

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ВОРОНЕЖСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ВГУ»)

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
международной экономики
и внешнеэкономической
деятельности

Ендовицкая Е.В.
02.07.2018 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ
Б1.В.10 Бизнес на развивающихся рынках

1. Шифр и наименование направления подготовки/специальности:

38.03.01 Экономика

2. Профиль подготовки/специализация: Бизнес в развивающихся рынках

3. Квалификация (степень) выпускника: магистр

4. Форма обучения: очная

5. Кафедра, отвечающая за реализацию дисциплины: МЭ и ВЭД

6. Составители программы: Болдырихин Александр Александрович, к.п.н., преподаватель

7. Рекомендована: НМС факультета Международных отношений, протокол № 06 от 20.06.2018 г.

8. Учебный год: 2018 – 2019

Семестр(ы): 2

9. Цели и задачи учебной дисциплины:

Целью изучения дисциплины «Бизнес на развивающихся рынках» является формирование у студентов знаний, умений и навыков, необходимых для анализа и обработки экономической информации, значимой для субъектов экономических отношений, осуществляющих хозяйственную деятельность в странах с развивающейся рыночной экономикой. Дисциплина посвящена получению систематизированных знаний и приобретению профессиональных навыков и умений в области ведения бизнеса на развивающихся рынках. В результате планомерного и систематизированного изучения теории, методологии и практики данной дисциплины студенты ознакомятся с общей концепцией поведения компаний на рынках данного типа, процессами планирования и реализации стратегии развития, разовьют способности и умения применять теорию и методику курса для анализа ситуации в отрасли и в организации, оценки сильных и слабых сторон рынка, разработки и реализации стратегии развития компании на развивающемся рынке, обеспечивающую организации длительную жизнеспособность.

Задачи изучения учебной дисциплины: ознакомить с современными подходами и тенденциями в области изучения развивающихся рынков, изучить основные понятия, концепции и модели развивающихся и переходных рынков, освоить приемы оценки организационно-управленческого потенциала фирмы в данной экономической среде, изучить методические основы выбора рациональной формы управления в соответствии с реальной ситуацией, изучить и приобрести практические навыки использования инструментария стратегического управления в условиях развивающихся рынков.

10. Место учебной дисциплины в структуре ООП: Курс «Бизнес на развивающихся рынках» является дисциплиной, входящей в базовую часть программы подготовки специалистов по управлению высшей квалификации. Курс рассчитан на слушателей, изучивших общепрофессиональные и социально-экономические дисциплины, в рамках профессионального цикла.

11. Планируемые результаты обучения по дисциплине/модулю (знания, умения, навыки), соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы (компетенциями выпускников):

Компетенция		Планируемые результаты обучения
Код	Название	
ПК-2	способность обосновывать актуальность, теоретическую и практическую значимость избранной темы научного исследования	знать: принципы оперативного анализа стратегического положения компании на развивающемся рынке уметь: применять необходимые меры по осуществлению концепции развития компании в условиях развивающегося рынка владеть: навыками видения целей развития и работы предприятия на развивающемся рынке
ПК-8	способность готовить аналитические материалы в области экономической политики и принятия стратегических решений на микро- и макроуровне	знать: принципы разработки и создания стратегической миссии международной компании в условиях развивающихся рынков, определения ее целей и задач; основные приемы выявления и оценки факторов влияния в долгосрочной и среднесрочной перспективах уметь: применять анализ факторов, конкурентный и отраслевой анализ владеть: навыками разработки миссии компании, постановке целей и задач

		организации на среднесрочную и долгосрочную перспективу
--	--	---

12. Объем дисциплины в зачетных единицах/час. 4 / 144

Форма промежуточной аттестации экзамен, контрольная работа

13. Виды учебной работы

Вид учебной работы	Трудоемкость			
	Всего	По семестрам		
		Семестр 2	№ семестра	...
Аудиторные занятия		60		
в том числе:				
лекции				
практические		30		
лабораторные				
Самостоятельная работа		78		
Контрольная работа		36		
Форма промежуточной аттестации		экзамен		
Итого:		144		

13.1. Содержание дисциплины

п/п	Наименование раздела дисциплины	Содержание раздела дисциплины
1	Сущность, содержание и основные понятия развивающихся рынков	Общие положения курса. Краткая история развития мировой рыночного хозяйствования. Формирование и становление системы развивающихся рынков. Основные виды и системы развивающихся рынков в мире. Классификация IMF/World Bank.
2	Формирование стратегических целей и стратегии международного предприятия на развивающемся рынке	Понимание ключевых аспектов взаимодействия развивающихся экономик. Стратегические ресурсы международной компании. Основные альянсы, стратегии, угрозы, расстановка политических сил, перспективы. Использование аналитических подходов к стратегии международного предприятия на развивающемся рынке. Обеспечение гибкости систем управления в процессе их построения.
3	Особенности региональных систем развивающихся рынков.	Основные подходы к пониманию региональных систем развивающихся рынков. Развивающиеся рынки Европы, Южной Америки, Азии, Африки. Страны BRICS. Финансовые системы развивающихся рынков по регионам.
4	Россия в системе развивающихся рынков. Перспективы экономического развития и интеграции в мировые экономические процессы.	Внешнеэкономические связи России: история и современность. Становление современной России как развивающегося рынка по классификации IMF/World Bank. Обоснование необходимости выхода России на внешний рынок. Основные направления внешнеэкономической политики России. Интеграция России в мировые экономические процессы.

13.2. Темы (разделы) дисциплины и виды занятий

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Виды занятий (часов)				Всего
		Лекции	Практические	Контрольные	Самостоятельная работа	
1	Сущность, содержание и основные понятия развивающихся рынков		5	9	20	34
2	Формирование стратегических целей и стратегии международного предприятия на развивающемся рынке		5	9	20	34
3	Особенности региональных систем развивающихся рынков.		10	9	20	39
4	Россия в системе развивающихся рынков. Перспективы экономического развития и интеграции в мировые экономические процессы.		10	9	18	37
	Итого:		30	36	78	144

14. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

В процессе освоения дисциплины обучающиеся используют конспекты лекций, выполняют практические задания, ведут самостоятельную работу по освоению дисциплины. В ходе лекционных занятий необходимо вести конспектирование учебного материала, обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации. Обучающемуся предоставляется список рекомендованной литературы, необходимый для самостоятельной работы и подготовки к семинарским занятиям. Семинарские занятия включают разбор кейсов и практических заданий, решение задач, тестов. Решая упражнение или задачу, обучающийся должен предварительно понять, какой теоретический материал нужно использовать; наметить план решения. Самостоятельная работа студента является основным средством овладения учебным материалом во время, свободное от обязательных учебных занятий.

15. Перечень основной и дополнительной литературы, ресурсов интернет, необходимых для освоения дисциплины

а) основная литература:

№ п/п	Источник
1	Лылов А.И. Международный бизнес: учебно-методическое пособие / А.И. Лылов. – Воронеж: издательский дом ВГУ, 2018. – 136 с.
2	Международный бизнес: учебное пособие / Под ред. В.К. Поспелова. – М.: Вузовский учебник, Инфра-М, 2014. – 260 с.

б) дополнительная литература:

№ п/п	Источник
3	Миркин Я. М. Развивающиеся рынки и Россия в структуре глобальных финансов. Финансовое будущее, многолетние тренды. – М., Институт мировой экономики и международных отношений РАН, 2015. – 176 С.
4	Пасек Н. Развивающиеся рынки. Уроки успешной деятельности и перспективы развития различных рынков. – М., «Олимп-Бизнес», 2006. – 288 С.

5	Фаминский И.П. Мировое хозяйство: динамика, структура производства, мировые товарные рынки. М.: Магистр, 2007. – 434с.
6	Lundan S. Transnational Corporations and Transnational Governance: The Cost of Crossing borders in the Global Economy. – Springer, 2014. – 399 P.
7	Peng, Mike W. Global Strategic Management 3rd Edition. – Thomson Wardsworth, 2013. – 560 p.
8	World Economic Outlook by The International Monetary Fund. Available at: https://www.imf.org/en/publications/weo

в) информационные электронно-образовательные ресурсы (официальные ресурсы интернет)*:

№ п/п	Ресурс
9	Электронный каталог Научной библиотеки ВГУ. – (http://www.lib.vsu.ru/).
10	Университетская библиотека. - URL : https://lib.vsu.ru/zgate?Init+lib.xml,simple.xsl+rus
11	Корпоративный менеджмент. Портал http:// www.cfin.ru
12	www.m-economy.ru
13	www.economy.gov.ru – Министерство экономического развития и торговли РФ
14	www.worldbank.org – Всемирный Банк
15	ЭБС «Консультант студента»
16	ЭБС «Университетская библиотека online»
17	ЭБС «Лань»

16. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы

Самостоятельная работа обучающихся направлена на самостоятельное изучение отдельных тем и вопросов учебной дисциплины. Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося, ее объем по учебному курсу определяется учебным планом. При самостоятельной работе обучающийся взаимодействует с рекомендованными материалами при минимальном участии преподавателя. Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и ресурсами сети Internet, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме. Вопросы, которые вызывают у обучающихся затруднения при подготовке, должны быть заранее сформулированы и озвучены во время занятий в аудитории для дополнительного разъяснения преподавателем.

Виды самостоятельной работы: подготовка докладов по учебной и научной литературе, работа в электронной библиотечной системе; работа с информационными справочными системами, выполнение домашних заданий; подготовка к семинарским занятиям; работа с вопросами для самопроверки.

№ п/п	Источник
1	Набор текстовых документов с теоретическим материалом по изучаемым темам
2	Раздаточный материал с кейсами (ситуационными задачами)

Рекомендации для обучающихся по выполнению докладов

Доклад формируется в результате обзорного исследования источников литературы, периодических изданий, статистики и/или первичных данных, предоставленных коммерческой компаний. Объем доклада составляет 3-4

страницы машинописного текста. Структура доклада обязательно должна освещать следующие пункты:

1. Актуальность выбранной темы
2. Современное состояние анализируемого аспекта бизнеса в развивающихся рынках
3. Основные перспективы дальнейшего развития.

На усмотрение обучающегося, а также если имеется необходимость в инфографике по выбранной теме исследования, доклад может быть дополнен презентацией из 8 – 10 слайдов.

Примеры заданий для самостоятельной работы

Задание 1.

Российский производитель минеральных удобрений принял решение расширить свое производство за счет освоения зарубежных рынков. Рынки каких стран Вы бы порекомендовали осваивать? Почему именно эти рынки? Какой метод выхода на них считаете наиболее подходящим?

Задание 2.

Проанализируйте историю создания и ведения бизнеса крупной компании, базирующейся на территории одной из стран-развивающихся рынков, регион по выбору. Определите ключевые факторы ее успеха. Выявите позитивные и негативные эффекты деятельности данной корпорации на рынках принимающих стран. Что влияет на имидж данной компании на мировом рынке?

Задание 3.

Проведите сравнительную характеристику стран, входящих в БРИКС. В чем их сходство и различия? Какие цели они преследуют, являясь членами БРИКС? Как, по Вашему мнению, следует строить внешнеэкономический курс каждой из них по отдельности и всему экономическому блоку в целом? Обоснуйте ответ, исходя из анализа текущей ситуации на мировом рынке.

Примеры тестовых заданий:

1. Выделите основные формы организации международной торговли:

- а) сделки купли-продажи б) ссудные операции в) аукционная торговля
г) бартерные сделки д) биржевая торговля е) национальная торговля

2. Вывоз ранее ввезенных товаров, не подвергшихся переработке в данной стране – это:

- а) экспорт б) импорт в) реэкспорт г) реимпорт

3. Верно ли утверждение, что современная мировая торговля растет быстрее производства?

- а) да б) нет в) не знаю

4. Международное предпринимательство – это:

- а) свободное экономическое хозяйствование в разных сферах экономики на мировом рынке;
б) совокупность внешнеэкономических отношений (экономических, социальных, организационных) по организации дела для производства товаров и услуг и получения прибыли;
в) совокупность бизнес-сделок на мировом рынке;

г) новый тип хозяйствования основанной на инновационном поведении, умении находить и использовать новые идеи, воплощать их в успешные предпринимательские проекты.

5. Основные субъекты международных экономических отношений:

- а) конфессиональные организации различных стран
- б) транснациональные корпорации
- в) международные экономические организации
- г) благотворительные организации с международными масштабами деятельности

17. Информационные технологии, используемые для реализации учебной дисциплины, включая программное обеспечение и информационно-справочные системы (при необходимости)

-

18. Материально-техническое обеспечение дисциплины: Аудитории типового оснащения для проведения лекционных и семинарских занятий, обеспечивающие организацию учебного места обучающегося, мультимедийный проектор, ноутбук.

19. Фонд оценочных средств:

19.1. Перечень компетенций с указанием этапов формирования и планируемых результатов обучения

Код и содержание компетенции (или ее части)	Планируемые результаты обучения (показатели достижения заданного уровня освоения компетенции посредством формирования знаний, умений, навыков)	Этапы формирования компетенции (разделы (темы) дисциплины или модуля и их наименование)	ФОС* (средства оценивания)
ПК-2 способность обосновывать актуальность, теоретическую и практическую значимость избранной темы научного исследования	знать: принципы оперативного анализа стратегического положения компании на развивающемся рынке	Темы 1-3	КИМ Доклад Контрольная работа
	уметь: применять необходимые меры по осуществлению концепции развития компании в условиях развивающегося рынка	Темы 1,3,4	КИМ Кейсы (ситуационные задачи)
	владеть: навыками видения целей развития и работы предприятия на развивающемся рынке	Темы 1,3,4	КИМ Кейсы (ситуационные задачи)

ПК-8 способность готовить аналитические материалы в области экономической политики и принятия стратегических решений на микро- и макроуровне	знать: принципы разработки и создания стратегической миссии международной компании в условиях развивающихся рынков, определения ее целей и задач; основные приемы выявления и оценки факторов влияния в долгосрочной и среднесрочной перспективах	Темы 1-3	КИМ Доклад Контрольная работа
	уметь: применять анализ факторов, конкурентный и отраслевой анализ	Темы 1,3,4	КИМ Кейсы (ситуационные задачи)
	владеть: навыками разработки миссии компании, постановке целей и задач организации на среднесрочную и долгосрочную перспективу	Темы 1,3,4	КИМ Кейсы (ситуационные задачи)
Промежуточная аттестация			КИМ

19.2 Описание критериев и шкалы оценивания компетенций (результатов обучения) при промежуточной аттестации

- 1) знание учебного материала и владение понятийным аппаратом бизнеса развивающихся рынков;
- 2) умение применять методы формирования и выбора стратегии на развивающихся рынках;
- 3) умение применять полученные теоретические знания на практике;
- 4) умение дополнять ответ фактами, примерами, статистическими данными и результатами научных исследований, информацией из открытых источников;
- 5) умение анализировать внутреннюю и внешнюю среду организации, работающей в условиях развивающегося рынка.

Критерии оценивания компетенций	Уровень сформированности компетенций	Шкала оценок
Ответ на контрольно-измерительный материал не соответствует одному из перечисленных показателей, но обучающийся дает правильные ответы на дополнительные вопросы. Недостаточно продемонстрировано знание современного состояния развивающихся рынков, содержатся отдельные пробелы в идентификации и классификации рынков.	Профессиональный уровень	Отлично

<p>Ответ на контрольно-измерительный материал не соответствует двум из перечисленных критериев. Однако, даны в целом полные и правильные ответы на оба вопроса, поставленные в экзаменационном билете и правильно решены тесты. Даны неполные ответы или ответы с неточностями на дополнительные вопросы.</p>	<p>Продвинутый базовый уровень</p>	<p>Хорошо</p>
<p>Ответ на контрольно-измерительный материал не соответствует трем из перечисленных критериев. Даны неполные или с неточностями ответы на оба вопроса, поставленные в экзаменационном билете. Обучающийся неспособен полностью или частично ответить на дополнительные вопросы, при этом половина тестовых заданий решены верно.</p>	<p>Базовый уровень</p>	<p>Удовлетворительно</p>
<p>Ответ на контрольно-измерительный материал не соответствует любым трем из перечисленных показателей. Обучающийся демонстрирует отрывочные, фрагментарные знания, допускает грубые ошибки в основных определениях развивающихся рынков, их классификации и основных параметров, не отвечает на дополнительные вопросы.</p>	<p>–</p>	<p>Не зачтено</p>

19.3 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующие этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы

19.3.1 Перечень вопросов к зачету:

1. Краткая история развития мировой рыночной хозяйствования.
2. Формирование и становление системы развивающихся рынков.
3. Основные виды и системы развивающихся рынков в мире.
4. Классификация развивающихся рынков по системе IMF/World Bank.
5. Ключевые аспекты взаимодействия развивающихся экономик.
6. Стратегические ресурсы международной компании.
7. Основные альянсы, стратегии, угрозы, расстановка политических сил, перспективы.
8. Использование аналитических подходов к стратегии международного предприятия на развивающемся рынке.
9. Обеспечение гибкости систем управления в процессе их построения.
10. Основные подходы к пониманию региональных систем развивающихся рынков.
11. Развивающиеся рынки Европы.
12. Развивающиеся рынки Южной Америки.
13. Развивающиеся рынки Азии.
14. Развивающиеся рынки Африки.
15. Страны BRICS.
16. Финансовые системы развивающихся рынков по регионам.
17. Внешнеэкономические связи России: история и современность.
18. Становление современной России как развивающегося рынка по классификации IMF/World Bank.
19. Обоснование необходимости выхода России на внешний рынок.
20. Основные направления внешнеэкономической политики России.
21. Интеграция России в мировые экономические процессы.
22. Перспективы развития России как развивающегося рынка.

Пример КИМ

1. Классификация развивающихся рынков по системе IMF/World Bank.
2. Развивающиеся рынки Южной Америки.
3. Определите, какие страны с развивающейся экономикой показывают наиболее высокие темпы развития и роста за последние 5 лет на основании аналитических отчетов Международного Валютного Фонда.

19.3.2 Перечень практических заданий Кейс (ситуационная задача)

№1

За пятидесятилетнюю историю своего существования компания Wane Machines превратилась из мастерской одного изобретателя в штате Нью-Йорк в глобальную Корпорацию с многомиллиардным оборотом и представительствами в 160 странах мира. С начала 70-х гг. Wane экспортировал свою продукцию в Советский Союз, используя австрийский филиал в качестве торгового агента. Сразу же после того, как в СССР было разрешено создание совместных предприятий с участием иностранного капитала, Wane, привлеченный огромным потенциалом советского рынка, начал активные поиски партнеров.

В 1989 г. с помощью одного из министерств Wane установил контакты с НЛЗ - расположенным в ближнем Подмосковье заводом, местным производителем оборудования, близкого к продукции Wane. В 1990 г. после продолжительных и порой непростых для Wane переговоров было создано совместное предприятие Rus Wane Equipment (RWE). В соответствии с учредительными документами Wane должен был внести 57% уставного капитала в виде свободно конвертируемой валюты и оборудования для нового завода, строительство которого должен был осуществить советский партнер (43% уставного фонда).

Генеральный директор НЛЗ - Лев Новиков - был назначен генеральным директором нового совместного предприятия. 58-летний Новиков, инженер-механик по образованию, проработал в отрасли 25 лет, из них 15 - директором НЛЗ. Став генеральным директором RWE, Лев сохранил за собой и этот пост.

Согласно договору о создании совместного предприятия, Wane должен был направить трех опытных специалистов для работы в качестве первого заместителя Генерального директора, директора по производству и финансового директора RWE. Их основная задача была определена как «оказание содействия в передаче технологии и современных методов управления, создание систем и процессов управления совместным предприятием и обучение местного персонала».

RWE должен был выпускать европейскую модель Wane, в которую были внесены небольшие изменения для удовлетворения требований советских государственных стандартов. Согласно плану первая продукция должна была быть отгружена с нового завода в июне 1993 г.

Завод был построен в полном соответствии с требованиями Wane в рекордно короткий срок - 18 месяцев. Учитывая неблагоприятное экономическое положение в СССР, а затем в Российской Федерации – высокую инфляцию и дезинтеграцию централизованной системы материального снабжения – завершение строительства стало незаурядным достижением. Руководители Wane видели в этом прежде всего заслугу Новикова, его энергичный и твердый стиль руководства. В то же время Wane запаздывал с поставкой некоторых станков и с командированием своих специалистов на совместное предприятие. Джон Свифт, 35-летний американец, первый заместитель генерального директора RWE, обосновался в Москве только в сентябре 1992 г., почти год спустя после назначения на эту должность.

В ноябре 1993 г. в канун третьей годовщины создания Rus Wane Equipment Джон обсуждал текущие проблемы совместного предприятия с Рональдом Чепменом, региональным директором Wane Mashines по бывшему Советскому Союзу. Рональд работал в европейской штаб-квартире Wane в Брюсселе и регулярно прилетал в Россию. Он закончил Гарвардскую школу бизнеса и в течение уже 20 лет работал в Wane Mashines, причем 15 из них в Азии. Рональд положительно оценивал развитие RWE, так как новый завод построен и выпускает продукцию (правда, всего на 25% проектной мощности из-за дефицита некоторых станков и комплектующих), создана зональная организация RWE, занимающаяся продажей, монтажом и обслуживанием импортируемого и

производимого на новом заводе оборудования, в целом новая компания приносит прибыль. Поэтому Рон был несколько озадачен патетическим тоном Джона: «Рон, мы должны исправить нынешнюю ситуацию - компании нужен финансовый директор. В финансовом отделе царит полная неразбериха: люди не знают, кто их начальник. Катя делает, что ей вздумается, а Джефф теряет терпение. Его контракт заканчивается в марте, и я не думаю, что он захочет его продлить». Джон Свифт, пришедший в Wane 4 года назад, после окончания школы бизнеса, прошедший через программу подготовки руководителей и проработавший 2 года в Западной Европе начальником монтажного подразделения, не пытался скрыть своего недовольства положением дел в финансовом отделе.

При создании совместного предприятия стороны договорились, что Wane направит в Россию опытного финансиста для работы в качестве финансового директора RWE. Убедить такого человека переехать в Москву оказалось очень непростым делом. После энергичных поисков Джефф Ничел, 27-летний англичанин, в течение 2 лет работавший в Wane внутренним аудитором, был выбран для этой должности. Учитывая его ограниченный опыт, Рон Чепмен решил организовать для Джеффа шестимесячное практическое обучение в Брюсселе, прежде чем послать его в Россию. Между тем Лев Новиков назначил Екатерину Карасеву, главного бухгалтера НЛЗ, руководителем финансовой службы совместного предприятия. Катя проработала в отрасли 24 года, 17 из них вместе со Львом Новиковым.

Когда Джефф наконец прибыл на RWE, Лев предложил назначить его на некоторое время консультантом (а не финансовым директором), ссылаясь на его молодость, необходимость приспособиться к русской культуре и незнание языка. Рон принял это предложение, поскольку хотел, чтобы Джефф проводил часть своего времени в Петербурге, где Wane создавал совместное предприятие. В течение некоторого времени Джефф мотался между Москвой и Петербургом, тратя часть своего времени на изучение русского языка, российской финансовой системы и на создание финансовых процедур для совместных предприятий.

С самого начала отношения между Джеффом и Катей складывались непросто: она не говорила по-английски, он не владел русским. Несколько раз Джефф организовывал обучение сотрудников финансового отдела, однако Катя всегда находила повод не участвовать. Финансовый отдел RWE рос, но с Джеффом никогда не советовались при подборе сотрудников. Когда он сказал об этом Льву, тот ответил, что прием на

работу - это его, генерального директора, компетенция.

В начале 1993 г. когда был наконец найден финансовый директор для совместного предприятия в Петербурге. Джефф решил, что пришло время и ему занять эту должность в RWE. Джон Свифт полностью поддерживал эту точку зрения. К тому времени RWE имел месячный оборот в 60 тыс. USD., 320 сотрудников, в том числе 8 в финансовом отделе - Катя, Джефф и еще 6 женщин - бухгалтеров, большинство - бывшие работники НЛЗ. Джефф, уже довольно хорошо говоривший по-русски, имел весьма невысокое мнение о профессиональных качествах своих русских коллег.

В феврале 1993г. Джон направил Льву меморандум, предлагая назначить Джеффа Ничела финансовым директором и предложить его кандидатуру на утверждение совету директоров, как этого требовала процедура компании. Лев долго не отвечал и, когда месяц спустя Джон напомнил о своей записке, выразился очень категорично: «Он не сможет быть финансовым директором».

Не оспаривая это высказывание, Джон обратился с тем же предложением к Рональду Чепмену,

продемонстрировавшему свою полную поддержку и включившему вопрос о назначении финансового директора в повестку дня следующего заседания Совета директоров. Однако за один день до заседания этот вопрос был снят. Позднее Рон объяснил, что Лев убедил его не торопиться с назначением Джеффа Ничела.

Между тем напряжение в финансовом отделе RWE продолжало нарастать.

Совместное предприятие значительно опоздало с консолидацией своего первого бизнес-плана, серьезные проблемы возникли с управлением движением наличности и учетом материальных запасов. Отношения между Катей и Джеффом не улучшились. У Кати был отдельный кабинет, Джефф работал в общем зале, непосредственно примыкающем к ее кабинету, однако они общались исключительно посредством меморандумов. Джефф написал бесчисленное количество служебных записок на имя Льва Новикова (копия - вице-президенту европейского Wane) с изложением Катиных ошибок, однако генеральный директор не ответил ни на одну из

них и продолжал демонстрировать свою полную поддержку Кате.

«Мне кажется, что ты драматизируешь ситуацию, Джон», - Рон не был склонен разделять озабоченность Свифта. - Rus Wane имеет прекрасную систему учета издержек, вы успешно внедрились наши компьютерные финансовые программы, квалификация финансистов значительно возросла». «Да, но ведь Джефф сделал все это сам...» - возражал Свифт.

«Это потому, что он не умеет делегировать обязанности. Ему нужно много работать, чтобы усовершенствовать свой стиль управления. Я начинаю понимать, почему Лев не видит его в качестве финансового директора. Джефф не знает, как руководить людьми и вдобавок становится параноиком в отношении Кати. Я боюсь, что, если однажды вечером его подруга не придет на свидание, он найдет способ обвинить в этом Катю. Между прочим, Джон, Лев ищет финансового директора на стороне. Это может стать хорошим решением». Джон был очень удивлен, услышав последнюю фразу: Лев ничего ему не говорил. «Рон, мне очень трудно общаться со Львом. Во-первых, он не любит делиться своими намерениями и принимает все решения в одиночку. И, во-вторых, его просто никогда нет на месте. Последний раз я видел его 10 дней назад...» «Но Лев - генеральный директор, и он проводит время там, где, по его мнению, компания извлечет максимальную пользу», - настаивал Рон. «Согласен, но ведь все знают, что, когда вас здесь нет, он проводит все свое время на старом заводе. Я думаю, здесь существует очевидный конфликт интересов. Лев озабочен прежде всего своими личными интересами, а не интересами Wane», - отвечал Джон.

Несмотря на то что Лев Новиков официально перешел на работу в RWE в январе 1993 г., он не расстался со своей должностью на НЛЗ, который продолжал производить свою старую продукцию. Некоторые сотрудники СП были озабочены этим фактом, полагая, что их генеральный директор является одновременно генеральным директором компании-конкурента. По RWE ходили слухи о тяжелом финансовом положении на старом заводе, однако никто не располагал достоверной информацией. В то же время все знали, что НЛЗ находился в процессе приватизации, возглавляемом Львом Новиковым.

Джон продолжал: «Лев прежде всего озабочен тем, как превратить старый завод в частную собственность, а не тем, как руководить RWE». Рон резко оборвал: «Оставим эту тему - она вне твоей компетенции, Джон». Джон остановился на минуту, но затем заговорил снова: «Надеюсь, что следующий вопрос относится к моей компетенции. Как вам известно, у нас до сих пор нет директора по человеческим ресурсам. Я уверен, что Лев не случайно оставляет эту должность вакантной - он хочет продолжать действовать в старом советском стиле - управлять компанией как царь». «Это очень серьезное заявление, Джон. Нужно иметь факты, чтобы утверждать такое», - заметил Рон. Джон был уверен, что у него были факты. Директор по человеческим ресурсам должен был быть нанят в самом начале, чтобы организовать процесс отбора и приема на работу на новое предприятие - RWE. Однако Лев решил взять эти обязанности на себя. В результате большинство сотрудников совместного предприятия пришло с НЛЗ, что Джон считал серьезной ошибкой. Более того, на работу были приняты

родственники многих руководителей RWE, включая сына Льва, который успел сделать головокружительную карьеру за 12 месяцев: начав работать в качестве ассистента, он стал директором по снабжению, а потом отправился на 18-

месячную стажировку в Западную Европу. Джон активно выступал против решения послать младшего Новикова за границу, утверждая, что на совместном предприятии есть более достойные кандидаты, а сам факт поездки сына генерального директора в Западную Европу значительно подорвет

репутацию Wane в глазах работников RWE. Рон проигнорировал эти опасения, что вызвало молчаливое, но эмоционально сильное неодобрение сотрудников совместного предприятия.

Будучи чрезвычайно недовольным тем, как Лев принимал на работу в RWE, Джон с большим энтузиазмом начал внедрять процедуру отбора/приема на работу, подготовленную штаб-квартирой Wane для российских отделений. Процедура содержала стандартные для Wane требования подготовки запроса о создании новой или замещении вакантной должности, широкого объявления о наборе, формальной оценки кандидатов по результатам собеседования с линейными руководителями и специалистами по управлению персоналом, и

после одобрения ее Роном Чепменом стала обязательной для RWE. Однако местные руководители отказывались ей следовать. За неделю до разговора Джона с Роном рассерженный директор по производству сказал ему, что на завод был принят новый рабочий без ведома директора по производству.

Через некоторое время Джон выяснил, что новый 18-летний рабочий был сыном сотрудника местной таможни, который часто работал с грузами для RWE. Молодой человек не имел никакой квалификации и подлежал призыву в армию следующей весной.

Когда Джон описал сложившуюся ситуацию Рону, последний отреагировал весьма философски: «Нужно всегда помнить о специфике той страны, в которой мы в данный момент находимся. Россия - это азиатская культура, и стопроцентные европейские лица не должны сбивать нас с толку. Американские принципы не всегда работают в этой стране. Если прием на работу людей, которых ты хорошо знаешь, а поэтому доверяешь - местный обычай, мы не сможем изменить его за один день. Да нам, вероятно, и не следует его менять. Кстати, вчера Лев представил мне кандидата на должность директора по человеческим ресурсам. Он предлагает назначить Сашу Нерсесяна. Что ты думаешь по этому поводу?» Это стало еще одним сюрпризом для Джона, потерявшего всякую надежду увидеть эту позицию занятой. Однако он никогда бы не подумал о 30-летнем Саше как о кандидате на должность директора по человеческим ресурсам. Саша пришел в RWE в 1992 г. в качестве руководителя группы внешних связей и успел заработать прекрасную репутацию в компании. По образованию военный переводчик (работал на Ближнем Востоке), Саша вышел в отставку в звании капитана незадолго до прихода в RWE. Его исключительная общительность и свободное владение английским языком помогли ему установить хорошие отношения со многими российскими и со всеми иностранными работниками СП. Именно Сашу Джон настойчиво предлагал отправить в Западную Европу на ту стажировку, на которую поехал сын Льва.

Однако умения работать с таможней недостаточно для того, чтобы стать специалистом в области управления людьми. Достаточно ли он независим и не слишком ли молод? Уважают ли его другие руководители RWE, которым уже за пятьдесят? Что он знает о человеческих ресурсах? У Джона не было ответа на эти вопросы, однако он знал, что на совместное предприятие Сашу привел сам Лев - многолетний пациент доктора Нерсесяна, Шашиного отца. Рон не отрывал своего взгляда от Джона, ожидая ответа. Джон чувствовал это, но что он мог ответить?

Кадровая политика Wane Machines. Кадровая политика, которую Wane Machines применяла в своих СП во всем мире, заключалась в следующем: на местные кадры возлагалась максимальная ответственность, а из Америки приезжали несколько специалистов, которые на начальном этапе деятельности СП занимали в нем ключевые позиции и обучали персонал. Такая политика была эффективна для удержания уровня себестоимости продукции, а также для того, чтобы предприятие само реагировало на специфические местные условия и

завоевывало доверие местного персонала. Однако преимущества децентрализованного управления обесценивались из-за того, что терялся контроль над деятельностью корпорации. Компании Wane Machines приходилось внимательно следить за продажей своей продукции в свете нестабильной экономической, политической ситуации и ситуации с законодательством, которая не способствовала развитию бизнеса иностранных, равно как и российских, фирм.

Задания:

1. Дайте оценку организационной культуре и эффективности кадровой политики компании.
2. Оцените интернациональную стратегию компании Wane Machines.
3. Предложите худший и/или лучший сценарий развития ситуации и стратегии дальнейших действий.

Кейс (ситуационная задача) №2

Определите, к какому типу конкурентных стратегий (по М. Портеру) относятся следующие примеры.

1) Компания Toyota Motor Co. – общепризнанный лидер с низкими издержками среди всех мировых производителей автомобилей. Несмотря на серьезное внимание к качеству продукции, компания Toyota достигла абсолютного лидерства в издержках благодаря своему огромному опыту в использовании эффективных производственных технологий, а также потому, что ее модели находятся в нижней части спектра цен, поскольку большие объемы производства способствуют низким удельным издержкам. Когда Toyota решила выпустить на рынок новые автомобили марки Lexus, ей пришлось конкурировать на рынке автомобилей класса «люкс».

Стратегия компании Toyota в отношении автомобилей Lexus имела три основных отличительных свойства. Перенесение опыта в изготовлении высококачественных автомобилей при низких издержках на изготовление автомобилей класса «люкс» при издержках меньших, чем у других производителей, работающих на этом рынке, особенно изготавливающих автомобили марок Mercedes и BMW. Руководители компании Toyota считали, что их производственный опыт позволит обеспечить наличие самых современных эксплуатационных характеристик и высочайшего качества в автомобилях марки Lexus за меньшую стоимость, чем могут обеспечить другие производители автомобилей такого класса. Используя относительно низкие производственные затраты для установления цены, не превышающей себестоимости автомобилей Mercedes и BMW. Создание сети дилеров автомобилей Lexus отдельно от дилеров остальных автомобилей компании Toyota с намерением создать максимально персонифицированную систему внимательного обслуживания, никогда ранее не используемую в отрасли.

2) Crown Cork & Seal – производитель металлической тары. Компания специализируется на выпуске тары для жидких продуктов – пива, безалкогольных напитков, аэрозолей. Продукция компании сделана из стали – в отличие от продукции других компаний, которые выпускают как стальные, так и алюминиевые контейнеры. В своих целевых сегментах компания дифференцирует свой продукт за счет особого сервиса и технологической поддержки, а также предлагая полный ассортимент стальных герметичных банок, металлических крышек и оборудования для закатывания банок. Дифференциации такого типа было бы труднее добиться в других секторах индустрии, где у клиентов другие потребности. В то же время компания Crown ориентирует свое производство на выпуск только тех типов контейнеров, которые требуются покупателям в целевых секторах, и активно инвестирует в современную технологию производства герметичной баночной упаковки, производимой из двух деталей. В итоге Crown получила также статус малозатратного производителя в своих рыночных сегментах.

3) BIC – один из самых знаменитых брендов в мире. Среди ассортимента компании шариковые ручки BIC, зажигалки, одноразовые бритвенные станки.

4) Итальянская фирма Merloni выпускает для обеспеченных покупателей стиральные машины Ariston. Такие машины имеют отличный дизайн, дополнительные потребительские свойства, вплоть до встроенного компьютера для определения типа тканей и стирального порошка. Стиральные машины этой же фирмы под торговой маркой Indesit по отношению цена/качество ориентированы на покупателей со средним уровнем доходов.

5) Новосибирская швейная фабрика «Синар» наряду с выпуском одежды под основной маркой производит более дорогую одежду под другой маркой.

6) Магазин «Большие люди» предлагает товары для людей с большими размерами.

7) Компания Illinois Tool Works сосредоточена на производстве специальных крепежных материалов, что дает ей возможность разрабатывать продукты под запросы

конкретных покупателей и создавать издержки переключения. Некоторые потребители заинтересованы в такой продукции, хотя она и не имеет массового спроса.

8) Компания Fort Howard Paper концентрируется на узком спектре бумажных изделий промышленного назначения, избегая производства потребительских товаров и связанных с ними рекламных затрат, а также быстрых темпов обновления продукции. Porter Paint направила свои усилия на производство красок для профессионального применения, высококачественный подбор цветов, быстроту доставки любого, самого небольшого заказа на рабочее место и бесплатные кафе для клиентов в фирменных магазинах.

9) Фирма Clark Equipment производит автопогрузчики и имеет значительную долю рынка в США и в мире. Два японских производителя этой продукции Toyota и Komatsu – приняли стратегию обслуживания крупных сегментов рынка, минимизации издержек производства и предельно низких цен, используя при этом преимущества низких цен на японскую сталь, которые с компенсируют транспортные расходы. Clark Equipment, имея более значительную долю рынка (18% в мире и 33% в США) и несмотря на очень широкую производственную специализацию и отсутствие ориентации на экономию затрат, не является лидером в издержках. Со своим широким ассортиментом продукции и недостаточным вниманием к технологии она не смогла обеспечить технологическую репутацию и дифференциацию продукции на уровне фирмы Hyster, деятельность которой сосредоточена на производстве мощных моделей и которая ассигнует значительные средства на исследования и разработки. В результате у Clark Equipment – неустойчивые позиции и прибыли значительно ниже, чем у Hyster.

Кейс (ситуационная задача) №3

Определите, к какому типу диверсификации (связанная / несвязанная, вертикальная / горизонтальная) относятся следующие примеры.

1) Компания Gillette выпускает: лезвия и бритвы, косметические средства (дезодоранты Right Guard, средства для ухода за волосами Silcience, кремы для бритья Foamy, шариковые дезодоранты Dry Idea, Soft & Dry, зубные щетки Oral-B, средства ухода за волосами White Rain, Toni), электробритвы Braun, бигуди без кабеля, кофеварки, будильники и электрические зубные щетки.

2) ОАО «Альметьевский насосный завод» («АЛНАС»), крупнейший производитель погружных насосов для добычи нефти также выпускает водяные насосы, заготовки вентилируемых тормозных дисков для АвтоВАЗа, а также для зарубежных автомобильных компаний, тротуарную плитку из отработанного формовочного песка литейного цеха.

3) Компания Johnson & Johnson выпускает: продукция для младенцев (присыпки, шампуни, масло, лосьоны), одноразовые подгузники, перевязочные материалы, лекарства, продаваемые по рецептам, хирургические и больничные

средства, материалы для стоматологии, продукты питания и лекарства для животных.

4) Производитель кожзаменителей «Альтера» приступил к выпуску кожгалантереи и обуви.

5) ASUSTeK Computer производит: планшетные компьютеры, моноблоки, мониторы, настольные ПК, коммуникаторы, ноутбуки, видеокарты, корпоративные ПК, серверы и рабочие станции.

Кейс (ситуационная задача) №4

Фирма, действующая в отрасли, где кроме неё имеются другие крупные компании, планирует купить на аукционе предприятие, выпускающее 10% продукции отрасли. Остальные три компании добиваются того же. Какова должна быть стратегия по отношению к конкурентам? Какие ситуационные решения следует предусмотреть? В какой момент проводить их в действие?

Кейс (ситуационная задача) №5

Конструкторское бюро одного из акционерных предприятий города разработало и довело до серийного производства изделие, необходимое отрасли. Доработка опытного образца до серии производилась в сжатые сроки, изделие получилось высшего качества и конкурентоспособным. Оно составило 80% всей выпускаемой предприятием продукции. Производство было хорошо отлажено, и предприятие постоянно выполняло заказы. Главный инженер отдал распоряжение никаких изменений, усовершенствований по данному изделию не проводить, рабочие параметры не изменять; вследствие чего 5 лет конструкторы занимались только совершенствованием упаковки. За это время на другом предприятии разрабатывали аналогичные изделия, но с улучшенными эксплуатационными характеристиками. В результате на первом заводе продукцию вынуждены были снять с производства и предприятие стало перестраиваться на выпуск другого изделия. Перестройка проходила очень тяжело, и предприятие в течение многих месяцев не могло выйти на заданную программу.

Вопросы:

- 1) Целесообразно ли было снимать с производства одно изделие и заменять его другим?
- 2) Как следовало поступить в данной ситуации руководству первого предприятия?
- 3) Какие бы вы приняли меры, прежде чем осуществить переход с производства одного изделия на другое? Охарактеризуйте позицию главного инженера.
- 4) Применительно к изложенной ситуации дайте характеристику стратегического менеджмента на первом и втором предприятиях.
- 5) Какие конкурентные преимущества имеет второе предприятие перед первым и почему?

19.3.4 Перечень вопросов для контрольных работ

1. Современная внешнеэкономическая политика России.
2. «Фирма» в России: понятие и их классификация
3. Механизм биржевой торговли товарами.
4. Организационные формы аукционной торговли.
5. Разновидности и специфика оффшорного бизнеса?
6. Зоны свободной торговли и таможенные союзы.
7. Цели внешнеэкономической деятельности конкретного предприятия.
8. Основные причины (мотивы) выхода предприятия на внешние рынки.
9. Цена как выразитель экономических интересов предприятия при выходе на внешние рынки.

10. Основные трудности и опасности работы предприятия на внешних рынках.
11. Стратегические решения во внешнеэкономической деятельности предприятия.
12. Выбор целевого рынка для ВЭД конкретного предприятия.
13. Современные стратегии проникновения на внешние рынки российских предприятий.
14. Организация управления ВЭД предприятия в России.
15. Планирование внешнеэкономической деятельности на уровне предприятия.
16. Определение эффективности ВЭД российского предприятия.
17. Факторы, влияющие на выбор форм и методов работы предприятия на внешнем рынке.
18. Каналы взаимодействия российских предприятий с зарубежными иностранными партнерами.
19. Особенности привлечения иностранных инвестиций в регионы России.
20. Мотивы ведения международного бизнеса компаниями развитых стран.
21. Мотивы ведения международного бизнеса российскими компаниями.
22. Мотивы ведения международного бизнеса компаниями стран Юго-Восточной Азии.
23. Основные виды международного бизнеса.
24. Анализ и оценка страновых рисков ведения международного бизнеса.
25. Особенности международных конкурентных преимуществ компаний развитых стран.
26. Особенности международных конкурентных преимуществ российских компаний.
27. Особенности международных конкурентных преимуществ компаний новых индустриальных стран.
28. Основные виды конкурентных стратегий компаний, ведущих международный бизнес.
29. Основные факторы международной конкурентоспособности компаний.
30. Основные факторы, обеспечивающие ТНК конкурентные преимущества высокого порядка.
31. Оценка конкурентных преимуществ России.
32. Кластеры и конкурентные преимущества региона.
33. Особенности международной конкуренции стран в условиях глобализации.
34. Особенности международной конкуренции компаний в условиях глобализации.
35. Сущность и основные факторы развития международного предпринимательства.
36. Мотивы и модели международного предпринимательства.
37. Методы интернационализации предпринимательства и степени риска.
38. Основные организационные формы международного предпринимательства.
39. Особенности совместного предпринимательства в России.
40. Особенности совместного предпринимательства в развитых странах.
41. Особенности совместного предпринимательства в новых индустриальных странах.
42. Особенности совместного предпринимательства в странах Юго-Восточной Азии.
43. Особенности международного предпринимательства в сфере малого и среднего бизнеса.
44. Международная экономическая интеграция и развитие международного предпринимательства.
45. Основные субъекты международного предпринимательства.
46. Влияние прогресса в информационных технологиях на развитие международного предпринимательства.
47. Электронный бизнес в условиях глобализации.
48. Международное предпринимательство в сфере высоких технологий.
49. Международное предпринимательство в сфере услуг.
50. Основные методы изучения и оценки конкурентов.
51. Организация работы по изучению партнеров (контрагентов).

52. Переговоры с зарубежными партнерами, деловая переписка и деловой протокол.
53. Международные сделки по купле-продаже товаров.
54. Виды международных посредников.
55. Структура и содержание посреднических соглашений.
56. Внешнеторговые сделки по купле-продаже услуг.
57. Внешнеторговые сделки по купле-продаже объектов интеллектуальной собственности.
58. Виды лицензий в международной торговле объектами интеллектуальной собственности.
59. Цели и способы прямого инвестирования.
60. Факторы, влияющие на выбор способа прямого инвестирования.
61. Регулирование иностранных инвестиций в принимающей стране.
62. Порядок создания предприятия с иностранными инвестициями в принимающей стране.
63. Выбор формы и страны регистрации зарубежной фирмы.
64. Региональные формы привлечения иностранных инвестиций.
65. Оффшорная зона: сущность, формы и функции.
66. Выгоды и риски оффшорного бизнеса.
67. Признаки и механизмы функционирования оффшорной компании.
68. Роль прямых инвестиций в деятельности ТНК.
69. Роль оффшорных зон в международном движении финансовых потоков.

19.3.5 Темы докладов

1. Основные тенденции развития современного международного бизнеса.
2. Влияние правовой среды разных стран на развитие международного бизнеса.
3. Влияние экономических условий разных стран на развитие международного бизнеса.
4. Международная конкуренция. Конкурентная среда как фактор международных деловых операций.
5. Международное разделение труда, его влияние на деловые операции.
6. Интернационализация производства и транснациональные корпорации в международном бизнесе.
7. Глобальная приватизация и реформирование как факторы развития международного бизнеса.
8. Малое и среднее предпринимательство экономически развитых стран в международном бизнесе.
9. Малое и среднее предпринимательство стран Азии (других регионов) в международном бизнесе.
10. Крупнейшие финансовые организации мира и их роль в международном бизнесе.
11. Долларизация мировой экономики и международного бизнеса.
12. Неравномерность экономического развития стран и регионов и ее влияние на деловые операции.
13. Роль транснациональных корпораций в экономике стран разных типов и проблема контроля их деятельности.
14. Участие России в международных деловых операциях: проблемы и перспективы.
15. Международные интеграционные объединения как фактор развития международного бизнеса.
16. Международные экономические организации и их влияние на деловые операции.
17. Место и роль США в международном бизнесе.
18. Место и роль ЕС в международном бизнесе. Проблемы и перспективы развития.
19. Научно-технический прогресс как один из определяющих факторов развития международного бизнеса.
20. Социально-культурные особенности ведения бизнеса в разных странах и регионах.
21. Учет особенностей зарубежной культурной среды в международном бизнесе.

22. Управление международной деятельностью компаний.
23. Особенности динамики развития и структура современного международного бизнеса.
24. Положительные и отрицательные моменты деятельности транснациональных корпораций.
25. Место и роль теневой экономики в мировой экономике и международном бизнесе.
26. Централизация и децентрализация в управлении международной деятельностью компаний.
27. Человеческая и культурная составляющие международного бизнеса.
28. Финансовые и экономические кризисы. Влияние кризисов на международные деловые операции.
29. Стратегические аспекты развития транснациональных корпораций.
30. Организационные структуры в управлении международной деятельностью.

19.4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

Оценка знаний, умений и навыков, характеризующая этапы формирования компетенций в рамках изучения дисциплины осуществляется в ходе текущей и промежуточной аттестаций.

Текущая аттестация проводится в соответствии с Положением о текущей аттестации обучающихся по программам высшего образования Воронежского государственного университета. Текущая аттестация проводится в форме(ах): устного опроса (индивидуальный опрос, доклады,); письменных работ (контрольная работа); оценки результатов практической деятельности (решение ситуационных задач). Критерии оценивания приведены выше.

Промежуточная аттестация проводится в соответствии с Положением о промежуточной аттестации обучающихся по программам высшего образования.

Контрольно-измерительные материалы промежуточной аттестации включают в себя теоретические вопросы, позволяющие оценить уровень полученных знаний и практическое задание (задачу), позволяющее оценить степень сформированности умений и навыков. При оценивании используются качественные шкалы оценок. Критерии оценивания приведены выше.

ЛИСТ СОГЛАСОВАНИЙ

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

Направление/специальность 38.03.01 Экономика

Дисциплина Б1.В.10 Бизнес на развивающихся рынках

Профиль подготовки Бизнес в развивающихся рынках

Форма обучения очная

Учебный год 2018 - 2019

Ответственный исполнитель
Зав. кафедрой МЭ и ВЭД



Е.В. Ендовицкая 02.07.2018 г.

Исполнители

Преподаватель кафедры
МЭ и ВЭД



А.А. Болдырихин 02.07.2018 г.

СОГЛАСОВАНО

Куратор ООП ВО
по направлению/ специальности



Е.В. Ендовицкая 02.07.2018 г.

Зав. отделом обслуживания ЗНБ



М.А. Иванова 02.07.2018 г.

Программа рекомендована НМС факультета Международных отношений,
протокол № 06 от 20.06.2018 г.