

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.  
17.05.2023 г

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**  
Б1.В.ДВ.02.01 Международный стратегический менеджмент

**1. Шифр и наименование направления подготовки/специальности:**

38.04.02 «Менеджмент»

**2. Профиль подготовки/специализация:** Международный бизнес

**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 №5 от 17.05.2023 г.

**8. Учебный год:** 2023– 2024

**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 методiku 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-5)	Способен осуществлять стратегическое управление и планирование, контроль, аудит и коррекцию планов развития международных экономических отношений субъектов хозяйствования	ПК – 5.1	Осуществляет контроль процесса реализации стратегий развития международного бизнеса экономических субъектов	<b>знать:</b> принципы разработки и создания стратегии международной компании, определения ее целей и задач; <b>уметь:</b> применять анализ факторов, конкурентный и отраслевой анализ <b>владеть:</b> навыками разработки стратегии компании с применением современного инструментария
		ПК – 5.2	Обосновывает систему стандартов (нормативов), применяемых в качестве базы для сравнения (бенчмаркинг) принимаемых управленческих решений	<b>знать:</b> основные приемы выявления и оценки факторов влияния в долгосрочной и среднесрочной перспективах. <b>уметь:</b> использовать современные приемы сбора и анализа данных по мониторингу и контролю внешнеэкономической деятельности. <b>владеть:</b> инструментарием для организации мониторинга и контроля внешнеэкономических сделок
		ПК – 5.3	Выявляет причины отклонения от выбранной стратегии развития международных экономических связей и вносит предложения по коррекции намеченных планов развития	<b>знать:</b> методы выявления причин отклонений в сформированной стратегии развития. <b>уметь:</b> использовать современные приемы мониторинга и контроля стратегического развития. <b>владеть:</b> инструментарием корректировки стратегических планов

**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
		3
Аудиторные занятия	30	30
в том числе: лекции		
практические	30	30
лабораторные		
Самостоятельная работа	114	114
Форма промежуточной аттестации (зачет – 0 час. / экзамен – ___ час.)		
Итого:	144	144

### 13.1. Содержание дисциплины

п/п	Наименование раздела дисциплины	Содержание раздела дисциплины	Реализация раздела дисциплины с помощью онлайн-курса, ЭУМК *
<b>Практические занятия</b>			
1	Сущность, содержание и основные понятия международного стратегического менеджмента	Анализ среды функционирования организации: изучение макроокружения, конкурентной среды, внутренней среды компании. Уровни принятия стратегических решений: корпоративная, деловая, функциональная стратегия компании. Значение стратегии для обеспечения стабильного успеха организации.	<a href="https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=28095">https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=28095</a>
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; Канва. Практическое применение аналитических моделей в международных компаниях.	<a href="https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=28095">https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=28095</a>
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.	<a href="https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=28095">https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=28095</a>
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.	<a href="https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=28095">https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=28095</a>

### 13.2. Темы (разделы) дисциплины и виды занятий

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Виды занятий (часов)				
		Лекции	Практические	Лабораторные	Самостоятельная работа	Всего
1	Сущность, содержание и основные понятия международного		8		28	36

	стратегического менеджмента					
2	Формирование стратегических целей и стратегии международного предприятия		8		28	36
3	Стратегия внешнеэкономической деятельности предприятия		8		28	36
4	Реализация и контроль выполнения стратегии		6		30	36
	Итого:		30		114	144

#### 14. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Курс состоит из практических (тематику занятий см. выше) и самостоятельной работы. Предусмотрена текущая аттестация в тестовой форме, промежуточная в форме зачета. Для освоения дисциплины обучающимся необходимо работать с материалами и практическими заданиями, размещенными на образовательном портале Электронный университет ВГУ, ЭУК «Международный стратегический менеджмент» <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 Электронный университет ВГУ, ЭУК «Международный стратегический менеджмент» <https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=9384> в виде индивидуальных комментариев и файлов обратной связи, сообщений форума и других элементов электронного курса.

Виды самостоятельной работы: отработка навыков использования средств и возможностей изучаемых компьютерных программ, проработка учебного материала (по учебной и научной литературе), работа в электронной библиотечной системе, работа с информационными справочными системами изучаемых программ, выполнение домашних заданий (практических и теоретических).

#### 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 : <a href="http://old.biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=118326&amp;sr=1">http://old.biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=118326&amp;sr=1</a>

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 дебрям стратегического менеджмента. - М.: Альпина Паблшер, 2016. - 365 с. Режим доступа: <a href="http://biblioclub.lib.vsu.ru/index.php?page=book_view_red&amp;book_id=428137">http://biblioclub.lib.vsu.ru/index.php?page=book_view_red&amp;book_id=428137</a>
2.	Кузнецов Б. Т. Стратегический менеджмент: учебное пособие. - М.: Юнити-Дана, 2012. - 624 с. Режим доступа: <a href="https://biblioclub.lib.vsu.ru/index.php?page=book_view_red&amp;book_id=117473">https://biblioclub.lib.vsu.ru/index.php?page=book_view_red&amp;book_id=117473</a>
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 <a href="http://www.biblioclub.ru/catalog/452/">http://www.biblioclub.ru/catalog/452/</a> (30.05.2011) <a href="http://mybrary.ru/users/personal/read/strategicheskij-menedjment-uchebnoe-posobie">http://mybrary.ru/users/personal/read/strategicheskij-menedjment-uchebnoe-posobie</a>

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

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

## 16. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы

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

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

Программа курса реализуется с применением элементов электронного обучения и дистанционных образовательных технологий (ЭОиДОТ) («Электронный университет ВГУ, ЭУК «Международный стратегический менеджмент» <https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=9384>

## 18. Материально-техническое обеспечение дисциплины:

Компьютерный класс: 25 персональных компьютеров HP ProDesk 400 G5 DM/SATA 1Tb/Монитор 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, архиватор WinRAR, LibreOffice Base 6.0.3.1

## 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 5	ПК 5.1 ПК 5.2	Контрольная работа  Комплект практических ситуаций
2	Формирование стратегических целей и стратегии международного предприятия		ПК 5.2	
3	Стратегия внешнеэкономической деятельности предприятия		ПК 5.1 ПК 5.2	

4	Реализация и контроль выполнения стратегии		ПК 5.2 ПК 5.3	
Промежуточная аттестация, форма контроля – зачет				Вопросы к зачету  (перечень заданий приведен 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 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"> <li>1. производить качественный продукт</li> <li>2. обеспечить информирование потребителя</li> <li>3. обеспечить доступность товара для потребителя</li> </ol>
Программы развития	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. внедрить международные стандарты качества</li> <li>2. участвовать в благотворительных акциях</li> <li>3. развивать сотрудничество с администрацией города</li> </ol>
Проекты для достижения программ развития	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. разработать план внедрения стандартов ИСО</li> <li>2. разработать план по участию в благотворительных акциях на день города, день защиты детей, день пожилого человека.</li> <li>3. разработать план мероприятий по участию предприятия в социальных программах города</li> </ol>

<p>Мероприятия для достижения проектов предприятия</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. проанализировать стандарты ИСО, использовать опыт внедрения других предприятий, согласовать стандарты с ГОСТом, назначить ответственных за разработку и внедрение, контроль исполнения.</li> <li>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;</li> <li>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;</li> </ol>
--	---

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 кинофотопленки.
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>

### 20.1.2 Перечень практических ситуаций

#### Кейс (ситуационная задача) №1

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) №2**

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 Silkience, 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) №3**

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) №4**

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 непромышленных 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 38.04.02 «Менеджмент»

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>Высокий уровень</i>	<i>Зачтено</i>
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>Низкий уровень</i>	<i>Не зачтено</i>