней компании.
7. Типы международных компаний: транснациональные компании (ТНК) и многонациональные компании (МНК). Определение национальности ТНК.
8. Типовые структуры управления международной компанией: финансовая группа, конгломерат, концерн.
9. Холдинговая структура организации международной компании.
10. Международные финансово-промышленные группы. Примеры Финансово-промышленных групп.
11. Стратегический альянс как форма межорганизационного соглашения. Сетевые структуры.
12. Определение международного стратегического менеджмента, этапы его становления и функции.
13. Содержание и структура международного стратегического менеджмента.
14. Миссия международной компании. Примеры миссий ведущих компаний.
15. Стратегическое видение, миссия и цели международной компании. Пять задач стратегического менеджмента.
16. Международный маркетинг-менеджмент и его концепция.
17. Функции и среда международного маркетинга. Сущность метода PEST анализа макросреды.
18. Маркетинговые исследования в международном маркетинге.
19. План и особенности международного маркетинга.
20. Стратегические решения в международном бизнесе.
21. Взаимосвязь стратегии развития МНК и структуры управления.
22. Международная маркетинговая стратегия.
23. Методы стратегического анализа международной компании. Внешнее макроокружение, микроокружение и внутренняя среда (микросреда).



24. Сущность стратегии развития МНК. Базовые конкурентные стратегии по М.Портеру. Уровни стратегий МНК.
25. Модель пяти конкурентных сил М.Портера – важнейший аналитический инструмент анализа конкурентного преимущества МНК.
26. Содержание расширенной схемы портфельного анализа МНК.
27. Сущность и содержание метода бенчмаркинга в определении путей повышения конкурентоспособности МНК. Примеры использования бенчмаркинга.
28. Кросс культурный анализ коммуникаций в системе международного менеджмента.
29. Основные формы интернационализации бизнеса.
30. Культура – как важнейший фактор международного бизнеса. Кросскультурные проблемы международного менеджмента.
31. Понятие и сущность всеобщего управления качеством в международном бизнесе.
32. Принципы системы менеджмента качества в международном бизнесе.
33. Качество и международная стандартизация и сертификация. Важнейшие международные стандарты серии ISO 9000. Состояние сертификации белорусских компаний.
34. Этика и социальная ответственность международного бизнеса.
35. Процессы управления проектами в международном бизнесе. Пирамида проекта.
36. Жизненный цикл проекта в международном бизнесе. Паспорт проекта.
37. Современные методы оценки международной конкурентоспособности компаний и стран. Роль всемирного экономического форума в Давосе.
38. Понятие товаропроводящих сетей и их роль в международном бизнесе.
39. Требования к управлению менеджерами международного бизнеса.
47. Мировая экономика и международное разделение труда.
48. Интернационализация предпринимательской деятельности.
49. Интернационализация малых предприятий Республики Беларусь.
50. Формы международного разделения труда.
51. Актуальные тенденции в системе международного разделения труда.
52. Основные мотивы интернационализации бизнеса.
53. Ступенчатая модель интернационализации.
54. Модель функциональной и институциональной интернационализации Дюльфера.
55. Сущность и особенности финансового менеджмента в международном бизнесе.
56. Ромб конкурентоспособности М.Портера.
57. Модифицированный ромб конкурентоспособности М.Портера.
58. Понятие цены международной сделки. Мировая цена.
59. Основные формы финансовых расчетов в международном бизнесе.
60. Международное двойное налогообложение и методы его устранения.

61. Налог на добавленную стоимость в международном бизнесе.
62. Ценообразование в международном бизнесе.
63. Сущность и особенности финансового менеджмента в международном бизнесе.
64. Порядок определения индекса глобальной конкурентоспособности. Рейтинг глобальной конкурентоспособности стран. Место Беларуси в ряду конкурентоспособности.

## ПРОТОКОЛ СОГЛАСОВАНИЯ УЧЕБНОЙ ПРОГРАММЫ УВО

Название учебной дисциплины, с которой необходимо согласование	Название кафедры	Предложения об изменениях в содержание учебной программы по учебной дисциплине	Решение, принятое кафедрой, которая разработала учебную программу (с указанием даты и номера протокола)
Международный бизнес	Международный менеджмент	нет	Изменения не требуются. Протокол № 11 от 28.05.2020г.
Управление организацией	Международный менеджмент	нет	Изменения не требуются. Протокол № 11 от 28.05.2020г.
Внешне-экономическая деятельность	Международный менеджмент	нет	Изменения не требуются. Протокол № 11 от 28.05.2020г.

**ДОПОЛНЕНИЯ И ИЗМЕНЕНИЯ К УЧЕБНОЙ ПРОГРАММЕ  
УЧРЕЖДЕНИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
(Международный менеджмент)  
На 2020/2021 учебный год**

№ п/п	Дополнения и изменения	Основание

Учебная программа пересмотрена и одобрена на заседании кафедры международного менеджмента\_ (протокол №... от .....202 г.)

Заведующий кафедрой  
д.э.н., профессор \_\_\_\_\_ Е.М.Карпенко

УТВЕРЖДАЮ  
Декан факультета  
к.ф.-м.н., доцент \_\_\_\_\_ А.А.Королева