

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение высшего образования\_  
«Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет  
им. Н.И. Лобачевского»**

Институт экономики и предпринимательства

---

УТВЕРЖДЕНО

решением президиума Ученого совета ННГУ

протокол № 1 от 16.01.2024 г.

**Рабочая программа дисциплины**

Глобальная среда делового бизнеса

---

Уровень высшего образования

Магистратура

---

Направление подготовки / специальность

38.04.01 - Экономика

---

Направленность образовательной программы

Международный бизнес

---

Форма обучения

заочная

---

г. Нижний Новгород

2024 год начала подготовки

## 1. Место дисциплины в структуре ОПОП

Дисциплина Б1.В.ДВ.05.01 Глобальная среда делового бизнеса относится к части, формируемой участниками образовательных отношений образовательной программы.

## 2. Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы (компетенциями и индикаторами достижения компетенций)

Формируемые компетенции (код, содержание компетенции)	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), в соответствии с индикатором достижения компетенции		Наименование оценочного средства	
	Индикатор достижения компетенции (код, содержание индикатора)	Результаты обучения по дисциплине	Для текущего контроля успеваемости	Для промежуточной аттестации
УК-2: Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	УК-2.2: Способен планировать последовательность шагов для реализации проекта, организует и координирует работу участников проекта, обеспечивает работу команды необходимыми ресурсами, контролирует этапы выполнения и представляет результаты проекта	УК-2.2: Знать понятие и сущность проекта в области международного бизнеса  Уметь разрабатывать концепцию проекта в рамках обозначенной проблемы  Владеть навыками управления проектами	Задания	Экзамен: Контрольные вопросы
УК-4: Способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном(ых) языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия	УК-4.2: Организует взаимодействие с академическим и профессиональным сообществом, в том числе на иностранном (ых) языке (ах)	УК-4.2: Знать теоретическую основу организации взаимодействия с академическим и профессиональным сообществом, в том числе на иностранном (ых) языке (ах) Уметь организовывать взаимодействие с академическим и профессиональным сообществом, в том числе на иностранном (ых) языке (ах) Владеть навыками организации взаимодействия с академическим и профессиональным сообществом, в том числе на иностранном (ых) языке (ах)	Задания	Экзамен: Контрольные вопросы
УК-5: Способен анализировать и учитывать разнообразие	УК-5.2: Владеет навыками межкультурного взаимодействия при выполнении	УК-5.2: Знать особенности межкультурного взаимодействия при	Задания	Экзамен: Контрольные

культур в процессе межкультурного взаимодействия	профессиональных задач	<p>выполнении профессиональных задач</p> <p>Уметь учитывать особенности взаимодействия при выполнении профессиональных задач</p> <p>Владеть навыками межкультурного взаимодействия при выполнении профессиональных задач</p>		вопросы
ПК-10: Способен составлять прогноз основных социально-экономических показателей деятельности экономических субъектов, в том числе имеющих обособленные подразделения, отрасли, региона, макрорегиона и экономики в целом	ПК-10.1: Анализирует основные социально-экономические показатели деятельности экономических субъектов, в том числе имеющих обособленные подразделения	<p>ПК-10.1:</p> <p>Знать инструментарий анализа внешней и внутренней среды предприятия, совокупность факторов различных уровней, оказывающих влияние на деятельность предприятия</p> <p>Уметь проводить факторный анализ на микро-, мезо-, макро- и глобальном уровнях с целью последующего прогнозирования деятельности предприятия</p> <p>Владеть инструментарием оценки факторов, оказывающих влияние на развитие деятельности предприятия</p>	Задания	Экзамен: Контрольные вопросы
ПК-11: Способен управлять ресурсами, процессами, службами и подразделениями, осуществляющими экономическую деятельность на предприятиях и организациях различных форм собственности, в органах государственной и муниципальной власти	ПК-11.2: Руководит службами и подразделениями, осуществляющими аналитическую, производственно-хозяйственную, организационно-экономическую и внешнеэкономическую деятельность на предприятиях и организациях различных форм собственности	<p>ПК-11.2:</p> <p>Знать теоретическую основу руководства службами и подразделениями, осуществляющими аналитическую, производственно-хозяйственную, организационно-экономическую и внешнеэкономическую деятельность на предприятиях и организациях различных форм собственности</p> <p>Уметь руководить службами и подразделениями,</p>	Задания	Экзамен: Контрольные вопросы

		<p>осуществляющими аналитическую, производственно-хозяйственную, организационно-экономическую и внешнеэкономическую деятельность на предприятиях и организациях различных форм собственности</p> <p>Владеть навыками руководства службами и подразделениями, осуществляющими аналитическую, производственно-хозяйственную, организационно-экономическую и внешнеэкономическую деятельность на предприятиях и организациях различных форм собственности</p>		
<p>ПК-7: Способен разрабатывать стратегии поведения и направления развития экономических субъектов, в том числе имеющих обособленные подразделения, на различных рынках с учетом внутренних и внешних приоритетов организации</p>	<p>ПК-7.1: Определяет направления развития экономических субъектов на различных рынках</p>	<p>ПК-7.1:</p> <p>Знать теоретические основы направления развития экономических субъектов на различных рынках</p> <p>Уметь определять направления развития экономических субъектов на различных рынках</p> <p>Владеть навыками определения направления развития экономических субъектов на различных рынках</p>	Задания	<p>Экзамен:</p> <p>Контрольные вопросы</p>

### 3. Структура и содержание дисциплины

#### 3.1 Трудоемкость дисциплины

	<b>заочная</b>
<b>Общая трудоемкость, з.е.</b>	<b>4</b>
<b>Часов по учебному плану</b>	<b>144</b>
в том числе	
<b>аудиторные занятия (контактная работа):</b>	
<b>- занятия лекционного типа</b>	<b>4</b>

<b>- занятия семинарского типа (практические занятия / лабораторные работы)</b>	<b>12</b>
<b>- КСР</b>	<b>2</b>
<b>самостоятельная работа</b>	<b>117</b>
<b>Промежуточная аттестация</b>	<b>9</b> <b>Экзамен</b>

### 3.2. Содержание дисциплины

(структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и виды учебных занятий)

Наименование разделов и тем дисциплины	Всего (часы)	в том числе			
		Контактная работа (работа во взаимодействии с преподавателем), часы из них			Самостоятельная работа обучающегося, часы
		Занятия лекционного типа	Занятия семинарского типа (практические занятия/лабораторные работы), часы	Всего	
	З Ф О	З Ф О	З Ф О	З Ф О	З Ф О
Тема 1 Внешняя среда международного бизнеса. Модель Дюльфера: уровни (аспекты) внешней среды бизнеса	19	1	2	3	16
Тема 2 Влияние культурных особенностей на мировую экономику и международный бизнес. Классификации деловых культур.	18	1	1	2	16
Тема 3 Национальные стили ведения деловых переговоров как важная часть кросс-культурного взаимодействия: основные правила, рекомендации и запреты при взаимодействии с деловыми партнерами из разных стран.	17		1	1	16
Тема 4 Этические представления и ценности в бизнес-культурах. Роль стейкхолдеров в международном бизнесе. Этические проблемы международного бизнеса.	18		2	2	16
Тема 5. Характеристика международной среды ведения бизнеса. Глобальные факторы, оказывающие влияние на международную деятельность. Факторы, мотивирующие хозяйственные субъекты к осуществлению международной деятельности. Факторы – риски при развитии международного бизнеса	19		2	2	17
Тема 6. Формы организации международного бизнеса, их преимущества и недостатки	21	1	2	3	18
Тема 7. Инструментарий анализа внутренних и внешних факторов при осуществлении деятельности на внешних рынках	21	1	2	3	18
Аттестация	9				
КСР	2			2	
Итого	144	4	12	18	117

#### Содержание разделов и тем дисциплины

Тема 1 Внешняя среда международного бизнеса. Модель Дюльфера: уровни (аспекты) внешней среды бизнеса

## Классификации деловых культур

Тема 3 Национальные стили ведения деловых переговоров как важная часть кросс-культурного взаимодействия: основные правила, рекомендации и запреты при взаимодействии с деловыми партнерами из разных стран

Тема 4 Этические представления и ценности в бизнес-культурах. Роль стейкхолдеров в международном бизнесе. Этические проблемы международного бизнеса

Тема 5. Характеристика международной среды ведения бизнеса. Глобальные факторы, оказывающие влияние на международную деятельность. Факторы, мотивирующие хозяйственные субъекты к

осуществлению международной деятельности. Факторы – риски при развитии международного бизнеса

Тема 6. Формы организации международного бизнеса, их преимущества и недостатки

## Тема 7. Инструментарий анализа внутренних и внешних факторов при осуществлении деятельности на внешних рынках

#### 4. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся

Самостоятельная работа обучающихся включает в себя подготовку к контрольным вопросам и заданиям для текущего контроля и промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины приведенным в п. 5.

Для обеспечения самостоятельной работы обучающихся используются:

- электронный курс "-" (-).
- открытый онлайн-курс МООС "-" (-).

**5. Фонд оценочных средств для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)**

**5.1 Типовые задания, необходимые для оценки результатов обучения при проведении текущего контроля успеваемости с указанием критериев их оценивания:**

### 5.1.1 Типовые задания (оценочное средство - Задания) для оценки сформированности компетенции УК-2:

1. Какую форму (формы) осуществления внешнеэкономической деятельности следует выбрать корпорации (экспорт, подрядное производство, лицензирование/ франчайзинг, совместное предприятие, зарубежный филиал/зарубежное дочернее предприятие) при наличии следующих условий?

## Критерии выбора стратегии осуществления внешнеэкономической деятельности

Факторы	Формы выхода на внешние рынки						
	Экспорт	Управление по контракту	Подрядное производство	Лицензирование / Франчайзинг	Стратегические альянсы и совместные предприятия	Зарубежный филиал	Зарубежное дочернее предприятие
Экстернальные факторы							
Зарубежная страна – целевой рынок (условия, действующие на целевом рынке)							

*Рыночные факторы*

Низкий потенциал сбыта							
Высокий потенциал сбыта							
Олигополистическая конкуренция							
Совершенная конкуренция							
Доступ к необходимым ресурсам затруднен							
Беспрепятственный доступ к необходимым ресурсам							

*Средовые факторы*

Ограничительная импортная политика							
Либеральная политика импорта							
Ограничительная политика в отношении иностраннных инвестиций							
Либеральная политика в отношении иностраннных инвестиций							
Небольшое географическое расстояние							
Значительное географическое расстояние							
Динамично развивающаяся экономика							

Стагнирующая экономика							
Жесткий валютный контроль							
Либеральная валютная политика							
Долгосрочные перспективы снижения курса национальной валюты							
Долгосрочные перспективы повышения курса национальной валюты							
Незначительные отличия социально – культурной среды							
Значительные отличия социально – культурной среды							
Юридическая защита имеет слабую позицию							
Юридическая защита имеет сильную позицию							
Невысокий политический риск							
Высокий политический риск							
<i>Производственные факторы</i>							
Низкие производственные расходы							
Высокие производственные расходы							
Страна базирования (условия, действующие на национальном рынке, от которых зависит выбор формы осуществления деятельности на внешнем рынке)							



Рыночные факторы							
Олигополистическая конкуренция							
Совершенная конкуренция							
Конкурентные преимущества основаны на специфике ресурсов страны базирования							
Средовые факторы							
Правительственная поддержка экспорта							
Ограничения на инвестиционную деятельность за рубежом							
Производственные факторы							
Низкие производственные расходы							
Высокие производственные расходы							
Низкое качество используемых ресурсов							
Интернальные факторы							
Большой опыт работы на внешнем рынке							
Дифференцированная продукция							
Стандартизированная продукция							
Высокая							

необходимость послепродажного обслуживания							
Высокотехнологическа я продукция							
Невысокая потребность в адаптации продукции							

### 5.1.2 Типовые задания (оценочное средство - Задания) для оценки сформированности компетенции УК-4:

1. В различных ситуациях выберите тактические приемы, приносящий, по вашему мнению, успех в ведении переговоров и в осуществлении проекта. Тактические приемы перечислены ниже:

Условное принятие доводов оппонентов («Допустим, вы правы» и.т.п.)

Обращение к партнерам за советом

Оттягивание возражений

Мягкие обороты речи

«Вы-подход» вместо «Я-подхода»

«Мы – подход»

Наступление с позиции силы

Оборона

«Сведение счетов»

Схематичное представление ситуации

Блокирование информации

Внимание и вежливость к оппонентам

Забывать о прошлом, чтобы повернуться лицом к будущему

«Мозговая атака»

Поиск альтернатив

Критиковать предмет разговора, а не личность

Деловые переговоры между следующими субъектами:

I.

1. Создание совместного предприятия по производству обуви. Вы – инвестор.

Цель переговоров – заключение первого контракта

Тактические приемы:

1 а. Создание совместного предприятия по производству обуви. Вы – производственная площадка.

Цель переговоров – заключение первого контракта

Тактические приемы:

II.

2. Осуществление проекта в рамках научно-технического сотрудничества. Создание новой технологии в области вооружения. Вы – производственная площадка.

Цель переговоров – поддержать сотрудничество, обсудить результаты прошлого контракта, заключить новый. Результаты прошлого контракта: разработчик не уложился в установленные сроки. Со стороны заказчика есть желание пересмотреть пункты договора относительно валюты цены.

2 а. Осуществление проекта в рамках научно-технического сотрудничества. Создание новой технологии в области вооружения. Вы – заказчик.

Цель переговоров – поддержать сотрудничество, обсудить результаты прошлого контракта, заключить новый. Результаты прошлого контракта: разработчик не уложился в установленные сроки. Со стороны заказчика есть желание пересмотреть пункты договора относительно валюты цены.

III.

3. Совместное производство автомобилей. Вы – инвестор.

Цель переговоров – поддержать сотрудничество, обсудить результаты прошлого контракта, заключить новый. Результаты прошлого контракта: со стороны инвестора есть претензии к качеству некоторых комплектующих. Со стороны производителя есть желание пересмотреть пункты договора относительно валюты цены.

3а. Совместное производство автомобилей. Вы – производственная площадка.

Цель переговоров – поддержать сотрудничество, обсудить результаты прошлого контракта, заключить новый. Результаты прошлого контракта: со стороны инвестора есть претензии к качеству некоторых комплектующих. Со стороны производителя есть желание пересмотреть пункты договора относительно валюты цены.

IV.

4. Слияние. Предприятие вливается в ТНК по производству молочных продуктов. Вы – поглощаемая компания.

Цель переговоров - обсудить условия слияния

4а. Слияние. Предприятие вливается в ТНК по производству молочных продуктов. Вы – менеджеры ТНК.

Цель переговоров - обсудить условия слияния

### **5.1.3 Типовые задания (оценочное средство - Задания) для оценки сформированности компетенции УК-5:**

1. На основе приведенной ниже статьи назовите основные способы и методы решения конфликтов в кросс-культурной коммуникации

#### **АЛГОРИТМ АНАЛИЗА И РЕШЕНИЯ КРОСС КУЛЬТУРНЫХ КОНФЛИКТОВ**

(Шпаргалка для практиков)

Сергей Павлович Мясоедов, ректор ИБДА

По поводу использования особенностей кросскультурного менеджмента при налаживании коммуникаций и ведении переговоров написано и переведено довольно много. Однако на сегодняшний день в литературе на русском языке сложно найти систематизированные рекомендации по тому, как улаживать кросскультурные конфликты, которые часто возникают на предприятиях.

Каким же образом прикладные или инструментальные знания в области кросскультурного менеджмента можно использовать для урегулирования реальных конфликтов, возникающих на межкультурной почве? Мы попытаемся составить алгоритм вполне конкретной группы кросс культурных конфликтов. Той, которая возникает, пожалуй, наиболее часто. Речь пойдет о конфликтах между высшим и средним менеджментом на российских предприятиях, купленных или созданных зарубежными компаниями. Наш опыт показывает, что, как правило, подобные конфликты имеют между собой значительное сходство. И проходят почти по одному и тому же сценарию.

Первыми лицами на таких предприятиях обычно являются экспаты, (хотя в последнее время наметилась тенденция привлечения на эти посты и россиян), а средний менеджмент имеет российские корни. Именно между этими двумя группами менеджеров наиболее часто возникает межкультурное непонимание, то есть выстраиваются коммуникационные и поведенческие барьеры. Нам хотелось бы также отметить: то, о чем мы будем говорить, нередко встречается и в рамках кросс культурных конфликтов на чисто российских предприятиях. Только здесь почву для конфликтов создают различающиеся поведенческие стереотипы российских менеджеров.

Например, менеджеров, которые относятся к разным возрастным группам. Или к менеджерам, которые вышли из разных организационных культур (например, силовых и предпринимательских). Хорошо известна и ситуация, когда московские и питерские инвесторы, а в последнее время все чаще инвесторы из тринадцати городов-миллионников, приходят в небольшие города в различных регионах страны, скупают находящиеся на грани банкротства предприятия и начинают проводить на них реорганизацию.

Высшие посты при этом занимают динамичные, рыночно ориентированные менеджеры и собственники. По парадигме поведения тяготеют к англо-саксонской культуре, Что же касается среднего менеджмента, то он является продуктом модели управления, которую Гердт Хофстеде назвал «Семья или племя» и которую мы рассматривали в предшествующей главе. Она, как мы помним, среди прочего, характеризуется высокой дистанцией власти, относительно высоким уровнем коллективизма, контекста и статуса. Уже такой статусный параметр, как возраст, таит в себе зерно конфликта. Ибо новые собственники часто оказываются на поколение моложе своих подчиненных из среднего эшелона.

### 1. Обычная парадигма кросс культурного конфликта

Итак, какова же парадигма анализа кросс культурного конфликта и основных шагов по его разрешению? Любой кросс культурный конфликт базируется на двух основных проблемах:

— первая из них — нарушение эффективных кросс культурных коммуникаций;

— вторая — это столкновение поведенческих стереотипов.

Причем проблема нарушения кросс культурных коммуникаций часто представляется менее существенной. Поэтому менеджеры часто через нее «перескакивают» и стремятся сразу перейти к содержанию конфликта. Однако, по нашему опыту, именно нарушение кросс культурных коммуникаций обуславливает 60-70 процентов межкультурных конфликтов на предприятиях. Люди говорят и не слышат друг друга. Под одними и теми же терминами подразумевают совершенно разные вещи. Подчиненные не возражают, потому что не считают нужным это делать, а руководители считают, что с ними согласны. Наконец, переводчики переводят не то, что сказано, а то, что они поняли. В итоге наступает развязка, когда стороны вступают в конфликт.

Вторая проблема, на которую приходятся оставшиеся 30-40 процентов причин кросс культурных конфликтов, — это столкновение различных поведенческих стереотипов, которые в свою очередь базируются на разных ценностных системах.

### 2. Основные этапы и принципы разрешения конфликта

При улаживании кросс культурных конфликтов, обычно предпринимается несколько стандартных действий. Или, что, тоже самое, делается несколько стандартных шагов.

Первый шаг очевиден: необходимо тщательно проанализировать и постараться понять конкретные причины именно этого конфликта. Как говорилось в «Анне Карениной», «Все счастливые семьи похожи друг на друга, каждая несчастливая семья несчастлива по-своему». Поэтому мы начинаем с мониторинга, то есть с изучения тех проблем, которые порождают недопонимание в коллективе или в рабочих группах; вызывают нарушение взаимопонимания между высшим и средним менеджментом предприятия. Все проблемы мы условно разбиваем на две группы: коммуникационные и поведенческие.

Второе. После того как нам удалось с той или иной степенью глубины проанализировать и перечислить по степени важности проблемы коммуникационного и поведенческого плана, мы приступаем к разработке тактики вывода предприятия из кросс культурного конфликта. То есть пытаемся найти и наметить конкретные шаги по быстрому «разруливанию» ситуации или «гашению пожара».

Третье. Затем наступает самый важный этап — завершающий. Мы переходим к разработке мер стратегического плана, которые в дальнейшем помогут избежать аналогичных конфликтов. Ведь то, что нам удалось на короткое время погасить конфликт, выпустить эмоциональный пар и выстроить мостики взаимопонимания между людьми, еще не означает, что проблема исчерпана. Впереди — создание корпоративной культуры, единой для всего коллектива системы ценностей. А это всегда довольно длительный процесс.

Прежде чем вы приступите к урегулированию первого кросс культурного конфликта, предлагаю обратить внимание на одно важнейшее универсальное правило: «Во всех кросс культурных конфликтах необходимо сохранять абсолютное присутствие духа и не давать воли собственным эмоциям. Как бы вас не провоцировала на это та или иная сторона. Любой кросс культурный конфликт возможно урегулировать только при наличии взаимопонимания. А его так легко разрушить и так сложно завоевать».

### 3. Стратегического видения перспективы

Как мы уже отметили, нам нужно не только выработать тактику преодоления межкультурного конфликта, но и наметить стратегические меры по его профилактике в будущем. При этом необходимо понимать, что невозможно абсолютно все предусмотреть на берегу.

Какие же цели нужно поставить в первую очередь, и какие меры предпринять?

- Во-первых, планируя любые мероприятия в рамках коллектива, — переговоры, встречи, тренинги, собрания, перепозиционирование руководителей, — вы всегда должны исходить из того, что в итоге вы создаете команду, корпоративная культура которой позволяет ей самой без вмешательства извне урегулировать конфликты.
- Во-вторых, планируя изменения и реорганизацию, вы должны исходить из того, что ваша ключевая задача — максимально восстановить авторитет действующего руководства. Сделать так, чтобы вся команда от среднего менеджмента до «голубых воротничков» поверила, что делает одно общее дело. И в случае выигрыша результаты будут работать на всех.
- В-третьих, ключевой и наиболее сложный момент — преодоление конфликта «мы и они».

Пока команда, показывая на кабинет начальника, говорит «они», зародыши кросс культурных конфликтов тлеют по всей организации. Причисление начальника к команде, доказательство правильности его курса — обязательные шаги на пути преодоления межкультурного конфликта.

В условиях высокой дистанции власти, свойственной российской культуре, многие меры реализуются быстро и эффективно только силовыми методами. Надо сказать, что средний менеджмент и «голубые воротнички» в условиях урегулирования кросс культурных конфликтов обычно относятся к таким методам относительно лояльно. Более того, зачастую

начальника, который не готов проявить силу и решительность в сложных условиях, называют тряпкой и считают, что он не способен руководить компанией и привести ее к победе.

Однако в использовании силовых методов таится серьезная опасность. Вся практика развития современных успешных компаний показывает, что чрезмерно высокая дистанция власти, столь характерная для нашей страны, в конечном итоге подавляет инициативу снизу. Нельзя забывать, что эта «инициатива снизу», наряду с чувством национальной культуры, чувством региональной культуры, чувством отраслевой культуры — фактор, дающий компании серьезные конкурентные преимущества. Люди, которые знают, что можно делать за пределами писанных правил на основе местных традиций и выстроенных межличностных отношений, — то есть те люди, которые, по сути, являются носителями местной культуры, должны сохранить на предприятии ключевые позиции.

Выстраивая меры урегулирования кросскультурного конфликта, вы должны найти золотую середину: с одной стороны, установить авторитет руководителя, а с другой стороны, не пойти слишком далеко, или вовремя отступить, чтобы «не выплеснуть с водой ребенка».

#### 4. Мониторинг коммуникаций

В преферансе есть золотое правило, которое звучит так: «Давайте отберем своих». Вначале отбираются те взятки, которые являются наиболее простыми. Предлагаю пойти по такому же пути. Прежде всего, проведем короткий мониторинг основных коммуникаций и коммуникативных нарушений на предприятии.

Первое. Проверьте, не являются ли причиной конфликта нарушения коммуникаций из-за разного восприятия контекста высшим и средним эшелоном менеджмента. Нет ли здесь среди причин многочисленных «да», которые означали «нет»; различий во времени, которое требуется для принятия решений и т.п.

Второе. Посмотрите не является ли постоянным препятствием для коммуникаций плохое знание иностранного языка, незнание молодыми менеджерами-дженералистами профессионального языка, низкая квалификация переводчиков и т.п. Вы будете удивлены, как часто эти простые причины серьезно затрудняют взаимопонимание!

Третье. Проверьте не является ли причиной нарушения коммуникаций и напряжения в коллективе «искусственная гетотоизация» высшего менеджмента (иностранцев, москвичей и т.п.): их общение только в своем узком кругу; неучастие в мероприятиях, где можно наладить с коллективом и средним менеджментом неформальные связи (спортивные соревнования, вечеринки, выезды на природу и т.п.);

Четвертое. Обратите внимание на неувербалику (особенно, если она не совпадает у конфликтующих сторон). Неверное «прочтение» жестов нередко приводит к дополнительному напряжению.

#### 5. Мониторинг поведенческих различий: представление о времени и перспективах

Когда мы начинаем рассматривать причины кросскультурного конфликта, целесообразно постараться определить реперные точки, которые наиболее часто определяют нестыковку поведенческих стереотипов.

Начнем с восприятия стратегической цели. Представители стран, ориентированные на англосаксонскую культуру, а также молодая генерация менеджеров в крупнейших российских

городах, исповедуют принципы рациональной культуры. В основе этой культуры находится протестантская этика Макса Вебера. Эти люди считают, что необходимо активно работать, и что результатом их работы должны быть их личные достижения, а также достижения их предприятия. Это рациональные люди, с рациональными целями и поведением. Для них личные материальные цели (заработать больше) и цели нематериальные (сделать карьеру и самореализоваться) вполне рациональны. Не менее рациональны для них и цели предприятия: достижения предприятия изменяются через прибыль, прибыль изменяется через продажи. С этой точки зрения стратегия должна подсчитываться и переводиться в деньги.

Как только мы перемещаемся в восточную культуру, — будь то культура восточно-азиатских народов или культура традиционного российского менеджмента, — мы сталкиваемся с несколько иным восприятием перспективы. Ориентация на зарабатывание денег, на достижение определенной материальной цели здесь очень часто оказывается вторичной. Люди вдохновляются долгосрочными и неясно сформулированными целями. Готовы работать во имя «града грядущего». Для них — как в модели культуры «Семья» зачастую важнее ЧТО делать («ковать оборону Родины»), чем КАК делать (с минимальными издержками и максимальной прибылью).

Кардинальные различия целевых и мотивационных поведенческих стереотипов — это наиболее частая сущностная причина кросс культурных конфликтов. Представим, что команда западных менеджеров (или молодых частных инвесторов из Центра) пришла на традиционное российское предприятие и начала готовиться к собранию, на котором собирается обнародовать стратегию развития компании. Что она должна сказать людям? Наряду с финансовыми показателями, индикаторами роста прибыли и увеличения доли на рынке, наверное обязательно нужно будет объяснить, что даст их предприятие для развития России, насколько этот бизнес важен для решения социальных проблем данного региона, местности, как производимые продукты послужат людям. Что выиграют от этого сотрудники предприятия и какова будет социальная политика.

Другими наиболее частыми поведенческими стереотипами, которые конфликтуют и вызывают напряжение при реформировании российских предприятий, являются стереотипы связанные с чрезвычайно высокой дистанцией власти (это особенно мешает скандинавскому менеджменту, привыкшему к более «плоской» системе управления) и различиями в скорости и порядке принятия решений. Между восточными и западными культурами, как и между культурой столичных частных предприятий и традиционных компаний небольших городов существует огромная разница в восприятии скорости течения времени. И, если для одних культур заявления типа: «решение должно созреть», «это надо провентилировать «наверху», «обсудить с коллегами», вполне оправдано. То в других (в частности, в англо-саксонской культуре) зачастую действует положение о том, что «лучше слабое решение, но быстрое решение, чем долгое отсутствие решения вообще».

#### **5.1.4 Типовые задания (оценочное средство - Задания) для оценки сформированности компетенции ПК-10:**

1. Какую форму (формы) осуществления внешнеэкономической деятельности следует выбрать корпорации (экспорт, подрядное производство, лицензирование/ франчайзинг, совместное предприятие, зарубежный филиал/зарубежное дочернее предприятие) при наличии следующих условий?
2. Критерии выбора стратегии осуществления внешнеэкономической деятельности



Факторы	Формы выхода на внешние рынки						
	Экспорт	Управление по контракту	Подрядное производство	Лицензирование / Франчайзинг	Стратегические альянсы и совместные предприятия	Зарубежный филиал	Зарубежное дочернее предприятие

Экстернальные факторы

Зарубежная страна – целевой рынок (условия, действующие на целевом рынке)

Рыночные факторы

Низкий потенциал сбыта							
Высокий потенциал сбыта							
Олигополистическая конкуренция							
Совершенная конкуренция							
Доступ к необходимым ресурсам затруднен							
Беспрепятственный доступ к необходимым ресурсам							

Средовые факторы

Ограничительная импортная политика							
Либеральная политика импорта							
Ограничительная политика в отношении иностранных инвестиций							
Либеральная политика в отношении иностранных инвестиций							
Небольшое							

[illegible]

Низкие производственные расходы							
Высокие производственные расходы							
Страна базирования (условия, действующие на национальном рынке, от которых зависит выбор формы осуществления деятельности на внешнем рынке)							
Рыночные факторы							
Олигополистическая конкуренция							
Совершенная конкуренция							
Конкурентные преимущества основаны на специфике ресурсов страны базирования							
Средовые факторы							
Правительственная поддержка экспорта							
Ограничения на инвестиционную деятельность за рубежом							
Производственные факторы							
Низкие производственные расходы							
Высокие производственные расходы							
Низкое качество используемых ресурсов							
Интернальные факторы							

Большой опыт работы на внешнем рынке							
Дифференцированная продукция							
Стандартизированная продукция							
Высокая необходимость послепродажного обслуживания							
Высокотехнологическая продукция							
Невысокая потребность в адаптации продукции							

#### 5.1.5 Типовые задания (оценочное средство - Задания) для оценки сформированности компетенции ПК-11:

**Задание 1.** Выберите для анализа две корпорации (основанные в разных странах), осуществляющие деятельность на внешних рынках. Проведите оценку уровня интернационализации данного бизнеса, выявите тип конкурентного преимущества корпораций при осуществлении деятельности на внешних рынках. Постепенной ли интернационализации бизнеса придерживались корпорации?

**Задание 2.** Проведите оценку привлекательности внешнего рынка с целью разработки международной стратегии (по конкретной отрасли или рынку). Для проведения анализа выберите три страновых рынка и обоснуйте свой выбор на основе пройденной информации по критериям выбора рынка и путем расчета сравнительной интегральной оценки по выделенным критериям. Выбор необходимо сделать в пользу одного странового рынка из трех проанализированных. Какой инструментальный анализа внешней среды необходим для проведения данной оценки?

#### 5.1.6 Типовые задания (оценочное средство - Задания) для оценки сформированности компетенции ПК-7:

Задание: 1. По каждому фактору оцените степень привлекательности данного рынка для существующих компаний и для потенциальных участников рынка. 2. Какая модель анализа внешней среды описана в данной статье?

## **Интернет: создатель ценности или ее разрушитель?**

Webvan, Pets.com, Kozmo, eToys.com, и Boo.com «сожгли» сотни миллионов долларов венчурного капитала и достигли прибыли на фондовом рынке в размере \$ 1,2 млрд (в случае Webvan).

### **• ЗАМЕНИТЕЛИ**

Большинство новых стартапов электронной коммерции не были принципиально новыми предприятиями; они использовали новый канал дистрибуции для существующих товаров и услуг: книги (Amazon), авиабилеты (Expedia), бакалейные товары (Peapod) и ценные бумаги (E-торговля). Они столкнулись с сильной конкуренцией со стороны традиционной розничной торговли.

Ответ на задание 1: Данный рынок был непривлекательным для компаний, так как товары – заменители составляли сильную конкуренцию

### **• УГРОЗА СО СТОРОНЫ ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ УЧАСТНИКОВ РЫНКА**

Большинство предприятий электронной коммерции характеризуются низкой стоимостью входа на рынок и простотой доступа к рынкам (создание веб-сайта стоит недорого). Большинство рынков пострадали от гораздо большего числа новых участников рынка, чем требовал уровень спроса.

Ответ на задание 1: Рынок привлекателен по данному фактору в связи с низкими барьерами входа

### **• КОНКУРЕНЦИЯ**

Легкость входа на рынок подразумевала много конкурентов, повсеместность интернет-технологий затрудняла диверсификацию, в то время как повсеместное распространение Интернета означало отсутствие географических ниш.

Ответ на задание 1: Рынок непривлекателен по данному фактору в связи с большим количеством участников

### **• СИЛА ПОСТАВЩИКОВ**

Поставщики вебпрограммного обеспечения и владельцы крупных порталов обладали значительной покупательной силой.

Ответ на задание 1: Рынок непривлекателен по данному фактору, так как велика власть поставщиков

## • СИЛА ПОКУПАТЕЛЕЙ

### Критерии оценивания (оценочное средство - Задания)

Оценка	Критерии оценивания
зачтено	отсутствие смысловых и логических ошибок при выполнении задания
не зачтено	наличие смысловых и логических ошибок при выполнении задания

### 5.2. Описание шкал оценивания результатов обучения по дисциплине при промежуточной аттестации

#### Шкала оценивания сформированности компетенций

Уровень сформированности компетенций (индикатор достижения компетенций)	плохо	неудовлетворительно	удовлетворительно	хорошо	очень хорошо	отлично	превосходно
	не зачтено			зачтено			
<u>Знания</u>	Отсутствие знаний теоретического материала. Невозможность оценить полноту знаний вследствие отказа обучающегося от ответа	Уровень знаний ниже минимальных требований. Имели место грубые ошибки	Минимально допустимый уровень знаний. Допущено много негрубых ошибок	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Допущено несколько негрубых ошибок	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Допущено несколько несущественных ошибок	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Ошибок нет.	Уровень знаний в объеме, превышающем программу подготовки.
<u>Умения</u>	Отсутствие минимальных умений. Невозможность оценить наличие умений вследствие отказа обучающегося от ответа	При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения. Имели место грубые ошибки	Продемонстрированы основные умения. Решены типовые задачи с негрубыми ошибками. Выполнены все задания, но	Продемонстрированы все основные умения. Решены все основные задачи с негрубыми ошибками. Выполнены все задания	Продемонстрированы все основные умения. Решены все основные задачи. Выполнены все задания в полном объеме, но	Продемонстрированы все основные умения. Решены все основные задачи с отдельным и несуществ	Продемонстрированы все основные умения. Решены все основные задачи. Выполнены все задания, в полном объеме без недочетов

			не в полном объеме	в полном объеме, но некоторые с недочетами	некоторые с недочетами	енными недочетам и, выполнены все задания в полном объеме	
<u>Навыки</u>	Отсутствие базовых навыков. Невозможность оценить наличие навыков вследствие отказа обучающегося от ответа	При решении стандартных задач не продемонстрированы базовые навыки. Имели место грубые ошибки	Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторым и недочетами	Продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач с некоторым и недочетами	Продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач без ошибок и недочетов	Продемонстрированы навыки при решении нестандартных задач без ошибок и недочетов	Продемонстрирован творческий подход к решению нестандартных задач

### Шкала оценивания при промежуточной аттестации

Оценка		Уровень подготовки
зачтено	превосходно	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «превосходно», продемонстрированы знания, умения, владения по соответствующим компетенциям на уровне выше предусмотренного программой
	отлично	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «отлично».
	очень хорошо	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «очень хорошо»
	хорошо	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «хорошо».
	удовлетворительно	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «удовлетворительно», при этом хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «удовлетворительно»
не зачтено	неудовлетворительно	Хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «неудовлетворительно».
	плохо	Хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «плохо»

**5.3 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки результатов обучения на промежуточной аттестации с указанием критериев их оценивания:**

**5.3.1 Типовые задания (оценочное средство - Контрольные вопросы) для оценки сформированности компетенции УК-2**

Преимущества и недостатки инструментария, используемого при анализе международной среды ведения бизнеса

### **5.3.2 Типовые задания (оценочное средство - Контрольные вопросы) для оценки сформированности компетенции УК-4**

Соотношение цели и средства в деловом глобальном взаимодействии.

Этика выгодных связей: за и против.

### **5.3.3 Типовые задания (оценочное средство - Контрольные вопросы) для оценки сформированности компетенции УК-5**

Воздействие религиозных представлений на этику делового глобального взаимодействия

Характеристика изменений в культурной среде бизнеса в современных условиях глобализации

Этические кодексы как базовый механизм внедрения этических норм и стандартов в современную среду глобального взаимодействия.

### **5.3.4 Типовые задания (оценочное средство - Контрольные вопросы) для оценки сформированности компетенции ПК-10**

Совокупность факторов глобального уровня при развитии международного бизнеса

Совокупность факторов странового уровня при развитии международного бизнеса

Критерии выбора рынка при принятии решения о развитии международного бизнеса

Преимущества и недостатки инструментария, используемого при анализе международной среды ведения бизнеса

Факторы-риски при развитии международного бизнеса

Совокупность факторов, мотивирующих субъекты к развитию международного бизнеса

Процесс интернационализации. Факторы, оказывающие влияние на выбор типа интернационализации бизнеса

### **5.3.5 Типовые задания (оценочное средство - Контрольные вопросы) для оценки сформированности компетенции ПК-11**

Совокупность факторов отраслевого уровня при развитии международного бизнеса

Влияние отраслевых факторов на ведение международного бизнеса (выбрать для анализа отрасль\рынок и страну)

Особенности факторного анализа отрасли/рынка в глобальной бизнес - среде

### **5.3.6 Типовые задания (оценочное средство - Контрольные вопросы) для оценки сформированности компетенции ПК-7**

Конкуренция как причина совершенствования культуры управления глобальной компанией.

#### **Критерии оценивания (оценочное средство - Контрольные вопросы)**

Оценка	Критерии оценивания
превосходно	продемонстрированы расширенные знания по дисциплине, творческий подход к изучению



Оценка	Критерии оценивания
отлично	продемонстрированы полные знания по дисциплине, активный подход к изучению
очень хорошо	продемонстрированы полные знания по дисциплине
хорошо	продемонстрированы достаточные знания по дисциплине
удовлетворительно	продемонстрированы минимальные знания по дисциплине
неудовлетворительно	выявлены существенные пробелы в знаниях по дисциплине
плохо	отсутствие знаний по дисциплине

## 6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля)

Основная литература:

1. Глобальная среда бизнеса : Учебник / Национальный исследовательский университет "Высшая школа экономики". - 1. - Москва : ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2022. - 438 с. - ВО - Бакалавриат. - ISBN 978-5-16-017177-7. - ISBN 978-5-16-109725-0., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=832448&idb=0>.

Дополнительная литература:

1. Дерен Василий Иосифович. Экономика и международный бизнес : Монография / Дерен В. И., Дерен А. В. - 3-е изд. - Москва : Юрайт, 2021. - 302 с. - (Актуальные монографии). - ISBN 978-5-534-15099-5. - Текст : электронный // ЭБС "Юрайт"., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=761258&idb=0>.

Программное обеспечение и Интернет-ресурсы (в соответствии с содержанием дисциплины):

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечены доступом в электронную информационно-образовательную среду.

## 7. Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля)

Учебные аудитории для проведения учебных занятий, предусмотренных образовательной программой, оснащены мультимедийным оборудованием (проектор, экран), техническими средствами обучения, компьютерами.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечены доступом в электронную информационно-образовательную среду.

Программа составлена в соответствии с требованиями ОС ННГУ по направлению подготовки/специальности 38.04.01 - Экономика.

Автор(ы): Хазан Мария Юрьевна, кандидат экономических наук, доцент.

Заведующий кафедрой: Горбунова Мария Лавровна, доктор экономических наук.

Программа одобрена на заседании методической комиссии от 12.12.2023, протокол № 6.