

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Локтионова Оксана Геннадьевна
Должность: проректор по учебной работе
Дата подписания: 26.09.2023 08:11:05
Уникальный программный ключ:
0b817ca911e6668abb13a5d426d39e5f1c11eabbf73e943df4a4851fda56d089

МИНОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИИ

Юго-Западный государственный университет

УТВЕРЖДАЮ:
Заведующий кафедрой
международных отношений и
государственного управления
(наименование ф-та полностью)
_____ М.А. Пархомчук
(подпись, инициалы, фамилия)
«27» февраля 2023 г.

ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

Международный бизнес
(наименование дисциплины)

41.03.05 – Международные отношения,
направленность (профиль) Бизнес-аналитика и делового администрирование в
международных отношениях
(код и наименование ОПОП ВО)

1 Оценочные средства для текущего контроля успеваемости

Вопросы и темы для собеседования

Тема 1 Мировая экономика как сфера международного бизнеса

- 1 Многомерное экономическое пространство
- 2 Изменения в социально-экономической картине мира
- 3 Основные направления отраслевых сдвигов
- 4 Становление глобального хозяйства
- 5 Транснациональные корпорации — генераторы международного бизнеса
- 6 Транснациональные банки — финансовая база международного бизнеса

Тема 2 Международные интеграционные объединения на региональных пространствах мира

- 1 Европейский союз и формирование общеевропейского экономического пространства
- 2 Североамериканское соглашение о свободной торговле
- 3 Интеграционные объединения Латинской Америки
- 4 Ассоциация государств Юго-Восточной Азии
- 5 Азиатско-Тихоокеанское экономическое сотрудничество
- 6 Содружество Независимых Государств и его общеэкономическое пространство

Тема 3 Роль международных организаций в регулировании и развитии международного бизнеса

- 1 Организация Объединенных Наций и ее специализированные учреждения
- 2 Организация экономического сотрудничества и развития — деловой клуб развитых государств
- 3 Всемирная торговая организация: глобальное регулирование торговли

Тема 4 Межгосударственное регулирование международного бизнеса

- 1 Понятие хозяйственного партнерства государства и международного бизнеса
- 2 Формы партнерства государства и международного бизнеса
- 3 Мировой опыт партнерства государства и международного бизнеса
- 4 Специфика национального регулирования
- 5 Виды межгосударственного регулирования
- 6 Особенности соглашений о ликвидации двойного налогообложения
- 7 Основные задачи двусторонних инвестиционных соглашений

Тема 5 Прогнозирование и математическое моделирование мирового рынка

- 1 Сущность понятия «прогноз мирового рынка», его основные виды
- 2 Методологические подходы к задачам кратко-, средне- и долгосрочного прогнозирования мировых товарных рынков

- 3 Прогнозы как исходная основа для принятия эффективных тактических и стратегических решений рыночного поведения .
 - 4 Стандартная модель международной торговли
 - 5 Гравитационные модели
 - 6 Глобальная модель международной торговли — проект ЛИНК
 - 7 Анализ структуры мировой экономики
- методом «затраты — выпуск»

Тема 6 Конкуренентоспособность в международном бизнесе

- 1 Понятие и сущность конкурентоспособности
- 2 Конкуренентоспособность предприятия
- 3 Менеджмент как система обеспечения конкурентоспособности
- 4 Нематериальные факторы роста конкурентоспособности
- 5 Сокращение затрат — фактор роста конкурентоспособности
- 6 Фактор времени — источник конкурентного преимущества

Тема 7 Ценообразование в международном бизнесе

- 1 Понятие мировой цены
- 2 Принципы ценообразования и виды цен
- 3 Мировые цены в условиях глобализации и электронизации мирохозяйственных связей

Тема 8 Мировые рынки и центры деловой активности

- 1 Рынки стран Северной Америки: общая характеристика
- 2 Соединенные Штаты Америки
- 3 Канада
- 4 Мексика
- 5 Страны Центральной Америки и Карибского бассейна: общая характеристика
- 6 Рынки стран Западной Европы: общая характеристика
- 7 Рынки стран Восточной и Центральной Европы : общая характеристика
- 8 Рынки стран Азии: общая характеристика
- 9 Япония
- 10 Австралия и Новая Зеландия
- 11 «Четыре тигра» : общая характеристика
- 12 Китай
- 13 Индия
- 14 Афганистан и республики Центральной Азии
- 15 Страны Юго-восточной Азии
- 16 Рынки стран Африки и Ближнего Востока: общая характеристика
- 17 Африка
- 18 Ближний Восток
- 19 Рынки стран Южной Америки: общая характеристика

Тема 9 Теории международной торговли и международных инвестиций

- 1 Классические теории торговли: общая характеристика
- 2 Меркантилизм

- 3 Теория абсолютных преимуществ
- 4 Теория сравнительных преимуществ
- 5 Определение сравнительных преимуществ с учетом стоимости товаров
- 6 Теория соотношения факторов производства
- 7 Современные теории торговли, основанные на характеристиках компаний :
общая характеристика
- 8 Теория подобия стран
- 9 Теория жизненного цикла продукта
- 10 Теория глобальной стратегической конкуренции
- 11 Теория конкурентных преимуществ стран
- 12 Краткий обзор международной инвестиционной деятельности : общая характеристика
- 13 Типы международных инвестиций
- 14 Рост прямых иностранных инвестиций
- 15 Прямые иностранные инвестиции и США
- 16 Теории международных инвестиций: общая характеристика
- 17 Теория интернализации
- 18 Эклектическая теория Даннинга
- 19 Факторы, оказывающие влияние на прямые иностранные инвестиции : общая характеристика
- 20 Факторы предложения
- 21 Факторы спроса
- 22 Политические факторы

Тема 10 Агропромышленный комплекс

- 1 Общая характеристика
- 2 Основные тенденции развития сельского хозяйства
- 3 Новейшие тенденции в сельском хозяйстве
- 4 Формы собственности в АПК
- 5 Международная торговля продовольствием и сырьем для его производства
- 6 Регулирование аграрного сектора
- 7 АПК России
- 8 Глобальная продовольственная проблема

Тема 11 Топливо-энергетический комплекс

- 1 Основные тенденции мирового рынка первичных энергоносителей
- 2 Особенности развития мирового рынка нефти
- 3 Особенности развития мирового рынка газа
- 4 Проблемы международного сотрудничества стран по организации поставок нефти и газа в 2021 году

Тема 12 Химический комплекс

- 1 Роль и место химического комплекса в мировой экономике
- 2 Инновационная деятельность и научно-технический прогресс
- 3 Региональная структура производства
- 4 Региональная специализация производства
- 5 Реструктуризация производства
- 6 Инвестиции в химический комплекс

- 7 Организационная структура
- 8 Внешняя торговля химической продукцией
- 9 Химический комплекс России

Тема 13 Металлургический комплекс

- 1 Черная металлургия
- 2 Цветная металлургия
- 3 Основные проблемы развития металлургического комплекса
- 4 Мировой рынок металлопродукции
- 5 Металлургия России

Тема 14 Машиностроительный комплекс

- 1 Основные центры машиностроения
- 2 Общее машиностроение
- 3 Электротехника и электроника
- 4 Транспортное машиностроение

Мировой транспорт

- 1 Совершенствование технологии
- 2 Морской транспорт
- 3 Внутренний водный транспорт
- 4 Железнодорожный транспорт
- 5 Автомобильный транспорт
- 6 Воздушный транспорт
- 7 Трубопроводный транспорт

Тема 15 Международный финансовый бизнес:

сущность, участники и рынок как экономическая среда

- 1 Международный финансовый бизнес: понятие, эволюция и участники
- 2 Структура и развитие международных финансовых рынков как экономической среды для бизнеса

Тема 16 Международные финансовые организации

в мировой экономике

- 1 Международный валютный фонд: влияние на международный бизнес
- 2 Всемирный банк: партнерство с международным бизнесом
- 3 Банк международных расчетов: взаимодействие с центральными банками
- 4 Банки развития: финансирование регионального бизнеса
- 5 Россия и международные финансовые организации: тенденции сотрудничества

Тема 17 Стратегии развития международного финансового бизнеса

- 1 Операции спот и форвард

- 2 Фьючерсные контракты
- 3 Валютные опционы
- 4 Оптимальные стратегии поведения на рынке ценных бумаг

Тема 18 Международный банковский бизнес

- 1 Сущность интернационализации банковского дела и банковских систем
- 2 Современные организационно-правовые формы международной банковской деятельности
- 3 Виды услуг и операций в международном банковском бизнесе
- 4 Регулирование международной банковской деятельности
- 5 Офшорный банковский бизнес

ТЕМЫ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

1. Сущность и основные современные черты международного бизнеса.
2. Периодизация развития международного бизнеса.
3. Факторы, влияющие на международный бизнес.
4. Экономическая среда международного бизнеса.
5. Структура экономического анализа среды международного бизнеса.
6. Правовая среда международного бизнеса.
7. Структура правового анализа.
8. Политическая среда международного бизнеса.
9. Понятие и оценка политического риска.
10. Типы государственного вмешательства в операции международного бизнеса.
11. Структура основных данных политического анализа внешней среды, необходимых международному менеджеру.
12. Перечень основных операций международного бизнеса и характеристика их особенностей.
13. Факторы выбора формы бизнеса.
14. Понятие, классификация и характеристика международных встречных сделок.
15. Перечень краткая характеристика основных, современных теорий международной торговли, их вклад в развитие мировой торговли.
16. Прогрессивные формы международной торговли.
17. Государственное воздействие на мировую торговлю. Формы контроля над торговлей.
18. Посредники в международной торговле.
19. Совместные формы международной деятельности.
20. Лицензионные и франчайзинговые формы совместной международной деятельности.
21. Контракты на управление. Контракты «под ключ».
22. Владение на долевых началах (совместное предприятие): содержание, классификация, этапы развития.
23. Международные стратегические альянсы (МСА) их сущность.
24. Формы и виды альянсов.
25. Мотивы создания МСА.
26. МСА и глобальная конкуренция.
27. Международные альянсовые сети.
28. Теории международного движения капитала.
29. Формы и виды международного инвестирования.

30. Зарубежные прямые инвестиции, их причины и преимущества.
31. Анализ мотивов иностранного инвестора.
32. Многонациональные компании (МНК), история развития, мотивы образования.
33. Культурный фактор в международном бизнесе
34. Основные элементы культурной среды международного бизнеса..
35. Отношение мирового сообщества к МНК.
36. Оценка и выбор стран для ведения международного бизнеса.
37. Диверсификация или концентрация. Оценка инвестиционных предложений. Решения об инвестициях.
38. Стратегия глобального размещения источников снабжения и производства.
39. Валютно-финансовая среда международного бизнеса.
40. История развития и характеристика международной финансовой системы.
41. Структура международного финансового рынка.
42. Финансовые риски в международном бизнесе.
43. Способы и методы хеджирования финансовых рисков в
44. Прогнозирование валютных курсов.
45. Международная экономическая интеграция и ее влияние на международный бизнес.
46. Региональная экономическая интеграция: сущность, формы и роль в современных международных экономических отношениях.
47. Основные признаки и условия развития интеграции. Формы и этапы развития интеграционных процессов.
48. Основные мировые региональные группировки.
49. Последствия и эффективность международной экономической интеграции для стран- участниц.
50. Основные принципы международного маркетинга.
51. Международное ценообразование.
52. Реклама и продвижение продукции на зарубежный рынок.
53. Валютные операции компании. Конверсионные пересчеты в финансовых отчетах фирмы.
54. Финансовый менеджмент международной фирмы.

Критерии оценивания:

5 баллов (или оценка «отлично») выставляется обучающемуся, если он принимает активное участие в беседе по большинству обсуждаемых вопросов (в том числе самых сложных); демонстрирует сформированную способность к диалогическому мышлению, проявляет уважение и интерес к иным мнениям; владеет глубокими (в том числе дополнительными) знаниями по существу обсуждаемых вопросов, ораторскими способностями и правилами ведения полемики; строит логичные, аргументированные, точные и лаконичные высказывания, сопровождаемые яркими примерами; легко и заинтересованно откликается на неожиданные ракурсы беседы; не нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

4 балла (или оценка «хорошо») выставляется обучающемуся, если он принимает участие в обсуждении не менее 50% дискуссионных вопросов; проявляет уважение и интерес к иным мнениям, доказательно и корректно защищает свое мнение; владеет хорошими знаниями вопросов, в обсуждении которых принимает участие; умеет не столько вести полемику, сколько участвовать в ней; строит логичные, аргументированные высказывания, сопровождаемые подходящими примерами; не всегда откликается на

неожиданные ракурсы беседы; не нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

3 балла (или оценка **«удовлетворительно»**) выставляется обучающемуся, если он принимает участие в беседе по одному-двум наиболее простым обсуждаемым вопросам; корректно выслушивает иные мнения; неуверенно ориентируется в содержании обсуждаемых вопросов, порой допуская ошибки; в полемике предпочитает занимать позицию заинтересованного слушателя; строит краткие, но в целом логичные высказывания, сопровождаемые наиболее очевидными примерами; теряется при возникновении неожиданных ракурсов беседы и в этом случае нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

2 балла (или оценка **«неудовлетворительно»**) выставляется обучающемуся, если он не владеет содержанием обсуждаемых вопросов или допускает грубые ошибки; пассивен в обмене мнениями или вообще не участвует в дискуссии; затрудняется в построении монологического высказывания и (или) допускает ошибочные высказывания; постоянно нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

2 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ

2.1 Тематика курсовых работ

- 1 Международный банковский бизнес стран (на выбор) на современном этапе рыночных отношений
- 2 Международный страховой бизнес: основные тенденции и противоречия
- 3 Мировой рынок телекоммуникационных услуг в современном экономическом развитии стран.
- 4 Инжиниринг как актуальное направление развития международного бизнеса.
- 5 Финансовый рынок стран (на выбор) в современных условиях
- 6 Мировой опыт партнерства государства и международного бизнеса.
- 7 Современное состояние, значение и особенности развития международного сельскохозяйственного бизнеса.
- 8 Состояние и перспективы развития международного бизнеса в России в сфере энергетики
- 9 Малый бизнес в современной системе международных конкурентных отношений (страна на выбор)
- 10 Агропромышленный комплекс страны (на выбор) в современном международном бизнесе
- 11 Машиностроительный комплекс страны (на выбор) в современном международном бизнесе
- 12 Металлургический комплекс страны (на выбор) в современном международном бизнесе
- 13 Химический комплекс страны (на выбор) в современном международном бизнесе
- 14 Топливо-энергетический комплекс страны (на выбор) в современном международном бизнесе
- 15 ТНК стран Латинской Америки в условиях глобализации международного бизнеса
- 16 ТНК стран Центральной Азии в условиях глобализации международного бизнеса
- 17 ТНК стран Ближнего и Среднего Востока в условиях глобализации международного бизнеса
- 18 ТНК стран Юго-Восточной Азии в условиях глобализации международного бизнеса
- 19 Развитие международного бизнеса в США в банковской сфере
- 20 Международный финансовый бизнес Японии в условиях пандемии
- 21 Развития международного бизнеса в сфере АПК в КНР в условиях пандемии
- 22 Развития международного бизнеса в сфере информационных технологий в КНР в условиях санкций
- 23 Особенности развития международного бизнеса в странах СНГ (по выбору студента) в условиях пандемии
- 24 Проблемы защиты прав интеллектуальной собственности в международном бизнесе
- 25 Особенности правового регулирования международного бизнеса в различных странах (сравнительный анализ).
- 26 Конкуренция на глобальном рынке среда как фактор развития международных деловых операций (на примере отдельной отрасли).
- 27 Теневые и нелегальные операции в международной деятельности: проблемы отслеживания и борьбы.
- 28 Влияние кризисов на международные деловые операции.

- 29 Международный рынок услуг как сектор международного бизнеса (на примере отдельных отраслей).
- 30 Рынок телекоммуникаций и связи как сфера международных деловых операций.
- 31 Влияние геополитических факторов на участие стран в международном бизнесе.
- 32 Роль и место офшоров в развитии международной деловой активности.
 - 33 Международный бизнес в сфере торговли продукцией военного назначения
- 34 Использование финансовых инструментов в региональной политике стран ЕС .
- 35 Долларизация экономики стран Латинской Америки и ее влияние на международный бизнес
- 36 Проблема дедолларизации и ее влияние на международный бизнес
- 37 Проблемы неравномерности развития стран и регионов и их влияние на международный бизнес.
- 38 Международное сотрудничество в сфере гостиничного бизнеса.
- 39 Государственные и частные страховые компании на мировом рынке услуг.
- 40 Направления развития добровольного страхования: региональный опыт.
- 41 Государственные и частные компании на рынке услуг добровольного страхования.

Результаты защиты оцениваются по четырех бальной системе: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

Критерии оценки следующие:

оценка «отлично»: тема курсовой работы раскрыта полностью, использовано не менее 20 источников и литературы, продемонстрирован высокий уровень анализа в области теории и истории дипломатии, владения исследовательскими методиками. Работа оформлена в соответствии с требованиями. Защита прошла успешно, автор содержательно выступил и ответил на предлагаемые вопросы. Курсовая работа представлена на кафедру в установленные сроки;

оценка «хорошо»: тема курсовой работы в целом раскрыта, однако работа имеет недостатки в области анализа теории и истории дипломатии, в проведении исследования. Автор не сумел ответить на ряд предлагаемых вопросов, защита курсовой прошла неубедительно. В оформлении работы есть ошибки. Нарушен график представления курсовой работы на кафедру;

оценка «удовлетворительно»: курсовая работа несамостоятельная, переписана из нескольких книг с минимальной авторской работой с источниками. Число источников, статей и книг, к которым обратился автор, недостаточно для качественного раскрытия темы. Защита курсовой работы неубедительна. Отсутствие ответов на большинство предлагаемых вопросов. Ошибки в оформлении работы. Нарушен график представления курсовой работы.

Оценка «неудовлетворительно» на защите, как правило, не ставится. Однако выставление оценки «неудовлетворительно» на защите возможно, если будут установлены грубые нарушения: факт прямого плагиата, когда курсовая работа взята из Интернета, установлен факт ее заказа для написания постороннему лицу и т.п.

Руководитель, принимающий защиту, проставляет оценку на титульном листе работы, в ведомости, зачетной книжке и удостоверяет ее своей подписью.

При получении неудовлетворительной оценки студент обязан повторно переработать прежнюю работу.

После защиты курсовая работа вместе с отзывом руководителя сдается на кафедру и регистрируется в специальном журнале.

2.2 Банк тестовых заданий

1. К ключевым хозяйствующим субъектам в мировой экономике, формирующим международный бизнес, НЕ относятся:

- a) транснациональные банки (ТНБ);
- b) крупнейшие биржи;
- c) транснациональные компании (ТНК);
- d) национальные государства.

2. К универсальным экономическим организациям, которые оказывают наибольшее влияние на все мировое хозяйство относят:

- a) НАФТА;
- b) ОПЕК;
- c) МВФ;
- d) АСЕАН.

3. Движущими силами глобализации послужили:

- a) углубление международной транспортной инфраструктуры;
- b) возникновение новых международных организаций;
- c) возрастание международных экономических взаимосвязей;
- d) информационная революция.

4. К сегментам международного бизнеса НЕ относят:

- a) многосторонний бизнес;
- b) глобальный бизнес;
- c) региональный бизнес;
- d) бизнес за рубежом.

5. Четвертое поколение ТНК постепенно стало формироваться в

- a) 1950-1960 гг;
- b) 1960-1970 гг;
- c) 1970-1980 гг;
- d) 1980-1990 гг.

6. Важным явлением в сфере транснационального бизнеса в конце прошлого столетия стало:

- a) разделение компаний;
- b) расширение компаний;
- c) слияние компаний;
- d) резкое увеличение компаний.

Тема 2. Международные интеграционные объединения на региональных пространствах мира.

1. Основой законодательства Европейского Союза НЕ являются принципы:

- a) свободы предоставления услуг;
- b) свободного оборота капиталов и свободный платежный оборот (трансферт капиталов);
- c) свободы слова;
- d) свободного передвижения граждан стран-членов.

2. Какое соглашение, подписанное между США и Канадой стало прототипом создания НАФТА?

- a) КЕФТА;
- b) РУФТА;
- c) КУФА;
- d) КУФТА.

3. Благодаря созданию МЕРКОСУР произошло существенное ... внутренней торговли.

- a) расширение;
- b) увеличение;
- c) сокращение;
- d) укрепление.

4. Объединение АСЕАН было образовано:

- a) 8 августа 1968 г, в Ханое;
- b) 8 августа 1963 г, в Маниле;
- c) 8 августа 1967 г, в Бангкоке;
- d) 8 августа 1964 г, в Сингапуре.

5. В АТЭС входят:

- a) Чили, Канада, Россия, Куба;
- b) Япония, Мексика, США, Сингапур;
- c) Таиланд, Тайвань, Франция, Индия.
- d) Республика Корея, Малайзия, Мексика, Бразилия.

Тема 3. Роль международных организаций в регулировании и развитии международного бизнеса.

1. Конвенция ООН о международных переводных векселях и международных простых векселях (1988 г.) регулирует:

- a) экономические отношения;
- b) кредитно-финансовые отношения;
- c) валютные операции;
- d) всё перечисленное.

2. ЮНИДО - это ...

- a) Организация Объединенных Наций по культурному развитию;
- b) Организация Объединенных Наций по промышленному развитию;
- c) Организация Объединенных Наций по развитию связей в сфере экологии;
- d) Организация Объединенных Наций по развитию международных связей в сфере прав человека.

3. Всемирная торговая организация была основана в ...

- a) 1992 году;
- b) 1993 году;
- c) 1994 году;
- d) 1995 году.

4. Штаб-квартира ВТО находится в

- a) в Стокгольме;
- b) в Женеве;
- c) в Брюсселе;
- d) в Копенгагене.

5. Одним из главных условий присоединения новых стран к ВТО является приведение их национального законодательства и практики регулирования внешнеэкономической деятельности в соответствие с положениями пакета соглашений ...

- a) Панамского раунда;
- b) Уругвайского раунда
- c) Мадридского раунда;
- d) Римского раунда.

Тема 4. Межгосударственное регулирование международного бизнеса

1. Какая характеристика НЕ является особенностью партнёрства государства и международного бизнеса?

- a) создание конкурентной основы рыночной экономики;
- b) рост числа международных договоров;
- c) ограничение во времени;
- d) ограничение в пространстве.

2. Характерной особенностью государственных контрактов является их ...

- a) сфера действия;
- b) срок действия;
- c) административная форма;
- d) все варианты верны.

3. Наиболее развитой формой партнёрства государства и международного бизнеса является:

- a) лизинг;
- b) контракт;
- c) концессия;
- d) соглашение о разделе продукции (СРП).

4. Какой тип НЕ относится к видам межгосударственного регулирования?

- a) глобальный;
- b) односторонний;
- c) двусторонний;
- d) региональный.

5. Верны ли следующие утверждения?

А. Одним из недостатков концессий является то, что объекты производственной инфраструктуры имеют продолжительные сроки окупаемости и возврата инвестиций.

Б. В концессиях государство не вмешивается в текущую инвестиционную, производственную или административно-хозяйственную деятельность.

- a) верно только А;
- b) верно только Б;
- c) оба суждения верны;
- d) ни одно не верно.

6. Старейшей международной конвенцией, регулирующей деятельность международного бизнеса, является:

- a) Парижская конвенция об охране промышленной собственности;
- b) Пражская конвенция об охране международной торговли;
- c) Венская конвенция о международной купле-продаже товаров;
- d) Нью-Йоркская конвенция о признании и исполнении зарубежных арбитражных судов.

Тема 5. Прогнозирование и математическое моделирование мирового рынка

1. Мировой рынок это:

a) система обмена товарами и услугами, основанная на внешнеэкономических отношениях и международном разделении труда.

b) исторически сложившаяся, но постоянно развивающаяся система обмена товарами и услугами, базирующаяся на международном разделении труда и международных торгово-экономических, валютно-финансовых и кредитных отношениях.

c) исторически обособленная структура, способствующая всемирному развитию денежно-валютных и торгово-экономических отношений.

d) всемирная система обмена товарами и услугами, базирующаяся на обмене товарами и услугами, а также на торгово-экономических и валютно-финансовых отношениях.

2. Что НЕ относится к характеристике долгосрочного прогнозирования рынка:

a) представляет собой прежде всего базу стратегического экономического планирования;

b) объектом своего исследования имеет самые общие, усредненные тенденции (тренды) рынка;

c) включает наиболее значимые, постоянно действующие нециклические факторы;

d) процесс обновления основного воспроизводственного капитала.

3. Верны ли следующие утверждения?

А: Долгосрочные прогнозы играют исключительно важную роль при решении задач стратегического характера.

Б: Долгосрочные прогнозы мировых цен означают возможность априорной разработки оптимальной тактики выступления на рынке, т.е. целенаправленного распределения своих продаж в течение двух и более лет.

a) верно А и Б;

b) оба неверны;

c) верно только А;

d) верно только Б.

4. Стандартная модель, также как и классические теории международной торговли, исходит из того, что мировая экономика:

a) представлена совокупностью стран, в каждой из которых производится два товара два товара: X и Y;

b) вынуждает государства взаимодействовать друг с другом, в условиях постоянно растущей конкуренции и совместно производить товары для дальнейшего сбыта.

c) представлена двумя странами, в каждой из которых производятся два товара: X и Y;

d) представляет собой обособленное множество государств, направленных на производство двух товаров X и Y с целью сбыта.

5. С какими факторами гравитационные модели НЕ связывают товарный поток:

a) социально-политическими;

b) экономическими;

c) культурными;

d) географическими.

6. Расчеты в проекте ЛИНК проводятся в разрезе четырех товарных групп. Выберите вариант ответа, в котором будут находиться элементы каждой из этих групп:

a) продукты питания; напитки; табачные изделия; топливо;

b) готовые изделия, полученные в результате укрупнения 10 позиций Международной стандартной торговой классификации (МСТК); сырье; материалы; топливо;

c) продукты питания; сырье и материалы; топливо; готовые изделия, полученные в результате укрупнения 10 позиций Международной стандартной торговой классификации (МСТК);

d) продукты питания; напитки; сырье и материалы; топливо.

7. Система таблиц "Затраты-выпуск" выполняют функции(ю), выбрать 1 правильный вариант ответа:

a) аналитическую, экономическую;

b) аналитическую, прогностическую, структурную;

- c) статистическую, аналитическую;
- d) уменьшения затрат.

Тема 6. Конкурентоспособность в международном бизнесе

1. Уровень конкурентоспособности в международном бизнесе может регулироваться с учётом:

- a) предпочтений потребителей;
- b) качества факторов, его достижения и возможного превосходства;
- c) структуры всех взаимосвязанных элементов;
- d) важнейших факторов макросреды.

2. Какие из данных уровней НЕ относятся к обеспечению конкурентоспособности организации:

- a) аналитический;
- b) оперативный;
- c) тактический;
- d) стратегический.

3. К I контуру устойчивости международной конкурентоспособности:

- a) уменьшение амортизационных издержек;
- b) развития прямых и обратных связей с потребителями;
- c) статистический контроль процессов преобразования исходного сырья (информации, материалов, полуфабрикатов и др.) в конечные товары — конкурентные продукты и услуги;
- d) регулярная переоценка уровней конкурентоспособности с учетом достижений лидеров мировой экономики, сдвигов и тенденций ее изменения;

4. Решающим источником конкурентоспособности и развития любой организации в новой экономической среде является:

- a) структурный капитал;
- b) интеллектуальный капитал;
- c) наращиваемый капитал;
- d) потребительский капитал.

5. Среди современных средств конкурирования в мировом хозяйстве выделяется сокращение не только себестоимости, но и:

- a) объёма производимой продукции;
- b) цены на товары;
- c) нормы прибыли;
- d) производственных мощностей.

6. В решении главной задачи достижения международной конкурентоспособности и ускорения экономического развития повышается ценность:

- a) фактора сил;
- b) фактора времени;
- c) географического фактора;
- d) фактора роста конкурентоспособности.

Тема 7. Ценообразование в международном бизнесе

1. К конкретно экономическим «ценообразующим факторам» НЕ относятся:

- a) издержки;
- b) инфляция;
- c) прибыль;
- d) налоги и сборы.

2. Базисные цены – это:

- a) разновидность цен, применяемых во внутренней и внешней торговле, в особенности готовыми изделиями, машинами и оборудованием.

- b) вид оптовых цен, по которым в ряде стран осуществляется закупка сельскохозяйственной продукции у предприятий;
- c) цены, публикуемые в различных официальных справочниках (справочные цены) и прейскурантах (прейскурантные цены);
- d) цены купли-продажи продукции на внутреннем или внешнем рынках, фиксируемые сторонами в контракте.

3. Верны ли следующие утверждения про мировые цены в условиях глобализации:

А. Электронная торговля в существенной мере меняет характер внешней торговли и формирующихся в ней цен.

Б. У потребителей появляются большие возможности для сравнения цен, что создает предпосылки для их снижения.

- a) оба утверждения неверны;
- b) верно А;
- c) верно Б;
- d) оба утверждения верны.

4. Цены купли-продажи продукции на внутреннем или внешнем рынках, фиксируемые сторонами в контракте это:

- a) цены фактических сделок;
- b) цены каталогов;
- c) цены производителей;
- d) биржевые цены.

Тема 9. Теории международной торговли и международных инвестиций.

1. Верны ли утверждения:

А: Мировое хозяйство (мировая экономика) – это совокупность экономик отдельных стран, связанных между собой системой международных экономических отношений.

Б: Международные экономические отношения (МЭО) представляют собой систему экономических отношений между странами по поводу взаимного обмена, сотрудничества и помощи в соответствии с разделением труда на основе их международной специализации.

- a) Верно А;
- b) Верно Б;
- c) Верно А и Б;
- d) Оба неверны.

2. Заполните пропуск: «Впервые политика фритредерства была определена при обосновании им теории международной торговли, доказывающей необходимость либерализации условий ввоза заграничных товаров путем ослабления таможенных ограничений».

- a) Д.Рикардо
- b) Т. Маном
- c) А. Смитом
- d) У. Петти

3. К основным положениям меркантилизма НЕ относят:

- 1) необходимость поддержания активного торгового баланса государства (превышения экспорта над импортом);
- 2) признание пользы привлечения в страну золота и других драгоценных металлов с целью повышения её благосостояния;
- 3) снятие ограничений на экспорт предметов роскоши;
- 4) деньги — стимул торговли, поскольку считается, что увеличение массы денег увеличивает объём товарной массы.

4. Согласно теории абсолютных преимуществ, А. Смита:

- a) основой развития международной торговли является увеличение капитала;
- b) основой развития международной торговли служит различие в абсолютных издержках;

- c) международная торговля должна развиваться самостоятельно, на основе конкуренции;
- d) развитию международной торговли способствует укрепление взаимоотношений между государствами.

5. Согласно теории сравнительных преимуществ, Д. Рикардо при оценке выгоды международной торговли надо сравнивать:

- a) не абсолютный и не относительный эффект;
- b) не абсолютный, а относительный эффект;
- c) не относительный, а абсолютный эффект;
- d) абсолютный и относительный эффект.

6. Основное различие между классической теорией и теорией факторов производства состоит в том, что она исходит из наличия не одного, а двух факторов производства:

- a) труда и капитала;
- b) предпринимательские способности, земля;
- c) земля, труд;
- d) предпринимательские способности, капитал.

Тема 10. Агропромышленный комплекс

1. Верны ли утверждения:

А) В агропромышленном комплексе России занято около 40% работающих в сфере материального производства.

Б) В агропромышленном комплексе сосредоточено более 65% всех производственных фондов России.

- a) Верно только А;
- b) Верно только Б;
- c) Верно А и Б;
- d) А и Б неверны.

2. Производство генетически модифицированных организмов (ГМО) представляет:

- a) третье, постепенно развивающееся в последние годы направление;
- b) второе, быстро развивающееся в последние годы, новое направление в современном сельском хозяйстве;
- c) первое, быстро развивающееся направление в последние годы направление в современном сельском хозяйстве;
- d) неперспективное направление в последние годы в современном сельском хозяйстве.

3. Основным звеном в АПК России является непосредственно:

- a) сельскохозяйственное производство;
- b) промышленность;
- c) малый и средний бизнес;
- d) ТНК.

4. Спорным вопросом в мировой торговле продовольствием сейчас является дальнейшая ее, включающая устранение различных тарифных и нетарифных ограничений.

Заполните пропуск:

- a) глобализация;
- b) либерализация;
- c) децентрализация;
- d) консерватизация.

5. Верны ли следующие утверждения:

А: Агропромышленный комплекс России является не самым крупнейшим народнохозяйственным комплексом.

Б: В состав АПК входят только отрасли, технологически и экономически взаимосвязанные между собой и непосредственно участвующие как в процессе производства.

- a) Верно только А;
- b) Верно только Б;
- c) Верно А и Б;

d) А и Б неверно.

6. Основопологающей причиной масштабных продовольственных трудностей, наблюдаемых на протяжении последних десятилетий, стали именно внутренние структурные диспропорции в национальных системах продовольственного обеспечения в.....

Заполните пропуск:

- a) развитых странах;
- b) странах «Третьего мира»;
- c) различных странах;
- d) развивающихся странах.

К регулятивным функциям ООН и агентств, ответственных за разработку нормативов регламентации международного бизнеса не относят:

- А) проведение в жизнь соглашений о сферах государственной юрисдикции (Генеральная Ассамблея), которое помогает определять, какая страна обладает полномочиями по отношению к той или иной наземной и водной территории, воздушному пространству, обуславливая, к примеру, условия транспортировки или добычи полезных ископаемых;
- Б) Импорт высокотехнологичной продукции, охрана торговых марок и патентов были бы осложнены без соблюдения строго регламентированных прав интеллектуальной собственности
- В) унификация экономических терминов, систем мер и показателей (Статистическая комиссия ООН, Комиссия ООН по праву международной торговли — ЮНСИТРАЛ и др.).
- Г) проведение в жизнь договоренностей о правах интеллектуальной собственности (Всемирная организация интеллектуальной собственности — ВОИС).

Одной из выдвинутых ООН за последние годы партнерских инициатив является:

- А) «Глобальный договор»
- Б) «Мировой договор»
- В) «Международный договор»
- Г) «Договор о международной свободной торговле»

Развитию международной торговли, в особенности с развивающимися странами, а также между развивающимися странами содействует:

- А) Ялтинская конференция
- Б) Конференция ООН по торговле и развитию
- В) Женевская конференция по торговле
- Г) Парижская конференция по развитию и торговле

Главной функцией ОЭСР считается:

- А) координация экономической политики стран-членов
- Б) многостороннего регулирования внешней торговли
- В) двустороннего регулирования внешней торговли
- Г) одностороннего регулирования внешней торговли

В составе ОЭСР функционируют более _____ специализированных комитетов по экономическим, финансовым и социальным вопросам.

- А) 30
- Б) 20
- В) 50
- Г) 40

Организация экономического сотрудничества и развития международная экономическая организация развитых стран, признающих принципы представительной демократии и _____

- А) командной экономики
- Б) свободной рыночной экономики
- В) смешанной экономики
- Г) традиционной

Всемирная торговая организация представляет собой практический пример:

- А) многостороннего регулирования внешней торговли
- Б) двустороннего регулирования внешней торговли
- В) одностороннего регулирования внешней торговли
- Г) все выше перечисленное неверно

Какова главная стратегическая задача у стран-участников ВТО?

- А) создание единой системы экономического законодательства
- Б) создание политического равновесия
- В) увеличение товарооборота среди стран-участниц
- Г) создание условий способствующих развитию всемирной торговли

Всемирная торговая организация начала свою деятельность в:

- А) 1992 г.
- Б) 1995 г.
- В) 1947 г.
- Г) 1994 г.

Хозяйственное партнерство ведет:

- А) список участников
- Б) перечень участников
- В) реестр
- Г) табель участников

Как явление международный бизнес

- А) это определенная форма взаимодействия субъектов международных отношений для получения прибыли и выгод.
- Б) это определенная форма взаимодействия объектов международных отношений для получения прибыли и выгод.
- В) это система взаимодействия объектов международных отношений для получения прибыли в год
- Г) это современная модель взаимодействия субъектов международных отношений для получения прибыли и выгод.

Вставьте пропущенные слова

В современном понимании хозяйственное партнерство государства и международного бизнеса представляет собой институциональный и организационный альянс между государством и частными зарубежными компаниями, банками, международными финансовыми организациями и другими институтами в целях реализации общественно значимых проектов.

Что из приведенного не относится к стратегическим целям международных альянсов:

- а) Прирост стоимости;
- б) Нарастание компетенции;

- в) Сохранение гибкости;
- г) Создание совместного предприятия;
- д) Защита основных конкурентных преимуществ.

Стоимость контракта оплачивается

- А) Государством
- Б) Частной компанией
- В) ТНК
- Г) Любым юридическим лицом

Лизинговые отношения не включают в себя

- А) кредитные операции
- Б) инвестиционную деятельность
- В) аренду
- Г) экспорт

Дайте правильное определение концессии

А) это система хозяйственных отношений, с помощью которой государство полностью передает права частной компании на строительство, модернизацию, реконструкцию, эксплуатацию, управление, обслуживание и использование принадлежащего ему объекта в постоянное пользование, бесплатно.

Б) это система хозяйственных отношений, с помощью которой государство передает определенные права частной компании на строительство, модернизацию, реконструкцию, эксплуатацию, управление, обслуживание и использование принадлежащего ему объекта на определенный срок и за плату.

В) является видом инвестиционной деятельности по приобретению имущества и передаче его на основании договора лизинга физическим или юридическим лицам за определенную плату, на определенный срок, на определенных условиях, обусловленных договором с правом выкупа имущества лизингодателем.

Г) договор, предоставляющий инвестору на возмездной основе и на определенный срок исключительное право на поиск, разведку, добычу минерального сырья, на участки недр, указанных в соглашении, и на ведение за свой счет и на свой риск связанных с этим работ

**Запреты или частичные ограничения возврата на родину прибыли ТНК свойственны:
(2 варианта)**

- А) Европейским странам
- Б) Латинской Америке
- В) Азии
- Г) России

В современных условиях глобализации национальное регулирование международного бизнеса предполагает не только создание равных условий для местных и иностранных фирм, но и

- А) постоянную поддержку конкурентной среды для предпринимательства
- Б) снижение конкурентной среды и монополизацию
- В) увеличение значения мультинациональных корпораций
- Г) увеличение таможенных пошлин

Какие механизмы управления и контроля в Европейском союзе действуют:

- А) Европарламент;
- Б) Совет Министров;
- В) Еврокомиссия;

- Г) Суд;
- Д) Европейский Совет;

Парижская конвенция об охране промышленной собственности (1883 г.,) и Нью-Йоркская конвенция о признании и исполнении решений зарубежных арбитражных судов (1958 г.) – это важнейшие инструменты

- А) глобального межгосударственного регулирования
- Б) регионального межгосударственного регулирования
- В) двустороннего межгосударственного регулирования
- Г) многостороннего межгосударственного регулирования

К числу важнейших двусторонних инструментов регулирования международного бизнеса относится:

- А) Венская конвенция о договорах международной купли-продажи товаров (1988 г.)
- Б) Парижская конвенция об охране промышленной собственности (1883 г.,)
- В) соглашения о ликвидации двойного налогообложения и инвестиционные соглашения.
- Г) Нью-Йоркская конвенция о признании и исполнении решений зарубежных арбитражных судов (1958 г.)

Как правило, двойное налогообложение:

- А) Применяется к прибыли иностранного участника в совместном предприятии при ее переводе за границу.
- Б) Применяется к отечественному производителю при вывозе товара за границу.
- В) Применяется к прибыли отечественного производителя в совместном предприятии при ее вывозе за границу
- Г) Применяется к прибыли обоих участников (отечественного и иностранного) в совместном предприятии при ее переводе за границу

К основным задачам двусторонних инвестиционных соглашений не относят:

- А) Соглашения должны защищать капиталовложения, осуществленные фирмами одной страны в другом государстве.
- Б) Ужесточение конкуренции на внутренних рынках, поскольку число предпринимателей увеличивается;
- В) Определение глобального характера международного бизнеса, поскольку он охватывает мировую информацию, мировой финансовый рынок, глобальную структуру нововведений.
- Г) Значительная часть инвестиционных соглашений предусматривает облегчение процедур инвестирования и регламентирует ведение переговоров по реализации проектов, а также устанавливает порядок разрешения возникающих конфликтов сторон.

Для политики либерализма характерны:

- А) государственное регулирование
- Б) импортозамещение
- В) стимулирование экспорта
- Г) свобода рынка

Объектом конкуренции являются:

- А) товары и услуги, с помощью которых соперничающие фирмы стремятся завоевать признание и получить деньги потребителя;
- Б) фирмы-изготовители и фирмы-услугодатели;

- В) потребности группы потребителей, образующих сегмент рынка;
- Г) группа потребителей, входящих в один сегмент рынка.

Непосредственная причина, наличие которой необходимо и достаточно для изменения одного или нескольких критериев конкурентоспособности- это

- А) Фактор конкурентоспособности
- Б) Причина конкурентоспособности
- В) Источник конкурентоспособности
- Г) Детерминанта конкурентоспособности

На конкурентоспособность предприятия оказывают влияние

- А) динамика структуры предложения.
- Б) маркетинговые инновации.
- В) покупательские предпочтения.
- Г) невмешательство государства в регулирование рынка.
- Д) сокращение детерминации.

Перспективной основой ускорения конкурентного развития компании в международном бизнесе являются

- А) системно и комплексно-структурированные финансовые и интеллектуальные инвестиции в человеческий капитал и информационную вооруженность
- Б) системно и комплексно-структурированные финансовые и интеллектуальные инвестиции в интеллектуальный капитал и информационную вооруженность
- В) системно и комплексно-структурированные финансовые и человеческие инвестиции в человеческий капитал и информационную вооруженность

Стратегия конкурентной борьбы, заключающаяся в выпуске ограниченного количества узкоспециализированной продукции высокого качества:

- А) виолентная стратегия;
- Б) коммутантная стратегия;
- В) пациентная стратегия;
- Г) экплерентная стратегия.

К нематериальным факторам роста конкурентоспособности не относят:

- А) Интеллектуальный капитал
- Б) человеческий капитал
- В) структурный капитал
- Г) организационный капитал

Ведущие корпорации Японии и Америки постепенно переходят к новой модели ценообразования, которую условно обозначают как:

- А) «цена минус» — «себестоимость плюс»
- Б) «себестоимость плюс» — «цена минус»
- В) «цена плюс» — «себестоимость минус»
- Г) «себестоимость минус» — «цена плюс»

Шкала оценивания результатов тестирования: в соответствии с действующей в университете балльно-рейтинговой системой оценивание результатов промежуточной аттестации обучающихся осуществляется в рамках 100-балльной шкалы, при этом максимальный балл по промежуточной аттестации обучающихся по очной форме

обучения составляет 36 баллов, по очно-заочной и заочной формам обучения – 60 баллов (установлено положением П 02.016).

Максимальный балл за тестирование представляет собой разность двух чисел: максимального балла по промежуточной аттестации для данной формы обучения (36 или 60) и максимального балла за решение компетентностно-ориентированной задачи (6).

Балл, полученный обучающимся за тестирование, суммируется с баллом, выставленным ему за решение компетентностно-ориентированной задачи.

Общий балл по промежуточной аттестации суммируется с баллами, полученными обучающимся по результатам текущего контроля успеваемости в течение семестра; сумма баллов переводится в оценку по дихотомической шкале (для зачета) или в оценку по 5-балльной шкале (для экзамена) следующим образом:

Соответствие 100-балльной и дихотомической шкал

<i>Сумма баллов по 100-балльной шкале</i>	<i>Оценка по дихотомической шкале</i>
100–50	зачтено
49 и менее	не зачтено

Соответствие 100-балльной и 5-балльной шкал

<i>Сумма баллов по 100-балльной шкале</i>	<i>Оценка по 5-балльной шкале</i>
100–85	отлично
84–70	хорошо
69–50	удовлетворительно
49 и менее	неудовлетворительно

Критерии оценивания результатов тестирования:

Каждый вопрос (задание) в тестовой форме оценивается по дихотомической шкале: выполнено – **2 балла**, не выполнено – **0 баллов**.

2.3 КОМПЕТЕНТНОСТНО-ОРИЕНТИРОВАННЫЕ ЗАДАЧИ

Работа с информацией: изучение зарубежного партнера/конкурента

Задание. Используя ресурсы Интернета и другие доступные вам источники информации, составьте справку по выбранной вами фирме по следующей форме:

Полное и сокращенное наименование фирмы на иностранном и на русском языках, правовой статус.

Почтовый адрес фирмы, страна регистрации, номер факса, телефона, электронный адрес, сайт.

Сфера деятельности (промышленная, торговая, транспортная).
Размер фирмы (крупная, средняя, мелкая) с обоснованием критерия).

Место фирмы в национальных и международных рейтингах (Fortune 500, список крупнейших ТНК в «World Investment Report» за последний год).

Характер и структура собственности (для акционерных компаний — крупнейшие акционеры, в том числе иностранные), присутствие на основных фондовых биржах.

Тип группы или объединения, в которое входит фирма, и ее положение в нем (материнская, филиал, дочерняя, ассоциированная).

Краткая история фирмы (год основания, основные этапы развития, слияния, поглощения, реорганизация, изменение наименования).

Основные товары производства, торговли или виды услуг, торговые марки.

Позиции фирмы на мировом рынке по важнейшим товарам, удельный вес в производстве основных товаров в стране, регионе, мире.

Масштабы зарубежной деятельности фирмы (количественные показатели, формы, географическая направленность).

Присутствие на российском рынке, взаимодействие с российскими партнерами.

Банки, через которые фирма осуществляет свои операции.

Организационная структура фирмы и аппарата управления, состав руководящих органов (численный и персональный). Подразделение, занимающееся торговлей или иными связями с Россией.

Производственная база фирмы (включая зарубежную): численность и местонахождение предприятий (производственных, сбытовых и иных), мощность основных предприятий, численность занятых.

Основные показатели финансово-экономического положения и деятельности фирмы за последние 2—3 года.

Принадлежность к отраслевым и (или) национальным объединениям предпринимателей.

Прочая информация, которая покажется вам важной или интересной.

ЗАДАЧИ РЕКОНСТРУКТИВНОГО УРОВНЯ

Задание Основные тенденции международной деятельности ТНК (по материалам UNCTAD. «World Investment Report* 2005-2008)

Задание. Ознакомьтесь с информацией о деятельности ТНК, содержащейся в ежегодных докладах UNCTAD, и подготовьте реферат по выбранной вами теме, обращая внимание на приведенные вопросы по каждому варианту. Объем — до 5 с., возможно использование таблиц, графиков. В этом случае допустимо превышение объема.

Вариант 1. Outsourcing и offshoring предпринимательских функций. ТНК и интернационализация НИОКР

Основные понятия и определения.

Каковы основные факторы и цели перемещения компаниями НИОКР в другие страны?

В какие страны чаще перемещаются НИОКР?

Каковы требования к принимающей стране при размещении НИОКР

ТНК?

Компании каких стран особенно активно интернационализируют НИОКР?

Какие виды НИОКР (с точки зрения стадии исследовательского процесса и отраслевой принадлежности) перемещаются за рубеж и в какие страны?

7. Что такое факторы «вытеснения» и «притяжения» как движущие силы перемещения НИОКР в развивающиеся страны?

Каковы основные пути интернационализации инноваций? Какое место занимают в этом процессе ТНК?

В чем состоит стратегический выбор компаний относительно форм интернационализации НИОКР?

Назовите основные виды зарубежных исследовательских филиалов, создаваемых ТНК.

Проанализируйте процесс интернационализации НИОКР ТНК Германии.

Проанализируйте процесс создания зарубежных исследовательских сетей компании Intel.

Международные слияния и поглощения (СиП) с участием коллективных инвестиционных фондов (КИФ)
Основные понятия и определения.

Каковы особенности трансграничных СиП по сравнению с другими формами прямых иностранных инвестиций (ПИИ)?

В чем состоят особенности СиП в 2005 г. по сравнению с 1999—2000 гг.?

Дайте характеристику КИФ.

В чем причины роста сделок с участием КИФ ?

Каковы последствия этого явления для принимающих стран?

Вариант 3. Рост ПИИ и числа ТНК из развивающихся стран и стран с переходной экономикой

Каковы причины и особенности роста ПИИ из развивающихся стран и стран с переходной экономикой?

Какова реакция принимающих стран на это явление? 3. Какие стратегии применяют ТНК из развивающихся

стран и стран с переходной экономикой?

4. Каковы факторы транснационализации компаний из развивающихся стран и стран с переходной экономикой?

Вариант 4. Активизация деятельности ТНК в добывающих отраслях

Как изменились позиции компаний, занятых в добывающих отраслях?

В чем состоят особенности инвестиций в добывающих отраслях?

Основные характеристики ТНК в нефтегазовой отрасли.

Каковы основные мотивы и преимущества интернационализации добывающей отрасли?

Чем объясняется расширение деятельности ТНК в добывающих отраслях?

Какова роль иностранных филиалов, занятых в сфере добычи полезных ископаемых, по странам и видам сырья? Выделите страны и подотрасли добывающей промышленности, где эта роль особенно велика.

Вариант. ТНК инвестируют в инфраструктуру 1. Какие отрасли относятся к инфраструктурному сектору?

В чем состоят особенности ПИИ в инфраструктурный сектор?

Какие страны (группы стран) являются наиболее перспективными для инвестиций ТНК в инфраструктуру?

Какие формы используют ТНК для освоения различных сегментов инфраструктурного сектора развивающихся стран и стран с переходной экономикой?

Оцените позиции ТНК из развитых и развивающихся стран в инфраструктурном секторе.

Каковы конкурентные преимущества ТНК в инфраструктурных отраслях развивающихся стран и их стратегии в освоении данного сектора?

Каковы позиции иностранных инвесторов в инфраструктурных отраслях развивающихся стран и стран с переходной экономикой?

Каковы результаты (последствия) участия ТНК в инфраструктурных отраслях развивающихся стран и стран с переходной экономикой?

Каковы основные риски (для ТНК), связанные с участием ТНК в инфраструктурных отраслях развивающихся стран и стран с переходной экономикой?

Задание2 «Maquiladora»

Рекомендации для преподавателя. Если проблема макиладорас изучалась в рамках лекционного курса, данное задание можно использовать как письменную контрольную работу.

Задание. Узнайте, что такое предприятия

«maquiladora», объясните суть этого явления и ответьте в письменном виде на приведенные ниже вопросы. Объем текста: до 2 с., возможно использование таблиц, графиков. В этом случае допустимо превышение объема.

Вопросы

Каковы предпосылки появления предприятий

«maquiladora» и как они связаны с тенденциями развития мировой экономики и международных экономических отношений?

Каковы основные последствия их развития для экономики той страны, где они расположены?

Каковы перспективы развития таких предприятий?

. Задачи творческого уровня

Задание . Самый рискованный рынок в мире

У инвесторов растет осторожность, но наиболее бесстрашные по-прежнему ставят на Северную Корею.

За последние несколько недель нарождающиеся рынки выступают привлекательными альтернативами в деле уменьшения рисков от колебаний на глобальном рынке. Удивляет, что Северная Корея стала целью иностранных инвестиций. Так, египетский концерн Orascom затратил 115 млн долл. на покупку 50%-й доли в северокорейской цементной компании. Египтяне не одиноки в своем стремлении проникнуть на рынки Пхеньяна. С тех пор как в Северной Корее в июле 2002 г. началась программа псевдореформ, внешние инвестиции из Великобритании, Германии, Южной Кореи и Китая возросли.

Заявление официального Пхеньяна о закрытии завода по производству ядерного сырья для военных целей вызвало дополнительный ажиотаж у инвесторов.

Базирующаяся в Сеуле Корейская корпорация содействия торговле (Korea Trade Promotion Corp.) оценивает южнокорейские инвестиции в 800 млн долл., а китайские - в 135 млн долл., и рост продолжается. Другие эксперты оценивают европейские инвестиции (в таких областях, как газ, фармацевтика, обрабатывающая

промышленность) в десятки миллионов евро, если не больше.

Цифры небольшие, но, несомненно, знаковые, учитывая степень риска. Инвесторы готовы заключать пари, потому что это «последний рубеж», как сказал Кен Фрост, директор Phoenix Commercial Ventures, английской инвестиционной компании, которая заключает сделки между Северной Кореей и Западом. В текущих планах компании создание совместного предприятия по производству DVD-проигрывателей и еще одного - по разработке программного обеспечения и анимации. Страна богата неиспользованными ресурсами, в том числе углем, медью, редкими металлами, а также высококвалифицированной рабочей силой. Эти два фактора выглядят весьма привлекательно. Следует также учитывать стоимость рабочей силы: среднемесячная оплата труда в Северной Корее составляет 57,5 долл. против 100 долл. в Китае. Кроме того,

большую роль играет географическое положение. Посмотрите на местоположение, продолжает Фрост, вы имеете идеальный торговый путь в Россию, Китай, Южную Корею и далее.

В то же время, как замечает Эйдан Фостер-Картер, специалист по современной Корее Университета Лидса (Leeds University), и раньше отмечались прозрачные преимущества рынка Северной Кореи. В 1970-е гг. такие европейские страны, как, например, Швеция, предоставляли Корее значительные займы, которые Пхеньян быстро растратил. Правда, позднее экономика оправилась благодаря массивному экспорту золота. Но опустошительные наводнения 1990-х гг. снова ввергли ее в кризис, а смерть Ким Ир Сена в 1994 г. повлекла за собой хаос. Инвесторы не могли разобраться, кто же представляет легитимную власть, считает Колин Мак Эскил из Фонда Тёсан (Chosun Fund), располагающегося в Лондоне и занимающегося вопросами гуманитарной и финансовой помощи региону.

В то время как и сейчас никто не может назвать Северную Корею прозрачным рынком, инвесторы полагают, что ситуация улучшается частично из-за того, что страна буквально умирает от голода без помощи извне. Концерн Orascom, который расценивает возможность увеличения иностранной помощи по мере ослабления напряженности в отношениях как хороший знак для инвесторов, сможет продвигать западный стиль управления на своих совместных предприятиях в Северной Корее.

Похоже, что южнокорейские производители готовы расширять свой бизнес в индустриальном комплексе Кесонг (Kaesong Industrial Complex) - специальной экономической зоне к северу от границы, где 15 тыс. северокорейских рабочих на 100 млн в год производят различной продукции (предметов одежды, автокомпонентов, часов и др.) на заводах, принадлежащих южнокорейским компаниям, демонстрируя производительность выше, чем во многих других странах с нарождающимися рынками.

Эксперты утверждают, что зона могла бы развиваться быстрее, если бы США допустили использование маркировки «Сделано в Южной Корее» на товарах, поставляемых из этого региона. Если это произойдет, западные инвесторы получат возможность использовать эти товары наряду с китайскими, производители которых уже подписали 10 соглашений с Пхеньяном за последний год. Таким образом, становится очевидным, что египетские производители цемента не одиноки в своем стремлении получить преимущества первооткрывателей.

Вопросы для анализа конкретной ситуации

Что привлекает иностранных инвесторов в Северной Корее?

С какими рисками они сталкиваются или могут столкнуться?

Есть ли будущее у специальных экономических зон в Северной Корее?

Дополнительная информация

Задание Продвижение японских автомобилестроительных компаний в Россию

Задание. Ознакомьтесь с интервью главного управляющего директора компании Suzuki Motor Т. Судзуки газете «Ведомости» и ответьте на следующие вопросы.

Почему Китай, Индия, страны Восточной Европы и Россия стали приоритетными в международной стратегии Suzuki?

Почему «освоение» этих стран происходит именно в такой последовательности?

В чем различия в стратегии освоения этих рынков и как эти различия связаны с экономическими и политическими условиями стран?

РАЗДЕЛ (ТЕМА) ДИСЦИПЛИНЫ Мировая экономика как сфера международного бизнеса

Задачи творческого уровня

Конкретная ситуация. Успех испанских фирм в Латинской Америке

За последние 25 лет испанские фирмы превратились в крупнейших инвесторов в Латинской Америке, используя то обстоятельство, что испанский язык является государственным в 20 странах. Приветствуя инвестиции, эти страны не могут не сравнивать испанские компании со старым испанским империализмом.

Испанские компании, включая и частично принадлежащие государству, сейчас владеют телефонной компанией, компаниями в сфере энергетики и водо- снабжения (Чили). Испанские банки контролируют около 40% банковского сектора Чили.

Умберто Иллениас, глава профсоюза Банка Сантьяго, пишет: «Каждый раз, когда зажигаю свет, звоню по телефону, плачу по чеку или наливаю стакан воды, я кладу деньги в карман Мадрида. Поскольку мы снова колония, мы платим налоги испанской короне».

С точки зрения испанцев, новая испанская экономика рассчитывает построить культурные отношения, а не только отношения, основанные на экономической силе.

В течение десятилетий после периода правления Франко Испания трансформируется в демократическую и открытую рыночную экономику. Часть этой трансформации руководство бывшими колониями, которые и сами переживают период реформ, включая приватизацию государственных предприятий, повышение открытости.

Испанские компании сейчас нацеливаются на работу с зарубежными странами, стремятся к сотрудничеству с новыми партнерами в Европе (Испания вступила в 1986 г. в ЕС и зону евро) и Латинской Америке.

Генеральный менеджер Telefonica в Чили отмечает:

«Мы имеем общий язык, но каждая нация в Латинской Америке существенно различается. Испанский язык восприимчив к этому, в то же время капитализация на подобии наших культур сглаживает путь бизнеса».

Возрождение испаноговорящего мира очевидно и к северу от Рио-Гранде де Сантьяго. Кроме того, растет присутствие испаноговорящей диаспоры в США. Испанская культура оказывает там большое влияние на музыку, танцы, кино, кухню.

Это влияние распространяется и за пределы испаноговорящего мира, превращается в основное течение в Америке.

Подобная тенденция не осталась незамеченной и испанскими компаниями. Она представляет собой странный контраст между новой испанской национальной гордостью и сепаратизмом в стране (баски, каталонцы).

Вопросы для анализа конкретной ситуации

Каковы основные направления международной деятельности испанских компаний? (См. текст кейса и справочный материал к нему.)

Какое место занимает Латинская Америка в деятельности испанских компаний?

В каких странах и на каких отраслевых рынках Латинской Америки испанские компании имеют сильные позиции?

Что такое «испаноговорящий мир»? Каковы его границы? Какие испаного-ворящие страны в Латинской Америке вы знаете?

Какую роль играет использование единого языка и культурная схожесть в выборе географических приоритетов международной деятельности испанских компаний (среди других факторов)? Обоснуйте свой ответ.

Какие имеются аргументы «за» и «против» испанской экспансии в Латинскую Америку с точки зрения принимающих стран?

С чем связано падение инвестиционной активности испанских компаний в Латинской Америке после 2002 г.?

Задание Роль религиозного фактора при работе за рубежом

Задание. Ваша транспортная компания открывает представительский офис в Турции. Какие аспекты культурной среды, связанные с религиозным фактором, вам необходимо будет обязательно принять во внимание? Объем текста — до 2 с.

Выясните, какая религия является наиболее распространенной в Турции.

Выявите те аспекты вашего бизнеса в Турции, на которые религиозные догмы и правила влияют прямо и/или косвенно.

Определите, в каких формах и насколько интенсивно может проявляться это влияние.

16

Сформулируйте возможные пути решения проблем, могущих возникнуть в связи с этим.

Определите время, необходимое для выполнения этого задания, и структуру трудозатрат (включите в текст).

Определите области знаний (например, по стране, религии), по которым вам пришлось прибегнуть к поискам дополнительного материала (включите в текст).

Задачи реконструктивного уровня

Задание. Международные производственные сети компаний

Объект (компанию) для анализа конкретной ситуации выбирают студенты.

Рекомендуемые компании и их сайты

IKEA	
Ford	
Benetton	
Adidas	
Gap	

Вопросы для анализа конкретной ситуации

Оцените масштабы зарубежной деятельности компании (выберите объективные и адекватные, на ваш взгляд, показатели).

К какому типу международных компаний можно отнести выбранную вами компанию (глобальная, МНК, мультилокальная). Обоснуйте свой ответ.

Какие основные формы проникновения на зарубежные рынки и присутствия на них использует компания?

Каким образом строится международная сеть компании? (Используйте модель «цепочка ценности».)

Каковы отношения между «участниками» внутри сети? 6.Какой международной стратегии, по вашему мнению, придерживается компания? Обоснуйте свой ответ.

Задачи творческого уровня

Интегральная конкретная ситуация Глобальная стратегия Nissan и стратегический альянс с Renault

Nissan - вторая после Toyota автомобильная компания Японии - производила в год почти 3 млн различных автомобилей (1997), причем почти половину за пределами страны. На своих предприятиях в Японии компания предпринимала беспрецедентные меры по снижению издержек, включая сокращение инвестиций и численности занятых. В феврале 1995 г. было закрыто предприятие в г. Дзама -первый случай закрытия завода за всю

историю Nissan. Это послужило толчком к изменению стратегии Nissan, превращению компании в глобальную. Несмотря на энтузиазм в отношении глобализации, все же существовала опасность «эрозии» базы знаний, которой обладала компания.

Обширная цепочка ценности сдвигалась за рубеж, в первую очередь в Северную Америку (США, Мексика), Европу (Великобритания) и Юго-Восточную Азию (Таиланд, Малайзия). Даже исследовательские центры стали организовываться за рубежом. По мере того как доля компании на рынке своей страны обнаруживала тенденцию к стагнации, становилась все более очевидной

необходимость наращивания присутствия компании за пределами страны.

Стратегия глобализации: первая половина 1990 - х гг. В 1990-е гг. японская экономика переживала период депрессии, последовавшей за крахом так называемой экономики мыльного пузыря. Nissan оказалась одной из компаний, сильно пострадавших от спада.

Еще в начале 1990-х гг. в Nissan была создана проектная команда для выработки новой корпоративной стратегии «глобальной эволюции». Цель проекта состояла в том, чтобы закрепить Nissan на важнейших зарубежных рынках в числе трех неместных автопроизводителей.

С точки зрения развития производственных мощностей основная цель международной стратегии Nissan состояла в диверсификации производства. Это объяснялось стремлением избежать тарифных и нетарифных ограничений на экспорт продукции из Японии, сохранить цены, учитывая региональные характеристики, и успешно конкурировать как с японскими «соперниками» на внутреннем рынке, так и с иностранными производителями.

Задача проектной команды состояла в выявлении потенциала наиболее важных зарубежных рынков и анализе позиции Nissan на них. Следующим этапом был выбор тех рынков, которые наиболее динамичны и где есть реальные возможности внедрения для Nissan. В качестве целевых были выбраны рынки Северной Америки, Западной Европы и Юго-Восточной Азии. На тот момент не вошли в число приоритетных рынки Восточной Европы и Африки, в то же время потенциал Китая был оценен как значительный, но пока не реализованный.

Конкретными целями международного стратегического плана компании Nissan стали следующие: повышение ценовой конкурентоспособности; постоянное увеличение способности конкурировать по качеству; усиление своих позиций на растущих рынках Азии.

В результате анализа выкристаллизовались три стратегии глобализации: а) продвижение за рубеж через

дочерние компании и филиалы; б) стратегические альянсы; в) развитие сети поставщиков в разных странах.

С учетом ограниченности ресурсов дальнейшее расширение сети дочерних компаний в дополнение к уже существующим в Англии, Испании, Мексике и США все еще оставалось актуальным, но выбор на будущее состоял в преимущественном создании кооперационных сетей и сетей поставщиков.

В 1994 г. Nissan заключила соглашение о сотрудничестве с корейской компанией Samsung. Первый автомобиль завоевал рынок в 1998 г. Это была модифицированная версия Nissan Maxima. Для корейского автомобильного рынка, все еще закрытого для прямых инвестиций, решение о создании кооперационной сети имело смысл.

Nissan стремилась к тому, чтобы японская идея кооперационных сетей работала и за пределами Японии, даже если и приходилось ее немного адаптировать. Кумэ Юката - в то время президент Nissan - утверждал, что для продвижения по пути глобализации отдельные японские автомобильные компании, равно как и поставщики внутри Японии, должны работать даже в более тесном взаимодействии, ибо новые условия требуют рационализации ценностных цепей и в Японии, и за рубежом. Следовательно, связи между цепями японских

производителей усиливаются, а не ослабляются, что даст конкурентное преимущество в будущем.

Партнерство Nissan и Renault. В 1990-е гг. компания Nissan имела большие финансовые проблемы, и ее рейтинг стал оцениваться по спекулятивной категории. К 1999 г. дефицит компании достиг 2,1 трлн иен, доля на рынке в течение 10 лет постоянно снижалась, в 1991-1998 гг. (за исключением 1997 г.) компания не приносила прибыли. И в конце 1990-х гг. она стала подыскивать иностранного партнера, который помог бы поправить ее финансовое положение и укрепить стратегические позиции в Японии и за рубежом.

В результате было заключено альянсовое соглашение с французской автомобильной компанией Renault. В марте 1999 г. стало известно, что Renault приобрела 36% акций Nissan и посылает Карлоса Гона в качестве главного оперативного управляющего (CEO) в Nissan, с тем чтобы он реформировал «бюрократический и вялый» менеджмент Nissan.

Сообщение о сделке вызвало большой интерес в Японии. Nissan - одна из наиболее престижных в Японии компаний, которая действует в стратегически важном секторе японской экономики. Однако Nissan, как и Toyota, была традиционно закрыта и находилась под пристальным вниманием Министерства внешней торговли и промышленности (МВТП) Японии, которое отводило Nissan одно из центральных мест в послевоенной промышленной политике Японии. Поэтому МВТП даже выступило со специальным обращением, где говорилось, что министерство приветствует этот шаг.

В японской прессе сравнивали это событие в два «открытия» Японии. В 1853 г. адмирал У. Перри заставил японского сёгуна открыть Японию для иностранных судов. В 1945 г. генерал Мак Артур (глава оккупационной администрации) появился в Токио после того, как город разбомбили с воздуха. Каждое событие знаменовало конец одной эпохи и начало другой. В начале третьего тысячелетия К. Гон получил шанс вписать свое имя в историю японского бизнеса.

Стратегический характер альянса. В совместном пресс-релизе Nissan и Renault, который был выпущен по случаю заключения альянсового соглашения, указывалось, что смысл глобальной стратегии новой транснациональной организации состоит в «прибыльном росте на основе синергического эффекта, полученного от объединения усилий двух компаний при сохранении брендов каждой из них. Каждая из компаний должна получить максимум пользы от использования потенциала партнера. В результате должно произойти взаимное усиление и повышение конкурентоспособности каждой из них. Синергический эффект должен проявиться в целом ряде сфер деятельности партнеров, и в первую очередь в таких областях, как продажи, продуктовая стратегия, исследования и разработки. Синергия по видам бизнеса будет серьезно дополнена и подкреплена географической, иными словами, каждая компания будет способствовать усилению позиций другой компании на локальных рынках. В результате общий синергический эффект позволит достичь экономии в издержках около 3,3 млрд долл. в период 2000-2002 гг.

Главные стратегические цели альянса состояли в следующем:

достичь глобального позиционирования на рынке в качестве четвертого мирового производителя с объемом производства 4,8 млн автомобилей в год;

усилить присутствие на локальных рынках и таким образом быть представленной в качестве группы на всех основных автомобильных рынках;

повысить конкурентоспособность путем повышения качества и сокращения издержек.

Достигнуть общих целей предполагалось на основе

«стратегии прибыльного роста» и решения следующих задач группы:

быть признанной потребителями как одна из трех ведущих автомобильных групп по качеству и стоимости продукции и услуг в каждом регионе и на всех сегментах рынка;

быть одной из трех мировых групп по уровню ключевых технологий, при этом каждый партнер должен достичь совершенства в одной из сфер;

быть одним из трех мировых лидеров по валовой операционной прибыли на основе повышения нормы прибыли и стремительного роста (pursuing growth).

Помимо общих целей альянсовой группы каждая из компаний, заключая соглашение, конечно, решала

собственные стратегические и текущие задачи, которые в основном были взаимно дополняемы, что и стало основой партнерства. Так, Nissan имела сильные позиции в АТР и Северной Америке, в то время как Renault - в Европе и Латинской Америке. Nissan имела преимущества в производственной базе, технологиях и технологическом уровне поставщиков, Renault - в сильном менеджменте, планировании продукта и дизайне. Nissan требовался партнер, который обеспечит ей финансирование и поможет избавиться от долгового бремени (только путем приобретения акций Nissan и ее партнеров Renault практически одновременно инвестировала в партнера более 5,5 млрд долл.), а также поможет обеспечить такой масштаб деятельности, который позволит использовать имеющийся технологический потенциал только путем приобретения акций Nissan и ее филиалов и компаний, входящих в группу Nissan. Nissan сильна в производстве легких грузовиков и спортивных автомобилей (хотя в целом продуктовый портфель Nissan покрывает все сегменты), в то время как Renault - в разработке легковых автомобилей. Renault, в свою очередь, реализовывала стратегию роста и расширения присутствия на основных автомобильных рынках.

Большое значение придается синергии в области использования человеческих ресурсов, которые каждая из компаний считает своим наиболее ценным активом. В этой сфере применяется два основных подхода - обмен персоналом и Программа бизнес-карьеры в альянсе (Alliance Business Way Program).

Для того чтобы улучшить командные и индивидуальные показатели, в интернациональных коллективах используются различные формы специального обучения персонала. Так, программа «Работа с партнером» нацелена на лучшее понимание персоналом культурных основ и стиля работы иностранного партнера (соответственно японского или французского) и включает три направления: коммуникации, проектный менеджмент, преодоление сопротивления и решение проблем, связанных с культурными различиями.

Семинары по командной работе проводятся для персонала совместных организаций альянса, с тем чтобы усилить личные связи, повысить степень доверия, достичь командной самоидентификации и научиться разделять общие цели.

Изменения в корпоративном управлении Nissan. По мнению К. Гона, нового CEO (а ныне президента) Nissan, руководство компанией - это не маркетинг, не особая структура компании, а ее собственная философия. Самое важное в руководстве компанией - это не процесс руководства, не командный дух и не дискуссии, а конечный результат. Разумеется, командный дух необходим в процессе получения результата. Но даже если были проведены плодотворные дискуссии, присутствует «дух командности», а результат при этом плохой - все было бес- полезно.

В целях обновления менеджмента Гон вводит практику межфункциональных совещаний (cross-functional meeting), в которых участвуют работники различных сфер деятельности. Например, если раньше вопрос о том, как добиться понижения стоимости, обсуждался только на уровне отдела закупок (отдел, отвечающий за покупку комплектующих), то после введения практики межфункциональных совещаний в обсуждении того же вопроса стали принимать активное участие и отдел по дизайну, и сотрудники, отвечающие за производство двигателя, и отдел маркетинга, и руководство компании.

Гон убежден в том, что каждый сотрудник должен в равной степени разделять главную цель компании. Если раньше президент компании говорил о необходимости

снижения себестоимости, то большинство сотрудников (за исключением отдела по закупкам) считали, что к ним эта проблема отношения не имеет. Самое главное для компании, по мнению К. Гона, - это выработка ценностей. Если компания чересчур много внимания уделяет маркетингу, то в конечном счете начинают страдать технологии. Угодить клиенту тоже очень важно, но это не нужно ставить во главу угла. Компания должна создавать ценности. Для клиента ценность представляют сам автомобиль и технологии, для акционера - доля на рынке и дивиденды, для сотрудника - обеспечение его интересной захватывающей работой с достойным местом в компании и достойной зарплатой. Все это и есть выработка ценностей. Наиболее понятной и простой ценностью являются деньги. Еще есть качественные ценности, которые отвечают за эмоции и чувства клиента. Важным фактором является дизайн, вызывающий определенную реакцию у клиента. Кроме того, существует и количественная ценность. Благодаря ей компания может снизить цену на свой товар. Предприятия, которые не вырабатывают собственных ценностей, не могут существовать. Поэтому главное для деятельности Nissan - создание ценностей.

Партнерство Nissan и Renault продемонстрировало слабые места японского менеджмента, который не так давно столь часто превозносили иностранные гуру менеджмента.

Nissan давно известна своим качеством и технологиями, ее работники чрезвычайно квалифицированы и дисциплинированы. Несмотря на все это, продажи падали и фирма теряла свою долю на рынке. Возможно, это было связано с тем, что бизнес-стратегия компании направлялась на поддержание многих про-дуктовых линий и зарубежных рынков.

Кроме того, сохранение традиционного стиля и методов управления на фоне происходящих изменений во внешней среде деятельности компании (рецессия в японской экономике, с одной стороны, и стремительная консолидация мирового автомобильного рынка - с другой) не позволяло использовать потенциал компании достаточно эффективно для поддержания международной конкурентоспособности.

Акира Сато, один из топ-менеджеров Nissan, «ветеран» компании с 25-летним стажем, в одном из интервью сказал по этому поводу, что Nissan использовала организацию управления, которая работала, пока экономика была в хорошем состоянии. Однако после того как «мыльный пузырь» лопнул, эта модель уже не работает.

В результате заключения альянса с Renault в компанию пришел управляющий, который свободен от старых обязательств, может разрушать кэйрэцу и влить новую кровь в Nissan.

Через три месяца после того как Гон встал во главе компании, был принят план возрождения Nissan (ПВН). Большинство действий в рамках плана - это явный отход от традиций японского бизнеса. К. Гон разрушил систему кэйрэцу в Nissan. Приверженность традиционным формам взаимоотношений компании с поставщиками, покупателями, акционерами делала очень трудным для Nissan отказ покупать комплектующие у компаний - членов кэйрэцу, даже если их продукция неконкурентоспособна. К тому же топ-менеджеры компании Nissan Group часто оказывались бывшими наемными работниками Nissan.

Новый менеджмент сократил число членов кэйрэцу, связанных перекрестным владением акциями, с 1400 до 4. Активы, которыми владела Nissan в этих компаниях, начали распродаваться с тем, чтобы увеличить денежные фонды компании. Это был крайне тяжелый вариант для компаний - членов кэйрэцу, так как распродажа их активов Nissan снижала рыночную стоимость их акций.

После того как К. Гон объявил в конце 1999 г. о намерении продать акции компании Vantec (специализировавшейся на доставке запчастей и в течение 47 лет входившей в группу Nissan) в рамках общей программы реструктуризации бизнеса и избавления от дочерних компаний, не связанных с основным бизнесом, в январе 2001 г. восемь членов

Совета директоров Vantec выкупили пакеты акций своей компании, находившиеся во владении Nissan и других компаний группы, на общую сумму 129 млн долл.

Как и раньше в Renault, в целях экономии и снижения издержек Гон пересмотрел источники снабжения. В результате список поставщиков был сокращен более чем вдвое и им было предъявлено жесткое требование сократить издержки не менее чем на 20%. Эта была атака на кэйрэцу, которую Nissan вряд ли могла бы провести одна.

Команда Гона внесла значительные изменения в систему корпоративной культуры Nissan. Одним из наиболее болезненных аспектов реструктуризации компании наряду с разрывом связей с традиционными поставщиками и избавлением от неработающих активов стало сокращение численности занятых. План Гона включал сокращение 21 тыс. рабочих мест и закрытие 5 предприятий в Японии в целях сокращения долгов компании.

По мнению Гона, хорошие кадры - это, безусловно, ценность для компании. Но если при этом они не могут показать достойный результат, то не должны продолжать работу. Предприятия, не приносящие прибыли, не в состоянии удержать персонал. Самое важное - результат.

В своих интервью К. Гон говорит также о важности международного опыта. Люди, прожившие какое-то время за рубежом, умеют лучше приспособиваться к новым условиям, способны смотреть на многие проблемы несколько отрешенно и как бы со стороны. Они безболезненно встречают перемены. По мнению Гона, благодаря альянсу Nissan приобретет то, что в будущем станет для него важным конкурентным преимуществом, -

«культурную полифонию».

И еще одно замечание Гона по поводу персонала: по его мнению, самое страшное для компании - это нейтральные люди. Тот, кто протестует, полезнее для компании, так как он стремится высказать свою позицию, объяснить, почему конкретно выступает против. Люди, относящиеся ко всему нейтрально, не высказывающие напрямую свою точку зрения, как правило, не активны. А для компании крайне важно сделать людей активными.

Перемены коснулись и системы принятия решений в Nissan. Как полагает Гон, в чистом виде не работает ни схема «снизу-вверх» (при которой инициатива исходит от сотрудников и направляется в виде предложений руководству), ни обратная схема «сверху-вниз» (при которой руководитель «спускает» директивы подчиненным). Необходим симбиоз. Только тогда можно достичь необходимого баланса, который бы обеспечивал эффективный обмен мнениями в компании и выработку единой концепции, направленной на достижение конечного результата.

В качестве одной из причин затруднений в Nissan К. Гон называет также недостаточную «сфокусированность» на потребителе при планировании и продвижении продукта, неопределенность имиджа марки. В Nissan, по его мнению, не всегда четко представляли «целевую аудиторию» разрабатывавшихся моделей автомобилей и часто использовали практику повторения уже признанных моделей или моделей конкурентов. В условиях ужесточения конкуренции на автомобильном рынке в 1990-е гг. это не давало необходимого конкурентного преимущества. В результате маркетинговая стратегия Nissan была существенно переработана, были вложены огромные средства в разработку и реализацию рекламной кампании по всему миру.

Совместные проекты и объединение усилий компаний-партнеров в названных сферах обеспечивают продвижение стратегических целей альянса и каждой из компаний - повышение конкурентоспособности и увеличение присутствия на основных рынках, где компании проводят политику скоординированного развития и поддержки торговой марки более слабого на данном рынке партнера.

группой было продано 5,9 млн автомобилей (9% мирового рынка), что позволяет ей прочно удерживать 4-е место в мировом рейтинге. Nissan и Renault в качестве производителей и продавцов представлены на всех континентах.

В 2003/04 финансовом году Nissan превратилась в одну из самых прибыльных автомобильных компаний мира с операционной прибылью 11,1%. После нескольких лет сокращения персонала компания стала вновь нанимать людей и наращивать инвестиции. Активизировалась и деятельность по разработке новых моделей: появился на свет потомок легендарного «Datsun Z 240» (с ним компания впервые вышла на американский рынок в 1958 г.) - модель Z 350.

Вопросы для анализа конкретной ситуации

Часть 1. Причины и мотивы заключения альянсового соглашения

Чем была обусловлена необходимость выработки глобальной стратегии Nissan в первой половине 1990-х гг.?

Чем объясняется изменение приоритетов при выборе альтернативных стратегий компании Nissan в начале и конце 1990-х гг.? Изменилась ли миссия и цель компании?

Охарактеризуйте ситуацию в Nissan и Renault, стратегические цели каждой компании перед заключением альянса.

Часть 2. Результаты деятельности альянса

Каковы основные сферы совместной деятельности

Renault и Nissan в рамках альянса?

Оцените уровень взаимодополняемости партнеров.

В каких сферах синергический эффект проявился наиболее заметно?

Являются ли Renault и Nissan конкурентами? Обоснуйте свою точку зрения.

Согласны ли вы с утверждением, что данный альянс является одним из наиболее успешных на современном автомобильном рынке?

Что собой представляет организационная структура альянса и какова ее роль в деятельности альянса?

Достигла ли каждая из компаний своих стратегических целей, которые ставились перед заключением альянса?

Критерии оценивания решения компетентностно-ориентированной задачи:

6-5 баллов выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует глубокое понимание обучающимся предложенной проблемы и разностороннее ее рассмотрение; свободно конструируемая работа представляет собой логичное, ясное и при этом краткое, точное описание хода решения задачи (последовательности (или выполнения) необходимых трудовых действий) и формулировку доказанного, правильного вывода (ответа); при этом обучающимся предложено несколько вариантов решения или оригинальное, нестандартное решение (или наиболее эффективное, или наиболее рациональное, или оптимальное, или единственно правильное решение); задача решена в установленное преподавателем время или с опережением времени.

4-3 балла выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует понимание обучающимся предложенной проблемы; задача решена типовым способом в установленное преподавателем время; имеют место общие фразы и (или) несущественные недочеты в описании хода решения и (или) вывода (ответа).

2-1 балла выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует поверхностное понимание обучающимся предложенной проблемы; осуществлена попытка шаблонного решения задачи, но при ее решении допущены ошибки и (или) превышено установленное преподавателем время.

0 баллов выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует непонимание обучающимся предложенной проблемы, и (или) значительное место занимают общие фразы и голословные рассуждения, и (или) задача не решена.