

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
"КАЛИНИНГРАДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ"

Институт отраслевой экономики и управления

В. В. Нордин

МЕЖДУНАРОДНЫЙ ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Учебно-методическое пособие по изучению дисциплины для студентов
магистратуры по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент,
профиль программы "Производственный менеджмент"

Калининград
Издательство ФГБОУ ВО «КГТУ»
2023

УДК 658.5: 339.9

Рецензент

кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента ФГБОУ ВО
"Калининградский государственный технический университет" С. В. Саванович

Нордин, В. В.

Международный производственный менеджмент: учеб.-метод. пособие по изучению дисциплины для магистратуры по напр. подгот. 38.04.02 Менеджмент, профиль программы "Производственный менеджмент" / В. В. Нордин. – Калининград: Изд-во ФГБОУ ВО «КГТУ», 2023. - 109 с.

В учебно-методическом пособии приведен тематический план по дисциплине и даны методические указания по её изучению, подготовке к практическим занятиям, задания и методические указания по выполнению контрольной работы, подготовке и сдаче экзамена, выполнению самостоятельной работы. Пособие подготовлено в соответствии с требованиями основной профессиональной образовательной программы направления 38.04.02 Менеджмент, профиль программы "Производственный менеджмент" дисциплины "Международный производственный менеджмент"

Табл. 14, рис. 20, список лит. – 12 наименований

Учебно-методическое пособие рассмотрено и одобрено для опубликования в качестве локального электронного методического материала кафедрой менеджмента 05.04.2022 г., протокол № 07

Учебно-методическое пособие по изучению дисциплины рекомендовано к изданию в качестве локального электронного методического материала для использования в учебном процессе методической комиссией ИНОТЭКУ ФГБОУ ВО «КГТУ» 06.04.2022 г., протокол № 04

УДК 658.5: 339.9

Федеральное государственное
бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
"Калининградский государственный
технический университет", 2023 г.
© Нордин В.В., 2023 г.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
1 Тематический план по дисциплине и методические указания по её изучению	6
Тема 1. Система международных экономических отношений и закономерности ее развития в глобальной экономике	6
Тема 2. Международное движение факторов производства	27
Тема 3. Международный опыт управления предприятиями	42
Тема 4. Направления развития международного производственного менеджмента и конкурентоспособность международных компаний	57
2 Методические указания для подготовки к практическим занятиям и выполнения заданий	69
Тема 1. Система международных экономических отношений и закономерности ее развития в глобальной экономике	70
Тема 2. Международное движение факторов производства	72
Тема 3. Международный опыт управления предприятиями	78
Тема 4. Направления развития международного производственного менеджмента и конкурентоспособность международных компаний	82
3 Методические указания по выполнению курсовой работы	87
3.1 Общие указания по выполнению курсовой работы	87
3.2 Структура курсовой работы	91
3.3 Защита курсовой работы	98
3.4 Тематика курсовых работ	100
4 Методические указания по подготовке и сдаче экзамена	103
5 Методические указания по выполнению самостоятельной работы по дисциплине	105
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	106
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Образец оформления страницы "СОДЕРЖАНИЕ" для курсовой работы	108

ВВЕДЕНИЕ

Дисциплина "Международный производственный менеджмент" реализуется в соответствии с учебным планом по направлению подготовки магистратуры 38.04.02 Менеджмент, профиль программы "Производственный менеджмент".

Учебно-методическое пособие составлено в соответствии с требованиями рабочей программы дисциплины "Международный производственный менеджмент", осваиваемой студентами магистратуры в рамках учебного плана по направлению подготовки магистратуры 38.04.02 Менеджмент, профиль программы "Производственный менеджмент".

Целью изучения дисциплины "Международный производственный менеджмент" является углубление и расширение теоретических знаний и практических навыков в области организации производственных процессов и управления ими.

Планируемые результаты изучения дисциплины "Международный производственный менеджмент" заключаются в том, что студент должен:

знать:

- законодательные и нормативные, правовые акты, регламентирующие деятельность российских и зарубежных предприятий;
- основные достижения зарубежных стран в области управленческой деятельности организации;
- основные результаты исследований актуальных проблем управления, полученные отечественными и зарубежными исследователями;

уметь:

- использовать в управленческой деятельности организации достижения зарубежных стран;
- обобщать и критически оценивать результаты исследований актуальных проблем управления, полученные отечественными и зарубежными исследователями;
- выявлять проблемы организационно-экономического характера при анализе конкретных ситуаций, предлагать способы их решения и оценивать;

владеть:

- навыками разработки и реализации корпоративной стратегии и программы развития производственной организации;
- методами оценки рыночных позиций предприятия, определения возможностей работы организации на зарубежном рынке.

Дисциплина "Международный производственный менеджмент" относится к блоку 1 части, формируемой участниками образовательных отношений.

Общая трудоемкость дисциплины составляет 5 зачетных единицы (зет), т. е. 180 академических часов контактной и самостоятельной учебной работы студента, в том числе: 20 ч лекций и 24 ч практических занятий, аттестация – курсовая работа и экзамен (для очной формы); 4 ч лекций и 10 ч практических занятий, аттестация – курсовая работа и экзамен (для заочной формы).

Структура учебно-методического пособия по изучению дисциплины включает пять разделов.

В первом разделе приводится тематический план, соответствующий содержанию изучаемой дисциплины, даются методические указания по её самостоятельному изучению.

Во втором разделе учебного пособия содержатся методические указания по подготовке к практическим занятиям.

В третьем разделе учебно-методического пособия представлены задания и методические указания по выполнению курсовой работы.

В четвертом разделе представлены методические указания по подготовке к промежуточной аттестации, которая проводится в форме экзамена во 2-м семестре (для очной формы) и во 2-м семестре (для заочной формы).

В пятом разделе даны методические указания по выполнению самостоятельной работы по дисциплине.

В конце учебного пособия указаны рекомендуемые источники по изучению дисциплины, а также Приложение А (Образец страницы СОДЕРЖАНИЕ для курсовой работы).

1 Тематический план по дисциплине и методические указания по её изучению

Тема 1. Система международных экономических отношений и закономерности ее развития в глобальной экономике

Форма проведения занятия – лекция.

Вопросы для обсуждения:

Вопрос 1. Глобализация экономики и ее влияние на международные экономические отношения

Вопрос 2. Международное разделение труда: новые формы в условиях глобализации

Вопрос 3. Конъюнктура мировых товарных рынков: особенности развития в XXI веке

Вопрос 4. Международная торговля услугами в глобальной экономике

Вопрос 5. Международные транспортно-логистические услуги в глобальной экономике

Методические указания по изучению темы 1

Цель изучения темы – ознакомление с предметом, целью, содержанием и задачами дисциплины, местом дисциплины в структуре образовательной программы, понятиями международного производственного менеджмента, планируемыми результатами освоения дисциплины.

В процессе изучения темы следует узнать сущность международного производственного менеджмента, глобализации экономики, формы международного разделения труда и кооперации, конъюнктуру мировой торговли товарами и услугами.

Вопрос 1. Глобализация экономики и ее влияние на международные экономические отношения

В данном вопросе приводится, что глобальная экономика как систему, способная работать как единое целое на планетарном уровне, включая глобализацию финансовых и товарных рынков, расширение международных

производственных систем, глобализацию науки и технологий. Ее основным субъектом выступает "сетевое предприятие", которое отличается от традиционных иерархических корпоративных структур. Согласно теории сетевого общества, в глобальной информационной экономике гибкие международные сети, обеспечивающие взаимодействие компаний и их структурных подразделений, должны вытеснить устаревшие централизованные структуры гигантских транснациональных корпораций.

Вопрос 2. Международное разделение труда: новые формы в условиях глобализации

В этом вопросе изучается, что в условиях глобализации экономики участие в международных экономических отношениях (МЭО) и в международном разделении труда (МРТ) является важными факторами как достижения устойчивого развития национальной экономики, так и обеспечения ее международной конкурентоспособности.

Международные экономические отношения представляют собой систему хозяйственных связей между национальными экономиками отдельных стран, представленными различными хозяйствующими субъектами, а также международными экономическими организациями и финансовыми центрами.

Результатом углубления внешнеэкономического сотрудничества является усиление взаимозависимости хозяйственной деятельности стран при все большей открытости их экономик и участии в международном разделении труда.

Объективной основой углубления МЭО и участия в международном разделении труда является интернационализация хозяйственной жизни, позволяющая повысить темпы развития национальной экономики. Вовлеченность стран в международные экономические отношения усиливается под влиянием целого ряда тенденций в глобальной экономике, таких как:

- изменения на политической карте мира и появление новых государств, которые становятся самостоятельными участниками международных экономических отношений и международного разделения труда, активными экспортёрами и импортёрами товаров, услуг и капитала;

- возрастание открытости национальных экономик в условиях либерализации движения товаров, капитала, рабочей силы и услуг также делает возможным вовлечение во внешнеэкономические связи все большего числа стран;

- ускорение НТП, под влиянием которого существенно расширяется ассортимент, возрастает количество и меняется качество товаров и услуг, становящихся объектами международного обмена.

Объективно международное разделение труда представляет собой единство таких процессов как специализация стран на производстве определенных продуктов, т. е. международную специализацию производства и кооперацию производителей для получения конечной продукции.

Международная специализация производства тесно связана с международной производственной и научно-технологической кооперацией, без которой не могут быть реализованы преимущества от участия в международном разделении труда. С его углублением и расширением подетальной и технологической специализации возникает необходимость установления прямого контакта между производителями узлов, деталей или полуфабрикатов и их потребителями, выпускающими готовую продукцию.

В международной практике кооперация осуществляется между фирмами различных форм собственности в различных сферах экономического взаимодействия и зачастую имеет комплексный характер, включая НИОКР, производство и реализацию конечной продукции.

Опираясь на особенности своей международной специализации, фирмы и корпорации могут выбирать различные формы международного кооперирования.

Вопрос 3. Конъюнктура мировых товарных рынков: особенности развития в XXI веке

В рамках данного вопроса показывается, что мировые товарные рынки представляют собой сложные многоуровневые экономические системы взаимоотношений хозяйствующих субъектов разных стран по поводу реализации товаров. Это понятие мирового рынка дополняется трактовкой рынка в узком смысле как места совершения регулярных коммерческих операций.

Под **конъюнктурой мирового товарного рынка**, соответственно, понимают динамическое состояние процесса взаимодействия хозяйствующих субъектов по поводу реализации товара, формирующееся на макроэкономическом уровне и проявляющееся в изменении соотношения предложения, спроса и в динамике цен в конкретных исторических обстоятельствах.

Мировой товарный рынок является одним из двух объектов изучения конъюнктуры, первым из которых принято считать общехозяйственную конъюнктуру. Эти два объекта находятся в тесной взаимосвязи и взаимодействии, соответственно, их изучение базируется на общей теоретической и методологической основе.

Классификация товарных рынков с целью исследования конъюнктуры является необходимой в силу широкой номенклатуры производимых в мире товаров и, соответственно, многообразия факторов формирования основных тенденций.

Поскольку основным принципом обозначения мирового рынка является объект реализации, т. е. конкретный товар, этот вопрос неизбежно увязывается, во-первых, с товарной классификацией и, во-вторых, с целями и задачами исследования.

Вопрос 4. Международная торговля услугами в глобальной экономике

В рамках вопроса следует уяснить, что сфера услуг в глобальной экономике весьма обширна и разнообразна - от услуг в области архитектуры и телекоммуникаций до транспортных услуг в космосе, что в совокупности отражает многоукладность и разносторонность современного мирового хозяйства. Сектор услуг также является самым быстрорастущим сегментом мировой торговли. Начиная с 1990-х гг. темпы прироста торговли услугами опережают темпы прироста торговли товарами, и на сегодняшний день совокупный объем торговли услугами достигает 4,8 трлн. долл. в год, или около 2/5 стоимостного объема мировой торговли. Развитые страны играют лидирующую роль фактически во всех сегментах мирового рынка услуг, однако доля развивающихся стран стремительно растет. Кроме того, сфера услуг обеспечивает до 2/3 добавленной стоимости в производстве ВВП и занятости в экономике развитых стран, и до половины соответствующих показателей в целом ряде развивающихся государств. В глобальной экономике услуги, важные сами по себе, также вносят существенный вклад в оптимизацию процессов промышленного производства.

Однако в последние десятилетия значение и место сферы услуг в мировой экономике существенно изменилось. Это обусловлено рядом факторов. Во-первых, сфера услуг глубоко интегрировалась в создание и обеспечение эффективности мировых производственных цепочек добавленной стоимости, что, в итоге влияет на облик мировой торговли. Логистические, коммуникационные и финансовые услуги, такие как торговое финансирование и интернет-платежи, способствуют координации и реализации отдельных этапов производства, реализации и потребления в разных странах.

Вопрос 5. Международные транспортно-логистические услуги в глобальной экономике

Достигнутый уровень интернационализации мировой экономики, в том числе проявляющийся в развитии глобальных цепочек стоимости, существенно изменил процесс доставки грузов. Современный процесс доставки грузов более

не ограничивается линейным перемещением (т. е. простой транспортировкой из пункта отправления в пункт назначения), а включает в себя сопутствующие операции с грузом, такие как погрузка и разгрузка, хранение, консолидация, таможенный и страховой консалтинг, системы слежения, оптимизация управленческих решений и т. д. В этой связи при анализе роли и места транспорта в международных экономических отношениях представляется целесообразным использовать устоявшийся в научной литературе и международной практике термин "транспортно-логистические услуги".

В соответствии со способами осуществления торговли услугами, транспортно-логистические услуги в международной торговле, как правило, предоставляются по принципу трансграничной поставки и коммерческого присутствия. В ряде случаев возможно предоставление транспортно-логистических услуг по принципу потребления за рубежом, например, когда судно одной страны (потребитель услуги) заходит в иностранный порт для совершения операций с грузом или ремонта.

Методические материалы по теме 1

При изучении темы студенту следует использовать лекционный материал; материалы, полученные в ходе практического занятия; рекомендованную литературу. Рекомендованные материалы размещены в разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ.

При более подробном изучении следует учесть, что основными предпосылками глобализации экономики являются:

- прогрессивные изменения в технологиях, особенно в транспорте, средствах связи и информационных технологиях, способствующие сближению рынков и сокращению транзакционных издержек;
- рост открытости экономики, сокращение торговых и инвестиционных барьеров в результате политики либерализации и дерегулирования;
- развитие глобальных институтов (ВТО, МВФ, Всемирный банк), поддерживающих доверие в международных экономических отношениях и

способствующих уменьшению рисков в международной торговле и инвестировании.

Глобализация экономики — это процесс роста экономической интеграции на основе ускорения технического прогресса и перехода к информационному обществу, а также дерегулирования и либерализации международной торговли и движения капитала. Можно выделить несколько периодов в эволюции глобальной интеграции.

Глобализация создает благоприятные условия для роста международного товарного и инвестиционного обмена, международной трудовой миграции и глобального распространения знаний и технологий. Она оказывает влияние на международные экономические отношения в различных направлениях:

- международная торговля растет опережающими темпами по сравнению с ростом валового мирового продукта;
- происходит значительный рост международного движения капитала, особенно прямых иностранных инвестиций;
- стираются экономические границы между странами, ослабляется суверенитет государств в связи с усилением роли международных соглашений и международных организаций (Всемирного банка, МВФ, ВТО);
- происходит развитие глобальной финансовой системы;
- растет доля мировой экономики, находящейся под контролем транснациональных компаний;
- углубление международного разделения труда в форме фрагментации производства ведет к росту использования транснациональными компаниями новых методов ведения бизнеса;
- происходит усиление конкуренции в связи со снижением регулирующей роли национальных органов управления;
- усиливается взаимосвязь разных форм международных экономических отношений, в первую очередь международной торговли и международного движения капитала;
- расширяются процессы региональной экономической интеграции.

Факторы, сопровождающие глобализацию мировой экономики, показаны на рисунке 1.1.

Движущей силой глобализации являются **транснациональные компании**, создающие производственные подразделения в зарубежных экономиках на основе прямых инвестиций. Этот тип предприятия отличается специфической структурой, которая включает материнскую компанию, размещающуюся в стране базирования, и зарубежные подразделения, осуществляющие операции в принимающих странах.



Рисунок 1.1 – Направления глобализации экономики

Мотивами для транснационализации экономики предприятия, осуществляемой посредством переноса производства, приобретения или создания новых предприятий за рубежом, являются следующие возможности:

- снизить производственные издержки за счет использования дешевых сырьевых и трудовых ресурсов в принимающих странах;
- увеличить доходы за счет расширения продаж в странах размещения производства;
- повысить рентабельность за счет использования более благоприятных условий для эффективной организации производства;

- получить новые компетенции и увеличить конкурентоспособность за счет приобретения стратегических активов.

Особенность этого типа компаний заключается в том, что внутренние процессы носят международный характер, их функционирование обеспечивается системой международных экономических отношений. Отличительными признаками ТНК являются:

- наличие зарубежных подразделений, осуществляющих основную хозяйственную деятельность, в двух или более странах;
- единая система принятия решений, согласованная политика и общая стратегия;
- существенное влияние одного или нескольких предприятий на деятельность других подразделений компании на основе отношений собственности или других связей.

Глобализация — объективный процесс, который носит неоднозначный характер и имеет противоречивые последствия. Экономические преимущества глобализации очевидны. Быстрый прогресс науки и техники, снижение транспортных и коммуникационных издержек и развитие международных соглашений привели к росту интернационализации торговли, финансов и инвестиций. Глобализация внесла значительный вклад в увеличение производительности факторов производства и в повышение уровня жизни населения, она расширяет экономические возможности для многих субъектов хозяйственной деятельности. Но вместе с тем увеличение доходов сопровождается усилением неравенства в их распределении, дерегулирование и либерализация — ростом экономической нестабильности, укрепление глобальных институтов — ослаблением национального суверенитета.

Динамично происходящие изменения в глобальной экономике и переход на новый технологический уклад оказывают все большее воздействие на экономику страны вследствие таких процессов как:

- углубление транснационализации экономики большинства стран мира, которая создает возможность для трансграничного перемещения капитала и оптимизации движения товарных и финансовых потоков;

- развитие региональной интеграции стран, влияющей на специализацию их производства и кооперацию при производстве конечной продукции, являющейся объектом международной торговли;

- структурные сдвиги в национальной экономике, отражающие переход на новый технологический уклад в мировой экономике. Использование новых информационных технологий, автоматизация, цифровизация технологических и производственных процессов, участие в глобальных цепочках создания стоимости.

Процессы глобализации экономики существенно влияют на эволюцию форм международных экономических отношений. Наряду с уже сложившимися формами МЭО, такими как международная специализация и кооперация производства, международная торговля товарами, международная торговля услугами, международное движение капитала, международное движение рабочей силы, деятельность международных экономических организаций, валютно-кредитные и финансовые отношения, в глобальной экономике XXI в. под влиянием научно-технологических изменений в международном разделении труда получили интенсивное развитие новые формы МЭО:

- международная торговля интеллектуальной собственностью;

- международный информационный обмен;

- электронная торговля;

- новые формы кооперации в финансовой сфере — международный краудфандинг (коллективное сотрудничество людей (доноров), которые добровольно объединяют свои деньги или другие ресурсы вместе, как правило, через Интернет, чтобы поддержать усилия других людей или организаций (реципиентов)).

При классификации различных видов международной специализации производства частное и единичное разделение труда в значительной степени

переплетаются и дополняют друг друга. В мировом хозяйстве международная специализация представлена двумя основными формами, которые по мере углубления международного разделения труда получили развитие (рисунок 1.2).

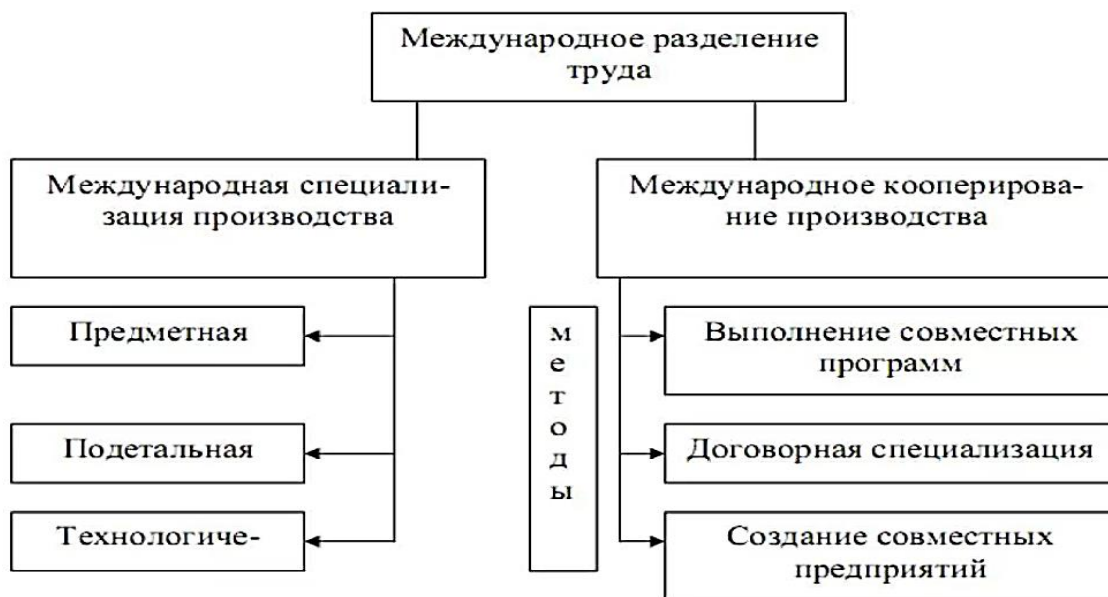


Рисунок 1.2 - Формы международной специализации производства

Россия, как и другие страны с формирующимися рынками, рассматривает перенос значительной части ГЦС (глобальной цепочки добавленной стоимости) на свою территорию как возможность обеспечить себе экономическую безопасность в случае возникновения экономических ограничений и введения санкций.

Основные формы международной кооперации субъектов хозяйственной деятельности представлены на рисунке 1.3.



Рисунок 1.3 - Основные формы международной кооперации

Создание стратегического альянса на основе кооперационного сотрудничества и соглашения между фирмами в производственно-технологической и научно-производственной сферах, при организации исследований, производства и сбыта продукции позволяет в условиях глобализации экономики преодолеть все возрастающую конкуренцию. Организационной особенностью стратегического альянса является долгосрочное, взаимовыгодное объединение предприятий-партнеров, сохраняющих свою самостоятельность в целях координации совместных действий и обеспечения конкурентных преимуществ.

Сущность международной производственной кооперации как вида внешнеэкономической деятельности заключается в том, что производственные фирмы разных стран осуществляют на договорной основе процесс создания отдельных видов промежуточной продукции (комплектующих, узлов и компонентов), предназначенных в качестве составных элементов для производства конечного продукта.

О важности международной производственной кооперации говорят её масштабы и динамичное возрастание удельного веса промежуточной продукции (комплектующих, узлов, частей) в мировом товарообороте. Так, доля этой продукции, прямо отражающей кооперационные связи, в общей стоимости продукции машиностроения возросла за три последних десятилетия более чем вдвое – с 19 до 40 %.

Формы международной производственной кооперации достаточно разнообразны, однако в качестве основных выделяют следующие:

- производство промежуточной продукции для последующего выпуска конечного продукта;
- на основе договорной специализации;
- на основе организации совместного производства.

Экономическая эффективность международной производственной кооперации измеряется общей экономией издержек производства на единицу

готовой продукции путём привлечения специализированных партнёров. Применение различных форм международной производственной кооперации может давать фирмам-кооперантам экономические преимущества не только за счёт удешевления конечного продукта на основе кооперации со специализированными партнёрами.

Выгодность использования кооперационного сотрудничества в современном производстве определяется ролью кооперации как “новой производительной силы”, порождаемой оптимальным сложением нескольких сил в единый комплекс. Одна, даже самая мощная фирма не в состоянии решать в современных условиях научно-технической революции всю совокупность сложнейших задач по разработке и созданию в сжатые сроки принципиально новых видов продукции. Подобные задачи можно решать только путём концентрации возможностей двух или нескольких специализированных фирм с учётом их производственного и научно-технического потенциала.

Расчёты показывают, что международные соглашения о кооперации в среднем на 14-20 месяцев сокращают сроки налаживания производства по сравнению с организацией его собственными силами, на 50-70% снижают стоимость освоения производства.

Таблица 1.1 - Стандартная международная торговая классификация (СМТК)

Шифры разделов	Наименования разделов	Кол-во групп и их шифры
0	Продовольственные товары и живые животные	10 (0-9)
1	Напитки и табак	2 (11-12)
2	Сырье непродовольственное, кроме топлива	9 (21-29)
3	Минеральное топливо, смазка и подобные им товары	4 (32-35)
4	Жиры и масла растительного и животного происхождения	3 (41-43)
5	Химические продукты	9 (51-59)
6	Обработанные изделия, классифицированные преимущественно по материалам	9 (61-69)
7	Машины, оборудование и транспортные средства	3 (71—73)
8	Разные обработанные изделия	7 (81-86, 89)
9	Товары и сделки, не включенные в соответствующие разделы ИТОГО	- 56

В практике изучения мировых рынков для классификации товаров преобладает использование Стандартной международной торговой классификации (таблица 1.1) и Гармонизированной системы описания и кодирования товаров (рисунок 1.4). Эти системы фактически относятся к группе товарноотраслевых. Кроме них, к этой же группе можно отнести товарные классификации по месту в общественном производстве; по функциям (технологическая); по степени (наукоемкая).

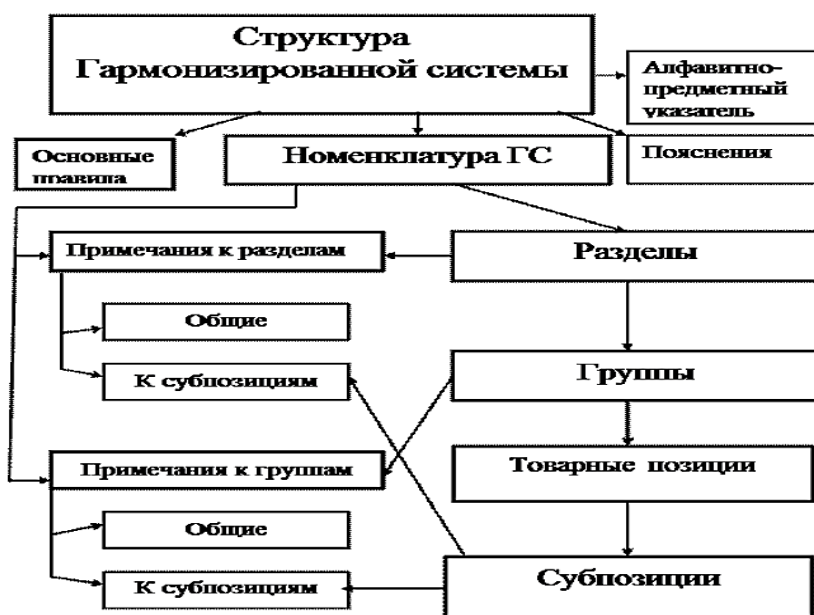


Рисунок 1.4 – Структура Гармонизированной системы

В зависимости от целей и задач исследования товарной конъюнктуры широко применяются классификации товарных рынков по территориальному охвату (внутренний, национальный, международный, мировой), по различию в характере взаимоотношений контрагентов (закрытый, открытый, преференциальный), по структуре хозяйства стран, по уровню доходов и характеру их распространения и ряд других.

Условия конъюнктуры — это общность явлений и причин, под воздействием которых формируются тенденции рынков, складывается характер взаимодействия между ними и осуществляется переход из одного состояния в другое. К важнейшим условиям конъюнктуры относятся глобализация и регионализация мировой экономики, основные направления развития НТП, изменения характера интеграционных процессов, структурные сдвиги в экономике, ускорение процессов транснационализации, милитаризация, экологизация процессов международного взаимодействия.

Условия конъюнктуры, как правило, оказывают влияние на все товарные рынки. В отличие от них, конъюнктурообразующие факторы более индивидуализированы. Являясь порождением условий, они оказывают воздействие на отдельные стороны рыночного механизма, на реальные сегменты и сектора рынков, формируя реальные пропорции сферы обмена.

Изучение товарных рынков основано на выявлении объективно существующих взаимодействий между элементами сферы обмена. В мировой практике разработано множество приемов и способов определения направлений развития товарной конъюнктуры в прошлом, настоящем и будущем. Все они подчинены общей логике: сначала определяются цели и задачи анализа конъюнктуры мировых товарных рынков, затем выбираются методы анализа и прогноза. После этого объект исследуется, по результатам исследования даются рекомендации. В основе исследования лежит понимание практического смысла и коммерческих потребностей процесса изучения рынка с учетом основных сфер использования результатов анализа и прогноза. Это значит, что целенаправленность, непрерывность, функциональность, практическая

значимость, научная обоснованность являются принципами исследования мирового товарного рынка.

Основные методы прогнозирования мирового товарного рынка:

1) аналитические:

- экстраполяции трендов,
- экономико-математического анализа,
- экспертных оценок;

2) механистические (технические).

Основными факторами ускоренного роста международной торговли являются влияние научно-технического прогресса, углубление международного разделения труда и интернационализация производства.

Товарная структура мировой торговли представлена на рисунке 1.5.



Рисунок 1.5 - Товарная структура мировой торговли

Основными участниками мировой торговли являются крупные транснациональные компании. Конференция ООН по торговле и развитию дает для ТНК достаточно широкое определение, под которое подпадают и относительно небольшие компании. В соответствии с этим подходом, транснациональная компания является фирмой, владеющей хотя бы одним

зарубежным филиалом (который может быть дочерним предприятием, ассоциированной компанией или представительством).

Данные по внешней торговле России представлены на рисунке 1.6.

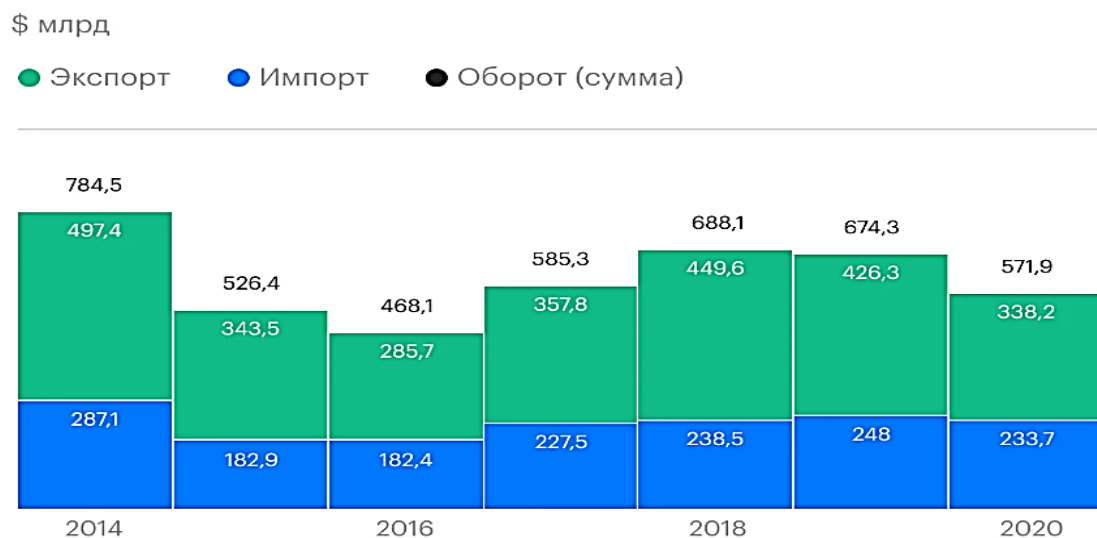


Рисунок 1.6 – Динамика внешней торговли России

Торговая политика часто используется для достижения определенных политических целей и поэтому с полным правом считается составной частью внешней политики государства и инструментом экономической дипломатии.

Из определения торговой политики очевидны два ее ключевых направления: *защитное и наступательное*; они осуществляются с помощью определенного арсенала мер, которые, хотя и весьма условно, могут быть подразделены на защитные и наступательные. На практике одна и та же мера может носить двойкий характер. Мера, считающаяся в классической теории защитной, одновременно создает возможность для подъема национальных производителей и их "наступления" и усиления их позиций в международной конкуренции.

Современная торговая политика страны представлена *тремя уровнями норм и правил*: автономный, двусторонний (плюрилатеральный), многосторонний.

Автономный уровень представлен национальным законодательством в сфере внешнеэкономической деятельности.

Двусторонний, или плюрилатеральный уровень представляет собой результат формирования торговой политики на основе преференциальных соглашений и результатов разрешения торговых споров в рамках ВТО о правомерности применения тех или иных мер.

Третий, самый важный уровень, представлен системой многосторонних правил и соглашений, достигнутых в рамках ВТО и являющихся обязательными для исполнения всеми странами — членами Организации.

Таким образом, можно утверждать, что в современных условиях торговая политика представляет собой совокупность инструментов, применение которых регламентировано на всех уровнях, однако, учитывая всеобъемлющий характер многосторонних правил, на автономном уровне происходит скорее адаптация многостороннего и плюрилатерального регулирования к реалиям национального рынка, нежели исходное установление норм и правил.

В 1994 г. в г. Марракеше (Марокко) было подписано Соглашение об учреждении Всемирной торговой организации. Все результаты переговоров в рамках ГАТТ (Генеральное соглашение по тарифам и торговле), главным образом в редакции Уругвайского раунда, были представлены в виде единого пакета правовых документов, применение которых в национальном законодательстве стран-участниц было обязательным, за исключением некоторых сохранившихся особых положений для развивающихся стран (например, более длительный период, гибкость имплементации отдельных норм, более высокие пороговые значения).

Участие в ВТО представляет собой важный, хотя и непростой инструмент обеспечения интересов национальных производителей, требующих разумного подхода, гибкости и дипломатического искусства в поиске компромиссов и отстаивании своих позиций.

По оценке ВТО, если исходить из критерия участия услуг в создании добавленной стоимости, на услуги приходится до половины мировой торговли.

Во-вторых, происходит изменение в качественных характеристиках услуг. Одним из самых важных факторов, повлиявших на изменение самих услуг, так и

их значение для эволюции промышленного производства, несомненно, является изменение технологического уклада мировой экономики. Автоматизация, цифровизация и создание новых ИТ-бизнес-моделей обеспечивает существование широкого спектра услуг, производимых в одних странах и потребляемых в других. **Не нашла Во-первых**

В-третьих, происходит быстрое меж- и внутрисекторальное перераспределение ресурсов при участии услуг. Рост продуктивности от использования новых технологий при оказании услуг ведет к изменению и в структуре занятости. С одной стороны, структурно-технологические изменения снижают потребность в рабочей силе в ряде традиционных отраслей национальной экономики, таких как сельское хозяйство и промышленность, с другой стороны, это компенсируется созданием рабочих мест в сфере услуг.

Следуя нормам ВТО, услуга может стать предметом международной торговли в том случае, если производитель услуги и ее покупатель (физические или юридические лица) являются резидентами разных стран независимо от места совершения сделки между ними. Но при этом услуга существенно отличается от товара тем, что услуга нематериальна, недолговечна, не может складироваться, храниться, а часто и просто неосвязаема. Услуга — это вид деятельности, результат (или продукт), который направлен на удовлетворение потребности потребителя услуг.

Разнохарактерность и неоднородность различных видов услуг объясняет сложность выработки унифицированного подхода к их определению, классификации и внешнеторгового регулирования. Именно поэтому вплоть до середины 1990-х гг. не удавалось добиться принятия многостороннего соглашения в сфере услуг и отдельные их виды регулировались отраслевыми межгосударственными соглашениями.

Если при торговле товарами может быть использована такая разрешенная ВТО ограничительная мера, как таможенный тариф, то при торговле услугами может быть использован широкий набор регулирующих мер (количественные квоты, лимиты на иностранную собственность, дискриминационные субсидии).

Барьеры в сфере торговли услугами часто принимают форму национальных законов, административных актов, ведомственных инструкций, непризнания иностранных дипломов, усложнения правил въезда в страну и т. п.

В ходе "Уругвайского раунда" ГАТТ было разработано и принято Генеральное соглашение по торговле услугами, которое в том числе определило, что понимается под услугами в мировой торговой практике, классифицировало их по отдельным видам, установило основные формы и принципы торговли услугами. На сегодняшний день данное соглашение остается единственным в области многостороннего регулирования международной торговли услугами.

В зависимости от степени интегрированности предоставляемых транспортно-логистических услуг выделяют следующие виды *провайдеров логистики*:

- провайдер транспортно-логистических услуг первого уровня (англ. first-party logistics) работает локально в пределах определенной территории и оказывает ограниченный комплекс транспортно-логистических услуг, зачастую только перевозку собственными транспортными средствами;

- провайдер транспортно-логистических услуг второго уровня (англ. second-party logistics), чаще именуемый как экспедитор, осуществляет перевозки грузов, как правило, собственными транспортными средствами, но уже в международном масштабе, и предоставляет более широкий комплекс услуг;

- провайдер транспортно-логистических услуг третьего уровня (англ. third-party logistics), чаще именуемый как оператор перевозки (англ. contract logistics), обеспечивает как свою часть перевозки, так и координирует деятельность привлекаемых им подрядчиков и предоставляет интегрированный комплекс транспортно-логистических услуг, в том числе транспортировку, складирование, операции по обработке грузов, таможенный консалтинг, страхование, а также элементы управленческой логистики с применением информационных технологий и систем слежения за грузом по принципу "одного окна";

- провайдер транспортно-логистических услуг четвертого уровня (англ. fourth-party logistics) — дополнительно к функционалу 3PL предоставляет более

системные управленческие решения, т. е. оптимизацию процесса доставки по критериям стоимости, сохранности, сервиса и стабильности. На практике разница между 3PL и 4PL не всегда заметна ввиду бурного роста отрасли информационных технологий. Вместе с тем, в отличие от предшественника, провайдер уровня 4PL уже не имеет собственных транспортных средств и складов, а также осуществляет свою деятельность с максимально широким привлечением электронных бизнес-решений в рамках всей цепи поставок.

В страновом разрезе мировыми лидерами по экспорту транспортно-логистических услуг в 2016 г. являются США (9,8 %), ФРГ (6,4 %), Франция (4,8 %), Великобритания (4,0 %), Нидерланды (4,0 %). Ведущими экспортерами из числа развивающихся стран, новых индустриальных стран и стран с переходной экономикой являются Сингапур (5,6 %), Китай (3,9 %), ОАЭ (2,9 %), Россия (1,9 %), Индия (1,7 %).

Мировыми лидерами по импорту транспортно-логистических услуг из числа развитых стран являются США (9,5 %), ФРГ (6,1 %), Франция (4,5 %), Япония (3,7 %), Великобритания (3 %). К ведущим мировым импортерам из числа развивающихся стран, новых индустриальных стран и стран с переходной экономикой можно отнести Китай (7,9 %), Сингапур (4,8 %), Индию (4,7 %), Республику Корею (2,8 %) и Гонконг (1,7 %).

В 2016 г. доля России в мировом экспорте транспортно-логистических услуг составила 2 % (1,5 % в 2005 г.), а в мировом импорте — 1,1 % (0,7 % в 2005 г.).

Рекомендуемые источники по теме 1: [1-4].

Тема 2. Международное движение факторов производства

Форма проведения занятия – лекция.

Вопросы для обсуждения:

Вопрос 1. Менеджмент международных компаний

Вопрос 2. Международная продуктовая, ценовая и технологическая политика международных компаний

Вопрос 3. Международное движение рабочей силы и капитала

Вопрос 4. Международный рынок интеллектуальной собственности и технологий

Вопрос 5. Стратегии выхода международных компаний на зарубежные рынки

Методические указания по изучению темы 2

Цель изучения темы – уяснение основных аспектов международного менеджмента.

В результате изучения темы студент должен овладеть знаниями о движении рабочей силы, капитала и интеллектуальной собственности, а также стратегиях выхода компаний на зарубежные рынки.

Вопрос 1 Менеджмент международных компаний

Международная компания представляет собой объединение субъектов хозяйствования, которые монополизировали производство того или иного продукта и делят на этой основе мировые рынки сбыта, источники сырья и сферы приложения капитала.

Традиционно принято выделять такие типы международных компаний, как транснациональные, многонациональные и глобальные.

Транснациональная корпорация (ТНК) — корпорация, головная компания которой принадлежит капиталу одной страны, а зарубежные подразделения находятся в разных странах ("Газпром", Boeing, BMW).

Многонациональная корпорация (МНК) — корпорация, головная компания которой принадлежит капиталу двух или более стран, а зарубежные

подразделения находятся в разных странах (ABB — шведско-швейцарская электротехническая компания).

Глобальные компании (ГК) вырастают, как правило, из ТНК и представляют собой их разновидность, стоящую на следующей стадии "международности" своего развития (Coca-Cola, McDonald's, Nestle, Colgate, Marlboro, IBM, Procter & Gamble, японские и южнокорейские компании по производству бытовой электроники и др.).

Организационная структура - это основное средство реализации стратегии, которой придерживаются компания, и основной инструмент достижения поставленных целей.

Вопрос 2. Международная продуктовая, ценовая и технологическая политика международных компаний

Успех международной стратегии ТНК зависит от признания покупателями из разных стран продукции корпорации. Выходя на зарубежные рынки, предприятие должно выбрать **оптимальную продуктовую стратегию**. При этом на головной компании ТНК лежит ответственность за стандартизацию, разработку и развитие продуктов, контроль за безопасностью продуктов и их качеством.

Задача **ценовой политики** — установить такие цены на товары, которые позволят овладеть определенной долей рынка и обеспечить планируемый объем прибыли. Цена — величина неустойчивая, так как на нее влияют цикл мировой экономики; конъюнктура рынка, конкуренты, посредники, покупатели и другие факторы. Поэтому для успеха на внешнем рынке важно не только разрабатывать ценовую политику, но и постоянно проверять ее эффективность, а также менять при необходимости.

В последнее время проявились следующие закономерности **технологического развития**:

- новая технология приходит не одна, а в связке с другими;
- каждая связка (набор) технологий состоит из ряда взаимодополняющих базовых технологий;

- каждая базовая технология — ядро многих прикладных технологий;
- прикладные технологии используются для модернизации существующих производств.

Вопрос 3. Международное движение капитала и рабочей силы

Международное движение капитала является одной из ведущих форм МЭО. Оно началось с великих географических открытий, когда компании метрополий создавали свои структуры в колониальных странах, что содействовало международному перемещению капитала. Международное движение капитала имеет принципиальное отличие от другой важнейшей формы международных экономических отношений — международной торговли. Это отличие состоит в переходе права собственности. Если при международной торговле право собственности переходит с продавца на покупателя в момент продажи товара и владелец товара получает прибыль однократно, то при международном повышении капитала право собственности сохраняет инвестор как владелец капитала, который многократно получает прибыль на вложенный капитал.

Под международным движением капитала понимается вывоз за рубеж и ввоз из-за рубежа средств в материально-вещественной и (или) в денежной форме в целях получения прибыли.

Международное движение **трудовых ресурсов** в глобальной экономике происходит в форме переезда трудоспособного населения за рубеж, т. е. в формах эмиграции и иммиграции трудовых ресурсов из-за рубежа. Процесс международного движения трудовых ресурсов тесно связан с экономическими изменениями и процессами в мировой экономике, влияющими на мировой рынок рабочей силы.

Трудовые ресурсы, представленные на мировом рынке рабочей силы, не однородны. Среди них можно выделить трудовых мигрантов, получающих за рубежом не только работу, но и постоянное место жительства и тех мигрантов, которые приехали по контракту, ограниченному временем пребывания, т. е.

временных мигрантов. В свою очередь временных мигрантов делят на следующие подгруппы:

1) трудящиеся-мигранты, въезжающие в другие страны на срок более одного года (как правило, от двух до пяти лет);

2) сезонные рабочие — сроком до одного года;

3) рабочие-фронтальеры, совершающие ежедневные поездки из страны проживания в страну трудоустройства и обратно (например, население приграничных территорий Швейцарии и Франции, России и Китая);

4) нелегальные иммигранты — нелегально работающие в стране въезда, как правило, от нескольких месяцев до двух-трех лет. В результате к международным трудовым мигрантам относят как иностранных рабочих-нерезидентов, так и резидентов данной страны, родившихся за ее пределами.

Вопрос 4. Международный рынок интеллектуальной собственности и технологий

Интеллектуальная деятельность была свойственна людям с момента появления первых разумных существ. Древние люди изображали эпизоды своей жизни в наскальных рисунках, изобретали мотыгу, палку-копалку, лук и стрелы. Естественно, что в те далекие времена никто не задумывался о принадлежности таких идей конкретному лицу, о собственности на результаты интеллектуального труда.

Любое общество при любом строе всегда защищало собственность. Но если материальная собственность (движимая — скот, одежда, украшения и т. д. и недвижимая — земля, здания, сооружения и т. д.) защищалась с древнейших времен, то первое упоминание об интеллектуальной собственности относится к концу XVIII в. Это связано с тем, что в экономическом обороте результаты интеллектуальной деятельности начинают участвовать только с этого времени.

Вопрос 5. Стратегии выхода международных компаний на зарубежные рынки

Мотивы, подталкивающие компанию к международной деятельности, можно разделить на две категории: активные и реактивные (таблица 1.2).

Таблица 1.2 - Мотивы к проведению международных коммерческих операций и внешнеэкономической деятельности

Активные мотивы	Реактивные мотивы
Прибыль и рост (желание получить быструю прибыль и увеличить объем сбыта)	Давление конкурентов (риск потери части внутреннего рынка, если конкуренты-экспортеры смогут добиться большей экономии на масштабах производства)
Амбиции и устремления менеджеров (желание создать известную международную компанию, путешествовать, встречаться с разными людьми)	Недостаточные размеры или снижение активности на внутреннем рынке (невозможность сбыть продукцию внутри страны подталкивает предприятия к экспорту)
Уникальный продукт или технология (желание представить его широкому кругу потребителей)	Наличие избыточных производственных мощностей (неполная загрузка оборудования из-за низкого спроса внутри страны служит стимулом к увеличению экспорта, чтобы снизить удельные издержки)
Возможности зарубежных рынков (высокая покупательская способность населения, развитые каналы дистрибуции и т. д.)	Неожиданные зарубежные заказы (могут быть получены, если продукция фирмы станет известна за рубежом — через участие в выставках, публикации в рекламных изданиях)
Экономия на масштабах (увеличение сбыта за счет экспорта может позволить увеличить и объем производства и тем самым уменьшить удельные издержки)	Увеличение объема продаж сезонной продукции (сезонные колебания на внутреннем и внешнем рынке могут отличаться по времени)
Налоговые и другие финансовые выгоды (обычно данные выгоды предоставляются предприятиям экспортерам)	Близость зарубежных потребителей (физическая или культурная близость зарубежных рынков служит стимулом к внешнеэкономической деятельности)

Сущность международной производственной кооперации как вида внешнеэкономической деятельности заключается в том, что производственные фирмы разных стран осуществляют на договорной основе процесс создания отдельных видов промежуточной продукции (комплектующих, узлов и компонентов), предназначенных в качестве составных элементов для производства конечного продукта.

О важности международной производственной кооперации говорят её масштабы и динамичное возрастание удельного веса промежуточной продукции (комплектующих, узлов, частей) в мировом товарообороте. Так, доля этой продукции, прямо отражающей кооперационные связи, в общей стоимости продукции машиностроения возросла за три последних десятилетия более чем вдвое – с 19 до 40 %.

Методические материалы по теме 2

При изучении темы студенту следует использовать лекционный материал; материалы, полученные в ходе практического занятия; рекомендованную

литературу. Рекомендованные материалы размещены в разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ.

При более подробном изучении следует узнать, что организационная структура международной компании (рисунок 1.7) - всеобъемлющая схема взаимосвязанных структурных компонентов и их конфигурация, используемые для управления деятельностью в масштабах всей корпорации.



Рисунок 1.7 – Глобальная организационная структура

Задачи организационной структуры:

- 1) распределить ресурсы компании;
- 2) распределить должностные обязанности между работниками;
- 3) информировать сотрудников о правилах компании и о том, каких результатов компания ожидает от работников;

4) организовать сбор и передачу информации для принятия решений. Эта задача важна для крупных ТНК, так как они ежедневно должны обмениваться огромным количеством информации между штаб-квартирами ТНК и их зарубежными филиалами.

Цель глобальной организационной структуры - объединение информации:

- о территории (о культурных, социальных, экономических, политических условиях в странах, где компания ведет бизнес);
- о продукте (о тенденциях развития технологий, нуждах потребителей, конкурентах);

– о функциях (обмен информацией коллегами о производстве, маркетинге, финансах и пр.).

Факторами, влияющими на степень управленческого контроля над филиалами, являются:

- функциональная принадлежность;
- структурная обособленность;
- национальная внешняя среда;
- позиция менеджеров.

Механизмами координации деятельности между головной компанией и дочерними подразделениями являются:

▪ планирование капитальных вложений - обычно для филиалов штаб-квартира устанавливает определенный лимит для принятия самостоятельных инвестиционных решений;

▪ международные конференции и отчеты о достижениях - регулярные встречи руководителей штаб-квартиры с национальными менеджерами для обмена опытом и демонстрации новинок и уникальных разработок;

▪ внешние центры координации - штаб-квартира может назначить координатором фирму, не входящую в структуру ТНК;

▪ участие в советах директоров - учитывая, что головной компании принадлежат акции с правом решающего голоса, участие в советах директоров представителя штаб-квартиры позволяет принимать нужные для материнской компании решения.

Товарная стратегия - разработка направлений оптимизации товарной номенклатуры и определение ассортимента товаров, наиболее предпочтительного для успешной работы на рынке и обеспечивающего эффективность деятельности предприятия в целом.

В сфере разработки продуктов можно выделить четыре разновидности политики ТНК (таблица 1.3).

Таблица 1.3 - Политика ТНК по разработке продуктов

Наименование	Определение
Национальная разработка	Продукт разрабатывается индивидуально для каждого рынка, что позволяет получить высокую степень адаптации к нуждам потребителей, но приводит к дублированию затрат на НИОКР и не дает получить выигрыш за счет эффекта масштаба
Домашняя разработка	Продукт разрабатывается для национального рынка, который одновременно является основным регионом базирования ТНК, а затем без изменений продвигается на зарубежные рынки
Последовательная разработка	Изначальный продукт впоследствии адаптируется к условиям зарубежного рынка. Преимущества второго и третьего вариантов - концентрация НИОКР в стране базирования и апробация продукта на домашнем рынке до начала продаж за рубеж
Многонациональная разработка	Продукт разрабатывается для нескольких рынков. Это требует высокой координации НИОКР, есть риск низкой востребованности продукта на одном из национальных рынков

Большинство международных компаний предпочитают использовать четвертый вариант — многонациональную разработку, так как в ее основе лежит стратегия стандартизации, позволяющая существенно экономить средства.

Разрабатывая политику экспортных цен, компания учитывает:

- экспортные издержки;
- внутренние трансфертные цены;
- трансфертные цены для своих зарубежных филиалов. Трансфертные цены - внутренние условно-расчетные цены, применяемые во внутрикорпоративной торговле международной компании, формирующиеся не стихийно (под воздействием спроса и предложения), а исходя из стратегических целей компании.

Цели использования трансфертных цен:

- поддержание монополистической позиции на рынке;
- завоевание новых рынков сбыта;
- минимизация налоговых и таможенных пошлин;
- уклонение от валютного контроля, валютные спекуляции;
- использование различий в темпах инфляции;
- воздействие на финансовое состояние заграничного филиала путем перевода прибыли;
- сокрытие реального уровня прибыли дочернего предприятия и др.

Технологическая политика — набор принципов и действий (способ деятельности), на основании которого выбираются, разрабатываются и внедряются новые продукты и технологические процессы.

Задачи технологической политики:

- отслеживать научные достижения в мире;
- стимулировать повышение квалификации персонала;
- выявлять факторы, способствующие инновациям;
- формировать организационную структуру предприятия, способствующую непрерывному инновационному процессу;
- координировать действия филиалов области проведения НИОКР.

Обычно ТНК применяют следующие типы проведения технологической политики:

1) Политика глобального центра — поиск новых технологий в стране базирования для создания продуктов, используя централизованные ресурсы материнской компании, а затем распространение инноваций по филиалам ТНК по всему миру.

2) Политика полицентризма — подразделения ТНК используют собственные ресурсы для разработки новых технологий и продуктов, учитывающих их потребности и специфику рынка.

3) Гибкая интеграции — штаб-квартира задает ограничения деятельности местным подразделениям в сфере НИОКР таким образом, что обеспечивается координация работ в международном масштабе. Руководство осуществляет управление по отклонениям, т. е. вмешивается в процесс в исключительных случаях.

Причины **международного движения капитала** можно рассмотреть под углом зрения представителей теоретических школ. Из их числа следует выделить:

1) естественное разделение труда, связанное с различиями в природно-ресурсных факторах производства (классическая школа);

2) различные нормы прибыли, различные технологии, применяемые странами, отсюда следует разная степень преимуществ, получаемая странами, и выигрыш странами, участвующими в международном движении капитала (неоклассическая школа);

3) избыток капитала, который ведет к снижению нормы прибыли, неравномерному развитию производства в условиях монопольного господства и борьбы капиталистов за рынки сбыта (марксистская школа);

4) неравенство инвестиций и сбережений, состояние платежного баланса (кейнсианская школа);

5) преимущества владельца капитала, возможность более эффективного использования ресурсов и преимуществ интернационализации (неоинституциональная школа).

К изменениям в глобальной экономике, которые в наибольшей степени оказали влияние на динамику *международного рынка труда*, относятся следующие процессы:

- неравномерность экономического развития, влияние научно-технической революции и механизации труда в странах Европы в последнее столетие, которые существенно увеличили предложение свободной рабочей силы в начале XX в.;

- высокие темпы освоения новых территорий, строительство городов и развитие промышленности в США значительно увеличили спрос на рабочую силу, поставщиком которой стали европейские страны;

- последующий распад колониальной системы в Латинской Америке, Африке и Азии в середине XX в. привел к перемещению рабочей силы из трудоизбыточных стран в страны "стареющей" Европы, испытывающей недостаток рабочей силы;

- трансформация социальных систем большого числа стран Восточной и Центральной Европы, распад СССР в 1990-е гг., распад бывшей Югославии, кризис в Персидском заливе 1990 г., гражданская война в Руанде и Афганистане, война в Ираке и Сирии оказали существенное влияние на предложение трудовых

ресурсов из этих стран и вызвали спрос у стран Западной Европы не только на квалифицированных мигрантов, но и тех, кто будет выполнять слабомеханизированный труд в не очень престижных профессиях.

Современный мировой рынок рабочей силы формируется под влиянием спроса и предложения трудовых ресурсов и включает все потоки рабочей силы, пересекающие национальные границы. Он существует наряду с другими мировыми рынками - товаров, услуг и капитала.

Международное движение рабочей силы оказывает значительное влияние, как на экономику стран принимающих трудовых мигрантов, так и на страны, откуда уезжает рабочая сила.

Глобализация мировой экономики представляет собой качественно новый уровень развития мирового хозяйства. Достижение этого уровня стало возможным благодаря:

- развитию производительных сил общества, основанному на использовании результатов творческой, интеллектуальной деятельности людей в различных сферах производства, экономики и культуры;
- усилению взаимосвязи между инновациями и экономическим ростом, глобальным характером создания и применения новых знаний и технологий, обменом товарами и услугами, созданными благодаря этим знаниям и технологиям.

В настоящее время развивается "новая экономика", "неоэкономика" или "экономика знаний", в которой главным источником благосостояния и социально-экономического развития общества становятся интеллектуальные достижения человечества, а не природные ресурсы. Информация, знания, результаты творческого труда сегодня являются нематериальной составляющей товаров, существенно повышающей их стоимость.

Для успешного коммерческого использования объектов интеллектуальной собственности необходимо обеспечить им соответствующую правовую охрану. Формы такой охраны могут быть различны, их выбор зависит от целого ряда факторов:

- объекта интеллектуальной собственности;
- целей его создания;
- его места и роли в деятельности компании;
- направлений его использования;
- возможностей коммерциализации и т. д.

В одном инновационном продукте могут содержаться различные объекты интеллектуальной собственности, требующие разных видов и форм охраны, причем условия и сроки предоставления такой охраны также существенно различаются.

В "новой экономике", "экономике знаний" в сферу технологического обмена вовлечены все важнейшие формы деятельности человека: наука, техника, производство, управление. При этом в обмен могут включаться как все четыре формы человеческой деятельности, так и их любое сочетание.

При исключении из обмена сырьевых, продовольственных и потребительских товаров остается обмен технологиями. Технологии могут иметь неовещественную форму — в виде знаний, информации, опыта, так и вещественную форму — в виде машин, оборудования, технологий, материалов. Как и в случае с интеллектуальной собственностью, использование технологий, во-первых, способствует повышению технического и технологического уровня, потребительской ценности и конкурентоспособности товаров, а во-вторых, позволяет получать более высокую прибыль. Значительное влияние на эффективность технологий оказывают патенты (рисунок 1.8).

Формы реализации технологии на мировом рынке различны. В Международном кодексе поведения в области передачи технологии, разработанном в рамках ЮНКТАД, содержится следующий перечень сделок:

- лицензионное соглашение;
- договоры на передачу ноу-хау;
- договоры купли-продажи, аренды, лизинга;
- договоры о научно-техническом сотрудничестве;
- договоры оказания инжиниринговых услуг;

- договоры научно-технической и промышленной кооперации;
- внесение в уставной капитал компаний интеллектуальной собственности по договорам инвестирования.



Рисунок 1.8 – Число патентов по странам, выданных в 2018 г.

Также существует и некоммерческая форма технологического обмена: передача научно-технической информации на выставках, ярмарках, конференциях, симпозиумах и т. д.

Основным международным правовым документом, на основе которого осуществляется международное регулирование в области интеллектуальной собственности, является ТРИПС (Соглашение о торговых аспектах прав интеллектуальной собственности). Главная особенность ТРИПС — комплексный характер и очень широкая сфера действия. ТРИПС вводит минимальный стандарт охраны интеллектуальной собственности.

В последние 25 лет темпы роста экспорта и импорта технологий опережали темпы роста экспорта и импорта товаров.

К инвестиционным *стратегиям выхода на зарубежные рынки* относят создание совместных предприятий и прямые иностранные инвестиции.

Прямые иностранные инвестиции (ПИИ) — капитальные вложения иностранного инвестора непосредственно в производство какой-либо продукции, включающие покупку, создание или расширение фондов

предприятия, а также все другие операции, связанные либо с установлением контроля над зарубежной компанией, либо с расширением деятельности компании.

Совместное предприятие (СП) - фирма, принадлежащая одновременно двум и более компаниям.

Международная промышленная кооперация (МПК) - форма взаимодействия юридически и экономически независимых промышленных предприятий, принадлежащих юрисдикции и капиталу разных стран, на основе координации функций или совместной деятельности в области производства, НИОКР, сбыта и управления с целью повышения конкурентоспособности участников.

Виды и формы международной промышленной кооперации приведены на рисунке 1.9.

В качестве наиболее распространенных форм международной сервисно-сбытовой кооперации можно выделить:

- территориальное закрепление рынков сбыта;
- предоставление взаимных уступок по сбыту продукции;
- согласование цен сбыта;
- использование сервисно-сбытовых сетей друг друга для увеличения объемов сбыта и выхода на новые рынки;
- разграничение обязанностей по осуществлению сервисно-гарантийного обслуживания изделий;
- проведение совместных рекламных и иных мероприятий по продвижению продукции;
- проведение совместных маркетинговых исследований и т. д.

К основным формам международной управленческой кооперации относятся:

- международный договор по управлению (управление по контракту) - одна фирма предоставляет управленческое ноу-хау другой компании, которая

обеспечивает необходимый капитал и организует деятельность на местном рынке;

▫ международный договор о контроле за производством, в отличие от стандартного контракта о строительстве "под ключ", возлагает на подрядчика всю ответственность за выполнение проекта до тех пор, пока он полностью не будет осуществляться местным персоналом.

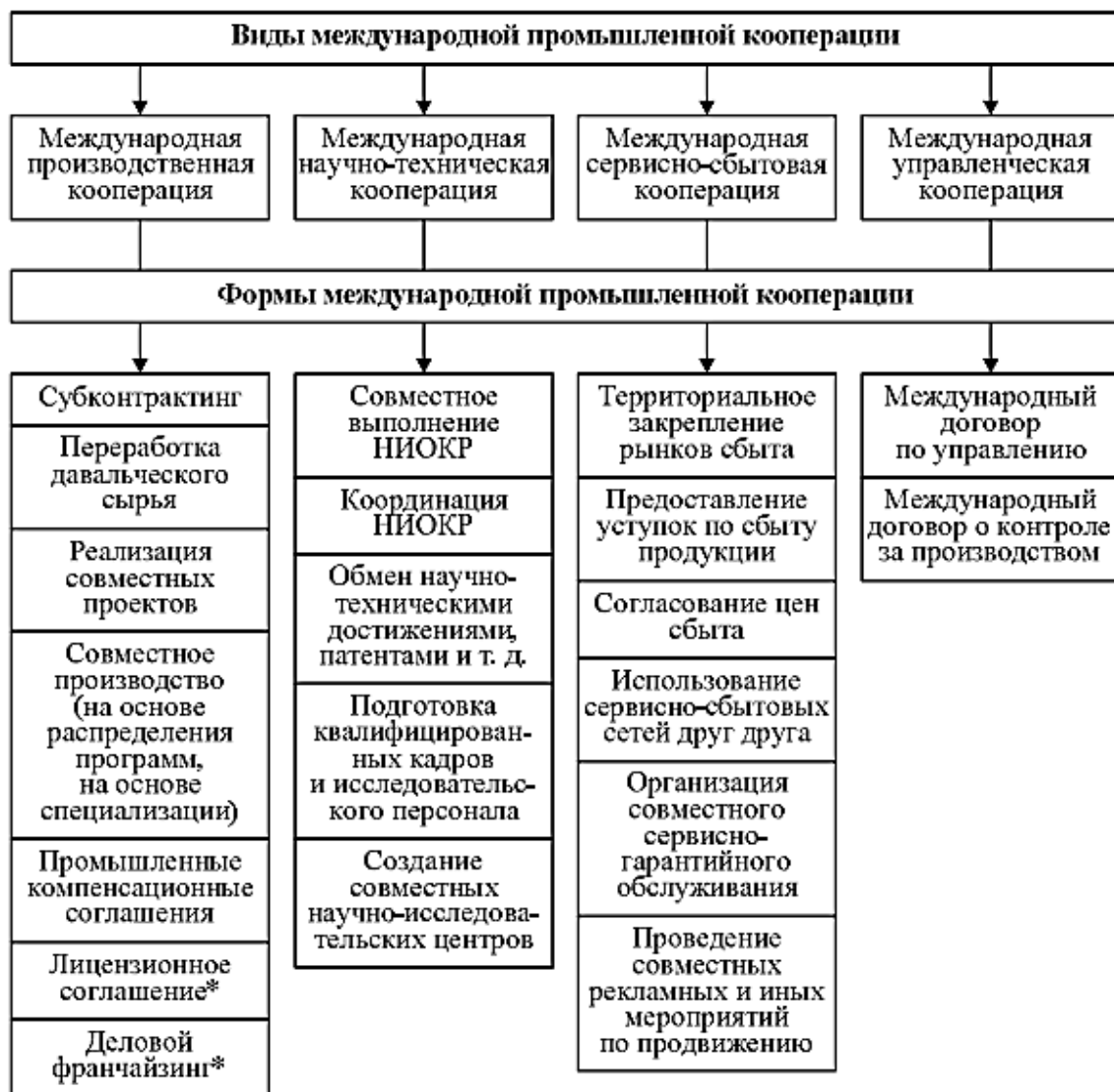


Рисунок 1.9 - Виды и формы международной промышленной кооперации (формы, отмеченные звездочкой, относятся к МПК при соблюдении определенных условий)

Международный стратегический альянс (МСА) — долговременное объединение двух и более юридически самостоятельных фирм для решения согласованных задач, проектов на основе общих интересов.

Все альтернативы сотрудничества должны быть четко определены и разложены на внутренние составляющие - компоненты и параметры. Компоненты дают информацию об области принятия решения и состоят из ряда параметров (таблица 1.4).

Таблица 1.4 - Характеристика компонентов МСА

Компонент МСА	Параметры
Организационный компонент	Определение сферы деятельности МСА, организационных форм и числа участников
Идентификация партнера	Участники альянса должны иметь максимальную совместимость, взаимодополняемость и приверженность ранее принятым обязательствам
Компонент хозяйственной деятельности	Производственная программа, технология и ноу-хау, технологическая совместимость (означает, что переданные партнером технологии могут быть внедрены без дополнительных крупных инвестиций), позиция на рынке, финансовая ситуация
Правовой компонент	Юридическое обеспечение переговоров и подготовка необходимых документов для регистрации МСА, если таковая предусмотрена действующим законодательством

Альянсовая сеть - объединение более чем двух организаций, связанных между собой формальными и неформальными соглашениями о сотрудничестве. Иногда их называют "многофирменными альянсами", или "кластерами".

Рекомендуемые источники по теме 2: [1, 5, 8-10, 12].

Тема 3. Международный опыт управления предприятиями

Форма проведения занятия – лекция.

Вопросы для обсуждения:

Вопрос 1. Международный бизнес в производственной сфере

Вопрос 2. Основы управления производством

Вопрос 3. Модели и принципы управления предприятиями

Вопрос 4. Международный технологический обмен

Вопрос 5. Управление человеческими ресурсами и этика в международном бизнесе

Методические указания по изучению темы 3

Цель изучения темы – основы, модели и принципы управления предприятиями, а также международный технологический обмен и человеческие ресурсы.

Вопрос 1. Международный бизнес в производственной сфере

В рамках данного вопроса следует изучить, что международное производство - это производство товаров и услуг, а также промежуточных и конечных продуктов, осуществляемое под иностранным контролем по принятию решений. Субъектами международного производства являются транснациональные компании с их филиалами в виде дочерних компаний, отделений и ассоциированных компаний.

ТНК формируют систему международного производства, ключевым элементом которого являются прямые иностранные инвестиции (ПИИ). ПИИ позволяют ТНК как зарубежному инвестору осуществлять контроль над управлением международными предприятиями. Кроме владения контрольным пакетом акций родительская компания определяет общие корпоративные цели, контролирует принятие и исполнение тактических и стратегических решений в области отношений фирмы с национальными государствами и наемными работниками. Головная компания определяет также географические направления деятельности, источники снабжения сырьем, направления накопления и использования капитала.

Вопрос 2. Основы управления производством

В этом вопросе следует ознакомиться с основными понятиями и элементами управления производством, одним из которых является управление производственной мощностью.

Производственная мощность — максимально возможный годовой объем выпуска готовой к реализации продукции или оказания услуг соответствующей номенклатуры в установленные сроки при эффективном использовании производственного потенциала предприятия.

В зависимости от корпоративной политики и факторов внешней среды при работе с производственными мощностями решаются вопросы, связанные с их объемами и размещением. Эти два вопроса являются основными при планировании деятельности, так как производственная мощность определяет весь характер функционирования производственной системы компании.

При определении объемов производственных мощностей рассматриваются вопросы о типе производственной мощности и сроке введения в действие требуемого объема. Важно отметить, что тип производственной мощности во многом обуславливается отраслевой принадлежностью бизнеса. Во многом работа менеджеров по операциям основывается на знании отраслевых технологий.

Вопрос 3. Модели и принципы управления предприятиями

Следует усвоить, что международный опыт управления констатирует, что в мире существуют разные модели управления компанией, учитывая национальную специфику различных стран. Главным фактором является особенности корпоративной культуры разных народов. Как известно, характер деловых взаимоотношений людей - главное в менеджменте. В то же время имеются исторически сложившиеся модели менеджмента, которые существенно отличаются друг от друга и от всех остальных, это американская и японская модель менеджмента.

Японская модель на сегодня является одной из самых эффективных. Подтверждением является успешная конкуренция японских компаний на глобальных рынках. В частности, в список Fortune 500 входит 53 компании (по данным на 2015 год), по количеству компаний страна занимает третье место после двух мощнейших экономик мира – США и Китая, которые в среднем в 4 раза превосходят ВВП Японии.

Вопрос 4. Международный технологический обмен

В рамках данного вопроса следует уяснить, что международный технологический обмен – это совокупность экономических отношений между

иностранными контрагентами по поводу использования результатов научно-технической деятельности, имеющих научную и практическую ценность.

Международные документы ООН трактуют понятие "технология" как:

- набор конструкторских решений, методов и процессов производства товаров и оказания услуг;
- материализованную или овеществленную технологию, например, оборудование, машины и др.

Процесс международной передачи технологии включает в себя:

- отбор и приобретение технологий;
- адаптацию и освоение приобретенной технологии;
- развитие местных возможностей по совершенствованию технологии с учетом потребностей национальной экономики.

Вопрос 5. Управление человеческими ресурсами и этика в международном бизнесе

Здесь необходимо усвоить, что в международном менеджменте вопросы корпоративной культуры и управления человеческими ресурсами занимают важное место. Основные управленческие решения реализуются через кадровое наполнение и эффективную культуру.

Наибольший интерес представляет изучение крупных и сверхкрупных компаний (МНК и ТНК), где формируются оригинальные подходы к управлению человеческими ресурсами (УЧР). При этом важны особенности УЧР в международной среде в отличие от "домашнего" подхода к работе с персоналом.

Основные факторы, которые оказывают влияние на выбор типа кадровой политики и культурных аспектов управления;

- местоположение фирмы и ее филиалов;
- "базовая" культура фирмы;
- отрасль;
- размер компании;
- организационная форма;
- конкурентная стратегия;

- характер операций на рынке;
- политика, правила и процедуры международной фирмы

Методические материалы по теме 3

При изучении темы студенту следует использовать лекционный материал; материалы, полученные в ходе практического занятия; рекомендованную литературу. Рекомендованные материалы размещены в разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ.

При более подробном изучении следует учесть, что освоение современных концепций и методологий производственного менеджмента, в том числе и на международном уровне, способствует повышению его эффективности.

Большие изменения в отраслевой структуре международного производства связаны с существенным увеличением инвестиций в сферу услуг и сокращением притока ПИИ (прямых иностранных инвестиций) в секторе природных ресурсов и обрабатывающей промышленности, что отражает долгосрочную тенденцию к деиндустриализации производства и переход к постиндустриальному обществу.

Фирма, выходящая на мировой рынок посредством ПИИ, принимает во внимание издержки производства, логистику, наличие природных ресурсов и доступ к основным технологиям.

Издержки производства. Решение об использовании ПИИ в других странах компания принимает, руководствуясь необходимостью снижения издержек производства. Размещение предприятий за рубежом может оказаться более выгодным, чем на внутреннем рынке, из-за более низких цен на земельные участки, более низкой арендной платы, налоговых ставок, более дешевой рабочей силы.

Логистика. Решение о выпуске продукции за рубежом может быть принято компанией в случае, когда экспорт требует больших транспортных издержек.

Наличие природных ресурсов. ПИИ используются иностранными компаниями для получения доступа к ресурсам принимающей страны.

Доступ к ключевым технологиям. Компаниям может оказаться более выгодно приобретение доли собственности существующей компании, чем разработка новой технологии.

Функциональный подход к концепциям международной производственной деятельности (посредством инвестиций) отражается в действии различных инструментариев, способствующих эффективному функционированию международного производства.

По мере роста стандартизации и расширения спроса происходит насыщение внутреннего рынка, и начинается перенос спроса посредством экспорта на зарубежные рынки, а потом и организации иностранного производства и прекращения деятельности фирмы на внутреннем рынке. Экспорт заменяется иностранным производством нового товара, что становится решающим фактором для победы над конкурентами вследствие низкой стоимости ресурсов, прежде всего заработной платы. ПИИ меняют место производства, но оставляют без изменений собственность фирмы на это производство и новый продукт, производимый ею.

Анализ эволюции международного производства проводится на основе создания (накопления) цепочки стоимости. В частности, английский экономист Д. Даннинг показал, что способность фирмы выстраивать свою эффективную цепочку по созданию стоимости (добавленную стоимость) является источником ее успеха, обеспечивает конкурентные преимущества.

Формирование трансграничных цепочек стоимости предполагает выделение следующих (эволюционных) форм международного производства:

- зарубежное производство;
- трансграничное аутсорсное производство;
- интегрированное международное производство.

Международное производство в инновационной сфере отражает новые тенденции в развитии международного бизнеса, революционизирует все сферы жизни, вносит существенные коррективы в расстановку сил на международной арене.

Принятие решения о производственных мощностях должно исходить из корпоративной политики и факторов внешней среды (рисунок 1.10).

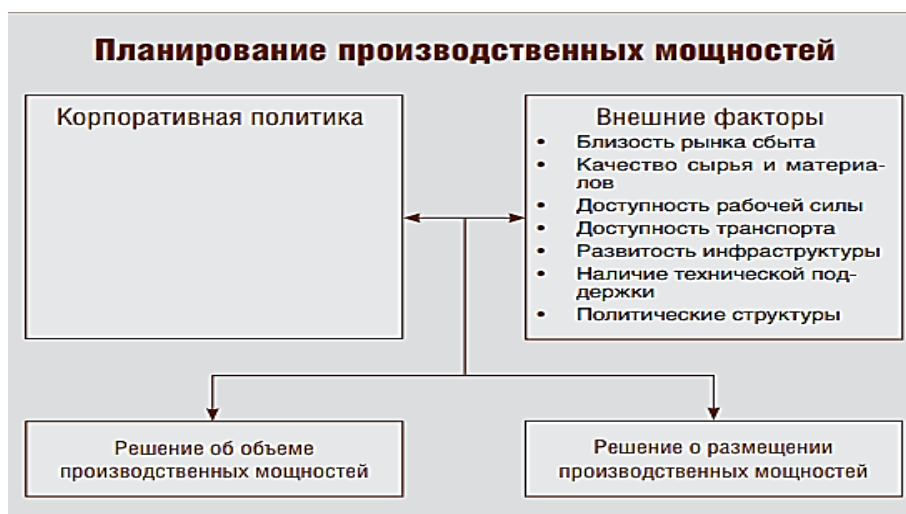


Рисунок 1.10 – К принятию решения о производственных мощностях

Классическое определение производственной мощности связано с объемом выпуска продукции или оказания услуг. По мере распространения операционного видения на различные отрасли бизнеса производственная мощность также стала определяться по возможному объему переработки исходного сырья.

При определении объемов производственных мощностей рассматриваются вопросы о типе производственной мощности и сроке введения в действие требуемого объема. Важно отметить, что тип производственной мощности во многом обуславливается отраслевой принадлежностью бизнеса. Во многом работа менеджеров по операциям основывается на знании отраслевых технологий.

Имеется три возможности воздействовать на объем производственных мощностей: через внешнюю среду бизнеса — путем изменения величины спроса на продукт или услугу; через внутреннюю среду бизнеса — путем изменения внутрипроизводственных характеристик операционной системы; довольно часто используют комбинацию первых двух возможностей.

Проблемы планирования производственных мощностей прежде всего связаны с тем, что спрос на продукт или услугу подвержен изменениям, а

производственные мощности, как правило, лишены соразмерной спросу гибкости. Поэтому все типовые воздействия на величину спроса имеют целью выравнивание колебаний спроса, приведение его в соответствие с имеющимся или возможным объемом производственных мощностей.

Для выравнивания объема производственных мощностей и имеющегося спроса на продукцию или услуги со стороны внутренней среды бизнеса имеются две принципиально различные возможности (рисунок 1.11). Если производственная мощность обладает необходимой гибкостью, то приоритетной является стратегия следования производства за спросом. В случае, если эта стратегия невозможна, остается вторая возможность — фиксации уровня производства на длительный период.



Рисунок 1.11 – Стратегии планирования производственных мощностей

Размещение производственных мощностей имеет два решения: *централизованное и децентрализованное.*

Преимущества централизованного размещения:

- меньшие требования к инфраструктуре;
- отсутствие дублирования функций;
- наличие более выгодных условий работы с поставщиками при централизованных закупках;
- снижение расходов на подготовку производства;
- снижение расходов на транспортировку;

- более высокая надежность работы системы в целом.

Преимущества децентрализованного размещения:

- близость рынков сбыта;
- эффективность и простота управления малыми предприятиями;
- сокращение политических, индустриальных и прочих рисков;
- высокая гибкость.

В качестве примера эффективного управления, приведем *принципы менеджмента Тойоты*, которые описал в своей книге "Дао Toyota. 14 принципов менеджмента ведущей компании мира" Джеффри К. Лайкер.

Принцип 1. "Принимай управленческие решения с учётом долгосрочной перспективы, даже если это наносит ущерб краткосрочным финансовым целям".

Принцип 2. "Процесс в виде непрерывного потока способствует выявлению проблем".

Принцип 3. "Используй "вытягивающую" схему, чтобы избежать перепроизводства". В данном случае производство должно работать на конкретные заказы потребителей, потребитель должен получить именно то, что требуется в нужное время и в нужном количестве.

Принцип 4. "Выравнивай объёмы работ". Стремление многих компаний к бережливому производству не всегда оправдано. В Тойота стремятся выровнять график производства, не всегда строго следуя порядку поступления заказов.

Принцип 5. "Сделай остановку производства с целью решения проблем частью производственной культуры, если того требует качество".

Принцип 6. "Стандартные задачи – основа непрерывного совершенствования и делегирования полномочий сотрудникам". Стандартизация задач одна из наиболее важных задач производства. Чем бы работники ни занимались и какой бы творческой ни казалась их работа, определенный уровень стандартизации всегда возможен, и это одна из основ процессов с точки зрения подхода Тойота.

Принцип 7. "Используй визуальный контроль, чтобы ни одна проблема не осталась незамеченной". Визуальный контроль включает любые средства

коммуникации, используемые на производстве, которые позволяют понять, как выполняется работа и есть ли отклонения от стандартов.

Принцип 8. "Используй только надежную, испытанную технологию".

Принцип 9. "Воспитывай лидеров, которые досконально знают своё дело, исповедуют философию компании и могут научить этому других".

Принцип 10. "Воспитывай незаурядных людей и формируй команды, исповедующие корпоративную философию".

Принцип 11. "Уважай своих партнёров и поставщиков, ставь перед ними трудные задачи и помогай совершенствоваться".

Принцип 12. "Чтобы разобраться в ситуации, надо увидеть все своими глазами".

Принцип 13. "Принимай решение не торопясь, взвесив все возможные варианты; внедряя его, не медли".

Принцип 14. "Станьте обучающейся компанией за счет неустанного самоанализа и непрерывного совершенствования".

Американская модель управления бизнесом также имеет отличительные характеристики. Данная модель имеет богатейший опыт менеджмента, американские управленцы всегда отличались высокими деловыми качествами. Именно в США впервые сформировалась теория и практика менеджмента, образовалась школа научного управления.

Свойственным для этой школы было регулярное использование стимулирования с целью мотивирования работников на увеличение производительности и объема произведенного товара. Учёные обращали внимание на перерывы в производстве, в том числе и для отдыха. Время, выделяемое на выполнение работниками заданий, было реалистичным, что давало руководству возможность планировать и создавать нормы производства, которые были по силам, и повышать зарплату тем, кто превышал эти нормы. При этом рабочие, которые производили больше товара, получали в итоге больше денег. Подчеркивалось внимание важности отбора людей, которые

соответствовали выполняемой работе; уделялось большое значение образованию.

К современным управленческим концепциям, ориентированным на производство, относятся JIT, MRP, ERP, Lean Production и др.

Основная идея **JIT** (Just In Time – точно в срок): если производственное расписание задано (абстрагируясь от спроса и заказов), то можно организовать движение материальных потоков так, что все материалы и компоненты будут поступать в нужном количестве в нужное место и точно к назначенному сроку для производства или сборки. В таком случае не нужны запасы материальных ресурсов.

MRP-системы (Materials requirements planning – планирование потребности в материалах) - это компьютерные информационные системы поддержки оперативного планирования на предприятии, связанные с управлением товарно-материальными запасами.

MRP II (Manufacturing resource planning – планирование ресурсов производства) - стратегия производственного планирования, обеспечивающая как операционное, так и финансовое планирование производства, обеспечивающая более широкий охват ресурсов предприятия, нежели MRP.

Стратегия **ERP** (Enterprise resource planning – планирование ресурсов предприятия) считается развитием MRP II. Система управления предприятием, соответствующая концепции ERP, содержит следующие элементы:

- планирование потребности в материалах (MRP);
- планирование потребности в мощностях (CRP);
- планирование потребности в финансовых ресурсах (FRP).

В соответствии с концепцией бережливого производства **Lean Production** вся деятельность предприятия делится на операции и процессы, добавляющие ценность для потребителя, и операции, и процессы, не добавляющие ценности для потребителя. Задачей "бережливого производства" является планомерное сокращение процессов и операций, не добавляющих ценности (рисунок 1.12).

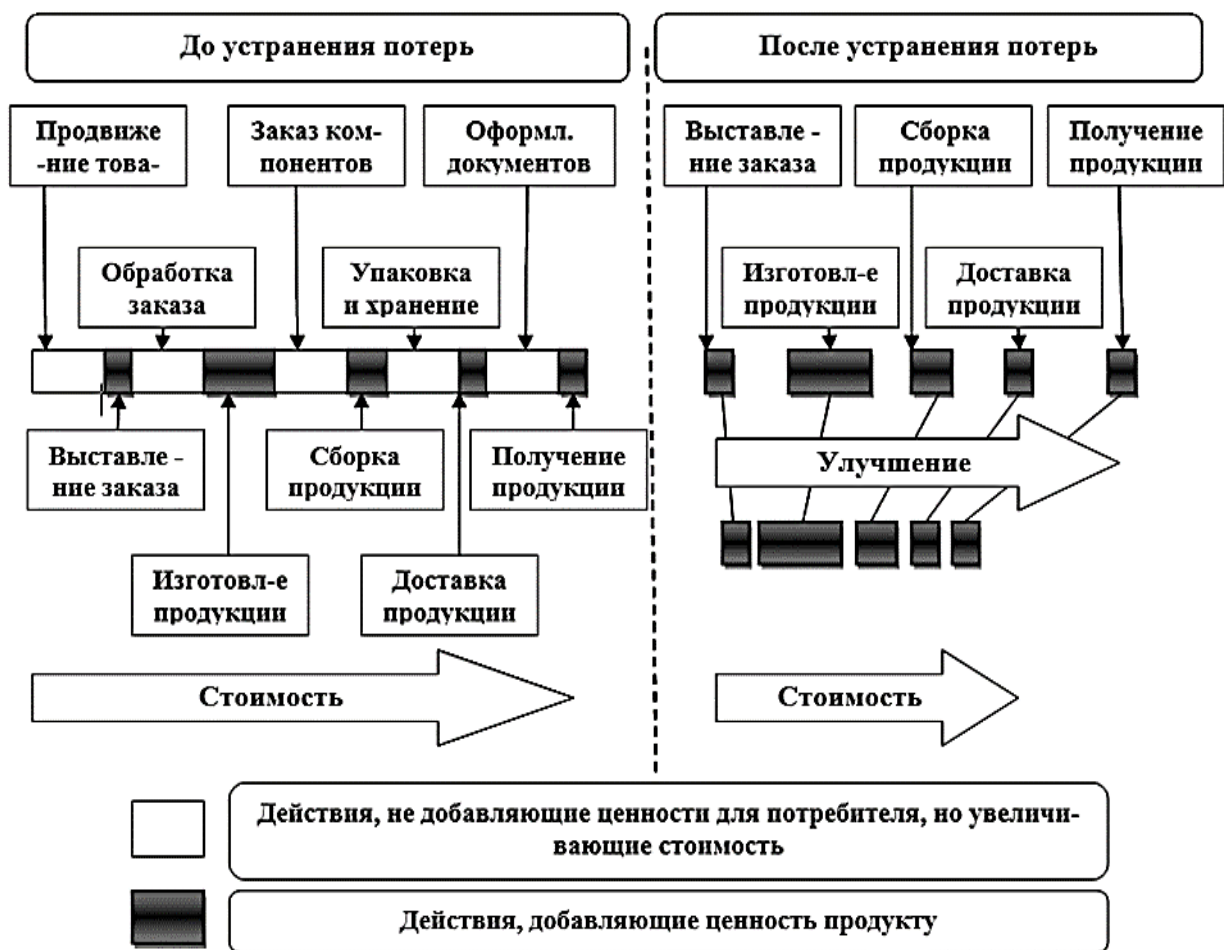


Рисунок 1.12 - Концепция Lean Production

Логистическая концепция "Lean Production", по существу, является развитием подхода "Just In Time".

В промышленно развитых странах приобретение технологий способствует модернизации производства в различных отраслях. Для развивающихся стран – это средство преодоления технологической отсталости и создания собственной промышленности, ориентированной на удовлетворение внутренних потребностей.

Экономическая целесообразность экспорта технологий объясняется тем, что:

- продажа технологий – это источник получения доходов;
- передача технологий за рубеж - форма борьбы за товарный рынок;
- это способ обойти проблемы экспорта соответствующего продукта;
- это способ установления контроля над зарубежной фирмой;

- это способ обеспечения доступа к другому новшеству через "перекрестное лицензирование".

Экономическая целесообразность импорта технологий объясняется тем, что это:

- доступ к новшествам высокого технического уровня;
- средство экономии затрат на НИОКР;
- средство сокращения валютных расходов на товарный импорт;
- обеспечение использования национального капитала и рабочей силы;
- условие расширения экспорта продукции, выпускаемой по зарубежным технологиям.

Субъектами мирового рынка технологий выступают: государства, фирмы, университеты, фонды и физические лица (ученые и специалисты). Объектами рынка технологий являются интеллектуальная собственность в овеществленной форме (различные агрегаты, оборудование, инструменты, технологические линии и др.) и неовеществленной форме (различного рода техническая документация, знания, опыт и др.).

Мировой рынок технологий состоит из четырех сегментов:

- рынок патентов и лицензий;
- рынок науко- и технологически емкой продукции;
- рынок высокотехнологичного капитала;
- рынок научно-технических специалистов.

Наиболее весомую роль во всех сегментах мирового рынка технологий играют США, Япония, Великобритания, Германия и Франция, на долю которых приходится более 60 % международного технологического обмена. В целом на промышленно развитые страны приходится около 90 % мирового рынка технологий, что соответствует и уровню расходов на данную сферу.

Что касается отраслевой структуры мирового рынка технологий, то большая часть мировой торговли лицензиями приходится на: электротехническую и электронную промышленность, общее машиностроение, химическую промышленность, транспортное машиностроение и др. Влияние

международного обмена технологиями на развитие обрабатывающей промышленности в 3 раза выше, чем на развитие экономики в целом.

Сложившийся мировой рынок технологий имеет следующие особенности. Во-первых, мировой рынок технологий способствует интеллектуализации мировой экономики в целом. Во-вторых, главными субъектами выступают ТНК, в которых происходит совместное использование результатов НИОКР материнскими и дочерними компаниями, в результате чего мировой рынок технологий развит лучше национального. В-третьих, крупнейшие ТНК (например, "Боинг", "Форд Моторс" и др.) сосредотачивают исследования в своих руках, что способствует монополизации международного рынка технологий. Так уровень монополистического контроля в области технологий достигает 80 - 90 %. В-четвертых, новейшие технологии используются ТНК в основном в стране базирования, а по мере их устаревания передаются в филиалы и далее продаются за рубеж в виде лицензий. В-пятых, технологический разрыв, существующий между различными группами стран, формирует многоступенчатую структуру мирового рынка технологий.

Основные категории, определяющие нравственный портрет международной фирмы, - это этика бизнеса и деловой этикет, которые на первый взгляд являются лишь косвенными слагаемыми формулы успеха в международном бизнесе. Этика влияет на формирование корпоративной культуры и свою законченную форму обретает в виде правил и норм бизнес-этикета. Стиль соблюдения корпорацией этических норм определяет ее репутацию в международной среде, что в конечном итоге обеспечивает эффективное и долговременное решение вопросов адаптации фирмы к внешним условиям. Владение механизмом формирования системы этического эволюционирования организации, становления ее "нравственного характера" дает международному менеджеру ключ к решению проблем корпоративной, целостности и устойчивости.

Корпоративная культура — система личных и коллективных ценностей, принимаемых и разделяемых всеми членами организации. С другой стороны,

под корпоративной культурой понимается набор приемов и правил решения проблемы внешней адаптации и внутренней интеграции работников, правил, оправдавших себя в прошлом и подтвердивших свою актуальность в настоящем.

Управленческие проблемы международной фирмы, которые успешно решаются с помощью культурных инструментов, сводятся к следующему:

- 1) Культурные коммуникационные барьеры в сотрудничестве.
- 2) Различия в стилях управления в разных странах.
- 3) Различия в постановке проблем и принятии решений.
- 4) Потенциальные конфликты из-за различий в мотивации труда.
- 5) Различия в социально-культурной компетенции и развитии персонала.

Для международной фирмы может быть использована классическая типология корпоративных культур:

- 1) Рыночная культура базируется на господстве стоимостных отношений.

Руководство и персонал ориентированы на достижение максимальной эффективности.

2) Бюрократическая культура основывается на системе власти, осуществляющей регламентацию всей деятельности фирмы в форме правил, инструкций и процедур

3) Техническая культура характерна для международных фирм, работающих в "традиционных отраслях", и для стран, имеющих успешный исторический опыт технических разработок.

Инструменты формирования и развития культуры международной фирмы включают как обычные для крупных компаний формы и средства (обряды, церемонии, ритуалы, мифы, легенды, рассказы и т.д.), так и специфические инструменты, характерные для международного бизнеса:

- 1) Универсальная знаково-символическая система, включающая наименования, знаки, систему фирменной идентификации.

- 2) Система коммуникации ("официальный" язык корпорации, разговорные языки, жаргоны, сленги, система неформального общения).

3) Постоянная ротация руководящих работников и совместное обучение сотрудников корпорации, представляющих разные национальные культуры.

Рекомендуемые источники по теме 3: [2, 4, 6, 7, 12].

Тема 4. Направления развития международного производственного менеджмента и конкурентоспособность международных компаний

Форма проведения занятия – лекция.

Вопросы для обсуждения:

Вопрос 1. Организационное развитие международных компаний

Вопрос 2. Эволюция менеджмента организации и развитие процессного подхода к управлению

Вопрос 3. Управление эффективностью и качеством

Вопрос 4. Конкурентоспособность международных компаний

Вопрос 5. Инновационная деятельность в мировом производстве: состояние и перспективы

Методические указания по изучению темы 4

Цель изучения темы – уяснение перспектив международного менеджмента и понятий конкурентоспособности международных компаний.

В результате изучения темы студент должен овладеть знаниями об организационном развитии компаний, их перспективах и конкурентоспособности.

Вопрос 1. Организационное развитие международных компаний

Одна из особенностей и проблем бизнеса состоит в том, что как его окружающая среда, так и он сам изменяются под влиянием многочисленных факторов. Меняются клиенты, возникают новые рыночные ниши, появляются новые конкуренты, разрабатываются новые, более совершенные технологии. Обобщая, можно сказать, что источником перемен являются изменения в технической и технологической стороне производства, а также в производственных отношениях в самой компании и в окружающей рыночной среде. Особенно динамична среда международного бизнеса, поэтому кризисы и перемены здесь - обычное дело.

Источником любых изменений является несоответствие отдельных частей системы. Разумеется, это справедливо и для международной фирмы, представляющей из себя открытую систему, включенную в бесчисленное количество связей с различными субъектами хозяйства и общества в целом: органами государственного управления, коммерческими и некоммерческими организациями, гражданами. Соответственно можно выделить несколько цепочек регулирования, сбои в которых приводят к необходимости перестройки, т. е. сознательных изменений в организации, направленных на повышение ее эффективности.

Изменения конъюнктуры - наиболее типичная причина перестройки компании. Например, одна из западных фирм создала в России в начале 90-х гг. производство промышленных подъемников, но кризисные явления в экономике страны заставили ее перейти в другой сектор рынка (лифты для жилых домов) и полностью поменять стиль финансовых отношений с партнерами. В частности, стали широко применяться бартерные схемы, что полностью противоречило культуре материнской компании.

Вопрос 2. Эволюция менеджмента организации и развитие процессного подхода к управлению

Развитие менеджмента организации с годами привело к дифференциации объектов управления, появлению разнообразных видов менеджмента. В результате организацию (предприятие, бизнес) можно рассматривать, основываясь на организационной, информационной, логистической или операционной системах предприятия. Развитие процессного подхода к управлению предприятием во многом основано на осознании недостатков функционального подхода, в котором основной акцент делается на развитие организационной структуры бизнеса. Функциональный подход к управлению довольно часто обращается к инструментарию, имеющему отношение к процессному видению. Это, например, сетевое планирование, представленное, например, в пакете Perfect Manager, или функционально-стоимостный анализ.

Вопрос 3. Управление эффективностью и качеством

Международный производственный менеджмент своей основной задачей имеет обеспечение эффективности международных компаний. Эффективность - это экономический показатель отдачи, рассчитанный как соотношение "затраты - выпуск", или общая стоимость использованных ресурсов к общей стоимости продукции.

Для достижения эффективности, которая определяет уровень экономического развития страны и благосостояния ее граждан, существуют следующие стратегические подходы: 1) увеличение затрат на НИОКР; 2) совершенствование производства; 3) повышение мотивации персонала.

Качество - это совокупность свойств и характеристик товара (услуги), влияющих на его (ее) способность удовлетворять зафиксированные или предполагаемые нужды потребителя. Качество напрямую связано с эффективностью, так как при улучшении качества снижаются затраты на доводку или переделывание бракованной продукции, уменьшается число дефектов. Высокое качество товаров и услуг позволяет успешно конкурировать на рынке, привлекает покупателей, отдающих предпочтение высококачественной продукции.

Вопрос 4. Конкурентоспособность международных компаний

Конкурентоспособность продукции и конкурентоспособность компании-производителя - близкие и различаемые между собой понятия. Конкурентоспособность компании-производителя напрямую зависит от конкурентоспособности продукции. Однако очень мало компаний, которые могли бы специализироваться на одном продукте, как правило, производят продукцию в ассортименте, среди которых могут быть и неконкурентоспособные товары.

Многие уже разработанные методы оценки конкурентоспособности носят теоретический характер, их результаты не дают представление о реальных возможностях продажи, конкуренции товаров и услуг на конкретном рынке.

Вопрос 5. Инновационная деятельность в мировом производстве: состояние и перспективы

Инновационная деятельность осуществляется в рамках национальных государств, в отраслях хозяйства, в крупных корпорациях и мелких предприятиях, научных центрах, региональных технопарках и т.д. Это предопределило необходимость в разработке концепции национальных инвестиционных систем.

В зарубежной практике существует много методов управления инновациями, но все они нацелены на оперативную передачу новшеств потребителям. Как правило, внедрение инноваций осуществляется посредством устоявшихся организационных форм (НТО, НИИ) с новыми образованиями (малые инновационные предприятия, технопарки, инжиниринговые фирмы, венчурные предприятия). Этот симбиоз дает возможность наиболее эффективного применения инноваций.

Методические материалы по теме 4

Рассогласование интересов в разных сферах функционирования предприятия складывается, как правило, не одномоментно, но является следствием определенных процессов. В результате наблюдается кризис организации, требующий ее перестройки. Р. Мартин определил четыре составляющие кризисного синдрома: сбой в предпринимательском видении, в процессе принятия и реализации решений, в механизме обратной связи, а также разрастание защитных механизмов.

Следует различать такие явления, как рост компании и ее развитие. Если первое связано с количественными изменениями (рост оборота, увеличение числа однотипных подразделений и т. п.), то развитие определяется качественными изменениями (смена стратегии и изменение структуры, серьезные изменения культуры фирмы и т. п.).

Оставаться в международном бизнесе на плаву, а тем более управлять процессом роста, невозможно без налаженного механизма принятия и реализации решений. В этот механизм включаются также принципы, правила, процедуры и стереотипы поведения, которые задействованы в процедуре выбора

на всех уровнях организации и по любому аспекту стоящих перед ней проблем. Управленческий механизм конструируется, в сущности, для выполнения двух задач: удержания организации в рамках предпринимательского видения и корректировки последнего в соответствии с изменением предпринимательской среды. Обе эти задачи одинаково важны. На практике большая часть управленческого механизма нацелена на решение первой задачи, так что инерция принимаемых решений уводит фирму все дальше от реальных потребностей и возможностей рынка, а рыночные сигналы не воспринимаются вовсе или сильно искажаются, "зашумляются". В результате компания, вместо того чтобы воспользоваться новой возможностью, продолжает следовать старым курсом.

Международная компания представляет из себя, как правило, объединение предприятий: они могут быть или самостоятельными юридическими лицами, или действовать как филиалы (в зависимости от используемой управленческой концепции такие "первичные составляющие" называют или бизнес-единицами (SBU), или подразделениями (Division)). Происходящие в МНК процессы перестройки целесообразно разделить на те, что происходят на уровне объединения предприятий, и на те, что реализуются внутри отдельного предприятия.

По аналогии с используемыми в экономической теории терминами микро- и макроэкономика можно назвать процессы перестройки на уровне МНК макроперестройкой, а те процессы, которые в большей степени захватывают проблематику предприятий, - микроперестройкой.

Стили перестройки различаются в основном по типу усилий, необходимых для их осуществления (таблица 1.5). Реструктуризация требует преимущественно формализованных действий и почти не связана с мотивацией персонала. Напротив, переориентация является слабо формализуемым процессом, требующим, однако, сильной мотивации. Наиболее сложным процессом является регенерация, сопровождающаяся наиболее значительным объемом работы как в сфере формализованных действий, так и по мотивации

персонала. Реинжиниринг характеризуется по обоим рассматриваемым критериям как промежуточный процесс.

Таблица 1.5 - Объем усилий по перестройке организации

Процесс перестройки	Объем усилий в сфере формализованных действий	Объем усилий по мотивации персонала
Реструктуризация	высокий	низкий
Переориентация	низкий	высокий
Реинжиниринг	средний	средний
Регенерация	высокий	высокий

Результаты перестройки могут быть оценены как изменение способности организации выявлять и разрешать проблемные ситуации (результативность) и как улучшение соотношения "выпуск - затраты" (эффективность) (таблица 1.6). С этой точки зрения "чемпионом" является регенерация, отличающаяся максимальными результативностью и эффективностью. Переориентация, обладая также высокой результативностью, значительно меньше влияет на эффективность. Проведение реинжиниринговых процедур резко повышает эффективность, но слабо влияет на результативность. В свою очередь, процедура реструктуризации имеет средний балл по обоим критериям.

Таблица 1.6 - Оценка результатов перестройки

Процесс перестройки	Результативность	Эффективность
Реструктуризация	средняя	средняя
Переориентация	высокая	низкая
Реинжиниринг	низкая	высокая
Регенерация	высокая	высокая

Сопоставление таблиц 1.5 и 1.6 показывает, что нет абсолютно лучших или худших методов перестройки - каждый имеет свои сильные и слабые стороны, а выбор должен осуществляться исходя из ситуации, в которой находится конкретное предприятие. В общем виде отношение к перестройке может быть сформулировано с точки зрения конкурентной борьбы.

Процессный подход к управлению приводит к выделению процессной структуры предприятия и появлению процессно-ориентированных организаций. Ключевым понятием процессного подхода к управлению организацией является бизнес-процесс. Бизнес-процесс имеет вход, выход, ресурс, владельца и

внутренних или внешних клиентов (потребителей). Основными составляющими бизнес-процесса являются: технология, персонал, материалы, оборудование, производственная среда.

Функциональный подход к управлению:

Организация — это механизм, обладающий набором функций. За выполнение функций отвечают:

- бухгалтерия;
- финансовый отдел;
- отдел снабжения;
- коммерческий отдел;
- производственные подразделения и др.

Для выполнения тех или иных процессов требуется разработать необходимый механизм реализации этих зафиксированных функций. Механизм реализации функций фактически мешает видеть конечный результат деятельности организации в целом, ориентирует функциональные подразделения на выполнение своих локальных целей, между которыми могут быть объективные противоречия. Персонал концентрирует внимание и интересы в рамках отдельных структур. Происходит смещение главных и обеспечивающих операционных функций. Снижается эффективность деятельности.

Процессный подход к управлению игнорирует организационную структуру управления со свойственным ей закреплением функций за отдельными структурами. При процессном подходе организация воспринимается руководителями и сотрудниками как деятельность, состоящая из бизнес-процессов, нацеленных на получение конечного результата.

Принципиальное различие функционального и процессного подходов: функциональная структура предприятия определяет, что делать, процессная - как делать.

Пять принципов процессного подхода:

- 1) Деятельность организации — совокупность бизнес-процессов.

2) Выполнение процессов регламентируется.

3) У каждого процесса есть потребитель (клиент) — внутренний или внешний.

4) У каждого процесса есть владелец.

5) Для каждого процесса определяются ключевые показатели.

Пять принципов процессного подхода к управлению определяют основные правила, руководствуясь которыми, можно организовать эффективное функционирование бизнеса, нацеленное на конечный результат. Видение деятельности компании как совокупности бизнес-процессов обуславливает новую культуру восприятия организации в рамках процессного подхода. Важным элементом является обязательная регламентация, или формализация, процессов в организации. Остальные три принципа касаются детализации содержания каждого из процессов.

На рис. 1.13 приведен пример сети бизнес-процессов организации, соответствующий стандарту оформления SCOR-модели бизнеса. Процессы перерабатывающей подсистемы операционной системы представлены в центре; в верхней части показаны процессы управляющей подсистемы; в нижней части - процессы обеспечивающей подсистемы.



Регламент бизнес-процесса - это документ, описывающий:

- последовательность операций;
- ответственность;
- порядок взаимодействия исполнителей;
- порядок принятия решений по улучшению бизнес-процесса.

Преимущества процессного подхода к управлению;

- 1) Цель: удовлетворение клиента.
- 2) Руководство освобождается от рутины оперативного управления.
- 3) Выявляются узкие места и резервы.
- 4) Создается эталон правильной последовательности действий персонала.
- 5) Формализованные процессы помогают открывать новые бизнес-

площадки.

- 6) Реализуется принцип постоянного совершенствования.

Затраты на НИОКР - исходная точка эффективности. От них зависят создание новых продуктов, разработка портативных технологий и методов управления. В настоящее время все развитые в экономическом отношении страны затрачивают на НИОКР огромные средства, видя в них действенное средство создания конкурентных преимуществ.

Совершенствование производства как фактор повышения эффективности состоит в постоянной модернизации производства, упрощении и одновременном повышении результативности производственных процессов и систем управления.

Эффективность достигается и путем повышения мотивации персонала, в частности, созданием самоуправляемых команд. Группы работников объединяются в команды, обладающие большой автономией в плане решений, как выполнить свою работу.

Операционный менеджмент ставит одной из своих задач поддержание и повышение качества выпускаемых компанией товаров или предоставляемых

услуг. Для успешной конкуренции на внешнем рынке компания должна добиться высокого качества своей продукции на основе систем управления качеством.

В целях создания надежной системы качества был разработан комплекс стандартов, описывающих состав и структуру системы ISO-9000.

Основой для стандартов ISO-9000 послужили уже существовавшие и широко использовавшиеся национальные и международные стандарты качества Великобритании, Франции, Германии, США.

Компания-экспортер, как следует из системы управления качеством, должна обеспечить баланс интересов пяти субъектов:

- 1) клиентов, заинтересованных в максимизации соотношения "качество - цена";
- 2) персонала, заинтересованного в росте оплаты труда и удовлетворении работой;
- 3) акционеров, заинтересованных в повышении финансовой устойчивости компании;
- 4) поставщиков, заинтересованных в стабильных заказах своей продукции;
- 5) общества, заинтересованного в повышении конкурентоспособности своих товаров и услуг на мировом рынке.

Эти интересы зачастую противоречивы и требуют согласования, причем на первый план выдвигаются требования клиента к качеству продукции. В настоящее время ISO-9000 принят в качестве национального стандарта в 140 странах, выданное им число сертификатов превышает 400 тыс., а многие ТНК, такие как General Electric, British Telecom, Philips Electronics, в качестве обязательного условия требуют от своих поставщиков наличия сертификата ISO-9000.

Уделяя повышенное внимание улучшению качества своей продукции, многие компании разработали систему тотального управления качеством (TQM) как непрерывно совершенствующую систему (рисунок 1.14).



Рисунок 1.14 – Компоненты TQM

Программы TQM индивидуальны и строятся каждой международной компанией соизмеримо с конкретными рынками и ситуациями на них. Прежде всего, заинтересованная компания в основе своей стратегии предусматривает выделение ресурсов для непрерывного улучшения качества. Ключевой момент этой стратегии - вовлечение в ее реализацию всех работников. Необходим также тщательный подход к используемым материалам. От поставщиков требуются высококачественные компоненты и материалы, где заинтересованными являются обе стороны. Наконец, компании нужно вкладывать средства в новые технологии и совершенствовать методы организации труда.

Для оценки конкурентоспособности целесообразным является разработка и использование квалиметрической модели с учетом важности показателей в общей номенклатуре. В последующем может быть построена радарная диаграмма конкурентоспособности. Для разработки критериев конкурентоспособности российских компаний и шкалы оценки необходимо привлечение экспертов в области внешней и внутренней торговли.

Результаты оценки конкурентоспособности играют решающую роль при планировании объемов выпуска продукции и услуг. Только конкурентоспособные товары и услуги обеспечивают предприятию возможность расширенного воспроизводства. Конкурентоспособность товаров может быть достигнута только на основе развития собственной инновационной деятельности по повышению технико-технологического потенциала, базирующихся на глубоком анализе и оценке конкурентоспособности уже имеющихся и только создающихся технологий, товаров и услуг. На рисунке 1.15 показана взаимосвязь факторов конкурентоспособности.

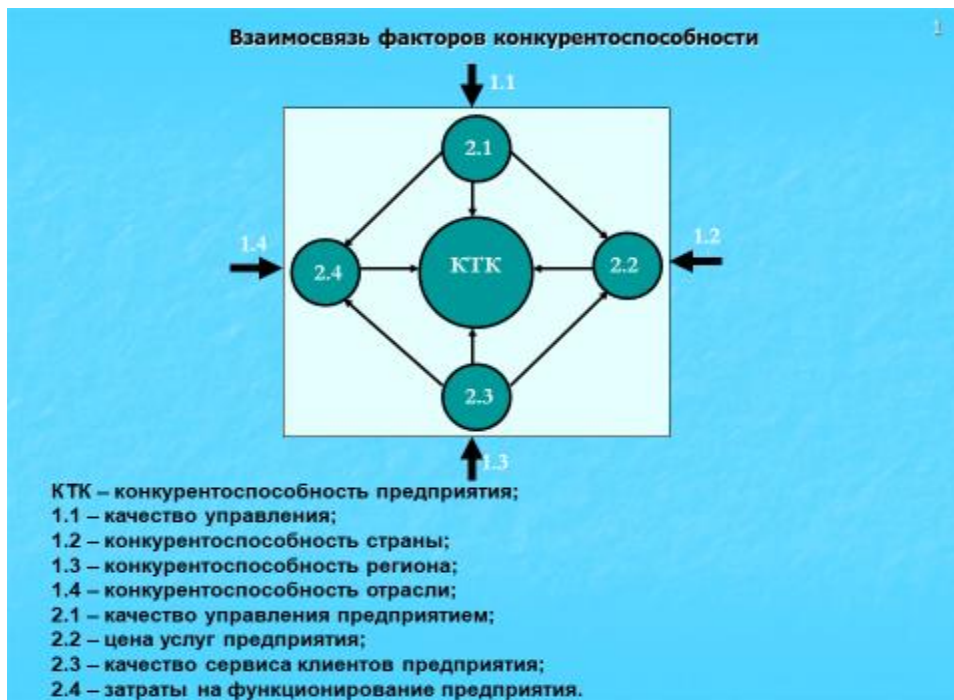


Рисунок 1.15 – Взаимосвязь факторов конкурентоспособности

Различают три категории инноваций: базисные, улучшающие, интегрирующие (комплексные).

Базисные инновации. В их основе лежит новое фундаментальное научное достижение, позволяющее создать новое поколение технологий, машин, товаров. Они требуют, как правило, крупных инвестиций, предполагают фундаментальную перестройку производства и рассчитаны на долгосрочную перспективу.

Улучшающие инновации предполагают улучшение характеристик (параметров) действующей техники и технологии, что позволяет повысить качество товаров и услуг.

Интегрирующие (комплексные) инновации являются продуктом оптимального выбора ранее накопленных и проверенных мировой практикой достижений в области науки, ее технологических применений. Появление этих инноваций инициируется рынком и происходит путем выбора, а не разработки новых научно-технических средств. Эти инновации обеспечивают наиболее эффективное вложение инвестиций в производство.

В международном научно-техническом обмене большая роль принадлежит ноу-хау (know-how). Это совокупность различных знаний научного,

технического, производственного, финансового и иного характера, опыта, которые еще не стали всеобщим достоянием, и обмен и распространение которых производятся прежде всего с помощью лицензионных договоров. В этом случае лицензополучателю предоставляется право на использование запатентованных изобретений с одновременной передачей ноу-хау. К ноу-хау относятся секреты производства, программные продукты, знания и опыт административного, финансового и другого характера.

Зарубежный опыт предоставляет следующую последовательность инновационной стратегии:

- первая ступень - формирование портфеля идей и изобретений, почерпнутых из разработок собственных научных и конструкторских изобретений, предложений отдельных изобретателей, данных производственных и маркетинговых служб и т. д.;

- вторая ступень - научная и технико-экономическая оценка самых многообещающих идей и изобретений для выбора генерального направления разработок, технико-экономическая экспертиза расчета затрат на все этапы работ, оценки риска и вероятной прибыли;

- третья ступень - изготовление опытного образца изделия, его реклама и продвижение на рынок;

- четвертая ступень - проведение пробных продаж для определения объема выпуска и цены;

- пятая ступень - организация массового производства и сбыта. Стратегия инновационной деятельности предполагает учет запросов потребителя, возможностей производителя и его проникновение на рынки с новыми товарами и услугами.

Рекомендуемые источники по теме 4: [1, 3, 5, 8, 11].

2 Методические указания для подготовки к практическим занятиям и выполнения заданий

Тема 1. Система международных экономических отношений и закономерности ее развития в глобальной экономике

Форма проведения занятия – практическое занятие.

Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 1

Результатом проведения практического занятия является закрепление знаний о сущности международных экономических отношений и закономерностях их развития в глобальной экономике.

Необходимо усвоить возможности Интернета и инструменты EXCEL для анализа экспортно-импортных потоков. Методику анализа преподаватель излагает на нижеприведенном примере.

Пример. Анализ экспортных и импортных потоков

Анализ внешнеэкономической деятельности предполагает оценку сведений о стране, с компаниями которой планируется сотрудничество. Основными открытыми информационными потоками выступают статьи, маркетинговые сведения, журналы, деловая литература и так далее. Обладая такой информацией, можно получить описание организации-партнера, а также потребности страны, в которой она располагается.

Достаточно полная информация по экспортно-импортным потокам стран за последние 15-20 лет содержится на сайте TrendEconomy (https://trendeconomy.ru/data/commodity_h2/TOTAL) (рисунок 2.1).

Приведена информация об объемах экспорта-импорта страны, их основных направлениях и динамике изменения (рисунок 2.2), основных партнерах.

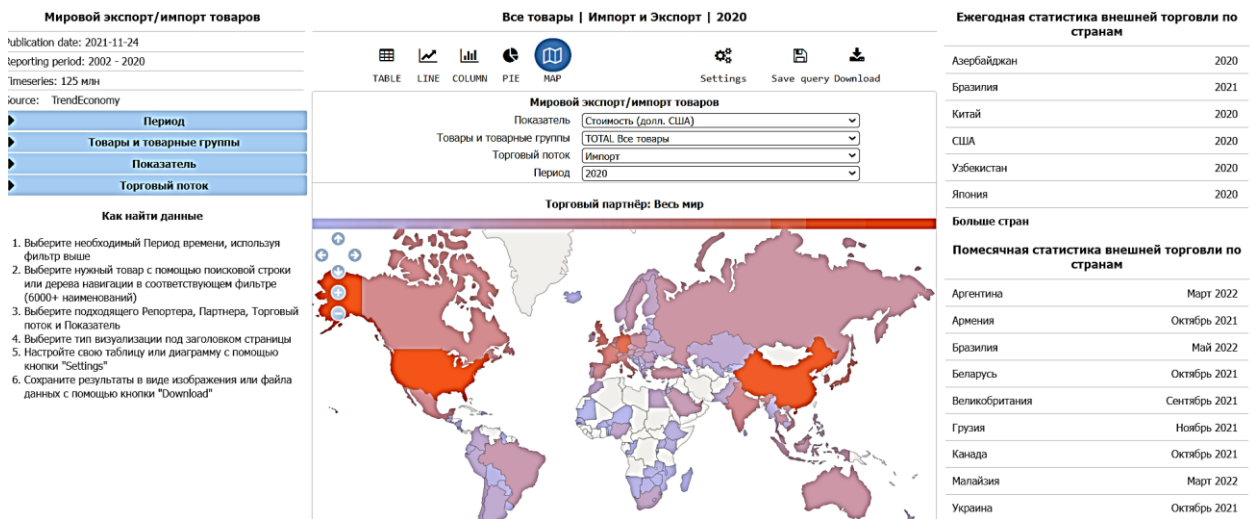


Рисунок 2.1 – Главная страница сайта TrendEconomy

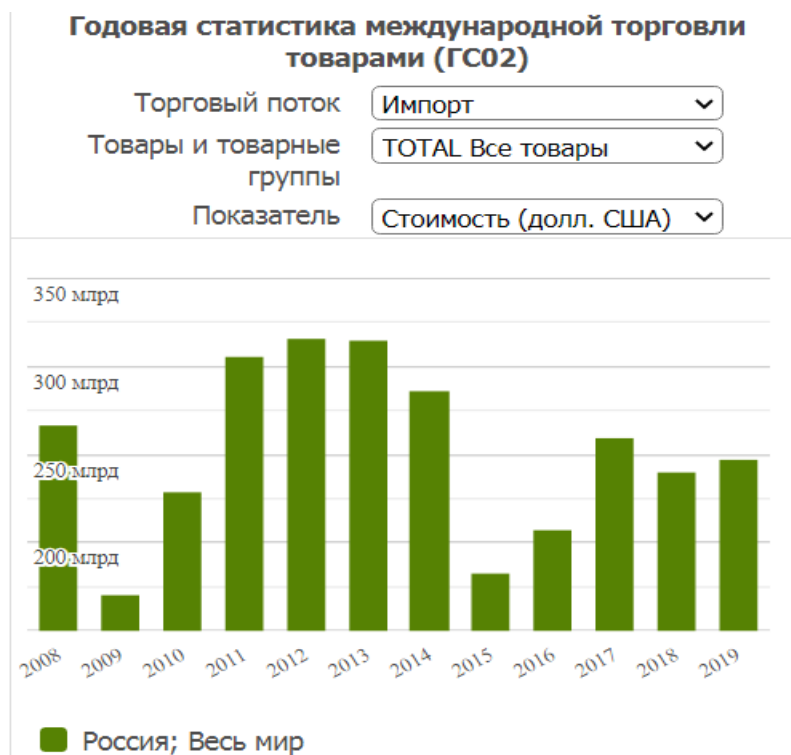


Рисунок 2.2 – Динамика изменения импорта России за 2008-2019 гг.

По динамике потоков с помощью программы EXCEL можно получить корреляционные зависимости для дальнейшего анализа трендов с целью корректировки экспортно-импортной политики компании.

Задание для самостоятельной работы

Выполнить анализ экспорта и импорта страны (в соответствии с вариантом), приведя необходимые скриншоты с сайта https://trendeconomy.ru/data/commodity_h2/TOTAL.

а) Определить:

- совокупный экспорт страны и его основные направления;
- объем экспорта по основным направлениям;
- виды товаров, составляющих в сумме половину (примерно) экспорта страны;
- совокупный импорт и основные партнеры – поставщики товаров;
- объем импорта страны от крупнейших торговых партнеров;
- виды товаров, составляющих в сумме половину (примерно) импорта страны;
- соотношение "экспорт/импорт".

б) построить графики динамики экспорта и импорта, определить (подобрать наиболее подходящие) уравнения регрессии и их параметры с помощью EXCEL.

Контрольные вопросы:

- 1) Охарактеризуйте влияние глобализации экономики на международные экономические отношения.
- 2) Что представляет собой международное разделение труда?
- 3) Конъюнктура мировых товарных рынков: особенности развития в XXI веке.
- 4) Особенности международной торговли услугами в глобальной экономике.
- 5) Международные транспортно-логистические услуги в глобальной экономике.
- 6) Методика анализ экспортных и импортных потоков с помощью Интернета и EXCEL.

Ссылки на рекомендуемые источники по теме 1: [3, 6, 11].

Тема 2. Международное движение факторов производства

Форма проведения занятия – практическое занятие.

Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 2

Результатом проведения практического занятия является закрепление знаний об эффективном менеджменте международных компаний, их продуктовой, ценовой и технологической политике, международной специализации и разделении труда, а также стратегии выхода на зарубежные рынки.

Необходимо усвоить методику решения задачи "сделай сам или купи", относящейся к возможности использования аутсорсинга в деятельности компании. Методику анализа преподаватель излагает на нижеприведенном примере.

Выбор "сделай сам или купи" (англ. "Make or Buy" (MOB)), приходится постоянно осуществлять производственным предприятиям при анализе издержек и стремлении к их минимизации в своей деятельности, в том числе и в международных отношениях. Чтобы прийти к решению MOB, необходимо тщательно проанализировать все затраты, связанные с разработкой продукта (или процесса), в сравнении с расходами, связанными с покупкой продукта (услуги). Вторая ситуация в практике менеджмента имеет термин "аутсорсинг". Оценка должна учитывать качественные и количественные факторы, а также отделять необходимые расходы от нерелевантных, которых следует избегать (минимизировать), и учитывать только первые.

К задачам выбора MOB в производстве и логистике можно отнести:

- полное производство всего продукта или передача изготовления его части на аутсорсинг, критерием выбора является точка безубыточности (break-even point);
- возможность начала производства нового продукта, при этом также используется точка безубыточности;
- создание в компании (торговой или производственной) собственного транспортного подразделения или заключение договора на обслуживание специализированным транспортным предприятием;
- строительство собственного склада или использование арендованного склада;

- выполнение полного комплекса работ автосервиса или передача части операций на сторону и др.

Например, первым вопросом, который должна решить компания для обеспечения себя складскими площадями, будет вопрос владения складом (организационная форма склада).

Выбор между организацией собственного склада и использованием для размещения наемного склада относится к классу решений "сделать или купить".

Решение включает в себя несколько этапов.

Этап 1. Строится график функции $F_1(Q)$ (рисунок 2.3), характеризующей зависимость затрат по хранению товаров на наемном складе от объема товарооборота:

$$F_1(Q) = C_{сут} * D_k * \frac{3 * Q}{D_p * q}, \quad (1)$$

где $C_{сут}$ – суточная стоимость использования 1 м² грузовой площади наемного склада, руб./м²; 3 – размер запаса, дней оборота; Q – годовой грузооборот, т/год; D_k – число дней хранения запасов на наемном складе за год (календарных); D_p – число рабочих дней в году; q – удельная нагрузка на 1 м² площади при хранении на наемном складе, т/м² (по справочнику).

Этап 2. Строится график функции $F_2(Q)$, показывающий зависимость суммарных затрат на хранение товаров на собственном складе:

$$F_2(Q) = F_{пер}(Q) + F_{пост}(Q), \quad (2)$$

где $F_{пер}(Q)$ – зависимость затрат на грузопереработку на собственном складе от объема грузооборота; $F_{пост}(Q)$ – зависимость условно-постоянных затрат собственного склада от объема грузооборота.

$$F_{пер}(Q) = Q * d * D_p, \quad (3)$$

где d – суточная стоимость обработки 1 т грузопотока на складе, руб./т.

График функции $F_{пост}(Q)$ параллелен оси абсцисс, так как постоянные затраты ($C_{пост}$) не зависят от грузооборота. К ним относятся: амортизация техники ($C_{аморт}$), оплата электроэнергии ($C_{эл}$), заработная плата управленческого персонала и специалистов ($C_{зп}$):

$$F_{\text{пост}}(Q) = C_{\text{пост}} = C_{\text{аморт}} + C_{\text{эл}} + C_{\text{ЗП}}. \quad (4)$$

Этап 3. На пересечении графиков функций $F_1(Q)$ и $F_2(Q)$ находят абсциссу точки $Q_{\text{БЕЗ}}$, в которой затраты на хранение запасов на собственном складе равны расходам за пользование услугами наемного склада. Эта точка называется " грузооборотом безразличия", ее можно, приравнивая правые части формул (1) и (2) и заменяя в них вместо Q на $Q_{\text{БЕЗ}}$.

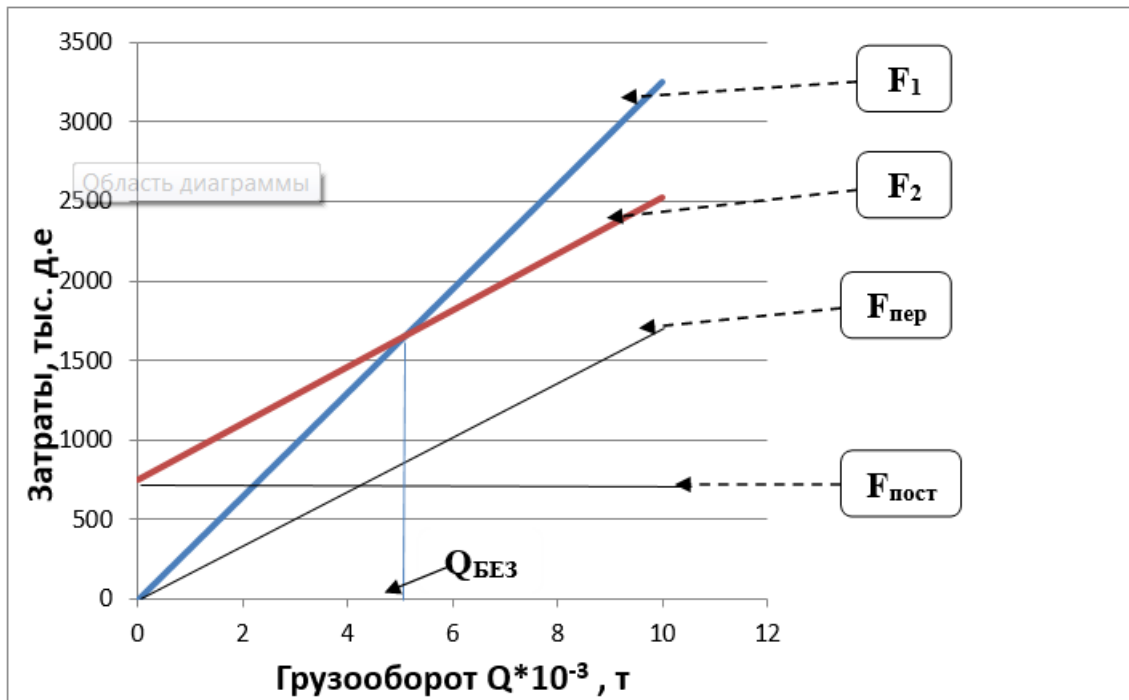


Рисунок 2.3 - К анализу задачи МОВ ("MAKE OR BUY" – "сделай сам или купи")

Этап 4. При грузообороте большем, чем $Q_{\text{БЕЗ}}$, рассчитывается срок окупаемости капитальных вложений в организацию собственного склада:

$$t_{\text{окуп}} = KB / [F_1(Q) - F_2(Q)], \quad (6)$$

где KB – капитальные вложения, необходимые для организации собственного склада, руб.

Решение о строительстве собственного склада принимается, если расчетное значение срока окупаемости удовлетворяет инвестора.

Пример.

С целью повышения эффективности ВЭД руководство компании решило открыть транспортно-распределительный центр. Необходимо определить

целесообразность строительства собственного складского терминала, если прогнозируемый годовой грузооборот будущего склада составляет 10000 т ($Q_{г}$); длительность нахождения товарных запасов на складе – 29 дней ($З$); удельная нагрузка на 1 м² площади при хранении на наемном складе – 0,5 т (q). На строительство склада предполагается выделить 1500 тыс. д. е. ($КВ$); постоянные затраты, связанные с работой склада, составляют 750 тыс. д. е. ($C_{пост}$); стоимость обработки 1 т грузопотока – 0,7 д. е. в сутки (d).

Анализ рынка складских услуг региона показал, что средняя стоимость использования 1 м² грузовой площади наемного склада составляет 3,9 д. е. в сутки ($C_{сут}$). Количество рабочих дней склада – 254 (D_p), год не високосный ($ДК = 365$). Нормативный срок окупаемости капитальных вложений составляет 6-7 лет.

Решение.

1. Построим график функции $F_1(Q)$ затрат, связанных с хранением продукции на наемных складах, от грузооборота по формуле (1).

$$F_1(Q) = C_{сут} * ДК * \frac{З * Q}{D_p * q} = 3,9 * 365 * 29 * Q / 254 * 0,5 = 325,1 * Q.$$

При этом $F_1(0) = 0$ тыс. д. е.; $F_1(10000) = 3,9 * 365 * 29 * 10000 / 254 * 0,5 = 3251$ тыс. д. е.

2. График функции переменных затрат строится по формуле (3).

$$F_{пер}(Q) = Q * d * D_p = 0,7 * 254 * Q = 177,8 * Q.$$

При этом $F_{пер}(0) = 0$ тыс. д. е.; $F_{пер}(10000) = 10000 * 0,7 * 254 = 1778$ тыс. д. е.

3. Постоянные затраты не зависят от объема грузооборота, следовательно,

$$F_{пост}(Q) = const = C_{пост} = 750 \text{ тыс. д. е.}$$

4. График общих затрат на функционирование собственного склада строится по формуле (2):

$$F_2(Q) = F_{пер}(Q) + F_{пост}(Q) = 177,8 * Q + 750 * 10^3, \text{ д. е.}$$

при этом $F_2(0) = 750$ тыс. д. е.; $F_2(10000) = 2528$ тыс. д. е.

5. На пересечении графиков функций $F_1(Q)$ и $F_2(Q)$ находим точку " грузооборота безразличия" из равенства

$$325,1 * Q_{\text{БЕЗ}} = 750 * 10^3 + 177,8 * Q_{\text{БЕЗ}}$$

Отсюда

$$Q_{\text{БЕЗ}} = 750 * 10^3 / (325,1 - 177,8) = 5092 \text{ т.}$$

Контрольные вопросы:

- 1) Что собой представляет менеджмент международных компаний?
- 2) Международная продуктовая, ценовая и технологическая политика международных компаний.
- 3) Сущность международного движения рабочей силы и капитала.
- 4) Международный рынок интеллектуальной собственности и технологий.
- 5) Стратегии выхода международных компаний на зарубежные рынки
- 6) Методика решения задачи "сделай сам или купи" ("Make or Buy" (МОВ)).

Задание для самостоятельной работы

Руководство международной компании рассматривает возможность организации регионального распределительного центра. Результаты анализа рынка складских услуг и прогнозируемый грузооборот центра, а также капитальные вложения в его организацию представлены в таблице 2.1. При расчете число рабочих дней принять 254, год не високосный. Определить целесообразность строительства собственного склада при заданном грузообороте Q . Найти "точку безразличия" вариантов. Построить графики.

Таблица 2.1 – Исходные данные для расчета

Номер варианта	$C_{\text{сут}}$, д.е.	Q , тыс. т	$З$, дн.	q , т/м ²	d , д.е./т	$C_{\text{пост}}$, тыс. д.е.	$КВ$, тыс. д.е.
1	2	3	4	5	6	7	8
1	5,3	10	30	0,40	1,2	850	450
2	5,8	11	29	0,42	1,3	1020	510
3	6,4	12	28	0,44	1,4	1090	480
4	7,1	13	27	0,46	1,5	1170	530
1	2	3	4	5	6	7	8
5	7,8	14	26	0,48	1,6	1250	505
6	8,5	15	25	0,50	1,7	1290	560
7	9,4	16	24	0,52	1,8	1360	530
8	8,9	17	23	0,54	1,9	1410	580

9	8,5	18	22	0,56	2,0	1460	555
10	8,1	19	21	0,58	2,5	1490	610
11	7,6	20	20	0,60	2,4	1520	640
12	7,3	21	30	0,62	2,3	1570	625
13	6,9	22	29	0,64	2,2	1630	675
14	6,6	10	28	0,66	2,1	950	650
15	6,4	11	27	0,68	2,0	1120	453
16	6,5	12	26	0,70	1,9	1090	520
17	7,1	13	25	0,68	1,8	1730	470
18	7,5	14	24	0,66	1,7	1290	520
19	8,0	15	23	0,64	1,6	1390	515
20	8,6	16	22	0,62	1,5	1310	550
21	9,1	17	21	0,60	1,4	1440	535
22	9,7	18	20	0,58	1,5	1560	584
23	10,4	19	22	0,56	1,6	1420	515
24	11,1	20	24	0,54	1,7	1530	630
25	10,0	21	26	0,52	1,8	1510	645
26	8,7	21	24	0,62	1,6	1270	665
27	8,3	20	23	0,60	1,7	1350	670
28	7,9	19	22	0,58	1,8	1390	770
29	7,7	18	21	0,56	1,9	1460	870
30	7,2	17	27	0,54	2,0	1510	970

Ссылки на рекомендуемые источники по теме 2: [1, 5, 8-10, 12].

Тема 3. Международный опыт управления предприятиями

Форма проведения занятия – практическое занятие.

Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 3

Результатом проведения практического занятия является закрепление знаний об основах управления производством в международных компаниях.

Необходимо усвоить методику и привить навыки распределения ответственности по базовым правилам Инкотермс 2020.

Инкотермс 2020 (Incoterms 2020) – это 11 международных правил, применяемых в международной торговле, которые определяют права и обязанности сторон по договору купли-продажи, в части доставки товара от продавца к покупателю (условия поставки товаров).

Правила Incoterms (Инкотермс) представляют сокращенные по первым трем буквам торговые термины, отражающие предпринимательскую практику в

международной поставке товаров. Международные правила Инкотермс 2020 применяются с 1 января 2020 года, но также можно продолжить использование правил Инкотермс 2010, или правила Инкотермс 2000, и даже более ранние версии Инкотермс.

Условия поставки Инкотермс не определяют переход право собственности на товар, не указывают цену за товар и способ оплаты или последствия нарушения договора. Инкотермс отражает распределение между продавцом и покупателем обязанностей и финансовых затрат, таких как: перевозка товара, его погрузка и разгрузка с транспортного средства, таможенное оформление, оплата налогов, пошлин и сборов, страхование и др. (рисунок 2.4).

В каждом правиле Инкотермс 2020 размещены "Пояснительные примечания для пользователей", в которых гораздо обширней изложены пояснительные примечания с иллюстрациями, в частности:

- Когда данное правило должно быть использовано.
- Когда риск переходит.
- Как распределяются расходы.



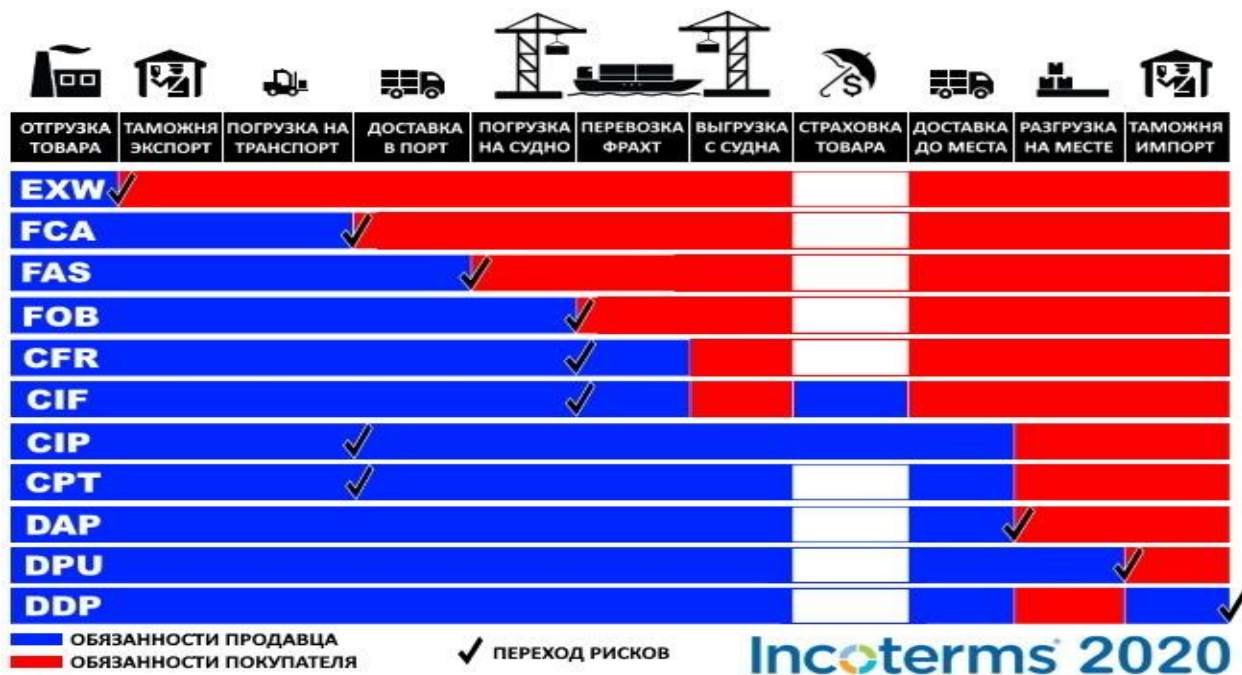


Рисунок 2.4 - Элементы и зоны действий базовых условий Инкотермс 2020

Контрольные вопросы:

- 1) Понятия международного бизнеса в производственной сфере.
- 2) Основы управления производством.
- 3) Модели и принципы управления предприятиями.
- 4) Международный технологический обмен.
- 5) Основы управление человеческими ресурсами в международном бизнесе.
- 6) Уяснить базовые правила Инкотермс 2020.

Задание для самостоятельной работы

Изучить базисные условия Инкотермс 2020. Ответить на вопросы таблицы.

Таблица 2.2 – Вопросы и условия Инкотермс 2020

Вопрос
1. Кто организует международную транспортировку груза?
2. Кто платит провозную плату и до какого пункта?
3. Включаются ли транспортные расходы в цену товара по контракту?
4. Когда риск случайной гибели или повреждения товара переходит с продавца на покупателя?
5. Кто осуществляет таможенные формальности по экспорту?
6. Кто осуществляет таможенные формальности по импорту?
7. Кто заключает договор перевозки?
9. Где и кому предполагается сдача товара при каждом из условий?
10. На какой вид транспорта распространяются условия?
11. Определите общую сумму контракта при каждом из условий, если известны затраты (таблица 2.3)

В стоимость контракта включаются: стоимость продукции и все затраты продавца, плюс 10 % от перечисленного.

Таблица 2.3 – Составляющие затрат

Варианты	Условия поставки Инкотермс 2020	Стоимость продукции, тыс. USD	Сборы за таможенное оформление и таможенные пошлины: Сэ/Си, USD	Лицензии: Лэ/Ли, USD	Транспортные расходы до пункта назначения, Ст, USD	Страхование основной перевозки, Сстр, USD	Погрузочно-разгрузочные работы: ПРэ/ПРи, USD
1, 2	EXW, CIP	950	4050/8300	1850/5650	6300	8300	3150/6800
3, 4	FCA, DAP	1000	4150/8400	1900/5700	5800	8400	3200/6900
5, 6	FAS, DPU	1050	4250/8500	1950/5750	5300	8500	3250/7000
7, 8	FOB, DDP	1100	4300/8600	2000/5800	4800	8600	3300/7100
9, 10	CFR, EXW	675	3600/7850	1870/4650	6700	6700	2875/6250
11, 12	CIF, FCA	720	3850/7950	1925/5000	7300	6900	2925/6350
13, 14	CPT, FAS	775	4100/8900	1975/6000	6800	7500	2975/6450
15, 16	CIP, FOB	825	4050/9000	2020/5950	6850	8050	3025/6550
17, 18	DAP, CFR	875	4000/8050	1775/5500	7050	8150	3075/6650
19, 20	DPU, CIF	500	3300/7500	1700/4500	5000	6000	2700/5900
21, 22	DPU, CPT	550	3500/7600	1750/4700	5500	6200	2750/6000
23, 24	EXW, DAP	600	3300/7700	1800/4500	6000	6400	2800/6100
25, 26	FCA, DPU	650	3500/7800	1850/4800	6500	6600	2850/6200
27, 28	FAS, DDP	700	3700/7900	1900/4500	7000	6800	2900/6300
29, 30	FOB, EXW	750	4000/8000	1950/5500	7500	7000	2950/6400

Ссылки на рекомендуемые источники по теме 3: [2, 4, 6, 7, 12].

Тема 4. Направления развития международного производственного менеджмента и конкурентоспособность международных компаний

Форма проведения занятия – практическое занятие.

Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 4

Результатом проведения практического занятия является закрепление знаний о развитии, конкурентоспособности и перспективных направлениях международных компаний.

Необходимо усвоить методику и привить навыки использования и применения квалиметрического метода оценки результатов деятельности. Этот метод преподаватель излагает на нижеприведенном примере.

Любая организация является потребителем по отношению к производителям поставляемой продукции или услуг и поставщиком по отношению к своим потребителям. В ГОСТ Р ИСО 9000: 2001 отмечено, что потребителем является организация или лицо, получающее продукцию. Потребитель - это важнейший эксперт, оценивающий качество. Понимание настоящих и будущих нужд потребителей, владение информацией об изменениях, мониторинг удовлетворенности потребителей, и оценка ее уровня по сравнению с конкурентами, выстраивание системы управления взаимоотношениями с потребителями - все это основа современной эффективной стратегии развития организации.

Пример.

Менеджмент международной компании внедряет инновационный проект разработки и строительства современного автоматизированного таможенно-логистического терминала. Экспертному сообществу предложено оценить привлекательность проекта, для чего участвующие эксперты должны его оценить по 7-ми показателям, дав свои оценки по уровню их эффективности и

значимости (важности) для него, причем свое мнение следует выразить по пятибалльной шкале. Примерный вид анкеты представлен в таблице 2.4.

Можно дополнить анкету таблицами, поясняющими оценки по пятибалльным шкалам (таблицы 2.5 и 2.6).

Обработка результатов анкетирования потребителей (экспертов) может осуществляться с применением квалиметрического подхода. Рассчитанные результаты анкетирования приведены в таблице 2.7.

Если есть результаты анкетирования нескольких экспертов, то средние оценки в баллах во втором и пятом столбцах таблицы 2.7 по каждому показателю в соответствии с результатами анкетирования рассчитываются по формуле

$$V_{ср} = (5a + 4b + 3c + 2d + 1e)/r, \quad (1)$$

где a, b, c, d, e – соответственно число оценок "5", "4", "3", "2", "1" в анкетах по каждому фактору; r – общее число оценок (заполненных анкет).

В этих столбцах таблицы 2.7 представлены средние результаты экспертных оценок, рассчитанные по формуле (1).

Таблица 2.4 - Примерный вид анкеты для потребителя (эксперта)

Анкета № _____

Наименование продукции (услуги) Инновационный проект терминала

Потребитель (эксперт) (можно не заполнять) _____

Оцените, пожалуйста, по уровню эффективности и значимости показатели инновационного проекта по шкале от 0 до 5 баллов

Показатели инновационного проекта	Уровень эффективности	Значимость
1 Повышение производительности труда	_____	_____
2 Привлекательность для клиентов	_____	_____
3 Предполагаемая рентабельность	_____	_____
4 Научно-техническая новизна	_____	_____
5 Длительность внедрения	_____	_____
6 Перспективность проекта	_____	_____
7 Срок окупаемости	_____	_____

Таблица 2.5 - Оценка уровня эффективности

Балл	Оценка	Степень удовлетворенности уровнем эффективности показателя
1	Плохо	Полностью не удовлетворен
2	Слабо	Не вполне удовлетворен
3	удовлетворительно	Нейтрален
4	Удовлетворительно	Удовлетворен
5	Хорошо	Полностью удовлетворен
	Отлично	

Таблица 2.6 - Оценка значимости (весомости) критериев

Балл	Значимость для потребителя критериев (показателей)
1	Неважно
2	Маловажно
3	Недостаточно важно
4	Важно
5	Очень важно

Таблица 2.7 - Результаты исследования удовлетворенности

Показатели инновационного проекта	Значимость (важность)			Уровень эффективности		Произведение $q_i y_i$
	Средняя оценка значимости в баллах B_{3icp}	Весомость m_i	Коэффициент участия y_i	Средняя оценка уровня эффективности в баллах $B_{эi,cp}$	Единичный уровень эффективности q_i	
1. Повышение производительности труда	3,9	0,152	1,064	4,1	0,775	0,82
2. Привлекательность для клиентов	4,9	0,191	1,337	3,8	0,7	0,94
3. Предполагаемая рентабельность	4,2	0,163	1,141	4,4	0,85	0,97
4. Научно-техническая новизна	4,3	0,167	1,169	3,3	0,575	0,67
5. Длительность внедрения	2,3	0,089	0,623	4,2	0,8	0,73
6. Перспективность проекта	3,7	0,144	1,008	3,5	0,625	0,63
7. Срок окупаемости	2,4	0,094	0,658	2,8	0,45	0,30
<i>Итого</i>	25,7	1,000	7	$\prod_1^7 (q_i * y_i) = 0,0691$		

Нормированные весомости m_i в третьем столбце определяются как доли значимостей (в баллах) каждого показателя к сумме их средних оценок:

$$m_i = B_{3icp} / \sum_1^n B_{3icp} \cdot \quad (2)$$

Коэффициенты участия в четвертом столбце рассчитываются по формуле

$$y_i = nm_i = 7m_i \cdot \quad (3)$$

Единичные уровни эффективности в пятом столбце определялись по формуле

$$q_i = 1 - (5 - B_{эi.ср}) / 4, \quad (4)$$

где 5 – идеальная оценка уровня эффективности по каждому показателю; $B_{эi.ср}$ – средняя по всем анкетам оценка эффективности i -го показателя; 4 = 5 - 1 ("1" – нижняя допускаемая граница оценки уровня эффективности в баллах).

В соответствии с приведенными результатами комплексный уровень эффективности (привлекательности) инновационного проекта будет

$$K = \sqrt[n]{\prod_1^n (q_i * y_i)}, \quad (5)$$

В нашем случае

$$K = \sqrt[7]{0,0691} = 0,683,$$

при идеальном значении, равном 1.

Для наглядности представления результатов вычисления уровни эффективности показателей с учетом значимостей (столбец 7) можно представить в виде лучевых диаграмм (рисунок 2.5)

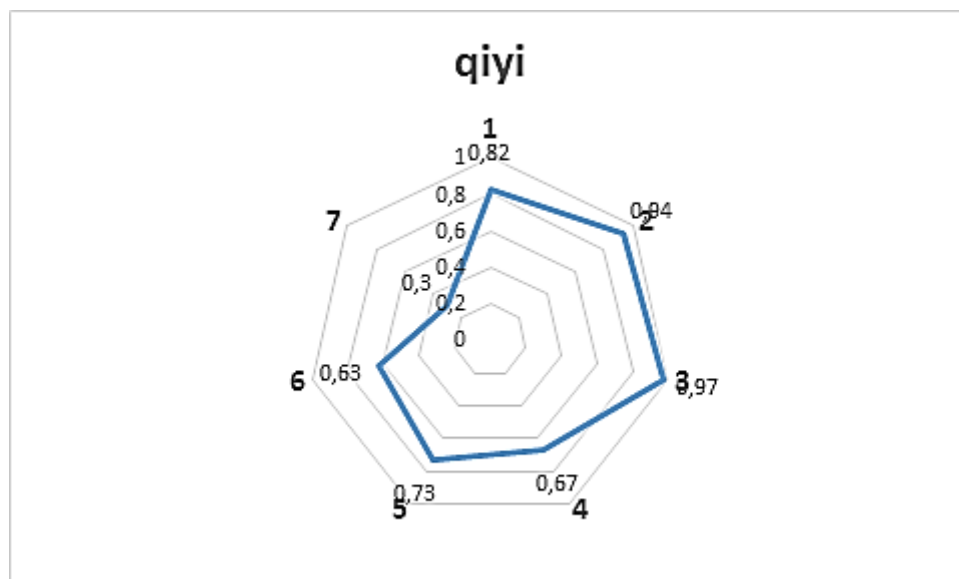


Рисунок 2.5 - Лучевая диаграмма единичных уровней эффективности по показателям инновационного проекта с учетом их значимости

С целью установления очередности мероприятий или распределения ресурсов по продвижению инновационного проекта можно также строить карты профилей единичных уровней эффективности (рисунок 2.6). Они могут служить также для сравнения между собой конкурентных проектов.

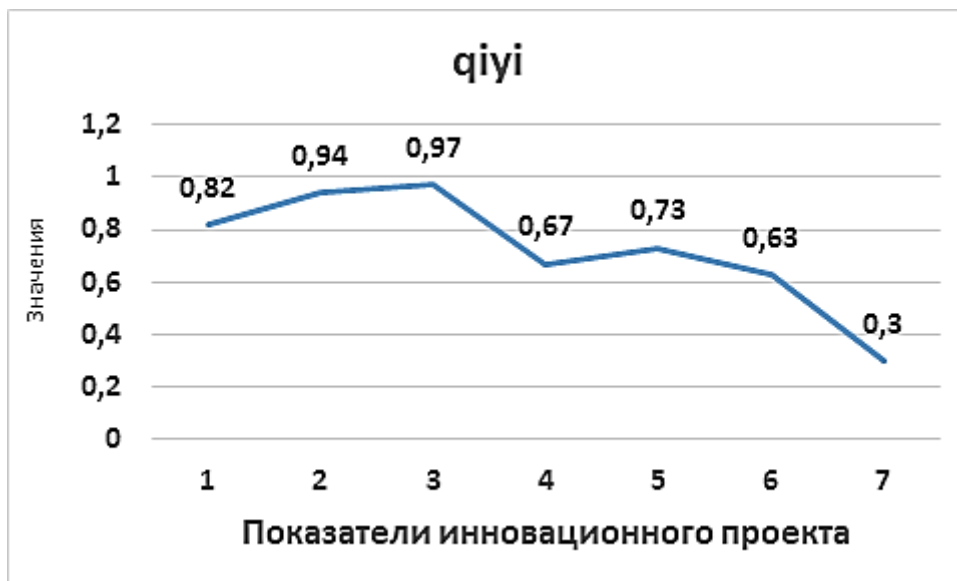


Рисунок 2.6 - Карта профилей единичных уровней эффективности по показателям инновационного проекта с учетом их значимости

Контрольные вопросы:

- 1) Организационное развитие международных компаний
- 2) Эволюция менеджмента организации и развитие процессного подхода к управлению
- 3) Управление эффективностью и качеством
- 4) Конкурентоспособность международных компаний
- 5) Инновационная деятельность в мировом производстве: состояние и перспективы
- 6) Методика квалиметрического подхода к оценке объектов и процессов.

Задание для самостоятельной работы

В соответствии с вышеприведенным алгоритмом по средним результатам анкетирования экспертов (таблица 2.8) найти комплексный уровень эффективности (привлекательности) инновационного проекта. Для наглядности построить лучевую диаграмму и карту профилей удовлетворенности.

Экспертные оценки в таблице 2.8 даны по тем же показателям и в том же порядке, что и в первых столбцах таблицы 2.7.

Таблица 2.8– Средние оценки результатов анкетирования экспертов

№ варианта	Значимости показателей в баллах $V_{3i.cр}$							Уровни эффективности показателей в баллах $V_{эi.cр}$						
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
1	3,8	4,8	4,1	4,1	2,2	3,6	2,3	4,2	3,9	4,5	3,4	4,3	3,6	2,9
2	3,6	4,6	3,9	4,0	2,0	3,4	2,1	3,9	3,6	4,2	3,1	4,0	3,3	2,6
3	4,2	3,9	4,5	3,4	4,3	3,6	2,9	3,8	4,8	4,1	4,1	2,2	3,6	2,3
4	3,9	3,6	4,2	3,1	4,0	3,3	2,6	3,6	4,6	3,9	4,0	2,0	3,4	2,1
5	3,7	4,7	4,0	3,9	2,1	3,5	2,2	4,1	3,7	4,4	3,2	4,2	3,5	2,8
6	3,8	4,8	4,1	4,1	2,2	3,6	2,3	4,1	3,7	4,4	3,2	4,2	3,5	2,8
7	3,6	4,6	3,9	4,0	2,0	3,4	2,1	3,6	4,6	3,9	4,0	2,0	3,4	2,1
8	4,2	3,9	4,5	3,4	4,3	3,6	2,9	3,8	4,8	4,1	4,1	2,2	3,6	2,3
9	3,9	3,6	4,2	3,1	4,0	3,3	2,6	3,9	3,6	4,2	3,1	4,0	3,3	2,6
10	3,7	4,7	4,0	3,9	2,1	3,5	2,2	4,2	3,9	4,5	3,4	4,3	3,6	2,9
11	3,9	4,7	3,9	4,5	2,3	3,7	2,4	4,0	3,6	4,3	3,1	4,1	3,4	2,7
12	4,1	4,4	3,7	4,1	2,3	3,5	2,3	3,6	4,1	3,8	4,0	2,5	3,5	2,5
13	4,0	4,5	3,8	3,7	2,5	3,6	2,6	4,2	3,9	4,5	3,4	4,3	3,6	2,9
14	3,9	3,6	4,2	3,9	2,1	3,5	2,2	3,9	3,6	4,2	3,1	4,0	3,3	2,6
15	3,7	4,7	4,0	3,1	4,0	3,3	2,6	3,9	3,6	4,2	3,1	4,0	3,3	2,6
16	3,7	4,7	4,0	3,9	2,1	3,5	2,2	3,8	4,8	4,1	4,1	2,2	3,6	2,3
17	3,7	4,7	4,0	3,9	2,2	3,6	2,3	3,4	4,3	3,6	2,9	4,1	3,7	4,4
18	3,8	4,8	4,1	4,1	2,0	3,4	2,1	3,1	4,0	3,3	2,6	4,1	3,7	4,4
19	3,6	4,6	3,9	4,0	4,3	3,6	2,9	4,1	2,2	3,6	2,3	3,6	4,6	3,9
20	4,2	3,9	4,5	3,4	4,0	3,3	2,6	4,0	2,0	3,4	2,1	4,0	3,6	4,3
21	4,1	3,7	4,4	3,2	4,2	3,5	2,8	3,8	4,8	4,1	4,1	2,2	3,6	2,3
22	3,6	4,6	3,9	4,0	2,0	3,4	2,1	3,6	4,6	3,9	4,0	2,0	3,4	2,1
23	3,8	4,8	4,1	4,1	2,2	3,6	2,3	4,2	3,9	4,5	3,4	4,3	3,6	2,9
24	3,9	3,6	4,2	3,1	4,0	3,3	2,6	3,9	3,6	4,2	3,1	4,0	3,3	2,6
25	4,2	3,9	4,5	3,4	4,3	3,6	2,9	3,7	4,7	4,0	3,9	2,1	3,5	2,2
26	3,9	4,5	3,4	4,3	3,6	2,9	2,9	3,9	4,7	3,9	4,5	2,3	3,7	2,4
27	3,6	4,2	3,1	4,0	3,3	2,6	2,6	4,1	4,4	3,7	4,1	2,3	3,5	2,3
28	3,6	4,2	3,1	4,0	3,3	2,6	2,3	4,0	4,5	3,8	3,7	2,5	3,6	2,6
29	4,8	4,1	4,1	2,2	3,6	2,3	2,1	3,9	3,6	4,2	3,9	2,1	3,5	2,2
30	4,3	3,6	2,9	4,1	3,7	4,4	2,8	3,7	4,7	4,0	3,1	4,0	3,3	2,6

Ссылки на рекомендуемые источники по теме 4: [1, 3, 5, 8, 11].

3 Методические указания по выполнению курсовой работы

3.1 Общие указания по выполнению курсовой работы

Курсовая работа по дисциплине "Международный производственный менеджмент" является самостоятельной исследовательской работой студента, в ходе выполнения которой он должен проявить свои аналитические и творческие способности, показать умение практического использования теоретических знаний. Её выполнение предполагает активный поиск новых источников

информации, изучение теоретических аспектов производственного менеджмента и практического приложения его методологий для конкретных ситуаций на предприятиях. Материал и результаты курсовой работы могут стать частью выпускной квалификационной работы, а также быть рекомендованными к публикации или к участию в научных конференциях.

Примерные темы курсовых работ предложены в соответствии с учебным материалом дисциплины "Международный производственный менеджмент". Допускается изменение формулировки темы при условии согласования с руководителем. Целесообразно, чтобы тема курсовой работы была связана с предполагаемой темой выпускной квалификационной работы.

Целью курсовой работы является приобретение студентами следующих навыков:

- умение применять знания, полученные на лекциях и практических занятиях, для самостоятельного анализа деятельности организаций;
- навыки самостоятельной работы с литературными источниками, статистической отчетностью, нормативно-справочной документацией и ресурсами Интернета;
- умение обосновывать актуальность выбранной темы, ее ценность и значимость для организации (предприятия, фирмы) и отрасли;
- умение выявлять недостатки производственной деятельности структурных подразделений предприятий;
- умение самостоятельно формулировать проблему, ставить задачу и разрабатывать предложения по международной производственной деятельности;
- умение использовать экономико-математические методы исследования, повышающие репрезентативность и обоснованность сформулированных предложений;
- навыки самостоятельного анализа конечных экономических результатов деятельности предприятия, оценки ее эффективности;

- способность четко и просто письменно излагать свои мысли, правильно оформлять работу в соответствии с нормативными требованиями.

Задачи, которые ставятся непосредственно перед студентами по курсовой работе, включают:

- изучение литературы, справочных и научных источников, включая зарубежные, по теме исследования;
- определение объекта и предмета исследования;
- самостоятельный анализ основных концепций по изучаемой проблеме управления производством, выдвигающихся отечественными и зарубежными специалистами; уточнение основных понятий по изучаемой проблеме;
- резюмирование полученных выводов и рекомендаций.

Объектом исследования в курсовой работе является предприятие или его структурный элемент, по которому студент может собрать необходимую информацию и изучить организацию процессов деятельности.

Предметом исследования являются процессы, операции и функции международного производственного менеджмента, а также возможные направления повышения его эффективности.

Выполнение курсовой работы поможет студентам приобрести навыки увязки вопросов теории с практической деятельностью, опыт работы с научно-производственной и управленческой литературой, а также со статистической информацией.

Курсовая работа должна выполняться по одной из двух следующих схем.

Схема А:

1. Выявление наиболее проблемных (значимых) вопросов в международном производственном менеджменте предприятия – объекта исследования. При этом используются фактические данные предприятия, на котором студент проходил практику, или которое предполагается в качестве объекта исследования в ВКР. На данном этапе выявляются негативные моменты и недостатки звеньев – снабженческих и производственных подразделений, складских комплексов, транспортно-экспедиционных организаций

(подразделений). Полученный материал формируется в виде аналитического раздела. Одновременно выясняется необходимость сбора дополнительной информации по отдельному вопросу или вопросам.

2. Сбор материалов, необходимых для решения проблемных вопросов предприятия, выявленных на первом этапе, посредством анализа литературных источников (учебников, учебных пособий, монографий, статей), нормативных актов, директивных документов и документации предприятий и организаций по рассматриваемой в работе проблематике, связанной с "узкими" местами предприятия. На базе систематизации собранного материала определяются основные направления анализа. Полученный материал формируется в виде теоретического раздела.

3. Разработка и обоснование предложений по основным (или самым проблемным) направлениям международного производственного менеджмента предприятия для совершенствования процессов, операций и элементов.

4. Оформление курсовой работы – пояснительной записки и графических материалов. На этом этапе возможны определенные уточнения разделов работы, а также разработанных предложений, рекомендаций и проектных решений. Здесь осуществляется литературная обработка текста курсовой работы, составляется окончательный список литературных источников, используемых при выполнении работы, оформляется графический материал (схемы, таблицы, диаграммы, графики и рисунки).

Схема Б:

1. Выбор направления поиска теоретических методов и практического опыта выполняется в соответствии с заданной или выбранной темой курсовой работы. Сбор материалов осуществляется посредством анализа литературных источников (учебников, учебных пособий, монографий, статей), нормативных актов, директивных документов и документации предприятий и организаций по рассматриваемой в работе проблематике. На этом этапе отбирается необходимая информация для использования теоретических и практических методов решения

проблем международного производственного менеджмента в соответствии с темой курсовой работы, а также включения в текст пояснительной записки курсовой работы и для представления в виде графических материалов. На базе систематизации собранного материала формируются основные направления анализа. Полученный материал формируется в виде теоретического раздела.

2. По заданным параметрам предприятия (или его структурного подразделения) анализируется проблематика, связанная с темой курсовой работы. Результаты анализа с соответствующим обоснованием и необходимым графическим представлением оформляются в рамках второго раздела курсовой работы.

3. Разработка и обоснование предложений для эффективного выполнения функций международного производственного менеджмента в соответствии с темой курсовой работы. При этом в рамках третьего раздела осуществляются необходимые расчеты компонентов. Здесь же ориентировочно оценивается эффективность рекомендаций с позиции снижения затрат в том звене или структурном подразделении, которые рассматриваются в курсовой работе. На основе разработанных предложений и рекомендаций формулируются соответствующие выводы.

4. Оформление курсовой работы – аналогично схеме А.

3.2 Структура курсовой работы

Структура курсовой работы должна способствовать раскрытию избранной темы и составных элементов. Независимо от избранной темы рекомендуется придерживаться следующей структуры:

- титульный лист;
- содержание (Приложение А);
- введение;
- основная часть;
- заключение;
- список использованных источников;

- приложения (при необходимости).

Введение (до 10 % объема работы) – это "визитная карточка" курсовой работы, в которой рассматриваются основные тенденции изучения и развития проблемы по теме, обосновывается актуальность темы, формулируются цель и задачи работы, определяются информационная база, объект, предмет и методы исследования, приводится структура работы.

До 50 % введения должно быть посвящено анализу современного состояния проблемы по теме работы и обоснованию ее актуальности. При этом нужно показать суть проблемной ситуации, из чего и будет видна актуальность темы. Можно там, где это уместно, подтвердить актуальность своего выбора и аргументами социального плана, обосновать ситуацию с точки зрения накопившихся проблем и т. п.

Цель работы – это качественная категория, представляющая собой предвосхищение результата деятельности. В смысловом выражении она отражает то основное, что намеревается сделать исследователь. Формулируется обычно так: "разработать ...", "обосновать ...", "выявить ...", "раскрыть особенности ...", "проанализировать и обобщить ...", "проанализировать и разработать ..." и т. п.

В соответствии со сформулированной целью ставятся задачи исследования, которые рассматриваются как основные этапы работы. Чаще всего формулировка задач делается в форме перечисления. Например: "Исходя из поставленной цели курсовой работы, ее основными задачами являются: 1) изучить ...; 2) проанализировать ...; 3) выявить ...; 4) разработать" и т.п. Целесообразно, чтобы каждый раздел работы был посвящен решению одной задачи.

Основная часть может состоять из двух-трех разделов в соответствии с двумя вышеназванными схемами.

Схема А:

1) Аналитический раздел (название, например, "Анализ проблем международного производственного менеджмента предприятия ...").

2) Теоретический раздел (название, например, "Выявление теоретических и практических аспектов решения проблем международного производственного менеджмента").

3) Рекомендательный раздел (название, например, "Разработка и обоснование направлений эффективного международного производственного менеджмента на предприятии ...").

Аналитический раздел. Для выявления проблемных "узких мест" используются фактические данные предприятия, на котором студент проходил практику, или которое предполагается в качестве объекта исследования в ВКР. Следует описать, а также привести характеристики предприятия (структуру органов управления; номенклатуру и объемы производства и потребляемых материально-технических ресурсов; существующую систему организации, управления снабжением, продвижением или реализацией, складским, тарным или транспортным хозяйством; используемый документооборот), осуществить их анализ с позиции выбранной темы.

Для систематизации проблем и отбора наиболее значимых из них могут быть использованы методы "дерева целей" и экспертных оценок. Построение "дерева целей (проблем)" осуществляется на основании анализа источников в соответствии с темой курсовой работы. Экспертом является сам студент, выполняющий курсовую работу, а также могут привлекаться преподаватель – руководитель курсовой работы и менеджеры предприятия. Выявленные проблемы ("узкие места") для установления очередности решения могут быть проранжированы с помощью метода экспертных оценок. Собственно, тема курсовой работы должна быть связана с решением наиболее важных проблем. Этим обосновываются актуальность темы и выбор объекта и предмета исследований. По статистическим данным о деятельности организации может

быть произведен регрессионный анализ динамики показателей производственной деятельности прогноз.

Аналитический раздел должен заканчиваться выводами, вскрывающими существующие недостатки в международном производственном менеджменте предприятия (в соответствии с темой курсовой работы). Здесь следует показать необходимость совершенствования деятельности. Аналитический раздел занимает до 15 страниц печатного текста.

Теоретический раздел. В этом разделе рассматриваются теоретические аспекты по объекту и предмету исследования, изучаются современные методы и научные подходы к раскрытию предмета исследования, что является обзором проблемы. Приводятся современные технологии управления и наилучший опыт их применения успешными организациями. На этом этапе отбирается необходимая информация для использования теоретических и практических методов решения выявленных наиболее важных проблем предприятия, связанных с международным производственным менеджментом, а также включения в текст пояснительной записки курсовой работы и для представления в виде графических материалов. На базе систематизации собранного материала формируются основные направления анализа, который должен носить объективный характер, т. е. должна быть дана как позитивная характеристика той или иной концепции, так и ее недостатки. Теоретический обзор проблемы занимает до 15 страниц печатного текста.

Рекомендательный раздел. В этом разделе, опираясь на выводы по результатам теоретического анализа, обосновываются рекомендации и мероприятия по решению выявленных в аналитическом разделе проблем, т. е. совершенствованию международного производственного менеджмента предприятия (или его структурного подразделения). Для этого необходимо четко определить цель выполнения работы, перечень рекомендуемых предложений (мероприятий), обоснование предложений. Все решения и предложения должны быть аргументированы, подкреплены расчетами, собственными оценками и оценками авторов научных работ. Здесь же можно

привести направления дальнейших исследований. По сути, на этом этапе в рамках третьего раздела осуществляется выбор эффективных направлений из результатов анализа второго этапа для решения проблемных вопросов, выявленных на первом этапе. Здесь же ориентировочно оценивается эффективность рекомендаций с позиции снижения затрат в том звене или звеньях предприятия, которые наиболее подробно рассматриваются в курсовой работе. На основе разработанных предложений и рекомендаций формулируются соответствующие выводы. Рекомендательный раздел занимает до 15 страниц печатного текста.

Схема Б:

В сравнении со схемой А следует поменять местами теоретический и аналитический разделы.

1) Теоретический раздел (название, например, "Установление перспективных направлений и тенденций развития международного производственного менеджмента).

2) Аналитический раздел (название, например, "Анализ производственных процессов предприятия в международной деятельности").

3) Рекомендательный раздел (название, например, "Разработка и обоснование направлений эффективного международного производственного менеджмента в организации").

Теоретический раздел. Согласно заданной или выбранной теме, связанной с одной из функций международного производственного менеджмента, осуществляется отбор и анализ источников, раскрывающих теоретическую сущность, принципы и методы, а также практическую ценность использования избранной функции для повышения эффективности деятельности организации. Особенно креативны с этой точки зрения, кроме учебников, статьи в научно-производственных журналах. Целесообразно с помощью "дерева целей" разделить выбранную для исследования функцию на компоненты по уровням подчиненности с желательной оценкой их значимости на эффективность функционирования организации. Это поможет выбору и формулированию

направлений анализа, который целесообразно подкреплять собственными оценками, а также графическими схемами.

Аналитический раздел. Здесь следует представить результаты разработки концепции (методологии) международного производственного менеджмента или его части (в соответствии с темой курсовой работы) предприятия. Описать предполагаемую систему (с представлением схемы). Результаты целесообразно дополнять необходимыми расчетными материалами.

Рекомендательный раздел. Этот раздел формируется по аналогии со схемой А.

В основной части работы при обосновании целесообразности и по согласованию с руководителем студент может поменять местами первый и второй разделы по любой из схем. Кроме того, может быть изменено число разделов.

Заключение. Курсовая работа завершается краткими выводами, приводится оценка качества выполнения поставленной перед студентом задачи. Выводы формулируются, исходя из следующей схемы: задачи курсовой работы, методы и средства решения этих задач, характер полученных в курсовой работе результатов, ожидаемое внедрение полученных результатов. По сути, заключение содержит краткое изложение полученных студентом результатов по разделам. Заключение суммирует теоретические и практические выводы и предложения, которые были сделаны в результате исследования. Они должны быть краткими и четкими, дающими полное представление о содержании, значимости, обоснованности и эффективности разработок, а также определять направления дальнейшего совершенствования разработок по проблеме. Заключение занимает 2-3 страницы печатного текста.

Список использованных источников. В списке литературных источников, используемых при выполнении курсовой работы, должны быть представлены: законодательные акты, постановления и акты Правительства РФ, регламентирующие международный производственный менеджмент; официальные статистические документы; монографические исследования

отечественных и зарубежных специалистов в области международного производственного менеджмента; учебники и учебные пособия; статьи, помещенные в общеэкономических и отраслевых журналах, в сборниках научных трудов; материалы периодической печати. На все источники должны быть ссылки в тексте курсовой работы.

Приложения. В эту часть курсовой работы следует помещать материал вспомогательного или подтверждающего (справочного) характера:

- громоздкие расчеты, результаты которых приведены в основной части;
- излишне объемный графический материал;
- директивные и инструктивные документы предприятий и др.

В текст работы на все приложения должны быть даны ссылки.

В курсовой работе не следует приводить общеизвестные истины, а также выдавать рекомендации, которые не требуют проведения анализа и исследований.

Следует учитывать, что малое количество иллюстраций, таблиц и расчетных формул в основной части чрезвычайно обедняет текстовый материал, делает его неинформативным и тяжелым для восприятия.

Таким образом, курсовая работа состоит из введения, нескольких разделов основной части, заключения, списка использованных источников, в необходимых случаях имеет приложения.

Нужно помнить: курсовая работа – научно-исследовательская работа студента!

Оформление курсовой работы должно отвечать требованиям методических указаний по оформлению учебных текстовых работ [Методические указания по оформлению учебных текстовых работ (рефератов, контрольных, курсовых, выпускных квалификационных работ) для всех специальностей направлений ИНОТЭКУ / сост.: А. Г. Мнацаканян, Ю. Я. Настин, Э. С. Круглова. – 2-е изд., испр., доп. – Калининград: КГТУ, 2018. – 29 с.].

3.3 Защита курсовой работы

Студенты представляют курсовые работы на кафедру в установленный срок (не позднее, чем за две недели до окончания текущего семестра). По итогам проверки курсовой работы научный руководитель допускает ее к защите или отправляет с замечаниями на доработку. Положительный отзыв дает право на защиту курсовой работы.

Суть защиты курсовой работы в основном сводится к обоснованию предложений, сформулированных студентом по рассматриваемой проблеме. Во время защиты студент должен ответить и на все замечания, сделанные руководителем, как в отзыве, так и в тексте курсовой работы. При защите курсовой работы студент должен кратко изложить её основное содержание, охарактеризовать использованные источники, сформулировать основные выводы и предложения, ответить на вопросы руководителя и других присутствующих на защите лиц. Позднее представление курсовой работы влечет за собой задержку ее рассмотрения и соответственно нарушение графика изучения дисциплины.

Не допускаются к защите и возвращаются для повторного написания:

- курсовые работы, полностью или в значительной степени выполненные несамостоятельно (путем сканирования, ксерокопирования или механического переписывания материала из источников информации без использования цитирования), и (или) курсовые работы, объем цитированного текста которых составляет более 40 %;

- работы, в которых выявлены существенные ошибки (например, использование утративших силу нормативных правовых актов, комментариев к ним и т. п.), недостатки, свидетельствующие о том, что основные вопросы темы не усвоены;

- работы, характеризующиеся низким уровнем грамотности и небрежным оформлением.

К числу основных недостатков, которые следует учесть каждому студенту, можно отнести:

1) Отсутствие убедительных доказательств, обоснований, выводов и рекомендаций.

2) Нарушение последовательности изложения, частые повторения, нечеткие формулировки, оговорки, грамматические ошибки.

3) Отсутствие четкости в определении основного содержания курсовой работы.

4) Излагаемые по тексту примеры не подкрепляются смысловым содержанием, размышлениями автора.

5) Курсовая работа пишется как набор цитат, фраз и выдержек из книг, брошюр и других источников, пересказ одной-двух журнальных статей.

6) При анализе конкретных явлений в рамках исследуемой проблемы используются лишь крайне полярные оценки, нет серьезной аргументации и логики рассуждений, наложения взглядов автора.

Поэтому каждому студенту при выполнении курсовой работы настоятельно рекомендуется тщательно изучить методические рекомендации и советы для того, чтобы избежать повторения названных выше недостатков.

Защита курсовых работ, в том числе повторная, должна происходить до начала экзаменационной сессии.

Курсовая работа (проект) оценивается с учётом качества её написания и результатов защиты: "отлично", "хорошо", "удовлетворительно", "неудовлетворительно".

При определении оценки курсовой работы учитываются:

а) степень разработки темы;

б) полнота охвата научной литературы;

в) использование нормативных актов, юридической практики;

г) творческий подход к написанию курсовой работы;

д) правильность и научная обоснованность выводов;

е) стиль изложения;

ж) аккуратное оформление курсовой работы.

Возможные критерии оценки:

– "отлично" выставляется студенту, показавшему глубокие знания, примененные им при самостоятельном исследовании избранной темы, способному обобщить практический материал и сделать на основе анализа выводы;

– "хорошо" выставляется студенту, показавшему в работе и при ее защите полное знание материала, всесторонне осветившему вопросы темы, но не в полной мере проявившему самостоятельность в исследовании;

– "удовлетворительно" выставляется студенту, раскрывшему в работе основные вопросы избранной темы, но не проявившему самостоятельности в анализе или допустившему отдельные неточности в содержании работы;

– "неудовлетворительно" выставляется студенту, не раскрывшему основные положения избранной темы и допустившему грубые ошибки в содержании работы, а также допустившему плагиат. При получении неудовлетворительной оценки работа должна быть переработана с учетом высказанных замечаний и представлена на защиту в сроки, установленные руководителем.

Защищенные курсовые работы студентам не возвращаются и хранятся в фонде кафедры.

3.4 Тематика курсовых работ

Тематика курсовых работ определяется кафедрой, по которой осуществляется чтение дисциплины "Международный производственный менеджмент". Студент имеет право выбрать соответствующую тему или предложить свою тему курсовой работы, предварительно обосновав целесообразность ее разработки. Тема курсовой работы может быть выполнена по заказу предприятия, где студент работает или проходил производственную практику. Тема, по возможности, должна быть узкой, с детальными и глубокими разработками всех её вопросов.

Ниже приведена примерная тематика курсовых работ по основным разделам дисциплины "Международный производственный менеджмент".

- 1) Международная продуктовая и технологическая политика международных компаний
- 2) Международное движение рабочей силы и капитала
- 3) Международный рынок интеллектуальной собственности и технологий
- 4) Стратегии выхода международных компаний на зарубежные рынки
- 5) Международное разделение труда: новые формы в условиях глобализации
- 6) Характеристика производственного процесса компании
- 7) Формирование рыночной стратегии и ее значение в организации производства
- 8) Функции управления производством в компании
- 9) Результаты производственной деятельности и методы их анализа
- 10) Формирование производственной программы, ее основные разделы и технико-экономические показатели
- 11) Международные транспортно-логистические услуги в глобальной экономике
- 12) Методы производственного менеджмента в принятии и реализации управленческих решений
- 13) Методы оптимизации производственной программы
- 14) Управление использованием производственных мощностей
- 15) Резервы производственных мощностей и методы их выявления
- 16) Загрузка производственной мощности
- 17) Основы технической подготовки производства на предприятии
- 18) Международный бизнес в производственной сфере
- 19) Качество и его роль в производственном процессе
- 20) Управление качеством производственных процессов
- 21) Организационное развитие международных компаний
- 22) Конкурентоспособность международных компаний
- 23) Управление качеством продукции
- 24) Международный технологический обмен
- 25) Контроль качества продукции

- 26) Контроллинг как система управления достижением конечных целей и результатов деятельности предприятия
- 27) Оперативное управление производством
- 28) Интенсификация и эффективность производственной деятельности предприятия
- 29) Выявление резервов повышения эффективности производства
- 30) Применение статистических методов в оценке эффективности производства
- 31) Оперативно-календарные планы и их роль в управлении производством
- 32) Процессы и функции управления производством
- 33) Элементы структуры управления производством
- 34) Анализ использования рабочего времени
- 35) Оценка результативности труда
- 36) Анализ факторов, влияющих на рост производительности
- 37) Принципы и типы организации производства
- 38) Оперативно-производственное планирование
- 39) Диспетчерский контроль и оперативное регулирование хода производственных процессов
- 40) Системы поточного производства с "выталкиванием" и "вытягиванием" изделия, запущенного в производство
- 41) Применение логистического подхода к управлению материальными потоками на предприятии
- 42) Планирование и управление производством с помощью сетевых графиков
- 43) Роль менеджмента в развитии внешнеэкономической деятельности предприятия
- 44) Пути повышения эффективности менеджмента в условиях глобализации экономики
- 45) Использование методов логистики в снижении производственных, складских, транспортных затрат в международной фирме

4 Методические указания по подготовке и сдаче экзамена

Промежуточная (заключительная) аттестация по дисциплине проводится в форме экзамена во 2-м семестре (в заочной форме – во 2-м семестре).

В начале учебного семестра преподаватель сообщает обучающимся порядок и правила приема экзамена по дисциплине.

К экзамену допускаются студенты:

- получившие положительную оценку по результатам практических занятий во 2-м семестре;
- получившие положительную оценку по курсовой работе (для студентов заочного обучения).

Теоретические вопросы на экзамене формируются из перечня вопросов к каждой теме раздела 1 данного УМП.

Примерные экзаменационные практические задания

По теме 1. Методика исследования экспортно-импортного потоков с помощью Интернета и регрессионного анализа.

По теме 2. Методология решения задачи "сделай сам или купи" ("Make or Buy" (MOB)). Её использование в международном производственном менеджменте.

По теме 3. Методика распределения ответственности по базовым правилам Инкотермс 2020, определения финансовых обязанностей грузоотправителя и грузополучателя.

По теме 4. Квалиметрический подход при анализе результатов деятельности производственной компании. Показатели оценки качества результатов деятельности потребителями или экспертами.

Таблица 4.1 - Критерии оценивания

Форма контроля	Критерии			
	"Отлично"	"Хорошо"	"Удовлетворительно"	"Неудовлетворительно"
Экзамен	Выставляется в случаях полного и четкого ответа на два теоретических вопроса и дополнительные вопросы по изученной дисциплин, и при безошибочно решенной задаче	Выставляется в случаях полного и четкого ответа на два теоретических вопроса, в основном верно решенной задаче, и незначительных, не принципиальных погрешностях при ответах на дополнительные вопросы	При правильных ответах на вопросы экзаменационного билета. Допускаются не принципиальные погрешности или незначительная незавершенность ответов, диктуемая лимитом времени, а также незначительные замечания и неточности по теоретическим вопросам и задаче. Не менее 50% основных положений экзаменационных вопросов должны быть раскрыты студентом полностью	Выставляется при ответах, не удовлетворяющих критериям, указанным в предыдущих пунктах
Курсовая работа	В курсовой работе присутствуют элементы научного творчества, используется современный теоретический и статистический материал по теме исследования, делается самостоятельный его анализ на основе знаний по данной теме, делаются самостоятельные выводы, дается аргументированная критика; студент правильно и уверенно отвечает на все вопросы рецензента	В работе используется современный теоретический и статистический материал по теме исследования, полно и всесторонне освещены вопросы темы, делаются самостоятельные выводы, но нет должной степени творчества; студент в целом правильно, но не всегда уверенно отвечает на все вопросы рецензента	В работе используется современный теоретический и статистический материал по теме исследования, недостаточно полно освещены вопросы темы, отсутствуют самостоятельные выводы; студент не всегда может дать объяснения выводам, правильно отвечает не на все вопросы рецензента	В работе используется устаревший теоретический и статистический материал, недостаточно полно освещены вопросы темы, выводы отсутствуют либо не верны; студент не владеет материалом работы, не в состоянии дать объяснение выводам и положениям данной работы, не может ответить на вопросы рецензент

5 Методические указания по выполнению самостоятельной работы по дисциплине

Самостоятельная работа студентов в ходе семестра является важной составной частью учебного процесса и необходима для закрепления и углубления знаний, полученных в период сессии на лекциях, практических занятиях, а также для индивидуального изучения дисциплины в соответствии с программой и рекомендованной литературой. Самостоятельная работа выполняется в виде подготовки домашнего задания или сообщения по отдельным вопросам, реферативного обзора.

Контроль качества самостоятельной работы может осуществляться с помощью устного опроса на практических занятиях, проведения тестирования.

Устные формы контроля помогут оценить владение студентами жанрами научной речи (дискуссия, диспут, сообщение, доклад и др.), в которых раскрывается умение студентов передать нужную информацию, грамотно использовать языковые средства, а также ораторские приемы для контакта с аудиторией. Письменные работы помогают преподавателю оценить владение источниками, научным стилем изложения, для которого характерны: логичность, точность терминологии, обобщенность и отвлеченность, насыщенность фактической информацией.

Самостоятельная работа предусмотрена в следующих формах:

1) Освоение теоретического учебного материала, в том числе подготовка к практическим занятиям (форма контроля – тестирование, контроль на практических занятиях). Выполнение практических заданий.

2) Выполнение курсовой работы (форма контроля – защита курсовой работы).

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

Основные

1) Международные экономические отношения в глобальной экономике: учеб для бакалавриата и магистратуры / под общ. ред. И. Н. Платоновой. - Москва: Изд-во ЮРАЙТ, 2019. - 528 с. (Серия: Бакалавр и магистр. Академический курс).

2) Международный менеджмент / под ред. С. Э. Пивоварова, Л. С. Тарасевича, А. И. Майзеля. – Санкт-Петербург: Питер, 2001. —576 с. (Серия "Учебники для вузов").

3) Сергеева, Е. А. Инновационный и производственный менеджмент в условиях глобализации экономики: учеб. пособие / Е. А. Сергеева, А. С. Брысаев. – Казань: Изд-во КНИТУ, 2013. – 216 с.

4) Стерлигова, А. Н. Управление производством и операциями: учебно-метод. пособие для слушателей программы МВА, обуч. по спец. "Стратегический менеджмент" / А. Н. Стерлигова. — Москва: Бизнес Элайнмент, 2012. — 255 с.

Дополнительные

5) Войтюк, В. Н. Инновационные подходы в развитии промышленных парков зарубежных стран / В. Н. Войтюк // Вопросы инновационной экономики. – 2020. – Т. 10, № 2. – С. 641-652.

6) Инкотермс 2020, условия поставки. Статья на сайте АНВЕЙ. - <https://anvay.ru/incoterms-2020>.

7) Капустина, Л. М. Международный менеджмент: учеб. пособие / Л. М. Капустина, Ю. Н. Кондратенко, Ю. Г. Мыслякова. — Екатеринбург: Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2017. — 142 с.

8) Нордин, В. В. Организация логистического менеджмента: учеб. пособие / В. В. Нордин. - Калининград: Изд-во ФГБОУ ВО "КГТУ", 2021. – 111 с.

9) Нордин, В. В., Бялы, В. Задача "сделай сам или купи" в производстве и логистике/ В. В. Нордин, В. Бялы //Балтийский экономический журнал. – 2019. - № 1(25). - С. 64-71.

10) Стерлигова, А. Н., Фель, А. В. Операционный (производственный) менеджмент: учеб. пособие / А. Н. Стерлигова, А. В. Фель. - Москва: ГУ-ВШЭ, 2020. - 234 с.

11) Теория статистики: учеб. / под ред. Р. А. Шмойловой. – 4-е изд. – Москва: Финансы и статистика, 2004. - 656 с.

12) Чейз, Р., Б., Эквилайн, Н. Дж., Якобс, Р. Ф. Производственный и операционный менеджмент / Р. Б. Чейз, Н. Дж. Эквилайн, Р. Ф. Якобс; пер. с англ.. - 8-е изд. - Москва: Изд. дом "Вильямс", 2003. - 704 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Образец оформления страницы "СОДЕРЖАНИЕ" для курсовой работы

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1 Анализ эффективности производства предприятия "ХХХ"	5
1.1 Характеристика производства и технологий предприятия.....	5
1.2 Анализ технико-экономических показателей деятельности предприятия с позиции его эффективности.....	12
1.3 Выявление и ранжирование проблем ("узких мест") в производственной деятельности.....	15
2 Анализ направлений повышения эффективности производства международных компаний	20
2.1 Теоретические аспекты перспективных направлений повышения эффективности производства международных компаний.....	20
2.2 Анализ передового практического опыта совершенствования производственных процессов	26
2.3 Методики расчета показателей эффективности производственных процессов	30
3 Рекомендации по совершенствованию производственных процессов и управлению ими в "ХХХ"	33
3.1 Разработка направлений развития производства на предприятия...33	
3.3 Оценка эффективности разработанных рекомендаций.....	38
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	40
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	41
ПРИЛОЖЕНИЕ А.....	42

Примечания:

- 1) Номера страниц проставлены приблизительно.
- 2) Приложений может быть несколько.

Локальный электронный методический материал

Виктор Владимирович Нордин

МЕЖДУНАРОДНЫЙ ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ
МЕНЕДЖМЕНТ

Редактор Э. С. Круглова

Уч.-изд. л. 7,7 Печ. л. 6,9

Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
"Калининградский государственный технический университет".
236022, Калининград, Советский проспект, 1