

**Федеральное агентство по образованию
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ГОУВПО «АмГУ»**

УТВЕРЖДАЮ
Зав. кафедрой МиП
Е.И. Красникова
« _____ » _____ 2007 г.

**МЕЖДУНАРОДНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ
УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

Для специальности 080109 ««Бухгалтерский учет, анализ и аудит»»

Составитель: М.С. Бальцежак

Благовещенск
2007

Печатается по решению
Редакционно-издательского совета
Экономического факультета
Амурского государственного
университета

М.С. Бальцежак

Учебно-методический комплекс по дисциплине «Международный менеджмент» для студентов очной формы обучения специальности 080109 «Бухгалтерский учет, анализ и аудит». – Благовещенск: Амурский гос. ун-т.2007. - 40 с.

Учебно-методические рекомендации ориентированы на оказание помощи студентам очной формы обучения по специальности 080109 «Бухгалтерский учет, анализ и аудит» для формирования специальных знаний по международному менеджменту.

Содержание

| | |
|---|----|
| 1. Цели и задачи дисциплины, ее место в учебном процессе | 4 |
| 1.1. Цель дисциплины | 4 |
| 1.2. Задачи курса | 4 |
| 1.3. Изучение дисциплины базируется на знаниях таких дисциплин | 4 |
| 2. Содержание дисциплины | 5 |
| 2.1. Основное содержание дисциплины | 5 |
| 2.2. Наименование тем, их содержание, объем в часах лекционных занятий | 5 |
| 2.3. Практические и семинарские занятия, их содержание и объем в часах | 7 |
| 2.4. Самостоятельная работа | 31 |
| 2.5. Перечень и темы промежуточных форм контроля знаний | 31 |
| 2.6. Вопросы к зачету | 32 |
| 3. Учебно-методические материалы по дисциплине | 39 |
| 3.1. Основная и дополнительная литература, другие информационные источники. | 39 |

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ, ЕЕ МЕСТО В УЧЕБНОМ ПРОЦЕССЕ

Рабочая программа разработана в соответствии с учебным планом специальности 060500 (080109) «Бухгалтерский учет, анализ и аудит»

1.1. Цель дисциплины – формирование знаний о системе международного менеджмента в контексте международного опыта и российской практики.

1.2. Задачи курса:

изучение общих принципов построения системы международного менеджмента;

изучение условия ведения международного бизнеса;

изучение организации деятельности международных фирм, их форм и взаимодействия.

1.3. Изучение дисциплины базируется на знаниях таких дисциплин как «Менеджмент», «Экономика предприятия», «Маркетинг».

Методологическую основу курса составляют работы Д.И.Баркан, С.И. Кирюкова, А.И.Майзель, Р.Р. Манукян, И.С.Пивоварова, Е.С. Слесарева, Л.С. Тарасевич и др.

После завершения изучения дисциплины студент должен

знать:

- особенности международного менеджмента;
- организационно-правовые особенности в международном бизнесе;
- принципы стратегического планирования в международной фирме;
- особенности функционирования многонациональных компаний.

уметь:

- анализировать фирменные структуры отраслей мирового хозяйства;
- владеть практическими навыками экономического, правового, политического и культурного анализа внешней среды международной фирмы.

Основные виды занятий по дисциплине:

- лекции;
- практические занятия;
- самостоятельная работа;
- аудиторный разбор ситуационных задач.

Формы контроля знаний:

- экспресс-опрос;
- зачет;

2. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

2.1. Дисциплина «Международный менеджмент» относится к блоку регионального компонента дисциплин по выбору.

2.2. Наименование тем, их содержание, объем в часах лекционных занятий

ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН ЛЕКЦИОННЫХ ЗАНЯТИЙ

| № | Наименование темы | Кол-во часов |
|--------------|---|---------------------|
| 1. | Международный бизнес и международный менеджмент | 2 |
| 2. | Внешняя среда международного бизнеса | 2 |
| 3. | Организационно – правовые формы международного бизнеса и стратегическое планирование в международной фирме. | 4 |
| 4. | Интегрированные структуры международного бизнеса | 2 |
| 5. | Стратегические альянсы международного бизнеса | 2 |
| 6. | Организация управления в международных компаниях | 2 |
| 7. | Управление человеческими ресурсами и этика в международном бизнесе. | 4 |
| ИТОГО | | 18 |

1. Международный бизнес и международный менеджмент

Сущность, развитие и характерные черты современного международного бизнеса. Роль знаний в эффективности международного

бизнеса. Сущность, структура, особенности развития международного менеджмента. Цели, задачи международного менеджмента.

2. Внешняя среда международного бизнеса

Рольевые функции международного менеджера. Экономический, правовой, и политический анализ в контексте задач международного менеджмента. Страновой маркетинговый анализ. Комплексный анализ культурной внешней среды и учет национальных стереотипов поведения в международном менеджменте.

3. Организационно – правовые формы международного бизнеса и стратегическое планирование в международной фирме.

Системы организационно-правовых форм международного бизнеса в России и за рубежом. Формирование и ранжирование целей. Выработка стратегий: путей и методов достижения целей. Содержание системы стратегического управления и виды разрабатываемых стратегий. Сущность и организация стратегического планирования в международной фирме. Стратегические решения по международной деятельности.

4. Интегрированные структуры международного бизнеса

Многонациональные компании и их роль в мировой экономике. Многообразие форм интегрированных групповых структур. Холдинговая форма организации МНК. Различные подходы к стратегии управления МНК. Понятие «транснациональная корпорация». Понятие «глобальная корпорация». Понятие «группа компаний». Типы интегрированных объединений компаний. Типы объединений компаний договорного характера. Особенности процесса транснационализации капитала и глобализации хозяйственной деятельности международных компаний на современном этапе.

5. Стратегические альянсы международного бизнеса

Сущность и виды международных стратегических альянсов. Мотивы создания международных стратегических альянсов. Проектирование международных стратегических альянсов.

6. Организация управления в международных компаниях

Организационная структура управления в международной компании управления. Материнская компания как организационно-экономический центр управления. Аппарат управления международной деятельностью крупных фирм. Специализированные органы управления международной деятельностью крупных фирм.

Организационные фирмы экспертно — импортных операций, осуществляемых производственными отделами международных компаний.

Особенности организации управления в американских, западноевропейских и японских международных фирмах.

7. Управление человеческими ресурсами и этика в международном бизнесе.

Вопросы управления человеческими ресурсами международной фирмы. Подходы к отбору персонала для заграничных операций. Категории работников для зарубежных операций. Обучение, мотивация и оплата труда. Международный коллектив. Этика в международном бизнесе. Нравственные приоритеты человека и фирмы.

2.3. Практические и семинарские занятия, их содержание и объем в часах

ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

| Наименование темы | Количество часов |
|--|------------------|
| 1. Характерные черты современного бизнеса в разных странах | 2 |
| 2. Анализ ситуационной задачи на примере «Проблемы проникновения на зарубежные рынки» | 2 |
| 3. Комплексный анализ культурной внешней среды и учет национальных стереотипов в международном менеджменте | 2 |
| 4. Система организационно-правовых форм бизнеса за рубежом | 2 |
| 5. Основные характеристики финансово-промышленных групп в международном бизнесе (семинар) | 2 |
| 6. Подбор и мотивация персонала в международных фирмах | 2 |
| 7. Создание совместного предприятия (разбор ситуации) | 2 |

| | |
|--|-----------|
| 8. Развитие моделей организационных структур крупных японских компаний | 2 |
| 9 Корпоративная культура в фирмах разных стран | 2 |
| ИТОГО | 18 |

Тема 1. Характерные черты современного бизнеса в разных странах

Вопросы к семинару:

1. Сущность международного бизнеса: каковы базовые черты этой экономической категории?
2. Национальная и мультинациональная модели бизнеса: в чем их сходства и различия?
3. В чем состоят характерные черты глобализации бизнеса?
4. Насколько технологическая глобализация может помочь эффективному вхождению в международный бизнес?
5. В чем заключаются родовые черты международного бизнеса как экономической категории?

Тема 2. Анализ ситуационной задачи «Проблемы проникновения на зарубежный рынок»

СИТУАЦИОННАЯ ЗАДАЧА

«Проблемы проникновения на зарубежный рынок»

Фирма X. GmbH (Германия) более 20 лет специализируется на производстве арматуры и принадлежностей для ванных комнат и водопроводной системы (краны, узлы, крепежные детали, душевое оборудование). Фирма предлагает свою продукцию, как для домашних хозяйств, так и для различных организаций. Доля фирмы на внутреннем рынке — 32%, на рынке Франции — 8%, Бельгии — 3%, а крупная торговая компания в Майами ежегодно закупает около 4% производимой продукции фирмы для продажи в США (доля 5%).

Общий ежегодный оборот компании превышает 40 млн. немецких марок, а по указанным рынкам — 25 млн. немецких марок.

Дифференциация продукции производится фирмой по размерам, цвету, стилю, отделке (металлической и пластиковой), что дает возможность занять более прочные рыночные позиции.

Недавно X. GmbH заказала исследование рынка России. Обнадеживающие результаты побудили компанию к активному внедрению на российский рынок, наметив срок внедрения — один год.

• **Задание**

1. Посоветуйте компании пути внедрения на рынок России.
2. Выявите потенциальные трудности, связанные с каждой возможностью проникновения.
3. Выберите и дайте обоснование методу проникновения на российский рынок.

• **Методические рекомендации по решению задачи**

Внимательно прочитайте задачу, так как в мини-ситуации практически каждая фраза несет смысловую нагрузку. Иногда лучше прочитать задачу дважды. Полезно ознакомиться с заданием перед тем, как изучать текст мини-ситуации. Это поможет вам при чтении ситуации выделить в ней ключевые моменты.

Вопросы, поставленные в задании, требуют структурированных ответов в форме сведений и/или рекомендаций.

Вы выступаете в роли советника или консультанта компании. Проведите прежде всего общий анализ данных ситуационной задачи. Конечно, глубина этого анализа ограничена, поскольку мини-кейс не дает обширной информации. Поэтому некоторые вопросы могут решаться вами на интуитивном уровне.

Так, если валовой оборот с продаж составил 40 млн. немецких марок, и у вас есть данные о долях рынков в зарубежных странах, то можно по крайней мере на интуитивном уровне утверждать, что продажи на новом рынке не будут больше, чем на одном из завоеванных рынков. Значит,

продажи не превысят 4—5 млн. немецких марок. Первая проблема — как обеспечить успешный доступ на российский рынок.

Тема 3. Комплексный анализ культурной внешней среды и учет национальных стереотипов в международном менеджменте

Вопросы к семинару:

1. В чем состоит основное различие кластерного, культурно-константного и ценностного подходов к объяснению феномена культуры.
2. Каковы характерные черты европейских поведенческих стереотипов (Франция, Англия) и американского стереотипа (США)?
3. Каковы характерные черты восточных поведенческих стереотипов (Китай, Япония, страны Ближнего Востока и Среднего Востока)?
4. Проведите кросс культурный анализ на примере конкретной страны.
5. Какие классификации кластеров существуют?

Ситуация для анализа.

5, стр. 26

Задание 1.

Одна из попыток классификации культур на основе комплексной системы показателей, влияющих на деловое поведение, принадлежит Р.Льюису (таблица 1).

Вопрос: К какому типу культуры относятся: немцы, финны, англичане, японцы, арабы, австралийцы, китайцы, новозеландцы, американцы, латиноамериканцы, скандинавы, итальянцы, испанцы?

Таблица 1 - Классификации культур

| Характеристика | Культура | | |
|--------------------------|---|--|--|
| | моноактивная | полиактивная | реактивная |
| Степень открытости | Интраверты | Экстраверты | Интроверты |
| Отношение к планированию | Систематическое планирование будущего | Планирование в самых общих чертах | Планирование на общих принципах (т. е. сверяются с принципами) |
| Отношение к бизнесу | В данный момент заняты одним делом | Выполнение нескольких задач одновременно, параллельно | Реагируют в соответствии с ситуацией |
| Режим рабочего дня | Работают в фиксированное время. Различают рабочее и личное время | Не разделяют личное и профессиональное время. Работают в любое время | Сторонники гибкого графика |
| Отношение к коррективам | Строго придерживаются планов (которые бывают, как правило, долгосрочными) | Достаточно активно меняют планы | Сторонники небольших коррективов, эволюции, изменений |
| Отношение к фактам | В качестве нормы — строгая приверженность фактам | Подгоняют факты под свои цели | Утверждения носят, как правило, общий характер |
| Эмоциональность | Достаточная бесстрастность | Высокая степень эмоциональности | Ненавязчивая забота |
| Отношение к работе | Работают в рамках своего подразделения | Не любят ограничивать себя никакими рамками. Деятельность протекает в рамках всего предприятия | Характерная черта — функциональная многозадачность |
| Делегирование полномочий | Допустимо делегирование компетентным людям | Частая опора на родственников | Дело поручается надежным (т. е. преданным фирме) людям |

| | | | |
|---|--|---|------------------------|
| Стиль общения | Предпочтение отдается деловому стилю. Коммуникации осуществляются по существу, часто безлично, по телефону | Любят поговорить на отвлеченные темы, перепрыгивают с предмета на предмет. Могут разговаривать часами | Умело обобщают |
| Отношение к собственным ошибкам | Не любят «терять лицо» | Могут вспылить, но и легко извиняются | Не могут «терять лицо» |
| Система аргументации в деловом мире | Стараются опираться на логику (в основе убеждения лежит логика) | Убеждение на эмоциональном уровне | Избегают конфронтации |
| Отношение к партнеру в процессе переговоров | Редко перебивают | Часто перебивают | Никогда не перебивают |

Тема 4. Система организационно- правовых форм бизнеса в России и за рубежом

Вопросы к семинару:

1. Какие формы предпринимательства без образования юридического лица существуют в России и за рубежом?
2. Сравните положение полных товариществ в России, Германии и Франции, покажите сходство и различие.
3. Чем похожи и чем отличаются коммандитные товарищества в России, Германии и Франции?
4. Насколько существенны расхождения в статусе обществ с ограниченной ответственностью по российскому и немецкому законодательствам?
5. Какие виды акций могут выпускать акционерные общества в России и за рубежом?
6. Каковы предпосылки включения совета директоров (наблюдательного совета) в структуру управления ОА?
7. В чем причины существования разных моделей корпоративного управления, принятых в большинстве стран континентальной Европы, с одной стороны, и в США и Великобритании - с другой?

Ситуации для самостоятельного анализа:

6 стр. 193-212

Задание 1.

Составьте перечень учредительных документов и определите порядок регистрации компании публичного типа в Германии, Франции, Англии, Бельгии (на выбор студента).

Определите функции совета директоров и директора администратора в компании публичного типа в Бельгии.

Определите функции совета директоров и директора администратора в компании публичного типа в Бельгии.

Определите функции совета директоров и секретаря в компании публичного типа в Англии.

Тема 5 Основные характеристики финансово-промышленных групп в международном бизнесе (семинар)

Вопросы к семинару:

1. Финансово-промышленные группы ФРГ
2. Финансово-промышленные группы Японии
3. Финансово-промышленные группы США
4. Финансово-промышленные группы Южной Кореи
5. Финансово-промышленные группы России

Задание

В чем причины многообразия форм международных финансово-промышленных групп?

Тема 6. Подбор и мотивация персонала в международных фирмах

Вопросы к семинару:

1. Дайте характеристику основных подходов к подбору персонала для назначения за рубеж.
2. Перечислите категории работников для зарубежных операций.

3. Каковы критерии отбора менеджеров?
4. Назовите основные формы стимулирования персонала международных фирм.
5. Какие компенсационные подходы может использовать международная фирма для своих работников?

Задание 1

Напишите письмо-заявление на имя начальника отдела кадров внешне-торговой организации «Экспорт-импорт» Иванова СИ. с просьбой о принятии на работу в должности менеджера по продажам товаров широкого потребления на рынке стран — членов Европейского союза с указанием следующих положений:

1. Причина перехода на новую работу.
2. Ваши биографические данные (пол, возраст, гражданство, место жительства, семейное положение).
3. Образование и знание иностранных языков.
4. Стаж и опыт работы, какие функции выполняли, в качестве кого на последнем месте работы.
5. Состояние здоровья.
6. Личностные характеристики и направление интересов.
7. Обоснование, что именно вы являетесь достойным претендентом на замещение данной должности.
8. Величина дохода на прежнем месте работы и ожидаете ли вы такого же дохода.
9. Указать фамилию, имя, отчество, телефон лиц, которые могут сообщить полезную информацию о ваших профессиональных, деловых и личных качествах или представить письменную рекомендацию.

Задание 2

Составьте резюме кандидата на замещение вакантной должности менеджера по продажам товаров широкого потребления представительства российской внешнеторговой организации «Экспорт-импорт» в Германии.

Резюме

| | |
|------------------------|--|
| Основные личные данные | |
| Цель обращения | |
| Опыт работы | |
| Образование | |
| Дополнительные навыки | |

Задание 3

Заполните таблицу 2, указав основные критерии пригодности кандидата для работы менеджером в представительстве российской внешнеторговой организации на территории иностранного государства (США, Италии, Японии).

Таблица 2 – Характеристика основных критериев пригодности менеджера для работы за рубежом

| | |
|---|--|
| Профессиональные знания и навыки | |
| Организационные, управленческие и административные навыки | |
| Знание иностранного языка | |
| Личностные качества | |
| Физические критерии и здоровье | |
| Семейные факторы | |
| Прочие факторы | |

Задание 4

В таблице 3 укажите возможности использования средств мотивационного роста в международных компаниях.

Таблица 3 - Возможности использования средств мотивационного роста.

| Средство мотивации | Описание |
|-----------------------------|----------|
| Организация работ | |
| Материальное стимулирование | |
| Моральное стимулирование | |

| | |
|---|--|
| Индивидуальный подход к работнику | |
| Постановка целей | |
| Информирование | |
| Корпоративная культура | |
| Практика управления | |
| Меры дисциплинарного воздействия | |
| Обращение к наиболее значимым для работника ценностям | |
| Убеждение | |

Тема 7. Создание совместного предприятия (разбор ситуации)

Задание

Изучив условие ситуации «Создание совместного предприятия» оцените распределение функций и ответственности между участниками процесса.

Тема 8. Развитие моделей организационных структур крупных японских компаний

Вопросы для семинара:

1. Традиционная иерархическая модель управления.
2. Иерархическая взаимозависимая модель управления.
3. Модель управления, построенная на принципах функциональной независимости.

Ситуация: «Изменение системы управления фирмы ИКЕА»

Задание:

Изучив достоинства и недостатки иерархических моделей управления обоснуйте необходимость изменения системы управления фирмы ИКЕА

Тема 9. Корпоративная культура в фирмах разных стран

Вопросы к семинару:

1. В чем заключаются управленческие проблемы международной фирмы, решаемые при помощи культурных инструментов?

2. Назовите четыре характеристики культурных аспектов страны по Хофштеде.
3. Укажите систему организационных ценностей в разных странах?
4. Чем обусловлена ведущая роль корпоративного сектора в национальных экономиках и развитии процессов экономической глобализации?
5. Какие стороны корпоративного управления наиболее важны для мирового сообщества?

Приведите примеры организационных ритуалов, обрядов, ценностей и верований в организационной культуре организаций разных стран.

Ситуация для анализа:

«ВудКо Инкорпорейтед» хочет торговать русским лесом».

Американская компания «ВудКо Инкорпорейтед» занимала устойчивые позиции на рынке деревообрабатывающего оборудования США и Канады. В середине 80-х годов компания создала несколько филиалов в Европе. Одновременно произошла диверсификация ее деятельности. Кроме торговли оборудованием «ВудКо Инкорпорейтед» стала заниматься глубокой переработкой древесины и торговлей лесоматериалами.

Рыночные перемены в России обусловили интерес компании к российскому рынку леса и пиломатериалов. Руководством компании было принято решение изучить возможности создания в европейской части страны совместного с российским бизнесом предприятия по лесопереработке. Требовалось подыскать российского партнера.

Владимир Грымник, эмигрант, депортированный из Советского Союза в годы Второй мировой войны, все еще неплохо говорил по русски. Это послужило основанием для руководства «ВудКО Инк.» направить Владимира в Россию для поиска партнера и первичной проработки проекта. В 1995-1996гг. Владимир Грымник более десятка раз посещает Тверскую и Костромскую области Российской Федерации. Знакомится с состоянием местной

лесоперерабатывающей промышленности. Устанавливает контакты и связи. Ведет переговоры о создании СП. В конечном итоге он останавливает свой выбор на недавно приватизированном леспромхозе, расположенном в полусотне километров под г. Тверь. Главой и основным собственником леспромхоза является 58-летний Виктор Гордеев, опытный руководитель с хорошими связями в Тверской области и городе Тверь. До перестройки товарищ Гордеев занимал должность первого секретаря местного райкома партии. Он имел инженерное образование. Хотел, чтобы леспромхоз «вышел из прорыва», потому, что это «работа для населения». «Деньги для меня не главное», - любил повторять он. - «Главное - производство». Гордеев любил компанию и обычно использовал любой повод для того, чтобы посидеть за столом и «выпить с друзьями». В ходе нескольких встреч с Гордеевым, сопровождавшихся застольем, Владимир Грымник в общих чертах обсудил план по созданию СП. Стремясь завоевать расположение Гордеева, Владимир подарил ему ряд небольших сувениров, которые были приняты с благодарностью.

На одной из встреч Гордеев сказал, что был бы не прочь поучаствовать в СП, если ему и его российским партнерам будет принадлежать 51% уставного капитала. Познее было оговорено, что «ВудКо Инк.» в качестве своей доли уставного капитала поставляет современное оборудование и вносит небольшую денежную сумму (для использования на первое время как оборотные средства). В качестве бизнеса, который должен был принести прибыль предприятию и возратить вложенные средства, стороны рассматривали экспорт пиломатериалов через Прибалтику в Западную Германию.

По возвращении в США Грымник доложил руководству «ВудКО Инк.», что завоевал расположение Гордеева и договорился с ним в принципе. А также, что молено приступить к работе над юридическими и финансовыми аспектами сделки.

Для завершения переговоров, детальной (но оперативной) проработки финансовой стороны сотрудничества и уставных документов руководство «ВудКо Инк.» решило направить в Тверскую область 32-хлетнюю сотрудницу фирмы мисс Диану Пиерсон.

Диана Пиерсон. спортивно сложенная чернокожая женщина, выглядела существенно моложе своего возраста. Она окончила Стэнфордскую школу бизнеса и уже 7-мь лет работала в компании. В ее активе было подписание ряда выгодных для фирмы контрактов на американском континенте. По делам «ВудКо Инк.» мисс Пиерс пару раз была в Европе со второстепенными поручениями. В Россию мисс Пиерс ехала впервые.

Уставные документы СП, а также несколько тщательно прописанных соглашений между «ВудКО Инк.» и леспромхозом были заранее подготовлены американской стороной на английском и русском языке и высланы Гордееву.

Пиерс планировала пробыть в леспромхозе 1-2 дня, что по ее мнению было вполне достаточно для оценки финансового состояния партнера, обсуждения бизнес плана и либо подписания документов, либо - в крайнем случае - их окончательной подготовки к подписанию.

Поскольку Пиерс не владела русским языком с собой она взяла Теда Брауна, студента международной программы MBA Университета Южной Каролины, который только что вернулся с 6-имесячной стажировки в Москве и бегло говорил по-русски.

За неделю до приезда в тверской леспромхоз Пиерс отправила факс Гордееву с точным временем прибытия. Кроме этого в факсе содержалась просьба подготовить к приезду бухгалтерскую документацию и аналитическую справку по финансовому состоянию леспромхоза и краткий обзор положения на рынках лесопродукции и лесоперерабатывающего оборудования (с перечислением конкурентов и потенциальных преимуществ создаваемого СП).

России и система таможенных тарифов России и прибалтийских стран, а также расчетный срок окупаемости инвестиций и оценка денежных потоков.

Исчерпывающую информацию по этим вопросам она рассчитывала получить от своего российского партнера при первой же встрече, поскольку, по ее пониманию, они входили в «стандартный набор» вопросов, которые партнер должен готовить перед такого рода переговорами.

Диана Пиерс и переводчик прибыли в Тверь утренним поездом (около 8 часов утра) и были встречены заместителем Гордеева, 65-илетним Юрием Шерстней. На стареньком «газике» гостей доставили в контору леспромхоза - деревянное, по российски уютное здание на окраине Твери.

Здесь Диану Пиерс ждало первое разочарование. Гордеев заставил американских гостей ждать в приемной. У него заканчивалось оперативное совещание. До его окончания гостей развлекал Юрий Шерстня, рассказывая об историческом прошлом Твери. На предложение Дианы Пиерс начать обсуждение с ним Шерстня с добродушной улыбкой ответил: «Давайте немножко подождем. Пусть «босс» освободится. У нас в России - тише едешь, дальше будешь».

Встреча Гордеева с американцами состоялась примерно через полчаса после из прибытия в контору. Гордеев поздоровался с гостями и, желая сделать комплимент Диане Пиерс, сказал: «Какая молодая и красивая женщина, даже жаль, что придется говорить о бизнесе». На что Диана сухо предложила перейти к делу.

Повернувшись к Шерстне, Гордеев, смущенно улыбнулся и заметил в пол голоса: «Ну, вот! А нас все раньше учили, что там негров притесняют».

Хотя последняя реплика была сказана тихо и не была переведена, Диана услышала слово «негры» и поняла его без перевода. Слово показалось ей оскорбительным, хотя она не подала вида, что обиделась.

Гордеев начал встречу с обширного вступления по истории города Тверь. Особо остановился на красотах местной природы. Пригласил гостей «как-

нибудь специально приехать на рыбалку и охоту - с ушицей и шашлычком по окончании». Гордеев заявил, что русский лес - как золото для иностранных купцов и что он не удивлен «большим желанием американцев» заняться его экспортом.

«Для того чтобы успешно экспортировать лесную продукцию, - продолжал Гордеев, - нужно поставить хорошее и современное американское оборудование». Далее Гордеев объяснил гостям, что леспромхоз имеет большую социальную значимость для района, поскольку обеспечивает работой прилегающую к нему деревню. «Для нас прибыль никогда не была главной целью. Важно дать людям заработать. Это наш моральный и социальный долг», - сказал он.

После этого гостей повезли в леспромхоз, чтобы «все посмотреть на месте». На предложение Дианы Пиерс «начать с финансового и маркетингового анализа проекта и посмотреть бухгалтерскую документацию, потому что завтра вечером она уезжает, а вопросы требуют времени», Гордеев возразил: «Бумаги - завтра утром, а сегодня надо увидеть предприятие и людей».

Когда вечером гости возвратились из поездки, Гордеев пригласил их в свой кабинет. Там был накрыт импровизированный стол. Гордеев предложил по «русской традиции» выпить за успех «нашего безнадежного дела». Диана вежливо, но твердо отказалась, заметив, что в их компании это не принято и что, будучи спортсменкой, она не пьет. Создалась кратковременная неловкость, слегка сглаженная, тем, что «за Диану» выпил американский переводчик. Вскоре гостей отвезли в гостиницу.

Во время утренней встречи Гордеев показал гостям несколько страниц плохо переведенного текста с общими рассуждениями о прибыльности экспорта леса. Диана Пиерс всегда стремилась называть вещи своими именами и гордилась этой чертой собственного характера. Бегло просмотрев страницы текста, переданные ей Гордеевым, мисс Пиерс, стараясь быть максимально вежливой и корректной, высказала ряд замечаний, особо

отметив, что «документ не отвечает на ряд важнейших вопросов в области управления финансовыми потоками и вообще не затрагивает проблему сбыта».

Замечания, высказанные по документу, обидели Гордеева. Он даже не смог этого скрыть, сказав, что он - инженер и знает как производить и работать с людьми. А продавать товар и делать прибыль его не учили. Как и в предыдущий вечер - в беседе возникла неловкая пауза.

Пытаясь выбраться из тупика, Диана предложила обсудить Устав (на 52 страницах) будущего СП и ряд других юридических документов, разработанных американскими юристами. Хотя предложение и было принято, реального обсуждения не получилось. Как только американской стороной задавался сколь либо серьезный вопрос, Гордеев говорил, что он не юрист и что это российский юрист позже уточнит и свяжется с американцами.

Через полтора часа общей беседы Гордеев, подводя итоги, заметил, что по его мнению встреча была очень важной, потому, что руководители русской и американской компании впервые познакомились. «Вы знаете», - сказал он Диане, - «Законы часто меняются. Пусть их изучают юристы. Они за это деньги получают. А мы верим в людей». И добавил: «Мы ждем Вас в гости летом. Здесь будет такая красота. Передайте руководству компании, что хорошо будет, если приедет Ваш вице-президент или даже президент компании. Мы познакомим его с руководством района и организуем встречу с губернатором области. И документы можно будет подписать».

Вечером американская делегация покинула город.

После из отъезда Гордеев сказал Шерстне: «Не уважают они нас. То эмигранта какого-то прислали. То эту девчонку - негритянку. Жизни в России не знает, а лезет критиковать. Правильно я ей показал ее место. Если уважают, путь присылают солидного человека. Пришлют... Куда они денутся. Все они хотят на русском лесе наживаться. А не пришлют, так и не надо нам таких партнеров».

ЧТО БЫЛО ПОТОМ:

6. Переговоры между сторонами так и не возобновились.

7. *Через полтора года СП было создано с немецким партнером.*

Тест: «Готовность работать в условиях иной культуры»

Найдите выход из описанных ниже затруднительных ситуаций и проанализируйте степень Вашей готовности справляться с неожиданными неловкими положениями. Ответьте на каждый вопрос откровенно, указав, как, по Вашему мнению, Вы бы поступили, если бы действительно оказались в подобных ситуациях. Выберите по одному ответу на каждый вопрос. Если Вы слукавите, то весь полезный результат выполнения данного упражнения пропадет.

Вопросы с пометкой (Ж) предназначены только для женщин; вопросы с пометкой (М) предназначены только для мужчин.

ПРОБЛЕМНЫЕ СИТУАЦИИ

1. Опоздавшие гости.

Вы работаете в одной из стран Средиземноморского побережья и приглашаете на ужин своего коллегу из числа местных жителей с семьей. Ужин готов к семи часам, однако Ваши гости приезжают только к девяти. Все блюда подгорели и выглядят уже неаппетитно.

а) Вы ничего не говорите и угощаете гостей, удалив предварительно подгоревшие куски и дополнительно украсив блюда.

б) Вы раздражены и объясняете своим гостям почему блюда подгорели. Вы ведь ожидали их к семи.

в) Вы угощаете гостей легкими закусками и напитками. Вы говорите гостям, что Вы «сожгли» мясо, и что Вам очень жаль. И предлагаете всем пойти пообедать в Вашем любимом ресторане.

2. Фотосъемка

Вы хотите сфотографировать ребенка. Вы достаете фотоаппарат, однако в тот момент когда Вы готовы нажать кнопку, какой-то старик с криками набрасывается на Вас.

а) После некоторого колебания Вы решаете не фотографировать этого ребенка и оглядываетесь в поисках другого объекта для съемки.

б) Вы осознаете, что старик не хочет, чтобы Вы сделали этот снимок. Вы не понимаете причину, однако приносите извинение и убираете фотоаппарат.

в) Вы ловите момент, когда старик на Вас не смотрит, и делаете этот снимок.

3. Свидание (М)

Вы проводите вечер с девушкой из соседней деревни. Все идет прекрасно, и Вы думаете, что Вы нравитесь ей. Однако, когда Вы на прощание пытаетесь ее поцеловать, она отталкивает Вас и бежит домой громко захлопнув за собой дверь.

а) Вы предполагаете, что она холодна и настроена против европейцев (или против американцев).

б) Вы осознаете, что поцелуй на первом свидании должно быть противоречит местному обычаю, но Вы планируете позвонить ей на следующий день, извиниться и попросить о следующем свидании.

в) Вы предполагаете, что Вы допустили промах в течение вечера и он не доставил ей такого удовольствия как Вам.

4. Незамужняя женщина-руководитель. (Ж)

Вы находитесь в командировке в Африканской стране, где являетесь одним из руководителей проекта. Будучи руководителем, Вы регулярно даете поручения своим подчиненным. Все идет нормально, пока один из них не

узнает, что Вы не- замужем. С этих пор Ваши поручения перестают выполняться или выполняются с большой неохотой.

а) Для Вас это пустяки. Просто Вы подвергнете их более строгому контролю и будете подробно им объяснять суть поручения.

б) Вы раздражены подобным предубеждением к женщине, но Вы стараетесь обеспечить подтверждение Ваших распоряжений руководителем-мужчиной.

в) Вы стараетесь узнать у Ваших подчиненных почему Ваши поручения не исполняются; возможно, это происходит потому, что Вы делаете что-либо не так.

г) Вы предполагаете, что незамужнее семейное положение может являться тому причиной. Вы начинаете носить обручальное кольцо и ставите на Ваш рабочий стол фотографию друга, так чтобы Ваши подчиненные могли ее видеть.

5. Мужское объятие (М)

Вы сообщаете своему другу, у которого Вы гостите в другой стране, что Вы получили повышение по службе. Он тепло Вас поздравляет и обнимает.

а) Вы благодарите его за поздравление и отвечаете ему тем же. Вы приглашаете его в бар, чтобы угостить чашечкой кофе.

в) Вы поражены, но позволяете ему обнять себя. Однако Вы слегка смущены и Ваше поведение это выдает.

г) Вы в смущении отталкиваете его и предполагаете, что он гомосексуалист.

6. Коллеги-мужчины (Ж)

Вы работаете в одной из Латиноамериканских стран. Вы молодая незамужняя женщина. Становится очевидным, что Вам трудно поддерживать дружеские отношения с коллегами-мужчинами. Однажды Вы едете со своим

коллегой в его машине. После нескольких предварительных замечаний, которые Вы проигнорировали он останавливает машину и пытается Вас поцеловать.

- а) Вы сыты им по горло и даете ему пощечину.
- б) Вы отталкиваете его и требуете, чтобы он немедленно прекратил так себя вести. Затем Вы стараетесь выяснить почему даже этот Ваш приятный коллега неверно истолковывает Ваши намерения.
- в) Вы немедленно покидаете машину, возвращаетесь в офис на автобусе и жалуетесь Вашему руководителю на поведение коллеги.
- г) Вы чмокаете Вашего коллегу в щеку и говорите ему, что это максимум на что тот может рассчитывать.

7. Приглашение на танец.

На вечеринке у хозяина дома в котором Вы гостите, Вы наблюдаете за исполнением местных танцев. Внезапно хозяин дома берет Вас за руку и просит присоединиться к танцующим.

- а) Вы неохотно встаете, напряженно исполняете несколько движений, чтобы ему угодить, и вскоре возвращаетесь на свое место.
- б) Вы отрицательно качаете головой, потому что не хотите из себя делать посмешище.
- в) Вы рады что Вас попросили принять участие в танцах и хотя у Вас не очень хорошо получается Вы стараетесь выполнить Все движения и не покидаете круг и в следующем танце.

8. Разговор с незнакомцем.

Находясь за границей, Вы садитесь в автобус, занимаете свое место и Ваш сосед (одного с Вами пола) улыбается Вам.

- а) Вы улыбаетесь киваете и здороваетесь с ним (с ней). Вы стараетесь завязать разговор на его (ее) родном языке, хотя и осознаете, что Ваш словарный запас чрезвычайно ограничен.

б) Вы улыбаетесь ему (ей) в ответ и молча киваете, надеясь, что попутчик (попутчица) не захочет завязать с Вами беседу.

в) Вы отводите взгляд, притворяясь, что Вы ничего не заметили, потому что не хотите вступать с ним (с ней) в беседу.

9. Нищие.

Вы находитесь в одном из городов Азии. У входа в ресторан, в котором Вы собираетесь пообедать сидит бедно одетая старуха. Она протягивает руку прося у Вас подаяния.

а) Вы кладете монету в ее руку, смотрите на нее и желаете ей всего доброго.

б) Вы не обращаете внимания на ее просьбу и входите в ресторан. Если Вы хоть раз дадите здесь деньги нищему они будут Вам постоянно досаждают.

в) Вы кладете монетку в ее руку и быстро входите в ресторан не взглянув на нее.

10. Туалет под открытым небом.

Вы спрашиваете бармена, где находится туалет. Он указывает на выход. Выйдя из бара, Вы не обнаруживаете туалета, перед Вами лишь стена здания. Несколько мужчин и находящихся на некотором расстоянии от них несколько женщин с раскинутыми юбками используют эту стену как туалет. (Если Вы женщина допустите, что на Вас надета юбка).

а) Вы испытываете неловкость и решаете вернуться в гостиницу (Она все равно находится недалеко).

б) Вы решаете потерпеть, так-как испытали бы неловкость, справляя нужду на глазах у всех. Вы возвращаетесь в бар.

в) Вы решаете, что это местный обычай и присоединяетесь к группе у стены.

11. Тяжелая ноша. (М)

В тропической стране Вы идете в соседнюю деревню и встречаете пару крестьян. Женщина тяжело нагружена корзинами привязанными к ее спине. Мужчина идет на легке впереди нее. Пот струится с лица женщин. Несколько дынь падает из ее корзин, когда она пытается вытереть пот. Мужчина не останавливается.

а) Вы наклоняетесь собираете дыни и помогаете уложить их в корзины. Мужчина сердито пожирает Вас глазами и делает знаки, чтобы Вы ушли. Вы повинуетесь.

б) Вас раздражает поведение мужчины, Вы просите его остановиться и помочь жене: она ведь не вьючное животное! Тем временем Вы собираете дыни.

в) Хотя Вам и жаль женщину, Вы предполагаете, что это местный обычай. Вы здоровайтесь и проходите мимо, решив, что не следует вмешиваться.

12. Гостья в доме у латиноамериканцев. (Ж)

Вы молодая незамужняя женщина. Вы живете в латиноамериканской стране, в доме друзей Ваших друзей. Ваши хозяева пожилая пара, примерно возраста Ваших родителей. Вы платите им немного за стол и ночлег. Вскоре Вам становится ясно, что хозяйка дома не хочет, чтобы Вы выходили одна вечером на улицу. По ее мнению Вы должны возвращаться домой в одиннадцать часов, как ее дочери.

а) Вы считаете что это Ваше, и только Ваше дело. Вы сами можете о себе позаботиться и не считаете нужным оправдывать свое поведение перед кем либо.

б) Так как Вам кажется, что это для нее Важно то Вы уступаете. Вы стараетесь вернуться домой к одиннадцати часам вечера и вообще не выходите одна по вечерам.

в) Вы спрашиваете ее почему она хочет, чтобы Вас вечером кто-либо сопровождал и почему по ее мнению Вы должны возвращаться рано. Вы обещаете принять ее пожелания к сведению.

13. Проституция. (М).

Вы идете по грязному кварталу одного из больших Азиатских городов. Стоит на минуту остановиться и оглядеться, к Вам приближается группа мужчин. Они хлопают Вас по плечу и предлагают женщину соблазнительно описывая ее: "Хотите мою сестру сэр ? Красивая, чистая, всего шестнадцать и очень страстная!" Предположим, Вы не хотите принимать их предложение. Как вы поступите?

- а) Вы решаете, что нужно продолжать идти быстрым шагом не останавливаясь и впредь избегать этот квартал.
- б) Вы стряхиваете руку с плеча и решительно отказываетесь.
- в) Вы кладете руку на плечо мужчины, улыбаетесь и твердо отказываетесь сопровождая свой отказ шуткой: "Нет, спасибо, мой друг. Я слишком устал даже для твоей сестры, которая должно быть очень красива, если похожа на тебя."

14. Помощница по хозяйству. (Ж).

Вы находитесь в развивающейся стране со своим партнером. В отличие от Вас у Вашего партнера есть работа. Вы узнаете, что и Ваши соотечественники и местные жители полагают, что Вам необходимо нанять по крайней мере одну служанку для готовки и уборки.

- а) Вы не хотите подражать колониальным манерам, кроме того Вы бы испытывали неудобство, впусив незнакомую женщину в свой дом. Вы решаете не нанимать служанку.
- б) Вы нанимаете женщину-служанку, хотя и без нее Вы бы великолепно обошлись, так как работа на иностранцев Важный источник дохода для местного населения.
- в) Вы идете на компромисс и нанимаете женщину для выполнения работы только по дому.

14. *Чаевые водителю.*

Ваш деловой партнер посылает машину к Вашей гостинице, чтобы отвезти Вас на фабрику. Дорога занимает три часа. Вечером водитель отвозит Вас назад. Всю дорогу Вы оживленно разговаривали с Вашим водителем. Если Вам хотелось сделать снимки, он безропотно останавливал машину. Его ежемесячное жалованье составляет около двенадцати Английских фунтов (или восемнадцать Американских долларов.). Достаточно, чтобы прожить в этой стране, где большинство людей довольствуются и меньшим. Вам кажется, что Водитель ожидает чаевых и не обидится если вы их предложите. Как Вы поступите?

а) Вы благодарите водителя за помощь и приятную компанию, но не даете ему чаевых. По его собственным меркам ему хорошо платят за работу и, возможно, он еще получит сверхурочные.

б) Вы благодарите водителя за помощь и приятную компанию и даете ему три Английских фунта (или четыре с половиной Американских доллара). Он ожидает от Вас чаевых потому что Вы иностранец, живете в дорогом отеле, и он Вас так хорошо обслуживал.

в) Вы благодарите водителя за помощь и приятную компанию и даете ему полтора Английских фунта (или два с четвертью Американских доллара). Принимая во внимание его жалованье, эта сумма кажется Вам разумной для чаевых.

15. *Резкий гость.*

Вы находитесь на вечеринке и разговариваете с иностранцем, который приехал в Вашу страну два месяца назад. Вы спрашиваете его, что он думает о Вашей стране. После некоторого колебания он спрашивает Вас может ли он быть с вами откровенным. "Конечно". Затем он обрушивает на Вас лавину резких замечаний по поводу поведения и жизненных ценностей Ваших соотечественников.

а) Вас это раздражает и Вы говорите ему, что он дает выход своим чувствам не проявляя терпимости.

б) Вы выслушиваете его задаете вопросы и стараетесь понять почему у него сложилось Такое негативное мнение. Вы выпрашиваете его как бы вели себя его соотечественники оказались они в подобных ситуациях.

в) Вы вступаете в спор, говоря ему, что он не знает обычаев и ценностей Вашей страны в достаточной степени. Вы объясняете, как ему следует понимать их в надежде, что Вы помогаете ему адаптироваться.

2.4. Самостоятельная работа

| Наименование темы | Количество часов |
|--|------------------|
| 1. Характерные черты современного бизнеса в разных странах | 4 |
| Внешняя среда международного бизнеса | 4 |
| 2. Комплексный анализ культурной внешней среды и учет национальных стереотипов в международном менеджменте | 4 |
| 3. Организация управления в международных компаниях | 4 |
| 4. Система организационно-правовых форм бизнеса за рубежом | 4 |
| 5. Интегрированные структуры международного бизнеса | 4 |
| 6. Основные характеристики финансово-промышленных групп в международном бизнесе | 4 |
| 7. Подбор и мотивация персонала в международных фирмах | 4 |

| | |
|---|-----------|
| 8. Корпоративная культура в фирмах разных стран | 6 |
| ИТОГО | 36 |

2.5. Перечень и темы промежуточных форм контроля знаний

Во время учебного процесса еженедельно оцениваются индивидуальные и групповые работы подготовленные для проведения практических занятий.

Два раза в семестр проводится тестирование по изученным темам лекционного курса

2.6. Вопросы к зачету

1. Сущность, развитие и характерные черты современного международного бизнеса.
2. Цели, задачи международного менеджмента.
3. Ролевые функции международного менеджера.
4. Экономический, правовой, и политический анализ в контексте задач международного менеджмента.
5. Страновой маркетинговый анализ.
6. Комплексный анализ культурной внешней среды и учет национальных стереотипов поведения в международном менеджменте.
7. Системы организационно-правовых форм международного бизнеса в России и за рубежом. Стратегические решения по международной деятельности.
8. Многонациональные компании и их роль в мировой экономике.
9. Многообразие форм интегрированных групповых структур.
10. Холдинговая форма организации МНК.
11. Различные подходы к стратегии управления МНК.
12. Сущность и виды международных стратегических альянсов.
13. Мотивы создания международных стратегических альянсов.

14. Проектирование международных стратегических альянсов.
15. Подходы к отбору персонала для заграничных операций. Категории работников для зарубежных операций.
16. Нравственные приоритеты человека и фирмы.
17. Этика в международном бизнесе.

Зачет проводится в форме тестирования, включающего 30 заданий.

Итоговая оценка знаний по дисциплине - комплексная:

- 50% - результаты тестирования;
- 50% - результаты текущей успеваемости.

4. Международный бизнес:

- а) деловые взаимоотношения частных фирм, либо их подразделений, находящихся в различных странах;
- б) структура и особенности развития международного менеджмента;
- в) формирование и развитие конкурентных преимуществ фирмы за счет возможности ведения бизнеса в различных странах и соответствующего использования экономических, социальных, демографических, культурных и иных особенностей этих стран и межстранового взаимодействия;
- г) все ответы верны.

2. Международный менеджмент – это:

- а) сущность, развитие и характерные черты современного международного бизнеса;
- б) вид менеджмента, главными целями которого выступают формирование и развитие конкурентных преимуществ фирмы за счет возможности ведения бизнеса в различных странах и соответствующего использования экономических, социальных, демографических, культурных и иных особенностей этих стран и межстранового взаимодействия;
- в) управление кадровым составом международной фирмы.

3. Целевая ориентация международной фирмы заключается в:

- а) поиске и освоении новых рынков;
- б) поиске и использовании эффективных ресурсов;
- в) использовании возможностей, открывающихся для бизнеса в рамках данной страновой или межстрановой правовой среды;
- г) все ответы верны.

4. Каковы основные функциональные задачи международного менеджмента:

- а) комплексное изучение, анализ и оценка внешней среды международного бизнеса, культурного фона в стране пребывания;
- б) выбор и использование организационных форм, в рамках которых осуществляются зарубежные операции формы;
- в) поиск развитие и использование возможностей международного бизнес-сервиса;
- г) формирование и развитие коллектива фирмы;
- д) верны все ответы верны.

5. Укажите естественные препятствия для эффективной коммуникации в международной фирме:

- а) языковые барьеры, невербальное общение, восприятие, стереотипы, обстоятельства времени и места, этика;
- б) языковые барьеры, вербальное общение, восприятие, стереотипы, этика, обстоятельства места;
- в) вербальные барьеры, невербальное общение, впечатления, стереотипы, обстоятельства времени, этика;
- г) нет верного ответа.

6. Укажите основные черты американского национального стереотипа

- а) жесткий прагматизм;
- б) целевой динамизм;
- в) разделение делового и личного;
- г) нелюбовь к умозрительным проектам;
- д) робость и нерешительность.

7. Укажите основные черты французского национального стереотипа

- а) разделение делового и личного;
- б) нелюбовь к умозрительным проектам;
- в) робость и нерешительность;
- г) нелюбовь к компромиссам;
- д) любовь к искусству, гармонии и красоте.

8. Укажите основные черты китайского национального стереотипа

- а) разделение делового и личного;
- б) сочетание повиновения и упорства;
- в) приверженность к ритуалам;
- г) нелюбовь к компромиссам;
- д) боязнь «потерять лицо».

9. Укажите основные черты японского национального стереотипа

- а) вежливость и деликатность;
- б) сочетание повиновения и упорства;
- в) приверженность к ритуалам;
- г) нелюбовь к компромиссам;
- д) дисциплинированность.

10. Специфические формы предпринимательства за рубежом

- а) товарищества на доверии;
- б) коммандитное общество на акциях;
- в) предпринимательство без образования юридического лица;
- г) коммандитное товарищество, включающее товарищество с ограниченной ответственностью в качестве полного товарищества;
- д) верны все ответы.

11. Укажите причины интернационализации

- а) стремление приблизиться к потребителю;
- б) использование различий в законодательстве разных стран для получения льгот;
- в) стремление уменьшить долю постоянных затрат в себестоимости продукции;
- г) верны все ответы.

12. Убытки полного товарищества в Германии распределяются между его участниками:

- а) поровну;
- б) пропорционально долям;
- в) «по головам»;
- г) правильны ответы а, в;
- д) нет правильных ответов.

13. В ФРГ для роспуска ООО установлены основания:

- а) приговор суда;
- б) истечение срока, указанного в учредительном договоре;
- в) начало публичных торгов, в случае банкротства;
- г) решение участников;

д) все ответы верны.

14. В какой стране для АО требуется не менее 5 учредителей?

- а) Франция;
- б) Германия;
- в) Россия;
- г) все ответы верны;
- д) нет правильных ответов.

15. Общая черта современных совместных предприятий в том, что:

- а) партнеры сотрудничают по производству одного продукта;
- б) партнеры сотрудничают в одной стране;
- в) партнеры выступают как конкуренты на других рынках;
- г) верны все ответы.

16. Интернализация -это:

- а) результат осмысленных систематических попыток обрести знание, которое является новым для данной организации;
- б) сотрудничество, в целях разделения знаний;
- в) сотрудничество, в целях создания новых форм знаний;
- г) все ответы верны;
- д) нет правильных ответов.

17. Характеристика, которая показывает, в какой степени национальные нормы культуры повышают стремление к улучшению результатов своей деятельности?

- а) гуманистическая ориентация;
- б) дистанция власти;
- в) семейный коллективизм;
- г) настойчивость;

д) ориентация на результаты.

18. В современном международном бизнесе выработаны достаточно гибкие формы кооперации:

а) лицензионный договор, сопроизводство, контракт-менеджмент, франчайзинг, совместное предприятие, стратегический альянс;

б) франчайзинг лицензионный договор, мерчандайзинг, контракт-менеджмент, стратегический альянс, совместное предприятие;

в) сопроизводство, кооператив, франчайзинг, совместное предприятие, стратегический альянс.

19. Формальный союз, создаваемый с целью объединения ресурсов для решения задач реорганизации, повышения рыночной эффективности, либо достижения «эффекта масштаба», либо с другими целями – это:

- а) сопроизводство;
- б) контракт-менеджмент;
- в) франчайзинг;
- г) совместное предприятие;
- д) стратегический альянс;
- е) холдинговая компания.

20. В ФПГ каких стран тип головной холдинговой компании «смешанный»?

- а) Россия;
- б) Южная Корея;
- в) Япония;
- г) Германия;
- д) США.

21. Холдинговая компания – это:

а) особый тип финансовой компании, создаваемой для владения контрольными пакетами акций других фирм, с целью делового контроля над ними и управления их деятельностью;

б) особый тип финансовой- промышленной компании, создаваемой для владения контрольными паями других фирм, с целью делового контроля над ними и управления их деятельностью;

в) формальный союз, создаваемый с целью объединения ресурсов для решения задач реорганизации, повышения рыночной эффективности, либо достижения «эффекта масштаба», либо с другими целями.

22. Укажите наиболее важные мотивы создания альянсов.

а) доступ на зарубежные рынки;

б) доступ к ресурсам и рост эффективности их использования;

в) рост компетенций;

г) верны все ответы.

3. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

3.1. Основная и дополнительная литература, другие информационные источники.

Основная литература

1. Международный менеджмент. Учебник для вузов/ Под ред. С.Э. Пивоварова, Д.И. Баркана, Л.С. Тарасевича, А.И. Майзеля.- СПб: Издательство «Питер», 2000.-624с.

1.Пивоваров С.Э., Тарасевич Л.С, Майзель А.И. Международный менеджмент.- 3-е изд.-СПб.: Питер, 2005.- 647с.

2.Герчикова, И. Н. Менеджмент: Учебник: Рек. Мин. обр. РФ / И.Н. Герчикова, 2003. - 502 с.

3.Дафт Р.Л. Менеджмент : Учебник: Пер. с англ. / Р.Л. Дафт; Ред.

Ю.Н. Каптуреевский, 2001. - 829 с.

Дополнительная литература

1. Кабушкин, Н. И. Основы менеджмента: Учеб. пособие: Рек. Мин. обр. РФ / Н.И. Кабушкин, 2003. - 336 с.
2. Казанцев, А. К. Менеджмент в предпринимательстве: Учеб. пособие: Доп. УМО по обр. в обл. произв. менеджмента / А.К. Казанцев, А.А. Крупанин, 2003.-230 с.
3. Казанцев, А. К. Основы производственного менеджмента: Учеб. пособие: Доп. УМО по обр. в обл. произв. менеджмента / А.К. Казанцев, Л.С. Серова, 2002. - 348 с.
4. Крейнер, С. Ключевые идеи менеджмента: Мыслители, которые изменили мир менеджмента: Пер. с англ. / С. Крейнер, 2002. - 347 с.
5. Мардас, А. Н. Организационный менеджмент : Учебник / А.Н. Мардас, О.А. Мардас, 2003. - 332 с.
6. Райзберг, Б. А. Программно-целевое планирование и управление: Учебник: Рек. Мин. обр. РФ / Б.А. Райзберг, А.Г. Лобко, 2002. - 428 с.

Методическое обеспечение

1. Герчикова И.Н. Менеджмент. Практикум: Учеб. пособие для студентов вузов/ И.Н.Герчикова.- 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005.-799с.
2. Казанцев, А. К. Основы менеджмента : Практикум: Учеб. пособие: Рек. УМО вузов / А.К. Казанцев, В.И. Малюк, Л.С. Серова, 2002. - 544 с.

Периодические издания

Менеджмент в России и за рубежом

Босс

БИКИ