

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.ОД.14 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: заочная

5. Кафедра, отвечающая за реализацию дисциплины: МЭиВЭД

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

7. Рекомендована: НМС факультета Международных отношений, протокол № 06 от 21.06.2018 г.

8. Учебный год: 2018 – 2019

Семестр(ы): 3

9. Цели и задачи учебной дисциплины:

Целью изучения дисциплины «Стратегический менеджмент» является формирование у студентов знаний, умений и навыков, необходимых для анализа и обработки экономической информации, значимой для субъектов экономических отношений, выявления экономических тенденций. Дисциплина посвящена получению систематизированных знаний и приобретению профессиональных навыков и умений в области стратегического управления организацией. В результате планомерного и систематизированного изучения теории, методологии и практики международного стратегического менеджмента студенты ознакомятся с общей концепцией стратегического управления на международном уровне, процессами планирования и реализации стратегии развития международных компаний, разовьют способности и умения применять теорию и методику курса для анализа ситуации в отрасли и в организации, оценки сильных и слабых стороны организации, разработки и реализации стратегии ее развития, обеспечивающую организации длительную жизнеспособность.

Задачи изучения учебной дисциплины: ознакомить с современными подходами и тенденциями в управлении фирмой, изучить основные понятия, концепции и модели стратегического планирования и управления, освоить приемы оценки организационно-управленческого потенциала фирмы, изучить методические основы выбора рациональной формы управления в соответствии с реальной ситуацией, изучить и приобрести практические навыки использования инструментария стратегического управления.

10. Место учебной дисциплины в структуре ООП: Курс «Международный стратегический менеджмент» 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-7	способность, используя отечественные и зарубежные источники информации, собрать необходимые данные, проанализировать их и подготовить информационный обзор и/или аналитический отчет	знать: принципы разработки и создания стратегической миссии международной компании, 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. 1,5 / 54

Форма промежуточной аттестации зачет

13. Виды учебной работы

Вид учебной работы	Трудоемкость			
	Всего	По семестрам		
		Семестр 1		...
Аудиторные занятия		16		
в том числе:		6		
лекции				
практические		10		
лабораторные		-		
Самостоятельная работа		38		
Форма промежуточной аттестации		зачет		
Итого:		54		

13.1. Содержание дисциплины

п/п	Наименование раздела дисциплины	Содержание раздела дисциплины
1	Сущность, содержание и основные понятия 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.
2	Формирование стратегических целей и стратегии 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)				
		Лекции	Практические	Лабораторные	Самостоятельная работа	Всего
1	Сущность, содержание и основные понятия стратегического менеджмента	1	2		10	13
2	Формирование стратегических целей и стратегии предприятия	2	2		8	12
3	Стратегия внешнеэкономической деятельности предприятия	1	2		10	13
4	Реализация и контроль выполнения стратегии	2	4		10	16
	Итого:	6	10	-	38	54

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

б) дополнительная литература:

№ п/п	Источник
3	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 Паблишер, 2016. - 365 с. Режим доступа: https://biblioclub.lib.vsu.ru/index.php?page=book_view_red&book_id=428137
4	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

5	Стратегическое управление : учебно-методическое пособие для вузов : [для магистрантов очного, очно-заочного и заочного отд-ний экон. фак. : для направления 080200.68 - Менеджмент] / Р.Г. Пожидаев ; Воронеж. гос. ун-т .— Воронеж : ИПЦ ВГУ, 2011 .— 31, [1] с. Режим доступа: http://www/lib.vsu.ru/elib/texts/method/vsu/m11-244.pdf
6	Гавриленко В.М. Менеджмент : конспект лекций в схемах / В.М. Гавриленко. – М. : А-Приор, 2010. – 190 с. Режим доступа URL : //old.biblioclub.ru/index.php?page=book_view&book_id=56333
7	Журналы: Менеджмент в России и за рубежом. Российский журнал.
8	Peng, Mike W. Global Strategic Management 3rd Edition. – Thomson Wardsworth, 2013. – 560 p.
9	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	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	ЭБС «Консультант студента»
14	ЭБС «Университетская библиотека online»
15	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 международного стратегического менеджмента
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

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 продукт2. обеспечить информирование потребителя3. обеспечить доступность товара для потребителя
Программы развития	<ol style="list-style-type: none">1. внедрить международные стандарты качества2. участвовать в благотворительных акциях3. развивать сотрудничество с администрацией города
Проекты для достижения программ развития	<ol style="list-style-type: none">1. разработать план внедрения стандартов ИСО2. 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 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.

Пример задания для самостоятельной работы №2

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.

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-7 способность, используя отечественные и зарубежные источники информации, собрать необходимые данные, проанализировать их и подготовить информационный обзор и/или аналитический отчет	знать: принципы разработки и создания миссии компании, 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 (иметь навык(и)): 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 международного стратегического менеджмента;
- 2) умение применять методы формирования и выбора стратегии на корпоративном уровне;
- 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.

Критерии оценивания компетенций	Уровень сформированности компетенций	Шкала оценок
---------------------------------	--------------------------------------	--------------

<p>Ответ на контрольно-измерительный материал не соответствует одному из перечисленных показателей, но обучающийся дает правильные ответы на дополнительные вопросы. Недостаточно продемонстрировано знание современного состояния стратегического менеджмента, содержатся отдельные пробелы в идентификации методов планирования и контроля стратегий.</p>	<p>Базовый уровень</p>	<p>Зачтено</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 стратегического менеджмента, типологии стратегий и методик оценки эффективности, 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. Сущность международного стратегического менеджмента.
2. Стратегический контроль на глобальном и региональном уровне.
3. Основные школы стратегий.
4. Источники и способы преодоления сопротивления 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 КИМ

1. Стратегии роста производственных и непроизводственных компаний на международном уровне.
2. Структура и культура международной организации как объект стратегических изменений.
3. Задача. Компания ЗАО «Строймонтаж» занимается изготовлением и продажей строительных материалов. Данные по объемам продаж компании и ее основных конкурентов приведены в таблице.

Основные показатели деятельности ЗАО «Строймонтаж» и ее основных конкурентов

Направление деятельности	Объем продаж, 2016 г., тыс. руб.	Объем продаж, 2017 г., тыс. руб.	Объем продаж основного конкурента, 2017 г., тыс. руб.	Емкость регионального рынка, 2017 г., тыс. руб.
Кафельная напольная плитка	1250	1500	1400	12400
Кафельная настенная плитка	2700	2700	2600	31000
Плитка для бассейнов	2810	2848	3200	6672

Используя матрицу BCG, определите, от каких направлений деятельности следует отказаться, в какие – осуществлять инвестиции.

19.3.2 Перечень практических заданий Кейс (ситуационная задача) №1

За столетидесятилетнюю 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 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 отличительный 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 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) №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 заданий для контрольных работ

Пример тестового задания

1. К основным понятиям стратегического менеджмента относятся:
 - 1) структурные подразделения
 - 2) самостоятельные хозяйствующие подразделения
 - 3) конкуренты и поставщики
 - 4) структура организации
2. Высшим уровнем стратегического менеджмента является:
 - 1) деловой уровень
 - 2) корпоративный уровень
 - 3) функциональный уровень
 - 4) многоотраслевой
3. Объектами стратегического менеджмента являются:
 - 1) исследование и развитие
 - 2) производство
 - 3) маркетинг
 - 4) различные виды стратегий организации

4. Какая комбинация сочетания параметров предприятия (отрасль , организация, продукт и рыночная привлекательность) связана с проведением стратегии обычных изменений?

- 1) рыночная привлекательность + отрасль
- 2) рыночная привлекательность + продукт + организация
- 3) рыночная привлекательность + продукт
- 4) рыночная привлекательность + организация

19.3.5 Темы докладов

1. Особенности оперативного и стратегического управления фирмой на международном уровне.
2. Необходимость стратегического менеджмента для международной компании.
3. Стратегическое управление как совокупность взаимосвязанных управленческих процессов в международной компании.
4. Проблемы и трудности международного стратегического управления.
5. Анализ и выбор стратегии поведения как основа стратегического управления.
6. Выполнение стратегии – залог успеха и достижения поставленных целей.
7. Определяющая роль высшего руководства в выполнении стратегии фирмы.
8. Оценка и контроль выполнения стратегии.
9. Определение миссий и целей стратегического управления.
10. Необходимость поддержания баланса между организацией и внешней средой.
11. Широкое и узкое понимание миссии организации.
12. Факторы, оказывающие влияние на определение миссии.
13. Требования, предъявляемые к целям при их формировании.
14. Основные действия и шаги при выборе стратегии фирмы.
15. Основные стадии выполнения стратегии.
16. Анализ организационной структуры с позиции выполнения стратегии фирмы.
17. Роль организационной структуры с позиции выполнения стратегии фирмы.
18. Роль организационной культуры в реализации стратегии.
19. Видимые и скрытые элементы стратегии фирмы.
20. Цели фирмы как способ объединения людей и важнейшая задача стратегического менеджмента.
21. Стратегический менеджмент как непрерывный процесс.
22. Эффективность стратегического менеджмента и лидеры стратегических изменений.
23. Формулирование миссии для функциональных служб.
24. Значение целевых установок для деятельности организации.
25. Основная концепция формирования стратегии на каждом организационном уровне.
26. Особенности стратегии роста малых фирм.
27. Особенности стратегии роста средних фирм.
28. Особенности стратегии роста крупных фирм.
29. Важность мобилизации ресурсов для выполнения стратегии.
30. Факторы, определяющие успех фирмы.
31. Качество трудовых ресурсов - залог выполнения стратегии фирмой.
32. Стратегия фирмы как единство миссии фирмы и иерархии целей фирмы.
33. Стратегическое решение как сфера риск-менеджмента.
34. Прогнозирование стратегических последствий принимаемых решений.
35. Стратегическое видение и предвидение.
36. Реактивные и предвидящие способности при принятии стратегических и оперативных решений.
37. Формальное и неформальное лидерство.
38. Стратегическое и оперативное маневрирование фирмы в меняющейся обстановке.
39. Функции стратегического контроллинга.
40. Мотивация стратегических изменений.
41. Мировые лидеры стратегических изменений.

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 38.04.02 Менеджмент

Дисциплина Б1.В.ОД.14 Международный стратегический менеджмент

Профиль подготовки: Международный бизнес

Форма обучения очная

Учебный год 2018 - 19

Ответственный исполнитель
Зав. кафедрой *МЭ и ВЭД*



Е.В. Ендовицкая 02.07.2018 г.

Исполнители

Преподаватель кафедры
МЭ и ВЭД

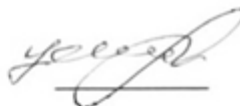


А.А. Болдырихин 02.07.2018 г.

СОГЛАСОВАНО

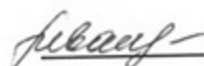
Куратор ООП ВО

по направлению/ специальности



Ю.В. Шурчкова 02.07.2018 г.

Зав. отделом обслуживания ЗНБ



М.А. Иванова 02.07.2018 г.

Программа рекомендована НМС факультета Международных отношений,
протокол № 06 от 21.06.2018г.