

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.
15.06.2021 г

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ
Б1.В.ДВ.01.01 «Международный стратегический менеджмент»

1. Шифр и наименование направления подготовки/специальности:

38.04.01 «Экономика»

2. Профиль подготовки/специализация: Бизнес в развивающихся рынках

3. Квалификация (степень) выпускника: магистр

4. Форма обучения: очная

5. Кафедра, отвечающая за реализацию дисциплины: Международной экономики и внешнеэкономической деятельности

6. Составители программы: Шилова Ирина Валерьевна, преподаватель

7. Рекомендована: НМС факультета международных отношений протокол № 6 от 15.06.2022 г.

8. Учебный год: 2022 – 2023

Семестр(-ы): 3

9. Цели и задачи учебной дисциплины: является формирование у студентов знаний, умений и навыков, необходимых для анализа и обработки экономической информации, значимой для субъектов экономических отношений, выявления экономических тенденций.

Задачи дисциплины:

- формирование навыков планирования и реализации стратегии развития международных компаний;
- формирование у обучающихся умений применять теорию и методику стратегического анализа для оценки ситуации в отрасли и в организации, выявления сильных и слабых стороны организации на международных рынках;
- формирование у обучающихся навыков применения современных концепций и моделей стратегического планирования и управления;
- формирование навыков применения программного инструментария при осуществлении стратегического анализа.

10. Место учебной дисциплины в структуре ООП: дисциплина относится к в вариативной части Блока 1 «Дисциплины».

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

Код	Название компетенции	Код	Индикатор(ы)	Планируемые результаты обучения
(ПК-1)	Способен осуществлять внешнеэкономическую деятельность организации на международных рынках	ПК – 1.6	Оценивает эффективность осуществления внешнеэкономической деятельности	знать: принципы разработки и создания стратегии международной компании, определения ее целей и задач; уметь: применять анализ факторов, конкурентный и отраслевой анализ владеть: навыками разработки стратегии компании с применением современного инструментария
		ПК – 1.7	Осуществляет мониторинг и контроль внешнеэкономической сделки	знать: основные приемы выявления и оценки факторов влияния в долгосрочной и среднесрочной перспективах. уметь: использовать современные приемы сбора и анализа данных по мониторингу и контролю внешнеэкономической деятельности. владеть: инструментарием для организации мониторинга и контроля внешнеэкономических сделок

12. Объем дисциплины в зачетных единицах/час.(в соответствии с учебным планом) — 4/144.

Форма промежуточной аттестации(зачет/экзамен) зачет.

13. Виды учебной работы

Вид учебной работы	Трудоемкость	
	Всего	По семестрам
		2
Аудиторные занятия	30	30
в том числе: лекции		
практические	30	30
лабораторные		
Самостоятельная работа	78	78
Форма промежуточной аттестации (зачет – 0 час. / экзамен – __ час.)	36	36
Итого:	144	144

13.1. Содержание дисциплины

п/п	Наименование раздела дисциплины	Содержание раздела дисциплины
Практические занятия		
1	Сущность, содержание и основные понятия международного	Анализ среды функционирования организации: изучение макроокружения, конкурентной среды, внутренней среды компании. Уровни принятия стратегических решений:

	стратегического менеджмента	корпоративная, деловая, функциональная стратегия компании. Значение стратегии для обеспечения стабильного успеха организации.
2	Формирование стратегических целей и стратегии международного предприятия	Основные направления формулирования целей. Критерии оценки целей. Факторы, определяющие стратегическое поле деятельности фирмы. Модели формирования деловой стратегии фирмы.. SWOT и PEST- анализы; Матрица БКГ; Модель М. Портера. Практическое применение аналитических моделей в международных компаниях.
3	Стратегия внешнеэкономической деятельности предприятия	Внешнеэкономическая деятельность компании: основные направления, цели и задачи фирмы. Международные компании. Сегментация международных рынков и стратегии выхода на зарубежные рынки.
4	Реализация и контроль выполнения стратегии	Понятие стратегических ресурсов организации. Поиск новых форм управления в соответствии с выбранной моделью стратегического поведения фирмы. Методика и организация нововведений в менеджменте. Обеспечение гибкости систем управления в процессе их построения. Стратегическое планирование в российских компаниях международного уровня: опыт и перспективы.

13.2. Темы (разделы) дисциплины и виды занятий

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Виды занятий (часов)				Всего
		Лекции	Практические	Лабораторные	Самостоятельная работа	
1	Сущность, содержание и основные понятия международного стратегического менеджмента		8		20	28
2	Формирование стратегических целей и стратегии международного предприятия		8		20	28
3	Стратегия внешнеэкономической деятельности предприятия		8		20	28
4	Реализация и контроль выполнения стратегии		6		18	24
5	Экзамен					36
	Итого:		30		78	144

14. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Для освоения дисциплины обучающимся необходимо работать с лекционными материалами (конспектами лекций) и практическими заданиями, размещенными на образовательном портале ЭУК «Международный стратегический менеджмент» - URL: <https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=9384>, основной и дополнительной литературой, выполнять задания на практических занятиях и в процессе самостоятельной работы, пройти текущие аттестации.

Дополнительные методические рекомендации по выполнению практических заданий, а также замечания по результатам их выполнения могут размещаться на портале «Международный стратегический менеджмент» - URL: <https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=9384>, в виде индивидуальных комментариев и файлов обратной связи, сообщений форума и других элементов электронного курса.

15. Перечень основной и дополнительной литературы, ресурсов интернет, необходимых для освоения дисциплины (список литературы оформляется в соответствии с требованиями ГОСТ и используется общая сквозная нумерация для всех видов источников)

а) основная литература:

№ п/п	Источник
-------	----------

1.	Герчикова, И.Н. Менеджмент : учебник / И.Н. Герчикова. — М. : ЮНИТИ, 2012. — 501 с.
	Лукашевич В. В., Астахова Н. И. Менеджмент: учебное пособие / В. В. Лукашевич, Н. И. Астахова. – М. : Юнити-Дана, 2012. – 254 с. Режим доступа URL : http://old.biblioclub.ru/index.php?page=book&id=118326&sr=1

б) дополнительная литература:

№ п/п	Источник
1.	Минцберг Г. , Альстранд Б. , Лампель Ж. Стратегическое сафари = Strategy Safari. A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management : экскурсия по джунглям стратегического менеджмента. - М.: Альпина Паблишер, 2016. - 365 с. Режим доступа: http://biblioclub.lib.vsu.ru/index.php?page=book_view_red&book_id=428137
2.	Кузнецов Б. Т. Стратегический менеджмент: учебное пособие. - М.: Юнити-Дана, 2012. - 624 с. Режим доступа: https://biblioclub.lib.vsu.ru/index.php?page=book_view_red&book_id=117473
3.	Peng, Mike W. Global Strategic Management 3rd Edition. – Thomson Wardsworth, 2013. – 560 p.
4.	Долгов А. И. Стратегический менеджмент. Учебное пособие 3-е изд., стереотип. - М.: Флинта, 2011. - 278 с. ЭБС http://www.biblioclub.ru/catalog/452/ (30.05.2011) http://mybrary.ru/users/personal/read/strategicheskiy-menedjment-uchebnoe-posobie

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

№ п/п	Источник
1.	Каталог ЗНБ ВГУ. – URL: https://lib.vsu.ru/
2.	ЭБС Издательства «Лань» – <URL: https://e.lanbook.com/
3.	ЭБС «Университетская библиотека Online» – <URL: https://biblioclub.ru/
4.	Шилова И.В. ЭУК «Международный стратегический менеджмент» - URL https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=9384 ,

16. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы

№ п/п	Источник
1	Конспекты лекций, размещенные на https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=9384 ,
2	Задания для практических занятий, размещенные на https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=9384 ,

17. . Образовательные технологии, используемые при реализации учебной дисциплины, включая дистанционные образовательные технологии (ДОТ, электронное обучение (ЭО), смешанное обучение):

Дисциплина реализуется с применением элементов электронного обучения и дистанционных образовательных технологий (ЭОиДОТ) («Электронный университет»).

18. Материально-техническое обеспечение дисциплины:

Компьютерный класс: 25 персональных компьютеров HP ProDesk 400 G5 DM/SATA 1Tb/Мо нитор ЖК 21,5” BenQ BL2283, 1920*1080 LED, 16:9, 250кд, 1000:1, DC 20000000:1, 5мс, IPS, 178/178, HDMI, колонки мультимедийный проектор NEC, экран настенный 153*200. Программное обеспечение: Office Standard 2019 Single OLV NL Each AcademicEdition Additional Product, Win Pro 10 32-bit/64-bit All Lng PK Lic Online DwnLd NR. Неисключительные права на ПО Dr. Web Enterprise Security Suite Комплексная защита Dr. Web Desktop Security Suite, браузер Google Chrome, WinRAR.

19. Оценочные средства для проведения текущей и промежуточной аттестаций

Порядок оценки освоения обучающимися учебного материала определяется содержанием следующих разделов дисциплины:

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Компетенция(и)	Индикатор(ы) достижения компетенции	Оценочные средства
1	Сущность, содержание и основные понятия международного стратегического менеджмента	ПК 1 Способен осуществлять внешнеэкономическую деятельность организации на международных рынках	ПК 1.6 Оценивает эффективность осуществления внешнеэкономической деятельности	Контрольная работа
2	Формирование стратегических целей и стратегии международного предприятия		ПК 1.7 Осуществляет мониторинг и контроль внешнеэкономической сделки	Комплект практических ситуаций
3	Стратегия внешнеэкономической деятельности предприятия		ПК 1.6, 1.7	Контрольная работа. Комплект практических ситуаций
4	Реализация и контроль выполнения стратегии		ПК 1.6, 1.7	Комплект практических ситуаций
Промежуточная аттестация, форма контроля – экзамен				Перечень вопросов, пример КИМ приведены в п.20.2

20. Типовые оценочные средства и методические материалы, определяющие процедуры оценивания

20.1. Текущий контроль успеваемости

Контроль успеваемости по дисциплине осуществляется с помощью следующих оценочных средств:

20.1.1 Перечень ситуационных задач

Вариант 1.

Задание 1. Hewlett-Packard would like to conduct a survey of business attitudes to the use of color printers. Visit either www.deutschepost.de or www.royalmail.com and write a report on what support these sites will give you in terms of establishing an up-to-date and accurate sampling frame, and the sampling techniques you could use.

Задание 2. You work as the Marketing Research Manager for ABN AMRO in Amsterdam. Managers would like to know if the attitudes towards saving differ between ethnic groups. They wonder whether, given the varied population of the Netherlands, it is meaningful to segment the market according to ethnic background. A survey is planned. You have been asked to design a sampling plan for this task. Present your plan to a group of students representing the board of ABN AMRO.

Задание 3. You work as the marketing research manager for a chain of Italian restaurants. A new menu has been developed based upon organic and fair-trade produce. Before the new menu is introduced, management are concerned about how existing and potential customers will react. How would you approach the sample size calculations for this task? Present your plan to a group of students representing the board of the chain.

Вариант 2.

Задание 1. A company is planning a service that gives respite and support to carers that look after ill or disabled friends or family. It wishes to undertake a face-to-face survey of the carers. What sampling technique would you recommend for this task? Detail the stages involved in making this technique work. What would be the limitations and nearest alternative to the approach that you have recommended?

Задание 2. The Alumni Office of your University would like to conduct a survey of on-campus students who are in their final year of study. The office wishes to determine attitudes to joining alumni associations as students progress through further study and their careers. As a consultant you must

develop a quota sample. What quota variables would you use? Design a quota matrix. Base this matrix upon your chosen variables and the proportions of these variables within your University.

Задание 3. A major electric utility company would like to determine the average amount spent per household for air-conditioning during summer months. From its own records it knows how much electricity is consumed per household but not how much is spent on particular appliances and the attitudes towards the use of those appliances. Thus management believe that a survey should be conducted. What procedure would you recommend for determining the sample size?

Критерии оценивания компетенций	Уровень сформированности компетенций	Шкала оценок
Полное соответствие ответа обучающегося всем перечисленным критериям. Обучающийся демонстрирует уровень сформированности компетенций: компетенции в целом сформированы, но проявляются и используются фрагментарно, не в полном объеме, показывает знания теоретического и практического материала; грамотно и по существу строит ответы; допускает 1-2 несущественных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических задач и ситуаций, владеет необходимыми приемами и алгоритмами их решения	<i>Базовый уровень</i>	<i>Зачтено</i>
Пороговый (базовый) уровень компетенций не сформирован. Обучающийся демонстрирует отсутствие знаний теоретического материала, навыков и умений; допускает грубые ошибки в ответах и определениях; нарушает последовательность в изложении материала и решении задач	-	<i>Не зачтено</i>

20.1.2 Перечень заданий для контрольной работы

Необходимо расписать для каждого предприятия следующие элементы (типовой пример показан в таблице):

1. Миссия предприятия
2. Главная цель предприятия
3. Стратегические цели предприятия
4. Программы развития
5. Проекты для достижения программ развития
6. Мероприятия для достижения проектов предприятия

Пример для предприятия, производящего кондитерские изделия

Стратегические составляющие	Определение стратегической составляющей
Миссия предприятия	Наша продукция создана приносить радость в дом
Главная цель предприятия	Удерживать долю рынка до 30%
Стратегические цели предприятия	<ol style="list-style-type: none"> 1. производить качественный продукт 2. обеспечить информирование потребителя 3. обеспечить доступность товара для потребителя
Программы развития	<ol style="list-style-type: none"> 1. внедрить международные стандарты качества 2. участвовать в благотворительных акциях 3. развивать сотрудничество с администрацией города

<p>Проекты для достижения программ развития</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. разработать план внедрения стандартов ИСО 2. разработать план по участию в благотворительных акциях на день города, день защиты детей, день пожилого человека. 3. разработать план мероприятий по участию предприятия в социальных программах города
<p>Мероприятия для достижения проектов предприятия</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. проанализировать стандарты ИСО, использовать опыт внедрения других предприятий, согласовать стандарты с ГОСТом, назначить ответственных за разработку и внедрение, контроль исполнения. 2. оценить масштабы участия предприятия в благотворительных акциях в финансовом аспекте, разработать документацию по реализации финансовой помощи; обеспечить рекламу предприятия в средствах массовой информации, оценить затраты по рекламе, назначить ответственных за разработку и внедрение, контроль исполнения; 3. запланировать объем финансовых ресурсов на социальные программы, разработать документацию по осуществлению программы; проанализировать каналы сбыта и усовершенствовать имеющиеся площади, при увеличении реализации запланировать дополнительные площади, назначить ответственных за разработку и внедрение, контроль исполнения;

Предприятие занимается одним из следующих видов деятельности (порядковый номер обозначает номер варианта):

1. Электроэнергетика.
2. Добыча газа.
3. Добыча нефти.
4. Переработка нефти.
5. Производство минеральных удобрений.
6. Производство кинофото пленки.
7. Производство полиэтилена.
8. Производство трубопроводов из термопластов.
9. Производство лакокрасочной продукции.
10. Производство шин.
11. Производство лекарственных средств.
12. Производство синтетических моющих средств.
13. Производство мыла.
14. Производство грузовых автомобилей.
15. Производство легковых автомобилей.
16. Производство медицинской техники.
17. Производство древесины.
18. Производство бумаги.
19. Производство кирпича.
20. Производство линолеума.
21. Производство тканей.
22. производство обуви.
23. Производство мяса.

24. Производство колбас.
25. Производство животного масла.
26. Производство макаронных изделий.
27. Производство хлеба.

1. Построить матрицу Р. Купера.
2. Применить модель McKinsey.
3. Дать обоснованный прогноз действий предприятия в данных условиях.
4. На основании полученных выводов предложить план действий.

Исходные данные:

Вариант 1	
Показатели	Характеристики
Отрасль	Электроэнергетика
Экономические характеристики отрасли	Растущая отрасль – темп роста 7%
Барьеры для входа в отрасль	Значительные финансовые ресурсы, кадры, административные ресурсы
Особенности покупателей	Есть категории и с высоким платежеспособным спросом, и с низким платежеспособным спросом.
Стратегические позиции конкурентов:	
Доля на рынке конкурента № 1	-
Доля на рынке конкурента № 2	-
Доля на рынке конкурента № 3	-
Доля на рынке конкурента № 4	-
Доля на рынке конкурента № 5	-
Предприятие:	
-производство	Стандартизировано, окупаются только крупные объемы поставок.
-финансы	Самоокупаемость предприятия
-маркетинг	Функции маркетинга осуществляются неполно
-кадровый потенциал	Высокая квалификация персонала, низкая мотивация
- организация управления	Линейно-функциональная структура управления

Вариант 2	
Показатели	Характеристики
Отрасль	Добыча газа
Экономические характеристики отрасли	Растущая отрасль – темп роста 5%
Барьеры для входа в отрасль	Значительные финансовые ресурсы, кадры, административные ресурсы
Особенности покупателей	Есть категории и с высоким платежеспособным спросом, и с низким платежеспособным спросом.
Стратегические позиции конкурентов:	
Доля на рынке конкурента № 1	20%
Доля на рынке конкурента № 2	15%
Доля на рынке конкурента № 3	15%
Доля на рынке конкурента № 4	5%
Доля на рынке конкурента № 5	3%

Предприятие:	
-производство	Стандартизировано, окупаются только крупные объемы поставок.

Критерии оценивания компетенций	Уровень сформированности компетенций	Шкала оценок
Полное соответствие ответа обучающегося всем перечисленным критериям. Обучающийся демонстрирует уровень сформированности компетенций: компетенции в целом сформированы, но проявляются и используются фрагментарно, не в полном объеме, показывает знания теоретического и практического материала; грамотно и по существу строит ответы; допускает 1-2 несущественных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических задач и ситуаций, владеет необходимыми приемами и алгоритмами их решения	<i>Базовый уровень</i>	<i>Зачтено</i>
Пороговый (базовый) уровень компетенций не сформирован. Обучающийся демонстрирует отсутствие знаний теоретического материала, навыков и умений; допускает грубые ошибки в ответах и определениях; нарушает последовательность в изложении материала и решении задач	-	<i>Не зачтено</i>

20.1.3 Перечень практических ситуаций

Кейс (ситуационная задача) № 1

За стопятидесятилетнюю 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 внедрили 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 Нересяна. 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 Нересяна, Сашиного 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 персонализированную 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 Silkiense, 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?

Критерии оценивания компетенций	Уровень сформированности компетенций	Шкала оценок
Полное соответствие ответа обучающегося всем перечисленным критериям. Обучающийся демонстрирует уровень сформированности компетенций: компетенции в целом сформированы, но проявляются и используются фрагментарно, не в полном объеме, показывает знания теоретического и практического материала; грамотно и по существу строит ответы; допускает 1-2 несущественных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических задач и ситуаций, владеет необходимыми приемами и алгоритмами их решения	<i>Базовый уровень</i>	<i>Зачтено</i>
Пороговый (базовый) уровень компетенций не сформирован. Обучающийся демонстрирует отсутствие знаний теоретического материала, навыков и умений; допускает грубые ошибки в ответах и определениях; нарушает последовательность в изложении материала и решении задач	-	<i>Не зачтено</i>

20.2. Промежуточная аттестация

Промежуточная аттестация по дисциплине осуществляется с помощью следующих оценочных средств:

Перечень вопросов к экзамену:

1. Сущность международного стратегического менеджмента.
2. Стратегический контроль на глобальном и региональном уровне.
3. Основные школы стратегий.
4. Источники и способы преодоления сопротивлений стратегическим изменениям в международной компании.
5. Развитие международного стратегического управления.
6. Сущность, цели и принципы формирования миссии организации.
7. Стратегическое управление как процесс адаптации к внешней среде.
8. Структура и культура международной организации как объект стратегических изменений.
9. Новейшие концепции и подходы в области стратегического менеджмента.
10. Значение стратегического управления для успеха организации.
11. Разработка стратегии предприятия по отношению к обществу.
12. Роль и виды корпоративных стратегий.
13. Иерархия стратегий.
14. Ресурсная теория стратегического менеджмента в международных компаниях.
15. Алгоритм разработки и выбора стратегии международной организации.
16. Стратегии роста производственных и непроизводственных компаний на международном уровне.
17. Стратегии консолидации бизнеса.
18. Роль информации на разных этапах международного стратегического менеджмента.
19. Показатели синергии и оценка уровня синергии.
20. Задачи этапа реализации стратегии и функции менеджеров высшего уровня.
21. Новейшие концепции и подходы в области стратегического менеджмента.
22. Опыт разработки стратегии российскими предприятиями.

Пример контрольно-измерительного материала

заведующая кафедрой международной экономики и внешнеэкономической деятельности _____ УТВЕРЖДАЮ
Е.В. Ендовицкая
подпись ____ 202_ г.

Направление подготовки 38.04.01 «Экономика»

Дисциплина ____ Международный стратегический менеджмент ____ Курс ____ 2

Форма обучения ____ очная ____ Вид аттестации ____ промежуточная ____ Вид контроля ____ экзамен ____

Контрольно-измерительный материал №2

1. Сущность международного стратегического менеджмента.
2. Алгоритм разработки и выбора стратегии международной организации.

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

Для оценивания результатов обучения на зачете используется балльная шкала.

Соотношение показателей, критериев и шкалы оценивания результатов обучения.

Критерии оценивания компетенций	Уровень сформированности компетенций	Шкала оценок
Обучающийся демонстрирует высокий (углубленный) уровень сформированности компетенций: компетенции сформированы полностью, проявляются и используются систематически, в полном объеме, показывает глубокие знания теоретического и практического материала; исчерпывающе, грамотно и логически строит ответы; правильно обосновывает принятые решения, владеет разносторонними навыками и приемами решения практических задач и ситуаций	<i>Углубленный уровень</i>	<i>Отлично</i>
Обучающийся демонстрирует повышенный (продвинутый) уровень сформированности компетенций: компетенции в целом сформированы, но проявляются и используются фрагментарно, не в полном объеме, показывает знания теоретического и практического материала; грамотно и по существу строит ответы; допускает 1-2 несущественных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических задач и ситуаций, владеет необходимыми приемами и алгоритмами их решения	<i>Продвинутый уровень</i>	<i>Хорошо</i>
Обучающийся демонстрирует пороговый (базовый) уровень сформированности компетенций: компетенции сформированы в	<i>Базовый уровень</i>	<i>Удовлетворительно</i>

<p>общих чертах, проявляются и используются ситуативно, частично, показывает знания только теоретического материала; допускает существенные ошибки в ответах; дает недостаточно правильные формулировки определений; нарушает последовательность в изложении материала, испытывает трудности в выполнении практических заданий</p>		
<p>Пороговый (базовый) уровень компетенций не сформирован. Обучающийся демонстрирует отсутствие знаний теоретического материала, навыков и умений; допускает грубые ошибки в ответах и определениях; нарушает последовательность в изложении материала и решении задач</p>	-	<i>Неудовлетворительно</i>