

**МИНОБРНАУКИ РОССИИ**  
**Ярославский государственный университет им. П.Г. Демидова**

Кафедра мировой экономики и статистики

УТВЕРЖДАЮ  
Декан экономического факультета



Д.Ю. Брюханов

(подпись)

«12» мая 2021 г.

**Рабочая программа дисциплины**  
**«Теория и практика международного бизнеса»**

Направление подготовки  
38.03.01 Экономика

Направленность (профиль)  
Мировая экономика и международный бизнес

Форма обучения  
Очная

Программа одобрена  
на заседании кафедры  
от «12» мая 2021 г., протокол №10

Программа одобрена НМК  
экономического факультета  
протокол №6 от «12» мая 2021 г.

Ярославль

## **1. Цели освоения дисциплины**

Целью освоения дисциплины «Теория и практика международного бизнеса» является объяснение фундаментальных причинно-следственных связей и закономерностей развития мировой экономики и системы международных экономических отношений во взаимосвязи с развитием технологий, интернационализацией производства, активной ролью государств и международных институтов в мировом развитии. Курс призван объяснить, чем и почему различаются между собой разные страны; дать представление об экономических и политических основах международной торговли и международных инвестиций; исследовать стратегии и структуры международных фирм; оценить специфические роли различных функций международного бизнеса.

Задачи курса:

- формирование у студентов бакалавриата основных знаний о структуре, взаимодействии и особенностях деятельности хозяйствующих агентов и субъектов мирохозяйственной системы, а также фундаментальных представлений о закономерностях, особенностях и тенденциях развития мировой экономики в единстве и взаимосвязи с национальными экономическими системами;
- формирование у студентов бакалавриата широкого профессионального кругозора и эрудиции, позволяющих проводить сопоставления, анализ и обобщения и делать выводы по вопросам компаративного анализа этапов, показателей и динамики экономического развития отдельных стран и регионов мировой хозяйственной системы;
- формирование у студентов бакалавриата способности к научному анализу процессов, явлений, фактов состояния и развития мировой экономики, умения видеть сущность явлений за их внешними формами и вскрывать главные движущие силы мирового экономического развития;
- формирование способности анализировать и интерпретировать абсолютные и относительные экономические показатели, характеризующие уровень развития и состояние мировой экономики, а также их динамику, включая показатели и рейтинги глобальной конкурентоспособности стран, корпораций, индикаторы технологического развития, показатели международного разделения труда и мировых рынков факторов и продуктов производства;
- формирование способности подготовки, систематизации, представления и визуализации материалов профессионального характера, умения четко и ясно формулировать, аргументировать и презентовать собственную позицию по обсуждаемым вопросам.

## **2. Место дисциплины в структуре ОП бакалавриата**

Дисциплина «Теория и практика международного бизнеса» относится к обязательным дисциплинам вариативной части Блока 1. В ходе освоения курса будущие бакалавры изучают теоретические подходы к современному международному бизнесу, основные особенности организации и проведения бизнес-операций за рубежом. Также студенты осваивают практический опыт развития международного бизнеса в России и за

рубежом. Изучение дисциплины опирается, с одной стороны, на знания, полученные из курсов экономической теории, микро- и макроэкономики, эконометрики, мировой экономики и международных экономических отношений и других предшествующих дисциплин, а с другой, закладывает основы освоения последующих специальных предметов: «Международные рынки товаров и услуг», «Международная торговля», «Международные фондовые рынки», «Международные валютно-кредитные и финансовые отношения», «Международные инвестиции», «Внешнеэкономическая деятельность» и др. В целом курс призван заложить в сознание обучающихся опорный каркас знаний и представлений о современной мировой трансграничной бизнес-практике компаний.

Также дисциплина связана логически, содержательно и методически со следующими дисциплинами ООП бакалавриата по направлению подготовки «Экономика»:

– *история*. «Теория и практика международного бизнеса» является последующей в цепочке преемственности. Востребует исторические знания закономерностей и особенностей перехода отдельных стран к более высоким общественно-экономическим формациям; истории великих географических открытий; истории прогресса естествознания и техники; истории колониальных империй, их формирования, расцвета и заката; истории мореплавания; промышленной революции и особенностей перехода к фабричной системе производства; истории мировых войн и экономических кризисов и др.

– *философия*. «Теория и практика международного бизнеса» является последующей в цепочке преемственности. Востребует, конкретизирует общеполитические знания: законов диалектики и философских категорий (форма и содержание; причина и следствие; единичное, частное, особенное, общее, всеобщее; личность и общество; национальное и глобальное).

– *иностранный язык*. Необходим для непосредственного знакомства и работы с информационными источниками и статистическими базами данных международных организаций, рейтинговыми системами и пр. «Теория и практика международного бизнеса» является последующей в цепочке преемственности, т.к. опирается на знание иностранного языка, достаточное для понимания и общения по основным вопросам и проблематике курса. Одновременно является предшествующей в формировании навыков профессионального иностранного языка, т.к. в ходе изучения дисциплины работа с первоисточниками на иностранных языках, официальных для международных организаций, расширяет словарный запас, лексику и диапазон знания за счет новой профессиональной терминологии.

– *микроэкономика*. «Теория и практика международного бизнеса» является последующей в цепочке преемственности, так как опирается на «входные» знания обучающихся по таким категориям и областям, как: конкуренция и монополия, олигополистическая структура рынка, цена равновесия, методы неценовой конкуренции, монополия и ее виды и др.

– *макроэкономика*. «Теория и практика международного бизнеса» является последующей в цепочке преемственности, так как опирается на «входные» знания обучающихся по таким категориям и областям, как: теория экономического роста, модели стимулирования экономического роста, методы государственного регулирования, инвестиции и их виды, инвестиционная политика и др.

– *маркетинг*. «Теория и практика международного бизнеса» является предшествующей в цепочке преемственности, т.к. формирует знания, позволяющие более

глубоко освоить категории маркетинга с учетом его международной составляющей: сегментирование рынков, комплекс маркетинга, товародвижение, стимулирование спроса, выход на новые рынки, каналы сбыта и др.

– *менеджмент*. «Теория и практика международного бизнеса» является предшествующей в цепочке преемственности, т.к. формирует знания, позволяющие более глубоко освоить положения и категории менеджмента с учетом его международной составляющей, включая изучение стратегического международного менеджмента, стратегий локализации, международного аутсорсинга, глобальных цепочек добавленной стоимости и др.

### 3. Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения ОП бакалавриата

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих элементов компетенций в соответствии с ФГОС ВО, ООП ВО и приобретение следующих знаний, умений, навыков:

Формируемая компетенция (код и формулировка)	Индикатор достижения компетенции (код и формулировка)	Перечень планируемых результатов обучения
<b>Профессиональные компетенции</b>		
<b>ПК-3 (РЭ)</b>  Способен к поиску информации о потенциальных партнерах и анализу поступающих коммерческих предложений на внешних рынках	<b>ПК-3 (РЭ)-1.4.</b>  Осуществляет поиск информации о потенциальных партнерах  Проводит анализ поступающих коммерческих предложений на внешних рынках	Знает особенности применения теорий и моделей международного бизнеса в сфере поиска информации о потенциальных партнерах на внешних рынках  Умеет анализировать и обосновывать целесообразность поступающих от внешних партнеров коммерческих предложений

### 4. Объем, структура и содержание дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины составляет 5 зачетных единиц, 180 акад. часов.

№ п/п	Темы (разделы) дисциплины, их содержание	Семестр	Виды учебных занятий, включая самостоятельную работу студентов, и их трудоемкость (в академических часах)	Формы текущего контроля успеваемости  Форма промежуточной аттестации (по семестрам)
			Контактная работа	

			лекции	практические	лабораторные	консультации	аттестационные испытания	самостоятельная работа	
1	Задачи, предмет и объект дисциплины «ТиПМБ»	6	2	2		1		6	Устный опрос по лекции и топ-25 выводов по лекции
2	Глобализация	6	2	2				6	Устный опрос по лекции, топ-25 выводов, решение кейсов 1 и 2, подготовка рефератов
3	Теория международной торговли	6	4	4				8	Выполнение индивидуального задания, топ-25 выводов по лекции, решение кейса 3
4	Государство в международной торговле	6	4	2				10	Деловая игра и топ-25 выводов, решение кейса 4
5	Таможенное регулирование внешнеэкономических сделок	6	2	4		1		10	Устный опрос по лекции и кроссворд по терминологии
6	Прямые иностранные инвестиции	6	2	2				8	Дискуссия и топ-25 выводов, решение кейса 5
7	Международная предпринимательская деятельность: природа, специфика и формы	6	2	2				8	Решение кейса 7, подготовка рефератов
8	Транснациональный бизнес: своеобразие целей и своевременные модификации деловой активности	6	2	2				6	Решение кейсов 8 и 10, подготовка рефератов
9	Стратегии корпоративного развития международного бизнеса компании	6	2	2		1		9	Решение кейса 6, подготовка рефератов
10	Международный бизнес и экономика России	6	4	2				6	Дискуссия, подготовка рефератов
11	Корпоративное управление в компании, ведущей международный бизнес: основные принципы	6	2	2		-		10	Устный опрос по лекции, решение кейса 9
						2	0,5	33,5	Экзамен
	<b>Всего</b>		<b>28</b>	<b>26</b>	<b>-</b>	<b>5</b>	<b>0,5</b>	<b>120,5</b>	

**Содержание разделов дисциплины:**

## **Тема 1. Задачи, предмет и объект дисциплины «Теория и практика международного бизнеса»**

Природа и сущность международного бизнеса и его роль в современной мировой экономике. Предмет курса «Теория и практика международного бизнеса». Субъекты и объекты международной предпринимательской деятельности. Цели и задачи курса. Общая логика изложения тем дисциплины. Промышленная кооперация – форма международного разделения труда. Особенности и преимущества промышленной кооперации для развития международного бизнеса. Кооперационная природа международной предпринимательской деятельности. Активизация участия российских бизнес-структур в международной промышленной кооперации как условие повышения уровня их включения в международный бизнес.

## **Тема 2. Глобализация**

Сущность глобализации: глобализация рынков и производства. Появление глобальных институтов. Движущие силы глобализации. Изменения в национальной структуре глобальной экономики. Изменяющаяся природа транснационального предприятия. Споры о глобализации. Менеджмент в условиях глобального рынка. Этика в международном бизнесе. Управление глобальными человеческими ресурсами. Глобальный маркетинг.

## **Тема 3. Теория международной торговли**

Обзор теории торговли. Меркантилизм. Абсолютное преимущество. Сравнительное преимущество. Теория Хекшера-Олина. Теория жизненного цикла товара. Новая теория торговли. Международная торговля и платежный баланс. Национальное конкурентное преимущество: «бриллиант Портера». Мировые фармацевтические кластеры – точки роста глобального фармацевтического рынка. Детерминантный анализ. Основные выводы для менеджеров.

## **Тема 4. Государство в международной торговле**

Инструменты торговой политики: пошлины, субсидии, импортные квоты и добровольные экспортные ограничения, требования местного компонента, административные политики, антидемпинговые политики. Аргументы в поддержку вмешательства государства: политические: защита рабочих мест и отраслей; национальная безопасность; ответные меры; защита потребителей; достижение целей внешней политики; защита прав человека; экономические: аргумент о неокрепшей отрасли; стратегическая торговая политика. Обновленный аргумент в пользу свободной торговли. Развитие мировой торговой системы.

## **Тема 5. Таможенное регулирование внешнеэкономических сделок**

Таможенное законодательство ЕАЭС. Таможенные документы. Таможенное оформление и таможенный контроль. Кто декларирует товары при осуществлении

внешнеэкономических сделок. Подача таможенной декларации в таможенный орган. Таможенная пошлина. Таможенная стоимость. Система определения таможенной стоимости товаров. Метод по стоимости сделки с ввозимыми товарами. Метод по стоимости сделки с идентичными товарами. Метод по стоимости сделки с однородными товарами. Метод вычитания. Метод сложения. Резервный метод. Как рассчитать таможенную пошлину. Льготы по уплате таможенных платежей. Тарифные преференции. Правила прямой поставки и непосредственной закупки. Тарифные льготы. Таможенные сборы. Общие положения об уплате таможенных платежей.

## **Тема 6. Прямые иностранные инвестиции**

Прямые иностранные инвестиции в мировой экономике. Теории прямых иностранных инвестиций. Источники ПИИ. Формы ПИИ: приобретение или инвестиции с нулевого цикла. Политическая идеология и прямые иностранные инвестиции. Выгоды и издержки ПИИ. Выгоды для страны реципиента: эффекты переноса ресурсов; повышение занятости; влияние на платежный баланс; влияние на конкуренцию и экономический рост. Издержки страны-реципиента: негативное влияние на конкуренцию, на платежный баланс; национальный суверенитет и автономия. Инструменты государственной политики и ПИИ. Выводы для менеджеров.

## **Тема 7. Международная предпринимательская деятельность: природа, специфика и формы**

Условия и предпосылки предпринимательской деятельности в международной сфере. Сущность международного бизнеса. Объект и субъекты международной предпринимательской деятельности. Отличительные особенности бизнеса в международной сфере. Классификация форм международного бизнеса: общее и особенное. Международное перемещение активов. Эволюция стратегий бизнеса. Стратегия отдельного предприятия. Стратегия частичной интеграции. Комплексная бизнес-стратегия. Значение внутренней и внешней среды бизнеса с позиций международных бизнес-отношений. Механизм международного бизнеса. Роль международного предпринимательства в осуществлении качественных преобразований в мировом хозяйстве. Риски в системе международных бизнес-отношений.

## **Тема 8. Транснациональный бизнес: своеобразие целей и своевременные модификации деловой активности**

Транснациональный бизнес – форма международного бизнеса. Виды транснационального бизнеса. Цели бизнес-деятельности. Особенности создания и организации деятельности транснациональных компаний (ТНК). Филиальная политика ТНК. Инвестиционный и производственный потенциал ТНК. Инновационный потенциал малых ТНК: современные модификации. Многонациональные корпорации: специфика и результативность бизнеса. Тенденции развития транснационального бизнеса. Международная субконтракция и аутсорсинг. Глобальный бизнес: характеристика параметров и возможностей. Глобальный бизнес как форма международного бизнеса и

средство разрешения глобальных проблем. Специфика взаимодействия глобального бизнеса с другими формами международного бизнеса. Последствия глобального бизнеса.

## **Тема 9. Стратегии корпоративного развития международного бизнеса компании**

Стратегии корпоративного развития международного бизнеса: особенности, виды. Особенности привлечения и использования иностранных активов. Природа заграничных активов. Значение зарубежного бизнеса для национальной экономики государств-участников. Условия развития партнерских отношений в режиме «нерезидент» – «резидент». Оценка зарубежными партнерами рациональности их участия в иностранном бизнесе. Значение иностранного бизнеса для экономики страны-организатора. Бизнес за рубежом как специфическая форма международного бизнеса. Бизнес за рубежом с позиций национальных бизнес-структур зарубежной страны-участницы. Стратегии международной рыночной деятельности и стратегии подлинного международного производства. Стадии стратегического развития международного производства компании. Отсутствие зарубежного производства - начало зарубежной экспансии - начало зарубежного производства - существенное расширение зарубежных операций - существенная реорганизация и рационализация международного бизнеса компании. Тенденции развития зарубежного бизнеса.

## **Тема 10. Международный бизнес и экономика России**

Россия в мировой экономике – современное состояние: место и роль. Характеристика проблем, стоящих перед российским предпринимательством. Экономика Российской Федерации: трудности, потребности и возможности использования преимуществ международного бизнеса в интересах ускорения экономического развития. Мотивы активизации интеграции бизнес-структур России в международной предпринимательской деятельности. Российские бизнес-структуры: подходы к выбору зарубежных партнеров. Бизнес-структуры России в системе международного бизнеса. Оптимизация вовлечения российских национальных активов в международные бизнес-операции – перспектива развития народного хозяйства России. Роль международного бизнеса в ускорении перехода российской экономики к условиям цивилизованного рынка.

## **Тема 11. Корпоративное управление в компании, ведущей международный бизнес: основные принципы**

Понятие корпоративного управления. Принципы корпоративного управления: открытость, прозрачность, ответственность, подотчетность, отношения в коллективе и в совете директоров, среда взаимодействия, профессионализм, иерархия интересов, общая приверженность общекорпоративным интересам. Работа советов директоров корпораций и ее стили. Факторы, определяющие выбор стиля совета директоров. Методика диагностики корпоративного стиля управления с помощью балльной оценки Типичные модели управления для советов директоров: «штампующий совет», «совет как представитель интересов», «профессиональный совет», «клуб джентльменов». Параметры оценки корпоративного стиля. Традиции. Взаимодействие. Инновационность. Конфликт. Контроль. Принятие решений. Общение. Лидерство. Доверие. Конформизм.



## **5. Образовательные технологии, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине.**

**Лекции.** Содержание лекции должно охватывать либо тему в целом, либо ее логически завершенную часть. Последовательность изложения лекционного материала должна по возможности учитывать его востребованность в параллельно выполняемых заданиях. Одновременно для лучшего восприятия лекционного материала используется визуальный материал в виде презентаций PowerPoint. Это позволяет одновременно задействовать несколько каналов восприятия и за счет постоянного переключения каналов, достичь большей концентрации внимания. Презентации сопровождаются примерами из практики, что способствует лучшему запоминанию материала.

Структурное изложение лекции должно способствовать появлению и постоянному поддержанию интереса к изучаемой теме, что достигается за счет приведения достаточного количества примеров из практики, как положительных, так и отрицательных. Объяснение конкретных причин, механизмов, последствий тех или иных событий, происходящих в мировой экономике, на конкретных примерах ведет к появлению мотивации на получение знаний из этой области. По этим причинам логика изложения материала должна быть построена от примеров к теории, а не наоборот. Возможно использование одного примера по всей теме изучения, или нескольких, но в этом случае слушатели чаще запоминают избирательно, в зависимости от нестандартности приведенного случая, что может отрицательно сказаться на комплексном понимании движущих сил международно-экономического развития.

Для контроля понимания материала и используемых методов необходимо в процессе лекции поддерживать обратную связь с аудиторией, построенную различными способами, как путём иллюстрирования, приведения собственных примеров слушателями, что позволяет отследить уровень понимания отдельных теоретических вопросов, так и в форме диалогового обсуждения и даже возможной (но без злоупотребления) фронтальной дискуссии по основным (важным) структурным блокам темы.

Таким образом, в качестве основного для курса был выбран метод проблемной лекции с элементами лекции-визуализации. Материал лекций излагается не в виде информационного сообщения, необходимого к запоминанию, а как набор задач, необходимых к решению. Преподавателем вводятся определенные взгляды, различные точки зрения по вопросам курса. Так студенты могут лично убедиться в разнородности информации, в существовании различных ее интерпретаций среди ученых и практиков и в сложности принятия решений в условиях недостатка информации. В рамках занятия ставятся проблемные ситуации, из которых студенты совместно с преподавателем пытаются найти выход. Проблемные вопросы касаются, прежде всего, прогнозов и тенденций мирового рынка.

**Практические занятия** включают два типа работ:

- Индивидуальная работа
- Групповая работа

**Индивидуальная работа** строится различными способами, как традиционными, в виде устного опроса, в случае если есть необходимость проверить уровень подготовки и наличие знаний, для выполнения последующих более практико-ориентированных заданий (кейсы, ситуации и т.п.), так и нетрадиционными: самостоятельная формулировка

студентами наиболее важных выводов по пройденному материалу. Эта оценка позволяет отсеять тех слушателей, кто в групповой работе может либо не приносить никакой ценности для группы, либо наоборот вносить деструктивный элемент в обсуждение за счет низкого (недостаточного) уровня знаний.

**Групповая работа** подразумевает командное обсуждение кейсов, ситуаций, представленного в последующем в виде краткого отчета и презентации. Проведение занятий в подобной форме предполагает переход от метода накопления знаний к практико-ориентированному обучению студентов. В результате проведения индивидуального анализа, обсуждения в группе, определения проблем, нахождения альтернатив, выбора действий и плана их выполнения студенты получают возможность развивать навыки мироэкономического анализа и стратегического планирования.

#### **Методические рекомендации по работе с конкретной проблемной ситуацией.**

Проблемная ситуация не должна быть ограничена одной темой изучаемой дисциплины. Ситуация должна быть взаимосвязана с другими проблемами и вопросами. Обучающиеся должны использовать навыки нахождения междисциплинарных связей.

В ходе анализа проблемной ситуации студенты должны уметь выявить именно внутренние причины, а не их внешние проявления.

Обучающиеся должны продемонстрировать понимание концепций, идей и подходов, описанных в курсе, а также умение использовать их для анализа конкретной ситуации и для выработки рекомендаций. Обычно проблемную ситуацию можно интерпретировать несколькими способами, и студенты должны быть готовы к выявлению неопределенности и неоднозначности. Подход к работе с практической ситуацией должен быть системным.

Творческий аспект применения этих интерактивных форм обучения позволяет повысить эффективность образовательного процесса, за счет усиления познавательного интереса. Опыт, полученный при решении кейса, может оказаться даже более продуктивным в сравнении с приобретенным в профессиональной деятельности. Это происходит по нескольким причинам: инновационные методы позволяют увеличить масштаб охвата действительности, наглядно представить последствия принятых решений, дают возможность проверить альтернативные решения. Эмоциональный аспект интерактивных форм обучения повышает интерес участников к образовательному процессу, вовлекая в решение задач. Поэтому необходимо осуществлять обучение с усилением применения индивидуального подхода, развития творческих способностей, опираясь на их самостоятельную работу, активные формы и методы обучения.

**Деловая игра** – организация образовательного процесса, основанная на реконструкции моделей поведения в рамках предложенных сценарных условий. Используется моделирование различных ситуаций, связанных с выработкой и принятием совместных решений, реконструкцией функционального взаимодействия в коллективе и т.п. В деловой игре обучение студентов происходит в процессе совместной деятельности. При этом каждый решает свою отдельную задачу в соответствии со своей ролью и функцией.

**Дискуссия или круглый стол** – коллективное обсуждение какого-либо спорного вопроса, проблемы, сопоставление информации, идей, мнений, предложений. Этот метод позволяет закрепить полученные ранее знания, восполнить недостающую информацию, сформировать умения решать проблемы, научить культуре ведения дискуссии, выработать у студентов профессиональные умения излагать мысли, аргументировать свои

соображения, обосновывать предлагаемые решения и отстаивать свои убеждения.

**Мозговой штурм, мозговая атака** – оперативный метод решения проблемы на основе стимулирования творческой активности, при котором студентам предлагают высказывать как можно большее количество вариантов решения, в том числе самых фантастичных. Затем из общего числа высказанных идей отбирают наиболее удачные, которые могут быть использованы на практике. Цель мозгового штурма – создать новые идеи, получить лучшую идею или лучшее решение.

## **6. Перечень лицензионного и (или) свободно распространяемого программного обеспечения, используемого при осуществлении образовательного процесса по дисциплине**

В процессе осуществления образовательного процесса используется программное обеспечение:

- операционная система Windows;
- программы Microsoft Office;
- Adobe Acrobat Reader DC.

## **7. Перечень современных профессиональных баз данных и информационных справочных систем, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (при необходимости)**

В процессе осуществления образовательного процесса по дисциплине используются:

- справочная правовая система ГАРАНТ (<https://www.garant.ru/>);
- справочная правовая система Консультант Плюс (<http://www.consultant.ru/>);
- автоматизированная библиотечно-информационная система «БУКИ-NEXT»  
[http://www.lib.uniyar.ac.ru/opac/bk\\_cat\\_find.php](http://www.lib.uniyar.ac.ru/opac/bk_cat_find.php).

## **8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины**

### **а) основная литература:**

1. Дерен, В. И. Экономика и международный бизнес : учебник и практикум для вузов / В. И. Дерен, А. В. Дерен. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 326 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14389-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/494604>.

2. Карачев, И. А. Теория и практика международного бизнеса: учебно-методическое пособие / И. А. Карачев ; Яросл. гос. ун-т им. П. Г. Демидова. — Ярославль : ЯрГУ, 2020. — 96 с.; То же – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.lib.uniyar.ac.ru/edocs/iuni/20200806.pdf> (Электронные версии изданий сотрудников - ЭБ ЯрГУ).

3. Международный менеджмент : учебник для бакалавров / Е. П. Темнышова [и др.] ; под редакцией Е. П. Темнышовой. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 456 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-2424-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/425888>.

### **б) дополнительная литература:**

1. Хилл, Ч. Международный бизнес / Ч. Хилл; пер. с англ. В. Кузина. - 8-е изд. - СПб.: Питер, 2013. – 686 с.

2. Лебедев, Д.С. Стратегия международного бизнеса компании: учебное пособие / Д.С. Лебедев. - Ярославль: ЯрГУ, 2012. - 145 с.; То же [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.lib.uniyl.ac.ru/edocs/iuni/20120810.pdf>.

**в) ресурсы сети «Интернет»:**

1. Электронный каталог Научной библиотеки ЯрГУ ([https://www.lib.uniyl.ac.ru/opac/bk\\_cat\\_find.php](https://www.lib.uniyl.ac.ru/opac/bk_cat_find.php)).
2. Электронная библиотечная система (ЭБС) издательства «Юрайт» (<https://urait.ru/>).
3. Электронная библиотечная система (ЭБС) издательства «Проспект» (<http://ebs.prospekt.org/>).
4. Научная электронная библиотека (НЭБ) (<http://elibrary.ru>)

**9. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине.**

Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине включает в свой состав специальные помещения:

- учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа и практических занятий (семинаров);
- учебные аудитории для проведения групповых и индивидуальных консультаций,
- учебные аудитории для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации;
- помещения для самостоятельной работы;
- помещения для хранения и профилактического обслуживания технических средств обучения.

Специальные помещения укомплектованы средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории.

Для проведения занятий лекционного типа предлагаются наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, хранящиеся на электронных носителях и обеспечивающие тематические иллюстрации, соответствующие рабочим программам дисциплин.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации.

Число посадочных мест в лекционной аудитории больше либо равно списочному составу потока, а в аудитории для практических занятий (семинаров) – списочному составу группы обучающихся.

Автор:

Доцент кафедры мировой экономики и  
статистики, канд. экон. наук

*должность, ученая степень*



*подпись*

И.А. Карачев

*И.О. Фамилия*

**Приложение № 1 к рабочей программе дисциплины  
«Теория и практика международного бизнеса»**

**Фонд оценочных средств  
для проведения текущей и промежуточной аттестации студентов  
по дисциплине**

**1. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки  
знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы  
формирования компетенций**

**1.1 Контрольные задания и иные материалы, используемые в процессе текущей  
аттестации**

**1. Анализ кейсов с презентацией выводов.** Кейсы - это конкретные примеры, взятые из практики мирового хозяйственного развития. Они представляют собой **деловые ситуации**, включающие описание фактов, показателей, целей и намерений какой-либо международной организации или ТНК, вырабатывающей финансовое решение. Студент должен:

- правильно поставить цель выполнения отдельных задач кейса,
- отобрать необходимую информацию, приведенную в задании,
- выбрать метод решения задачи,
- выполнить необходимый расчет,
- дать оценку полученного результата,
- сделать вывод,
- сделать доклад с презентацией в PowerPoint.

В итоге анализа таких ситуаций студент закрепляет знания по дисциплине, формирует практические навыки принятия решений, актуализирует их информационное обеспечение, развивает аналитические способности и умение готовить аналитические заключения для руководства организацией, хозяйственных партнеров, инвесторов, акционеров.

Интерактивная форма проведения занятий с использованием кейсов предполагает прямой контакт, обратную связь студента с преподавателем, возможность преподавателя давать оценку успешности выполнения отдельных этапов кейса, активности участия студентов в групповых решениях.

В курсе используются следующие кейсы:

- Кейс № 1. BMW: формирование глобальной производственной сети.
- Кейс № 2. Глобализация и General Electric.
- Кейс № 3. Выращивание роз в Эквадоре.
- Кейс № 4. Почему растут мировые цены на продовольствие?
- Кейс № 5. Лакшми Миттал и рост Mittal Steel.
- Кейс № 6. Coca – Cola.
- Кейс № 7. Экспортная деятельность и рост малых фирм.
- Кейс № 8. Создание «Boeing 787».
- Кейс № 9. Lenovo.
- Кейс № 10. Бразильская авиакомпания Col.

## Кейс № 1. BMW: формирование глобальной производственной сети

### *BMW в Восточной Баварии*

Будет справедливо сказать, что экономическое положение восточных районов Баварии, долгое время бывших слабой, отсталой провинцией, начало меняться – и не в последнюю очередь благодаря приходу в регион заводов компании BMW – с конца 70-х годов. Компания со штаб-квартирой в Мюнхене искала новые возможности для расширения производства. Решающим фактором, привлечшим BMW в Восточную Баварию, весьма удаленную от Мюнхена, явилось наличие здесь высококвалифицированной и, что еще более важно, гибкой рабочей силы. Поскольку безработица в регионе была весьма высока, люди готовы были работать за существенно меньшую зарплату, чем в процветающем Мюнхене. Кроме того, значительная часть рабочих с готовностью шла на неполную занятость и гибкий график работы, что позволяло компании оптимизировать загрузку производственных мощностей и снижать издержки. К этому следует прибавить дружественные профсоюзы и правительственную поддержку (через региональные программы развития), направленные на подъем экономически слабого региона. BMW инвестировал в общей сложности порядка 7 млрд. евро в потройку в регионе двух собственных предприятий и снабженческого парка («*supplier park*»), создав сразу 31000 новых рабочих мест и сделав возможным создание позднее еще 21000 местными снабженческими фирмами. Это – десятая часть всех занятых в промышленности региона.

Дальнейшее развитие снабженческого и инновационного парка («*supplier and innovation park*») в Вакерсдорфе близ Регенсбурга в конце 90-х годов позволило интегрировать операции в Восточной Баварии в глобальную производственную сеть BMW. А после вынужденного отказа правительства Германии от строительства атомной электростанции в Вакерсдорфе частные компании получили возможность использовать территорию как промышленный парк, которым управляло агентство, ранее ответственное за атомную стройку. Инвесторов привлекла дешевая земля, а также 500 млн. евро компенсации региону, выплаченных федеральным и земельным правительствами, существенно ускоривших формирование инфраструктуры. И опять, этот шанс удачно совпал во времени со стратегическими устремлениями BMW. Модель *just-in-time*, внедренная на заводах в Регенсбурге и Дингольфинге, настоятельно требовала территориальной близости главных поставщиков и перевода на модульную систему производителей основных компонентов, чтобы эффективнее интегрировать и координировать их бизнес. Первоначально BMW развернул было производство кабриолетов на новом заводе в Вакерсдорфе, пообещав создать по меньшей мере 1600 новых рабочих мест, но позже изменил свои планы. Используя всё своё влияние, BMW убедил крупнейших поставщиков, таких как Lear Corp. и Modine (оба из США), организовать собственные предприятия в инновационном парке, непосредственно вблизи друг друга. Это не только гарантировало функционирование глобальной производственной сети, но и создавало особый инвестиционный климат, в котором поставщики (часть из которых по-прежнему оставалась конкурентами на мировых рынках), совместно применяли новое знание и постоянно улучшали продукты и процессы. Таким образом, приход в регион иностранных фирм, последовавший за экспансией BMW, не только ускорил рост новых инновационных

структур, увеличил занятость населения, но и, что особенно важно, создал среду, максимально благоприятную для общего подъема региональной экономики. Добавим, что многие из построенных здесь с сугубо локальными целями заводов зарубежных фирм-поставщиков превратились сегодня в ведущие предприятия своих головных компаний. Глобализация производственной сети BMW потребовала создания логистического центра здесь же в Вакерсдорфе, который теперь отвечает за все международные поставки узлов и деталей на зарубежные предприятия BMW в США, ЮАР, Россию, Юго-Восточную Азию с ежедневным объемом поставок 2,5 млн. штук, осуществляемых через внешних логистических провайдеров.

Экономика Восточной Баварии, безусловно, выиграла от прихода в регион глобальной производственной сети BMW за счет:

- значительного притока внутренних и иностранных инвестиций;
- роста «прямой» и «непрямой» занятости;
- передачи знаний, опыта и технологий от самой BMW и ее иностранных поставщиков к местным фирмам.

Сегодня BMW - один из ведущих экономических игроков в регионе. Компания набрала солидный вес в ряду локальных институтов и других фирм, что, несомненно, определяет её ключевую роль в экономическом развитии региона.

### ***BMW в провинции Районг (Тайланд)***

В отличие от Восточной Баварии, где региональное развитие в очень сильной степени связано с BMW, в Таиланде компания только недавно – после 2000 года - начала разворачивать производственные мощности как часть своей глобальной сетевой стратегии. С 60-х годов Таиланд стал центром автомобильной промышленности Юго-Восточной Азии, с количеством занятых в отрасли – 120 тыс. человек. Автомобили занимают третье место в перечне экспортируемых товаров, сразу за продовольствием и рыбой. В соответствии с национальной кластерной политикой большинство автомобильных компаний, включая BMW, размещают свои производства к югу от Бангкока, в провинциях Районг и Самутпракарн на восточном побережье (см. Figure 2). На сегодняшний день в регионе насчитывается около трех десятков автозаводов, окруженных несколькими сотнями поставщиков. Это типичный пример, когда государство берет на себя важную роль в соединении региональных ресурсов со стратегическими устремлениями крупных ТНК, во многом из-за слабого развития региональных институтов.

Как и многие другие автопроизводители, BMW выбрал район вокруг Таиландского залива по трем причинам:

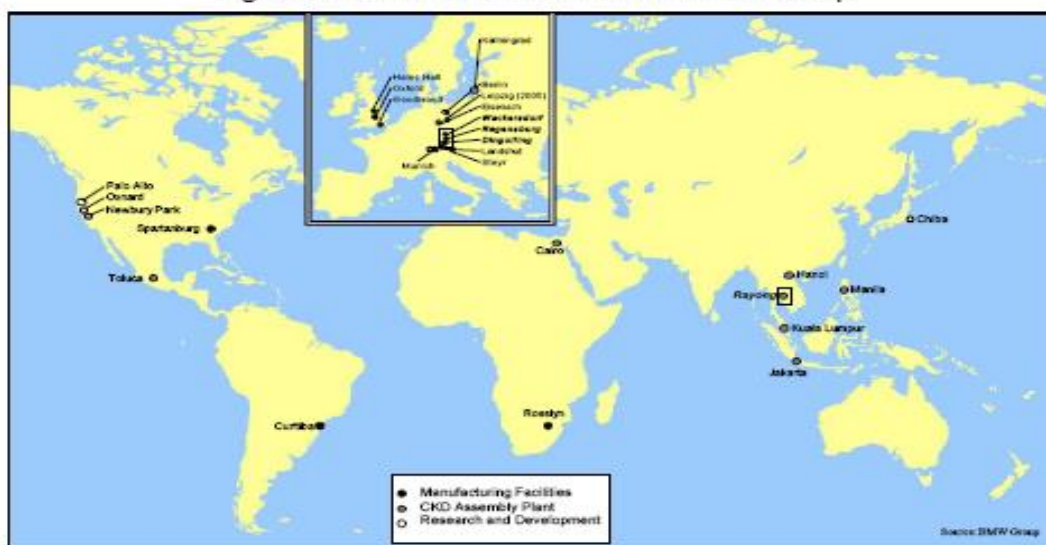
- во-первых, из-за чрезвычайно выгодного географического положения в регионе;
- во-вторых, поскольку страна не имела собственной программы развития национальной автопромышленности;
- в-третьих, уровень либерализации тайской экономики существенно выше, чем других стран региона, особенно, Малайзии и Индонезии.

В ожидании появления обширного регионального рынка, решающим фактором создания которого должно стать подписание Азиатского соглашения о свободной торговле (AFTA) или создание регионального экономического сообщества по типу ЕЭС



(ASEANEC), решение о размещении производства в Азии было весьма своевременным, поскольку позволяло компании избежать тарифных и нетарифных барьеров и успешно интегрировать регион в глобальную производственную сеть BMW. За первоначальными инвестициями в 25 млн. евро в производство трех моделей автомобилей, в 2004 г. последовали дополнительные 15 млн. евро в новую сборочную линию по выпуску семи моделей, предназначенных к продаже на внутреннем (Таиланд) и региональном рынках. В настоящее время завод BMW в Районге с числом занятых около 250 человек ежегодно собирает до 4000 машин из деталей, ввозимых из Германии. Эти весьма скромные цифры свидетельствуют о весьма незначительном вкладе компании в развитие Таиландской провинции.

Figure 2: Global Locations of BMW Group



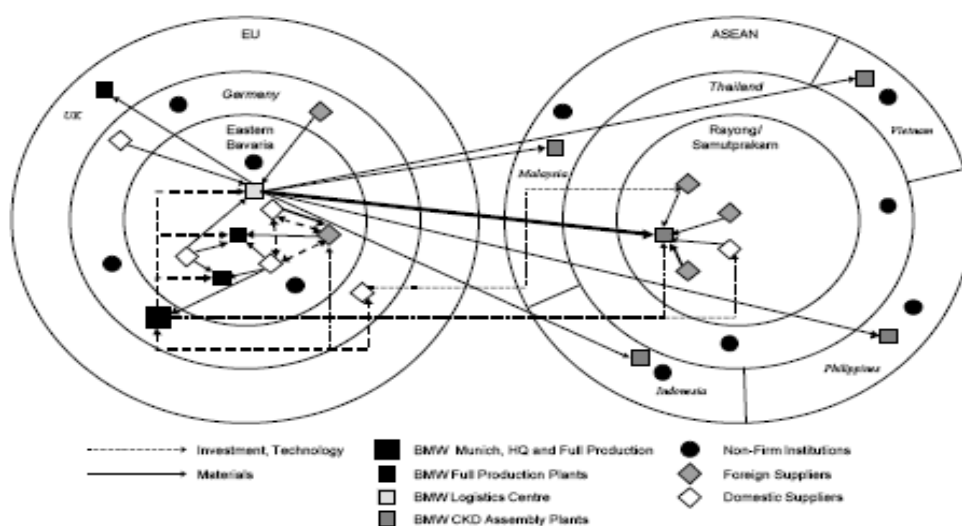
В самом деле, пока существуют местные законодательные ограничения, основная масса узлов и деталей не будет производиться в регионе, а станет импортироваться из-за рубежа. Ограниченный местный рынок сбыта не позволяет реализовать эффект масштаба и делает нецелесообразным строительство завода полного цикла. Следовательно, финишная сборка (*completely knocked down – CKD assembly*), создающая относительно низкую добавочную стоимость, будет преобладать. Что касается машин BMW, то доля региона в их совокупной стоимости составляет около 40%, но если учесть, что сюда включается производство и поставка из всех стран АСЕАН, то вклад собственно Тайского автомобильного кластера оказывается явно нижеуказанных 40%. Более того, Южный Таиланд не вполне соответствует запросам автопроизводителей класса BMW по таким параметрам как уровень квалификации кадров или организационные возможности. Правительство Таиланда выдвинуло ряд инициатив, предполагающих адаптацию региона к стратегическим целям мировых автомобильных фирм, что усилило бы роль региона и в их стоимостных цепочках. Но всё в конечном счете упирается в формирование единого регионального рынка на базе АФТА. Именно в такой перспективе видит BMW своё предприятие в Районге - единственную 100-процентную дочку компании в Азии - как центр производственной интеграции - завод с полным циклом, на который будут работать другие заводы BMW, размещенные в других частях Юго-Восточной Азии. В этом случае будет достигнута экономия масштаба через разделение труда и обмен деятельностью. Другие компании, например, Тойота, следуют аналогичным стратегиям регионального

развития, позволяющим наращивать и развивать Тайский автомобильный кластер. При достижении критической массы рынка BMW сможет не только привлечь дополнительных иностранных поставщиков в регион, но, скорее всего, предпочтет инвестировать в местные фирмы, которые будет использовать в будущем.

Для того, чтобы форсировать этот процесс на местном уровне, необходим пакет соглашений, которые позволят соединить глобальные производственные сети с преимуществами региона. Сюда относятся меры правительства Таиланда, направленные на создание региональных институтов содействия глобальным компаниям, развитие образования и профессиональной подготовки в рамках государственной программы «Мастер автомобильной промышленности», а также форсирование международных переговоров, направленных на подготовку и подписание наднациональных экономических соглашений.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что производственные и инвестиционные стратегии ТНК в регионах не могут быть успешно реализованы без тесного взаимодействия с локальными факторами роста. Fig.3 иллюстрирует сильные локальные связи между институтами и экономическими акторами региона Восточная Бавария. В то же время локальное присутствие BMW в регионе Районг/Самутпракарн весьма слабое. Большинство узлов и деталей импортируются из Германии через логистический центр в Вакерсдорфе, инвестиции, равно как и передача технологий, тайским фирмам находятся на весьма скромном уровне. Ключ к успеху - соединение глобальных производственных сетей ТНК с технологическими, организационными и территориальными преимуществами локального масштаба и интеграция локальных структур в транснациональные производственные цепочки.

Figure 3: BMW's GPN and Regions in the EU and ASEAN



35

### Вопросы

1. Сформулируйте, преимущества, полученные экономикой Восточной Баварии за счёт:

- значительного притока внутренних и иностранных инвестиций;
- роста «прямой» и «непрямой» занятости;
- передачи знаний, опыта и технологий от самой BMW и ее иностранных поставщиков к местным фирмам.

2. Обоснуйте причины выбора Таиланда в качестве приоритетного азиатского направления развития международного бизнеса BMW:

- чрезвычайно выгодное географическое положение страны в регионе,
- страна не имела собственной программы развития национальной автопромышленности,
- уровень либерализации тайской экономики существенно выше, чем других стран региона, особенно, Малайзии и Индонезии.

3. Обобщите и докажите наличие следующих основных проблем Тайского направления интеграции:

- ограниченный местный рынок сбыта не позволяет реализовать эффект масштаба и делает нецелесообразным строительство завода полного цикла;
- преобладает финишная сборка (*CKD assembly*), создающая относительно низкую добавочную стоимость;
- доля машин компании производства Тайского автомобильного кластера весьма низкая;
- Южный Таиланд не вполне соответствует запросам автопроизводителей класса BMW по таким параметрам как уровень квалификации кадров или организационные возможности.

## Кейс № 2. Глобализация и General Electric

Компания General Electric, основанная Томасом Эдисоном, является теперь крупнейшим промышленным конгломератом в Америке и производит широкий ассортимент товаров и услуг от медицинских приборов, электрогенераторов, реактивных двигателей и бытовой техники до предоставления финансовых услуг, и осуществления телевидения (GE владеет NBC, одним из трех ведущих телеканалов США). Эта гигантская компания с доходом почти в \$180 млрд. хорошо знакома с международным бизнесом. GE занимается производством и продажами за рубежом в течение десятилетий. Когда пост CEO компании занимал легендарный Джек Уэлч, главная цель GE состояла в том, чтобы быть №1 или №2 в глобальном масштабе в каждом виде бизнеса, которым она занималась. Для достижения цели Уэлч выбрал агрессивную стратегию ПЗИ. GE воспользовалась экономической слабостью Европы в период с 1989 по 1995 г., чтобы инвестировать в этот регион \$17,5 млрд., причем половина этой суммы была направлена на приобретение 50 компаний. Когда в 1995 г. произошло резкое обесценивание мексиканского песо, GE воспользовалась неопределенностью ситуации для покупки компаний во всей Латинской Америке. А когда в 1997-1998 гг. начался экономический кризис в Азии, вызванный паникой на азиатских валютных рынках, Уэлч призывал своих менеджеров рассматривать эту ситуацию как благоприятную возможность для приобретения других фирм. В одной только Японии GE за 6 месяцев потратила на эти

цели \$15 млрд. в результате к концу эпохи правления Уэлча в 2001 г. GE получила более 40% своих доходов за счет международных продаж, хотя в 1985 г. их доля составила всего 20%.

Однако в эпоху Уэлча GE во многом оставалась американской компанией, ведущей бизнес за рубежом. Но под руководством его преемника Джеффри Иммеля GE, по-видимому, собирается стать действительно глобальной компанией. Прежде всего зарубежные доходы продолжают расти быстрее, чем внутренние, и в 2007 г. их доля составила более 50% от суммы общих доходов. Эта экспансия стимулируется быстрым ростом экономики стран Азии, в особенности Индии и Китая. Сейчас GE продает Индии больше двигателей для широкофюзеляжных самолетов, чем Соединенным Штатам, и получает наибольшие выгоды от инвестиций в инфраструктуру, которые делает Китай, активно строящий аэропорты, железные дороги и электростанции. По оценкам аналитиков, после 2012 г. GE будет осуществлять от 55 до 60% своего бизнеса на международных рынках.

С учетом такого смещения акцента Иммельт постарался изменить организацию и методы работы компании. До недавнего времени все основные подразделения GE имели головные офисы в США и жестко контролировались из центра. Но в 2004 г. GE перевела головной офис подразделения медицинского оборудования в Лондон - родной город компании Amersham, которую недавно приобрела GE. Затем GE перевела головной офис подразделения, продающего оборудование нефтегазовым компаниям, во Флоренцию, Италию. А в 2008г. GE перевела штаб-квартиру GEMoney в Лондон. Более того, она предоставила больше полномочий своим менеджерам, отвечающим за работу в других странах. Для чего? Компания уверена, что для международного успеха она должна быть ближе к своим покупателям. Например, перевод GEMoney в Лондон был обусловлен стремлением стать ближе к своим клиентам, находящимся в Европе и Азии. Руководителям GEHealthCare Лондон удобнее тем, что из него проще добираться в любую точку мира.

GE также перевела за рубеж свою исследовательскую деятельность. С 2004г. она открыла собственные научно-исследовательские центры в Мюнхене (Германия), Шанхай (Китай) и Бангалоре (Индия). Расчет здесь делался на то, что открытие таких центров в странах с быстрорастущей экономикой позволит GE разрабатывать оборудование, лучше соответствующее местным потребностям. Например, GEHealthCare выпускает сканеры для магнитно-резонансной томографии, каждый из которых стоит \$1,5 млн., но в шанхайском исследовательском центре разрабатывается сканер, который будет стоить \$500000 и, скорее всего, станет хорошо продаваться в развивающихся странах.

Кроме того, в GE быстро формируется интернациональный состав менеджмента. Прежде компания традиционно предпочитала нанимать менеджеров со Среднего Запада по причине их прочной приверженности американской трудовой этике, но теперь в высших коридорах власти все чаще можно слышать речь с иностранным акцентом. Менеджеры, отвечающие за работу компании в отдельных странах, в прошлом часто были американскими экспатриантами, но теперь они, как правило, происходят из регионов, в которых работают. GE обнаружила, что местные национальные кадры менеджеров облегчают задачу продаж местным компаниям и правительствам там, где хорошее знание местного языка и культуры часто имеют решающее значение. Например, в Китае государство является крупным покупателем, и тесное сотрудничество с государственной бюрократией требует особого понимания местной культуры, которого трудно достичь

иностранцам. Помимо интернационализации своих управленческих кадров GE часто направляет американских менеджеров за границу для дальнейшего развития управленческих навыков и участия в специальных мероприятиях компании. В 2008 г. в качестве символического жеста GE Transportation, штаб-квартира которой находится в штате Пенсильвания, провела встречу своих торговых представителей в итальянском Сореренто, а не, как обычно, во Флориде. «Это помогло американцам узнать, какие бывают задержки рейсов», - признался один из руководителей подразделений.

### **Вопросы**

1. Почему GE так агрессивно покупала зарубежные компании? Какими благоприятными возможностями она хотела воспользоваться?
2. Чего пыталась добиться GE за счет перевода штаб-квартир своих подразделений в другие страны? Какие выгоды это могло принести компании? Принесли ли эти перемещения штаб-квартир выгоду Соединенным Штатам?
3. В чем заключалась цель «интернационализации» топ-менеджмента GE? Что, по вашему мнению, означала эта «интернационализация»?
4. Что говорит вам пример GE о природе действительно глобального предприятия бизнеса?

### **Кейс № 3. Выращивание роз в Эквадоре**

Сейчас в эквадорском городе Кайамбе 6:20 утра 7 февраля, и Мария Пачеко только что приехала на работу на служебном автобусе компании. Она натягивает толстые резиновые перчатки, надевает фартук поверх своего платья, украшенного национальной вышивкой, и берет в руки ножницы – теперь она готова к долгому рабочему дню. Мария обычно работает до двух часов дня, но через неделю наступит День св.Валентина, и Мария вместе с другими 84 работницами цветоводческого предприятия, вероятно, задержится до пяти вечера. К этому времени Мария срежет более 1000 роз. Через несколько дней эти розы будут доставлены самолетом в специальных контейнерах в северные страны, где они станут продаваться по предпраздничным ценам в цветочных магазинах Нью-Йорка, Лондона и других крупных и малых городов. Эквадорские розы быстро стали в мире роз тем же, чем является «Rolls-Royce» в мире автомобилей. Они имеют крупный бутон и необычно яркую цветовую гамму, включающую, к примеру, 10 оттенков красного - от малинового до ярко-алого.

Большинство из 460 эквадорских цветоводческих хозяйств, выращивающих розы, расположены в горных регионах Кайамбе и Котопакси, на высоте более 3000 м над уровнем моря, приблизительно в часе езды от эквадорской столицы Кито. Розовые кусты высаживаются на ровных полях у подножия потухших вулканов с заснеженными вершинами. Сверху кусты защищены специальным пластиковым навесом, имеющим высоту почти 6 м. Сочетание яркого солнца, плодородной вулканической почвы, горного воздуха и расположения вблизи земного экватора создает идеальные условия для роста, позволяя розам цвести практически круглый год. Эквадор, по-видимому, обладает сравнительным преимуществом в выращивании роз.

Коммерческое разведение роз началось в Эквадоре около 20 лет тому назад и с тех пор развивалось быстрыми темпами. Сейчас Эквадор является четвертым в мире

крупнейшим производителем роз. Розы являются пятой по значимости статей экспорта страны и поставляются во многие страны мира. Розовый бизнес имеет товарооборот \$240 млн и обеспечивает работой десятки тысяч человек. Население Кайамбе выросло за 10 лет с 10 000 до 70 000 человек – главным образом благодаря выращиванию роз. Доходы цветоводческих хозяйств и выплачиваемые ими налоги позволили привести в порядок дороги, построить школы и создать ирригационную систему.

Мария работает с понедельника по субботу и получает \$210 в месяц, что, по ее словам, соответствует средней заработной плате в стране и намного превышает установленную в Эквадоре минимальную месячную заработную плату в \$120. Хозяйство, в котором она работает, предоставляет ей медицинскую страховку и делает выплаты в пенсионный фонд. За счет приема на работу женщин, подобных Марии, цветочная индустрия произвела в стране настоящую социальную революцию, благодаря которой матери и жены получили возможность лучше контролировать семейные расходы, в особенности, связанные с образованием своих детей.

Несмотря на все выгоды, которые розы приносят Эквадору, где ВВП на душу населения составляет всего \$1080 в год, отрасль оказалась под огнем критики защитников природы. Крупные хозяйства обвиняются в ненадлежащем использовании пестицидов, фунгицидов и фумигантов для выращивания и экспорта безупречных по внешнему виду роз. В отчетах экологов сообщается. Что работники часто окуривают розы в обычной рабочей одежде, не используя никаких индивидуальных средств защиты. Врачи и ученые утверждают, что многие из 50 000 работников отрасли имеют серьезные проблемы со здоровьем в результате воздействия на них вредных химикатов. Исследование, проведенное Международной организацией труда (МОТ), показало, что у работниц отрасли чаще случались выкидыши, чем в среднем по стране, и что 60% всех работников страдают от головных болей, тошноты, ухудшения зрения и переутомления. Одновременно критики отмечают, что их исследование затруднялось ограничениями их на доступ в цветоводческие хозяйства с целью выяснения истинной ситуации на рабочих местах. МОТ утверждала, что некоторые производители роз используют детский труд, но это обвинение было решительно отвергнуто как владельцами цветоводческих хозяйств, так и властями Эквадора.

В Европе группы потребителей призывали Евросоюз потребовать от Эквадора улучшения состояния экологического контроля. В ответ некоторые эквадорские производители роз присоединились к программе, призывающей помочь потребителям отличить добросовестных цветоводов от недобросовестных. Наличие у роз специального сертификата означает, что их производитель обучает работников работе с ядовитыми химикатами и снабжает их средствами индивидуальной защиты, а также приглашает врачей для ежедневного осмотра всех работников. Другие группы экологов требуют более жестких санкций, включая торговые, против тех эквадорских производителей роз, которые не имеют экологического сертификата, выданного уполномоченным агентством. Однако 14 февраля большинство покупателей забудут об этих проблемах: они просто захотят продемонстрировать свои чувства женам и подругам с помощью букетов прекрасных роз.

### ***Вопросы***

1. На чем основывается сравнительное преимущество Эквадора в выращивании роз?

2. Большая часть эквадорских роз продается в США и Европе. Кто в этих странах и каким образом выигрывает от импорта эквадорских роз? Кто проигрывает? Считаете ли Вы, что выгоды импорта роз перевешивают его издержки?

3. Какие выгоды приносит экспорт роз Эквадору? Имеют ли эти выгоды какой-то смысл для США и Европы?

4. Как развитым странам следует реагировать на сообщения о плохих условиях труда в этой отрасли? Следует ли импортерам каким-то образом сертифицировать эквадорских производителей и закупать розы только у тех из них, кто соблюдает строгие трудовые и экологические стандарты?

#### **Кейс № 4. Почему растут мировые цены на продовольствие?**

В последние 25 лет мировые цены на продовольствие снижались в результате роста производительности труда и объемов производства в мировом сельском хозяйстве. В 2007 г. этот процесс внезапно прекратился, так как мировые цены на продовольствие резко пошли вверх. В сентябре 2007 г. мировая цена на пшеницу превысила \$400 за тонну, достигнув исторического максимума, хотя еще в мае тонна пшеницы стоила \$200. Цена на кукурузу (маис) выросла до \$175 за тонну, то есть увеличилась по сравнению со средней ценой в 2006г. на 60%. Индекс цен продовольствие (с учетом инфляции), который журнал «The Economist» регулярно рассчитывает с 1845 г. достиг в декабре 2007 г. своего наивысшего значения.

Одним из объяснений роста цен на продовольствие является повышение спроса. Возросший спрос был вызван увеличением потребления в быстроразвивающихся странах, главным образом в Китае и Индии. В частности, рост потребления мяса привел к росту спроса на зерно; так как для производства 1 кг говядины требуется 8 кг зерна, то с повышением спроса на мясо выросло потребление зерна в животноводстве. Сейчас фермеры скормливают скоту на 200-250 млн т зерна больше, чем 20 лет тому назад, что способствует росту цен на зерно.

Существует также проблема субсидий производителям биотоплива. И США и ЕС приняли программу повышения производства этанола и дизельного биотоплива для замедления темпов глобального потепления (считается, что оба продукта позволяют сократить выборы CO<sub>2</sub> хотя точные данные на этот счет отсутствуют). В 2000 г. около 15 млн т американского зерна было превращено в этанол; в 2007 г. эта цифра выросла до 85 млн т. Для стимулирования роста производства зерна государство стало выплачивать фермерам субсидии. В США субсидии составляют от \$0,29 до \$0,36 на литр этанола. В Европе субсидии в расчете на литр этанола достигают \$1. Неудивительно, что такие субсидии создали для фермеров стимул выращивать больше зерновых культур (главным образом кукурузы и сои), которые могут быть превращены в биотопливо. В результате сокращаются площади под зерновые культуры, потребляемые в пищу и не получающие дотаций в рамках программы стимулирования производства биотоплива. Новый источник спроса, подкрепляемый государственными субсидиями, оказывает огромное влияние на совокупный спрос на кукурузу и сою. Например, в 2007г. в США увеличение спроса на этанол, производимый из кукурузы, способствовало полуторному увеличению спроса на кукурузу во всем мире.

Ситуация еще больше осложняется тем, что высокие тарифы не позволяют проникнуть на рынки США и ЕС производителям других культур, пригодных для

переработки в биотопливо, главным образом сахарного тростника. Бразилия, самый эффективный производитель в мире сахарного тростника, столкнулась со стоимостными импортными пошлинами в 25% США и в 50% в Евросоюзе. Из-за таких пошлин импортируемый сахарный тростник резко дорожает и становится неконкурентоспособным по сравнению с кукурузой и соей, производство которых субсидируется государством. Факт, достойный сожаления, так как сахарный тростник считается более экологически дружелюбным сырьем для производства биотоплива, чем кукуруза и соя. Сахарный тростник требует меньше удобрений, чем кукуруза и соя, и обеспечивает более высокий выход производимой энергии с гектара. Этанол также производится из того, что раньше считалось отходами производства, - волокон, удаляемых из тростника в процессе его переработки.

Однако, если политики будут продолжать идти тем же путем, ситуация может еще больше ухудшиться. США и Евросоюз планируют увеличение производства биотоплива, но никто из них не собирается снижать пошлины на импорт сахарного тростника или отказаться от необоснованных субсидий тем, кто выращивает кукурузу и сою для производства биотоплива. Но Бразилия не сидит, сложа руки: в 2007 г. они обратились в ВТО с просьбой проверить обоснованность субсидий американским фермерам, выращивающим кукурузу для ее последующей переработки.

### ***Вопросы***

1. Кто получает выгоды от государственной политики (а) стимулирования производства этанола и (б) введения пошлин на импорт сахарного тростника? Кому такая политика идет во вред?

2. По некоторым оценкам, увеличение цен на продовольствие на треть приведет к снижению уровня жизни в богатых странах на 3%, а в очень бедных – на 20%. По данным Международного института исследований продовольственной политики, повышение цен на зерновые составит к 2015 г. от 10 до 20%, а расширение производства биотоплива – может снизить к 2020г. на 2-8% калорийность продовольственного набора, потребляемого жителями беднейших стран. Следует ли богатым странам делать что-либо с этой потенциальной проблемой? Если да, то что?

3. Аргумент в пользу выплаты субсидий производителям этанола основывается на предположении о том, что этанол обеспечивает меньшую эмиссию CO<sub>2</sub> в атмосферу, чем бензин, и поэтому предпочтительнее с точки зрения защиты окружающей среды. Если признать, что глобальное потепление представляет собой серьезную проблему, то не следует ли потребовать от правительств увеличения выплаты таких субсидий? Каковы аргументы «за» и «против» этого? Какая политика здесь будет, по вашему мнению, самой лучшей?

### **Кейс № 5. Лакшми Миттал и рост Mittal Steel**

В 2007 г. произошло вызвавшее много споров слияние Mittal Steel и Arcelor, пришедшее к появлению на свет Arcelor Mittal. Это слияние было задумано GEO Mittal Лакшми Митталем и его сыном Адитией. Под руководством Миттала семейная компания Mittal Steel превратилась из индийского середнячка в крупнейшую сталелитейную компанию мира. Эта история уходит корнями в начало 1970-х гг. в то время семейная



компания имела в Индии ограниченные возможности роста. Существующие тогда законы ограничивали потенциал экспансии, и Mittal приходилось конкурировать и с государственной SAIL. И с частным общенациональным фаворитом Tata Steel. Поэтому отец Лакшми оказал сыну финансовую помощь в строительстве нового завода в Индонезии в 1975 г.

Для снижения издержек на индонезийском заводе Лакшми не плавил железную руду, а сразу покупал железный окатыш. Его поставщиком была государственная сталелитейная фирма из Тринидада. Впечатленные успехами Лакшми в Индонезии, власти попросили его модернизировать их фирму. Для управления заводом на Тринидаде Лакшми создал еще одну компанию. В 1989 г. после успешной модернизации тринидадского завода Лакшми выкупил его целиком. Теперь компания, возникшая в Индии, имела два зарубежных предприятия, но это было только начало. Глобальная сталелитейная промышленность в течение четверти века переживала спад из-за наличия избыточных мощностей и медленного роста спроса вследствие вытеснения стали материалами-заменителями из традиционных областей ее применения. Но Лакшми разглядел благоприятные возможности в покупке по низкой цене активов компаний, испытывающих трудности. Он верил, что глобальная сталелитейная промышленность находится на пороге подъема, который будет вызван не только устойчивым экономическим ростом развитых стран, но и повышением спроса со стороны новых, быстро развивающих свою промышленность стран, таких как Китай и его родная Индия. Он видел выгоды выставлявшихся на продажу компаний, осуществления капиталовложений в повышение эффективности и модернизации технологических процессов и извлечения преимуществ в условиях скорого подъема спроса на сталь. Он также видел благоприятные возможности использования рыночной власти глобальных сталелитейных компаний для снижения цен на закупаемое ими сырье.

В 1992г. Лакшми сделал следующий шаг, купив подлежавшую приватизации мексиканскую государственную сталелитейную компанию Sibalsa. За ним последовала покупка в 1994 г. четвертого по величине канадского сталелитейного завода у правительства провинции Квебек. В 1995г. были куплены средний по размерам производитель стали в Германии и крупнейший сталелитейный завод в Казахстане, находившийся в трудном положении в период перехода страны от социалистической плановой к свободной рыночной. К тому времени Лакшми почувствовал вкус к международной деятельности, но его компания была стеснена в средствах. Поэтому он решил зарегистрировать ее как открытое акционерное общество, но не в своей родной Индии или Индонезии, где ликвидность рынка капиталов была ограниченной. Вместо этого в 1997 г. он перевел штаб-квартиру компании в Роттердам и начал предлагать акции Mittal Steel на Амстердамской и Нью-Йоркской фондовых биржах, заработав таким образом \$776 млн.

С помощью капитала, полученного благодаря IPO, в 1997 г. Лакшми Митталь купил еще две немецкие сталелитейные компании. В 1998 г. была приобретена американская Inland Steel Company. В последующие годы были сделаны еще несколько приобретений, в том числе во Франции, Алжире и Польше. В 2005г. Митталь приобрел International Steel – компанию, образованную путем интеграции нескольких сталелитейных фирм США, оказавшихся на грани банкротства. К тому времени предсказания Лакшми стали сбываться: глобальный спрос на сталь впервые за четверть века стал расти благодаря преимущественно росту спроса в Китае, и цены на сталь стали бить все рекорды. Такая

реакция отрасли побудила Mittal, ставшую крупнейшим в мире производителем стали, предложить \$32 млрд за покупку Arcelor, европейской фирмы, образованной путем слияния сталелитейных компаний из Люксембурга, Франции и Испании. Эта сделка, представлявшая собой недружественное поглощение, критиковалась менеджментом Arcelor и многими европейскими политиками, выступавшими против приобретения европейской фирмы индийской компанией (хотя Mittal Steel была официально зарегистрирована в Голландии). Однако акционеры Arcelor увидели для себя выгоду в этой сделке и одобрили ее в конце 2006г. В 2007 г. новая компания со штаб-квартирой в Люксембурге добилась объемов продаж в \$110 млрд и получила чистый доход в \$10,2 млрд. по праву став крупнейшей сталелитейной компанией в мире.

### **Вопросы**

1. Какие силы способствовали международной экспансии Mittal Steel?
2. Mittal Steel осуществляла проникновение в другие страны посредством слияний и поглощений, а не инвестиций с нулевого цикла. Почему?
3. Какие выгоды приносила Mittal Steel тем странам, в которые она приходила? Наблюдались ли в этих странах негативные эффекты от инвестиций Mittal Steel?
4. Какие выгоды получила Mittal Steel от экспансии в другие страны?
5. Приобретение Arcelor вызвало возражения у многих политиков. Почему они возражали? Были ли объективные основания для этих возражений?

### **Кейс № 6. Coca – Cola**

Coca-Cola, икона американского рынка газированных напитков, долгое время оставалась самой международной из всех американских корпораций. Впервые компания вышла за пределы рынка США в 1992 г., начав торговать на Кубе. В 1929 г. «Coke» продавалась в 76 странах по всему миру. Во время Второй мировой войны Coca-Cola заключила договор о поставках своей продукции американским войскам, сражавшимся вдали от родины. В этот период компания построила в разных странах 63 своих завода. Глобальная экспансия компании продолжалась и после окончания войны, подкрепляемая уверенностью в том, что американский рынок скоро будет полностью насыщен и что за рубежом у компании имеются огромные возможности роста. Сегодня более 59 000 работников из общего штата компании в 71 000 человек трудятся в 200 странах, не считая США, и более 70% объема производства Coca-Cola реализуется на международных рынках.

До 1980-х гг. компания использовала стратегию локализации. Дочерние зарубежные предприятия обладали большой самостоятельностью в управлении своими операциями. Но все изменилось в 1980-х и 1990-х гг. под руководством Роберто Гойсуэта, талантливого менеджера из числа кубинских иммигрантов, назначенного CEO Coca-Cola в 1981 г. Гойсуэта придал новое звучание флагманским брендам Coca-Cola, которые получили расширение после выведения на рынок «Diet Coke», «Cherry Coke», и других новинок. Он был твердо убежден, что главное различие между рынком США и зарубежными рынками заключалось в слабом проникновении на эти рынки, где потребление напитков типа «кола» на душу населения составляло всего 10-15% от потребления США. Гойсуэта решил сделать Coca-Cola глобальной компанией,

сосредоточив управленческие и маркетинговые функции в штаб-квартире в Атланте, усилив внимание к основным брендам и увеличив доли Coca-Cola в капитале зарубежных производителей напитков «кола» с целью осуществления стратегического контроля за их деятельностью. Эта стратегия «одного размера, подходящего на всех», основывалась на стандартизации товаров и процессов и получении экономии от эффекта масштаба – например, использования одинаковых рекламных обращений во всем мире.

Глобальную стратегию Гойсуэты продолжил его преемник Дуглас Айвестер, но к концу 1990-х гг. привлекательность такой стратегии стала ослабевать, так как все больше местных небольших производителей прохладительных напитков начали теснить Coca-Cola. Поскольку компания впервые за четверть века не смогла добиться поставленных финансовых целей, то в 2000г. Айвестер был отправлен в отставку, а на его место назначен Дуглас Дафт. Дафт изменил стратегию на 180 градусов. Он посчитал, что Coca-Cola должна вернуться к наделению большими полномочиями менеджеров зарубежных дочерних предприятий. Дафт верил, что стратегия, разработка новых товаров и маркетинг должны приспосабливаться к местным потребностям. Он сократил 6000 рабочих мест, преимущественно в Атланте, и предоставил зарубежным менеджерам больше самостоятельности. Кроме того, он заявил, что компания прекращает глобальную рекламу, и передал контроль за бюджетом и содержанием рекламы в руки руководителей зарубежных дочерних предприятий.

На действия Дафта отчасти повлиял опыт работы Coca-Cola в Японии, втором наиболее прибыльном рынке компании, где наиболее популярным продуктом Coca-Cola является не газированный напиток, а холодный кофейный напиток «Georgia Coffe» в жестяных банках, продаваемый через торговые автоматы. Японский опыт, по-видимому, сигнализировал о том, что напитки должны кастомизироваться с учетом местных вкусов и предпочтений и что Coca-Cola следует предоставить больше полномочий по принятию решений местным зарубежным менеджерам.

Однако переход к стратегии локализации не обеспечил ожидаемого роста, и в 2002 г. началось возвращение к более централизованной координации действий, предполагавшей усиление контроля из штаб-квартиры в Атланте за маркетингом и разработкой новых продуктов в других странах. Однако на этот раз не произошло возврата к стратегии «одного размера для всех» эпохи Гойсуэты. Под руководством Невилла Исделла, ставшего СЕО компании в марте 2004г., Coca-Cola отслеживает и направляет маркетинг и разработку новых товаров на местном уровне, но при этом демонстрирует убежденность в том, что стратегия (включая вопросы ценообразования, товарных предложений и маркетинговых сообщений) должна варьироваться от рынка к рынку с учетом местных условий. Другими словами, стратегия Исделла находится где-то посередине между стратегиями Гойсуэты и Дафта. Кроме того, Исделл всегда подчеркивал важность сбора хороших идей, возникающих в разных странах. Одна из таких идей имела отношение к «Georgia Coffe». после успеха этого напитка в Японии Coca-Cola заключила в октябре 2007г. стратегический альянс с итальянским производителем кофе Illycaffè с целью создания франчайзингового предприятия по производству холодных кофейных напитков в жестяных банках. В 2003 г. одно из дочерних предприятий Coca-Cola в Китае разработало недорогой негазированный апельсиновый напиток, который быстро стал одним из самых популярных на местном рынке. Разглядев потенциал этого напитка, Coca-Cola стала теперь выпускать его и в других странах. Он стал настоящим хитом в Таиланде, на рынке которого впервые появился в 2005г., и имеет все шансы продолжить свой успех в Индии.

### **Вопросы**

1. Почему, на ваш взгляд, Роберто Гойсуэта перешел от стратегии, делавшей акцент на локализации, к стратегии, делавшей акцент на глобальной стандартизации? Каковы были преимущества такой стратегии?
2. Какие недостатки стратегии Гойсуэты убедили его преемника Дафта отказаться от нее? Чего пытался достичь Дафт? Его стратегия также не принесла желаемых результатов. Почему?
3. Как бы вы охарактеризовали стратегию, используемую Coca-Cola в настоящее время? Что пытается сделать эта компания? Чем новая стратегия отличается от стратегий Гойсуэты и Дафта? Каковы ее потенциальные издержки и риски?
4. Что говорит вам эволюция стратегии Coca-Cola о конвертации вкусов и предпочтений потребителей в современной глобальной экономике?

### **Кейс № 7. Экспортная деятельность и рост малых фирм**

Morgan Motors является одной из икон малого бизнеса Великобритании. Компания производит классические спортивные автомобили с 1909 г. сегодня около 150 работников собирают до 700 машин в год, каждая из которых продается по цене от \$40 000 до \$100 000. Однако ниша Morgan так мала, что компания не могла бы выжить, если не занималась экспортом. Сегодня около 70% ее продукции отправляется за рубеж, преимущественно в США и страны Европы. Кроме того, современный автомобиль Morgan, хотя и выглядит как чисто британский продукт, содержит множество деталей, получаемых от зарубежных производителей: в частности, двигатели от BMW, а детали тормозной системы – от Bosch.

И Morgan здесь не одинока. Многие другие малые фирмы обнаружили, что экспорт способен обеспечить их рост. Еще один пример успешной работы дает мичиганская фирма Wadia, выпускающая высококачественные и дорогие CD-плееры для меломанов. Wadia, имеющая годовой сбыт в \$8 млн, осуществляет от 70 до 80% своих продаж за рубежом. От 30 до 35% продаж приходится на долю Азии, где Япония и Китай ежегодно обеспечивают 15% сбыта компании. Как и в случае с Morgan, высококачественный продукт Wadia настолько специализирован, что компания не могла бы выжить только за счет продаж на внутреннем рынке.

Однако экспорт – это не простое дело, особенно для малых фирм наподобие Morgan и Wadia. Многие из них сумели преуспеть только после получения поддержки от государственных экспортных агентств и организаций, финансирующих экспорт. Рассмотрим, к примеру, Malden Mills, американского производителя «Polartech®» - новейшего тканого материала, используемого при изготовлении одежды, предназначенной для ношения в условиях низких температур. Столкнувшись с ограниченными возможностями роста в США, Malden Mills договорилась с государственным агентством South Carolina Export Consortium о проведении анализа международного рынка с целью оценки портфеля заказов на свою новую ткань. Malden Mills использовала результаты исследований консорциума для выявления новых возможностей для своего продукта, прогнозирования будущих тенденций спроса и получения кредита на пополнение оборотного капитала от Экспортно-импортного банка

на сумму \$20 млн (позднее банк увеличил его до \$35 млн). осуществление экспортных продаж во Франции, Корею и Великобританию позволило Malden Mills лучше использовать свои производственные мощности и продолжить выпускать материал в США несмотря на то, что отрасль в целом переживала серьезный упадок из-за роста глобализации и усиления позиций низкотратных производителей тканей из развивающихся стран. Сегодня экспорт обеспечивает Malden Mills свыше половины всех ее продаж.

### **Вопросы**

1. Каковы главные выгоды от экспорта для таких компаний, как Morgan и Wadia?
2. Какими были бы перспективы у таких компаний, как Malden Mills, если бы они не занимались ни экспортом, ни импортом?
3. С какими препятствиями на пути к успешному экспорту сталкиваются такие компании, как Morgan и Wadia? Какие шаги могут предпринять эти компании для повышения вероятности успеха на экспортных рынках?
4. Насколько законно использование государственными агентствами денег налогоплательщиков для поддержки экспорта малых предприятий?

### **Кейс № 8. Создание «Boeing 787»**

Новейший пассажирский самолет компании Boeing – широкофюзеляжный «Boeing 787» - задаст в будущем новые ориентиры для авиакомпаний и самолетостроителей. Предназначенный для полетов на дальние расстояния, 250-местный «787» построен из новых композитных материалов, а не из традиционного алюминия. Благодаря использованию таких материалов «787» оказался на 20% легче обычных самолетов той же вместимости, что позволяет получать значительную экономию расхода топлива. Кроме того, самолет имеет современную электронную начинку, а внутренняя планировка его салона более удобна для пассажиров.

Для снижения рисков, ассоциируемых с решением сложных технологических задач, Boeing решил передать производство 70% деталей и узлов нового самолета другим фирмам, преимущественно зарубежным. Интересно, что независимые подрядчики изготавливали 50% деталей и узлов для «Boeing 777», 30% для «Boeing 767» и только 5% для «Boeing 707». Идея такого подхода состояла в том, чтобы в обмен на долю в общем объеме производственных работ партнеры взяли на себя часть затрат на проектирование, размер которых для «787» оценивался в \$8 млрд. кроме того, Boeing рассчитывала, что аутсорсинг поможет ей получить доступ к знаниям и умениям наиболее эффективных производителей, в какой бы стране они не находились, и таким образом снизить издержки создания нового самолета. Boeing также надеялась, что аутсорсинг поможет ей успешнее продавать «787» в странах своих фирм-подрядчиков. Роль Boeing в общем процессе заключалась в проектировании самолета, его окончательной сборке на своем заводе в Эверетте (штат Вашингтон) и продаже самолета авиакомпаниям. Boeing рассчитывала, что за счет аутсорсинга проектирования такого большого числа узлов и деталей удастся снизить время разработки самолета с шести лет (что считалось стандартом в отрасли) до четырех.

Основные узлы самолета производят 17 главных партнеров из 10 стран. Vought Aircraft Industries из Южной Каролины изготавливает заднюю часть фюзеляжа, а итальянская Alenia Aeronautica – среднюю часть фюзеляжа и горизонтальное хвостовое оперение. Три японских компании, Fuji, Kawasaki и Mitsubishi, изготавливают крылья. Канадская Olex Corporation поставляет носовую часть самолета. Все эти крупногабаритные элементы доставляются для окончательной сборки на завод в Эверетте на трех специально переоборудованных для таких перевозок самолетах «Boeing 747».

До конца 2007г. казалось, что эта стратегия работает вполне успешно. Boeing получила заказы более чем на 770 новых лайнеров общей стоимостью свыше \$100 млрд, что обеспечило «787» самый успешный выход на рынок в истории пассажирского авиастроения. Но в глобальной системе снабжения компании стали появляться невидимые постороннему глазу трещины. В середине 2007 г. Boeing признала, что «787» может появиться на свет с опозданием в несколько месяцев из-за проблем с поставками специальных соединительных замков для фюзеляжа. Но, как выяснилось, имелись и более серьезные проблемы. В начале 2008г. Boeing объявила о задержке поставки первого «787» на 12 месяцев и об увеличении сметы затрат на проектирование самолета на \$2млрд. Кроме того, Boeing столкнулась с перспективой выплаты многомиллионных штрафов за срыв поставок новых самолетов своим крупнейшим покупателям.

Суть большинства проблем заключалась в неспособности нескольких ключевых партнеров выдержать график поставок, разработанный Boeing. Например, для изготовления деталей из композитных материалов Alenia должна была построить новый завод, но на будущей стройплощадке находилась трехлетняя оливковая роща. На переговоры с местными властями ушло несколько месяцев, и в результате компании пришлось сначала пересадить все оливы и только потом приступить к строительству. Кроме того, первая секция фюзеляжа, изготовленная Alenia для Boeing, не соответствовала требуемым стандартам качества. Когда же необходимые компоненты прибыли в Эверетт, Boeing обнаружила, что на фюзеляже не были установлены некоторые конструкционные элементы (как того требовало техническое задание) и что инструкции по их установке имелись только на итальянском. Другие проблемы возникли потому, что некоторые партнеры передавали выполнение важных конструкторских работ своим субподрядчикам. Например, Vought передала проектирование и изготовление некоторых элементов палубы (за что она несла непосредственную ответственность) израильской фирме. Но эта фирма не смогла соблюсти всех требуемых стандартов качества, а поскольку она была связана обязательствами с Vought, а не с Boeing, то руководители Boeing не знали о наличии этой проблемы, до тех пор, пока она не стала узким местом в процессе сборки всего самолета. Узнав о наличии проблемы, Boeing быстро командировала в Израиль группу своих инженеров в помощь местной фирме, но несколько месяцев все равно были потеряны.

Несмотря на все эти трудности, Boeing остается верна своей программе аутсорсинга. Однако главный вывод, сделанный компанией, заключается в том, что при передаче части работ зарубежным подрядчикам менеджерам Boeing необходимо тщательно координировать и контролировать деятельность своих партнеров.

### ***Вопросы***

1. Каковы выгоды для Boeing от передачи такого большого объема работ по созданию «Boeing 787» зарубежным подрядчикам? Каковы здесь потенциальные риски? Действительно ли выгоды перевешивают эти риски?

2. В 2007-2008 гг. Boeing столкнулась с проблемами управления своей глобально рассредоточенной системой поставок. Каковы были причины этих проблем? Что может сделать компания, подобная Boeing, для того чтобы эти проблемы снова не возникли в будущем?

3. Критики утверждают, что, осуществляя аутсорсинг такого объема работ, Boeing фактически экспортирует рабочие места американцев за рубеж. Справедливы ли эти критические высказывания? Как бы могла ответить на них компания?

### **Кейс № 9. Lenovo**

В конце 2004 г. IBM объявила. Что она продает свой бизнес по производству ПК быстрорастущей китайской компании Lenovo за \$1,75 млрд. это приобретение превратило Lenovo в третьего в мире крупнейшего производителя ПК. Но возникло и немало вопросов о том, как китайское предприятие с ограниченным опытом работы на глобальном рынке сможет управляться с активами американской фирмы, в которой работают 2400 человек в США и еще 4000 человек в зарубежных филиалах, и которая имеет 3600 торговых и дистрибьюторских центров в 60 странах мира.

Lenovo поспешила убедить работников о том, что собирается создать по – настоящему глобальное предприятие с глобальной рабочей силой. Менее чем через 24 часа после того, как две компании объявили о заключении сделки, отдел человеческих ресурсов подразделения IBM по производству ПК издал памятку, содержавшую 50 вопросов и ответы на них, и раздал ее всем своим работникам, информируя их о том, что теперь они становятся работниками Lenovo и что их заработные платы и льготы останутся такими же, какими были в IBM. Памятная записка ясно давала понять, что работники могут принять условия Lenovo или уволиться без выходного пособия. Со своей стороны, IBM обещала, что не собирается предлагать им перейти в свои структуры и не будет принимать на работу новых сотрудников Lenovo в течение двух лет.

Однако больше всего обозревателей удивили состав команды топ-менеджеров новой Lenovo и выбор места для центрального офиса. Руководство Lenovo быстро поняло, что приобретение будет иметь мало ценности, если менеджеры, инженеры и торговые представители IBM уйдут из компании, и поэтому решило перевести штаб-квартиру в Нью-Йорк. Более того, бывший глава подразделения IBM по производству ПК Стивен Уорд был назначен CEO Lenovo, а Янг Янчжи, которого сменил на этом посту Уорд, стал председателем совета директоров Lenovo. Из 30 членов команды топ-менеджеров одну половину составили китайцы, а другую – американцы, причем женщин в этой команде было больше, чем мужчин. Английский язык был провозглашен в компании языком делового общения. Цель, по словам Янга, заключалась в превращении Lenovo в действительно глобальную корпорацию с глобальной рабочей силой, способной потягаться с Dell в борьбе за лидерство в глобальном компьютерном бизнесе. Например, выбор Уорда в качестве CEO основывался на уверенности в том, что никто из китайских менеджеров не обладает опытом и способностями, необходимыми для управления по-настоящему глобальным предприятием. Когда Lenovo решала вопрос о том, кто должен занять те или иные руководящие должности, вопрос национальности кандидата не имел

значения. Решение принималось с учетом того, имеет ли человек навыки и способности, необходимые для работы в глобальном предприятии. Lenovo стремилась привлекать лучших специалистов, откуда бы родом они не были.

Комментируя это приобретение, Билл Мэтсон, бывший одним из руководителей IBM, а ныне ставший вице-президентом Lenovo по человеческим ресурсам, отмечал, что компания будет использовать одни и те же принципы управления рабочей силы во всех своих подразделениях. По его словам, «необходимо будет установить общие принципы того, как вы сможете управлять бизнесом, но затем вам нужно будет очень умело применять эти принципы на каждом рынке, чтобы сохранить отзывчивость на потребности людей, находящихся в разных условиях».

### ***Вопросы***

1. Какую кадровую политику проводит Lenovo?
2. Какую стратегию, по вашему мнению, реализует компания? Соответствует ли ее кадровая политика ее стратегии?
3. Каковы сильные стороны кадровой политики Lenovo? Видите ли вы потенциальные проблемы, с которыми может столкнуться компания в результате использования этой политики?
4. Что должно делать подразделение УЧР для того, чтобы Lenovo стала действительно глобальным предприятием?

### **Кейс № 10. Бразильская авиакомпания Col**

Бразильская компания Col Linhas Aereas Intelihentes является тропическим вариантом JetBlue Airways и Ryanair – бюджетных авиаперевозчиков, работающих в США и Европе. Созданная в 2001 г., Col взяла за образец экономическую модель, впервые использованную Southwest Airlines и усовершенствованную затем JetBlue Airways и Ryanair. Col продает свои дешевые билеты преимущественно через интернет. Она нацеливается на чувствительных к ценам на билеты бизнесменов, составляющих 70% от общего числа авиапассажиров на быстрорастущем бразильском рынке авиаперевозок (потребность в пассажирских авиаперевозках в Бразилии растет примерно вдвое быстрее, чем ВВП страны). Col также держит на прицеле крупный бразильский рынок автобусных перевозок – в 2001г. около 150 млн бразильцев при осуществлении международных поездок воспользовались услугами автобусных компаний. Col использует всего одну модель самолета - «Boeing 737». Авиакомпания не предоставляет льгот регулярным клиентам, имеет в салонах самолетов места только экономкласса и вместо обедов предлагает легкие закуски и напитки. Авиакомпания также предлагает интернет-регистрацию билетов и предоставляет исключительно надежный продукт – 95% всех ее рейсов прибывают без опозданий. Работа Col вызвала положительный отклик пассажиров – по данным независимого исследования рынка, более 90% пассажиров собираются и дальше пользоваться услугами авиакомпании и рекомендовать ее другим людям.

С момента создания авиакомпании в январе 2001г. эта модель бизнеса позволила Col завоевать к середине 2004г. 22% бразильского рынка. К тому времени Col уже имела в своем парке 25 самолетов и считалась одной из самых быстрорастущих и наиболее



прибыльных авиакомпаний в мире. Но Col не собираются и дальше пользоваться услугами авиакомпании и рекомендовать ее другим людям.

С момента создания авиакомпании в январе 2001г. эта модель бизнеса позволила Col завоевать к середине 2004г. 22% бразильского рынка. К тому времени Col уже имела в своем парке 25 самолетов и считалась одной из самых быстрорастущих и наиболее прибыльных авиакомпаний в мире. Но Col не собирается останавливаться на всем Южноамериканском континенте. Для этого ей потребуется 69 самолетов.

Для финансирования своей экспансии Col решила выйти на глобальный рынок капитала. В 2004г. компания начала продавать свои неголосующие привилегированные акции на фондовой бирже Сан-Паулу и Нью-Йоркской фондовой бирже. Эта инициатива имела успех, и андеррайтеры эмиссии благодаря повышению начальной цены предложения вдвое сумели собрать \$322 млн. объясняя свое решение продавать на Нью-Йоркской фондовой бирже, финансовый директор Col заявил: «Мы хотели сформировать прочную группу долгосрочных инвесторов, которые бы понимали наш бизнес. И нам это удалось. Мы также хотели сформировать аналитическую группу исследователей, знакомых с нашим рынком, и теперь у нас семеро аналитиков, следующих за курсами акций компаний в нашей отрасли. Southwest, JetBlue, Ryanair и Westjet считались авиакомпаниями первого ряда с точки зрения прибыльности и успешности. Мы смогли добиться присоединения Col к этой группе лидеров. Сотрудничество с биржами Сан-Паулу и Нью-Йорка было частью нашей стратегии продажи акций инвесторам, знакомым с бюджетными авиаперевозками. Эта стратегия успешно работает. Если вы взглянете на список крупных инвесторов авиакомпании, то увидите, что большинство из них играют заметную роль в операциях с акциями JetBlue, Southwest и Ryanair. Им было несложно понять модель бизнеса Col и то, как она зарабатывает деньги».

Благодаря полученному финансированию Col смогла быстро развиваться. В начале 2007г. она владела 65 самолетами и ежедневно совершала до 600 рейсов в 55 городов, в том числе по пяти зарубежным маршрутам в страны Южной Америки. Col имеет долю на бразильском рынке в 37%, средняя заполняемость ее самолетов составляет 74% (лучший показатель в Бразилии), а по критерию точности соблюдения расписания рейсов авиакомпания не имеет себе равных в стране.

### ***Вопросы***

1. Какие выгоды получила Col от включения своих акций не только в листинг фондовой биржи в Сан-Паулу, но и в листинг Нью-Йоркской фондовой биржи?
2. В чем, по вашему мнению, была причина успеха продажи акций Col на фондовых биржах?
3. Смогла бы Col получить столько же денег, если бы продавала акции только на бирже Сан-Паулу?
4. Как включение акций Col в листинги фондовой биржи в Сан-Паулу Нью-Йоркской фондовой биржи может повлиять на способность компании привлекать капитал в будущем?

### **2. Индивидуальное задание «Теория международной торговли – М. Портер».**

Студентам необходимо, опираясь на основы теории конкурентного преимущества, представить «ромб» М. Портера для экспортоориентированной и импортоориентированной отрасли российской экономики.

### Справочная информация студентам для выполнения задания:

Согласно теории М. Портера:

- 4 атрибута национального государства определяют среду, в которой конкурируют местные фирмы;
- Данные атрибуты стимулируют либо затрудняют создание конкурентного преимущества.

#### Атрибуты:

- **Обеспеченность факторами производства** (наличие в стране таких факторов производства, как квалифицированная рабочая сила или инфраструктура, необходимых для конкурентирования в отрасли).
- **Условия спроса** (природа внутреннего спроса на товары или услуги отрасли).
- **Смежные и вспомогательные отрасли** (наличие или отсутствие поддерживающих отраслей, конкурентоспособных на мировом рынке).
- **Стратегия, структура и конкуренция фирм** (условия, которые определяют, как создаются, организуются и управляются компании и какова природа отечественной конкуренции).



Эти 4 характеристики, или детерминанты конкурентного преимущества, определяют так называемый РОМБ ПОРТЕРА. Ромб представляет собой не простую совокупность, а систему элементов: эффекты, вызываемые одной характеристикой, сказываются на трех остальных.

Кроме вышеперечисленных характеристик, Портер выделяет еще 2 переменные, которые способны оказать важное влияние на бриллиант страны:

– **Случайные события** (крупные инновации, к примеру, способны изменить структуру отрасли и создать возможности для фирм одной страны потеснить зарубежных конкурентов).

– **Государство** (новые правила торговли, к примеру, могут изменить отечественный спрос, антимонопольное законодательство – повлиять на конкуренцию в отрасли, а государственные инвестиции в образование способны изменить обеспеченность страны производственными факторами).

**Обеспеченность факторами производства.** Портер, в отличие от теории Хекшера-Олина, признает существование иерархии факторов и подразделяет их на:

- Базовые (природные ресурсы, климат, географическое положение и демография).
- Продвинутое (коммуникационная инфраструктура, квалифицированная рабочая сила, исследовательские мощности и технологические ноу-хау).

Продвинутое факторы имеют наибольшее значение для конкурентного преимущества. Если **базовые факторы** – имеют естественное происхождение, **продвинутое факторы** – продукт инвестиций индивидов, компаний, государства.

**Взаимосвязь между продвинутыми и базовыми факторами.** Базовые факторы могут обеспечить начальное преимущество, которое впоследствии подкрепляется и развивается благодаря инвестициям в продвинутое факторы.

**Условия спроса.** Параметры отечественного спроса особенно важны для формирования характеристик отечественных товаров и для формирования потребности в инновациях и качестве. Более искушенные и требовательные потребители вынуждают местные компании производить высококачественные и инновационные товары, что выступает залогом создания конкурентного преимущества.

**Смежные и вспомогательные отрасли.** Механизм следующий: выгоды от инвестиций в продвинутое факторы производства через родственные и вспомогательные отрасли могут вернуться в саму отрасль и таким образом помочь ей достичь прочного конкурентоспособного положения в мире.

ВСЛЕДСТВИЕ этого процесса: УСПЕШНЫЕ ОТРАСЛИ СТРАНЫ СТРЕМЯТСЯ ГРУППИРОВАТЬСЯ В **КЛАСТЕРЫ РОДСТВЕННЫХ ОТРАСЛЕЙ**.

**Стратегия, структура и конкуренция фирм.**

**2 момента:**

– Разные страны имеют разные философии менеджмента, которые либо помогают, либо не помогают им создавать национальное конкурентное преимущество. Например, в руководстве немецких и японских фирм преобладали, как отмечал Портер, инженеры, что объясняется повышенным вниманием этих фирм к совершенствованию производственных процессов и проектированию товаров. И наоборот, в руководстве американских компаний отмечено преобладание специалистов по финансам, что объясняется малым вниманием к производственным вопросам.

Доминирование финансистов порождает ориентацию на **максимизацию краткосрочных финансовых результатов**.

Следствием такого различия Японии и США в философиях менеджмента стало относительное снижение конкурентоспособности США в тех технологически сложных отраслях, где производственные процессы и разработки имеют ключевое значение (например, в автомобильной промышленности).

– Существует прочная связь между активной отечественной конкуренцией и созданием, и сохранением конкурентного преимущества в отрасли.

**Активное соперничество на внутреннем рынке = поиск фирмами способов повышения эффективности (стимулирование инноваций + повышение качества + снижение издержек + инвестиции в развитие продвинутых факторов)**

**Положение для дискуссии!** Важным внешним элементом «бриллианта» Портера выступает **государство**, способное как позитивно, так и негативно влиять на каждую из сторон «бриллианта».

**Обеспеченность факторами производства** – влияние государства через субсидии, политику на рынке капитала, образовательную политику и т.д.

**Условия спроса** – влияние государства через введение местных стандартов на продукцию или принятие законов, регулирующих или формирующих потребности покупателей.

**Вспомогательные и родственные отрасли** – влияние государства через предписания производителям.

**Конкуренция** – влияние государства через регулирование рынков капитала, налоговую политику, антимонопольное законодательство.

Страны, согласно теории Портера, должны **экспортировать** товары тех отраслей, где все 4 характеристики «ромба» являются благоприятными, и **импортировать** товары тех отраслей, где эти характеристики являются неблагоприятными.

## **2. Деловая игра «Государственное вмешательство или свободная торговля».**

Студентам необходимо разбиться на три команды: первая – за свободную торговлю; вторая – за вмешательство государства; третья – эксперты.

Сначала представители соответствующих команд на доске должны написать и прокомментировать аргументы «за» свободную торговлю и «за» государственное вмешательство во внешнюю торговлю.

Затем команды должны опровергнуть аргументы, приведенные на доске командой соперников. Эксперты должны проанализировать обоснование и той и другой команды и принять решение: оставить или вычеркнуть аргумент.

Побеждает та команда, у которой осталось больше всего невычеркнутых аргументов на доске.

Справочная информация для студентов.

**Аргументы в поддержку вмешательства государства в международную торговлю бывают 2-х типов:**

– Политические – имеют отношение к защите определенных групп внутри страны (обычно производителей) за счет других групп (обычно потребителей).

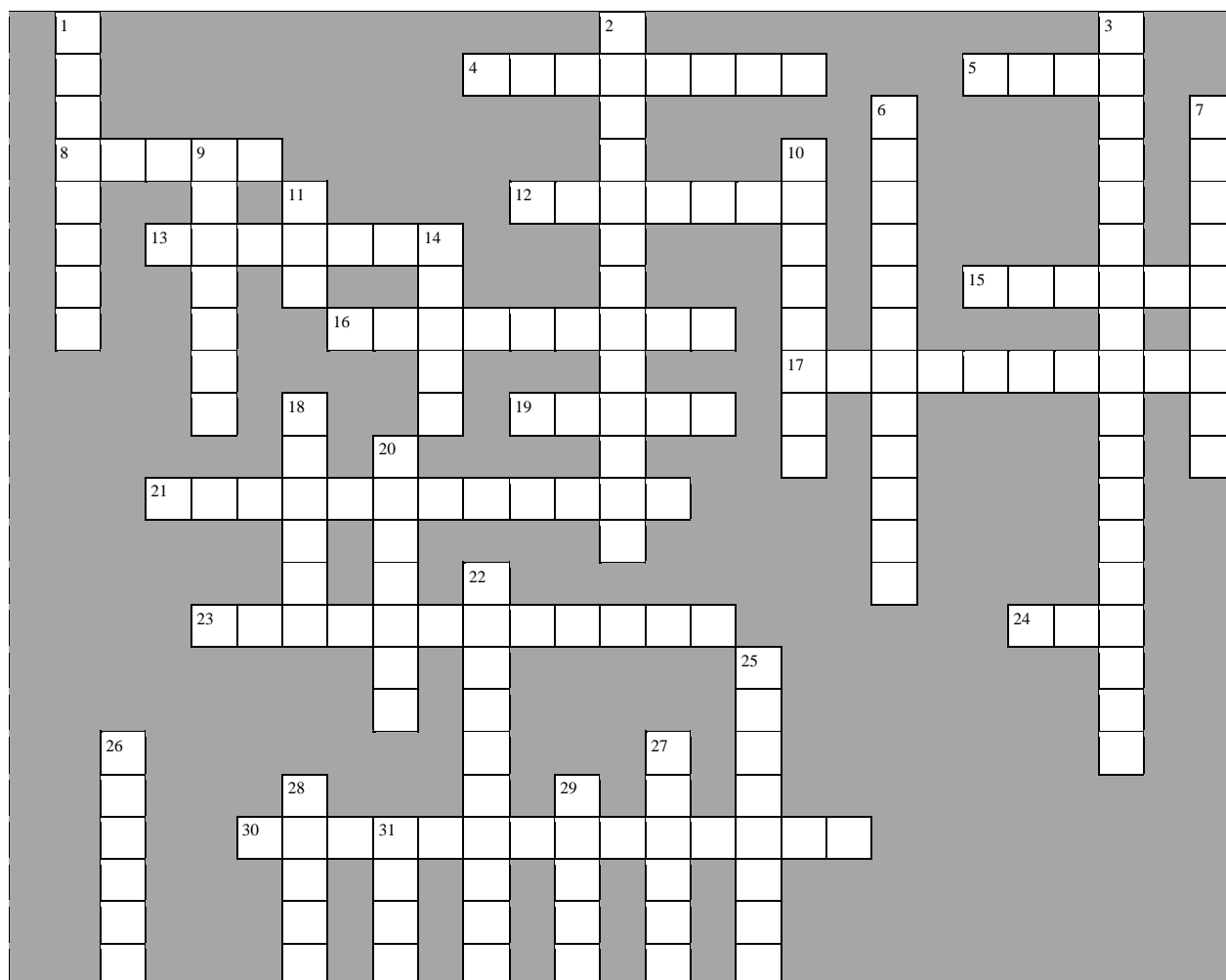
- Защита рабочих мест и отраслей.
- Национальная безопасность.

- Ответные меры.
  - Защита потребителей.
  - Достижение целей внешней политики.
  - Защита прав человека.
- Экономические – имеют отношение к общему повышению благосостояния нации (к выгоде всех: и производителей, и потребителей).
- Аргумент о неокрепшей отрасли.
  - Стратегическая торговая политика.

***Аргументы в пользу свободной торговли:***

- Ответные репрессии и торговые войны.
- Внутренняя политика.
- Теория Пола Кругмана.
- Опыт работы ГАТТ и ВТО.

**3. Кроссворд по курсу «Теория и практика международного бизнеса».**





обусловленные использованием природных, трудовых, материальных и финансовых ресурсов на производство продукции (работ, услуг) 3. Показатель эффективности производства, характеризующий выпуск продукции в расчете на единицу используемых ресурсов, факторов производства. 6. Теория международной торговли, которая исходила из положения, что главенствующую роль в экономике, в создании прибыли играет сфера обращения, а богатство нации заключено в деньгах. 7. Деятельность, направленная на получение планируемого результата с учетом перспективы долгосрочного развития. 9. Совокупность организаций, предприятий, учреждений, производящих однородные товары и услуги, использующих однотипные технологии, удовлетворяющих близкие по природе потребности. 10. Официальный государственный или нормативно-технический документ отрасли, предприятия, фирмы, устанавливающий необходимые качественные характеристики, требования, которым должен удовлетворять данный вид продукции, товара, а также термины и определения. 11. Фирма, компания, осуществляющая основную часть своих операций за пределами страны, в которой она зарегистрирована, чаще всего в нескольких странах, где имеет сеть отделений, филиалов, предприятий. 14. Перечень товаров, с которых взимаются пошлины, с указанием ставок таможенного налога на единицу данного товара. 18. Действия граждан и юридических лиц, направленные на установление, изменение или прекращение гражданских прав и обязанностей. 20. Продажа товаров на внешнем и внутреннем рынках по искусственно заниженным ценам, меньшим средних розничных цен, а иногда и более низким, чем себестоимость (издержки производства и обращения) 22. Готовое изделие, продукция предприятия, которая используется преимущественным образом как составная часть другого более сложного вида продукции, изготавливаемого на другом предприятии. 25. Денежные средства, ценные бумаги, иное имущество, в том числе имущественные права, иные права, имеющие денежную оценку, вкладываемые в объекты предпринимательской и (или) иной деятельности в целях получения прибыли и (или) достижения иного полезного эффекта. 26. Денежные средства, пособия, финансовая помощь, выделенные из государственного бюджета местным органам власти, предприятиям, населению и предназначенные на строго определенные цели. 27. Соперничество хозяйствующих субъектов, при котором самостоятельными действиями каждого из них исключается или ограничивается возможность каждого из них в одностороннем порядке воздействовать на общие условия обращения товаров на соответствующем товарном рынке. 28. Таможенный документ, содержащий сведения о товарах и иные сведения, необходимые для выпуска товаров. 29. Совокупность субъектов деятельности в сфере промышленности, связанных отношениями в указанной сфере вследствие территориальной близости и функциональной зависимости и размещенных на территории одного субъекта Российской Федерации или на территориях нескольких субъектов Российской Федерации. 31. Вид предпринимательской деятельности, связанный с приобретением и продажей товаров.

#### **4. Список тем рефератов.**

Реферат – это краткое письменное изложение научной работы либо результатов научных исследований. По-другому можно назвать докладом на конкретную тему, который включает обзор использованных источников. Требованиями, которых необходимо придерживаться при написании, являются полнота изложения,

информативность, объективность и достоверность зафиксированных положений из первоисточника, корректная оценка материала.

Реферат содержит три главные части: введение, основную часть и заключение. Его структура также обязательно содержит список использованных для подготовки литературных и прочих источников. Такой элемент как приложение использовать необязательно. Текст всегда должен быть лаконичным, четким, отличаться убедительными формулировками и отсутствием второстепенных сведений. Объем реферата – от 10 до 15 страниц напечатанного текста, 12 кегль, Times New Roman, 1,5 интервал.

Целью написания реферата является выработка умения схватывать и передавать наиболее важное, в ходе его выполнения студент обретает навык поиска требуемой литературы, аналитической переработки книг и периодики с последующим письменным оформлением текста. Итогом работы должен послужить грамотно оформленный отчет студента о проделанной самостоятельной работе. Задача подготовки заключается в возбуждении интереса студента к конкретной научной, а также практической проблеме для того, чтобы он продолжал ее исследование на протяжении всего периода обучения до оформления дипломной работы.

### **Примерные темы рефератов:**

1. Субъекты и объекты международной предпринимательской деятельности.
2. Споры о глобализации: доводы антиглобалистов.
3. Всемирная торговая организация и ее функции.
4. Роль МВФ в мировой экономике.
5. Роль Всемирного банка в мировой экономике.
6. Кластер как ключевое понятие теории М. Портера.
7. Административные политики. Антидемпинговые пошлины.
8. Функции инвестиций в экономике.
9. Меры торговой политики.
10. Импортозамещение в России: отраслевой аспект.
11. Политика стимулирования или форсирования экспорта.
12. Банковский перевод как форма расчетов в международном бизнесе.
13. Аккредитив как форма расчетов в международном бизнесе.
14. Инкассо как форма расчетов в международном бизнесе.
15. Расчеты по открытому счету и их применение в международном бизнесе.
16. Клиринг и его роль в международной торговле.
17. Вексельная форма расчетов в международном бизнесе.
18. Чековая форма платежей в международном бизнесе.
19. Глобализация рынков и брендов.
20. Стратегия дистрибуции в международном бизнесе.
21. Формирование маркетинг-микса в международном бизнесе.
22. Вопросы этики в международном бизнесе.
23. Аргументы в поддержку вмешательства государства в международную торговлю.
24. Аргументы в пользу свободной торговли.
25. Встречная торговля и ее формы.
26. Сегментация рынка в международном бизнесе.



27. Стратегия коммуникаций в международном бизнесе.
28. Стратегическая роль международного управления человеческими ресурсами.
29. Кадровая политика при осуществлении международного бизнеса компании.

## **1.2. Список вопросов для проведения экзамена:**

1. Предмет и объекты дисциплины «Теория и практика международного бизнеса».
2. Природа и сущность международного бизнеса и его роль в современной мировой экономике.
3. Понятие глобализации: анализ трактовок в учебной и научной литературе.
4. Глобализация рынков.
5. Глобализация производства.
6. Движущие силы глобализации.
7. Последствия глобализации.
8. Опишите изменения в мировой экономике, произошедшие с 1960-х гг.: а) изменение картины мирового производства и мировой торговли; б) изменение структуры прямых зарубежных инвестиций; в) изменение природы транснациональных компаний.
9. Теория меркантилизма.
10. Теория абсолютного преимущества.
11. Теория сравнительного преимущества.
12. Теория Хекшера-Олина.
13. Парадокс Леонтьева.
14. Теория жизненного цикла товара.
15. Новая теория торговли.
16. Национальное конкурентное преимущество: «бриллиант Портера».
17. «Бриллиант Портера» для экспорто- и импортоориентированной отрасли.
18. Международная торговля и платежный баланс.
19. Таможенные пошлины (тарифы). Субсидии.
20. Импортные квоты. Добровольные экспортные ограничения.
21. Требования местного компонента.
22. Понятие «инвестиции» и «иностранные инвестиции»: анализ трактовок.
23. Структура иностранных инвестиций.
24. Типы прямых иностранных инвестиций (ПИИ).
25. Классификация иностранных инвестиций.
26. Ограничительные меры в отношении иностранных инвестиций.
27. Меры в отношении компаний, осуществляющих ограничительную деловую практику.
28. Ограничительные и стимулирующие меры, принимаемые странами базирования ТНК.
29. Положительные экономические эффекты привлечения иностранных инвестиций.
30. Отрицательные экономические эффекты привлечения иностранных инвестиций.
31. Политика импортозамещения: теоретические основы.
32. Международный лизинг.
33. Факторинг.
34. Форфейтинг.
35. Таможенное законодательство ЕАЭС.

36. Таможенные документы.
37. Таможенное оформление и таможенный контроль.
38. Декларант и таможенный представитель.
39. Порядок подачи таможенной декларации в таможенный орган.
40. Таможенная пошлина и ее расчет.
41. Таможенная стоимость (ТС).
42. Метод определения ТС по стоимости сделки с ввозимыми товарами.
43. Метод определения ТС по стоимости сделки с идентичными товарами.
44. Метод определения ТС по стоимости сделки с однородными товарами.
45. Определение ТС методом вычитания.
46. Определение ТС методом сложения.
47. Резервный метод определения ТС.
48. Тарифные преференции.
49. Особые случаи происхождения товаров.
50. Правила прямой поставки и непосредственной закупки.

## **2. Оценка форм текущего контроля успеваемости**

### **Шкала оценки уровня знаний при выполнении практических заданий**

**Базовый уровень знаний** предполагает, что студент умеет анализировать наиболее общие и доступные сведения о мировом международном бизнесе компаний; формулировать базовые экономические интересы и цели субъектов международного бизнеса.

**Продвинутый уровень знаний** предполагает, что студент умеет с учетом критериев социально-экономической эффективности, бизнес-рисков и экономических последствий самостоятельно анализировать управленческие решения в сфере международного бизнеса компаний и делать выводы оперативного характера.

**Высокий уровень знаний** предполагает, что студент умеет с учетом критериев социально-экономической эффективности, бизнес-рисков и экономических последствий, принимаемых в сфере международного бизнеса управленческих решений составлять программу анализа, выбирать методы и адекватные аналитические процедуры, выявлять долгосрочные устойчивые тенденции, делать выводы стратегического характера, вносить конструктивные предложения по существу решаемого вопроса.

### **Критерии оценки уровня знаний при выполнении практических заданий**

Оценка «отлично» выставляется студенту, который при выполнении практического задания продемонстрировал знания высокого уровня.

Оценка «хорошо» выставляется студенту, который при выполнении практического задания продемонстрировал знания не ниже продвинутого уровня.

Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, который при выполнении практического задания продемонстрировал знания не ниже базового уровня.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, который при выполнении практического задания продемонстрировал знания ниже базового уровня.

### **3. Оценка форм заключительного контроля (промежуточной аттестации)**

Экзамен является формой заключительного контроля (промежуточной аттестации), в ходе которой подводятся итоги изучения дисциплины.

Экзамен по дисциплине предусматривает формулировку ответов на два экзаменационных вопроса, сформулированных в билете, и решение ситуационной задачи.

Критерии оценки знаний при проведении экзамена.

Оценка «отлично» выставляется студенту, который обладает всесторонними, систематизированными и глубокими знаниями материала учебной программы, умеет свободно выполнять задания, предусмотренные учебной программой, усвоил основную и ознакомился с дополнительной литературой.

Оценка «хорошо» выставляется студенту, обнаружившему полное знание материала учебной программы, успешно выполняющему предусмотренные учебной программой задания, усвоившему материал основной литературы, рекомендованной учебной программой.

Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, который показал знание основного материала учебной программы в объеме, достаточном и необходимым для дальнейшей учебы и предстоящей работы, справился с выполнением заданий, предусмотренных учебной программой, знаком с основной литературой, рекомендованной учебной программой.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, не знающему основной части материала учебной программы, допускающему принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных учебной программой заданий, неуверенно с большими затруднениями выполняющему практические задания.

## **Приложение № 2 к рабочей программе дисциплины «Теория и практика международного бизнеса»**

### **Методические указания для студентов по освоению дисциплины**

Успешное овладение дисциплиной «Теория и практика международного бизнеса», предусмотренное рабочей программой, предполагает выполнение ряда рекомендаций.

1. Следует внимательно изучить материалы, характеризующие курс «Теория и практика международного бизнеса» и определяющие целевую установку. Это поможет четко представить круг изучаемых проблем и глубину их постижения.

2. Необходимо знать подборку литературы, достаточную и необходимую для изучения курса. При этом следует иметь в виду, что нужна литература различных видов:

- а) учебники, учебные и учебно-методические пособия;
- б) монографии, сборники научных статей, публикаций в экономических журналах, представляющие эмпирический материал, а также многообразные аспекты анализа современного развития организаций;
- в) справочная литература – энциклопедии, экономические словари, раскрывающие категориально понятийный аппарат.
- г) аналитические материалы, представленные ведущими международными правительственными и экспертными организациями: ЮНКТАД, Всемирным банком, МВФ, Мировым Экономическим Форумом, ВТО, рейтинговыми агентствами S&P, Fitch и др.

В процессе обучения требуемый учебный материал студенты получают на лекциях по установленному регламенту, а также при самостоятельном изучении предлагаемой им литературы по данной дисциплине и на семинарских занятиях с применением видеоматериалов, компьютерных технологий, выполнении тестовых работ.

3. Изучая литературу, следует уяснить основное содержание той или иной мирохозяйственной проблемы, причины ее возникновения и последствия для основных экономических субъектов мировой системы.

4. При проведении практических занятий, используются активные методы обучения – решение кейсов. Этот вид работы способствует выработке практических навыков в аналитической работе и принятии стратегических решений в области международных экономических связей и ВЭД.

В ходе решения кейса студент должен продемонстрировать свободную ориентацию в области изучения библиографических источников, статистических и фактологических данных по теме, освоение смыслового ее содержания и способности качественно и грамотно оформлять собственные выводы и предложения, а также компетентно вести научную дискуссию. Каждый студент должен участвовать в подготовке и презентации «кейса», предполагающего анализ конкретной ситуации, самостоятельно или в рамках малой группы. После презентации присутствующими и преподавателем (модератором – в том числе и из числа обучающихся) задаются вопросы. Рассмотрение кейса в обязательном порядке завершается общей дискуссией с анализом достоинств и недостатков предложенного решения.