

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**

Организационно-управленческие решения в международном бизнесе

---

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.01.01 Организационно-управленческие решения в международном бизнесе 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-1: Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	УК-1.1: Анализирует проблемную ситуацию как систему, выявляя ее составляющие и связи между ними, прогнозируя результат	УК-1.1: Знать инструменты проведения анализа Уметь проводить анализ ситуаций, выявлять взаимосвязи между факторами, оказывающими влияние на развитие анализируемого объекта исследования Владеть навыками проведения анализа ситуаций по выбранному объекту исследования	Кейс-задание Практическое задание Тест	Зачёт: Проект
УК-2: Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	УК-2.1: Разрабатывает концепцию проекта в рамках обозначенной проблемы, формулируя цель, задачи, актуальность, значимость (научную, практическую, методическую и иную в зависимости от типа проекта), ожидаемые результаты и возможные сферы их применения	УК-2.1: Знать способы принятия решений на основе проведенного анализа по выбранному объекту исследования Уметь осуществлять поиск вариантов решения ситуации по выбранному объекту исследования Владеть навыками проведения анализа на основе различных источников информации и разработки эффективной стратегии развития объекта исследования	Кейс-задание Практическое задание Тест	Зачёт: Проект
ПК-1: Способен обобщать и	ПК-1.2: Применяет методы	ПК-1.2:	Кейс-задание	

критически оценивать результаты, полученные отечественными и зарубежными исследователями, выявлять перспективные направления, составлять программу исследований	критического анализа для оценки результатов, полученных отечественными и зарубежными исследователями	Знать методы анализа международного бизнеса по выбранному объекту исследования Уметь проводить анализ выбранного объекта исследования в рамках оценки международного бизнеса Владеть навыками проведения анализа международного бизнеса хозяйствующего субъекта	Практическое задание Тест	Зачёт: Проект
ПК-6: Способен разрабатывать и управлять проектами и программами, оценивать их эффективность с учетом факторов неопределенности и риска	ПК-6.2: Оценивает эффективность проектов и программ с учетом факторов неопределенности и риска	ПК-6.2: Знать способы оценки эффективности проектов в области международного бизнеса Уметь оценивать эффективность международного бизнеса хозяйствующих субъектов Владеть навыками оценки эффективности международного бизнеса объекта исследования	Кейс-задание Практическое задание Тест	Зачёт: Проект

### 3. Структура и содержание дисциплины

#### 3.1 Трудоемкость дисциплины

	<b>заочная</b>
<b>Общая трудоемкость, з.е.</b>	<b>2</b>
<b>Часов по учебному плану</b>	<b>72</b>
в том числе	
<b>аудиторные занятия (контактная работа):</b>	
- занятия лекционного типа	<b>4</b>
- занятия семинарского типа (практические занятия / лабораторные работы)	<b>12</b>
- КСР	<b>1</b>
<b>самостоятельная работа</b>	<b>51</b>
<b>Промежуточная аттестация</b>	<b>4</b>
	<b>Зачёт</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	в том числе
--	-------	-------------

	(часы)	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	
	ЗФО	ЗФО	ЗФО	ЗФО	ЗФО
Раздел 1. Основы принятия управленческих решений в международном бизнесе	8	1	1	2	6
Раздел 2. Разработка организационно- управленческих решений в международном бизнесе	33	2	6	8	25
Раздел 3. Реализация организационно- управленческих решений в международном бизнесе	26	1	5	6	20
Аттестация	4				
КСР	1				1
Итого	72	4	12	17	51

### Содержание разделов и тем дисциплины

Раздел 1. Основы принятия управленческих решений в международном бизнесе

Раздел 2. Разработка организационно- управленческих решений в международном бизнесе

Раздел 3. Реализация организационно- управленческих решений в международном бизнесе

#### 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 "-" (-).

#### 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 - Кейс-задание) для оценки сформированности компетенции УК-1:

##### Кейс-задача 1

Опишите организационно-управленческие решения, которые принимались руководством компании при осуществлении международного бизнеса. Выделите аспекты, по которым принимались управленческие решения. Оцените принятые решения с позиции их эффективности. Опираясь на представленную информационную базу, выделите критерии,

которые могут приниматься во внимание с целью оценки эффективности принятия организационно-управленческих решений в рамках ведения международного бизнеса?

ИСТОЧНИК информационной базы: Эксперт, №14, 2019

## **«РУССКИЕ КОСТЮМЫ ДЛЯ ГОЛЛИВУДА»**

### **Опыт маркетинговой деятельности компании «Грей шоп»**

Продукция — снаряжение для активного образа жизни: страйкбола, пейнтбола, рыбалки, охоты, косплея, кино. Генеральный директор — Сергей Макаров.

Экспортный оборот составляет 80% дохода, экспресс-доставка товаров осуществляется тысячам клиентов в разные уголки мира, есть информативный и качественно сделанный сайт и круглосуточная служба поддержки на двух языках — английском и французском.

### **История создания компании**

Сергей Макаров в студенческие годы увлекся игрой в страйкбол: если для друзей это было забавным развлечением, то он подошел к теме серьезно — тщательно подбирал все элементы костюма. Очень скоро всплыли проблемы подбора снаряжения, которое в России стоило дороже и было в дефиците. Он взял на себя решение этой задачи: стал завозить из Китая и Тайваня страйкбольные приводы, различные аксессуары, а потом с товарищем открыл магазин, вложив в дело 40 тыс. рублей. В конце 2014 года рубль обвалился, и уже, наоборот, стало выгодно продавать за границу российские товары, которые подешевели относительно импортных, но по качеству не уступали.

Сергей Макаров продал часть импортного бизнеса соучредителю и полностью сконцентрировался на экспорте товаров для активного образа жизни. Его инвестиции в новое направление деятельности составил около 200 тыс. рублей. Ставка на экспорт оказалась столь верной и своевременной, что спустя несколько лет все могли только позавидовать прозорливости молодого бизнесмена.

«Несмотря на кризис, 2014 год дал мне возможность заняться тем, что мне безумно нравится! Сегодня “Грей шоп” продает товары для страйкбола, пейнтбола, охоты, практической стрельбы, рыбалки, косплея и даже кино. В первые годы компания росла на сто-двести процентов в год, сейчас притормозили, потому что стали достаточно большими, — говорит г-н Макаров. — География продаж обширна, востребованы товары в Евросоюзе, Японии, частично в Китае и Южной Америке, в Чили».

Такой спрос на продукцию директор компании объясняет тем, что товары из России попали в «золотую середину» по цене и качеству. Есть у зарубежных компаний ряд продуктов для

страйкбола, которые иногда лучше отечественных по качеству, но в несколько раз дороже. В целом российские компании в такой отрасли, как производство экипировки и снаряжения, на шаг впереди. Для изготовления нательного белья, тактической одежды, стандартных и специальных костюмов, разгрузочных жилетов и бронежилетов, рюкзаков, шлемов, спецобуви используются современные технологические решения, новые материалы, необычные подходы. Над этим постоянно работают такие известные российские производители, как «Союзспецоснащение», «БТК Group», «Анатомия победы», Gear Craft, «Магеллан», «Элитспецобувь», SpecBoots, «Барс».

Для расширения линейки товаров «Грей шоп» постоянно ищет новых поставщиков с интересным и качественным продуктом, иногда это небольшие швейные ИП, семейные предприятия. Конечно, что-то копируется с мировых образцов, но чаще это уникальный продукт, к тому же очень привлекательный для зарубежных потребителей по цене. Китайские товары дешевле всего на 10–20%, но изготовлены из низкосортного материала, а товары из США очень завышены в цене: экипировка для страйкбола может стоить от 100 тыс. рублей. К тому же зарубежный покупатель начинает понимать: вот он держит в руках ботинки за 300 долларов — крутой бренд, красивый дизайн, но сделаны тоже в Китае, и в них заложен так называемый «таймер на изделие», то есть через полгода они должны развалиться, чтобы их хозяин вновь пошел в магазин за обновой. А вот берцы из России за 30–40 долларов, возможно, не так красивы, но в них можно бегать, прыгать и даже плавать лет пять, и они могут потерять внешний вид, но не функциональность. Людям это нравится — получать качественный товар по приемлемой цене.

Снаряжение для активного образа жизни покупают в 16 странах.

## **Секреты экспортного бизнеса**

Сергей Макаров считает, что отечественные компании должны обратить самое пристальное внимание на внешние рынки. «Если в России большинство производителей сражаются за внутренний рынок и продажи в 50 миллионов рублей считаются для начинающей компании огромными, то за рубежом эта же компания может выйти на 500 миллионов. Или на пять миллиардов рублей, — уверен он. — Просто надо понять, что экспорт — это другие цифры и другие деньги. Россия находится в историческом моменте, когда активный экспорт дает хорошие плоды, это время нельзя упустить».

Свой экспортный опыт компания «Грей шоп» наживала методом проб и ошибок. Первое, на что они обратили внимание, — недоверие клиентов к процессу прохождения первого платежа, они боятся за свои кредитные карты, сохранность информации. Вопрос был решен так: людям предложили воспользоваться платежным сервисом Raupal: ему доверяют, и они могут быть спокойны за свои кредитки. На этапе первой покупки важно дать клиенту уверенность в безопасности, а когда он перейдет в число постоянных покупателей, то и сам может предложить другие способы оплаты.

Второй секрет успеха — налаженная работа вебсайта. В «Грей шопе» уверены, что это 40% успеха продаж. На сайте должен быть удобный интерфейс, качественные картинки с товаром, подробная информация по каждой позиции. В компании организовали огромную фотостудию площадью 50 кв. м, которая не уступает по техническому оснащению студиям владельцев

передовых брендов одежды — свет, фотокамера, разработка собственных ноу-хау для упрощения фотографии и улучшения качества, а также реквизит. Общая сумма вложений — 1,5 млн рублей, фотографией занимаются два сотрудника. Клиенты высоко оценивают контент вебсайта, что напрямую отражается на продажах.

Секрет номер три — экспресс-доставка. Современный клиент не привык ждать, для него пять-шесть дней уже большой срок, а две-три недели — безумие. Он готов немного переплатить, но получить свой заказ за день-два. Параллельно покупатель на первом товаре как бы тестирует магазин: могут ли здесь быстро решить его проблему, удачно ли пройдет транзакция, отвечает ли продукт заявленным характеристикам. Как правило, никаких проблем не возникает, но этот факт должен укорениться в сознании покупателя. А потом он не только сам делает покупки, но рекомендует «Грей шоп» друзьям, родственникам.

Четвертый секрет — наличие службы поддержки, грамотная работа которой позволяет сохранить имидж компании, что для работы с зарубежными клиентами чрезвычайно важно. «Круглосуточная служба поддержки должна действительно помогать и разрешать 99 процентов ситуаций, — уверен г-н Макаров. — Допустим, человек не нашел ответа на свой вопрос, он уходит в соцсети и пишет там негативный отзыв, тут же подтягиваются другие люди и на что-нибудь жалуются, снежный ком нарастает. А вся проблема может заключаться в том, что ему сообщение пришло в спам и он не получил трек-номер посылки». Опыт компании также показал, что в службе поддержки должен быть не только англоязычный специалист, но и франкоговорящий, потому что французы упорно не хотят переходить на английский, вплоть до общения через гугл-преводчик.

Пятый секрет — работа с соцсетями. Кажется, очевидный факт, но зарубежный клиент действительно может получить информацию о компании только через интернет, поэтому он мониторит всё: сайт, соцсети — ему надо видеть товар на людях, читать отзывы, участвовать в разных конкурсах, акциях. Только так формируется его лояльность компании и уверенность в том, что он сделал правильную покупку.

И заключительный совет от «Грей шопа»: все максимально автоматизировать, чтобы сберечь время и сократить количество сотрудников, занятых переключением бумажек с места на место и бесполезными звонками. К примеру, с момента размещения пользователем заказа на вебсайте «Грей шопа» до его сборки проходит пять-десять минут. Ежедневно здесь собирают и отправляют за границу до ста посылок, и со всем объемом работы справляются восемь человек, при годовом экспортном обороте компании в 120 млн рублей. Автоматизация шла в несколько этапов, общий объем вложений составил порядка трех-четырёх миллионов рублей с учетом оборудования и разработки технологий. Есть и организационно-технические моменты: переход на сборку заказов на планшете, чтобы не расходовать бумагу и не создавать лишнего мусора, отдельный сбор мусора и связанные с этим особенности автоматизации — что-то вроде автоматического вызова мусоровоза и сдача мусора в переработку.

В настоящее время компания представлена на рынках большинства стран мира. В своей работе «Грей шоп» не ориентируется на определенные страны, только на интерес покупателя, где бы он ни жил. «С каждым клиентом надо общаться как со своим лучшим другом, и все будет хорошо — резюмирует г-н Макаров. — А также постоянно думать об усовершенствовании бизнеса. Если я за день не сделаю ничего полезного, даже какой-нибудь копеечной кнопочки не придумаю на сайте, то считаю день прожитым зря».

## Кейс-задача 2.

Опишите организационно-управленческие решения, которые принимались руководством компании при осуществлении международного бизнеса. Выделите аспекты, по которым принимались управленческие решения. Оцените принятые решения с позиции их эффективности. Опираясь на представленную информационную базу, выделите критерии, которые могут приниматься во внимание с целью оценки эффективности принятия организационно-управленческих решений в рамках ведения международного бизнеса?

ИСТОЧНИК информационной базы: Эксперт, №14, 2019

### «Интерактивная динозаврия»

*Группа компаний «Авира». Продукт: детские досуговые центры.*

Сейчас «Авира» имеет три собственные производственные площадки общей площадью 8500 кв. м, выпускающие материалы для изготовления деталей игровых площадок: в Перми, Челябинские и Иваново. А ее специалисты могут разработать и собрать комплекс и на 4000–5000 тыс. кв. м — огромные многоярусные конструкции, где чего только нет: лабиринты, горки, механические карусели, воздушные пушки, веревочные парки, аттракционы, двигающиеся динозавры, батуты, скалодромы.

Первыми внешними рынками для компании стали страны СНГ. В пользу этого выбора, как рассудило руководство компании, говорили три обстоятельства. Во-первых, эти рынки были для предпринимателей более или менее понятны. Во-вторых, методы ведения бизнеса там схожи с российскими. И в-третьих, логистика: поставку туда можно осуществить быстро и дешево. В 2014 году «Авира» запустила рекламную кампанию. В первую же неделю поступила заявка из Казахстана. Казахстанские клиенты остановили свой выбор на этом предложении, поскольку «Авира» предлагает свою продукцию по приемлемой цене при достойном качестве. А в 2015 году на «Авиру» вышел отель из эстонской Нарвы. И в компании решили: пора охватить и европейский рынок, тем более что за время работы на отечественных клиентов в компании наработали компетенции, обеспечивающие конкурентоспособность ее продукции за рубежом. Прежде всего, это компетенции в разработке индивидуальных проектов. Только в самом начале игровые комплексы копировались из интернета. А потом компания расширилась, пригласила в штат дизайнеров, и каждый из них готов разрабатывать индивидуальный проект в соответствии с требованиями заказчика. Причем речь идет не только о технической стороне дела, хотя помещения, где размещаются досуговые комплексы, различаются по конфигурации, площади, высоте, даже полами — где-то они бетонные, а где-то наливные. Но главное — многие девелоперы, развивающие торговые центры, начали рассматривать детские комплексы как якорных арендаторов, наравне с крупными магазинами вроде «Ашана» и кинотеатрами. По некоторым оценкам, интересный игровой центр способен увеличить трафик торгового центра на 30%. Особенно актуально это стало в последние годы, когда из-за экономически неблагоприятной ситуации торговые центры с трудом привлекают арендаторов. Поэтому и

просят девелоперы у «Авиры»: сделайте нам такой парк, чтобы он был плотным, размещал в себе много интересных объектов и чтобы отдача на квадратный метр с этого объекта была максимальной. Так что дизайнеры компании должны быть очень изобретательными.

Второе конкурентное преимущество — собственное производство стеклопластика и изделий из него, составляющих существенную часть игровых конструкций. Изначально оно было открыто в Перми, а недавно появилась еще одна площадка — в Челябинской области. Собственное производство позволяет поддерживать доступные цены, но не только. Благодаря качественному материалу произведенная здесь продукция выглядит привлекательно и красочно. Это не только горки, но и куклы, сказочные персонажи и другие фигуративные элементы конструкций.

Эстетика оказалась третьим преимуществом продукта компании. Валерий Чернобров замечает, что как раз отечественные заказчики оказались очень чувствительны к внешнему виду игрового оборудования, поэтому компании пришлось добиваться того, чтобы ее предложение стало, просто говоря, красивым. В итоге это помогло ей освоиться в Европе. Европейский рынок уже начали завоевывать китайцы, опираясь на свое ценовое преимущество. Однако внешний вид китайского оборудования оставляет желать лучшего.

Наконец, работа на российском рынке помогла компании обрести и четвертое преимущество — повышенную безопасность использования.

Европа дала «Авире» мощную обратную связь, новый импульс к развитию продукта. Благодаря этому она стала единственной в России компанией, предлагающей в своих досуговых центрах интерактивные объекты. Специалисты «Авиры» увидели, что европейские дети очень любят динозавров. И в ассортименте появилось инновационное решение: динозавры-аниматроники, некоторые в натуральную величину — не диплодоки, конечно. Аниматроник представляет собой металлический каркас, обтянутый искусственной кожей, которая, кстати, тоже производится на предприятиях «Авиры», с электронной начинкой, благодаря которой динозавр может шевелить головой, лапами и хвостом, издавать «страшные» звуки.

Постепенно проникая в Европу, компания находит там поставщиков оригинальных продуктов, позволяющих усовершенствовать ее продукцию: например, тканевую основу для батуты «Авира» сейчас закупает в Германии.

Однако в компании отмечают и сложности, пока мешающие быстро развивать экспансию на европейский рынок. Речь идет о том, что из России трудно понять, как лучше продвигать на нем свой продукт: «Мы пока недостаточно понимаем, как там надо рекламироваться, куда, грубо говоря, положить рубль, чтобы получить потом десять рублей валового оборота. Не понимаем, какие ресурсы доходят до людей. Поэтому мы сейчас ищем маркетолога со знанием западного рынка, чтобы он помог нам. У нас большой отдел маркетинга, 11 человек, но нужен специалист, тот, кто жил в Европе долгое время», — рассуждает Валерий Чернобров.

И все же в компании постепенно разбираются в особенностях рынка европейских стран. Например, они поняли, что пока не стоит стремиться во Францию, поскольку в этой стране не признают английский в качестве языка международного общения и не идут на контакт, если не работать с ними на французском. А в отчетах западных маркетинговых агентств увидели, что в Италии рынок слишком узкий. И в итоге не планируют там активно продвигаться, хотя и осуществляют несколько итальянских проектов. Однако, согласно тем же отчетам, недооценены рынки Норвегии и Чехии. Именно поэтому в ближайшее время «Авира» сфокусируется на этих направлениях. В Чехии уже основана компания Avirakids s.r.o.,

выступающая экспортной площадкой. Такое решение, считают здесь, позволяет компании наращивать международные связи и увеличивать влияние на мировом рынке.

Экспорт придает компании устойчивость.

Детские развлекательные центры «Авира» устанавливаются в 15 странах.

### **5.1.2 Типовые задания (оценочное средство - Кейс-задание) для оценки сформированности компетенции УК-2:**

#### **Кейс-задача 1**

Опишите организационно-управленческие решения, которые принимались руководством компании при осуществлении международного бизнеса. Выделите аспекты, по которым принимались управленческие решения. Оцените принятые решения с позиции их эффективности. Опираясь на представленную информационную базу, выделите критерии, которые могут приниматься во внимание с целью оценки эффективности принятия организационно-управленческих решений в рамках ведения международного бизнеса?

ИСТОЧНИК информационной базы: Эксперт, №14, 2019

### **«РУССКИЕ КОСТЮМЫ ДЛЯ ГОЛЛИВУДА»**

#### **Опыт маркетинговой деятельности компании «Грей шоп»**

Продукция — снаряжение для активного образа жизни: страйкбола, пейнтбола, рыбалки, охоты, косплея, кино. Генеральный директор — Сергей Макаров.

Экспортный оборот составляет 80% дохода, экспресс-доставка товаров осуществляется тысячам клиентов в разные уголки мира, есть информативный и качественно сделанный сайт и круглосуточная служба поддержки на двух языках — английском и французском.

#### **История создания компании**

Сергей Макаров в студенческие годы увлекся игрой в страйкбол: если для друзей это было забавным развлечением, то он подошел к теме серьезно — тщательно подбирал все элементы костюма. Очень скоро всплыли проблемы подбора снаряжения, которое в России стоило дороже и было в дефиците. Он взял на себя решение этой задачи: стал завозить из Китая и Тайваня страйкбольные приводы, различные аксессуары, а потом с товарищем открыл магазин, вложив в дело 40 тыс. рублей. В конце 2014 года рубль обвалился, и уже, наоборот, стало выгодно продавать за границу российские товары, которые подешевели относительно импортных, но по качеству не уступали.

Сергей Макаров продал часть импортного бизнеса соучредителю и полностью сконцентрировался на экспорте товаров для активного образа жизни. Его инвестиции в новое направление деятельности составил около 200 тыс. рублей. Ставка на экспорт оказалась столь верной и своевременной, что спустя несколько лет все могли только позавидовать прозорливости молодого бизнесмена.

«Несмотря на кризис, 2014 год дал мне возможность заняться тем, что мне безумно нравится! Сегодня “Грей шоп” продает товары для страйкбола, пейнтбола, охоты, практической стрельбы, рыбалки, косплея и даже кино. В первые годы компания росла на сто-двести процентов в год, сейчас притормозили, потому что стали достаточно большими, — говорит г-н Макаров. — География продаж обширна, востребованы товары в Евросоюзе, Японии, частично в Китае и Южной Америке, в Чили».

Такой спрос на продукцию директор компании объясняет тем, что товары из России попали в «золотую середину» по цене и качеству. Есть у зарубежных компаний ряд продуктов для страйкбола, которые иногда лучше отечественных по качеству, но в несколько раз дороже. В целом российские компании в такой отрасли, как производство экипировки и снаряжения, на шаг впереди. Для изготовления нательного белья, тактической одежды, стандартных и специальных костюмов, разгрузочных жилетов и бронежилетов, рюкзаков, шлемов, спецобуви используются современные технологические решения, новые материалы, необычные подходы. Над этим постоянно работают такие известные российские производители, как «Союзспецоснащение», «БТК Group», «Анатомия победы», Gear Craft, «Магеллан», «Элитспецобувь», SpecBoots, «Барс».

Для расширения линейки товаров «Грей шоп» постоянно ищет новых поставщиков с интересным и качественным продуктом, иногда это небольшие швейные ИП, семейные предприятия. Конечно, что-то копируется с мировых образцов, но чаще это уникальный продукт, к тому же очень привлекательный для зарубежных потребителей по цене. Китайские товары дешевле всего на 10–20%, но изготовлены из низкосортного материала, а товары из США очень завышены в цене: экипировка для страйкбола может стоить от 100 тыс. рублей. К тому же зарубежный покупатель начинает понимать: вот он держит в руках ботинки за 300 долларов — крутой бренд, красивый дизайн, но сделаны тоже в Китае, и в них заложен так называемый «таймер на изделие», то есть через полгода они должны развалиться, чтобы их хозяин вновь пошел в магазин за обновой. А вот берцы из России за 30–40 долларов, возможно, не так красивы, но в них можно бегать, прыгать и даже плавать лет пять, и они могут потерять внешний вид, но не функциональность. Людям это нравится — получать качественный товар по приемлемой цене.

Снаряжение для активного образа жизни покупают в 16 странах.

## **Секреты экспортного бизнеса**

Сергей Макаров считает, что отечественные компании должны обратить самое пристальное внимание на внешние рынки. «Если в России большинство производителей сражаются за внутренний рынок и продажи в 50 миллионов рублей считаются для начинающей компании огромными, то за рубежом эта же компания может выйти на 500 миллионов. Или на пять миллиардов рублей, — уверен он. — Просто надо понять, что экспорт — это другие цифры и

другие деньги. Россия находится в историческом моменте, когда активный экспорт дает хорошие плоды, это время нельзя упустить».

Свой экспортный опыт компания «Грей шоп» наживала методом проб и ошибок. Первое, на что они обратили внимание, — недоверие клиентов к процессу прохождения первого платежа, они боятся за свои кредитные карты, сохранность информации. Вопрос был решен так: людям предложили воспользоваться платежным сервисом PayPal: ему доверяют, и они могут быть спокойны за свои кредитки. На этапе первой покупки важно дать клиенту уверенность в безопасности, а когда он перейдет в число постоянных покупателей, то и сам может предложить другие способы оплаты.

Второй секрет успеха — налаженная работа вебсайта. В «Грей шопе» уверены, что это 40% успеха продаж. На сайте должен быть удобный интерфейс, качественные картинки с товаром, подробная информация по каждой позиции. В компании организовали огромную фотостудию площадью 50 кв. м, которая не уступает по техническому оснащению студиям владельцев передовых брендов одежды — свет, фотокамера, разработка собственных ноу-хау для упрощения фотографии и улучшения качества, а также реквизит. Общая сумма вложений — 1,5 млн рублей, фотографией занимаются два сотрудника. Клиенты высоко оценивают контент вебсайта, что напрямую отражается на продажах.

Секрет номер три — экспресс-доставка. Современный клиент не привык ждать, для него пять-шесть дней уже большой срок, а две-три недели — безумие. Он готов немного переплатить, но получить свой заказ за день-два. Параллельно покупатель на первом товаре как бы тестирует магазин: могут ли здесь быстро решить его проблему, удачно ли пройдет транзакция, отвечает ли продукт заявленным характеристикам. Как правило, никаких проблем не возникает, но этот факт должен укорениться в сознании покупателя. А потом он не только сам делает покупки, но рекомендует «Грей шоп» друзьям, родственникам.

Четвертый секрет — наличие службы поддержки, грамотная работа которой позволяет сохранить имидж компании, что для работы с зарубежными клиентами чрезвычайно важно. «Круглосуточная служба поддержки должна действительно помогать и разрешать 99 процентов ситуаций, — уверен г-н Макаров. — Допустим, человек не нашел ответа на свой вопрос, он уходит в соцсети и пишет там негативный отзыв, тут же подтягиваются другие люди и на что-нибудь жалуются, снежный ком нарастает. А вся проблема может заключаться в том, что ему сообщение пришло в спам и он не получил трек-номер посылки». Опыт компании также показал, что в службе поддержки должен быть не только англоязычный специалист, но и франкоговорящий, потому что французы упорно не хотят переходить на английский, вплоть до общения через гугл-преводчик.

Пятый секрет — работа с соцсетями. Кажется, очевидный факт, но зарубежный клиент действительно может получить информацию о компании только через интернет, поэтому он мониторит всё: сайт, соцсети — ему надо видеть товар на людях, читать отзывы, участвовать в разных конкурсах, акциях. Только так формируется его лояльность компании и уверенность в том, что он сделал правильную покупку.

И заключительный совет от «Грей шоп»: все максимально автоматизировать, чтобы сберечь время и сократить количество сотрудников, занятых переключением бумажек с места на место и бесполезными звонками. К примеру, с момента размещения пользователем заказа на вебсайте «Грей шоп» до его сборки проходит пять-десять минут. Ежедневно здесь собирают и

отправляют за границу до ста посылок, и со всем объемом работы справляются восемь человек, при годовом экспортном обороте компании в 120 млн рублей. Автоматизация шла в несколько этапов, общий объем вложений составил порядка трех-четырёх миллионов рублей с учетом оборудования и разработки технологий. Есть и организационно-технические моменты: переход на сборку заказов на планшете, чтобы не расходовать бумагу и не создавать лишнего мусора, отдельный сбор мусора и связанные с этим особенности автоматизации — что-то вроде автоматического вызова мусоровоза и сдача мусора в переработку.

В настоящее время компания представлена на рынках большинства стран мира. В своей работе «Грей шоп» не ориентируется на определенные страны, только на интерес покупателя, где бы он ни жил. «С каждым клиентом надо общаться как со своим лучшим другом, и все будет хорошо — резюмирует г-н Макаров. — А также постоянно думать об усовершенствовании бизнеса. Если я за день не сделаю ничего полезного, даже какой-нибудь копеечной кнопочки не придумаю на сайте, то считаю день прожитым зря».

## **Кейс-задача 2.**

Опишите организационно-управленческие решения, которые принимались руководством компании при осуществлении международного бизнеса. Выделите аспекты, по которым принимались управленческие решения. Оцените принятые решения с позиции их эффективности. Опираясь на представленную информационную базу, выделите критерии, которые могут приниматься во внимание с целью оценки эффективности принятия организационно-управленческих решений в рамках ведения международного бизнеса?

ИСТОЧНИК информационной базы: Эксперт, №14, 2019

## **«Интерактивная динозаврия»**

*Группа компаний «Авира». Продукт: детские досуговые центры.*

Сейчас «Авира» имеет три собственные производственные площадки общей площадью 8500 кв. м, выпускающие материалы для изготовления деталей игровых площадок: в Перми, Челябинские и Иваново. А ее специалисты могут разработать и собрать комплекс и на 4000–5000 тыс. кв. м — огромные многоярусные конструкции, где чего только нет: лабиринты, горки, механические карусели, воздушные пушки, веревочные парки, аттракционы, двигающиеся динозавры, батуты, скалодромы.

Первыми внешними рынками для компании стали страны СНГ. В пользу этого выбора, как рассудило руководство компании, говорили три обстоятельства. Во-первых, эти рынки были для предпринимателей более или менее понятны. Во-вторых, методы ведения бизнеса там схожи с российскими. И в-третьих, логистика: поставку туда можно осуществить быстро и дешево. В 2014 году «Авира» запустила рекламную кампанию. В первую же неделю поступила заявка из Казахстана. Казахстанские клиенты остановили свой выбор на этом предложении, поскольку «Авира» предлагает свою продукцию по приемлемой цене при достойном качестве.

А в 2015 году на «Авиру» вышел отель из эстонской Нарвы. И в компании решили: пора охватить и европейский рынок, тем более что за время работы на отечественных клиентов в компании наработали компетенции, обеспечивающие конкурентоспособность ее продукции за рубежом. Прежде всего, это компетенции в разработке индивидуальных проектов. Только в самом начале игровые комплексы копировались из интернета. А потом компания расширилась, пригласила в штат дизайнеров, и каждый из них готов разрабатывать индивидуальный проект в соответствии с требованиями заказчика. Причем речь идет не только о технической стороне дела, хотя помещения, где размещаются досуговые комплексы, различаются по конфигурации, площади, высоте, даже полами — где-то они бетонные, а где-то наливные. Но главное — многие девелоперы, развивающие торговые центры, начали рассматривать детские комплексы как якорных арендаторов, наравне с крупными магазинами вроде «Ашана» и кинотеатрами. По некоторым оценкам, интересный игровой центр способен увеличить трафик торгового центра на 30%. Особенно актуально это стало в последние годы, когда из-за экономически неблагоприятной ситуации торговые центры с трудом привлекают арендаторов. Поэтому и просят девелоперы у «Авиры»: сделайте нам такой парк, чтобы он был плотным, размещал в себе много интересных объектов и чтобы отдача на квадратный метр с этого объекта была максимальной. Так что дизайнеры компании должны быть очень изобретательными.

Второе конкурентное преимущество — собственное производство стеклопластика и изделий из него, составляющих существенную часть игровых конструкций. Изначально оно было открыто в Перми, а недавно появилась еще одна площадка — в Челябинской области. Собственное производство позволяет поддерживать доступные цены, но не только. Благодаря качественному материалу произведенная здесь продукция выглядит привлекательно и красочно. Это не только горки, но и куклы, сказочные персонажи и другие фигуративные элементы конструкций.

Эстетика оказалась третьим преимуществом продукта компании. Валерий Чернобров замечает, что как раз отечественные заказчики оказались очень чувствительны к внешнему виду игрового оборудования, поэтому компании пришлось добиваться того, чтобы ее предложение стало, просто говоря, красивым. В итоге это помогло ей освоиться в Европе. Европейский рынок уже начали завоевывать китайцы, опираясь на свое ценовое преимущество. Однако внешний вид китайского оборудования оставляет желать лучшего.

Наконец, работа на российском рынке помогла компании обрести и четвертое преимущество — повышенную безопасность использования.

Европа дала «Авире» мощную обратную связь, новый импульс к развитию продукта. Благодаря этому она стала единственной в России компанией, предлагающей в своих досуговых центрах интерактивные объекты. Специалисты «Авиры» увидели, что европейские дети очень любят динозавров. И в ассортименте появилось инновационное решение: динозавры-аниматроники, некоторые в натуральную величину — не диплодоки, конечно. Аниматроник представляет собой металлический каркас, обтянутый искусственной кожей, которая, кстати, тоже производится на предприятиях «Авиры», с электронной начинкой, благодаря которой динозавр может шевелить головой, лапами и хвостом, издавать «страшные» звуки.

Постепенно проникая в Европу, компания находит там поставщиков оригинальных продуктов, позволяющих усовершенствовать ее продукцию: например, тканевую основу для батуты «Авира» сейчас закупает в Германии.

Однако в компании отмечают и сложности, пока мешающие быстро развивать экспансию на европейский рынок. Речь идет о том, что из России трудно понять, как лучше продвигать на нем свой продукт: «Мы пока недостаточно понимаем, как там надо рекламироваться, куда, грубо говоря, положить рубль, чтобы получить потом десять рублей валового оборота. Не понимаем, какие ресурсы доходят до людей. Поэтому мы сейчас ищем маркетолога со знанием западного рынка, чтобы он помог нам. У нас большой отдел маркетинга, 11 человек, но нужен специалист, тот, кто жил в Европе долгое время», — рассуждает Валерий Чернобров.

И все же в компании постепенно разбираются в особенностях рынка европейских стран. Например, они поняли, что пока не стоит стремиться во Францию, поскольку в этой стране не признают английский в качестве языка международного общения и не идут на контакт, если не работать с ними на французском. А в отчетах западных маркетинговых агентств увидели, что в Италии рынок слишком узкий. И в итоге не планируют там активно продвигаться, хотя и осуществляют несколько итальянских проектов. Однако, согласно тем же отчетам, недооценены рынки Норвегии и Чехии. Именно поэтому в ближайшее время «Авира» сфокусируется на этих направлениях. В Чехии уже основана компания Avirakids s.r.o., выступающая экспортной площадкой. Такое решение, считают здесь, позволяет компании наращивать международные связи и увеличивать влияние на мировом рынке.

Экспорт придает компании устойчивость.

Детские развлекательные центры «Авира» устанавливаются в 15 странах.

### **5.1.3 Типовые задания (оценочное средство - Кейс-задание) для оценки сформированности компетенции ПК-1:**

#### **Кейс-задача 1**

Опишите организационно-управленческие решения, которые принимались руководством компании при осуществлении международного бизнеса. Выделите аспекты, по которым принимались управленческие решения. Оцените принятые решения с позиции их эффективности. Опираясь на представленную информационную базу, выделите критерии, которые могут приниматься во внимание с целью оценки эффективности принятия организационно-управленческих решений в рамках ведения международного бизнеса?

ИСТОЧНИК информационной базы: Эксперт, №14, 2019

### **«РУССКИЕ КОСТЮМЫ ДЛЯ ГОЛЛИВУДА»**

#### **Опыт маркетинговой деятельности компании «Грей шоп»**

Продукция — снаряжение для активного образа жизни: страйкбола, пейнтбола, рыбалки, охоты, косплея, кино. Генеральный директор — Сергей Макаров.

Экспортный оборот составляет 80% дохода, экспресс-доставка товаров осуществляется тысячам клиентов в разные уголки мира, есть информативный и качественно сделанный сайт и круглосуточная служба поддержки на двух языках — английском и французском.

## **История создания компании**

Сергей Макаров в студенческие годы увлекся игрой в страйкбол: если для друзей это было забавным развлечением, то он подошел к теме серьезно — тщательно подбирал все элементы костюма. Очень скоро всплыли проблемы подбора снаряжения, которое в России стоило дороже и было в дефиците. Он взял на себя решение этой задачи: стал завозить из Китая и Тайваня страйкбольные приводы, различные аксессуары, а потом с товарищем открыл магазин, вложив в дело 40 тыс. рублей. В конце 2014 года рубль обвалился, и уже, наоборот, стало выгодно продавать за границу российские товары, которые подешевели относительно импортных, но по качеству не уступали.

Сергей Макаров продал часть импортного бизнеса соучредителю и полностью сконцентрировался на экспорте товаров для активного образа жизни. Его инвестиции в новое направление деятельности составил около 200 тыс. рублей. Ставка на экспорт оказалась столь верной и своевременной, что спустя несколько лет все могли только позавидовать прозорливости молодого бизнесмена.

«Несмотря на кризис, 2014 год дал мне возможность заняться тем, что мне безумно нравится! Сегодня “Грей шоп” продает товары для страйкбола, пейнтбола, охоты, практической стрельбы, рыбалки, косплея и даже кино. В первые годы компания росла на сто-двести процентов в год, сейчас притормозили, потому что стали достаточно большими, — говорит г-н Макаров. — География продаж обширна, востребованы товары в Евросоюзе, Японии, частично в Китае и Южной Америке, в Чили».

Такой спрос на продукцию директор компании объясняет тем, что товары из России попали в «золотую середину» по цене и качеству. Есть у зарубежных компаний ряд продуктов для страйкбола, которые иногда лучше отечественных по качеству, но в несколько раз дороже. В целом российские компании в такой отрасли, как производство экипировки и снаряжения, на шаг впереди. Для изготовления нательного белья, тактической одежды, стандартных и специальных костюмов, разгрузочных жилетов и бронежилетов, рюкзаков, шлемов, спецобуви используются современные технологические решения, новые материалы, необычные подходы. Над этим постоянно работают такие известные российские производители, как «Союзспецоснащение», «БТК Group», «Анатомия победы», Gear Craft, «Магеллан», «Элитспецобувь», SpecBoots, «Барс».

Для расширения линейки товаров «Грей шоп» постоянно ищет новых поставщиков с интересным и качественным продуктом, иногда это небольшие швейные ИП, семейные предприятия. Конечно, что-то копируется с мировых образцов, но чаще это уникальный продукт, к тому же очень привлекательный для зарубежных потребителей по цене. Китайские товары дешевле всего на 10–20%, но изготовлены из низкосортного материала, а товары из США очень завышены в цене: экипировка для страйкбола может стоить от 100 тыс. рублей. К тому же зарубежный покупатель начинает понимать: вот он держит в руках ботинки за 300 долларов — крутой бренд, красивый дизайн, но сделаны тоже в Китае, и в них заложен так

называемый «таймер на изделие», то есть через полгода они должны развалиться, чтобы их хозяин вновь пошел в магазин за обновой. А вот берцы из России за 30–40 долларов, возможно, не так красивы, но в них можно бегать, прыгать и даже плавать лет пять, и они могут потерять внешний вид, но не функциональность. Людям это нравится — получать качественный товар по приемлемой цене.

Снаряжение для активного образа жизни покупают в 16 странах.

## **Секреты экспортного бизнеса**

Сергей Макаров считает, что отечественные компании должны обратить самое пристальное внимание на внешние рынки. «Если в России большинство производителей сражаются за внутренний рынок и продажи в 50 миллионов рублей считаются для начинающей компании огромными, то за рубежом эта же компания может выйти на 500 миллионов. Или на пять миллиардов рублей, — уверен он. — Просто надо понять, что экспорт — это другие цифры и другие деньги. Россия находится в историческом моменте, когда активный экспорт дает хорошие плоды, это время нельзя упустить».

Свой экспортный опыт компания «Грей шоп» наживала методом проб и ошибок. Первое, на что они обратили внимание, — недоверие клиентов к процессу прохождения первого платежа, они боятся за свои кредитные карты, сохранность информации. Вопрос был решен так: людям предложили воспользоваться платежным сервисом Raupal: ему доверяют, и они могут быть спокойны за свои кредитки. На этапе первой покупки важно дать клиенту уверенность в безопасности, а когда он перейдет в число постоянных покупателей, то и сам может предложить другие способы оплаты.

Второй секрет успеха — налаженная работа вебсайта. В «Грей шопе» уверены, что это 40% успеха продаж. На сайте должен быть удобный интерфейс, качественные картинки с товаром, подробная информация по каждой позиции. В компании организовали огромную фотостудию площадью 50 кв. м, которая не уступает по техническому оснащению студиям владельцев передовых брендов одежды — свет, фотокамера, разработка собственных ноу-хау для упрощения фотографии и улучшения качества, а также реквизит. Общая сумма вложений — 1,5 млн рублей, фотографией занимаются два сотрудника. Клиенты высоко оценивают контент вебсайта, что напрямую отражается на продажах.

Секрет номер три — экспресс-доставка. Современный клиент не привык ждать, для него пять-шесть дней уже большой срок, а две-три недели — безумие. Он готов немного переплатить, но получить свой заказ за день-два. Параллельно покупатель на первом товаре как бы тестирует магазин: могут ли здесь быстро решить его проблему, удачно ли пройдет транзакция, отвечает ли продукт заявленным характеристикам. Как правило, никаких проблем не возникает, но этот факт должен укорениться в сознании покупателя. А потом он не только сам делает покупки, но рекомендует «Грей шоп» друзьям, родственникам.

Четвертый секрет — наличие службы поддержки, грамотная работа которой позволяет сохранить имидж компании, что для работы с зарубежными клиентами чрезвычайно важно. «Круглосуточная служба поддержки должна действительно помогать и разрешать 99 процентов ситуаций, — уверен г-н Макаров. — Допустим, человек не нашел ответа на свой вопрос, он уходит в соцсети и пишет там негативный отзыв, тут же подтягиваются другие люди и на что-

нибудь жалуются, снежный ком нарастает. А вся проблема может заключаться в том, что ему сообщение пришло в спам и он не получил трек-номер посылки». Опыт компании также показал, что в службе поддержки должен быть не только англоязычный специалист, но и франкоговорящий, потому что французы упорно не хотят переходить на английский, вплоть до общения через гугл-преводчик.

Пятый секрет — работа с соцсетями. Кажется, очевидный факт, но зарубежный клиент действительно может получить информацию о компании только через интернет, поэтому он мониторит всё: сайт, соцсети — ему надо видеть товар на людях, читать отзывы, участвовать в разных конкурсах, акциях. Только так формируется его лояльность компании и уверенность в том, что он сделал правильную покупку.

И заключительный совет от «Грей шопа»: все максимально автоматизировать, чтобы сберечь время и сократить количество сотрудников, занятых переключением бумажек с места на место и бесполезными звонками. К примеру, с момента размещения пользователем заказа на вебсайте «Грей шопа» до его сборки проходит пять-десять минут. Ежедневно здесь собирают и отправляют за границу до ста посылок, и со всем объемом работы справляются восемь человек, при годовом экспортном обороте компании в 120 млн рублей. Автоматизация шла в несколько этапов, общий объем вложений составил порядка трех-четырех миллионов рублей с учетом оборудования и разработки технологий. Есть и организационно-технические моменты: переход на сборку заказов на планшете, чтобы не расходовать бумагу и не создавать лишнего мусора, отдельный сбор мусора и связанные с этим особенности автоматизации — что-то вроде автоматического вызова мусоровоза и сдача мусора в переработку.

В настоящее время компания представлена на рынках большинства стран мира. В своей работе «Грей шопа» не ориентируется на определенные страны, только на интерес покупателя, где бы он ни жил. «С каждым клиентом надо общаться как со своим лучшим другом, и все будет хорошо — резюмирует г-н Макаров. — А также постоянно думать об усовершенствовании бизнеса. Если я за день не сделаю ничего полезного, даже какой-нибудь копеечной кнопочки не придумаю на сайте, то считаю день прожитым зря».

## **Кейс-задача 2.**

Опишите организационно-управленческие решения, которые принимались руководством компании при осуществлении международного бизнеса. Выделите аспекты, по которым принимались управленческие решения. Оцените принятые решения с позиции их эффективности. Опираясь на представленную информационную базу, выделите критерии, которые могут приниматься во внимание с целью оценки эффективности принятия организационно-управленческих решений в рамках ведения международного бизнеса?

ИСТОЧНИК информационной базы: Эксперт, №14, 2019

## **«Интерактивная динозаврия»**

*Группа компаний «Авира». Продукт: детские досуговые центры.*

Сейчас «Авира» имеет три собственные производственные площадки общей площадью 8500 кв. м, выпускающие материалы для изготовления деталей игровых площадок: в Перми, Челябинские и Ивановые. А ее специалисты могут разработать и собрать комплекс и на 4000–5000 тыс. кв. м — огромные многоярусные конструкции, где чего только нет: лабиринты, горки, механические карусели, воздушные пушки, веревочные парки, аттракционы, двигающиеся динозавры, батуты, скалодромы.

Первыми внешними рынками для компании стали страны СНГ. В пользу этого выбора, как рассудило руководство компании, говорили три обстоятельства. Во-первых, эти рынки были для предпринимателей более или менее понятны. Во-вторых, методы ведения бизнеса там схожи с российскими. И в-третьих, логистика: поставку туда можно осуществить быстро и дешево. В 2014 году «Авира» запустила рекламную кампанию. В первую же неделю поступила заявка из Казахстана. Казахстанские клиенты остановили свой выбор на этом предложении, поскольку «Авира» предлагает свою продукцию по приемлемой цене при достойном качестве. А в 2015 году на «Авиру» вышел отель из эстонской Нарвы. И в компании решили: пора охватить и европейский рынок, тем более что за время работы на отечественных клиентов в компании наработали компетенции, обеспечивающие конкурентоспособность ее продукции за рубежом. Прежде всего, это компетенции в разработке индивидуальных проектов. Только в самом начале игровые комплексы копировались из интернета. А потом компания расширилась, пригласила в штат дизайнеров, и каждый из них готов разрабатывать индивидуальный проект в соответствии с требованиями заказчика. Причем речь идет не только о технической стороне дела, хотя помещения, где размещаются досуговые комплексы, различаются по конфигурации, площади, высоте, даже полами — где-то они бетонные, а где-то наливные. Но главное — многие девелоперы, развивающие торговые центры, начали рассматривать детские комплексы как якорных арендаторов, наравне с крупными магазинами вроде «Ашана» и кинотеатрами. По некоторым оценкам, интересный игровой центр способен увеличить трафик торгового центра на 30%. Особенно актуально это стало в последние годы, когда из-за экономически неблагоприятной ситуации торговые центры с трудом привлекают арендаторов. Поэтому и просят девелоперы у «Авиры»: сделайте нам такой парк, чтобы он был плотным, размещал в себе много интересных объектов и чтобы отдача на квадратный метр с этого объекта была максимальной. Так что дизайнеры компании должны быть очень изобретательными.

Второе конкурентное преимущество — собственное производство стеклопластика и изделий из него, составляющих существенную часть игровых конструкций. Изначально оно было открыто в Перми, а недавно появилась еще одна площадка — в Челябинской области. Собственное производство позволяет поддерживать доступные цены, но не только. Благодаря качественному материалу произведенная здесь продукция выглядит привлекательно и красочно. Это не только горки, но и куклы, сказочные персонажи и другие фигуративные элементы конструкций.

Эстетика оказалась третьим преимуществом продукта компании. Валерий Чернобров замечает, что как раз отечественные заказчики оказались очень чувствительны к внешнему виду игрового оборудования, поэтому компании пришлось добиваться того, чтобы ее предложение стало, просто говоря, красивым. В итоге это помогло ей освоиться в Европе. Европейский рынок уже начали завоевывать китайцы, опираясь на свое ценовое преимущество. Однако внешний вид китайского оборудования оставляет желать лучшего.

Наконец, работа на российском рынке помогла компании обрести и четвертое преимущество — повышенную безопасность использования.

Европа дала «Авира» мощную обратную связь, новый импульс к развитию продукта. Благодаря этому она стала единственной в России компанией, предлагающей в своих досуговых центрах интерактивные объекты. Специалисты «Авиры» увидели, что европейские дети очень любят динозавров. И в ассортименте появилось инновационное решение: динозавры-аниматроники, некоторые в натуральную величину — не диплодоки, конечно. Аниматроник представляет собой металлический каркас, обтянутый искусственной кожей, которая, кстати, тоже производится на предприятиях «Авиры», с электронной начинкой, благодаря которой динозавр может шевелить головой, лапами и хвостом, издавать «страшные» звуки.

Постепенно проникая в Европу, компания находит там поставщиков оригинальных продуктов, позволяющих усовершенствовать ее продукцию: например, тканевую основу для батуты «Авира» сейчас закупает в Германии.

Однако в компании отмечают и сложности, пока мешающие быстро развивать экспансию на европейский рынок. Речь идет о том, что из России трудно понять, как лучше продвигать на нем свой продукт: «Мы пока недостаточно понимаем, как там надо рекламироваться, куда, грубо говоря, положить рубль, чтобы получить потом десять рублей валового оборота. Не понимаем, какие ресурсы доходят до людей. Поэтому мы сейчас ищем маркетолога со знанием западного рынка, чтобы он помог нам. У нас большой отдел маркетинга, 11 человек, но нужен специалист, тот, кто жил в Европе долгое время», — рассуждает Валерий Чернобров.

И все же в компании постепенно разбираются в особенностях рынка европейских стран. Например, они поняли, что пока не стоит стремиться во Францию, поскольку в этой стране не признают английский в качестве языка международного общения и не идут на контакт, если не работать с ними на французском. А в отчетах западных маркетинговых агентств увидели, что в Италии рынок слишком узкий. И в итоге не планируют там активно продвигаться, хотя и осуществляют несколько итальянских проектов. Однако, согласно тем же отчетам, недооценены рынки Норвегии и Чехии. Именно поэтому в ближайшее время «Авира» сфокусируется на этих направлениях. В Чехии уже основана компания Avirakids s.r.o., выступающая экспортной площадкой. Такое решение, считают здесь, позволяет компании наращивать международные связи и увеличивать влияние на мировом рынке.

Экспорт придает компании устойчивость.

Детские развлекательные центры «Авира» устанавливаются в 15 странах.

#### **5.1.4 Типовые задания (оценочное средство - Кейс-задание) для оценки сформированности компетенции ПК-6:**

##### **Кейс-задача 1**

Опишите организационно-управленческие решения, которые принимались руководством компании при осуществлении международного бизнеса. Выделите аспекты, по которым принимались управленческие решения. Оцените принятые решения с позиции их эффективности. Опираясь на представленную информационную базу, выделите критерии, которые могут приниматься во внимание с целью оценки эффективности принятия организационно-управленческих решений в рамках ведения международного бизнеса?

## **«РУССКИЕ КОСТЮМЫ ДЛЯ ГОЛЛИВУДА»**

### **Опыт маркетинговой деятельности компании «Грей шоп»**

Продукция — снаряжение для активного образа жизни: страйкбола, пейнтбола, рыбалки, охоты, косплея, кино. Генеральный директор — Сергей Макаров.

Экспортный оборот составляет 80% дохода, экспресс-доставка товаров осуществляется тысячам клиентов в разные уголки мира, есть информативный и качественно сделанный сайт и круглосуточная служба поддержки на двух языках — английском и французском.

### **История создания компании**

Сергей Макаров в студенческие годы увлекся игрой в страйкбол: если для друзей это было забавным развлечением, то он подошел к теме серьезно — тщательно подбирал все элементы костюма. Очень скоро всплыли проблемы подбора снаряжения, которое в России стоило дороже и было в дефиците. Он взял на себя решение этой задачи: стал завозить из Китая и Тайваня страйкбольные приводы, различные аксессуары, а потом с товарищем открыл магазин, вложив в дело 40 тыс. рублей. В конце 2014 года рубль обвалился, и уже, наоборот, стало выгодно продавать за границу российские товары, которые подешевели относительно импортных, но по качеству не уступали.

Сергей Макаров продал часть импортного бизнеса соучредителю и полностью сконцентрировался на экспорте товаров для активного образа жизни. Его инвестиции в новое направление деятельности составил около 200 тыс. рублей. Ставка на экспорт оказалась столь верной и своевременной, что спустя несколько лет все могли только позавидовать прозорливости молодого бизнесмена.

«Несмотря на кризис, 2014 год дал мне возможность заняться тем, что мне безумно нравится! Сегодня “Грей шоп” продает товары для страйкбола, пейнтбола, охоты, практической стрельбы, рыбалки, косплея и даже кино. В первые годы компания росла на сто-двести процентов в год, сейчас притормозили, потому что стали достаточно большими, — говорит г-н Макаров. — География продаж обширна, востребованы товары в Евросоюзе, Японии, частично в Китае и Южной Америке, в Чили».

Такой спрос на продукцию директор компании объясняет тем, что товары из России попали в «золотую середину» по цене и качеству. Есть у зарубежных компаний ряд продуктов для страйкбола, которые иногда лучше отечественных по качеству, но в несколько раз дороже. В целом российские компании в такой отрасли, как производство экипировки и снаряжения, на шаг впереди. Для изготовления нательного белья, тактической одежды, стандартных и специальных костюмов, разгрузочных жилетов и бронежилетов, рюкзаков, шлемов, спецобуви используются современные технологические решения, новые материалы, необычные подходы. Над этим постоянно работают такие известные российские производители, как

«Союзспецоснащение», «БТК Group», «Анатомия победы», Gear Craft, «Магеллан», «Элитспецобувь», SpecBoots, «Барс».

Для расширения линейки товаров «Грей шоп» постоянно ищет новых поставщиков с интересным и качественным продуктом, иногда это небольшие швейные ИП, семейные предприятия. Конечно, что-то копируется с мировых образцов, но чаще это уникальный продукт, к тому же очень привлекательный для зарубежных потребителей по цене. Китайские товары дешевле всего на 10–20%, но изготовлены из низкосортного материала, а товары из США очень завышены в цене: экипировка для страйкбола может стоить от 100 тыс. рублей. К тому же зарубежный покупатель начинает понимать: вот он держит в руках ботинки за 300 долларов — крутой бренд, красивый дизайн, но сделаны тоже в Китае, и в них заложен так называемый «таймер на изделие», то есть через полгода они должны развалиться, чтобы их хозяин вновь пошел в магазин за обновой. А вот берцы из России за 30–40 долларов, возможно, не так красивы, но в них можно бегать, прыгать и даже плавать лет пять, и они могут потерять внешний вид, но не функциональность. Людям это нравится — получать качественный товар по приемлемой цене.

Снаряжение для активного образа жизни покупают в 16 странах.

## **Секреты экспортного бизнеса**

Сергей Макаров считает, что отечественные компании должны обратить самое пристальное внимание на внешние рынки. «Если в России большинство производителей сражаются за внутренний рынок и продажи в 50 миллионов рублей считаются для начинающей компании огромными, то за рубежом эта же компания может выйти на 500 миллионов. Или на пять миллиардов рублей, — уверен он. — Просто надо понять, что экспорт — это другие цифры и другие деньги. Россия находится в историческом моменте, когда активный экспорт дает хорошие плоды, это время нельзя упустить».

Свой экспортный опыт компания «Грей шоп» наживала методом проб и ошибок. Первое, на что они обратили внимание, — недоверие клиентов к процессу прохождения первого платежа, они боятся за свои кредитные карты, сохранность информации. Вопрос был решен так: людям предложили воспользоваться платежным сервисом Raupal: ему доверяют, и они могут быть спокойны за свои кредитки. На этапе первой покупки важно дать клиенту уверенность в безопасности, а когда он перейдет в число постоянных покупателей, то и сам может предложить другие способы оплаты.

Второй секрет успеха — налаженная работа вебсайта. В «Грей шопе» уверены, что это 40% успеха продаж. На сайте должен быть удобный интерфейс, качественные картинки с товаром, подробная информация по каждой позиции. В компании организовали огромную фотостудию площадью 50 кв. м, которая не уступает по техническому оснащению студиям владельцев передовых брендов одежды — свет, фотокамера, разработка собственных ноу-хау для упрощения фотографии и улучшения качества, а также реквизит. Общая сумма вложений — 1,5 млн рублей, фотографией занимаются два сотрудника. Клиенты высоко оценивают контент вебсайта, что напрямую отражается на продажах.

Секрет номер три — экспресс-доставка. Современный клиент не привык ждать, для него пять-шесть дней уже большой срок, а две-три недели — безумие. Он готов немного переплатить, но

получить свой заказ за день-два. Параллельно покупатель на первом товаре как бы тестирует магазин: могут ли здесь быстро решить его проблему, удачно ли пройдет транзакция, отвечает ли продукт заявленным характеристикам. Как правило, никаких проблем не возникает, но этот факт должен укорениться в сознании покупателя. А потом он не только сам делает покупки, но рекомендует «Грей шоп» друзьям, родственникам.

Четвертый секрет — наличие службы поддержки, грамотная работа которой позволяет сохранить имидж компании, что для работы с зарубежными клиентами чрезвычайно важно. «Круглосуточная служба поддержки должна действительно помогать и разрешать 99 процентов ситуаций, — уверен г-н Макаров. — Допустим, человек не нашел ответа на свой вопрос, он уходит в соцсети и пишет там негативный отзыв, тут же подтягиваются другие люди и на что-нибудь жалуются, снежный ком нарастает. А вся проблема может заключаться в том, что ему сообщение пришло в спам и он не получил трек-номер посылки». Опыт компании также показал, что в службе поддержки должен быть не только англоязычный специалист, но и франкоговорящий, потому что французы упорно не хотят переходить на английский, вплоть до общения через гугл-преводчик.

Пятый секрет — работа с соцсетями. Кажется, очевидный факт, но зарубежный клиент действительно может получить информацию о компании только через интернет, поэтому он мониторит всё: сайт, соцсети — ему надо видеть товар на людях, читать отзывы, участвовать в разных конкурсах, акциях. Только так формируется его лояльность компании и уверенность в том, что он сделал правильную покупку.

И заключительный совет от «Грей шопа»: все максимально автоматизировать, чтобы сберечь время и сократить количество сотрудников, занятых переключением бумажек с места на место и бесполезными звонками. К примеру, с момента размещения пользователем заказа на вебсайте «Грей шопа» до его сборки проходит пять-десять минут. Ежедневно здесь собирают и отправляют за границу до ста посылок, и со всем объемом работы справляются восемь человек, при годовом экспортном обороте компании в 120 млн рублей. Автоматизация шла в несколько этапов, общий объем вложений составил порядка трех-четырех миллионов рублей с учетом оборудования и разработки технологий. Есть и организационно-технические моменты: переход на сборку заказов на планшете, чтобы не расходовать бумагу и не создавать лишнего мусора, отдельный сбор мусора и связанные с этим особенности автоматизации — что-то вроде автоматического вызова мусоровоза и сдача мусора в переработку.

В настоящее время компания представлена на рынках большинства стран мира. В своей работе «Грей шоп» не ориентируется на определенные страны, только на интерес покупателя, где бы он ни жил. «С каждым клиентом надо общаться как со своим лучшим другом, и все будет хорошо — резюмирует г-н Макаров. — А также постоянно думать об усовершенствовании бизнеса. Если я за день не сделаю ничего полезного, даже какой-нибудь копеечной кнопочки не придумаю на сайте, то считаю день прожитым зря».

## **Кейс-задача 2.**

Опишите организационно-управленческие решения, которые принимались руководством компании при осуществлении международного бизнеса. Выделите аспекты, по которым принимались управленческие решения. Оцените принятые решения с позиции их эффективности. Опираясь на представленную информационную базу, выделите критерии,

которые могут приниматься во внимание с целью оценки эффективности принятия организационно-управленческих решений в рамках ведения международного бизнеса?

ИСТОЧНИК информационной базы: Эксперт, №14, 2019

## **«Интерактивная динозаврия»**

*Группа компаний «Авира». Продукт: детские досуговые центры.*

Сейчас «Авира» имеет три собственные производственные площадки общей площадью 8500 кв. м, выпускающие материалы для изготовления деталей игровых площадок: в Перми, Челябинские и Иванове. А ее специалисты могут разработать и собрать комплекс и на 4000–5000 тыс. кв. м — огромные многоярусные конструкции, где чего только нет: лабиринты, горки, механические карусели, воздушные пушки, веревочные парки, аттракционы, двигающиеся динозавры, батуты, скалодромы.

Первыми внешними рынками для компании стали страны СНГ. В пользу этого выбора, как рассудило руководство компании, говорили три обстоятельства. Во-первых, эти рынки были для предпринимателей более или менее понятны. Во-вторых, методы ведения бизнеса там схожи с российскими. И в-третьих, логистика: поставку туда можно осуществить быстро и дешево. В 2014 году «Авира» запустила рекламную кампанию. В первую же неделю поступила заявка из Казахстана. Казахстанские клиенты остановили свой выбор на этом предложении, поскольку «Авира» предлагает свою продукцию по приемлемой цене при достойном качестве. А в 2015 году на «Авиру» вышел отель из эстонской Нарвы. И в компании решили: пора охватить и европейский рынок, тем более что за время работы на отечественных клиентов в компании наработали компетенции, обеспечивающие конкурентоспособность ее продукции за рубежом. Прежде всего, это компетенции в разработке индивидуальных проектов. Только в самом начале игровые комплексы копировались из интернета. А потом компания расширилась, пригласила в штат дизайнеров, и каждый из них готов разрабатывать индивидуальный проект в соответствии с требованиями заказчика. Причем речь идет не только о технической стороне дела, хотя помещения, где размещаются досуговые комплексы, различаются по конфигурации, площади, высоте, даже полами — где-то они бетонные, а где-то наливные. Но главное — многие девелоперы, развивающие торговые центры, начали рассматривать детские комплексы как якорных арендаторов, наравне с крупными магазинами вроде «Ашана» и кинотеатрами. По некоторым оценкам, интересный игровой центр способен увеличить трафик торгового центра на 30%. Особенно актуально это стало в последние годы, когда из-за экономически неблагоприятной ситуации торговые центры с трудом привлекают арендаторов. Поэтому и просят девелоперы у «Авиры»: сделайте нам такой парк, чтобы он был плотным, размещал в себе много интересных объектов и чтобы отдача на квадратный метр с этого объекта была максимальной. Так что дизайнеры компании должны быть очень изобретательными.

Второе конкурентное преимущество — собственное производство стеклопластика и изделий из него, составляющих существенную часть игровых конструкций. Изначально оно было открыто в Перми, а недавно появилась еще одна площадка — в Челябинской области. Собственное производство позволяет поддерживать доступные цены, но не только. Благодаря качественному

материалу произведенная здесь продукция выглядит привлекательно и красочно. Это не только горки, но и куклы, сказочные персонажи и другие фигуративные элементы конструкций.

Эстетика оказалась третьим преимуществом продукта компании. Валерий Чернобров замечает, что как раз отечественные заказчики оказались очень чувствительны к внешнему виду игрового оборудования, поэтому компании пришлось добиваться того, чтобы ее предложение стало, просто говоря, красивым. В итоге это помогло ей освоиться в Европе. Европейский рынок уже начали завоевывать китайцы, опираясь на свое ценовое преимущество. Однако внешний вид китайского оборудования оставляет желать лучшего.

Наконец, работа на российском рынке помогла компании обрести и четвертое преимущество — повышенную безопасность использования.

Европа дала «Авира» мощную обратную связь, новый импульс к развитию продукта. Благодаря этому она стала единственной в России компанией, предлагающей в своих досуговых центрах интерактивные объекты. Специалисты «Авиры» увидели, что европейские дети очень любят динозавров. И в ассортименте появилось инновационное решение: динозавры-аниматроники, некоторые в натуральную величину — не диплодоки, конечно. Аниматроник представляет собой металлический каркас, обтянутый искусственной кожей, которая, кстати, тоже производится на предприятиях «Авиры», с электронной начинкой, благодаря которой динозавр может шевелить головой, лапами и хвостом, издавать «страшные» звуки.

Постепенно проникая в Европу, компания находит там поставщиков оригинальных продуктов, позволяющих усовершенствовать ее продукцию: например, тканевую основу для батуты «Авира» сейчас закупает в Германии.

Однако в компании отмечают и сложности, пока мешающие быстро развивать экспансию на европейский рынок. Речь идет о том, что из России трудно понять, как лучше продвигать на нем свой продукт: «Мы пока недостаточно понимаем, как там надо рекламироваться, куда, грубо говоря, положить рубль, чтобы получить потом десять рублей валового оборота. Не понимаем, какие ресурсы доходят до людей. Поэтому мы сейчас ищем маркетолога со знанием западного рынка, чтобы он помог нам. У нас большой отдел маркетинга, 11 человек, но нужен специалист, тот, кто жил в Европе долгое время», — рассуждает Валерий Чернобров.

И все же в компании постепенно разбираются в особенностях рынка европейских стран. Например, они поняли, что пока не стоит стремиться во Францию, поскольку в этой стране не признают английский в качестве языка международного общения и не идут на контакт, если не работать с ними на французском. А в отчетах западных маркетинговых агентств увидели, что в Италии рынок слишком узкий. И в итоге не планируют там активно продвигаться, хотя и осуществляют несколько итальянских проектов. Однако, согласно тем же отчетам, недооценены рынки Норвегии и Чехии. Именно поэтому в ближайшее время «Авира» сфокусируется на этих направлениях. В Чехии уже основана компания Avirakids s.r.o., выступающая экспортной площадкой. Такое решение, считают здесь, позволяет компании наращивать международные связи и увеличивать влияние на мировом рынке.

Экспорт придает компании устойчивость.

Детские развлекательные центры «Авира» устанавливаются в 15 странах.

**Критерии оценивания (оценочное средство - Кейс-задание)**

Оценка	Критерии оценивания
превосходно	Студент демонстрирует полные и глубокие знания теоретического материала курса, уверенно применяет полученные знания на практике, приобрёл умение быстро ориентироваться в содержании материала, понимает и умеет логично и последовательно разъяснить смысл своего ответа, доказать необходимость использования тех или иных теоретических положений, аргументированно и корректно отстаивает свою позицию, во всех случаях способен предложить альтернативные варианты решения проблемы
отлично	Студент демонстрирует полные и глубокие знания теоретического материала курса, уверенно применяет полученные знания на практике, приобрёл умение быстро ориентироваться в содержании материала, понимает и умеет логично и последовательно разъяснить смысл своего ответа, доказать необходимость использования тех или иных теоретических положений, аргументированно и корректно отстаивает свою позицию, в более чем 50% случаев способен предложить альтернативные варианты решения проблемы
очень хорошо	Студент демонстрирует знание теоретического материала, но применение теоретических положений на практике вызывает несущественные затруднения, связанные с аргументацией своей позиции. Обучающийся в полной мере понимает суть проблемы. Основные требования к заданию выполнены. В более чем 50% случаев способен предложить альтернативные варианты решения проблемы
хорошо	Студент демонстрирует знание теоретического материала, но применение теоретических положений на практике вызывает некоторые затруднения, связанные с аргументацией своей позиции. Обучающийся в полной мере понимает суть проблемы. Основные требования к заданию выполнены. В принципе способен предложить альтернативные варианты решения проблемы
удовлетворительно	Студент обладает знанием необходимого минимума теоретического материала, способен дать ответ не менее, чем на 50% поставленных заданий, но не способен аргументированно излагать свою позицию, не видит альтернативных вариантов разрешения проблемной ситуации, не может последовательно изложить суть решения
неудовлетворительно	Студент не обладает знанием требуемым объёмом знаний теоретического материала, способен дать ответ менее, чем на 50% поставленных заданий, не способен аргументированно излагать свою позицию, не видит альтернативных вариантов разрешения проблемной ситуации, не может последовательно изложить суть решения
плохо	Студент не обладает требуемым объёмом знаний теоретического материала и не может решить практическое задание

### 5.1.5 Типовые задания (оценочное средство - Практическое задание) для оценки сформированности компетенции УК-1:

#### Задание 1.

На основе собранной информации по странам в рамках подходов к разработке и принятию управленческих решений в международном бизнесе презентуйте результаты по степени сложности ведения деятельности в той или иной стране.

В презентации необходимо отразить функциональный, ситуационный и рисковый подходы к ведению международного бизнеса в рассматриваемых культурах.

Функциональный подход: проведение сравнительного анализа в страновом/континентальном аспекте по различию функций планирования, мотивации, организации и контроля.

Ситуационный подход: определение ситуационных факторов в страновом/континентальном аспекте, оказывающих влияние на разработку международной стратегии, т.е. определение ситуационных факторов, которые бы повлияли на ведение международной деятельности в той или иной стране; рассредоточение выделенных факторов по степени значимости для компании. Факторы необходимо разделить по уровням: глобальный (международный), макро- уровень (национальный), мезо – уровень (отраслевой), микро-уровень (уровень компании). Компания выбирается студентами самостоятельно.

Рисковый подход: выделение из ситуационных факторов тех, которые представляют наибольший риск международной деятельности компании. Факторы необходимо разделить по уровням: глобальный (международный), макро- уровень (национальный), мезо – уровень (отраслевой), микро-уровень (уровень компании).

#### Функциональный подход

Особенности функции планирования в различных культурах

Страна (континент)	Функция планирования
Европа	
Северная Европа	
Англосаксонская Европа	
Центральная Европа	
Средиземноморская Европа	
Америка	

Северная Америка	
Южная Америка	
Азия	
Западная Азия	
Центральная Азия	
Восточная Азия	
Северная Азия	
Юго-Восточная Азия	
Африка	
Южная Африка	
Северная Африка	
Восточная Африка	
Западная Африка	
Австралия	
Австралия	

Особенности функции мотивации в различных культурах

Страна (континент)	Функция мотивации
Европа	
Северная Европа	
Англосаксонская Европа	
Центральная Европа	

Средиземноморская Европа	
Америка	
Северная Америка	
Южная Америка	
Азия	
Западная Азия	
Центральная Азия	
Восточная Азия	
Северная Азия	
Юго-Восточная Азия	
Африка	
Южная Африка	
Северная Африка	
Восточная Африка	
Западная Африка	
Австралия	
Австралия	

#### Особенности функции организации в различных культурах

Страна (континент)	Организация структуры управления	Организация процесса принятия решений	Организация процесса коммуникаций
Европа			

Северная Европа			
Англосаксонская Европа			
Центральная Европа			
Средиземноморская Европа			
Америка			
Северная Америка			
Южная Америка			
Азия			
Западная Азия			
Центральная Азия			
Восточная Азия			
Северная Азия			
Юго-Восточная Азия			
Африка			
Южная Африка			
Северная Африка			
Восточная Африка			
Западная Африка			
Австралия			

Австралия			
-----------	--	--	--

Особенности функции контроля в различных культурах

Страна (континент)	Функция контроля
Европа	
Северная Европа	
Англосаксонская Европа	
Центральная Европа	
Средиземноморская Европа	
Америка	
Северная Америка	
Южная Америка	
Азия	
Западная Азия	
Центральная Азия	
Восточная Азия	
Северная Азия	
Юго-Восточная Азия	
Африка	
Южная Африка	
Северная Африка	
Восточная Африка	
Западная Африка	

Австралия	
Австралия	

### **Ситуационный подход**

Факторы глобального (международного уровня)...

Факторы макро-уровня (национального уровня)...

Факторы мезо-уровня (отраслевого уровня)...

Факторы микро-уровня (уровня компании)...

### **Рисковый подход**

Факторы глобального (международного уровня)...

Факторы макро-уровня (национального уровня)...

Факторы мезо-уровня (отраслевого уровня)...

Факторы микро-уровня (уровня компании)...

### **Задание 2.**

1. Составить систему факторов по трем аспектам современной международной среды ведения бизнеса:

1) Сложность внешней среды

В рамках данной тенденции необходимо прописать совокупность факторов глобального, странового и отраслевого уровней, с которыми может столкнуться бизнес. Факторы глобального и странового уровней разделите на подсистемы (экономическая, социокультурная и др.)

По факторам глобального уровня определите последствия как положительные, так и отрицательный для компаний, планирующих или уже осуществляющих деятельность в глобальной среде.

2) Взаимозависимость факторов внешней среды

В рамках данной характеристики необходимо определить возможные причинно-следственные связи между факторами разных уровней и в некоторых случаях между факторами одного и того же уровня. Отрадите взаимосвязи, как прямые, так и обратные на схеме. Выявленные взаимосвязи надо уметь объяснять.

3) Неуправляемость внешней среды

Компания может влиять только на отраслевой уровень факторов. Пропишите возможные влияния с последствиями.

### **Задание 3.**

Подготовьте презентацию по современной глобальной тенденции - цифровизация экономики. Задание выполняется в мини-группах по 2 студента.

Необходимые разделы в презентации:

- 1) Суть глобальной тенденции и цель ее глобального распространения (общий слайд)
- 2) Влияние данной тенденции на развитие страны на разные подсистемы: политико-законодательную, экономическую, социокультурную, технолого-экологическую (общий слайд)
- 3) Преимущества и недостатки данной тенденции (общий слайд)
- 4) Специфика цифровизации в рамках конкретной модели (т.е. в рамках модели "Общество 5.0" в Японии, модель "Индустрия 4.0 в Германии и т.д. по тем странам, которые были определены на занятии).
- 5) Влияние данной тенденции на развитие соответствующей страны: какие сферы задействованы этой тенденцией в стране, начало внедрения аспектов цифровизации в стране (когда и в какой области), возможные положительные и отрицательные последствия, оценка возможности повысить конкурентоспособность на мировом рынке.

#### **5.1.6 Типовые задания (оценочное средство - Практическое задание) для оценки сформированности компетенции УК-2:**

##### **Задание 1.**

На основе собранной информации по странам в рамках подходов к разработке и принятию управленческих решений в международном бизнесе презентуйте результаты по степени сложности ведения деятельности в той или иной стране.

В презентации необходимо отразить функциональный, ситуационный и рисковый подходы к ведению международного бизнеса в рассматриваемых культурах.

Функциональный подход: проведение сравнительного анализа в страновом/континентальном аспекте по различию функций планирования, мотивации, организации и контроля.

Ситуационный подход: определение ситуационных факторов в страновом/континентальном аспекте, оказывающих влияние на разработку международной стратегии, т.е. определение ситуационных факторов, которые бы повлияли на ведение международной деятельности в той или иной стране; рассредоточение выделенных факторов по степени значимости для компании. Факторы необходимо разделить по уровням: глобальный (международный), макро- уровень (национальный), мезо – уровень (отраслевой), микро-уровень (уровень компании). Компания выбирается студентами самостоятельно.

Рисковый подход: выделение из ситуационных факторов тех, которые представляют наибольший риск международной деятельности компании. Факторы необходимо разделить по уровням: глобальный (международный), макро- уровень (национальный), мезо – уровень (отраслевой), микро-уровень (уровень компании).

Функциональный подход

Особенности функции планирования в различных культурах

Страна (континент)	Функция планирования
Европа	
Северная Европа	
Англосаксонская Европа	
Центральная Европа	
Средиземноморская Европа	
Америка	
Северная Америка	
Южная Америка	
Азия	
Западная Азия	
Центральная Азия	
Восточная Азия	
Северная Азия	
Юго-Восточная Азия	
Африка	
Южная Африка	
Северная Африка	
Восточная Африка	
Западная Африка	

Австралия	
Австралия	

Особенности функции мотивации в различных культурах

Страна (континент)	Функция мотивации
Европа	
Северная Европа	
Англосаксонская Европа	
Центральная Европа	
Средиземноморская Европа	
Америка	
Северная Америка	
Южная Америка	
Азия	
Западная Азия	
Центральная Азия	
Восточная Азия	
Северная Азия	
Юго-Восточная Азия	
Африка	
Южная Африка	
Северная Африка	

Восточная Африка	
Западная Африка	
Австралия	
Австралия	

Особенности функции организации в различных культурах

Страна (континент)	Организация структуры управления	Организация процесса принятия решений	Организация процесса коммуникаций
Европа			
Северная Европа			
Англосаксонская Европа			
Центральная Европа			
Средиземноморская Европа			
Америка			
Северная Америка			
Южная Америка			
Азия			
Западная Азия			
Центральная Азия			

Восточная Азия			
Северная Азия			
Юго-Восточная Азия			
Африка			
Южная Африка			
Северная Африка			
Восточная Африка			
Западная Африка			
Австралия			
Австралия			

Особенности функции контроля в различных культурах

Страна (континент)	Функция контроля
Европа	
Северная Европа	
Англосаксонская Европа	
Центральная Европа	
Средиземноморская Европа	
Америка	
Северная Америка	
Южная Америка	
Азия	
Западная Азия	

Центральная Азия	
Восточная Азия	
Северная Азия	
Юго-Восточная Азия	
Африка	
Южная Африка	
Северная Африка	
Восточная Африка	
Западная Африка	
Австралия	
Австралия	

### **Ситуационный подход**

Факторы глобального (международного уровня)...

Факторы макро-уровня (национального уровня)...

Факторы мезо-уровня (отраслевого уровня)...

Факторы микро-уровня (уровня компании)...

### **Рисковый подход**

Факторы глобального (международного уровня)...

Факторы макро-уровня (национального уровня)...

Факторы мезо-уровня (отраслевого уровня)...

Факторы микро-уровня (уровня компании)...

## **Задание 2.**

1. Составить систему факторов по трем аспектам современной международной среды ведения бизнеса:

1) Сложность внешней среды

В рамках данной тенденции необходимо прописать совокупность факторов глобального, странового и отраслевого уровней, с которыми может столкнуться бизнес. Факторы глобального и странового уровней разделите на подсистемы (экономическая, социокультурная и др.)

По факторам глобального уровня определите последствия как положительные, так и отрицательный для компаний, планирующих или уже осуществляющих деятельность в глобальной среде.

2) Взаимозависимость факторов внешней среды

В рамках данной характеристики необходимо определить возможные причинно-следственные связи между факторами разных уровней и в некоторых случаях между факторами одного и того же уровня. Отрадите взаимосвязи, как прямые, так и обратные на схеме. Выявленные взаимосвязи надо уметь объяснять.

3) Неуправляемость внешней среды

Компания может влиять только на отраслевой уровень факторов. Пропишите возможные влияния с последствиями.

## **Задание 3.**

Подготовьте презентацию по современной глобальной тенденции - цифровизация экономики. Задание выполняется в мини-группах по 2 студента.

Необходимые разделы в презентации:

1) Суть глобальной тенденции и цель ее глобального распространения (общий слайд)

2) Влияние данной тенденции на развитие страны на разные подсистемы: политико-законодательную, экономическую, социокультурную, технолого-экологическую (общий слайд)

3) Преимущества и недостатки данной тенденции (общий слайд)

4) Специфика цифровизации в рамках конкретной модели (т.е. в рамках модели "Общество 5.0" в Японии, модель "Индустрия 4.0 в Германии и т.д. по тем странам, которые были определены на занятии).

5) Влияние данной тенденции на развитие соответствующей страны: какие сферы задействованы этой тенденцией в стране, начало внедрения аспектов цифровизации в стране (когда и в какой области), возможные положительные и отрицательные последствия, оценка возможности повысить конкурентоспособность на мировом рынке.

### **5.1.7 Типовые задания (оценочное средство - Практическое задание) для оценки сформированности компетенции ПК-1:**

#### **Задание 1.**

На основе собранной информации по странам в рамках подходов к разработке и принятию управленческих решений в международном бизнесе презентуйте результаты по степени сложности ведения деятельности в той или иной стране.

В презентации необходимо отразить функциональный, ситуационный и рисковый подходы к ведению международного бизнеса в рассматриваемых культурах.

Функциональный подход: проведение сравнительного анализа в страновом/континентальном аспекте по различию функций планирования, мотивации, организации и контроля.

Ситуационный подход: определение ситуационных факторов в страновом/континентальном аспекте, оказывающих влияние на разработку международной стратегии, т.е. определение ситуационных факторов, которые бы повлияли на ведение международной деятельности в той или иной стране; рассредоточение выделенных факторов по степени значимости для компании. Факторы необходимо разделить по уровням: глобальный (международный), макро- уровень (национальный), мезо – уровень (отраслевой), микро-уровень (уровень компании). Компания выбирается студентами самостоятельно.

Рисковый подход: выделение из ситуационных факторов тех, которые представляют наибольший риск международной деятельности компании. Факторы необходимо разделить по уровням: глобальный (международный), макро- уровень (национальный), мезо – уровень (отраслевой), микро-уровень (уровень компании).

### **Функциональный подход**

Особенности функции планирования в различных культурах

Страна (континент)	Функция планирования
Европа	
Северная Европа	
Англосаксонская Европа	
Центральная Европа	
Средиземноморская Европа	
Америка	
Северная Америка	
Южная Америка	
Азия	
Западная Азия	

Центральная Азия	
Восточная Азия	
Северная Азия	
Юго-Восточная Азия	
Африка	
Южная Африка	
Северная Африка	
Восточная Африка	
Западная Африка	
Австралия	
Австралия	

#### Особенности функции мотивации в различных культурах

Страна (континент)	Функция мотивации
Европа	
Северная Европа	
Англосаксонская Европа	
Центральная Европа	
Средиземноморская Европа	
Америка	
Северная Америка	
Южная Америка	

Азия	
Западная Азия	
Центральная Азия	
Восточная Азия	
Северная Азия	
Юго-Восточная Азия	
Африка	
Южная Африка	
Северная Африка	
Восточная Африка	
Западная Африка	
Австралия	
Австралия	

#### Особенности функции организации в различных культурах

Страна (континент)	Организация структуры управления	Организация процесса принятия решений	Организация процесса коммуникаций
Европа			
Северная Европа			
Англосаксонская Европа			
Центральная Европа			

Средиземноморская Европа			
Америка			
Северная Америка			
Южная Америка			
Азия			
Западная Азия			
Центральная Азия			
Восточная Азия			
Северная Азия			
Юго-Восточная Азия			
Африка			
Южная Африка			
Северная Африка			
Восточная Африка			
Западная Африка			
Австралия			
Австралия			

Особенности функции контроля в различных культурах

Страна (континент)	Функция контроля
Европа	

Северная Европа	
Англосаксонская Европа	
Центральная Европа	
Средиземноморская Европа	
Америка	
Северная Америка	
Южная Америка	
Азия	
Западная Азия	
Центральная Азия	
Восточная Азия	
Северная Азия	
Юго-Восточная Азия	
Африка	
Южная Африка	
Северная Африка	
Восточная Африка	
Западная Африка	
Австралия	
Австралия	

## **Ситуационный подход**

Факторы глобального (международного уровня)...

Факторы макро-уровня (национального уровня)...

Факторы мезо-уровня (отраслевого уровня)...

Факторы микро-уровня (уровня компании)...

## **Рисковый подход**

Факторы глобального (международного уровня)...

Факторы макро-уровня (национального уровня)...

Факторы мезо-уровня (отраслевого уровня)...

Факторы микро-уровня (уровня компании)...

## **Задание 2.**

1. Составить систему факторов по трем аспектам современной международной среды ведения бизнеса:

1) Сложность внешней среды

В рамках данной тенденции необходимо прописать совокупность факторов глобального, странового и отраслевого уровней, с которыми может столкнуться бизнес. Факторы глобального и странового уровней разделите на подсистемы (экономическая, социокультурная и др.)

По факторам глобального уровня определите последствия как положительные, так и отрицательный для компаний, планирующих или уже осуществляющих деятельность в глобальной среде.

2) Взаимозависимость факторов внешней среды

В рамках данной характеристики необходимо определить возможные причинно-следственные связи между факторами разных уровней и в некоторых случаях между факторами одного и того же уровня. Отрадите взаимосвязи, как прямые, так и обратные на схеме. Выявленные взаимосвязи надо уметь объяснять.

3) Неуправляемость внешней среды

Компания может влиять только на отраслевой уровень факторов. Пропишите возможные влияния с последствиями.

## **Задание 3.**

Подготовьте презентацию по современной глобальной тенденции - цифровизация экономики. Задание выполняется в мини-группах по 2 студента.

Необходимые разделы в презентации:

- 1) Суть глобальной тенденции и цель ее глобального распространения (общий слайд)
- 2) Влияние данной тенденции на развитие страны на разные подсистемы: политико-законодательную, экономическую, социокультурную, технолого-экологическую (общий слайд)
- 3) Преимущества и недостатки данной тенденции (общий слайд)
- 4) Специфика цифровизации в рамках конкретной модели (т.е. в рамках модели "Общество 5.0" в Японии, модель "Индустрия 4.0 в Германии и т.д. по тем странам, которые были определены на занятии).
- 5) Влияние данной тенденции на развитие соответствующей страны: какие сферы задействованы этой тенденцией в стране, начало внедрения аспектов цифровизации в стране (когда и в какой области), возможные положительные и отрицательные последствия, оценка возможности повысить конкурентоспособность на мировом рынке.

#### **5.1.8 Типовые задания (оценочное средство - Практическое задание) для оценки сформированности компетенции ПК-6:**

##### **Задание 1.**

На основе собранной информации по странам в рамках подходов к разработке и принятию управленческих решений в международном бизнесе презентуйте результаты по степени сложности ведения деятельности в той или иной стране.

В презентации необходимо отразить функциональный, ситуационный и рисковый подходы к ведению международного бизнеса в рассматриваемых культурах.

Функциональный подход: проведение сравнительного анализа в страновом/континентальном аспекте по различию функций планирования, мотивации, организации и контроля.

Ситуационный подход: определение ситуационных факторов в страновом/континентальном аспекте, оказывающих влияние на разработку международной стратегии, т.е. определение ситуационных факторов, которые бы повлияли на ведение международной деятельности в той или иной стране; рассредоточение выделенных факторов по степени значимости для компании. Факторы необходимо разделить по уровням: глобальный (международный), макро- уровень (национальный), мезо – уровень (отраслевой), микро-уровень (уровень компании). Компания выбирается студентами самостоятельно.

Рисковый подход: выделение из ситуационных факторов тех, которые представляют наибольший риск международной деятельности компании. Факторы необходимо разделить по уровням: глобальный (международный), макро- уровень (национальный), мезо – уровень (отраслевой), микро-уровень (уровень компании).

#### **Функциональный подход**

Особенности функции планирования в различных культурах

Страна (континент)	Функция планирования

Европа	
Северная Европа	
Англосаксонская Европа	
Центральная Европа	
Средиземноморская Европа	
Америка	
Северная Америка	
Южная Америка	
Азия	
Западная Азия	
Центральная Азия	
Восточная Азия	
Северная Азия	
Юго-Восточная Азия	
Африка	
Южная Африка	
Северная Африка	
Восточная Африка	
Западная Африка	
Австралия	
Австралия	

Особенности функции мотивации в различных культурах

Страна (континент)	Функция мотивации
Европа	
Северная Европа	
Англосаксонская Европа	
Центральная Европа	
Средиземноморская Европа	
Америка	
Северная Америка	
Южная Америка	
Азия	
Западная Азия	
Центральная Азия	
Восточная Азия	
Северная Азия	
Юго-Восточная Азия	
Африка	
Южная Африка	
Северная Африка	
Восточная Африка	
Западная Африка	
Австралия	

Австралия	
-----------	--

Особенности функции организации в различных культурах

Страна (континент)	Организация структуры управления	Организация процесса принятия решений	Организация процесса коммуникаций
Европа			
Северная Европа			
Англосаксонская Европа			
Центральная Европа			
Средиземноморская Европа			
Америка			
Северная Америка			
Южная Америка			
Азия			
Западная Азия			
Центральная Азия			
Восточная Азия			
Северная Азия			
Юго-Восточная Азия			
Африка			

Южная Африка			
Северная Африка			
Восточная Африка			
Западная Африка			
Австралия			
Австралия			

#### Особенности функции контроля в различных культурах

Страна (континент)	Функция контроля
Европа	
Северная Европа	
Англосаксонская Европа	
Центральная Европа	
Средиземноморская Европа	
Америка	
Северная Америка	
Южная Америка	
Азия	
Западная Азия	
Центральная Азия	
Восточная Азия	
Северная Азия	
Юго-Восточная Азия	

Африка	
Южная Африка	
Северная Африка	
Восточная Африка	
Западная Африка	
Австралия	
Австралия	

### **Ситуационный подход**

Факторы глобального (международного уровня)...

Факторы макро-уровня (национального уровня)...

Факторы мезо-уровня (отраслевого уровня)...

Факторы микро-уровня (уровня компании)...

### **Рисковый подход**

Факторы глобального (международного уровня)...

Факторы макро-уровня (национального уровня)...

Факторы мезо-уровня (отраслевого уровня)...

Факторы микро-уровня (уровня компании)...

### **Задание 2.**

1. Составить систему факторов по трем аспектам современной международной среды ведения бизнеса:

1) Сложность внешней среды

В рамках данной тенденции необходимо прописать совокупность факторов глобального, странового и отраслевого уровней, с которыми может столкнуться бизнес. Факторы глобального и странового уровней разделите на подсистемы (экономическая, социокультурная

и др.)

По факторам глобального уровня определите последствия как положительные, так и отрицательный для компаний, планирующих или уже осуществляющих деятельность в глобальной среде.

2) Взаимозависимость факторов внешней среды

В рамках данной характеристики необходимо определить возможные причинно-следственные связи между факторами разных уровней и в некоторых случаях между факторами одного и того же уровня. Отрадите взаимосвязи, как прямые, так и обратные на схеме. Выявленные взаимосвязи надо уметь объяснять.

3) Неуправляемость внешней среды

Компания может влиять только на отраслевой уровень факторов. Пропишите возможные влияния с последствиями.

### Задание 3.

Подготовьте презентацию по современной глобальной тенденции - цифровизация экономики. Задание выполняется в мини-группах по 2 студента.

Необходимые разделы в презентации:

- 1) Суть глобальной тенденции и цель ее глобального распространения (общий слайд)
- 2) Влияние данной тенденции на развитие страны на разные подсистемы: политико-законодательную, экономическую, социокультурную, технологическую-экологическую (общий слайд)
- 3) Преимущества и недостатки данной тенденции (общий слайд)
- 4) Специфика цифровизации в рамках конкретной модели (т.е. в рамках модели "Общество 5.0" в Японии, модель "Индустрия 4.0 в Германии и т.д. по тем странам, которые были определены на занятии).
- 5) Влияние данной тенденции на развитие соответствующей страны: какие сферы задействованы этой тенденцией в стране, начало внедрения аспектов цифровизации в стране (когда и в какой области), возможные положительные и отрицательные последствия, оценка возможности повысить конкурентоспособность на мировом рынке

### Критерии оценивания (оценочное средство - Практическое задание)

Оценка	Критерии оценивания
превосходно	Задание выполнено в полном объеме (все поставленные задачи решены), ответ логичен и обоснован, студент отвечает четко и последовательно, показывает глубокое знание основного и дополнительного материала
отлично	Задание выполнено в полном объеме (все поставленные задачи решены), ответ логичен и обоснован, студент отвечает четко и последовательно, показывает глубокое знание основного материала
очень хорошо	Задание выполнено в полном объеме (все поставленные задачи решены), ответ логичен и обоснован, студент отвечает четко и последовательно, показывает глубокое знание материала, допущено не более 2 неточностей не принципиального характера

Оценка	Критерии оценивания
хорошо	Задание выполнено в полном объеме (все поставленные задачи решены), ответ логичен и обоснован, допущены неточности непринципиального характера, но студент показывает систему знаний по теме своими ответами на поставленные вопросы
удовлетворительно	Задание выполнено не в полном объеме (решено более 50% поставленных задач), но студент допускает ошибки, нарушена последовательность ответа, но в целом раскрывает содержание основного материала
неудовлетворительно	Задание выполнено не в полном объеме (решено менее 50% поставленных задач), студент дает неверную информацию при ответе на поставленные задачи, допускает грубые ошибки при толковании материала, демонстрирует незнание основных терминов и понятий
плохо	Задание не выполнено, студент демонстрирует полное незнание материала

#### **5.1.9 Типовые задания (оценочное средство - Тест) для оценки сформированности компетенции УК-1:**

1. Управленческие решения относительно сценариев деятельности на рынке на основе сценарного моделирования принимаются по анализу \_\_\_\_\_уровней факторов:

- 1) 2
- 2) 3
- 3) 4
- 4) 5

2. Технология разработки управленческого решения, предполагающая вторичную роль руководителя, является

- 1) программно – целевой
- 2) регламентной
- 3) инициативно – целевой
- 4) процессорной

3. Технология разработки управленческого решения, ориентированная на квалификацию руководителя, выдавшего задание, и исполнителя, является

- 1) программно – целевой
- 2) регламентной
- 3) инициативно – целевой

4) процессорной

4. Установите последовательность составляющих элементов при принятии управленческого решения на первом его этапе

- 1) выявление проблемной ситуации
  - 2) диагностика проблемы
  - 3) постановка проблемы
  - 4) анализ ситуации
- 1) 3241 2) 4123 3) 4132 4) 1423

5. Установите последовательность составляющих элементов при принятии управленческого решения на втором его этапе

- 1) генерирование альтернативных вариантов решений
  - 2) разработка сценариев развития ситуации
  - 3) постановка задачи
  - 4) экспертная оценка основных вариантов управленческих решений
- 1) 3214 2) 3142 3) 3124 4) 2341

**5.1.10 Типовые задания (оценочное средство - Тест) для оценки сформированности компетенции УК-2:**

1. Управленческие решения относительно сценариев деятельности на рынке на основе сценарного моделирования принимаются по анализу \_\_\_\_\_уровней факторов:

- 1) 2
- 2) 3
- 3) 4
- 4) 5

2. Технология разработки управленческого решения, предполагающая вторичную роль руководителя, является

- 1) программно – целевой
- 2) регламентной
- 3) инициативно – целевой
- 4) процессорной

3. Технология разработки управленческого решения, ориентированная на квалификацию руководителя, выдавшего задание, и исполнителя, является

- 1) программно – целевой
- 2) регламентной
- 3) инициативно – целевой
- 4) процессорной

4. Установите последовательность составляющих элементов при принятии управленческого решения на первом его этапе

- 1) выявление проблемной ситуации
- 2) диагностика проблемы
- 3) постановка проблемы
- 4) анализ ситуации

- 1) 3241 2) 4123 3) 4132 4) 1423

5. Установите последовательность составляющих элементов при принятии управленческого решения на втором его этапе

- 1) генерирование альтернативных вариантов решений
- 2) разработка сценариев развития ситуации
- 3) постановка задачи
- 4) экспертная оценка основных вариантов управленческих решений

- 1) 3214 2) 3142 3) 3124 4) 2341

**5.1.11 Типовые задания (оценочное средство - Тест) для оценки сформированности компетенции ПК-1:**

1. Управленческие решения относительно сценариев деятельности на рынке на основе сценарного моделирования принимаются по анализу \_\_\_\_\_уровней факторов:

- 1) 2
- 2) 3
- 3) 4
- 4) 5

2. Технология разработки управленческого решения, предполагающая вторичную роль руководителя, является

- 1) программно – целевой

- 2) регламентной
- 3) инициативно – целевой
- 4) процессорной

3. Технология разработки управленческого решения, ориентированная на квалификацию руководителя, выдавшего задание, и исполнителя, является

- 1) программно – целевой
- 2) регламентной
- 3) инициативно – целевой
- 4) процессорной

4. Установите последовательность составляющих элементов при принятии управленческого решения на первом его этапе

- 1) выявление проблемной ситуации
  - 2) диагностика проблемы
  - 3) постановка проблемы
  - 4) анализ ситуации
- 1) 3241 2) 4123 3) 4132 4) 1423

5. Установите последовательность составляющих элементов при принятии управленческого решения на втором его этапе

- 1) генерирование альтернативных вариантов решений
  - 2) разработка сценариев развития ситуации
  - 3) постановка задачи
  - 4) экспертная оценка основных вариантов управленческих решений
- 1) 3214 2) 3142 3) 3124 4) 2341

**5.1.12 Типовые задания (оценочное средство - Тест) для оценки сформированности компетенции ПК-6:**

1. Управленческие решения относительно сценариев деятельности на рынке на основе сценарного моделирования принимаются по анализу \_\_\_\_\_уровней факторов:

- 1) 2
- 2) 3
- 3) 4

4) 5

2. Технология разработки управленческого решения, предполагающая вторичную роль руководителя, является

- 1) программно – целевой
- 2) регламентной
- 3) инициативно – целевой
- 4) процессорной

3. Технология разработки управленческого решения, ориентированная на квалификацию руководителя, выдавшего задание, и исполнителя, является

- 1) программно – целевой
- 2) регламентной
- 3) инициативно – целевой
- 4) процессорной

4. Установите последовательность составляющих элементов при принятии управленческого решения на первом его этапе

- 1) выявление проблемной ситуации
- 2) диагностика проблемы
- 3) постановка проблемы
- 4) анализ ситуации

1) 3241 2) 4123 3) 4132 4) 1423

5. Установите последовательность составляющих элементов при принятии управленческого решения на втором его этапе

- 1) генерирование альтернативных вариантов решений
- 2) разработка сценариев развития ситуации
- 3) постановка задачи
- 4) экспертная оценка основных вариантов управленческих решений

1) 3214 2) 3142 3) 3124 4) 2341

**Критерии оценивания (оценочное средство - Тест)**

Оценка	Критерии оценивания
превосходно	96-100% правильных ответов
отлично	86-95% правильных ответов
очень хорошо	81-85% правильных ответов
хорошо	66-80% правильных ответов
удовлетворительно	56-65% правильных ответов
неудовлетворительно	46-55% правильных ответов
плохо	45% и меньше правильных ответов

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

### Шкала оценивания сформированности компетенций

Уровень сформированности компетенций (индикатора 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 не в полном	Продемонстрированы все основные умения. Решены все основные задачи с негрубыми ошибками. Выполнены все задания в полном объеме, но	Продемонстрированы все основные умения. Решены все основные задачи. Выполнены все задания в полном объеме, но некоторые с	Продемонстрированы все основные умения. Решены все основные задачи с отдельными несущественными недочетами	Продемонстрированы все основные умения. Решены все основные задачи. Выполнены все задания, в полном объеме без недочетов

			объеме	некоторые с недочетами	недочетами	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 - Проект) для оценки сформированности компетенции УК-1**

Комплексное задание, направленное на формирование компетенций.

Выберите для анализа любую существующую компанию и выполните следующие задания:

1. Представьте общую характеристику компании. Определите структуру управления деятельностью предприятия.
2. Пройдите все три этапа разработки и принятия управленческих решений по выбранной задаче/проблеме при осуществлении международной деятельности.

- а) Подготовка управленческого решения
- б) Разработка управленческого решения
- в) Реализация управленческого решения

*Подробное описание проекта с указанием этапов выполнения*

Выберите для анализа любую существующую компанию и выполните следующие задания:

1. Дайте общую характеристику компании. Определите структуру управления деятельностью предприятия (и объясните причину отнесения компании к той или иной структуре управления)
2. Пройдите все три этапа разработки и принятия управленческих решений на предприятии

#### **а) Подготовка управленческого решения**

- 1) Определите конкретную проблему и на протяжении всего второго пункта работы рассматривайте ее (это может быть недостаточный сбыт, проблема роста выручки, логистика, издержки и др.)
- 2) Опишите саму проблему, в чем ее суть
- 3) Определите какие факторы (внешние и внутренние оказывают влияние на данный аспект деятельности предприятия). Выделите наиболее значимые факторы. Проведите диагностику проблемы (это пункт 4 первого этапа «Этапы принятия управленческих решений»).
- 4) Проанализируйте на что повлияет ситуация, если ее оставить без изменения
- 5) Проведите анализ по пунктам 6 и 7 (определение главного звена в проблеме и классификация проблемы по разным критериям, описанным в п.6, п.7. предполагает формирование дерева целей, принцип которого рассматривался на занятии).

#### **б) Разработка управленческого решения**

- 1) Пункт 1 этапа 2
- 2) В рамках пункта 2 Этапа 2 необходимо разработать возможные варианты решения проблемы (4-5). Можно использовать метод Цвикки (когда общая проблема декомпозируется на подпроблемы и к ним находятся варианты решений), метод аналогов, а можно в общем виде указать варианты решений
- 3) На следующем этапе необходимо отбросить менее эффективные варианты решений (из тех, которые были выбраны в предыдущем пункте) с обоснованием их меньшей эффективности или меньшей возможности реализации (см. пункт 3 второго этапа)

#### **в) Реализация управленческого решения**

- 1) Здесь можно просто указать, кто обычно на предприятии принимает такого рода решения и как контролировать процесс, связанный с успешным развитием этого направления. Выделите дополнительные риски, которые могут повлиять на развитие данной ситуации.

Возможно ли осуществить изменения (по выделенной проблеме) на предприятии в складывающихся условиях? Достаточно ли внутренних возможностей у предприятия?

Постройте карту стратегических задач исходя из текущей ситуации на предприятии.

### **5.3.2 Типовые задания (оценочное средство - Проект) для оценки сформированности компетенции УК-2**

Комплексное задание, направленное на формирование компетенций.

Выберите для анализа любую существующую компанию и выполните следующие задания:

1. Представьте общую характеристику компании. Определите структуру управления деятельностью предприятия.
2. Пройдите все три этапа разработки и принятия управленческих решений по выбранной задаче/проблеме при осуществлении международной деятельности.

- а) Подготовка управленческого решения
- б) Разработка управленческого решения
- в) Реализация управленческого решения

*Подробное описание проекта с указанием этапов выполнения*

Выберите для анализа любую существующую компанию и выполните следующие задания:

1. Дайте общую характеристику компании. Определите структуру управления деятельностью предприятия (и объясните причину отнесения компании к той или иной структуре управления)
2. Пройдите все три этапа разработки и принятия управленческих решений на предприятии

#### **а) Подготовка управленческого решения**

- 1) Определите конкретную проблему и на протяжении всего второго пункта работы рассматривайте ее (это может быть недостаточный сбыт, проблема роста выручки, логистика, издержки и др.)
- 2) Опишите саму проблему, в чем ее суть
- 3) Определите какие факторы (внешние и внутренние оказывают влияние на данный аспект деятельности предприятия). Выделите наиболее значимые факторы. Проведите диагностику проблемы (это пункт 4 первого этапа «Этапы принятия управленческих решений»).
- 4) Проанализируйте на что повлияет ситуация, если ее оставить без изменения
- 5) Проведите анализ по пунктам 6 и 7 (определение главного звена в проблеме и классификация проблемы по разным критериям, описанным в п.6, п.7. предполагает формирование дерева целей, принцип которого рассматривался на занятии).

#### **б) Разработка управленческого решения**

- 1) Пункт 1 этапа 2
- 2) В рамках пункта 2 Этапа 2 необходимо разработать возможные варианты решения проблемы (4-5). Можно использовать метод Цвикки (когда общая проблема декомпозируется на подпроблемы и к ним находятся варианты решений), метод аналогов, а можно в общем виде указать варианты решений
- 3) На следующем этапе необходимо отбросить менее эффективные варианты решений (из тех, которые были выбраны в предыдущем пункте) с обоснованием их меньшей эффективности или меньшей возможности реализации (см. пункт 3 второго этапа)

#### **в) Реализация управленческого решения**

- 1) Здесь можно просто указать, кто обычно на предприятии принимает такого рода решения и как контролировать процесс, связанный с успешным развитием этого направления. Выделите дополнительные риски, которые могут повлиять на развитие данной ситуации.

Возможно ли осуществить изменения (по выделенной проблеме) на предприятии в складывающихся условиях? Достаточно ли внутренних возможностей у предприятия?

Постройте карту стратегических задач исходя из текущей ситуации на предприятии.

### **5.3.3 Типовые задания (оценочное средство - Проект) для оценки сформированности компетенции ПК-1**

Комплексное задание, направленное на формирование компетенций.

Выберите для анализа любую существующую компанию и выполните следующие задания:

1. Представьте общую характеристику компании. Определите структуру управления деятельностью предприятия.
2. Пройдите все три этапа разработки и принятия управленческих решений по выбранной задаче/проблеме при осуществлении международной деятельности.

- а) Подготовка управленческого решения
- б) Разработка управленческого решения
- в) Реализация управленческого решения

*Подробное описание проекта с указанием этапов выполнения*

Выберите для анализа любую существующую компанию и выполните следующие задания:

1. Дайте общую характеристику компании. Определите структуру управления деятельностью предприятия (и объясните причину отнесения компании к той или иной структуре управления)
2. Пройдите все три этапа разработки и принятия управленческих решений на предприятии

#### **а) Подготовка управленческого решения**

- 1) Определите конкретную проблему и на протяжении всего второго пункта работы рассматривайте ее (это может быть недостаточный сбыт, проблема роста выручки, логистика, издержки и др.)
- 2) Опишите саму проблему, в чем ее суть
- 3) Определите какие факторы (внешние и внутренние оказывают влияние на данный аспект деятельности предприятия). Выделите наиболее значимые факторы. Проведите диагностику проблемы (это пункт 4 первого этапа «Этапы принятия управленческих решений»).
- 4) Проанализируйте на что повлияет ситуация, если ее оставить без изменения
- 5) Проведите анализ по пунктам 6 и 7 (определение главного звена в проблеме и классификация проблемы по разным критериям, описанным в п.6, п.7. предполагает формирование дерева целей, принцип которого рассматривался на занятии).

#### **б) Разработка управленческого решения**

- 1) Пункт 1 этапа 2
- 2) В рамках пункта 2 Этапа 2 необходимо разработать возможные варианты решения проблемы (4-5). Можно использовать метод Цвикки (когда общая проблема декомпозируется на подпроблемы и к ним находятся варианты решений), метод аналогов, а можно в общем виде указать варианты решений
- 3) На следующем этапе необходимо отбросить менее эффективные варианты решений (из тех, которые были выбраны в предыдущем пункте) с обоснованием их меньшей эффективности или меньшей возможности реализации (см. пункт 3 второго этапа)

#### **в) Реализация управленческого решения**

- 1) Здесь можно просто указать, кто обычно на предприятии принимает такого рода решения и как контролировать процесс, связанный с успешным развитием этого направления. Выделите дополнительные риски, которые могут повлиять на развитие данной ситуации.

Возможно ли осуществить изменения (по выделенной проблеме) на предприятии в складывающихся условиях? Достаточно ли внутренних возможностей у предприятия?

Постройте карту стратегических задач исходя из текущей ситуации на предприятии.

### **5.3.4 Типовые задания (оценочное средство - Проект) для оценки сформированности компетенции ПК-6**

Комплексное задание, направленное на формирование компетенций.

Выберите для анализа любую существующую компанию и выполните следующие задания:

1. Представьте общую характеристику компании. Определите структуру управления деятельностью предприятия.
2. Пройдите все три этапа разработки и принятия управленческих решений по выбранной задаче/проблеме при осуществлении международной деятельности.

- а) Подготовка управленческого решения
- б) Разработка управленческого решения
- в) Реализация управленческого решения

*Подробное описание проекта с указанием этапов выполнения*

Выберите для анализа любую существующую компанию и выполните следующие задания:

1. Дайте общую характеристику компании. Определите структуру управления деятельностью предприятия (и объясните причину отнесения компании к той или иной структуре управления)
2. Пройдите все три этапа разработки и принятия управленческих решений на предприятии

#### **а) Подготовка управленческого решения**

- 1) Определите конкретную проблему и на протяжении всего второго пункта работы рассматривайте ее (это может быть недостаточный сбыт, проблема роста выручки, логистика, издержки и др.)
- 2) Опишите саму проблему, в чем ее суть
- 3) Определите какие факторы (внешние и внутренние оказывают влияние на данный аспект деятельности предприятия). Выделите наиболее значимые факторы. Проведите диагностику проблемы (это пункт 4 первого этапа «Этапы принятия управленческих решений»).
- 4) Проанализируйте на что повлияет ситуация, если ее оставить без изменения
- 5) Проведите анализ по пунктам 6 и 7 (определение главного звена в проблеме и классификация проблемы по разным критериям, описанным в п.6, п.7. предполагает формирование дерева целей, принцип которого рассматривался на занятии).

#### **б) Разработка управленческого решения**

- 1) Пункт 1 этапа 2
- 2) В рамках пункта 2 Этапа 2 необходимо разработать возможные варианты решения проблемы (4-5). Можно использовать метод Цвикки (когда общая проблема декомпозируется на подпроблемы и к ним находятся варианты решений), метод аналогов, а можно в общем виде указать варианты решений
- 3) На следующем этапе необходимо отбросить менее эффективные варианты решений (из тех, которые были выбраны в предыдущем пункте) с обоснованием их меньшей эффективности или меньшей возможности реализации (см. пункт 3 второго этапа)

#### **в) Реализация управленческого решения**

- 1) Здесь можно просто указать, кто обычно на предприятии принимает такого рода решения и как контролировать процесс, связанный с успешным развитием этого направления. Выделите дополнительные риски, которые могут повлиять на развитие данной ситуации.

Возможно ли осуществить изменения (по выделенной проблеме) на предприятии в складывающихся условиях? Достаточно ли внутренних возможностей у предприятия?

Постройте карту стратегических задач исходя из текущей ситуации на предприятии.

#### **Критерии оценивания (оценочное средство - Проект)**

Оценка	Критерии оценивания
зачтено	Задание выполнено в полном объеме (все поставленные задачи решены), ответ логичен и обоснован, студент отвечает четко и последовательно, показывает знание материала

Оценка	Критерии оценивания
	дисциплины
не зачтено	Задание выполнено не в полном объеме (решено менее 50% поставленных задач), студент дает неверную информацию при ответе на поставленные задачи, допускает грубые ошибки при толковании материала, демонстрирует незнание основных терминов и понятий

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

Основная литература:

1. Фатхутдинов Раис Ахметович. Управленческие решения : Учебник. - 6-е изд. - Москва : ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2010. - 344 с. - ВО - Бакалавриат. - ISBN 978-5-16-002416-5., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=603700&idb=0>.
2. Литвак Борис Григорьевич. Управленческие решения : Учебник. - Москва : Московский финансово-промышленный университет "Синергия", 2012. - 512 с. - ВО - Бакалавриат. - ISBN 978-5-4257-0024-7., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=616676&idb=0>.

Дополнительная литература:

1. Бережная Елена Викторовна. Методы и модели принятия управленческих решений : Учебное пособие / Северо-Кавказский федеральный университет. - Москва : ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2014. - 384 с. - ВО - Бакалавриат. - ISBN 978-5-16-006914-2. - ISBN 978-5-16-100409-8., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=614448&idb=0>.
2. Литвак Борис Григорьевич. Управленческие решения : Учебное пособие. - Москва : Московский финансово-промышленный университет "Синергия", 2012. - 448 с. - ВО - Бакалавриат. - ISBN 978-5-4257-0029-2., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=616677&idb=0>.

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

1. <https://strategicmanagementinsight.com/>
2. <https://www.investopedia.com/>
3. Операционная система Microsoft Windows
4. Прикладное программное обеспечение Microsoft Office

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

Учебные аудитории для проведения учебных занятий, предусмотренных образовательной программой, оснащены мультимедийным оборудованием (проектор, экран), техническими средствами обучения, компьютерами, специализированным оборудованием: Проектор или ЖК-телевизор, доска.

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): Приказчикова Юлия Викторовна, кандидат экономических наук.

Заведующий кафедрой: Горбунова Мария Лавровна, доктор экономических наук.

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