

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФГАОУ ВПО «Казанский (Приволжский) федеральный университет»
Институт управления, экономики и финансов

УТВЕРЖДАЮ

« _____ » _____ 20__ г.

**Учебно-методический комплекс дисциплины
«МЕЖДУНАРОДНЫЙ БИЗНЕС»**

Казань
2014

Учебно-методический комплекс по дисциплине «Международный бизнес» разработан в соответствии с требованиями Государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования.

Учебно-методический комплекс включает рабочую программу дисциплины и учебно-тематический план для очной формы обучения; календарный план дисциплины; структуру и содержание рейтинговой системы контроля знаний студентов; перечень тестов и контрольных вопросов по дисциплине; необходимое информационно-методическое обеспечение курса.

Автор: д.э.н., профессор Аблаев И.М.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
1. РАБОЧАЯ ПРОГРАММА	6
1.1. Цель и задачи дисциплины	6
1.2. Формируемые компетенции	6
1.3. Содержание дисциплины	7
1.4. Учебно-тематический план	9
1.5. Учебно-тематическое обеспечение дисциплины	10
<i>Основная литература</i>	10
<i>Дополнительная литература</i>	10
<i>Периодические издания, интернет-источники</i>	11
2. КОНСПЕКТЫ ЛЕКЦИЙ	12
3. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ.	34
<i>План семинарских занятий и рекомендуемая литература для подготовки к ним</i>	34
4. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ ПРЕПОДАВАТЕЛЯ, ВЕДУЩЕГО ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАНЯТИЯ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ МЕТОДОВ «ДЕЛОВАЯ ИГРА» И «КЕЙС-СТАДИ»	38
5. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ СТУДЕНТАМ ПО ОСВОЕНИЮ КУРСА	44
5.1. Общие рекомендации студентам	44
5.2. Методические рекомендации по выполнению рефератов и перечень рекомендуемых тем	46
<i>Перечень справочной и методической литературы для самостоятельной работы и выполнения курсовых работ</i>	46
<i>Примерные темы и рекомендации по содержанию рефератов</i>	49
5.3. Методические указания по выполнению курсовых работ	51
<i>Общие положения</i>	52
<i>Рекомендуемые темы курсовых работ</i>	53
5.4. Методические указания по самостоятельной работе для студентов	54
<i>Темы для самостоятельного изучения</i>	54
6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ (ФОРМЫ И СОДЕРЖАНИЕ ТЕКУЩЕГО И ИТОГОВОГО КОНТРОЛЯ)	57
6.1. Задания для текущего и промежуточного контроля	57
<i>Примеры тестовых заданий</i>	57
<i>Практические задания (разработка проектов)</i>	59

I Бизнес-проект предприятия	59
II Маркетинговое исследование рынка	60
<i>Варианты кейсов для обсуждения и моделирования ситуаций (деловых игр)</i>	62
I Этичное принятие решения	62
II Оценка эффективности зарубежных инвестиций	65
III Культурные различия и бизнес	66
IV Особенности экономической деятельности МНК	72
V Мастер-кейс	77
<i>Критерии оценки работы студентов на практических занятиях с применением метода «кейс-стади»</i>	79
6.2. Итоговый контроль	80
<i>Перечень вопросов к зачету</i>	80

Введение

Курс «Международный бизнес» является комплексной научной дисциплиной, изучающей основные аспекты регулирования международного бизнеса, а также анализ современных тенденций развития главных сфер экономической деятельности. Подчеркивается ведущая роль науки в развитии инновационного бизнеса, рассматриваются важнейшие аспекты международного производственного кооперирования и его современных форм, аутсорсинга, логистики, страхования, маркетинговой и рекламной деятельности, исследуются особенности современного мирового ценообразования, анализируются возможности применения методов оценки конкурентоспособности бизнес-проектов, оценивается роль малого бизнеса в условиях работы на мировом рынке.

Курс «Международный бизнес» занимает особое место в цикле специальных дисциплин и относится к важнейшим курсам специальности «Мировая экономика», так как органически связан с другими курсами, а именно «Организация и техника внешнеэкономических операций», «Организация и управление ВЭД», «Организация международного бизнеса», «Совместное предпринимательство в условиях международного бизнеса», «Основы таможенного дела».

Курс «Международный бизнес» представляет интерес и для студентов других специальностей и является дисциплиной по выбору специальности «Менеджмент организации»

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

1.1. Цель и задачи изучения дисциплины:

Цель курса - предоставление будущим специалистам знания основ международного бизнеса, его основных форм, норм и правил его ведения. Поставленная цель реализуется с помощью следующих задач:

- изучение современных форм международного бизнеса и механизмов его осуществления;
- рассмотрение кросс-культурных особенностей ведения бизнеса;
- формирование у студентов практических навыков самостоятельной разработки бизнес-проектов, осуществления оценки их экономической эффективности.

1.2. Формируемые компетенции (требования к уровню усвоения программы)

Студент должен знать:

- современные формы международного бизнеса, их специфические особенности, тенденции развития международного бизнеса в условиях глобализации;
- принципы национального и международного правового регулирования различных форм бизнеса;
- современные особенности международного инвестирования и совместного предпринимательства;
- особенности транспортно-логистического обеспечения международного бизнеса;
- особенности делового общения;
- способы формирования позитивного имиджа фирмы при осуществлении международного бизнеса.

Студент должен уметь:

- оценивать инвестиционный климат страны и региона;
- осуществлять расчет экономической эффективности иностранных инвестиций;
- давать оценку целесообразности проектов по осуществлению международного бизнеса;
- владеть практическими навыками сбора и анализа внешнеэкономической информации;
- осуществлять подготовку и проведение переговоров с инофирмами, вести деловую переписку с зарубежными партнерами;
- формировать и расширять клиентскую базу за рубежом;

- осуществлять работу с рекламациями;
- знать и соблюдать принципы международного хозяйственного права.

1.3. Содержание дисциплины

Тема 1. Международный бизнес и особенности его организации во внешнеторговой сфере.

Сущность и классификационные виды международного бизнеса. Тенденции его развития. Инфраструктура международного бизнеса.

Особенности организации международного бизнеса во внешней торговле. Прямой и косвенный экспорт. Собственное производство за рубежом, совместное предпринимательство, соглашения о сотрудничестве. Стратегические альянсы в международном бизнесе.

Тема 2. Иностраннные инвестиции в международном бизнесе.

Сущность иностранных инвестиций, их функции: капиталобразующая, санирующая, инновационная, структурообразующая, индикативная, интеграционная.

Понятие международной инвестиционной деятельности, ее участники. Инвесторы и субинвесторы. Объекты международного инвестирования.

Прямые зарубежные инвестиции, их формы. Слияния и поглощения в международном бизнесе. Портфельные инвестиции, их классификация, причины осуществления. Прочие инвестиции.

Современные особенности международного инвестирования. Закономерности развития международных инвестиционных процессов.

Инвестиционный климат и его элементы. Классификация условий, определяющих инвестиционную привлекательность страны по методологии ЮНКТАД.

Тема 3. Совместное предпринимательство в международном бизнесе.

Экономическая сущность совместного предпринимательства. Формы международной производственной кооперации, место совместного предпринимательства в их системе. Причины создания СП. Проблемы, возникающие при создании совместных предприятий.

Оценка целесообразности инвестиционных проектов. Оценка возврата инвестируемого капитала на основе показателя денежного потока, формируемого за счет суммы чистой прибыли и амортизационных отчислений, получаемых в процессе функционирования инвестиционного проекта. Расчет сроков окупаемости инвестиционного проекта.

Организационные основы создания СП. Цели инвестора и принимающей стороны в совместном предпринимательстве. Поиск партнера и его выбор при создании СП. Бизнес-план совместного предприятия.

Тема 4. Свободные экономические зоны в международном бизнесе.

Понятие СЭЗ. Цели и предпосылки их создания. Признаки СЭЗ, их основные виды. Зоны свободной торговли, промышленно-производственные, технико-внедренческие зоны, функциональные, комплексные зоны, особенности их функционирования, преимущества ведения бизнеса.

Особенности функционирования СЭЗ в разных странах. Значение СЭЗ для развитых, развивающихся стран и стран с переходной экономикой. Специфика особых экономических зон в России.

Оффшорные зоны, их особенности. Преимущества ведения бизнеса в оффшорных зонах. Направления деятельности оффшорных компаний. Международное нормативно-правовое регулирование оффшорного бизнеса.

Тема 5. Коммерческие переговоры с иностранными партнерами. Способы проведения деловых переговоров: переписка, телефонные переговоры, личная встреча. Достоинства и недостатки каждого способа. Психологические особенности ведения переговоров при личной встрече.

Учет особенностей деловой культуры разных стран в международном бизнесе. Этика международного бизнеса. Кросс-культурные особенности ведения бизнеса в разных странах.

Цели ведения деловых переговоров с иностранным партнером. Выработка стратегии и тактики ведения переговоров, их организационно-техническая подготовка.

Правила делового протокола. Документальное оформление результатов переговоров.

Тема 6. Транспортно-логистическое обеспечение международного бизнеса.

Сущность и виды логистики. Производственная, закупочная, транспортная, распределительная, информационная, логистика. Каналы распределения. Международные логистические издержки.

Международные транспортные операции как объект логистического управления. Базисные условия поставки. Инкотермс - 2010.

Логистика транспортно-экспедиционного обслуживания торговых перевозок. Роль посреднических структур при их осуществлении.

Тема 7. Страховые услуги в международном бизнесе.

Риски в международном бизнесе, их классификация. Система управления рисками. Понятие риск-менеджмента. Стадии процесса управления рисками. Методы, направленные на минимизацию возможных убытков при ведении международного бизнеса.

Страхование как инструмент риск – менеджмента в международном бизнесе. Его экономическая сущность, цели, методы и инструменты.

Страхование лизинговых операций в международном бизнесе. Страхование коммерческих рисков. Страхование кредитных и валютно-финансовых рисков. Имущественное страхование в международном бизнесе.

Экологические риски, их классификация. Наступление ответственности по ним. Особенности страхования экологических рисков.

Тема 8. PR в международном бизнесе.

Необходимость формирования позитивного имиджа фирмы в МБ и функции PR. Ценовая политика и рекламная компания как имиджевые регуляторы деятельности фирмы. PR и пропаганда. Функции PR.

Составляющие деятельности PR. Практика рекламы в области PR. Факторы успешности рекламной деятельности. Нейминг и его роль в международном бизнесе. Брендовый имидж.

Реклама в СМИ, ее разновидности. Особенности рекламы в печатных СМИ, на телевидении и радио. Преимущества и недостатки размещения рекламы в различных СМИ. Реклама в Интернете.

1.4. Учебно-тематический план

№ п/п	Темы лекций и семинарских занятий	Кол-во часов
Лекции		
1.	Международный бизнес и особенности его организации во внешнеторговой сфере	
2.	Иностранные инвестиции в международном бизнесе	
3.	Совместное предпринимательство в международном бизнесе	
4.	Свободные экономические зоны в международном бизнесе	
5.	Коммерческие переговоры с иностранными партнерами	
6.	Транспортно-логистическое обеспечение международного бизнеса	
7.	Страховые услуги в международном бизнесе	
8.	PR в международном бизнесе	
Практические занятия		
1.	Международный бизнес и особенности его организации во внешнеторговой сфере	
2.	Иностранные инвестиции в международном бизнесе	
3.	Совместное предпринимательство в международном бизнесе	
4.	Свободные экономические зоны в международном бизнесе	
5.	Коммерческие переговоры с иностранными партнерами	
6.	Транспортно-логистическое обеспечение международного бизнеса	

7.	Страховые услуги в международном бизнесе	
8.	PR в международном бизнесе	

1.5. Учебно-методическое обеспечение дисциплины

Основная литература

1. ФЗ РФ «Об иностранных инвестициях в Российскую Федерацию» № 1545 – ФЗ.
2. ФЗ РФ «Об основах государственного регулирования внешнеторговой деятельности» от 8 декабря 2003 г.
3. ФЗ «Об особых экономических зонах в РФ» от 22 июля 2005 г. №116-ФЗ.
4. Мировая экономика и международный бизнес: учебник; под ред. В.В. Полякова и Р.К. Щенина. – М.: КНОРУС, 2009
5. Международные экономические отношения. Международный бизнес: учебник; под ред. А.Ю. Архипова и Е.П. Пузаковой. – Ростов н/Д: Феникс, 2009.
6. Мировая экономика и международный бизнес: экспресс-курс; под ред. В.В. Полякова и Р.К. Щенина. – М.: КНОРУС, 2008
7. Международный бизнес. Учебное пособие.- Ростов н/Д.: Феникс, 2006.-571.
8. Методические рекомендации по успешному ведению внешнеторговой деятельности. Учебное пособие.- Ростов н/Д, Институт экономики и внешнеэкономических связей Южного федерального университета, Изд-во «АкадемЛит», 2008.- 176 с.

Дополнительная литература

1. Карпова С.В. Практикум по международному маркетингу: учебное пособие/С.В. Карпова.- М.: КНОРУС, 2007.-200 с.
2. В.Д. Федчук Правовое регулирование групп компаний в праве Англии//Российский внешнеэкономический вестник.- 2009.-№10. – с. 52-53.
3. Минасьян М.Р. Использование аутсорсинга для формирования глобально интегрированных предприятий (ГИП) // Российский внешнеэкономический вестник.- 2008.-№8. – с. 9-16.
4. Русаков Д.Е. Воздействие трансграничных слияний и поглощений на российскую экономику//Российский внешнеэкономический вестник.- 2008.-№12. – с. 45-50.
5. Сапунцов А.Л. Развитие транснациональных форм бизнеса//Российский внешнеэкономический вестник.- 2008.-№8. – с. 3-13.
6. Ленский Е.Ф., Цветков В.А. Транснациональные финансово-промышленные группы и межгосударственная экономическая интеграция: реальность и перспективы. - М.: АФПИ еженедельника «Экономика и жизнь», 2008.

7. Захаров М.С. Объединения предпринимателей как источник внешнеэкономического консультирования в РФ. / М.С. Захаров - //Российский внешнеэкономический вестник. - 2008. - №3. - С. 64-75

8. Артеменко В.Г., Беллиндир М.В. Реинжиниринг в транснациональных корпорациях. – М.: ДИС, НГАЭиУ, 2009. – С. 196.

9. Воронов К.Е., Максимов О.А. Особенности перестройки процессов в международных компаниях. – М: ИКФ «Альф», 2008. – С. 152.

Периодические издания:

1. Бюллетень иностранной коммерческой информации
2. Вестник МГУ. Серия 6 – «Экономика»
3. Внешняя торговля
4. Вопросы экономики
5. Деньги и кредит
6. Коммерсант-дейли
7. Международная жизнь
8. Международный бизнес России
9. Мировая экономика и международные отношения
10. Московский журнал международного права
11. Общественные науки и современность
12. Российский экономический журнал
13. США: экономика, политика, идеология
14. Финансы
15. Экономика и жизнь
16. Экономика России. XXI век
17. Экономист
18. Экономические науки
19. Эксперт

Интернет-источники:

1. <http://www.eer.ru/>
2. <http://www.fortune.com/fortune>
3. <http://www.forbes.com>
4. <http://www.ptpu.ru/default.asp>
5. www.customs.ru
6. www.cfin.ru
7. www.rusimpex.ru
8. www.expert.ru
9. www.ptpu.ru
10. www.vniki.ru
11. www.unctad.org
12. <http://www.transparency.org>
13. www.oecd.org
14. www.imf.org

2. КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ

Тема 1. Международный бизнес и особенности его организации во внешнеторговой сфере

1. Международный бизнес (МБ): сущность и классификационные виды.
2. Особенности организации МБ во внешней торговле.

1. Международный бизнес: сущность и классификационные виды.

Международный бизнес (МБ) выступает как совокупность взаимодействующих национальных бизнесов. Национальный бизнес находится в собственности и под управлением национального капитала и представляет собой сообщество хозяйствующих субъектов отдельных стран. Бизнес может быть также иностранным – соответственно, находящимся в собственности и под управлением иностранного капитала, и со смешанным – иностранным и национальным – капиталом.

МБ можно рассматривать:

- в узком смысле, понимая под ним бизнес за рубежом и совместное предпринимательство;
- в широком смысле, как совокупность бизнеса, созданного за пределами национальных границ, а также различных форм и видов международного экономического взаимодействия хозяйствующих субъектов из разных стран.

2. Особенности организации МБ во внешней торговле

В настоящее время традиционные формы сбыта продукции включают:

- прямой и косвенный экспорт;
- совместное предприятие;
- полное владение (собственное производство);
- соглашение о сотрудничестве (лицензия, франчайзинг, производство, управление по контракту).

Прямой экспорт осуществляют:

- местное отделение компании (менеджер, отдел, филиал);
- разъездной торговый представитель (коммивояжер);
- зарубежный торговый офис (представительство);
- филиал;
- дистрибьюторы и агенты.

Косвенный экспорт компании осуществляют:

- местные перекупщики (перекупщик – экспортер, торговая компания);
- агенты (экспортный комиссионный дом, зарубежный представитель, брокер, компания по управлению экспортом, экспортный агент самой компании).

В последнее десятилетие популярна и принимает массовый характер такая форма сотрудничества, как *стратегические альянсы*. Они предполагают, что компании – участники, оставаясь независимыми,

закключают соглашения о сотрудничестве в рамках четко оговоренных сфер деятельности, в основном с целью совместного завоевания новых рынков сбыта и продвижения товаров, повышения конкурентоспособности сторон.

Тема 2. Иностраные инвестиции в МБ.

1. Иностраные инвестиции и международная инвестиционная деятельность.
2. Современные особенности международного инвестирования.
3. Инвестиционный климат и эффект иностранных инвестиций.

1. Иностраные инвестиции и международная инвестиционная деятельность.

Иностраные инвестиции рассматриваются как возможность роста эффективности использования капитала в мировой экономике. Вкладывая капитал за рубежом, инвестор осуществляет *зарубежные инвестиции*, которые по отношению к национальной экономике являются исходящими потоками капитала. В принимающей стране они считаются иностранными (входящими потоками капитала).

Под *международной инвестиционной деятельностью* понимаются действия ее участников по вложению капитала на международном рынке в объекты инвестирования для получения прибыли (дохода) и (или) достижения социального эффекта.

В развитых и некоторых развивающихся странах ПЗИ все чаще принимают форму *слияний и поглощений (СиП)*.

Слияние происходит тогда, когда суммарные операции и активы двух компаний сливаются путем помещения их под контроль руководства новой компании, находящейся в совместном владении акционеров исходных компаний.

Приобретение или поглощение имеет место там, где одна компания получает контроль над другой путем приобретения контрольного пакета акций с правом решающего голоса.

Основной причиной СиП должно быть стремление достичь *синергетического эффекта* – т.е. эффекта, при котором ценность объединенного предприятия больше, чем сумма отдельных частей, из которых оно состоит.

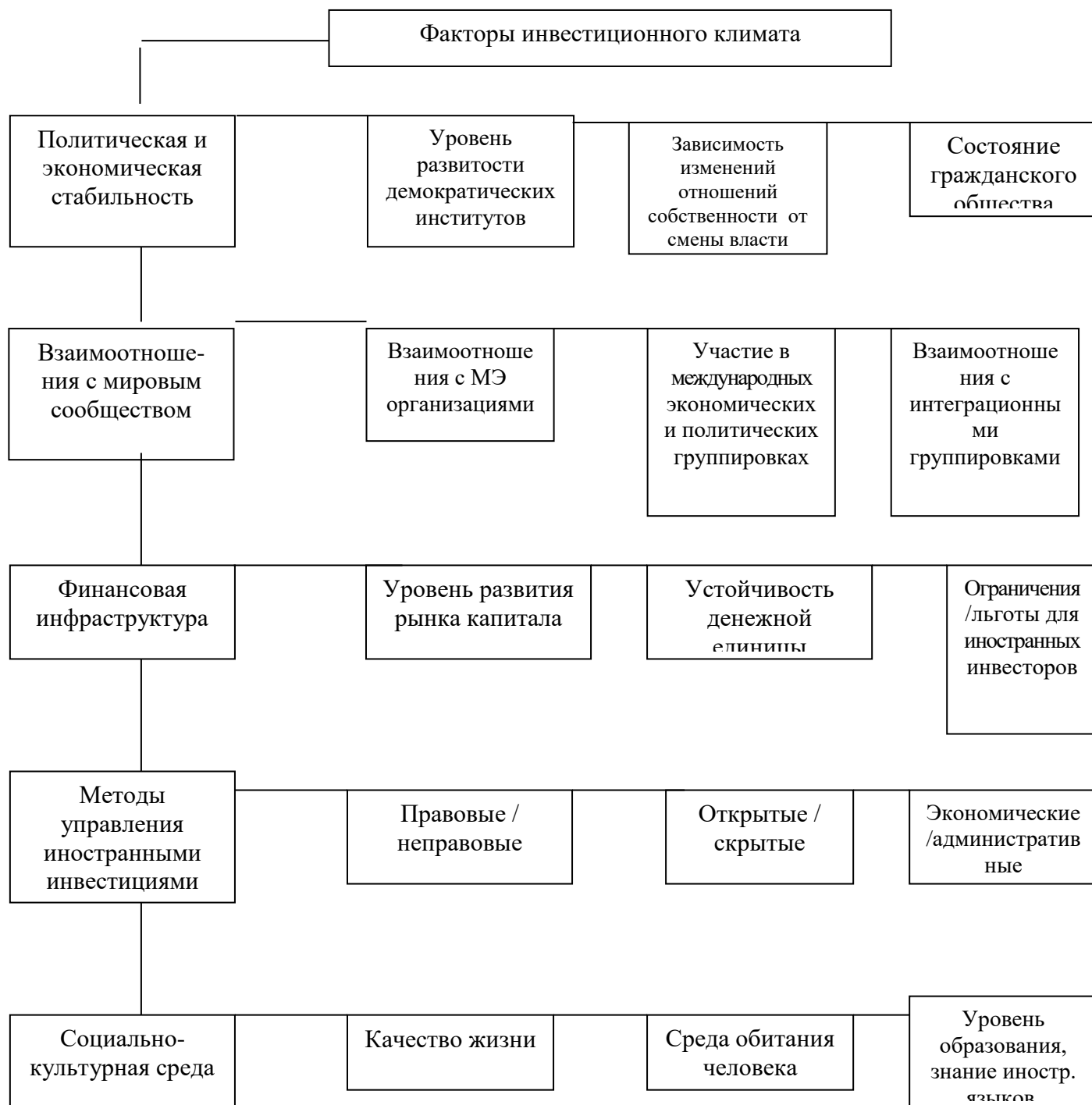
2. Современные особенности международного инвестирования.

Характер процессов международного инвестирования на современном этапе можно определить как глобальный. Среди признаков глобализации мировой экономики, в том числе выделяются такие, как:

- стремительное развитие процесса транснационализации экономики, в основе которого находятся ПИИ,
- интеграция национальных финансовых рынков через портфельные иностранные инвестиции.

3. Инвестиционный климат и эффект иностранных инвестиций.

Иностранного инвестора интересует в первую очередь *инвестиционный климат* – вся совокупность условий приема и функционирования иностранного капитала. Степень привлекательности страны – реципиента, ее инвестиционный климат, определяются иностранным инвестором по определенным факторам:



Тема 3. Совместное предпринимательство в МБ

1. Экономическая сущность совместного предпринимательства. Причины создания СП.
2. Оценка целесообразности инвестиционных проектов.
3. Организационные основы создания СП.

1. Экономическая сущность совместного предпринимательства. Причины создания СП.

СП являются формой экономического сотрудничества между странами.

СП имеет принципиальное отличие от других форм кооперации – объединение имущества партнеров из разных стран на юридически обособленном предприятии для совместного производства продукции и услуг. Достоинства совместного предпринимательства:

- неконфликтное проникновение на зарубежный рынок;
- долговременность взаимовыгодного сотрудничества;
- повышенная ответственность партнеров за эффективность производства и реализацию продукции;
- объединение наиболее сильных взаимодополняющих элементов производительных сил партнеров.

СП создается на основе следующих принципов:

- каждый из партнеров вносит свой вклад в создаваемое предприятие, отчего возникает собственность, находящаяся в совместном владении и управлении;
- каждый из партнеров имеет право на получение доли прибыли от хозяйственной деятельности СП, участие в управлении, несет риски пропорционально вкладу в имущество СП;
- сотрудничество рассчитано на продолжительное время и опирается на договорную основу в регулировании важнейших сторон деятельности: выбор организационно-правовой формы, целей деятельности, распределения функций по управлению и обязанностей и т.д.

2. Оценка целесообразности инвестиционных проектов.

СП относятся к международным сделкам, поэтому для обоснования целесообразности их создания необходимо применять унифицированные методики. К таким методикам относится разработанное по заказу ЮНИДО руководство по оценке эффективности инвестиций. На основе этого руководства были разработаны и утверждены Рекомендации по разработке бизнес – планов инвестиционных проектов, которые являются обязательными при реализации любых инвестиционных проектов.

Основными принципами обоснования инвестиционных проектов являются:

- оценка возврата инвестируемого капитала на основе показателя денежного потока, формируемого за счет суммы чистой прибыли и амортизационных отчислений, получаемых в процессе функционирования инвестиционного проекта. Речь идет о чистом доходе, который получается как разность между выручкой от реализации продукции и инвестиционными расходами, включающими КВ в проект и текущие затраты на изготовление продукции (за исключением амортизационных отчислений);

- приведение показателей доходов и инвестиционных расходов к одному моменту времени – началу или завершению реализации, т.е. дисконтирование. Необходимость такой операции определяется одновременностью процессов инвестирования капиталов и получения доходов от них и разной ценностью денег по мере отдаления от точки приведения.

3. Организационные основы создания СП.

В каждом конкретном случае партнеры по СП определяют приоритетные цели сотрудничества, а их реализуемость обосновывается в процессе создания СП.

Можно выделить следующие этапы создания СП:

- определение основных целей;
- формирование бизнес – идеи;
- выявление рынка сбыта;
- разработка концепции деятельности, общих технико-экономических показателей;
- оценка собственных технологических и финансовых возможностей;
- поиск и выбор иностранного партнера;
- подготовка и подписание протокола о намерениях;
- разработка бизнес – плана и обоснование целесообразности создания;
- подготовка проектов учредительных документов;
- определение помещения;
- подписание учредительных документов;
- государственная регистрация.

Организационная структура управления СП разрабатывается учредителями и фиксируется в учредительных документах. В уставе СП обстоятельно описывается применяемая в нем система управления: перечисляются органы управления, указывается порядок их формирования, определяются основные функции управления. Чаще всего организационная структура включает Правление, дирекцию и ревизионную комиссию.

Тема 4. Свободные экономические зоны в МБ.

1. Понятие СЭЗ. Цели и предпосылки их создания.
2. Основные виды СЭЗ.
3. Особенности функционирования СЭЗ в разных странах.
4. Оффшорные зоны.

1. Понятие СЭЗ. Цели и предпосылки их создания

СЭЗ являются одним из самых ярких явлений в мировой экономике в последние десятилетия. В настоящее время по разным оценкам в мире функционирует более 10 тысяч разного рода СЭЗ, через которые проходит до 30% мирового товарооборота и осуществляется примерно 50% объема мировых финансовых сделок.

К целям их создания можно отнести:

- активизацию ВЭС;
- реализацию региональной политики, направленной на оживление малого и среднего бизнеса в депрессивных районах;
- выравнивание межрегиональных различий;
- создание новых рабочих мест;
- привлечение иностранного капитала и передовых технологий;
- модернизацию промышленности;
- стимулирование промышленного экспорта и получение на этой основе валютных средств;
- повышение квалификации рабочей силы;
- превращение СЭЗ в «полигоны» по апробированию новых методов хозяйствования и полюса роста национального хозяйства.

Для создания СЭЗ необходимы определенные предпосылки. Условно их можно разделить на политические, экономические, географические, правовые и организационные.

Политические предпосылки определяют возможность создания и функционирования СЭЗ. Их значимость состоит в формировании приемлемых для инвестора условий хозяйствования. **Экономические предпосылки** отражают реальную экономическую ситуацию в стране создания СЭЗ и включают:

- общее состояние экономики;
- степень инвестиционного риска;
- основные принципы хозяйствования;
- инфляционные ожидания;
- действующие формы собственности;
- наличие дешевых: рабочей силы, близко расположенных источников сырья и материалов;
- наличие определенного стартового уровня технико-технологического состояния производства;
- наличие рынка сбыта для производимых товаров.

Географическая предпосылка представлена выбором региона расположения зонального образования, определением размеров территории СЭЗ, организацией границ, расчетом инфраструктурного, производственного и кадрового потенциала выбранной территории. К СЭЗ предъявляется требование уникальности ее географического положения, которое позволит выполнить задачи ее создания. Однако в связи с усиливающейся конкуренцией одних географических преимуществ оказывается

недостаточно, и большое значение имеет инфраструктурное обустройство СЭЗ.

Правовые предпосылки представляют собой разработанную систему законодательных и нормативных актов, регулирующих различные стороны деятельности СЭЗ. Это одно из основных условий для обеспечения стабильного и результативного развития СЭЗ в любом государстве.

Организационные предпосылки предполагают наличие действенной системы управления СЭЗ.

2. Основные виды СЭЗ.

По функциональному назначению и характеру деятельности выделяются следующие виды СЭЗ:

ЗСТ – представители первого поколения СЭЗ. Это небольшие территориальные образования до 5 км², выведенные за пределы национальной таможенной территории, создаваемые с целью стимулирования ВТ. Такие СЭЗ характеризуются наличием льготного таможенного режима, таможенной экстерриториальностью и специализацией на оптовой торговле. Кроме того, в них обычно осуществляется предпродажная подготовка товаров: складирование, хранение, сортировка и упаковка.

Промышленно-производственные зоны – компактные территории от 5 га до 20 км², со специальным таможенным режимом, где промышленные предприятия производят экспортную или импортозамещающую продукцию, пользуясь финансовыми и фискальными льготами. Это зоны второго поколения, которые возникли в результате эволюции торговых зон, когда на отведенную территорию стали ввозиться не только товары, но и капитал. С учетом ориентации на возможный рынок сбыта выделяют:

- экспортные зоны;
- импортозамещающие зоны;
- зоны, сочетающие в себе экспортные и импортные производства.

Технико-внедренческие зоны (ТВЗ) – это зоны третьего поколения. Наибольшее распространение они получили в эпоху НТР, когда активизировались наукоемкие отрасли.

Функциональные зоны – территории с льготным режимом хозяйствования для фирм и институтов, оказывающие различные виды финансовых и других услуг. Это также зоны 3 поколения, обычно ориентированные на развитие определенного вида деятельности. Они возникли:

- в результате эволюции ППЗ в высокотехнологических отраслях, например, обработка информации;
- они являются следствием повышения роли третичных отраслей.

К таким зонам относятся банковские, страховые, туристические, экологические, зоны обработки информации, оффшорные.

Существует множество зон, сочетающих в себе характерные черты 2 или более зональных структур из вышеперечисленного списка. Такие зоны называются **комплексными**. Их отличительные черты:

- большая территория;
- поэтапность развития;
- многофункциональность;
- различная ориентация инвесторов.

3. Особенности функционирования СЭЗ в разных странах.

Специфика создания СЭЗ в развитых странах:

- основной целью создания СЭЗ является не стимулирование экспорта, а сохранение существующих и образование новых рабочих мест;
- главной движущей силой развития СЭЗ в промышленно развитых странах служит национальный капитал, а иностранные инвесторы, несмотря на наличие преференций, имеют второстепенное значение;
- зоны гораздо в большей степени, чем в р/с, играют роль центров регионального развития, создаваемых в целях устранения внутренних территориальных диспропорций;
- в развитых странах действуют СЭЗ всех видов, но наибольшее развитие получили научно-технические зоны и зоны свободной торговли

Экономический подъем НИС ЮВА во многом связан с развитием СЭЗ, позволивших создать значительное количество рабочих мест, повысить производительность труда, увеличить налоговые поступления. Цель создания СЭЗ здесь – экономический рост. Успешное развитие экономики этих стран было обусловлено сменой приоритетов экономической политики, во многом благодаря СЭЗ. Экономический взлет этих стран подтвердил зависимость между притоком иностранных инвестиций и экономическими успехами, что способствовало дальнейшему распространению СЭЗ.

В России с 22.07.2005 г. начался принципиально новый этап реализации проекта по развитию ОЭЗ, связанный с принятием базового законодательного акта – ФЗ №116-ФЗ «Об ОЭЗ в РФ», который направлен на:

- поддержку инновационных проектов;
- обеспечение роста производства в несырьевых отраслях;
- привлечение в эти отрасли более серьезных инвестиций.

Новый закон устанавливает 4 типа зон, деятельность которых допускается на территории России:

- технико-внедренческие ОЭЗ, ориентированные на развитие высоких технологий – создание НТ продукции, разработку компьютерных программ;
- промышленно – производственные ОЭЗ, занимающие большую площадь, ориентированы на производство, переработку товаров и их последующую реализацию;
- туристическо – рекреационные зоны, специализирующиеся на оказании услуг по санаторно-курортному лечению, медицинской реабилитации и отдых граждан, а также привлечению туристов;
- портовые особые ОЭЗ, целью создания которых являются стимулирование развития портового хозяйства и портовых услуг, конкурентоспособных по сравнению с зарубежными аналогами.

Целями создаваемых в России ОЭЗ являются преодоление сырьевой зависимости, повышение конкурентоспособности всей экономики России, а не только отдельных регионов.

4.Оффшорные зоны.

Оффшорные зоны представляют собой особый тип СЭЗ, т.к. зарегистрированные в них предприятия не имеют права осуществлять какую-либо производственную деятельность.

Оффшоры предоставляют нерезидентам следующие преимущества:

- существенные налоговые льготы, которые могут представлять собой полную отмену налогов, значительное снижение налогов либо возможность уплаты символического паушального налога. Налог на прибыль в оффшорах отсутствует или составляет 1-2%. Вместо него взимается ежегодный сбор, установленный в разных оффшорах от 50 до 1000 долларов;

- отсутствие таможенных пошлин и Э-И квот;

- низкий уровень уставного капитала и свободный вывоз прибыли;

- возможность списания затрат на месте;

- практически полное отсутствие валютного контроля и проведение ВТ операций в любой валюте;

- гарантированная анонимность и конфиденциальность финансовых операций.

Оффшорная компания – это компания, зарегистрированная в оффшорной зоне. Она не ведет хозяйственной деятельности в стране регистрации, ее владельцы являются нерезидентами. Оффшорная компания представляет собой предпринимательское товарищество, эквивалентом которого является ООО или АО, но в отличие от местных предпринимательских товариществ она освобождена полностью от уплаты налогов или платит низкие налоги в стране регистрации при условии, что она не извлекает доходов в этой стране.

Тема 5. Коммерческие переговоры с иностранными партнерами

1. Переговоры с иностранными партнерами, способы их проведения.
2. Учет особенностей деловой культуры разных стран в международном бизнесе.
3. Цели переговоров с иностранными партнерами
4. Выработка позиции и тактики ведения переговоров.
5. Организационно-техническая подготовка переговоров.
6. Документальное оформление результатов переговоров.

1.Переговоры с иностранными партнерами, способы их проведения.

Во ВТ практике существует несколько способов ведения переговоров в зависимости от использования тех или иных средств коммуникации:

- путем переписки (обычная почта, электронная почта, телеграф, телетайп);
- по телефону;
- при личных встречах.

Почтовая переписка позволяет подробно изложить все условия предложения или запроса на интересующий товар, направить типовые условия продажи, проект контракта, выслать каталоги, проспекты, соответствующую техническую документацию, а также приложить образцы. Такой способ является наиболее дешевым, но он недостаточно оперативен, особенно в случае переписки с отдаленными корреспондентами.

Возможность более оперативной связи дают **телеграф, телетайп, факс и электронная почта**. Последний вид переписки неумолимо вытесняет остальные. Однако сообщения по факсу и электронной почте в МТ пока не признаны безоговорочно письменной формой передачи оферты или заказа.

Способ ведения переговоров **по телефону** все шире внедряется в отечественную практику, а во многих зарубежных странах, особенно в США, считается предпочтительным, так как обеспечивает значительную экономию времени. В связи с этим в ряде зарубежных стран практикуется заключение сделок по телефону, т.е. в устной форме, что нашло отражение в Венской конвенции.

Этот способ переговоров более оперативен, чем переписка, но более дорогостоящий. К коммерческим переговорам по телефону нужно готовиться заранее, чтобы провести их быстро, оперативно, с профессиональным знанием существа обсуждаемого вопроса. Если беседа ведется на иностранном языке, российские участники переговоров должны хорошо владеть им в разговорной форме.

Наиболее широкое распространение в отечественной ВТ практике получили **переговоры при личной встрече**. Такие переговоры требуют еще большей подготовки и позволяют наиболее оперативно решать возникающие вопросы. При этом способе непосредственного общения резко возрастает значение психологических факторов. Партнеры видят и слышат друг друга. Каждый из них получает возможность ближе изучить своего контрагента, его конкретных представителей, лучше уяснить позицию другой стороны, попытаться понять или предугадать намерения контрагента.

2. Учет особенностей деловой культуры разных стран в международном бизнесе.

При осуществлении МБ принципиально значение имеет учет особенностей деловой культуры, характерной для страны потенциального партнера. Международный бизнес — это прежде всего *доверие партнеров* из разных стран, без которого сотрудничество немислимо. Этичному ведению бизнеса присущи три основные черты: 1) соответствие бизнеса своим целям;

2) подчинение здравому смыслу; 3) действие на принципах элементарной порядочности.

Развитие МБ и его успешная реализация невозможны при отсутствии определенных установок, связанных с представителями других стран и культур. Начиная международное сотрудничество, необходимо как можно больше узнать о деловом партнере, его компании, культуре его страны.

Согласно неписанным международным традициям, одна из сторон будет двигаться навстречу другой быстрее, что определяется ее ролью, характером и местом делового взаимодействия

- продавец (экспортер) должен подстраиваться под культуру и традиции покупателя (импортера);

- приезжающий в страну должен подстраиваться под местные условия и традиции;

- плохих культур не бывает, бывают разные культуры.

3.Цели переговоров с иностранными партнерами.

Деловые переговоры могут отличаться по своему содержанию. С учетом этих обстоятельств можно выделить разные цели переговоров.

Цель первоначальной встречи – обычно установление контакта, взаимное ознакомление с характером деятельности партнеров, выяснение возможностей и интересов другой стороны и информирование ее о собственных возможностях. Последующие встречи могут проводиться в целях обсуждения конкретных проектов делового сотрудничества, выработки программ реализации этих проектов.

Когда партнеры наметили заключить конкретную сделку, в предконтрактный период переговоры могут иметь целью предварительное выяснение отдельных технических, транспортных, финансовых вопросов и иных условий предстоящей сделки и последующее уточнение позиций по тем или иным вопросам. В зависимости от сложности намеченной сделки этот этап переговоров может пройти в сжатый период или растянуться на несколько месяцев или более.

Наиболее ответственными являются переговоры в целях заключения сделки. Они требуют тщательной подготовки и целеустремленного проведения. Их успешным результатом является подписание контракта.

После заключения сделки возможны переговоры, касающиеся ее исполнения. В частности, могут неоднократно обсуждаться вопросы хода выполнения заказа, особенно на сложное оборудование с длительным циклом изготовления. Может потребоваться корректировка сроков поставки, уточнения условий транспортировки негабаритного оборудования, скоропортящихся и опасных грузов, а также порядка предоставления соответствующей документации, расчетов за поставляемый товар и др.

3.Выработка позиции и тактики ведения переговоров.

Лицам, проводящим переговоры, и остальным их участникам полезно заранее обстоятельно изучить предмет обсуждения, ориентируясь на следующие рекомендации:

- как можно полнее знать специфику товара, его свойства, ассортимент, качественные характеристики, технические параметры, особенности производства и потребления;

- иметь достаточное представление о проблемах конкретного товарного рынка, его конъюнктурообразующих факторах, тенденциях развития, динамике цен;

- располагать информацией об иностранной фирме – контрагенте, ее должностных лицах и представителях, участвующих в переговорах;

- изучать психологические аспекты делового общения, психотипы собеседников, особенности психологии конкретных партнеров, суметь их заинтересовать, расположить к себе, убедить, чтобы добиться желаемого результата;

- овладеть знанием иностранных языков, на котором говорят зарубежные партнеры, и совершенствовать эти знания;

- владеть основами ВТ дела и стремиться проникать в его тонности;

- не замыкаться в узко специализированных вопросах, проявлять широкий кругозор и обладать должной эрудицией.

До начала переговоров по заключению крупных сделок во ВЭ организациях принято проводить специальные совещания, на которых составляется *прогноз-сценарий* будущих переговоров и формируется реалистичная позиция российской стороны. В таких совещаниях принимают участие работники, отвечающие за подготовку и проведение переговоров.

4. Организационно-техническая подготовка переговоров.

К вопросам организационно-технического обеспечения переговоров, проводящихся путем непосредственного личного общения, относятся следующие мероприятия:

1. Определение состава участников переговоров с российской стороны: должностное лицо, возглавляющее переговоры, и другие участники с учетом занимаемого служебного положения. Желательно соблюдать взаимность в отношении количества и иерархического уровня представителей обеих сторон.

2. Подготовка помещения для переговоров. Оно должно быть надлежащим образом оборудовано и оснащено. Желательно в помещении принимающей стороны оборудовать специальную переговорную комнату. Если нет возможности подготовить переговорную комнату, для переговоров можно использовать кабинет руководителя организации либо его заместителей.

3. Язык переговоров. При необходимости надо заблаговременно подобрать квалифицированного переводчика, знающего соответствующий язык. Воспользоваться услугами переводчика бывает полезно и в тех случаях, когда некоторые участники переговоров владеют иностранным языком. Иногда своего переводчика предоставляют инофирмы.

4. К началу переговоров следует подготовить справочные и рекламные материалы, проспекты, каталоги, образцы, а при необходимости – сувениры для вручения иностранным представителям. Также

целесообразно предварительно составить текст проекта контракта, который потребуется вручить контрагентам на каком-либо этапе переговоров.

5. Все участники переговоров должны изучить и соблюдать установленные правила делового протокола и этикета. Это важно как в России и за рубежом. Наиболее важные протокольные требования содержатся в соответствующих инструкциях и рекомендациях.

6. План переговоров. Его разработка в качестве сугубо внутреннего документа необходима в целях более организованного и четкого проведения переговоров. Он должен включать все вопросы, подлежащие обсуждению исходя из разработанной тактики ведения переговоров. Это поможет ничего не забыть и не упустить во время встречи.

В плане переговоров можно предусмотреть альтернативные (резервные) варианты, которые могут быть использованы в случае выдвижения иностранным партнером своих контраргументов. Такой план составляет коммерческую тайну организации и не подлежит разглашению.

5. Документальное оформление результатов переговоров.

После завершения каждой беседы с представителями инофирм (обычно в тот же день, но не позднее следующего дня) составляется запись беседы, при необходимости достаточно подробная. В ней указываются следующие сведения:

- фамилия и должность ведущего беседу от имени российской стороны;
- фамилия и должность иностранного представителя фирмы;
- фамилия и должность руководителя, разрешившего встречу;
- место и время проведения встречи, ее продолжительность (указывается время начала и окончания встречи);
- присутствовавшие на беседе лица с российской стороны и со стороны инофирмы;
- какие памятные подарки были вручены на беседе;
- на каком языке велась беседа;
- содержание беседы – основная часть документа, в зависимости от характера обсуждаемых вопросов излагается кратко или более развернуто;
- фамилия, должность и подпись записавшего беседу;
- количество листов, на которых составлена запись беседы;
- виза лица, проводившего беседу.

Тема 6. Транспортно-логистическое обеспечение МБ.

1. Сущность и виды логистики.
2. Международные транспортные операции как объект логистического управления.
3. Логистика транспортно-экспедиционного обслуживания международных перевозок.

1. Сущность и виды логистики.

Логистика – это управление движением материальных потоков и сопутствующей информацией от первичного источника до конечного потребителя с минимальными совокупными затратами.

Логистику принято разделять на следующие виды:

Закупочная логистика. Ее функциональное назначение предполагает:

- снабжение, обеспечение компании, предприятия товарами, материалами, сырьем, комплектующими, полуфабрикатами и т.д.;
- хранение товаров;
- управление складскими запасами в зависимости от объема продаж, планируемого графика производства товаров;
- анализ и контроль товарных запасов;
- организация заказа товаров;
- определение оптимального размера заказа;
- поиск и выбор поставщиков, субподрядчиков совместно с руководством, техническими специалистами компании и т.д.

Производственная логистика:

- загрузка производства сырьем, материалами, комплектующими и их хранение;
- синхронизация процессов по транспортировке в пределах производственного, технологического процессов;
- оптимизация внутрипроизводственных технологических маршрутов;
- содействие в обеспечении непрерывности производства в соответствии с производственным графиком, циклом и т.д.

Распределительная (маркетинговая) логистика:

- создание и реализация логистических схем для дистрибьюторских, дилерских сетей и продвижения товара на внутреннем и внешнем рынках в соответствии с маркетинговой стратегией компании, национальным законодательством и международными правилами торговли и перевозки;
- хранение товаров, например, на консигнационных складах;
- снижение затрат при продаже товара;
- изучение и выполнение требований, предъявляемых покупателями к условиям поставки;
- обеспечение доставки товара в определенное место, в нужном количестве, в оговоренное время, надлежащего качества. В надежной упаковке, выдерживающей перевозки и хранение при промежуточном складировании и накоплении в местах продаж и т.д..

Транспортная логистика:

- обеспечение транспортировки товаров;
- минимизация транспортных затрат;
- нахождение оптимальных маршрутов по доставке;
- поиск и выбор перевозчиков и экспедиторов;
- планирование доставки;
- прохождение таможенных формальностей в стране отправления, назначения и при транзите через третьи страны;

- обеспечение единой контролируемой схемы доставки при разных перевозках и видах транспорта в условиях смешанных (интермодальных) перевозок;

- расчет транспортных расходов и стоимости доставки и т.д.

Информационная логистика:

- управление информационными потоками, взаимосвязанными с материальными и финансовыми потоками;

- внедрение новейших информационных технологий, интегрированных информационных систем автоматизации в логистические процессы;

- использование информационных технологий в закупочной, производственной, распределительной и транспортной логистике и т.д.

2.Международные транспортные операции как объект логистического управления.

Отправным пунктом логистического обоснования транспортно-технологической схемы доставки груза от продавца к покупателю является ВТ – контракт, в котором определяются транспортные условия и базисные условия поставки.

Содержание транспортных условий зависит от базисных условий поставки товара, которые являются отправным пунктом, после которого формулируются транспортные условия.

Транспортные условия – обязательный раздел внешнеторгового контракта, в котором определяются:

- сроки отгрузки товара;

- место и порядок сдачи товара продавцом покупателю;

- наименование пограничных станций, портов и пунктов перегрузки, передачи товаров с одного вида транспорта на другой (интермодальные перевозки);

- порядок информирования продавца или покупателя о подходе транспортных средств в пункты, указанные в контракте;

- нормы погрузки и выгрузки;

- назначение стивидоров в пунктах перегрузки товаров;

- назначение агентов по обслуживанию транспортных средств и экспедиторов, обслуживающих грузы в пунктах, поименованных в контракте;

- порядок расчетов по договорам комиссии с посредниками;

- другие условия.

3.Логистика транспортно-экспедиционного обслуживания ВТ перевозок.

После согласования между покупателем и продавцом базиса поставки и транспортных условий договора купли-продажи начинается проработка транспортно-логистической схемы доставки груза.

Эффективность и качество всего процесса товародвижения в значительной степени зависит от разного рода посредников, осуществляющих разнообразные транспортные операции с момента подготовки товара к транспортировке до момента сдачи его покупателю.

Таким посредниками в МТП могут быть:

- отдельные лица;
- специализированные предприятия;
- фирмы, объединения, корпорации, осуществляющие транспортно-экспедиционное обслуживание (ТЭО) ВТ перевозок.

ТЭО можно определить как деятельность в области перевозок, охватывающую весь комплекс операций и услуг по доставке товара от производителя продукции к потребителю.

В системе ТЭО ВТ перевозок в качестве основных посредников выступают экспедиторы и агенты (брокеры).

Представители, которые действуют по доверенности грузовладельца (грузоотправителя или грузополучателя) от имени грузовладельца или за его счет по договору поручения, называются **экспедиторами**, а операции, которые они выполняют по договору транспортной экспедиции – транспортно-экспедиционными.

Представители, действующие по доверенности перевозчиков, от имени и за счет перевозчиков по договору поручения (комиссии) называются **агентами или брокерами**, соответственно, выполняемые ими операции по договору транспортного агентирования – агентскими или брокерскими.

Тема 7. Страховые услуги в международном бизнесе.

1. Риски в МБ и виды управления ими.
2. Страхование как инструмент риск – менеджмента в МБ.

1. Риски в МБ и методы управления ими.

Современная система МБ характеризуется как возрастающим уровнем рисковости среды, так и интернационализацией существующих рисков. Все большее значение приобретают страховые инструменты управления риском. Классификация рисков в МБ выглядит следующим образом:

Хозяйственно-правовые риски – связаны с национальными различиями в законах и других нормативных актах, которые регулируют ВЭД;

Политические риски – связаны с изменением политической ситуации в той или иной стране (приход к власти нового правительства и введение им ограничений на экспорт, импорт, эмбарго на товары и т.д.)

Собственно международные риски – связаны с действиями международных экономических и финансовых организаций, которые вводят новые условия торговли, международные стандарты, режимы защитительных или поощрительных мер в МТ.

Риск невыполнения условий международного контракта связан с нарушением условий, прописанных в контракте (сроки поставки, несоответствие количества, качества и т.д.).

Кредитный риск связан с невыполнением обязательств по взаимным платежам.

Валютный риск – связан с постоянными колебаниями валютных курсов.

Сбытовой риск – связан с колебанием спроса на экспортные и импортные товары в стране или на отдельном сегменте зарубежного рынка.

Ценовой риск – связан с постоянным изменением мировых цен.

Коммерческий риск – связан с недобросовестностью или неплатежеспособностью населения страны-импортера и недополучением прибыли.

Производственно-технический риск связан с невозможностью использования в производстве приобретенных на мировом рынке лицензий, патентов, ноу-хау или с невозможностью должной наладки купленного оборудования.

Можно выделить следующие группы методов, направленных на уменьшение возможных убытков, вызываемых этими рисками:

- страхование;
- хеджирование как метод использования биржевых фьючерсных контрактов и опционов;

- применение различных форм и методов расчетно-кредитных отношений, сводящих к минимуму риск неплатежа за поставленные товары, или недополучения товаров после их оплаты. Например, могут быть использованы подтвержденный документарный аккредитив, различные банковские гарантии, авалирование, залог и т.д.

- анализ и прогнозирование конъюнктуры (спроса, предложения, цены) на внешнем рынке, планирование и своевременная разработка мероприятий за счет собственных и заемных ресурсов с целью избежать возможных убытков, вызванных неблагоприятными конъюнктурными изменениями;

- другие методы (уклонение от риска, компенсация риска и его последствий, локализация, распределение, т.е. диссипация риска).

2. Страхование как инструмент риск – менеджмента в МБ.

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

Наибольший эффект может быть достигнут за счет сочетания различных методов управления рисками: страхования, хеджирования, применения соответствующих форм и методов расчетов в МБ.

Методы и инструменты страхования можно классифицировать следующим образом:

По используемым системам страхования:

- страхование по действительной стоимости имущества, которое используется в имущественном страховании и обеспечивает страховую защиту в полном объеме финансового ущерба, нанесенного застрахованным видам активов субъекта экономики;

- страхование по системе пропорциональной ответственности, обеспечивающее лишь частичную страховую защиту в полном объеме

финансового ущерба, нанесенного застрахованным видам активов экономического субъекта;

- страхование по системе первого риска, под которым понимается финансовый ущерб, понесенный страхователем при наступлении страхового события, заранее оцениваемый при составлении договора страхования как размер указанной в нем страховой суммы;

- страхование с использованием безусловной франшизы, представляющей собой минимальную некомпенсируемую страховщиком часть ущерба, понесенного страхователем;

- страхование с использованием условной франшизы, при которой страховщик не несет ответственности за финансовый ущерб, понесенный страхователем в результате наступления страхового события, если этот ущерб не превышает размера согласованной франшизы.

По формам страхования:

- обязательное;
- добровольное.

По объемам страхования:

- полное;
- частичное.

Тема 8. PR в международном бизнесе.

1. Необходимость формирования позитивного имиджа фирмы в МБ и функции PR.
2. Составляющие деятельности PR.
3. Практика рекламы в области PR.
4. Реклама в СМИ

1. Необходимость формирования позитивного имиджа фирмы в МБ и функции PR

PR в переводе с английского дословно означает «отношения с общественностью». В конечном итоге, и рекламная деятельность, и работа со СМИ, и внешний вид руководителя фирмы могут быть направлены на улучшение отношений с внешней аудиторией (потребителями, деловыми партнерами и т.д.).

PR – это не пропаганда, которая представляет собой принятие манипулятивных решений, направленных на искажение подлинной картины действительности. И, хотя в основе и того, и другого лежит активное воздействие на индивидуальное и массовое сознание с целью изменения его ориентации, пропаганда навязывает определенные представления о чем-либо, а PR имеет форму убеждения.

PR во взаимодействии с внешним миром выполняет несколько функций:

- просветительскую, главная задача которой заключается в предоставлении фирмой информации о своей деятельности посредством

использования разнообразных информационных каналов (в устной форме, через СМИ и т.д.);

- управленческую или организационную, направленную на формирование деловых контактов, оптимизацию взаимодействия с окружающей средой независимо от специфики ее деятельности как в обычное время, так и в условиях экстремальной ситуации;

- экономическую, используемую для достижения конкретных показателей в работе путем расширения внешних связей, усиления влияния организации в деловом мире.

2. Составляющие деятельности PR

Первая составляющая – анализ, исследование и постановка задачи.

Это предварительная подготовка для проведения того или иного мероприятия. На этом этапе необходимо предметное изучение рынка, потенциальной потребительской аудитории, возможностей конкурентов. Это необходимо ради создания эффективной рекламы, что положительно влияет на репутацию фирмы.

Существует несколько методов изучения рынка, способных повлиять на укрепление фирмой позитивного имиджа в глазах общественности и деловых партнеров:

Маркетинговое исследование – позволяет добиться соответствия товара запросам потребителей и обеспечить его эффективный сбыт. Такое исследование позволяет производителю поставить себя на место потенциальных потребителей или клиентов для более эффективной разработки и претворения в жизнь рекламной стратегии.

Информационное исследование – используется преимущественно для обобщения и классификации данных из справочной литературы, периодики с целью определения возможностей фирмы и перспектив ее успешного существования на рынке, получения сведений о конкурентах.

Опрос общественного мнения может быть как составной частью маркетингового исследования, так и иметь самостоятельную цель. Форма проведения опроса может быть устной или письменной.

Вторая составляющая – определение программы действий. Этот этап начинается, если результаты исследования выглядят перспективными для развития бизнеса. При этом необходимо одновременно продумать смету расходов. Так, при проведении информационного исследования, они могут складываться из суммы, потраченной на командировки, приобретение литературы, оплаты договоров сторонним специалистам для выполнения отдельных заданий и т.д.

Продуманность всей программы действий влияет в конечном итоге на деловой, коммерческий успех организации. От этого напрямую зависит эффективность мероприятий **третьего этапа – общения и осуществления программы.** К мероприятиям, связанным с утверждением позитивного имиджа фирмы в окружающей среде могут относиться пресс-конференции, «круглые столы», презентации, участие в выставках-ярмарках, шоу и т.д. Разработка рекламной стратегии и этих мероприятий не тождественны между

собой, но на практике обе эти сферы деятельности нередко пересекаются. От эффективного использования обеих зависит доверие к фирме.

Четвертая составляющая – подведение итогов. При выполнении этой работы важны не только оптимальные финансовые результаты, планируемые заранее, но и общая информируемость сотрудников фирмы о проделанной работе.

3. Практика рекламы в области PR

Реклама играет важную роль в экономической деятельности фирмы. Умело поставленная реклама позволяет быстро преодолеть барьеры между производителем и потребителем. Наоборот, невыразительная, безвкусная реклама может сыграть плохую роль, существенно снизить доверие к фирме.

Что необходимо для успеха рекламной деятельности?

Фирменный стиль должен присутствовать с любым рекламным объявлением организации, появляющемся в печати, на ТВ или радио. Он состоит из нескольких элементов:

- название;
- товарный знак (в совокупности с логотипом или без него);
- слоган.

В современном маркетинге понятия «бренд» и «торговая марка» не являются синонимами.

Настоящий бренд - не просто торговая марка, обозначение категории товара или услуги. Торговой маркой владеют почти все компании, брендом — единицы. Бренд — торговая марка с устоявшимся имиджем.

Торговая марка - "образ" в товаре, состоит из присущего только ему сочетания названия (имени), символа, знака и дизайна (графического оформления).

Товарный знак - это элемент торговой марки, символ, специфичное изображение. Например, знак Мерседес, логотип Коркунов и т.п. В Российском законодательстве понятия «торговая марка» и «бренд» не используются, их заменяет единственное – «товарный знак».

Область использования термина «товарный знак», порядок его регистрации и область применения регламентируется законом РФ №3520-1 от 23,09,1992г. «О товарных знаках, знаках обслуживания и наименования мест происхождения товаров» в обновленной редакции №166-ФЗ от 11.12.2002г и соответствующими правовыми актами.

Товарный знак — обозначение, способное отличать товары и услуги одних юридических или физических лиц от однородных товаров и услуг других юридических или физических лиц. Таким образом, понятие «товарный знак» юридическое, и границы его применения ограничены правовой областью. Понятие же бренда ограничено мнениями, чувствами, ассоциациями и воображением потребителя. Товарный знак станет элементом бренда, если он важен покупателю для отличия и выбора товара.

Обобщая вышесказанное, можно вывести примерную формулу бренда:

Бренд = продукт/услуга + торговый знак + дополнительные ценности в восприятии целевыми потребителями

Проще говоря, если торговая марка коммерчески успешна и смогла привлечь к себе большое число лояльных потребителей, то её называют *брендом*. Создание имени – начальный этап развития бренда.

Поэтому, процесс разработки имени, «нейминг» (naming), является важным творческим процессом. **Нейминг** - своеобразная и очень специфическая область профессиональной деятельности специальных агентств, их подразделений, отдельных копирайтеров или рекламщиков, связанная с имяобразованием., подбором, поиском, придумыванием подходящего наименования для всего, что с точки зрения заказчика нуждается в собственном оригинальном имени. Эффектное название нужно и вновь образующимся компаниям, и отдельным торговым маркам, выведенным на рынок теми или иными фирмами. Название, раньше всех остальных характерных признаков, способно вызвать эмоциональный отклик у потребителя. Кроме всего прочего, название обеспечивает товару, услуге, компании правовую защиту.

В создании нового имени можно выделить три наиболее важных, базовых этапа:

- **целевой** - то есть определение цели, которую необходимо достичь с помощью некоего нового названия;
- **креативный**, представляющий собой собственно разработку или выбор названия;
- **оценочный** - определение того, насколько хорошо новое название соответствует поставленной цели.

4.Реклама в СМИ

Реклама в прессе. В современных газетах и журналах рекламодатели могут воспользоваться различными видами рекламы: модульной, строчной, рубричной, зональной, вкладываемой, клубной, спонсорской, электронной, изготовить оригинал-макеты и различные рекламные материалы, провести маркетинговые исследования, осуществить почтовую рассылку, эффективно спланировать кампанию, провести специальные акции.

Реклама на телевидении. Для того чтобы выделить товар среди массы подобных, требуются все новые нестандартные решения. По словам представителей рекламного бизнеса, телевидение по-прежнему остается самым эффективным средством рекламы.

Существует ряд преимуществ и недостатков, которыми обладает телевизионная реклама.

Преимущества:- одновременно визуальное и звуковое воздействие;

- мгновенность передачи, что позволяет контролировать момент получения обращения;
- личностный характер обращения, что делает это средство близким по эффективности к личной продаже;
- огромная аудитория;
- сам факт присутствия фирмы на телеэкране создать впечатление солидности.

- Недостатки:
- телереклама кратковременна
- краткость телевизионной рекламы не позволяет предложить слушателям весь ассортимент товаров;
- главная причина ограничения телевизионной рекламы - ее высокая стоимость.

Реклама по радио. По сравнению с другими средствами рекламы реклама по радио имеет следующие основные преимущества:

- дает хорошие результаты даже для относительно небольшого бизнеса;
- позволяет воздействовать на определенным тип аудитории;
- произвести рекламный радиоролик достаточно просто и недорого;
- легко внести изменения, как в текст рекламы, так и в план ее звучания

в эфире;

- радиоаудитория обычно несколько моложе, чем типичные читатели газет, и поэтому более охотно покупает новые товары и услуги.

Но существуют и недостатки:

- некоторые радиослушатели часто переключают приемники с одной станции на другую и не любят блоки рекламы и объявлений;
- если рекламный рынок велик, то эфирное время может быть очень дорогим.

Наружная реклама. Наружная реклама - это рекламные средства в виде вывесок, наружных плакатов, щитов, брэндмауэров, крышных установок и панелей, перетяжек, витрин, козырьков, световых установок на зданиях или улицах города.

Для того, чтобы рекламный щит был легко узнаваемым, он не должен быть перегружен информацией, несмотря на свой большой объем, так как длительность контакта с рекламной поверхностью щита не велика, и человек запоминает только один объект или главную идею. Щит не продает товар - он внедряет его в массовое сознание, пробуждая чувства и вызывая эмоции способные привести человека к покупке.

Реклама в Интернете. Всемирная сеть Интернет достаточно давно перестала восприниматься как нечто экзотическое и все больше людей пытается при ее помощи получить практическую выгоду. В Интернете появляются крепнущие ростки торговли товарами и услугами. А двигателем торговли, как известно, является реклама. От ее эффективности во многом зависит успех любого коммерческого начинания, в том числе и в Интернете.

Реклама в Интернете – это открытое оповещение о товаре, услугах, которое проводится с использованием любых возможностей Интернета: отдельных сайтов, каталогов, поисковых систем, периодических изданий, статей, объявлений, гиперссылок, баннеров, рекламных страниц, интерактивных роликов, игр, прямой почтовой рассылки и т.д.

3. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ.

План семинарских занятий и рекомендуемая литература для подготовки к ним

Тема 1. Международный бизнес и особенности его организации во внешнеторговой сфере

1. оперативные решения по способам вхождения на международные рынки;
2. мотивы и цели выхода на зарубежные рынки;
3. организационные формы международного бизнеса: российская практика;
4. инфраструктура международного бизнеса;
5. особенности организации международного бизнеса во внешней торговле.

Литература:

1. Алехнович А.В. Внешнеэкономическая деятельность предприятия : практикум / А.В. Алехнович - Минск : Дикта, 2008. 252 с.
2. 100 крупнейших экспортеров ЮФО // Эксперт Юг. – 2009. – №38-39. – С.15-16..
3. Глушецкий А.Н Предприятие на внешних рынках. // Экономика и жизнь.- 2009.- №4. – С.34-39.
4. Ростовский Ю.М., Гречков В.Ю Внешнеэкономическая деятельность. – М.: Академический Проспект, 2008.
5. Багдасарян А.Ф. Договор коммерческой концессии (франчайзинг). Гражданско-правовые проблемы заключения договора. – М.: Статут, 2009.
6. Колесников В. Построение франчайзингового бизнеса. Курс для правообладателей и пользователей франшиз. – С-Пб.: Питер Пресс, 2008.
7. Семенихин В. В. Экспорт и импорт товаров, услуг, интеллектуальной собственности. – М.: Эксмо, 2009.
8. Травинский П.С. Организация внешнеэкономической деятельности с «нуля». – М.: Вымпел, 2009.

Тема 2. Иностранные инвестиции в международном бизнесе

1. иностранные инвестиции и международная инвестиционная деятельность
2. фазы инвестиционного цикла
3. современные особенности международного инвестирования
4. инвестиционный климат и его элементы;
5. экономическая эффективность иностранных инвестиций
6. нормативно-правовое обеспечение инвестиционной деятельности

7. формы и методы государственного регулирования инвестиционной деятельности

Темы докладов:

1. Роль посредников при привлечении инвестиций
2. Методы оценки инвестиционных проектов
3. Инвестиционный климат Ростовской области
4. Стимулирование роста инвестиционного потенциала Ростовской области
5. Агентство инвестиционного развития Ростовской области: задачи и функции
6. Практика принятия инвестиционных решений в зарубежных компаниях
7. Зарубежные фонды прямых инвестиций

Литература:

1. ФЗ РФ «Об иностранных инвестициях в Российскую Федерацию» № 1545 – ФЗ.
2. Стратегия привлечения инвестиций Ростовской области. Утверждена постановлением Законодательного Собрания Ростовской области от 28.06.04 № 402
9. Валдайцев С.В. Оценка бизнеса и управление стоимостью предприятия. – М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2007. – 168 с.
10. Бойко И.В. Как «выращивать» конкурентные преимущества региона? // «ЭКО» – 2008. – №7.
11. Важенина И.С., Важенин С.Г. Имидж, репутация и бренд территории.// «ЭКО» – 2008. – №8.-с.3.
12. Навой А. Прямые инвестиции: не прямой путь в экономику.- //Вопросы экономики. – 2007.- №11. – С. 63-75
13. Литонинский С.Н. Услуги бизнес-ангелов как фактор повышения инвестиционной привлекательности региона // Инновационная деятельность. – 2009. - №7-2. – С.39-42.
14. Шкодинский С.В. Инвестиционная стратегия. Курс лекций. – М.: «Экзамен», 2008.

Тема 3. Совместное предпринимательство в международном бизнесе

1. экономическая сущность совместного предпринимательства;
2. мотивы создания СП;
3. преимущества совместных предприятий;
4. основные виды совместных предприятий;
5. организационные основы создания СП.

Темы докладов:

1. Особенности управления совместным предприятием
2. Международные стратегические альянсы
3. Выгоды и риски контрактного производства

4. Ориентация стратегии развития организации на аутсорсинг

Литература:

1. В.Д. Федчук Правовое регулирование групп компаний в праве Англии//Российский внешнеэкономический вестник.- 2009.-№10. – с. 52-53.
2. Минасян М.Р. Использование аутсорсинга для формирования глобально интегрированных предприятий (ГИП) // Российский внешнеэкономический вестник.- 2008.-№8. – с. 9-16.
3. Русаков Д.Е. Воздействие трансграничных слияний и поглощений на российскую экономику//Российский внешнеэкономический вестник.- 2008.-№12. – с. 45-50.
4. Сапунцов А.Л. Развитие транснациональных форм бизнеса//Российский внешнеэкономический вестник.- 2008.-№8. – с. 3-13.
5. Ленский Е.Ф., Цветков В.А. Транснациональные финансово-промышленные группы и межгосударственная экономическая интеграция: реальность и перспективы. - М.: АФПИ еженедельника «Экономика и жизнь», 2008.
6. Захаров М.С. Объединения предпринимателей как источник внешнеэкономического консультирования в РФ. / М.С. Захаров - //Российский внешнеэкономический вестник. - 2008. - №3. - С. 64-75
7. Артеменко В.Г., Беллиндиер М.В. Реинжиниринг в транснациональных корпорациях. – М.: ДИС, НГАЭиУ, 2009. – С. 196.
8. Воронов К.Е., Максимов О.А. Особенности перестройки процессов в международных компаниях. – М: ИКФ «Альф», 2008. – С. 152.

Тема 4. Свободные экономические зоны в международном бизнесе

1. понятие СЭЗ, цели и предпосылки их создания;
2. основные виды СЭЗ;
3. особенности функционирования СЭЗ в разных странах;
4. оффшорные зоны

Литература:

1. ФЗ «Об особых экономических зонах в РФ» от 22 июля 2005 г. №116-ФЗ.
2. Кунаков Д.А. Опыт функционирования особых экономических зон в России// Российский внешнеэкономический вестник.- 2009.-№6. – с. 31-36.

Тема 5: Коммерческие переговоры с иностранными партнерами

1. принципы и практика международных деловых коммуникаций;
2. международное предпринимательство и роль деловой культуры;
3. переговоры с иностранными партнерами, способы их проведения;
4. выработка тактики ведения переговоров.

Темы докладов:

1. Нюансы делового общения с японскими партнерами
2. Психология международных деловых коммуникаций
3. Особенности восприятия и подачи информации в различных странах.

Литература:

1. Суворова В.Я. Право международных договоров. // Международное право / Отв.ред Игнатенко Г.В. – М.: Норма. – 2008. - 89 с
2. Канашевский В.А. Внешнеэкономические сделки: материально-правовое и коллизионное регулирование. – М., 2008.
Методические рекомендации по успешному ведению внешнеторговой деятельности. Учебное пособие.- Ростов н/Д, Институт экономики и внешнеэкономических связей Южного федерального университета, Изд-во «АкадемЛит», 2008.- с. 85-108.

Тема 6. Транспортно-логистическое обеспечение международного бизнеса

1. сущность и виды логистики;
2. международные транспортные операции как объект логистического управления;
3. логистика транспортно-экспедиционного обслуживания международных перевозок

Литература:

3. Гапоненко Ю.В. Правовые и экономические аспекты таможенного регулирования внешнеэкономической деятельности в РФ. / Ю.В. Гапоненко - //Вестник Южно-Российского Университета. - 2008. - №1. - С. 68-75
4. Нехорошков В.П. Транспортный фактор повышения эффективности внешнеэкономической деятельности регионов. / В.П. Нехорошков - //Российский внешнеэкономический вестник. - 2010. - №3. - С. 28-35
5. Свинухов В. Г. Совершенствование механизма таможенно-тарифного регулирования внешнеэкономической деятельности РФ. / В.Г. Свинухов, М.О. Горчак // //Российский внешнеэкономический вестник. - 2009. - №3. - С. 68-74
6. Скоробогатько А.Ю. Внешнеэкономическая деятельность как неотъемлемая часть деятельности транспортно-логистической компании. / А.Ю. Скоробогатько - //Логистика сегодня.. - 2008. - №2. - С. 110-115
7. Кириченко А.В. Перевозка экспортно-импортных грузов. Организация логистических систем. – СПб.: Питер, 2004г.
8. Организация перевозок грузов / Под ред. В.М. Сименова – М.: Издательский центр «Академия», 2008. – С. 462с.

Тема 7. Страховые услуги в международном бизнесе

1. риски в международном бизнесе и виды управления ими;
2. страхование как инструмент риск-менеджмента;
3. основные виды страховых операций в международном бизнесе

Темы докладов и рефератов:

1. Хеджирование как способ страхования рисков в международном бизнесе
2. Разработка стратегии страховой компании на международном рынке

Литература:

1. Адамчук Н.Г., Юлдашев Р.Т. Обзор страховых рынков ведущих стран мира. -М.: Издательство "Анкил", 2007. -120с.
2. Журнал «Страховое дело»

Тема 8. PR в международном бизнесе

1. тактические решения международной компании в рамках маркетинговой 4Р – парадигмы;
2. разработка стратегии позиционирования на международном рынке;
3. выбор составных элементов комплекса продвижения.
4. выбор средств рекламы и PR.

Литература:

1. Черенков В.И. Международный маркетинг: Учебное пособие. – СПб.: ИВЭСЭП, 2008.
2. Методические рекомендации по успешному ведению внешнеторговой деятельности. Учебное пособие.- Ростов н/Д, Институт экономики и внешнеэкономических связей Южного федерального университета, Изд-во «АкадемЛит», 2008.- с. 72 - 79.

4. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ ПРЕПОДАВАТЕЛЯ, ВЕДУЩЕГО ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАНЯТИЯ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ МЕТОДОВ «ДЕЛОВАЯ ИГРА» И «КЕЙС-СТАДИ»

В преподавании дисциплины «Международный бизнес» используются такие виды интерактивных форм обучения как «деловая игра» и «кейс-стади». Использование интерактивной модели обучения предусматривает моделирование жизненных ситуаций, использование ролевых игр, совместное решение проблем. Исключается доминирование какого-либо участника учебного процесса или какой-либо идеи. Из объекта воздействия

студент становится субъектом взаимодействия, он сам активно участвует в процессе обучения, следуя своим индивидуальным маршрутом.

Интерактивное обучение – это специальная форма организации познавательной деятельности. Она имеет в виду вполне конкретные и прогнозируемые *цели*:

- повышение эффективности образовательного процесса, достижение высоких результатов;
- усиление мотивации к изучению дисциплины;
- формирование и развитие профессиональных навыков обучающихся;
- формирование коммуникативных навыков;
- развитие навыков анализа и рефлексивных проявлений;
- развитие навыков владения современными техническими средствами и технологиями восприятия и обработки информации;
- формирование и развитие умения самостоятельно находить информацию и определять ее достоверность;
- сокращение доли аудиторной работы и увеличение объема самостоятельной работы студентов.

Особенности интерактивного обучения:

1. Образовательный процесс организован таким образом, что практически все учащиеся оказываются вовлеченными в процесс познания, они имеют возможность понимать и рефлексировать по поводу того, что они знают и думают. Совместная деятельность студентов в процессе познания, освоения образовательного материала означает, что каждый вносит свой особый индивидуальный вклад, идет обмен знаниями, идеями, способами деятельности. Причем, происходит это в атмосфере доброжелательности и взаимной поддержки, что позволяет не только получать новое знание, но и развивает саму познавательную деятельность, переводит ее на более высокие формы кооперации и сотрудничества.

2. Основные методические принципы интерактивного обучения:

- тщательный подбор рабочих терминов, учебной, профессиональной лексики, условных понятий;
- всесторонний анализ конкретных практических примеров управленческой и профессиональной деятельности, в котором обучаемые выполняют различные ролевые функции;
- поддержание всеми обучаемыми непрерывного визуального контакта между собой;
- выполнение на каждом занятии одним из обучающихся функции руководителя, который инициирует обсуждение учебной проблемы;
- активное использование технических учебных средств, в том числе слайдов, фильмов, роликов, видеоклипов, интерактивной доски, с помощью которых иллюстрируется учебный материал;
- постоянное поддержание преподавателем активного внутригруппового взаимодействия, снятие им напряженности;

- оперативное вмешательство преподавателя в ход дискуссии в случае возникновения непредвиденных трудностей, а также в целях пояснения новых для слушателей положений учебной программы;
- интенсивное использование индивидуальных занятий (домашние задания творческого характера) и индивидуальных способностей в групповых занятиях;
- осуществление взаимодействия в режиме строгого соблюдения сформулированных преподавателем норм, правил, поощрений (наказаний) за достигнутые результаты;
- обучение принятию решений в условиях жесткого регламента и наличия элемента неопределенности информации.

3. Интерактивное обучение предполагает:

- Регулярное обновление и использование электронных учебно-методических изданий;
- Использование для проведения учебных занятий современные мультимедийные средства обучения;
- Формирование видеотеки с курсами лекций и бизнес-кейсами;
- Проведение аудиторных занятий в режиме реального времени посредством Интернета, когда студенты и преподаватели имеют возможность не только слушать лекции, но и обсуждать ту или иную тематику, участвовать в прениях и т.д.

Деловая игра - это метод группового обучения совместной деятельности в процессе решения общих задач в условиях максимально возможного приближения к реальным проблемным ситуациям. Деловые игры в профессиональном обучении воспроизводят действия участников, стремящихся найти оптимальные пути решения производственных, социально-экономических педагогических, управленческих и других проблем.

Началу деловой игры предшествует изложение проблемной ситуации, формирование цели и задач игры, организация команд и определение их заданий, уточнение роли каждого из участников. Взаимодействие участников игры определяется правилами, отражающими фактическое положение дел в соответствующей области деятельности. Подведение итогов и анализ оптимальных решений завершают деловую игру.

С помощью деловой игры можно определить: наличие тактического и (или) стратегического мышления; способность анализировать собственные возможности и выстраивать соответствующую линию поведения; способность анализировать возможности и мотивы других людей и влиять на их поведение.

Проведение деловой игры, как правило, состоит из следующих частей:

- инструктаж преподавателя о проведении игры (цель, содержание, конечный результат, формирование игровых коллективов и распределение ролей);
- изучение студентами документации (сценарий, правила, поэтапные задания), распределение ролей внутри подгруппы;

- собственно игра (изучение ситуации, обсуждение, принятие решения, оформление);
- публичная защита предлагаемых решений;
- определение победителей игры;
- подведение итогов и анализ игры преподавателем.

Использование деловых игр способствует развитию навыков критического мышления, коммуникативных навыков, навыков решения проблем, обработке различных вариантов поведения в проблемных ситуациях.

В учебном процессе применяют различные модификации деловых игр.

Имитационные игры. На занятиях имитируется деятельность какой-либо организации, предприятия или его подразделения. Имитироваться могут события, конкретная деятельность людей (деловое совещание, обсуждение плана) и обстановка, условия, в которых происходит событие или осуществляется деятельность (кабинет начальника цеха, зал заседаний). Сценарий имитационной игры, кроме сюжета события, содержит описание структуры и назначения имитируемых процессов и объектов.

Исполнение ролей (ролевые игры). В этих играх отрабатывается тактика поведения, действий, выполнение функций и обязанностей конкретного лица. Для проведения игр с исполнением роли разрабатывается модель-пьеса ситуации, между студентами распределяются роли с «обязательным содержанием», характеризующиеся различными интересами; в процессе их взаимодействия должно быть найдено компромиссное решение. В основе разыгрывания ролей всегда лежит конфликтная ситуация. Студенты, не получившие роли, наблюдают за ходом игры и участвуют в ее заключительном анализе.

«Деловой театр» (метод инсценировки). В нем разыгрывается какая-либо ситуация, поведение человека в этой обстановке. Студент должен вжиться в образ определенного лица, понять его действия, оценить обстановку и найти правильную линию поведения. Основная задача метода инсценировки - научить ориентироваться в различных обстоятельствах, давать объективную оценку своему поведению, учитывать возможности других людей, влиять на их интересы, потребности и деятельность, не прибегая к формальным атрибутам власти, к приказу. Для метода инсценировки составляется сценарий, где описывается конкретная ситуация, функции и обязанности конкретных лиц, их задачи.

Игровое проектирование является практическим занятием или циклом занятий, суть которых состоит в разработке того или иного вида проекта в игровых условиях, максимально воссоздающих реальность. Этот метод отличается высокой степенью сочетания индивидуальной и совместной работы студентов. Создание общего для группы проекта требует, с одной стороны, знание каждым технологии процесса проектирования, а с другой - умений вступать в общение и поддерживать межличностные отношения с

целью решения профессиональных вопросов. Игровое проектирование может перейти в реальное проектирование, если его результатом будет решение конкретной практической проблемы, а сам процесс будет перенесен в условия действующего предприятия.

Кейс-метод (от английского case – случай, ситуация) – усовершенствованный метод анализа конкретных ситуаций, метод активного проблемно-ситуационного анализа, основанный на обучении путем решения конкретных задач – ситуаций (решение кейсов).

Непосредственная цель метода case-study - обучающиеся должны проанализировать ситуацию, разобраться в сути проблем, предложить возможные решения и выбрать лучшее из них. Кейсы делятся на практические (отражающие реальные жизненные ситуации), обучающие (искусственно созданные, содержащие значительные элемент условности при отражении в нем жизни) и исследовательские (ориентированные на проведение исследовательской деятельности посредством применения метода моделирования)

Метод конкретных ситуаций (метод case-study) относится к неигровым имитационным активным методам обучения. При анализе конкретных ситуаций у обучающихся развиваются навыки групповой, командной работы, что расширяет возможности для решения типичных проблем в рамках изучаемой тематике.

При изучении конкретных ситуаций студент должен понять ситуацию, оценить обстановку, определить, есть ли в ней проблема и в чем ее суть. Определить свою роль в решении проблемы и выработать целесообразную линию поведения. Метод конкретных ситуаций можно разбить на этапы: подготовительный, ознакомительный, аналитический и итоговый.

Метод case-study наиболее широко используется в обучении экономике и бизнес-наукам за рубежом. Впервые он был применен в учебном процессе в школе права Гарвардского университета в 1870 году. В настоящее время сосуществуют две классические школы case-study – Гарвардская (американская) и Манчестерская (европейская). В рамках первой школы целью метода является обучение поиску единственно верного решения, вторая – предполагает многовариантность решения проблемы. Американские кейсы больше по объему (20-25 страниц текста, плюс 8-10 страниц иллюстраций), европейские кейсы в 1,5-2 раза короче.

Сегодня метод case-study завоевал ведущие позиции в обучении, активно используется в зарубежной практике бизнес – образования и считается одним из самых эффективных способов обучения студентов навыкам решения типичных проблем.

Метод case-study был известен преподавателям экономических дисциплин в нашей стране еще в 20-е годы прошлого столетия. Интерес к нему возник лишь в конце двадцатого столетия.

В настоящее время активные методы обучения, в том числе метод case-study, достаточно широко применяются при подготовке экономических кадров в ряде ведущих экономических вузов России. Отличительной

особенностью метода case-study является создание проблемной ситуации на основе фактов из реальной жизни. Созданный как метод изучения экономических дисциплин, в настоящее время метод case-study нашел широкое распространение в изучении медицины, юриспруденции и других наук.

Метод case-study развивает следующие навыки:

1. Аналитические – умение отличать данные от информации, классифицировать, выделять существенную и несущественную информацию, анализировать, представлять и добывать ее, находить пропуски информации и уметь восстанавливать их. Мыслить ясно и логично.

2. Практические – пониженный по сравнению с реальной ситуацией уровень сложности проблемы, представленной в кейсе, способствует формированию на практике навыков использования различных методов и принципов.

3. Творческие. Очень важны творческие навыки.

4. Коммуникативные – умение вести дискуссию, убеждать окружающих, использовать наглядный материал, кооперироваться в группы, защищать собственную точку зрения, составлять краткий, но убедительный отчет.

5. Социальные – оценка поведения людей, умение слушать, поддерживать в дискуссии или аргументировать противоположное мнение и т.п.

6. Самоанализ – несогласие в дискуссии способствует осознанию и анализу мнения других и своего собственного.

Хороший кейс должен удовлетворять следующим требованиям:

- соответствовать четко поставленной цели создания;
- иметь соответствующий уровень трудности;
- иллюстрировать несколько аспектов;
- быть актуальным на сегодняшний день;
- иллюстрировать типичные ситуации;
- развивать аналитическое мышление;
- провоцировать дискуссию;
- иметь несколько решений.

Задачи, решаемые в процессе реализации метода case-study:

1. Осуществление проблемного структурирования, предполагающего выделение комплекса проблем ситуации, их типологии, характеристик, последствий, путей разрешения (проблемный анализ).

2. Определение характеристик, структуры ситуации, ее функций, взаимодействия с окружающей и внутренней средой (системный анализ).

3. Установление причин, которые привели к возникновению данной ситуации, и следствий ее развертывания (причинно-следственный анализ).

4. Диагностика содержания деятельности в ситуации, ее моделирование и оптимизация (праксеологический анализ).

5. Построение системы оценок ситуации, ее составляющих, условий, последствий, действующих лиц (аксиологический анализ).

6. Подготовка предсказаний относительно вероятного, потенциального и желательного будущего (прогностический анализ).

7. Выработка рекомендаций относительно поведения действующих лиц ситуации (рекомендательный анализ).

8. Разработка программ деятельности в данной ситуации (программно-целевой анализ).

Исходя из описанных выше методов анализа кейсов и общей характеристики задач, решаемых в процессе реализации метода case-study, можно сформулировать основные рекомендации по их решению.

Решение кейсов рекомендуется проводить в 5 этапов:

Первый этап — знакомство с ситуацией, ее особенностями.

Второй этап — выделение основной проблемы (основных проблем), выделение факторов и персоналий, которые могут реально воздействовать.

Третий этап — предложение концепций или тем для «мозгового штурма».

Четвертый этап — анализ последствий принятия того или иного решения.

Пятый этап — решение кейса — предложение одного или нескольких вариантов (последовательности действий), указание на возможное возникновение проблем, механизмы их предотвращения и решения.

Анализ кейсов может быть как специализированным, так и всесторонним. Специализированный анализ должен быть сосредоточен на конкретном вопросе или проблеме. Всесторонний (подробный) анализ подразумевает глубокое погружение в ключевые вопросы кейса.

5. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ СТУДЕНТАМ ПО ОСВОЕНИЮ КУРСА

5.1. ОБЩИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ СТУДЕНТАМ

Дисциплина «Международный бизнес» считается освоенной студентом, если он имеет положительные результаты **промежуточного и текущего контроля**. Это означает, что студент освоил необходимый уровень теоретических знаний в области международной экономической деятельности и получил достаточно практических навыков для участия в международных бизнес-процессах.

Для достижения вышеуказанного студент должен соблюдать следующие правила, позволяющие освоить дисциплину на высоком уровне:

1. Начало освоения курса должно быть связано с изучением всех компонентов Учебно-методического комплекса дисциплины с целью понимания его содержания и указаний, которые будут доведены до сведения студентов на первой лекции и первом семинарском занятии. Это связано с:

- установлением сроков и контроля выполнения индивидуального задания каждым студентом,

- распределением тем докладов и сроки их представления,
- критериями оценки текущей работы студента (контрольных работ, индивидуального задания, работы на семинарских/практических занятиях)

Перед началом курса целесообразно ознакомиться со структурой дисциплины на основании программы, а так же с последовательностью изучения тем и их объемом. С целью оптимальной самоорганизации необходимо сопоставить эту информацию с графиком занятий и выявить наиболее затратные по времени и объему темы, чтобы заранее определить для себя периоды объемных заданий.

2. Каждая тема содержит лекционный материал, список литературы для самостоятельного изучения, вопросы и задания для подготовки к семинарским и/или практическим занятиям, а также материалы для самостоятельной работы. Необходимо заранее обеспечить себя этими материалами и литературой или доступом к ним.

3. Лекционный материал и указанные литературные источники по соответствующей теме **необходимо изучить до посещения соответствующего лекционного занятия**, так как лекция в аудитории предполагает раскрытие актуальных и проблемных вопросов рассматриваемой темы, а не содержания лекционного материала. Таким образом, для понимания того, что будет сказано на лекции, необходимо получить базовые знания по теме, которые содержатся в лекционном материале.

4. Семинар по дисциплине является аудиторным занятием, в процессе которого преимущественно осуществляется контроль знаний, полученных студентом самостоятельно. В связи с этим такое занятие начинается с устного опроса по лекционному материалу темы, литературным источникам, указанным по данной теме, либо по заданиям для самостоятельной работы.

В связи с этим подготовка к семинарскому занятию заключается в том, что бы **до семинарского занятия** изучить лекционный материал и указанные по теме литературные источники, выполнить задания для самостоятельной работы.

5. В конце изучения каждой темы проводится тематическая контрольная работа, которая является средством промежуточного контроля оценки знаний.

Подготовка к ней заключается в повторении пройденного материала и повторном решении заданий, которые рассматривались на занятиях, а также в выполнении заданий для самостоятельной работы.

6. Подготовка к зачёту является заключительным этапом изучения дисциплины и является средством текущего контроля. В процессе подготовки к зачёту выявляются вопросы, по которым нет уверенности в ответе либо ответ студенту не ясен. Данные вопросы можно уточнить у преподавателя на консультации, которая проводится перед зачётом.

5.2. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ РЕФЕРАТОВ И ПЕРЕЧЕНЬ РЕКОМЕНДУЕМЫХ ТЕМ

В общей системе подготовки специалиста одно из важных мест занимает самостоятельная исследовательская деятельность студента, задачей которой является:

- ✓ углубление и расширение теоретических знаний студента по вопросам внешнеэкономической деятельности предприятия,
- ✓ развитие навыков по установлению связи теории с практикой,
- ✓ приобщение к научно-исследовательской работе.

Программа курса «Международный бизнес» включает в себя научно-исследовательскую работу студентов, которая заключается в написании рефератов, изложении основных положений исследования на семинарских занятиях и подготовку докладов к выступлениям на студенческих конференциях, а также (по желанию студента) написании курсовых работ.

Перечень справочной и методической литературы для самостоятельной работы и выполнения курсовых работ:

1. Richard, L. Daft. Management, Third Edition / Richard L. Daft. - USA: The Dryden Press, USA, 1994. - 489 с.
2. Акопова, Е.С. Мировая экономика и международные экономические отношения: учеб. пособие для вузов / Е.С. Акопова, О.Н. Воронкова, Н.Н. Гаврилко. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2001. - 416 с.
3. Алексеев, И.С. Управление внешнеэкономической деятельностью / И.С. Алексеев: учебное пособие / Под ред. проф. В.А. Трайнева. - М.: ИТК «Дашков и К», 2002. - 304 с.
4. Алешина, И.В. Корпоративный имидж: стратегический аспект / И.В. Алешина // Маркетинг в России и за рубежом. - 1998. - №1.
5. Балабанов, И.Т. Внешнеэкономические связи / И.Т. Балабанов, А.И. Балабанов: учеб. пособие. - М.: Финансы и статистика, 2001. - 544 с.
6. Белорусов, А.С. Международный менеджмент / А.С. Белорусов: учебник. - Юристь, 2000. - 224 с.
7. Виссема, Х. Менеджмент в подразделениях фирмы / Х. Виссема; пер. с англ. - М.: ИНФРА-М, 1996. - 288 с.
8. Владимирова, И.Г. Компании будущего: организационный аспект / И.Г. Владимирова // Менеджмент в России и за рубежом. - 1999. - № 2. - С. 58-72.
9. Владимирова, И.Г. Организационные структуры управления компаниями / И.Г. Владимирова // Менеджмент в России и за рубежом. - 1998. - №5. - С. 91-103.
10. Владимирова, И.Г. Организационные формы интеграции компаний / И.Г. Владимирова // Менеджмент в России и за рубежом. - 1999. - № 6. - С. 113-129.
11. Владимирова, И.Г. Слияния и поглощения компаний / И.Г. Владимирова // Менеджмент в России и за рубежом. - 1999. - № 1. - С. 17-25.

12. Внешнеэкономическая деятельность предприятия = Foreign Economic Activity Of An Enterprise: учеб. для вузов / под ред. Л. Е. Стровского.- 3-е изд., перераб. и доп. - М. : Юнити, 2003. - 847 с.
13. Внешнеэкономическая деятельность предприятия. Основы: учеб. для вузов / под ред. Л. Е. Стровского . - М. : Закон и право, ЮНИТИ, 1996. - 408 с.
14. Внешнеэкономическая деятельность предприятия: учебник для вузов/ Л.Е. Стровский, С.К. Казанцев, ЕА. Паршина и др.; под ред. проф. Л.Е. Стровского. - 3-е изд., перераб. и доп. -М: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. - 847 с.
15. Внешнеэкономическая деятельность предприятия: англо-русский словарь-справочник / под ред. Л. Е. Стровского. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. - 510 с.
16. Внешнеэкономическая деятельность предприятия: учеб. для вузов / под ред. Л.Е. Стровского. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ, 2001. - 823 с.
17. 17 Внешнеэкономическая деятельность предприятия: учеб. Для вузов / под ред. Л. Е. Стровского. - 4-е изд. перераб. и доп. - М. : Юнити, 2007. -799 с.
18. Гаррет, Б. Стратегические альянсы / Б. Гаррет, П. Дюссож / пер. с англ. - М: ИНФРА-М, 2002. - XX. - 332 с.
19. Герчикова, И.Н. Менеджмент / И.Н. Герчикова: учебник. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. - 501 с.
20. Гончаров, В.В. В поисках совершенства управления: руководство для высшего управленческого персонала / В.В. Гончаров. - М: МНИИПУ, 1996. Т. 1,2.-421 с.
21. Гончаров, В.В. Руководство для высшего управленческого персонала / В.В. Гончаров. - М: ЭКОС, 1997. - 553 с.
22. Гончаров, В.В. Создание и функционирование акционерных компаний / В.В. Гончаров. - М: МНИИПУ, 1998. - 112 с.
23. Дафт, Ричард Л. Менеджмент / Дафт Ричард Л. - СПб.: Издательство «Питер», 2000. - 832 с.
24. Дегтярева, О.И. Внешнеэкономическая деятельность: учебное пособие для вузов/О.И. Дегтярева, Т.Н. Полянова, СВ. Саркисов.-М.: Дело, 2002. - 424 с.
25. Дорожков, СП. Внешнеэкономическая деятельность России: непростая история / СП. Дорожков // Закон. - 2003. - №7. - С.118-122.
26. Друкер, П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке: учебное пособие; пер. с англ. П.Ф. Друкер. - М.: Издательский дом «Вильямс», 2001. - 272 с.
27. Дэниеле, Д. Международный бизнес / Д. Дэниеле, Ли Х. Рабеда / пер. с англ. - М.: Дело, 1998. - 784 с.
28. Забелин, П.В. Основы корпоративного управления концернами / П.В. Забелин. - М.: ПРИОР, 1998. - 176 с.
29. Ионичев, Н.П. Внешние экономические связи России (IX - начало XX века) / Н.П. Ионичев: учебное пособие для вузов. - М.: Аспект Пресс, 2001. - 399 с.

30. Кузьмина, Т.И. Международный менеджмент. Управление в международных компаниях / Т.И. Кузьмина: учебник. - М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2004.-240 с.
31. Ладанов, И. Соцпокультура организации / И. Ладанов // Управление персоналом. - 1999. - № 5. - С. 55-59.
32. Ломакин, В.К. Мировая экономика: учеб. для вузов/В.К. Ломакин.-2-е изд., перераб. и доп. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. - 735 с.
33. Лунев, В.Л. Тактика и стратегия управления фирмой / В.Л. Лунев. -М.: Финпресс, 1997. - 356 с.
34. Мамедов, А.О. Международный финансовый менеджмент в условиях формирования глобального финансового рынка / А.О. Мамедов // Финансовый бизнес. - 2007. - № 4. - С. 37-50.
35. Международные экономические отношения: учебник для вузов/ В.Е. Рыбалкин, Ю.А. Щербанин, Л.В. Балдин и др.; под ред. проф. В.Е. Рыбалкина. -3-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА. 2000. - 503 с.
36. Меллер, Б. Стратегические альянсы в нефтяной отрасли: мировая практика / Б. Меллер // Перспектива. - 1998. - С. 215.
37. Минго, Дж. Секреты успеха великих компаний (52 истории из мира бизнеса и торговли) / Дж. Минго / пер. с англ. - СПб., 1995. - 264 с.
38. Мировая экономика, учеб. пособие для вузов / под ред. проф. И.П. Николаевой. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. - 575 с.
39. Мировая экономика: учебник / под ред. проф. А.С. Булатова. - М.: ЭКОНОМИСТЕ., 2003. - 734 с.
40. Михайлип, * А.Н. Краткий толковый словарь-справочник по внешнеэкономической деятельности: учебное пособие / А.Н. Михайлин. - М.: «Книга сервис», 2003. - 144 с.
41. Никитина, Н.В. Финансовый менеджмент: учебное пособие для вузов / Н. В. Никитина. - М. : КноРус, 2007. - 336 с.
42. Ноздрева, Р.Б. Организация и управление внешнеэкономической деятельностью: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 10 / Р.Б. Ноздрева и др. - М.: ИНФРА-М, 2000.-368 с.
43. Ноздрева, Р.Б. Стратегические альянсы в международном бизнесе / Р.Б. Ноздрева // Менеджмент в России и за рубежом. - 2002. - № 6. - С. 89.
44. О'Шоннесси, Дж. Принципы организации управления фирмой / Дж. О'Шоннесси. - М.: МТ Пресс, 1999. - 265 с.
45. Пивоваров, С.Э. Международный менеджмент / С.Э. Пивоваров, А.И. Майзель, И.С. Пивоваров, Т.Г. Тумарова, М.З. Эпштейн. - СПб.: Питер, 2002.-256 с.
46. Питере, Т. В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний) / Т. Питере, Р. Уотермен / пер. с англ. - М.: Прогресс, 1986. -217с.
47. Плотников, Ю.Н. Секретарь-референт и внешнеэкономическая деятельность / Ю.Н. Плотников //Секретарское дело. - 2003. - №2(31). - С.57-61.

48. Плотников, Ю.Н. Секретарь-референт и внешнеэкономическая деятельность: Организация и ведение переговоров с представителями инофирм / Ю.Н. Плотников // Секретарское дело. - 2003. - №4(33). - С.36-39.
49. Попов, С.Г. Внешнеэкономическая деятельность фирмы: особенности менеджмента и маркетинга: учеб. пособие / С.Г. Попов. - М.: Ось-89, 2000. - 288 с.
50. Попов, С.Г. Внешнеэкономическая деятельность фирмы: учеб. пособие / С.Г. Попов. - М.: Ось-89, 2001. - 368 с.
51. Портер, М. Конкуренция / М. Портер / пер. с англ.: учебное пособие. - М.: Издательский дом «Вильямс», 2001. - 416 с.
52. Пригожин, А.И. Проблемы синергии организационных культур в российско-американских совместных предприятиях / А.И. Пригожин // Менеджмент. - 1995. - №1.-С. 9-15.
53. Прокушев, Е.Ф. Внешнеэкономическая деятельность. Инкотермс 2000: учеб. пособие / Е.Ф. Прокушев.- 4-е изд., переработ, и доп. - М.: Дашков и К, 2003.- 307с.
54. Прокушев, Е.Ф. Внешнеэкономическая деятельность: учебник / Е.Ф. Прокушев. - М.: Дашков и К, 2006. - 448 с.
55. Пузакова, Е.П. Внешнеэкономическая деятельность торгово-посреднического предприятия / Е.П. Пузакова. - М.: «Приор», 1996. - 304 с.
56. Ростовский, Ю.М. Внешнеэкономическая деятельность: учебник / Ю.М. Ростовский, В.Ю. Гречков.- 2-е изд., изм. - М.: Экономистъ, 2005. - 589 с.
57. Теплова, Т.В. Финансовый менеджмент: управление капиталом и инвестициями: учеб. для вузов / Т.В. Теплова. - М.: ГУ ВШЭ, 2000. - 504 с.
58. Томилова, М.В. Модель имиджа организации / М.В. Томилова // Маркетинг в России и за рубежом. - 1998. - № 1.
59. Уолтон, Сэм. Сделано в Америке: как я создал Wal-Mart / Сэм Уолтон. / пер. с англ. - М.: Альпина Паблишер, 2003. - 224 с.
60. Управление организацией: учеб. для вузов / под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой.- 2-е изд., доп. и перераб. - М.: ИНФРА-М, 1999. - 669 с.
61. Управление современной компанией: учебник / под ред. Б. Мильнера, Ф. Лииса. - М.: ИНФРА-М, 2001.- XVIII. - 586 с.
62. Финансовый менеджмент:- учеб. пособие для вузов / А. Н. Гаврилова [и др.]- 3-е изд., стер. - М.: КноРус, 2006. - 336 с.
63. Халевинская, Е. Мировая экономика / Е. Халевинская, И. Крозе. - Юрист, 1999. - 346 с.

Примерные темы и рекомендации по содержанию рефератов:

1. Внешнеэкономическая деятельность.
Дать понятие внешнеэкономической деятельности. Охарактеризовать субъекты внешнеэкономической деятельности. Дать понятие

внешнеэкономической операции, международной торговой сделки. Показать отличия основных и обеспечивающих операций.

2. Внешняя торговля сырьевой продукцией.

Раскрыть особенности внешней торговли сырьевой продукцией: международной биржевой торговли, аукционной торговли, международных товарных соглашений по сырью.

3. Торговля готовой продукцией. Особенности внешней торговли машинами и оборудованием. Лизинг.

Описать организацию торговли готовой продукцией. Раскрыть особенности внешней торговли машинами и оборудованием: предпродажный сервис и доработка, техническое обслуживание, прогрессивная сборка, торговля комплектным оборудованием. Дать понятие о лизинге.

4. Международная торговля научно-техническими знаниями.

Показать особенности торговли научно-техническими знаниями. Торговля лицензиями и ноу-хау. Инжиниринг. Франчайзинг.

5. Международная встречная торговля.

Дать понятие международной встречной торговли. Виды международной встречной торговли: бартерные операции, контрзакупки, компенсационные соглашения, выкуп продукции, бывшей в употреблении.

6. Организационно-правовые формы международного бизнеса

Дать краткую характеристику системы организационно-правовых форм предпринимательской деятельности. Основные организационно-правовые формы бизнеса – общества с ограниченной ответственностью, акционерные общества.

7. Совместные предприятия и транснациональные корпорации

Охарактеризовать совместные предприятия и транснациональные корпорации как формы международного сотрудничества. Показать преимущества совместных предприятий, положительные и отрицательные последствия деятельности транснациональных корпораций для принимающих стран и стран базирования. Взаимоотношения государства, совместных предприятий и транснациональных корпораций.

8. Информационное обеспечение внешнеэкономической деятельности

Назвать источники внешнеторговой информации в России и за рубежом (торгово-промышленные палаты; союзы предпринимателей; кредит-бюро; справочники; годовые отчеты хозяйственных обществ; каталоги; статистические публикации и др.). Дать характеристику основных источников информации.

9. Базисные условия поставки

Раскрыть основные положения Инкотермс. Разделение терминов на группы Е, F, С, D. Особенности применения базисных условий поставки.

10. Страхование внешнеторговых грузов

Понятие страхования грузов. Страховые риски и условия страхования. Общая и частная авария. Условия страхования. Взаимоотношения сторон при наступлении страхового случая.

11. Условия платежа

Описать, что включают условия платежа в международной торговле: валюта платежа, срок платежа, способ платежа и форма расчетов, валютная оговорка. Охарактеризовать инкассовую и аккредитивную формы оплаты товара.

12. Недобросовестная коммерческая практика

Раскрыть содержание ограничительной деловой практики, демпинга, фальсификации товаров и товарных знаков.

13. Стратегическое планирование внешнеэкономической деятельности

Раскрыть понятие стратегического планирования внешнеэкономической деятельности предприятия. Требования к стратегическим решениям по международной деятельности. Алгоритм стратегического планирования. Виды международных стратегий предприятия.

14. Организация международного отдела на предприятии

Дать описание организации, работающей на внешнем рынке, схему ее структуры. Функции отделов.

15. Деловое общение на международном уровне

Осветить формы и особенности делового общения. Процесс делового общения. Установление отношений с деловыми партнерами. Ведение переговоров. Международный деловой протокол.

5.3. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ КУРСОВЫХ РАБОТ

Курсовая работа по дисциплине «Международный бизнес» представляет собой самостоятельную учебно-исследовательскую работу студента.

Целью курсовой работы является анализ и совершенствование деятельности государств, регионов, предприятий, организаций, учреждений в области международного бизнеса и внешнеэкономической деятельности, которые в дальнейшем позволят им осуществлять эффективную деятельность по созданию и организации работы на современном этапе развития, обеспечивающем достижение успешных результатов в избранной сфере бизнеса.

В процессе выполнения курсовой работы на основе изучения теоретических и методических основ рассматриваемой проблемы, анализа и оценки этой проблемы на конкретном объекте исследования (предприятии, учреждении, организации, либо страны, отрасли, региона и т.д.), разрабатываются и экономически обосновываются рекомендации и мероприятия по совершенствованию его работы (по решению выявленных проблем).

Курсовая работа имеет своей целью систематизацию, закрепление и углубление теоретических и практических знаний по специальности и

применение этих знаний для решения практических задач, развитие навыков самостоятельной работы и умение аналитически оценить, защитить и обосновать полученные результаты.

Объектами курсовой работы являются:

- государства;
- регионы различных стран (государств);
- подразделения администраций различных уровней;
- высокоорганизованные фермерские хозяйства и т.д.

Выполняя курсовую работу, студент должен экономически обосновать принимаемые решения, самостоятельно использовать нормативные и справочно-статистические материалы, применять счетно-вычислительную и компьютерную технику.

Настоящие методические указания разработаны в соответствии с программой курса. Они определяют цели, тематику, объем, структуру и содержание курсовой работы, требования к ней, порядок выполнения, оформления и защиты.

Методические указания составлены исходя из типовых требований (СТП 101-00) к курсовым работам и требований к дальнейшему повышению качества их выполнения.

Общие положения

Курсовая работа по курсу «Международный бизнес» является значимым этапом обучения студентов при изучении данной дисциплины. Она выполняется в соответствии с рабочей программой дисциплины и нацелена на достижение следующих задач:

- углубление и закрепление знаний по международному бизнесу;
- ознакомление, с объектом исследования - государством, регионом, предприятием (учреждением) организацией и т.д., его системой управления, управленческими и иными связями, особенностями его хозяйственной деятельности и т.п.;
- практическое применение теоретических и методологических вопросов организации работы международных предприятий, организаций (государств и т.д., изученных в учебном пособии, на конкретном объекте исследования (государство, регион, предприятие и т.д.); приобретение навыков самостоятельного решения практических задач в области международного бизнеса и внешнеэкономической деятельности;
- развитие навыков самостоятельной работой с научной и справочной литературой, нормативными документами, стандартами, отчетностью предприятия (организаций), материалами, опубликованными в периодической печати и др.; приобретение опыта их творческого использования при разработке мероприятий по решению проблем международной деятельностью;

- развитие умений связывать традиционные положения управления персоналом в международных компаниях с условиями современной практики управления.

Базой для выполнения курсовой работы является научная литература по избранной теме исследования (раздел 10 методических указаний), статистические ежегодники, материалы производственно-хозяйственной и управленческой деятельности государств, предприятий, учреждений, организаций, которые использовали студенты во время работы, прохождения практики и (или) сбора информации для выполнения курсовой работы или дипломной работы (проекта), а также материалы.

Большую помощь студенту могут оказать статьи, опубликованные в газете «Экономика и жизнь», журналах: «Эксперт», «Деньги», «Российский экономический журнал», «Экономист», «Вопросы экономики», «Проблемы теории и практики управления», «Маркетинг», «Маркетинг в России и за рубежом», «Методы менеджмента качества», «Финансы», «Бухгалтерский учет», «Внешнеэкономические связи», «Внешнеэкономический бюллетень» и др.

Рекомендуемые темы курсовых работ

1. Международные компании и их роль в современном мире.
2. Управление внешнеэкономической деятельностью (на конкретном примере, объекте исследования).
3. Интеграция экономики региона в мировое сообщество.
4. Либерализация внешнеэкономической деятельности.
5. Международное разделение труда: его формы и характерные черты.
6. Организация международного бизнеса.
7. Стратегическое планирование в международной фирме.
8. Управление финансами и инвестициями в международной фирме.
9. Технологическая политика МНК.
10. Организационное построение международных компаний.
11. Планирование и контроль деятельности международной компании.
12. Корпоративная культура и имидж международной компании.
13. Управление персоналом в международных компаниях.
14. Слияния и поглощения компаний.
15. Международные стратегические альянсы.
16. Особенности внешнего рынка. Препятствия выхода из него.
17. Факторы, определяющие выбор страны при внешнеэкономических связях.
18. Проблемы выбора внешнеторгового партнера.
19. Конкурентоспособность фирмы и конкурентоспособность товара.
20. Совершенствование управления внешнеторговой деятельностью (на конкретном примере, объекте исследования).
21. Значение проблемы экономической безопасности России.

22. Пути повышения конкурентоспособности экспортной продукции (на конкретном примере, объекте исследования).
23. Влияние колебания курса национальной валюты на внешнеэкономические связи страны.
24. Банковский кредит в международной торговле.
25. Совместные предприятия как форма привлечения иностранного капитала.
26. Роль свободных экономических зон в хозяйственном развитии страны.
27. Прямые зарубежные инвестиции как фактор подъема экономики страны.
28. Особенности международного рынка готовой продукции.
29. Особенности международного рынка сырья.
30. Роль и место России в мировой торговле сырьевыми товарами.
31. Особенности мирового рынка услуг.
32. Роль и значение рекламы во внешней торговле.
33. Особенности стиля международного бизнеса.
34. Этика международного делового сотрудничества.
35. Экономическое значение франчайзинга.
36. Пути повышения эффективности внешней торговли России.
37. Торги как средство повышения эффективности внешнеторговых сделок.
38. Принципы подбора и расстановки кадров во внешнеторговой фирме.
39. Экономический анализ внешней среды международного бизнеса.
40. Значение лизинга в финансировании капитальных вложений.
41. Основные формы финансирования внешней торговли.
42. Виды лизинга: их преимущества и недостатки.
43. Роль ТНК в мировой экономике.
44. Мотивы создания транснациональных компаний.
45. Основы эффективности транснациональных компаний.
46. Глобализация мировой экономики.
47. Международный бизнес и мотивы выхода фирм на внешний рынок.
48. Международные компании и их роль в процессе глобализации.
49. Внешнеторговая политика и ее виды.
50. Таможенное регулирование внешней торговли.
51. Нетарифное регулирование внешней торговли.
52. Определение страны происхождения товара.
53. Цены в мировой экономике.
54. Зарубежные инвестиции и их виды.
55. Значение прямых зарубежных инвестиций для экономического развития России.
56. Инвестиционный климат в России.
57. Виды ценовых скидок в международной торговле.

58. Сущность и виды международных торгов.
59. Международные аукционы и их значение.
60. Международные сделки по экспорту и импорту услуг.
61. Всемирная торговая организация: структура, основные функции.
62. Российская нормативная база контрактов купли-продажи.
63. Организация таможенного дела в РФ.
64. Таможенный контроль.
65. Тарифное регулирование ВЭД.
66. Нетарифное регулирование ВЭД.
67. Валютное регулирование и валютный контроль ВЭД.
68. Преимущества и недостатки аккредитивной и инкассовой форм расчетов.
69. Организация и оплата перевозок на различных видах транспорта.
70. Виды и условия договора морской перевозки.
71. Таможенное оформление товаров при перевозках грузов различными видами транспорта.
72. Товарные биржи и организация их работы.

5.4. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЕ ДЛЯ СТУДЕНТОВ

ТЕМЫ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОГО ИЗУЧЕНИЯ

В данном разделе, представлены вопросы, по основным темам, которые не вошли в лекционный курс.

Международный лизинг

1. Лизинг как форма реализации оборудования на рынке
2. Участники лизинга: лизингополучатель, лизингодатель, поставщик
3. Виды международного лизинга (прямой и косвенный, экспортный и транзитный)

Литература

1. Покровская В.В. Организация и регулирование внешнеэкономической деятельности: Учебник / В.В. Покровская. – М.: Юристъ, 2002. – 456 с.

Международные торговые выставки и ярмарки.

1. Понятие международных выставок и ярмарок.
2. Отличие выставки от ярмарки.
3. Характерные черты международной выставочной деятельности.
4. Роль выставок и ярмарок в получении маркетинговой информации, исследовании спроса на товар, поиске партнеров.

Литература

1. Покровская В.В. Организация и регулирование внешнеэкономической деятельности: Учебник / В.В. Покровская. – М.: Юристъ, 2002. – 456 с.

2. Стровский Л.Е. Внешнеэкономическая деятельность предприятия: Учебник для вузов / Л.Е. Стровский, С.К. Казанцев, Е.А. Паршина и др.; под ред. проф. Л.Е. Стровского. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2007. – 799 с.

Использование терминов Инкотермс 2010.

1. Характеристика терминов Инкотермс 2010.
2. Рекомендации по использованию терминов Инкотермс 2010.
3. Распределение расходов и расчет экспортной цены согласно Инкотермс 2010.

Литература

1. Прокушев Е.Ф. Внешнеэкономическая деятельность: Учебник / Е.Ф. Прокушев. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2005. – 424 с.
2. Внешнеэкономическая деятельность: Учебник / Б.М. Смитиенко, В.К. Поспелов, С.В. Карпова и др.; под ред. Б.М. Смитиенко, В.К. Поспелова. – М.: Мастерство, 2004. – 304 с.
3. Инкотермс 2010 [Электронный ресурс]. URL: http://www.liding.su/files/files/Inkotermms_2010.doc.

Анализ примеров внешнеторговых контрактов

1. Общие рекомендации по содержанию и форме контракта.
2. Содержание разделов контракта.
3. Оформление контракта.

Литература

1. Прокушев Е.Ф. Внешнеэкономическая деятельность: Учебник / Е.Ф. Прокушев. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2005. – 424 с.
2. Внешнеэкономическая деятельность: Учебник / Б.М. Смитиенко, В.К. Поспелов, С.В. Карпова и др.; под ред. Б.М. Смитиенко, В.К. Поспелова. – М.: Мастерство, 2004. – 304 с.
3. Инкотермс 2010 [Электронный ресурс]. URL: http://www.liding.su/files/files/Inkotermms_2010.doc.

Предпосылки формирования международной стратегии предприятия.

1. Вопросы, встающие перед предприятием, решившим выйти на международный рынок.
2. Роль страны базирования в формировании международной стратегии предприятия.
3. Особенности конкуренции предприятий за рубежом.
4. Экономический и гуманитарный аспекты интернационализации хозяйственной деятельности.
5. Другие факторы, влияющие на формирование международной стратегии предприятия.

Литература

1. Международный менеджмент / Под ред. Пивоварова С.Э., Тарасевича Л.С., Майзеля А.И. – 3-е изд. – СПб: Питер, 2006. – 656 с. – (Серия «Учебники для вузов»).

Международное экономическое взаимодействие на Севере

1. Экономические интересы стран, связанные с освоением природных богатств регионов Севера
2. Влияние глобализации на экономику Севера: приход транснациональных корпораций, совместная с другими странами реализация крупных проектов, связанных с освоением природных богатств Севера и Арктики.
3. Плюсы и минусы глобализации для регионов российского Севера

Литература

1. Витязева В.А., Котырло Е.С. Социально-экономическое развитие Российского и зарубежного Севера: Учебное пособие. - Сыктывкар: СыктГУ, 2007. - 292 с.

Учет национальных стереотипов при осуществлении контактов с зарубежными партнерами.

1. Американский национальный стереотип
2. Национальный стереотип, характерный для стран Ближнего и Среднего Востока
3. Что вы думаете о российском национальном стереотипе? С бизнесменами из какой страны, на ваш взгляд, российскому предпринимателю будет легче найти общий язык?

Литература

1. Международный менеджмент / Под ред. Пивоварова С.Э., Тарасевича Л.С., Майзеля А.И. – 3-е изд. – СПб: Питер, 2006. – 656 с. – (Серия «Учебники для вузов»).
2. Сказки народов мира (любые издания).

6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ (ФОРМЫ И СОДЕРЖАНИЕ ТЕКУЩЕГО И ИТОГОВОГО КОНТРОЛЯ)

6.1. ЗАДАНИЯ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО И ПРОМЕЖУТОЧНОГО КОНТРОЛЯ

Примеры тестовых заданий

1. Причины выхода компаний на зарубежные рынки:
 - ограниченный внутренний рост
 - чрезмерная внутренняя конкуренция
 - стремление к краткосрочному успеху
 - увеличение количества глобальных компаний
 - усложнение международной финансовой системы
2. Разновидностью компенсационной торговли является:

- бартер
- встречная покупка
- косвенный экспорт
- прямое инвестирование
- лизинг

3. Способ выхода на зарубежный рынок, при котором компания заключает контракт на выпуск продукции с производителем на зарубежном рынке ...

- подрядное производство
- прямой экспорт
- совместное владение
- управление по контракту
- прямое инвестирование

4. Способ выхода на зарубежный рынок, при котором зарубежная компания предоставляет капитал в обмен на услуги менеджмента местной компании ...

- управление по контракту
- косвенный экспорт
- совместное владение
- лицензирование
- подрядное производство

5. Способ выхода на зарубежный рынок, при котором компания объединяется с инвесторами на зарубежном рынке с целью создания местного предприятия - ...

- совместное владение
- подрядное производство
- лицензирование
- управление по контракту
- прямое инвестирование

6. Способ выхода на зарубежный рынок, при котором компания создаёт сборочные или производственные предприятия за рубежом - ...

- прямое инвестирование
- прямой экспорт
- совместное владение
- управление по контракту
- подрядное производство

7. Адаптация маркетингового комплекса к международным рынкам производится, если ...

потребители в разных странах существенно различаются по основным характеристикам

потребители в разных странах обладают однородными потребностями

потребители путешествуют на большие расстояния, покупая большое количество товаров по всему миру

необходимо снизить себестоимость продукции за счёт эффекта масштаба

продукция компании способна удовлетворить потребности большинства клиентов в большинстве стран

8. Международное подразделение компании может быть организовано по признаку:

- географическому
- товарному
- демографическому
- психографическому
- поведенческому

9. Участники международного канала распределения в порядке прохождения товаропотока

- 1: продавец
- 2: служба международного маркетинга в штаб-квартире продавца
- 3: межгосударственные каналы
- 4: внутригосударственные каналы
- 5: конечный покупатель

10. Соответствие стратегии выхода на рынок и ее сущности

подрядное производство	компания заключает контракт на выпуск продукции с производителем на зарубежном рынке
управление по контракту	зарубежная компания предоставляет капитал в обмен на услуги менеджмента местной компании
совместное владение	компания является совладельцем предприятия и принимает участие в управлении им

Практические задания (разработка проектов)

I Бизнес-проект предприятия

В процессе обучения студенты разрабатывают бизнес-проекты предприятий, осуществляющих международную деятельность в той или иной форме (по выбору студентов) и в рамках практических занятий презентуют профиль своей компании. Характеристика предприятия должна включать следующие разделы:

- Название предприятия
- Правовая форма
- Род деятельности
- Перечень товаров и услуг, предлагаемых предприятием
- Количество сотрудников (с указанием должностей)

- Материально-техническая база
- Клиенты (потребители)
- Конкуренты
- Конкурентные преимущества предприятия на внешнем рынке
- Проблемы предприятия
- Перспективы развития предприятия

II *Маркетинговое исследование рынка*

Студенты презентуют досье на рынок страны, на рынок которой они планируют выходить (либо с партнером из которой они сотрудничают). «Досье на национальный рынок» является источником маркетинговой информации об окружающей среде международного бизнеса. Оно включает тот отфильтрованный материал, который маркетологи в реальном бизнесе должны будут использовать для адаптации маркетинговой программы к соответствующему рынку.

Досье содержит информацию, с которой необходимо ознакомиться, принимая решения о возможности вовлечения своей компании в деятельность на рынке конкретной страны. Всякий раз, когда принимается маркетинговое решение, касающееся какой-либо страны, «Досье на международный рынок» оказывается первой базой для получения необходимых справок. Кроме того, оно служит для быстрого введения в курс дела нового персонала, которому предполагается вменить в обязанности ответственность за рынок той или иной страны.

Шаблон «Досье на международный рынок»

1. Основные значимые характеристики рынка страны, в которой вы хотите вести свой бизнес:

- географическое положение;
- климат;
- наличие природных ресурсов.
- форма правления;
- численность населения, его распределение по полу и возрасту;
- отрасли, являющиеся приоритетными для народного хозяйства страны;
- доля (динамика) экспорта/импорта в ВВП страны по интересующим вашу компанию товарным группам;
- товарная и страновая структура экспорта и импорта;
- экспорт каких товаров является наиболее значимым для бюджета страны;
- импорт каких товаров является жизненно необходимым для страны;
- основные торговые партнеры страны;
- платежный баланс страны (динамика);
- показатель инфляции:

2. Инфраструктура:

- наземный транспорт: типы транспортных средств, их наличие и доступность, протяженность магистралей на единицу площади;

- наличие портов;
- грузооборот портов;
- коммуникационные системы: типы, наличие.

3. Социальные институты:

- роль семьи в обществе;
- мужские/женские роли в принятии решений о покупках (изменяются они или статичны);
- роль образования в обществе;
- политическая система общества;
- роль федерального и местных правительств, стабильность правительства;
- налоговая политика (значимая для международного бизнеса)
- организация юридической системы;
- обычаи традиции деловых взаимоотношений, которых стоит придерживаться;
- мотивация персонала;
- наиболее распространенный и приемлемый тип менеджерского лидерства.

4. Мировоззрение:

- отношение граждан к церкви;
- какие религии являются доминирующими;
- существующие в обществе предрассудки, суеверия;
- существующие в стране праздники;
- наличие сезонных колебаний активности деловой жизни.

5. Этические ценности и нормы:

- особенности национального характера;
- отношение к нравственным и материальным ценностям (жизнь, любовь и секс, родители, дружба, старость, богатство, семья);
- отношение к карьере;
- фольклор: популярные сказки, легенды, мифы, анекдоты и т.п.;
- музыка, театр, балет, кино, телевидение;

6. Язык:

- официальный;
- соотношение разговорного и письменного языка;
- диалекты;
- стили общения;
- невербальное поведение.

7. Деятельность правительства в отношении достижения национального экономического благосостояния:

- политика правительства по стимулированию роста доходов населения;
- существуют ли ограничения на функционирование иностранного капитала в принимающей стране;
- имеется ли у правительства и населения принимающей страны враждебное отношение к представителям капитала вашей страны;

- существует ли риск потери собственности;
- валютное регулирование и контроль; ограничения на импорт;
- имеющиеся торговые ограничения (квоты, тарифы, таможенные пошлины, эмбарго).

Выбрав страну и изучив особенности ведения бизнеса с зарубежными партнерами, студенты разрабатывают стратегию позиционирования своей компании.

ВАРИАНТЫ КЕЙСОВ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ И МОДЕЛИРОВАНИЯ СИТУАЦИЙ (ДЕЛОВЫХ ИГР)

I Этичное принятие решения

Charles W.L. Hill. *International Business. Competing in the Global Marketplace*, 3rd ed. - Boston: Irwin / McGraw-Hill, 2000. В приведенных ниже отрывках представлены четыре деловых решения, которые требуют учета соображений, относящихся к этике. Ситуации не из простых. Каждая основана на реальной ситуации, в которой по крайней мере один из менеджеров считал, что имело место неэтичное поведение.

Задания:

1. Решите, как бы вы поступили в каждой из ситуаций и почему. Отметьте, какую информацию вы бы использовали, чтобы разобраться в вопросе, какие бы рассматривали альтернативы и какие критерии вы бы учитывали при принятии решения и составлении плана его реализации. Насколько ваши критерии обусловлены культурой? При каких условиях вы были бы готовы изменить свою точку зрения и решение?
2. Выработайте решение, предпочтительное для культуры, сильно отличающейся от вашей. Иными словами, выработайте противоположное решение, основанное на предположениях, не свойственных вашей культуре.
3. Наконец, выработайте такое решение и план его реализации, которые могли бы принять и поддержать как вы, так и представитель «контрастной» культуры.

Ситуация 1 - Торговый представитель на Ближнем Востоке

Вы - торговый представитель строительной компании на Ближнем Востоке. Ваша компания подала заявку на реализацию важного проекта, который она очень хочет получить. Вчера родственник министра, принимающего решение по заключению контракта, намекнул, что тот мог бы помочь. Вы вполне разумно считаете, что с такой помощью шансы на получение контракта возрастут. За свое содействие министр просит 20 тысяч долларов. Вам придется заплатить эту сумму в дополнение к обычному гонорару вашего агента. Если вы не заплатите эти деньги министру, то уверены, что он

обратится к вашему конкуренту (который уже выиграл последние три контракта) и они наверняка заплатят (и, вероятно, получают и этот контракт). У вашей компании пока нет кодекса поведения, хотя некоторое время назад был создан комитет для его рассмотрения. Правительство вашей страны не так давно подписало Акт о ведении бизнеса. Соответствующий параграф несколько расплывчат, но подразумевает, что выплата такого рода, возможно, будет нарушением Акта. Ваш непосредственный начальник и его босс не желают участвовать в принятии решения. Решение должны принять вы.

Ситуация 2 - Вредные материалы в Западной Африке

Год назад вы стали вице-президентом по международным делам мультинациональной компании, которая производит и продает химикаты. Министр сельского хозяйства небольшой развивающейся страны в Западной Африке на следующие пять лет заказал серию крупных поставок специального пестицида, который производит только ваша компания. Министр считает, что этот химикат - единственный, который может спасти урожай от нового заражения паразитами, грозящего ему уничтожением. Однако вы знаете, что есть еще один пестицид, который, вероятно, столь же эффективен; он производится в другой стране и его применение никогда не было разрешено в вашей собственной стране.

Ваш пестицид очень токсичен. После многолетних дебатов ваше правительство недавно подписало закон, запрещающий его использование в вашей стране. Есть доказательства того, что опасное для здоровья количество этого химиката легко попадает в организм человека с овощами, на которых он оседает, с мясом животных, которые поедают эти овощи, и с водой. После тщательных раздумий вы сказали об этом министру. Он все же продолжает настаивать на применении этого химиката, аргументируя свою настойчивость тем, что химикат абсолютно необходим и что им будут пользоваться «интеллигентно». Вы совершенно уверены, что спустя десять лет это приведет к разрушению здоровья некоторой части народа его страны. Президент и первый вице-президент вашей компании уверены, что заказ надо выполнить. Они подвергают сомнению позицию вашего правительства и очень озабочены сбытом уже произведенного количества пестицида и серьезными финансовыми проблемами компании, к которым приведет его запрещение. Однако они ясно дали понять, что решение остается за вами.

Примечание. У вашей компании есть кодекс поведения, и ваше правительство подписало Акт о ведении бизнеса, но ни тот, ни другой документ не касаются опасных материалов.

Ситуация 3 - Рекламная кампания в юго-восточной Азии

Вы - новый менеджер по маркетингу в очень крупной процветающей международной фирме, производящей автомобильные шины. Ваше рекламное агентство только что представило вам на одобрение тщательно проработанный план внедрения новых шин на рынок Юго-Восточной Азии. В разработанных материалах ясно подразумевалось, что ваш товар - самый лучший из всех местных товаров. В действительности он лучше, чем

некоторые из них, но не столь хорош, как другие. В этих материалах делается попытка привлечь потенциальных покупателей заявлением, что в ближайшие шесть месяцев ваш продукт будет продаваться по «заниженной цене». На самом деле цена снижена по сравнению с некой гипотетической стоимостью, которая была установлена только для того, чтобы ее можно было «снизить». В рекламе заявлено, что шины были протестированы в «самых неблагоприятных» условиях. Реально же они не были проверены в условиях длительной жары и тропической влажности. Наконец, ваша компания уверяет потенциальных покупателей, что если они будут ездить на ваших шинах, то будут в большей безопасности за рулем своей машины, чем когда бы то ни было ранее. Однако, по правде говоря, они будут в такой же безопасности, если будут ездить на шинах вашего конкурента, которые уже два года имеются в продаже. Вы знаете, что у вас хороший товар. Вы также знаете, что предлагаемая реклама вводит людей в заблуждение. Ваших руководителей это никогда не смущало, они верили, что должны представлять свой продукт как выдающийся, чтобы получить и поддерживать конкурентные преимущества. Они рассчитывают на очень хороший прием этих шин в Юго-Восточной Азии и рассчитывают на то, что вы обеспечите им этот прием.

Запустить предложенную вам рекламу или нет, зависит от вас. У вашей компании есть кодекс этического поведения, и ваше правительство подписало Акт о ведении бизнеса, но ни тот, ни другой документ не касаются вопросов рекламы.

Ситуация 4 - Конфликт на базе культурных разногласий на Ближнем Востоке

Вы были сильно расстроены на прошлой неделе, прочитав очень жесткую передовую статью в газете «Нью-Йорк Таймс», написанную известным журналистом, в которой он сильно критиковал вашу компанию и особенно ее крупный проект в одной консервативной мусульманской стране.

Как вице-президент по международным делам, вы отвечаете за этот проект, связанный со строительством и запуском крупного металлургического завода. Согласно оценкам, этот проект очень выгоден как вашей компании, так и правительству страны, которое одобрило этот проект. Но, как заметил журналист, завод должен быть построен в сельской местности и окажет разрушительное воздействие на ценности и обычаи людей целого региона. Строительство завода приведет к множеству последствий. Молодые люди из других населенных пунктов поедут на работу на завод, разбивая таким образом семьи и теряя основной источник финансовой и личной безопасности. Работа во вторую или третью смену будет еще больше влиять на семейные обязательства так же, как на соблюдение религиозных обычаев. Работа круглый год будет, безусловно, означать, что у многих людей не будет возможности вернуться домой, чтобы помочь убрать урожай. Поскольку молодым людям будут платить все больше и больше, у них будет больше влияния, что изменит сложившуюся веками систему полномочий. И, конечно же, приехавшие западные специалисты, возможно, не будут жить в

соответствии с местными понятием о морали и не будут особо почтительны с местными женщинами.

Журналист заканчивает свою статью, обвиняя вашу компанию в «культурном империализме» и делая вывод о том, что если ваш завод будет построен и введен в действие, то он будет способствовать разрушению традиционных ценностей и взаимоотношений, которые обеспечивали стабильность страны на протяжении многих поколений.

Вы знали, что вследствие строительства завода возможны некоторые социальные изменения, но вы не осознавали, насколько они могут быть глубокими. Теперь вы познакомились с еще одним свидетельством, обнаружив, что фабрика, построенная несколько лет назад другой иностранной фирмой в аналогичных условиях, породила именно эти проблемы и даже большие. Широко распространенная озабоченность в стране именно этими проблемами является одной из причин возрастающего влияния традиционалистов и националистов, которые требуют избавиться от всех иностранных фирм и их своекорыстных разрушительных замыслов и практики ведения бизнеса.

У вашей компании есть кодекс этического поведения, и ваше правительство подписало Акт о ведении бизнеса, но ни тот, ни другой документ не касаются разрушения традиционных ценностей и взаимоотношений. В данном случае вы предоставлены самому себе. Очень многое поставлено на карту как для вашей компании, так и для людей региона, куда вы планируете переселиться. Решение остается за вами.

II Оценка эффективности зарубежных инвестиций

Cases and Projects in International Management. - US: Blackwell Publishing, 2000.

Финляндское дочернее предприятие корпорации *Scancleaner*, рассматривает возможность прямых инвестиций в России с целью осуществления проекта производства некоторых видов бытовой техники. Стоимость производственных мощностей оценивается в 340 млн. р.; все необходимые инвестиции могут быть осуществлены в 2004 г. Основные фонды будут амортизироваться равномерно в течение 4 лет.

Менеджеры *Scancleaner Oy* предлагают финансировать инвестиции из двух источников: 240 млн. р. за счет вклада материнской компании в уставный капитал дочернего предприятия и 100 млн. р. за счет кредита, предоставляемого дочернему предприятию российским коммерческим банком под 18% годовых с погашением всей суммы через 4 года.

По прогнозам, операционный доход дочернего предприятия (до уплаты процентов и налогов) составит: 100 млн. р. в 2005 г., 110 млн. р. в 2006 г., 120 млн. р. в 2007 г. и 130 млн. р. в 2008 г. (в номинальном выражении, с учетом инфляции).

Часть издержек дочернего предприятия выступает в форме ежегодных роялти за пользование ноу-хау материнской компании и управленческих платежей за централизованное выполнение некоторых функций менеджмента в общей сумме 200 тыс. евро.

Слот-курс евро равен 34 р. В соответствии с паритетом покупательной способности прогнозируется, что обменный курс евро будет расти на 6% ежегодно в течение ближайших четырех лет.

Ставка налога на прибыль в России - 24 процента, в Финляндии - 35%. Суммы, переводимые за рубеж в качестве дивиденда, облагаются в России налогом по ставке 15%. Финляндское правительство предоставляет *Scancleaner Oy* налоговый кредит на суммы, уплаченные дочерним предприятием в России в качестве налога на прибыль и удерживаемого налога. Ограничения на репатриацию дивидендов отсутствуют. Российское предприятие будет переводить весь чистый доход материнской компании в конце каждого года. Стоимость капитала *Scancleaner Oy* - 10%. Менеджеры финляндского предприятия полагают необходимым увеличить ставку дисконтирования поступлений в евро на 5 %, рассматривая эту величину в качестве рискованной премии для проектов такого класса, осуществляемых в странах с переходной экономикой.

Задание: Оцените эффективность проекта прямых зарубежных инвестиций.

III Культурные различия и бизнес

Charles M. Humpden-Turner, Fons Trompenaars. *Building Cross-Cultural Competence*. - New Haven & London: Yale University Press, 2000.

Задание: Ознакомьтесь со следующими примерами межкультурного взаимодействия и воздействия особенностей бизнес-культур на международный бизнес и менеджмент.

Прокомментируйте сложившуюся ситуацию и определите причины непонимания и разногласий. Обоснуйте свою точку зрения, используя методы анализа бизнес-культур и сравнительных исследований Г. Хофштеда, Ф. Тромпенаарса, Э. Холла, Д. МакГрегора и др.

Ситуация 1 - Ассоциации

В конце 70-х годов советская делегация, находившаяся в Индии с краткосрочным визитом, была приглашена в частный дом на ужин. Войдя в дом, советские гости увидели многочисленные свастики, развешанные хозяином под потолком. Руководитель делегации (ветеран Великой Отечественной войны) немедленно заявил протест. Причем сделал это в достаточно эмоциональной форме.

Ситуация 2 - Семейные узы

М-р Берд, экс-сотрудник американского госдепартамента, был нанят известной мультинациональной корпорацией в качестве представителя в Саудовской Аравии.

Бывший американский дипломат был приглашен в дом м-ра Фауда для обсуждения его возможного участия в местном СП с упомянутой корпорацией.

Они были представлены друг другу, и так как это была их первая встреча, разговор начался с неформальной беседы. Вопросы были обычные, например: «Как дела? Как долетели? Как семья? Как поживают ваши родители?» и т.д.

М-р Берд, знакомый с принятыми формальностями приветствия и знакомства, на вопросы отвечал: «Спасибо, хорошо... Мой отец в порядке, но, к сожалению, стал хуже слышать... Я виделся с ним несколько месяцев назад, на Рождество, когда мы забирали его на пару дней из дома престарелых...» С этого момента что-то пошло не так... М-р Фауд был достаточно гостеприимен и учтив, но не проявлял никакого интереса к ведению бизнеса с американским коллегой.

Ситуация 3 - Сразу к делу

Данный инцидент был рассказан британским консультантом по управлению, работающим в Париже.

Я присутствовал на первой встрече исполнительного директора американской консалтинговой компании, базирующейся в Нью-Йорке, с тремя партнерами из Парижской консалтинговой фирмы.

Переговоры не пошли...

Не прошло и 15 минут заседания как американский коллега запросил данные о годовых доходах французской компании, и, не дожидаясь ответа, предложил французам произвести расчет предполагаемой доли рынка, т.к. его компания заинтересована в их сотрудничестве. Я почувствовал что в офисе стало «холодно».

Ситуация 4 - Обед по-японски

«Почему никто не стал есть?» - этот вопрос читался в удивленных глазах американской деловой леди на приеме высокопоставленной делегации клиентов из Японии.

«Я приложила такие огромные усилия для приготовления для них фуршета! Стол был сервирован лучшим фарфором и серебром. Я заказала лучший японский чай... Но никто даже не притронулся к еде!»

Ситуация 5 - Вавилонская проблема

Молодой норвежский директор российского филиала американской компании испытывал трудности с делегированием ответственности и функций своим замам - итальянцу и греку. Руководство компании, пытаясь решить проблему, прибегло к помощи консультантов по управлению из США, Германии, Англии и Франции.

Консультант из США порекомендовал определить им «зоны персональной ответственности» и увязать материальное стимулирование с общими результатами. Ни в коем случае не позволять обратного делегирования функций. А если это случается, проводить совместные «мозговые штурмы» для выработки решения, на которых давать возможность замам проявить себя

и соревноваться друг с другом. И самое главное — создать «условия для лучшей самореализации», «атмосферу, где замы почувствуют себя в ответе за результаты деятельности всего филиала».

Консультант из Германии порекомендовал не только определить зону ответственности каждого из заводов, но и с максимальным количеством деталей описать их конкретные функциональные обязанности. Строго развести эти обязанности между ними, не допуская дублирования. Предусмотреть случаи, когда решения, связанные с исполнением этих функций, принимаются самостоятельно, и случаи, когда эти решения согласовываются с директором.

Консультант из Англии рекомендовал провести с заводами беседу о миссии, целях и стратегии компании. В рамках стратегического курса компании поручить каждому из них самостоятельный долгосрочный проект. Сформулировать задачи, которые должны быть решены при его осуществлении.

Предложения английского консультанта в наибольшей степени совпадали с предложениями норвежского директора филиала, которые последний излагал, встречаясь с руководством компании в США.

Консультант из Франции вначале не мог понять сути конфликта. Затем, разобравшись, предложил в качестве наиболее быстрого и эффективного способа решения проблемы... перевод норвежского директора на работу в другое место.

Ситуация 6 - Время - деньги

В середине 90-х годов российская делегация профсоюза работников торговли посетила Индию. В честь прибытия делегации индийская сторона назначила прием. Программа приема включала приветственное обращение почетного гостя - видного парламентского деятеля Индии и ужин. В пригласительных билетах время приема было обозначено как 19:00.

Прибыв на прием в 18:45, российская делегация обнаружила в зале только слуг, заканчивающих сервировку стола. Индийские участники приема стали прибывать через полчаса. В 19:45 прибыл почетный гость. В 20:00 прием начался.

Приехавший на прием в 19.30 ответственный сотрудник российского посольства успокоил членов делегации. «Это не знак неуважения к Вам. Так здесь принято», - сказал он.

Ситуация 7 - Работники-канадцы и филиппинский менеджмент

Банковский работник канадского происхождения следующим образом описал стиль управления своего начальника-филиппинца.

«Во время моей работы в Королевском банке у меня был в высшей степени невыносимый и подозрительный начальник. Как помощник менеджера, он имел власть над всеми сотрудниками по административной линии, включая меня. Проблема состояла в том, что, как оказалось, он абсолютно не доверял своим подчиненным. Он все время заглядывал нам через плечо, контролировал нашу работу, отношения и пунктуальность.

Хотя большинство сотрудников такое отношение возмущало, помощник менеджера был крайне добросовестным руководителем, свято верившим в то, что он называл «старым стилем» управления. Он был уверен, что работники ленивы по своей природе. Поэтому он считал, что их надо заставлять работать. Как начальник, он полагал оправданным строгое отношение к сотрудникам.

Я находил такое поведение унижающим людей и контрпродуктивным. Как группа, мы, сотрудники, считали, что в основном заслуживаем доверия, и решили, что, судя по всему, начальник не уважает нас, значит, и мы будем относиться к нему таким же образом. В результате на работе создалась обстановка, в которой преобладали недоверие и враждебность. Такая атмосфера влияла на работу каждого из нас: сотрудники все меньше и меньше хотели работать, а помощник менеджера все больше убеждался в том, что работники ленивы и требуют еще больше строгости.

К счастью, ситуацию заметил менеджер, и она была разрешена после длительных обсуждений. Только после этого стало ясно, что мы видим ситуацию по-разному. С точки зрения помощника менеджера, он всего лишь продемонстрировал свою заботу о подчиненных и участие в их жизни. Как он объяснил, работники-филиппинцы, если к ним не относиться подобным образом, могли бы почувствовать себя брошенными на произвол судьбы и принижеными. К сожалению, мы были не филиппинцами, а канадцами и реагировали не так, как отреагировали бы они».

Ситуация 8 - Выполнить в срок

Фирма по изучению международных рынков из Токио провела исследование возможностей рынка транспортных услуг для Туристической ассоциации Тихоокеанского региона (ТАТР), в которую входят национальные туристические агентства из разных стран Тихоокеанского региона. Хотя исследование проводилось с использованием стандартного вопросника, каждой стране было разрешено добавить несколько своих собственных открытых вопросов.

Все страны ответили безотлагательно. Из десяти стран, где проводился опрос, самым первым прислало свои вопросы Министерство торговли США. Все письма и телексы, поступающие из Соединенных Штатов, были с указанием имени и адреса отправителя.

Вскоре после завершения исследования для ТАТР компания получила контракт на подобную же работу для Ассоциации стран Юго-Восточной Азии (АСЕАН). Поскольку их содержание было одинаковым, исследователи провели обследование для АСЕАН по той же схеме, что и для ТАТР. Они предложили прислать открытые вопросы национальным туристическим агентствам Таиланда, Филиппин, Сингапура, Малайзии и Индонезии.

Поскольку сбор вопросов для ТАТР они завершили чуть больше, чем за месяц, компания считала, что для стран, входящих в АСЕАН, шести недель будет более чем достаточно.

Как они ошибались! Странам из АСЕАН потребовалось значительно больше времени, чем странам, входящим в ТАТР. Пришлось посылать много

телексов из Филиппин в Токио и обратно, прежде чем был получен окончательный ответ. Более того, телексы, приходившие из Филиппин, все время подписывались разными отправителями.

Ситуация 9 - Со своим уставом в чужой монастырь

Американский руководитель высшего звена направился в Лондон, чтобы управлять британским офисом компании. Хотя первые несколько недель были относительно бедны событиями, одно обстоятельство беспокоило этого руководителя. Оно заключалось в том, что посетителей никогда не направляли прямо к нему в кабинет. Посетитель сначала разговаривал с дежурной в приемной, затем с секретарем, потом с менеджером, а затем офис-менеджер сопровождал его на встречу с американцем. Последнего раздражала такая практика, которую он считал пустой тратой времени. Когда же он наконец поговорил со своими британскими сотрудниками и настоятельно попросил поступать менее формально, прямо направляя посетителей к нему в кабинет, сотрудники были огорчены.

Ситуация 10 - Ужин в честь китайской делегации

Один из ведущих канадских банков пригласил китайскую делегацию на ужин. Канадский хозяин решил разделить свои обязанности по приему гостей со своим молодым коллегой.

Ужин не удался. И китайцы, и канадцы чувствовали себя несколько неловко во время всей трапезы. За ужином не было произнесено ни приветственных речей, ни тостов за всеобщее доброе здоровье. В конце ужина китайские представители встали, поблагодарили работников банка, объявили, что возвращаются в отель, и ушли, чувствуя себя ущемленными.

Канадцы также были расстроены. Они сочли уход китайцев слишком внезапным, хотя и не понимали, что сделали неправильно. Несмотря на то что меню было тщательно продуманно (были исключены блюда из мяса и молочных продуктов), был очень хорошо организован перевод и организация ужина даже выходила за рамки обычной для Канады любезности, канадские представители понимали, что что-то было сделано неправильно: они беспокоились и до некоторой степени были задеты отсутствием психологического контакта с китайцами.

Ситуация 11 - «Несоответствующая» преданность делу шведских менеджеров

Швеция придерживается политики, которая позволяет родителям по собственному усмотрению выбирать, отец или мать будут брать декретный отпуск.

Когда эта политика была еще внове, управляющий директор Шведской почтовой службы вызвал большой шум, объявив, что намерен уйти в декретный отпуск на несколько месяцев, чтобы сидеть дома со своим только что родившимся ребенком.

Он объяснил журналистам, что менеджеры не отличаются от других работников: как и другие работающие люди, менеджеры также хотят сбалансированности работы и семейной жизни и нуждаются в ней. Еще он сказал, что считает, что организация, которая не может функционировать

некоторый период без своего управляющего директора, не имеет права на существование.

Ситуация 12 - Кадровый вопрос

Российско-американское мебельное предприятие было создано на базе советской мебельной фабрики. Оно смогло вписаться в экономику переходного периода. Мебель пользовалась спросом, и ее сбыт приносил прибыль. Однако по мере роста конкуренции на мебельном рынке прибыльность предприятия стала падать. По решению акционеров на должность финансового директора (ФД) был назначен американский менеджер. Между ним и российским генеральным директором (ГД) произошел следующий диалог.

ФД: Старший инженер предприятия г-н Петров не справляется со своими функциями. Я предлагаю его уволить и взять на его место более молодого, грамотного и энергичного человека.

ГД: Иван Петрович Петров отработал на нашей фабрике почти 40 лет. Он считает наше предприятие своим вторым домом и предан ему. Его любят люди. Кроме того, он кристально честный человек. Конечно, он немолод и ему трудно идти в ногу со временем...

ФД: Рекрутинговое агентство уже предложило мне молодого кандидата. Он не удовлетворен условиями работы у нашего конкурента и готов, если мы заплатим ему больше, прийти к нам. Я навел справки: он очень грамотный и инициативный. За полтора года его работы у наших конкурентов объем продаж вырос почти на 30%.

ГД: Мне это не очень нравится. Во-первых, как можно просто так уволить старейшего работника? Это же конфликт. Кроме того, он старается. Просто у него не все получается. Давайте подумаем, как ему помочь. А в отношении Вашего кандидата: человек, который бежит за длинным рублем на другое предприятие, убежит и от нас. Зачем нам человек, на которого нельзя положиться?

ФД: Послушайте, но из-за того, что г-н Петров не справляется, наши акционеры теряют прибыль. Я уверен, что назначение на пост старшего инженера молодого и грамотного человека, с которым я встречался, принесет пользу фабрике и будет соответствовать интересам акционеров.

Ситуация 13 - Внимание к деталям

По окончании института Юрий Смирнов решил устроиться на работу в московское отделение франко-голландской консультационной фирмы. На собеседовании (беседа была на английском языке) между представителем компании (Пр) и Юрием (Ю) состоялся следующий диалог. Пр: Какой университет Вы закончили и когда? Ю: Я закончил правовой факультет МГИМО. Пр (просматривая папку с документами): Да, я вижу копию Вашего диплома. А где вкладыш в Ваш диплом? Ю: Я не думал, что он понадобится. Вы знаете, что МГИМО считается одним из самых престижных учебных заведений нашей страны.

Пр: Я это знаю. Но не могли бы Вы принести Ваш вкладыш?

Выйдя из комнаты, где проводилось собеседование, Юрий подумал: «Интересно, из какой страны этот зануда. По акценту и виду не очень ясно. Голландец или француз?»

Ситуация 14 - Дружба дружбой...

Александр, преуспевающий бизнесмен, приехал на встречу со своим школьным другом Владимиром на 10 минут раньше условленного времени. Друзья не виделись почти пять лет. В приемной (Владимир возглавлял небольшой банк) Александра встретила обаятельная секретарша. «Владимир Иванович ждет Вас, - сказала она. - Но в настоящий момент он разговаривает по телефону. Пока линия на селекторе не погасла, я предложу Вам чай или кофе. Вы можете расположиться в этом кресле и полистать газеты и журналы».

Телефонный разговор затянулся. Когда через полчаса Владимир вышел из кабинета, чтобы приветствовать Александра, Александр выглядел обиженным и не старался этого скрывать. Обращаясь к хозяину, он сказал: «Вова! Уж если ты не мог закончить разговор, когда я пришел, то хотя бы пригласил меня в кабинет. Друзьям «крутость» не показывают. Я ведь могу и обидеться».

IV Особенности экономической деятельности МНК (Danone, Boeing, General Motors)

DANONE

Медведев А.Г. *Международный менеджмент*. С.-Петербург: IMISP, 2003. Французская корпорация *Danone Group*, когда-то работавшая только на европейских рынках, представляет собой в настоящее время международную организацию, действующую в 150 странах с годовым оборотом, превышающим 15 млрд. евро. *Danone* является мировым лидером в производстве молочных продуктов и печенья и вторым в мире производителем воды. В начале 1990-х гг. *Danone* начала деятельность в странах Восточной Европы. В сентябре 1994 г. корпорация приобрела у московского Альфа-банка контрольный пакет акций расположенного в Москве предприятия «Большевик». Это было одно из лидирующих в СССР предприятий пищевой промышленности.

В 1992 г. предприятие было приватизировано таким образом, что большая часть акций оказалась в руках работников предприятия. В течение первых шести месяцев после приватизации на предприятии ничто не изменилось. Стиль управления оставался таким, какой сложился во время советской командной экономики, с ориентацией на выполнение централизованно доводимых до предприятия плановых заданий, что абсолютно не соответствовало новым рыночным условиям. Управленческие решения спускались сверху в рамках жесткой бюрократической иерархии; управление было представлено сорока пятью старшими менеджерами, большая часть которых была старше 50 лет. Они подчинялись непосредственно генеральному директору, который знал о предприятии буквально все.

Несколько позднее крупный пакет акций предприятия был приобретен Альфа-банком с намерением найти стратегического партнера для эффективного управления бизнесом. Этим партнером и стала *Danone Group*, первой задачей которой стало найти менеджера, способного возглавить новую команду в Москве. Таким менеджером оказался генеральный управляющий в одном из издательств Яков Иоффе, родившийся в 1946 г. в Ленинграде и живший во Франции с 1977 г. Он дал согласие на переезд в Москву. В первое время своей работы на «Большевики» Иоффе, занимавший кабинет по соседству с генеральным директором, не торопился принимать серьезные решения и присматривался к окружающим и, кроме того, изучал особенности пищевой промышленности. Он пользовался доверием со стороны руководства корпорации, сознававшего, что нет заранее известных рецептов эффективного ведения бизнеса в России. Спрос на продукцию предприятия снижался. Усилилась конкуренция со стороны импортных продуктов. Хотя все российские менеджеры прекрасно осознавали критический характер ситуации, они оборонялись против любых возможных изменений, не желая осваивать новые управленческие принципы и приемы. Руководство материнской компании понимало, что ситуация является сложной и деликатной, и пыталось учесть влияние исторических и культурных факторов. Оно постаралось нивелировать национальные различия в коллективе и поддерживать традиции, доставшиеся российским работникам с прежних времен (например, была оказана материальная помощь профсоюзной организации, Международный женский день отмечался концертом и праздничным вечером, оплачивался летний отдых сотрудников на побережье и пр.). В марте 1997 г. старый генеральный директор без конфликта покинул компанию. С этого момента предприятие развивалось абсолютно так же, как любое другое западное предприятие. Персонал, не противодействующий приобретению предприятия французами, проявил свою адаптивность, высокую мотивацию и творческий подход к решению новых задач, обеспечивая требуемое качество выпускаемой продукции, несмотря на устаревшее оборудование и проблемы с обеспечением качественным сырьем. В течение двух с половиной лет общая численность занятых на предприятии сократилась с 2400 до 1100 человек. Увольняемые получали материальную компенсацию или обеспечивались работой. Политикой компании стало привлечение молодых русских выпускников университетов, многие из которых проходили дополнительное обучение во Франции. К 1998 г. на предприятии осталось только три экспатрианта (включая самого Иоффе) из восемнадцати, командированных сразу после приобретения. По словам Иоффе, молодые российские менеджеры вполне интернациональны и очень высоко ценят саму возможность работы в международной компании. Организационная структура предприятия была приведена в соответствие с современными стандартами. Были организованы новые службы, в частности, отдел продаж, отдел маркетинга, отдел закупок и производственный отдел. Количество производственных цехов сократилось с четырех до двух, подчиненных

вместо четырех одному менеджеру по производству. На предприятии не осталось ни одного из 45 менеджеров, возглавлявших его в советское время.

Задание: Проанализируйте ситуацию и дайте оценку эффективности выбора МНК модели проникновения на рынок.

BOEING

Медведев А.Г. *Международный менеджмент*. С.-Петербург: IMISP, 2003. Корпорация *Boeing* является крупнейшим в мире производителем коммерческих авиалайнеров, и владеет 55-60 процентами глобального рынка. Однако, несмотря на столь высокую долю рынка, в последние годы менеджеры *Boeing* осознали, что обеспечивать конкурентоспособность корпорации становится все труднее. Компания сталкивается с двумя основными проблемами. Во-первых, *Boeing* имеет очень агрессивного конкурента в лице европейского консорциума *Airbus Industry*. Яростная схватка двух конкурентов за рынки сбыта позволила ведущим авиакомпаниям мира эффективно торговаться и добиваться снижения цен на авиалайнеры. Во-вторых, некоторые из мировых авиакомпаний пережили трудные времена в течение 1990-х гг. и у многих сегодня не хватает финансовых ресурсов, требуемых для приобретения новых самолетов. Вместо этого они полагаются на уже имеющийся парк машин в большей степени, чем обычно. Так, если типичный срок эксплуатации лайнера *Boeing-737* составлял около 15 лет, многие компании продлевают этот срок до 25 лет. Это служит причиной снижения количества заказов на новые самолеты. Столкнувшись с новой реальностью, менеджеры *Boeing* заключили, что единственным способом склонить испытывающие недостаток финансовых средств авиакомпании к замене парка изношенных самолетов служит агрессивная ценовая политика.

Таким образом, *Boeing* столкнулся с фактом, что возможности корпорации поднимать цены на пассажирские лайнеры, когда-то весьма обширные, теперь строго ограничены. Снижение цен может даже стать нормой. В условиях, когда на цены оказывается столь существенное давление, единственным способом получения прибыли для *Boeing* остается снижение издержек. Поэтому в начале 1990-х гг. *Boeing* предпринял широкомасштабный анализ своих решений "делать или покупать" (*take-or-buy*). Целью анализа было выявление операций, которые могли бы быть переданы субконтракторам, расположенным как в США, так и за рубежом, чтобы обеспечить снижение издержек производства на базе "аутсорсинга". Обосновывая такие решения, в корпорации *Boeing* применяют целый набор критериев. Во-первых, *Boeing* принимает во внимание базовые экономические показатели решения об аутсорсинге. Центральным является здесь то, может ли анализируемая операция выполняться сторонним производителем дешевле, чем подразделением самой корпорации *Boeing*. Во-вторых, *Boeing* оценивает стратегический риск, связанный с аутсорсингом. Менеджеры *Boeing* приняли решение не обращаться к субконтракторам по любой операции, если последняя рассматривается как часть долгосрочного конкурентного преимущества корпорации.

Например, менеджеры корпорация решила не заключать контрактов на производство крыльев, так как убеждены, что таким образом они могут передать ценные технологии своим потенциальным конкурентам. В-третьих, *Boeing* принимает во внимание операционный риск, связанный с аутсорсингом. Главная цель здесь - сохранить уверенность, что *Boeing* не попадет в слишком большую зависимость от единственного внешнего поставщика критического компонента. Философия *Boeing* заключается в хеджировании операционного риска путем покупки компонентов у двух или более поставщиков.

Наконец, *Boeing* учитывает, не следует ли передать какие-то заказы поставщикам в конкретной стране, чтобы гарантировать заказы из этой страны на готовые самолеты. Такой подход: известный как "компенсационное соглашение" (*offsetting*), является обычной практикой во многих отраслях. Например, *Boeing* принял решение производить некоторые компоненты в Китае - решение, учитывающее прогнозы, что в течение следующих двадцати лет Китаем будут закуплены авиалайнеры на сумму свыше 100 млрд. *Boeing* надеется, что развитие субконтрактных соглашений в Китае позволит завоевать большую долю рынка этой страны в сравнении с *Airbus*.

Одним из первых решений в этом направлении было решение о передаче производства изоляционных материалов для моделей 737 и 757 поставщикам в Мексике. Такими изоляционными материалами отделяется внутренняя поверхность фюзеляжа, их назначение - сохранять теплую температуру в салоне самолета на высоте. Традиционно *Boeing* производил такие материалы в своих подразделениях, но оказалось, что можно обеспечить ежегодную экономию в сумме 50 млн. долл., заключив субконтрактные соглашения с мексиканскими производителями. В целом, по оценкам менеджеров *Boeing*, аутсорсинг в 1994-1997 гг. позволил экономить 500 млн. долл. ежегодно.

Задание: Проанализируйте ситуацию и дайте оценку эффективности действий МНК в области производственного и технологического менеджмента.

GENERAL MOTORS

Ferdows K. *Making the Most of Foreign Factories*. Harvard Business Review, March-April, 1997.

В течение многих лет менеджеры *General Motors* поверхностно относились к идее стать действительно глобальной организацией. Пока корпорация годами экспортировала свои автомобили в несколько других стран и имела только несколько предприятий вне США, она оставалась, главным образом, североамериканским предприятием. Еще несколько лет назад 80% автомобилей *GM* производились в Северной Америке. К тому же автомобили, производимые в других странах, часто являлись устаревшими моделями *GM* и больше не пользовались спросом на внутреннем рынке.

Старейшие заводы *GM* в Южной Америке в 1990-х гг. все еще массово выпускали модель *Chevy Chevettes*.

Однако все значительно изменилось в последние годы, когда *GM* решительно объявила о намерении превратиться в глобального автопроизводителя. Новые изделия конструируются и производятся теперь в других странах, и *GM* прилагает масштабные усилия, чтобы достичь 50-процентной доли своих производственных мощностей, расположенных за пределами Северной Америки. В центре таких усилий корпорации лежит инновационный подход к разработке и производству своих автомобилей во всех сторонах света.

GM постоянно конкурирует с японской компанией *Toyota*. Посредством серии партнерских соглашений и альянсов *GM* добилась важного понимания преимуществ, достигнутых менеджерами *Toyota* с помощью стратегии стандартизации своих предприятий и внедрения системы экономичного производства. *Toyota* добилась того, что любое техническое изменение, осуществленное в Японии, может быть легко продублировано на любом другом предприятии *Toyota* в любой точке земного шара. Кроме того, *Toyota* является признанным авторитетом и лидером в снижении издержек за счет эффективного управления запасами и иными логистическими аспектами.

В противоположность японскому бизнесу американские автопроизводители традиционно создавали свои предприятия как уникальный и автономный набор производственных мощностей. Хотя такой подход обеспечивает иногда особо высокую производительность отдельного завода, спроектированного для выполнения ограниченного набора функций, в то же время он ограничивает гибкость операций и затрудняет передачу новых технологий и методов производства между заводами.

Стратегия *Toyota* используется теперь менеджерами *GM* на своих новейших заводах, расположенных в Аргентине, Польше и Китае (завершение строительства четвертого завода в Таиланде было отложено в результате азиатского финансового кризиса). Эти заводы столь похожи друг на друга, что представитель штаб-квартиры может легко забыть, в какой стране он/она находится. Такая стратегия позволяет *GM* более свободно внедрять глобальные версии своей продукции, такие как новый вид "мирового автомобиля". Не менее важно, что в случае возникновения затруднения или проблемы на одном из заводов, решение может быть легко найдено с помощью простого телефонного звонка на другое такое же предприятие. Аналогично информация о любом новшестве, позволяющем повысить эффективность производства, всегда доступна менеджерам других предприятий.

Проекты новых заводов *GM* были разработаны с ориентацией на гибкость и эффективность. Мощность каждого из заводов может быть легко увеличена, если спрос потребует роста производства. Каждый завод в плане представляет собой огромную букву "U", обеспечивая тем самым доставку компонентов непосредственно на линию сборки и, как следствие, экономию складских расходов и повышение производительности.

Однако, располагая столь похожими друг на друга заводами, *GM* осознает также необходимость некоторого приспособления каждого завода к уникальным условиям каждой страны. Так, в Китае внедрение системы "just-in-time" представляет собой серьезный вызов, так поставщики компонентов привозят их на повозках и велосипедах вследствие низкого качества дорог в стране. Однако, несмотря на некоторую адаптацию к местным условиям, менеджеры *GM* уверены, что стандартизация предприятий корпорации позволит существенно снизить производственные издержки и обеспечит успех корпорации на мировых развивающихся рынках.

Задание: Проанализируйте ситуацию и дайте оценку эффективности действий МНК в области производственного и технологического менеджмента.

V МАСТЕР-КЕЙС «ЭКСПОРТ РОССИЙСКОЙ НЕФТИ»

Российская торговая фирма «Нефэкс» (названия компаний и фамилии изменены, любое совпадение является случайным), специализирующаяся на поставках нефти за рубеж, главным образом в США, столкнулась в 1998г. со значительными трудностями в своей деятельности, связанными прежде всего с падением мировых цен, которое было вызвано целым рядом факторов.

Во-первых, наблюдалось значительное увеличение производства и поставок нефти странами-членами ОПЕК, на которые приходится основная часть мирового нефтяного экспорта. Быстрый рост добычи нефти странами ОПЕК, наблюдавшийся в 1997 г., был подкреплён решением о десятипроцентном увеличении экспортных квот. Кроме того, на мировой рынок нефти увеличила свои поставки Норвегия в связи с разработкой нефтяного месторождения в Северном море.

Во-вторых, причинами падения цен явились отрицательные факторы, воздействующие на спрос нефти и нефтепродуктов в мире, а именно: кризис в Юго-Восточной Азии, замедление темпов экономического роста в США и Западной Европе и относительно теплая зима в Северном полушарии.

К тому же 1998г. и для экономической ситуации в самой России также оказался довольно сложным. Финансовый кризис, разразившийся после решений правительства Кириенко от 17 августа, привел к значительному падению курса рубля - с 6 руб. на 1 августа до 16 руб. на 10 октября 1998 г. и 23 руб. на 1 февраля 1999 г. В стране произошло резкое, более чем в три раза, увеличение цен, в том числе возросли цены и на энергоносители.

Внутренний платежеспособный спрос оказался весьма ограниченным в связи с падением производства и крайне тяжелым положением значительного числа предприятий российской промышленности. Россия находилась в состоянии острейшего бюджетного кризиса. Замораживание выплат по ГКО и объявление 90-дневного моратория на внешние платежи подорвало доверие к России со стороны иностранных инвесторов и партнеров, нарушило работу банковской системы, поставило многие ранее мощные банковские структуры

на грань банкротства, привело к отказу ряда банков от своих обязательств перед внутренними и внешними клиентами.

Российская фирма «Нефэкс» вынуждена была определиться в приоритетах развития своей будущей предпринимательской деятельности, а именно решить, какому рынку - внутреннему или внешнему - отдавать предпочтение, какие рынки за рубежом являются более привлекательными.

Руководство при принятии стратегического решения воспользовалось антикризисной программой правительства Примакова и прогнозом развития мирового рынка нефти, подготовленным сотрудниками аналитической группы своей фирмы. В частности, в этом прогнозе отмечалось, что снижение добычи нефти странами-членами ОПЕК на 1245 тыс. баррелей, или на 4,6%, и дополнительное сокращение предложения нефти с июля 1998 г. на 1355 тыс. баррелей в день, или совокупное сокращение предложений нефти в размере 3,1 млн. баррелей в день по отношению к базовому уровню февраля 1998г., не позволит восстановить предкризисный уровень цен ни в текущем, ни в будущем году, поскольку существует множество других факторов, оказывающих сильное понижающее давление на цены.

Во-первых, Ирак увеличивает производство и экспорт нефти, поскольку его экспортная квота решением Совета Безопасности ООН увеличена с 2 млрд. до 5,25 млрд. долл.

Во-вторых, значительно возрастет производство нефти за пределами ОПЕК, прежде всего в Северном море, Южной Америке и Африке (как ожидается, в 1999 г. прирост производства нефти странами-не членами ОПЕК составит около 1,2 млн. баррелей в день).

В-третьих, роль понижателей цены на нефть будут играть избыточные запасы нефти и нефтепродуктов, которые, например, в США, к началу июля 1998 г. достигли 1073 млн. баррелей, что на 8,4% выше среднего уровня данной страны для этого времени года.

В-четвертых, негативное влияние на рынок будет оказывать слабый спрос на нефть и нефтепродукты в странах Юго-Восточной Азии.

Таким образом, сотрудниками аналитической группы делался прогноз среднемировой цены на нефть на 1999г. на уровне ниже 11 долл. за баррель, и тем самым предполагалось, что даже к концу 1999 г. она не превысит 14 долл. за баррель.

Задание: Изучите проблему, проведите анализ внешней среды бизнеса, оцените риски и дайте прогноз развития ситуации. Используйте инструментарий SWOT и STEP-анализа.

Вопросы для обсуждения:

1.Российской фирме «Нефэкс» предпочтительнее развивать в ближайшей перспективе экспорт нефти или расширять ее поставки внутри страны? Дайте обоснование своему решению.

2.Какие еще трудности, кроме указанных в кейсе, Вы могли бы назвать при попытках фирмы «Нефэкс» активизировать свою экспортную деятельность? В том числе в США?

На рынки каких других стран Вы порекомендовали бы фирме «Нефэкс» обратить внимание?

3. Предложите схему организационного построения управления фирмой, включая ее экспортный отдел и его подотделы. Укажите их основные функции и направления работы.

4. Какие стратегии предпочтительнее для фирмы «Нефэкс» при ее работе на внешнем рынке?

5. Как может повлиять падение курса рубля на деятельность российской фирмы «Нефэкс» и на ее поставки нефти?

Критерии оценки работы студентов на практических занятиях с применением метода «кейс-стади»

Проверка и оценка знаний студентов в рамках практических занятий по кейс-технологии должны проводиться согласно дидактическим принципам обучения. Оценивание рекомендуется проводить с учётом следующих критериев:

1. Выступление, которое характеризует попытку серьезного предварительного анализа (правильность предложений, подготовленность, аргументированность и т.д.).

2. Обращение внимания на определенный круг вопросов, которые требуют углубленного обсуждения.

3. Владение категориальным аппаратом, стремление давать определения, выявлять содержание понятий.

4. Демонстрация умения логически мыслить, если точки зрения, высказанные раньше, подытоживаются и приводят к логическим выводам.

5. Предложение альтернатив, которые раньше оставались без внимания.

6. Предложение определенного плана действий или плана воплощения решения.

7. Определение существенных элементов, которые должны учитываться при анализе кейса.

8. Заметное участие в обработке количественных данных, проведении расчетов.

9. Подведение итогов обсуждения.

Анализ кейса считается удовлетворительным, если:

- было сформулировано и проанализировано большинство проблем, имеющих в кейсе;

- проведено максимально возможное количество расчетов;

- были сделаны собственные выводы на основании информации о кейсе, которые отличаются от выводов других студентов;

- были продемонстрированы адекватные аналитические методы для обработки информации;

- составленные документы по смыслу и содержанию отвечают требованиям;

- приведенные в итоге анализа аргументы находятся в соответствии с ранее выявленными проблемами, сделанными выводами, оценками и использованными аналитическими методами.

6.2. ИТОГОВЫЙ КОНТРОЛЬ

Итоговый контроль предполагает сдачу студентами итогового зачета.

Перечень вопросов к зачету

1. Понятие и формы международного бизнеса.
2. Международный бизнес в условиях глобализации.
3. Международное предпринимательство: понятие, формы, функции.
4. История развития международного предпринимательства.
5. Предпринимательская деятельность в России с древних времен до настоящего времени.
6. Правовые основы мирового бизнеса.
7. Технологические аспекты мирового бизнеса.
8. Политические аспекты мирового бизнеса.
9. Роль культуры в международном бизнесе.
10. Этика и социальная ответственность в мировом бизнесе.
11. Основные элементы инновационного бизнеса.
12. Приоритеты государства в промышленно развитых странах в инновационной деятельности.
13. Характеристика наиболее наукоемких отраслей международного бизнеса.
14. Международный бизнес в агропромышленном комплексе.
15. Международный бизнес в топливно-энергетическом комплексе.
16. Международный бизнес в металлургическом комплексе.
17. Международный бизнес в машиностроительном комплексе.
18. Мировой транспорт.
19. Структура международных финансовых рынков.
20. Международные финансовые организации.
21. Стратегия развития международного финансового бизнеса.
22. Место и роль международной торговли товарами и услугами в современной системе мирохозяйственных связей.
23. Основные особенности и тенденции развития мировой торговли.
24. Формирование национальной торговой политики в эпоху глобализации.
25. Россия в международной торговле.
26. Современные формы и методы международной торговли.
27. Международная торговля услугами: посредники во внешнеэкономической деятельности, инжиниринг.
28. Международный обмен интеллектуальной собственностью: лицензии, соглашения о передаче ноу-хау, технологий.

29. Телекоммуникационные услуги в международном бизнесе: тенденции, особенности ценообразования, перспективы развития мирового рынка телекоммуникационных услуг.
30. Международный страховой рынок: функции, характерные особенности, участники страхового рынка.
31. Понятие и формы хозяйственного партнерства государства и мирового бизнеса.
32. Мировой опыт партнерства государства и международного бизнеса.
33. Концессии - формы партнерства государства и частного бизнеса.
34. Сущность и процесс стратегического планирования.
35. Стратегические альянсы международного бизнеса.
36. Стратегия проникновения международного бизнеса.
37. Функции контроля в международном бизнесе.
38. Поведение работников в международных компаниях.
39. Международный маркетинг и бизнес стратегии.
40. Аспекты и решения ценовой политики в международном маркетинге.
41. Продвижение товара в международном маркетинге.
42. Управление человеческими ресурсами в международном бизнесе.
43. Рекрутирование и отбор человеческих ресурсов.
44. Обучение и развитие трудовых ресурсов.
45. Трудовые отношения в международном бизнесе.
46. Зарубежный опыт государственного регулирования международного бизнеса в США.
47. Зарубежный опыт государственного регулирования международного бизнеса в ЕС.
48. Зарубежный опыт государственного регулирования международного бизнеса в Японии.
49. Государственное регулирование международного бизнеса в РФ.
50. Государственное регулирование международного бизнеса на внутрирегиональном уровне: мировой опыт и российская практика.
51. Механизм таможенного регулирования внешнеторговых операций в РФ.
52. Виды таможенных платежей и особенности их исчисления в РФ.
53. Система управления таможенными рисками в РФ.
54. Направления совершенствования таможенно-тарифного регулирования в РФ.
55. Влияние современной деловой культуры России и ведение международного бизнеса.
56. Формирование кросс-культурных коммуникаций в международном бизнесе.
57. Взаимодействие ценностей в условиях различных культур.
58. Классификация культур по Г. Хофстеде.
59. Формирование российской деловой культуры, ментальности.
60. Культуры, основанные на индивидуальных и коллективных ценностях.
61. Понятие и субъекты внешнеэкономической деятельности.

62. Понятие международной торговой сделки. Характеристика международных торговых сделок. Основные и обеспечивающие операции.
63. Особенности внешней торговли сырьевой продукцией. Международная биржевая и аукционная торговля. Международные товарные соглашения.
64. Организация торговли готовой продукцией. Лизинг.
65. Международная встречная торговля.
66. Международная торговля результатами интеллектуальной деятельности. Торговля лицензиями и ноу-хау. Инжиниринг. Франчайзинг.
67. Особенности внешней торговли машинами и оборудованием.
68. Международный туризм.
69. Организационно-правовые формы международного бизнеса. Общества с ограниченной ответственностью, акционерные общества.
70. Совместные предприятия.
71. Транснациональные корпорации.
72. Информационное обеспечение внешнеэкономической деятельности. Источники коммерческой информации в России и за рубежом.
73. Информационное обеспечение внешнеэкономической деятельности. Справочники. Перечни крупнейших компаний. Публикации предприятий.
74. Базисные условия поставки. Основные положения, особенности применения.
75. Характеристика базисных условий поставок. Группы терминов E, F, C, D.
76. Страхование внешнеторговых грузов. Понятие общей и частной аварии. Условия страхования.
77. Понятие об условиях платежа. Валюта платежа, срок платежа, способ платежа и форма расчетов, валютная оговорка.
78. Условия платежа. Формы расчетов. Инкассовая и аккредитивная форма оплаты товара.
79. Внешнеторговый контракт. Основные положения. Оферта и акцепт.
80. Содержание разделов внешнеторгового контракта.
81. Исполнение внешнеторгового контракта.
82. Недобросовестная коммерческая практика. Ограничительная деловая практика. Демпинг. Фальсификация товаров и торговых знаков.
83. Требования к стратегическим решениям по международной деятельности предприятия.
84. Алгоритм стратегического планирования международной деятельности предприятия.
85. Виды международных стратегий предприятия.
86. Способы управления международной деятельностью ТНК.
87. Способы управления заграничной деятельностью малых и средних предприятий.
88. Функции отделов предприятия, работающего на внешнем рынке.
89. Формы и особенности делового общения с иностранными партнерами. Деловой протокол.
90. Переговоры с иностранными деловыми партнерами.