

*Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования «Российский университет дружбы народов»*

*Экономический факультет*

**ПРОГРАММА  
ГОСУДАРСТВЕННОЙ ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ**

**Направление подготовки/специальности**

**38.04.02 «Менеджмент»**

*(указываются код и наименование направления подготовки/специальности)*

**Направленность программы (направленность (профиль), специализация)**

**Магистерская специализация «Международный менеджмент»**

*(наименование образовательной программы в соответствии с направленностью (профилем))*

**Квалификация выпускника магистр**

*указывается квалификация выпускника в соответствии с приказом Минобрнауки России от 12.09.2013г. №1061)*

**2021 г.**

## 1. Общие положения

1.1. Ответственность и порядок действий по подготовке и проведению государственных итоговых испытаний в РУДН, а также перечень, очередность, сроки прохождения документов, необходимых для осуществления государственной итоговой аттестации, между структурными подразделениями определяет Порядок проведения итоговой государственной аттестации обучающихся.

1.2. Государственная итоговая аттестация по направлению 38.04.02 «Менеджмент», магистерская специализация «Международный менеджмент» включает компьютерный тест, являющийся допуском к итоговому междисциплинарному экзамену в устной форме, и защиту выпускной квалификационной работы магистра (регламентировано Приказом ректора № 878 от 30 ноября 2016 г. «Об утверждении «Правил подготовки и оформления выпускной квалификационной работы выпускника Российского университета дружбы народов» и Приказом ректора № 275 от 21 мая 2020 г. «О внесении изменений в локальные нормативные акты Университета, регламентирующие правила подготовки и оформления выпускной квалификационной работы студента, научно-квалификационной работы»).

1.3. Результаты любого из видов аттестационных испытаний, включенных в государственную итоговую аттестацию, определяются оценками «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

## 2. Цели и задачи государственной итоговой аттестации

**2.1. Целью** государственной итоговой аттестации является определение соответствия результатов освоения обучающимися основных образовательных программ требованиям ОС ВО РУДН.

Государственная итоговая аттестация включает государственный экзамен и защиту выпускной квалификационной работы (ВКР).

**2.2. Задачами** государственной итоговой аттестации являются:

- проверка качества обучения личности основным естественнонаучным законам и явлениям, необходимым в профессиональной деятельности;
- определение уровня теоретической и практической подготовленности выпускника к выполнению профессиональных задач в соответствии с получаемой квалификацией;
- установление степени стремления личности к саморазвитию, повышению своей квалификации и мастерства;
- проверка сформированности устойчивой мотивации к профессиональной деятельности в соответствии с предусмотренными ОС ВО РУДН видами профессиональной деятельности;
- проверка способности находить организационно-управленческие решения в нестандартных ситуациях и готовность нести за них ответственность;
- обеспечение интеграции образования и научно-технической деятельности, повышение эффективности использования научно-технических достижений, реформирование научной сферы и стимулирование инновационной деятельности;
- обеспечение качества подготовки в соответствии с требованиями ОС ВО РУДН.

## 3. Программа государственного экзамена.

3.1. Государственный экзамен проводится в виде компьютерного тестирования, являющегося допуском к итоговому междисциплинарному экзамену в устной форме.

Компьютерное тестирование проводится на основе «Типового порядка проведения тестовой части государственного экзамена в Российском университете дружбы народов» (Приказ ректора от 22.11.06 № 884).

Междисциплинарный государственный экзамен проводится в соответствии с «Регламентом проведения государственной аттестации по образовательным программам

высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета и программам магистратуры в РУДН» (утвержден приказом Ректора №768 от 14.12.2015 г.).

3.2 В рамках проведения государственного экзамена проверяется степень освоения выпускниками следующих компетенций:

УК-1. Способен осуществлять поиск, критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, выработать стратегию действий.

УК-2. Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла.

УК-3. Способен организовывать и руководить работой команды, выработывая командную стратегию для достижения поставленной цели.

УК-4. Способен применять современные коммуникативные технологии на государственном языке Российской Федерации и иностранном(ых) языке(ах) для академического и профессионального взаимодействия.

УК-5. Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия.

УК-6. Способен определить и реализовать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки.

УК-7. Способен:

искать нужные источники информации и данные, воспринимать, анализировать, запоминать и передавать информацию с использованием цифровых средств, а также с помощью алгоритмов при работе с полученными из различных источников данными с целью эффективного использования полученной информации для решения задач;

проводить оценку информации, ее достоверность, строить логические умозаключения на основании поступающих информации и данных.

ОПК-1 Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления.

ОПК-2 Способен применять современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы, при решении управленческих и исследовательских задач.

ОПК-3 Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность и социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды.

ОПК-4 Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций.

ОПК-5 Способен обобщать и критически оценивать научные исследования в менеджменте и смежных областях, выполнять научно-исследовательские проекты.

ОПК-6. Способен критически оценивать возможности цифровых технологий для решения профессиональных задач, работать с цифровыми данными, оценивать их источники и релевантность.

ПКО-1 Способность использовать количественные и качественные методы экономического и стратегического анализа для проведения прикладных исследований, готовить аналитические материалы по результатам их применения;

ПКО-2 Способность разрабатывать стратегии развития организаций и их отдельных подразделений;

ПКО-3 способность управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями;

ПКО-4 Способность проводить самостоятельные исследования в сфере менеджмента.

### 3.3. Объем государственного экзамена:

Как правило формируется 25-30 экзаменационных билетов, включающих 2 теоретических вопроса по дисциплинам базовой и вариативной части учебного плана и 1 кейс с вопросами к нему. Тестовые вопросы состоят из 2-х вариантов, каждый из которых включает не менее 50-ти ежегодно обновляемых вопросов.

### 3.4. Содержание государственного экзамена:

Примерный перечень вопросов для государственного экзамена

#### **Базовая часть**

##### **Дисциплина «Управленческая экономика»**

1. Функции и носители предпринимательства в рыночной экономике (подходы Р. Кантильона, Й. Шумпетера, И. Киршнера).
2. Оптимальные размеры фирмы и граница ее эффективности.
3. Основные организационно-правовые формы субъектов хозяйствования в российской экономике.
4. Государство в рыночной экономике, социально-институциональные проблемы рынка.
5. Основные постулаты поведения потребителя. Формирование равновесия потребителя (подходы кардиналистов и ординалистов).
6. Сущность понятий бухгалтерских и экономических издержек. Роль безвозвратных издержек в деятельности предприятий.
7. Роль предельных издержек в управлении предприятием. Приложение правила  $MR = MC$  к выбору менеджером объема производства. Значение анализа критических точек и его применение в управлении фирмой.
8. Поведение фирмы в краткосрочном и долгосрочном периодах. Фирмы, имеющие цели альтернативные неоклассическому подходу.
9. Спрос на ресурсы. Особенности формирования спроса на трудовые ресурсы.
10. Выбор менеджера в условиях неопределённости и риска.

##### **Дисциплина «Методология исследования проблем управления»**

1. Эволюция подходов к исследованию проблем управления. Системный подход управлению: основные понятия, отличия от других подходов.
2. Виды социально-экономических экспериментов, их основные характеристики и особенности, области применения.
3. Методы определения приоритетности управленческих проблем: ранжирование, парное сравнение, балльное сравнение. Алгоритм практической реализации, область применения, ограничения на возможность применения.
4. Метод анализа иерархий: алгоритм применения, область применения, особенности практической реализации.
5. Виды моделей анализа среды функционирования (Data Envelopment Analysis), их сходства и различия.
6. Понятие границы эффективности в анализе среды функционирования (Data Envelopment Analysis). Понятие целевого параметра (projections) для неэффективного объекта.
7. Что такое нежелательный выход в модели анализа среды функционирования (Data Envelopment Analysis)? Приведите примеры из практики менеджмента. Какие методы работы с нежелательными выходами Вам известны?

##### **Дисциплина «Теория организации управления»**

1. Теория организации управления и ее связь с другими отраслями знаний и науками: теория менеджмента, теория организации, теория организационного поведения, экономические науки и др. Развитие теории организации управления как прикладной дисциплины: основные теории XIX-XX вв.

2. Организационные структуры управления, их классификация.
3. Проектирование оптимальной организационной структуры управления в условиях глобальной конкуренции.
4. Влияние стратегии на структуру и развитие организации.
5. Управление инновациями и изменениями на общеорганизационном уровне.
6. Роль и место "мягких" технологий в повышении эффективности систем управления человеческими ресурсами и их организационным поведением.
7. Национальные системы управления и организационного поведения в условиях глобализации.
8. Подходы к определению организационной эффективности.

#### **Дисциплина «Современный стратегический анализ»**

1. Функции стратегического менеджмента в организации.
2. Понятие и цели стратегического анализа, его роль в формулировании стратегии. Стратегическое соответствие.
3. Иерархия и характеристика стратегий организации.
4. Структура и особенности политико-правового анализа внешней среды международного бизнеса.
5. Структура и особенности экономического анализа внешней среды международного бизнеса.
6. Необходимость и основные направления анализа социокультурной среды международного бизнеса.
7. Использование модели М. Портера для оценки конкуренции в международном бизнесе.
8. Природа, источники и условия возникновения конкурентного преимущества. Ресурсы и компетенции как источники стратегического преимущества.

### **Вариативная часть**

#### **Дисциплина «Финансы организаций»**

1. Анализ рыночных коэффициентов ( $P/E$ ,  $P/B$ ,  $P/CF$ )
2. Показатели эффективности деятельности компании (ROI, ROE, ROA, ROS).
3. Методы прогнозирования отчетности (финансовых показателей).
4. Методы краткосрочного планирования прибыли: операционный и финансовый рычаги. Точка безубыточности и ее расчет.
5. Оценка стоимости капитала. (WACC, MCC). Стоимость акционерного капитала (Формула Гордона).
6. Методы прогнозирования рыночной стоимости предприятия (DCF, BOND+RP, CRP)
7. Метод EPS-EBIT. Равновесная точка между способами финансирования.
8. Модель CAPM.
9. Управление оборотными активами (управление запасами, управление дебиторской задолженностью). Расчет коэффициентов.

#### **Дисциплина «Управление международной компанией»**

1. Международные компании и транснациональные корпорации. Критерии отнесения компаний к транснациональным. Причины возникновения ТНК.
2. Классификация видов транснациональных корпораций.
3. Характеристика уровня транснационализации компаний.
4. Организационные формы выхода ТНК на зарубежные рынки.
5. Организационные структуры управления международными компаниями, их классификация.
6. Проектирование и оптимизация организационных структур управления международными компаниями.
7. Основные тенденции развития международных компаний. Компании будущего.
8. Организационные формы межфирменной интеграции международных компаний, их классификация и особенности.

9. Стратегические альянсы как наиболее перспективная форма интеграции международных компаний.
10. Слияния и поглощения международных компаний: классификация сделок, мотивы и современные тенденции.

#### **Дисциплина «Управление международными коммерческими операциями»**

1. Международные коммерческие операции: понятие, виды, основные характеристики.
2. Международные коммерческие операции с товарами: виды, характеристика, условия применения
3. Международные коммерческие операции с технологиями: виды, характеристика, условия применения
4. Международные коммерческие операции с капиталом: виды, характеристика, условия применения
5. Прямой и опосредованный экспорт: сходство, различия, преимущества и недостатки
6. Франчайзинг и международная торговля лицензиями: сходства, различия, методы оплаты, преимущества и недостатки для каждой из сторон
7. Прямые и портфельные инвестиции: понятие, цели, сходства и различия.
8. Подрядное производство и совместное производство: понятие, особенности, условия применения.

#### **Дисциплина «Глобальное экономическое пространство современного менеджмента»**

1. Глобализация экономики: понятие, движущие силы, позитивные и негативные последствия для национальных экономик.
2. Транснациональные компании и их политический, экономический и социальный эффект для национальных экономик.
3. Характеристика различий внутреннего, национального, международного и мирового рынка (экономики).
4. Роль международного бизнеса в мировой экономической системе.
5. Классические теории международной торговли.
6. Современные теории международной торговли.
7. Государственное регулирование международной торговли: тарифное, нетарифное.
8. Индекс глобализации стран мира: понятие, порядок расчета.

#### **Дисциплина «Деловые коммуникации в международном менеджменте»**

1. Переговоры как форма деловых коммуникаций в менеджменте
2. Культура как фактор деловых коммуникаций в международном менеджменте
3. Влияние культуры на формирование национального стиля управления
4. Барьеры деловых коммуникаций в международном менеджменте и причины их возникновения
5. Особенности деловых коммуникаций с представителями моноактивных и полиактивных культур
6. Особенности делового взаимодействия с представителями реактивных культур

#### **Дисциплина «Международная логистика и управление цепями поставок»**

1. Международная логистика: целевая функция, уровень развития логистики в странах мира, особенности
2. Международные логистические цепи поставок: подходы к анализу, формирование структуры, организация взаимоотношений
3. Инфраструктура международной логистики.
4. Правовое обеспечение международной логистической деятельности.
5. Информационное обеспечение международной логистики.
6. Международные операции и формы их осуществления (принципы классификации, традиционные, мутировавшие и модифицированные формы).

7. Торгово-посреднические операции в глобальных цепях поставок.
8. Риски международной логистики.
9. Элементы транспортных технологий в международной логистике.
10. Технологии интермодальных перевозок.

#### **Дисциплина «Международный менеджмент в цифровой экономике»**

1. Особенности применения технологии блокчейн в финансовом секторе.
2. Понятие смарт контракта. Виды смарт контрактов.
3. Налогово-правовые аспекты использования криптоактивов в России и других странах.
4. Распределенные вычисления. Распределенные базы данных.
5. Использование технологии блокчейн в системе управления документооборотом
6. Новые измерения менеджмента в цифровой экономике

*(приводится примерный перечень вопросов, выносимых на государственный экзамен)*

#### **4. Методические рекомендации к подготовке и сдаче итогового государственного экзамена**

4.1. Основные разделы дисциплин и рекомендуемая литература.

#### **ДИСЦИПЛИНА «УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ЭКОНОМИКА»**

##### *Тема 1. Введение*

Экономика и принятие управленческих решений. Понятие управленческой экономики». Экономическая теория и управленческая экономика. Аналитические средства. Управленческая экономика и мировая экономика.

Раздел 1. Теория поведения потребителей и рыночный спрос

##### *Тема 2. Предпочтения и выбор потребителя*

Анализ спроса и потребительское поведение. Аксиомы потребительского выбора. Функция полезности и её виды. Бюджетное ограничение. Построение кривых «доход – потребление» и кривых Энгеля для разных категорий экономических благ. Практическое применение эффекта дохода и эффекта замещения (по Слуцкому и Хиксу).

##### *Тема 3. Количественный анализ спроса*

Индивидуальный и рыночный спрос. Эластичность спроса по цене. Факторы. Ценовой эластичности. Дуговая эластичность. Эластичность спроса по доходу, перекрёстная эластичность спроса по цене. Излишек (выгода) потребителя. Регрессионный анализ.

Раздел 2. Теория производства, издержек, прибыли и рыночное предложение. Рыночные структуры

##### *Тема 4. Фирма и её цели*

Классификация фирм. Организационно-правовые формы. Экономические и неэкономические цели фирмы и оптимальное принятие решений. Эластичность предложения. Излишек (рента) производителя.

##### *Тема 5. Фирма. Оценка производства и издержек*

Производственная функция. Предельная функция технологического замещения. Теория и оценка издержек: краткосрочный и долгосрочный период. Максимизация прибыли и предложение конкурентной фирмы.

*Тема 6. Рыночные структуры. Управление фирмой, действующей на рынке совершенной и несовершенной конкуренции*

Решения по поводу ценовой политики и объёма производства: совершенная конкуренция. Решения по поводу ценовой политики и объёма производства: монополия. Виды ценовой дискриминации. Решения по поводу ценовой политики и объёма производства: монополистическая конкуренция и олигополия (модели Суизи, Курно, Бертрана, Штакельберга).

Раздел 3. Выработка управленческих решений в условиях неопределённости, риска и асимметричности информации

##### *Тема 7. Анализ риска и неопределённости*

Концепция определенности и неопределенности. Причины и последствия неполноты информации. Выработка решения в условиях риска (предполагаемая стоимость, измерение риска, корректировка риска, дерево решений). Выработка решений в условиях неопределенности.

Раздел 4. Рынки факторов производства

*Тема 8. Фирма на рынке ресурсов*

Рынок и фирма как альтернативные формы взаимодействия. Причины возникновения фирмы. Границы фирмы. Труд. Предложение труда (зависимость от заработной платы, незарплатных выплат, ограничения часов работы и т.д.). Асимметрия информации на рынке труда. Сигнализирование. Капитал. Межвременной выбор. Оценка инвестиционных проектов.

Раздел 5. Государство, общество и управленческие решения фирмы

*Тема 9. Асимметричность информации и управленческие решения. Теория «принципал-агент» и выработка управленческих решений*

Рынки с асимметричной информацией. Страхование и моральный риск. Ситуация «принципал-агент». Влияние риска на взаимодействие «принципал-агент».

*Тема 10. Институциональные аспекты рыночной экономики. Общественный выбор*

Внешние эффекты. Налоги и субсидии. Общественные блага. Проблема безбилетника. Проблемы общественного выбора.

### **Рекомендуемая литература**

1. Третьякова Е.А. Управленческая экономика. Учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры – М.: ЮРАЙТ, 2020.
2. Управленческая экономика: учебник и практикум для магистратуры/ под. общ. ред. Е.В. Пономаренко, В.А. Исаева. – М.: Издательство Юрайт, 2021.
3. Управленческая экономика [Текст/электронный ресурс] : Учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Под общ. ред. Е.В. Пономаренко, В.А. Исаева. - Электронные текстовые данные. - М. : Юрайт, 2016. - 216 с. [URL: http://lib.rudn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=Rudn\\_FindDoc&id=446527&idb=0](http://lib.rudn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=Rudn_FindDoc&id=446527&idb=0)
4. Грязнова А.Г., Юданов А.Ю. Микроэкономика. Практический подход (Managerial Economics). – М.: Изд-во «КноРус», 2015 – 640с.
5. Чеканский А.Н., Варюхин С.Е., Коцоева В.А. Управленческая экономика: практика применения. - М: Изд-во «Дело», 2010.
6. Кит П., Янг Ф. Управленческая экономика. Инструментарий руководителя. 5-е изд. - Изд-во «Питер», 2008.
7. Дж.А.Джейли, Ф.Дж.Рени. Микроэкономика: продвинутый уровень.- М.: Изд-во «ГУ – Высшая школа экономики», 2011.
8. Абель Э., Бернанке Б. Макроэкономика. Спб: Изд-во: «Питер», 2008.
9. Черемных Ю.Н. Микроэкономика. Продвинутый уровень. М.: ИНФРА-М, 2007.
10. Кузьмин Д.В. Микроэкономика. – М.: РУДН, 2007.

### **ДИСЦИПЛИНА «МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ ПРОБЛЕМ УПРАВЛЕНИЯ»**

Тема 1. Современные методологические подходы к идентификации и оценке проблем управления. Эволюция методологических подходов в менеджменте. Обзор количественных и качественных методов идентификации проблем управления. Современные методы производственного менеджмента

Тема 2. Эксперимент как способ идентификации проблем управления Виды экспериментов в исследованиях проблем управления. Способы постановки активного и пассивного эксперимента. Методы сбора, обработки и оценки качества информации, полученной в ходе эксперимента.

Тема 3. Методы определения приоритетности проблем управления. Шкалирование. Операциональные измерительные процедуры. Методы ранжирования альтернатив. Метод анализа иерархий.

Тема 4. Методы оценки эффективности систем управления однородных экономических агентов Система управления экономического агента как непараметрическая система



типа «черный ящик». Методология анализа среды функционирования: основные понятия и принципы сравнительной оценки латентных переменных. Модели АСФ с ориентацией по входу и по выходу. Учет эффекта масштаба в моделях АСФ

Тема 5. Практические приложения методологии анализа среды функционирования

Формирование референтного множества для оценки сравнительной эффективности систем управления. Определение входов и выходов системы управления. Определение понятия эффективности. Методы работы с нежелательными выходами.

Рекомендуемая литература:

### Литература

1. Хачумов В.М. Основные принципы моделирования сложных систем и процессов [Текст] : Учебное пособие / В.М. Хачумов. - М. : Изд-во РУДН, 2013. - 141 с. - ISBN 978-5-209-04797-1 : 96.10
2. Бескровный И.М. Системный анализ и информационные технологии в организациях [электронный ресурс]: Учебное пособие / И.М. Бескровный. - электронные текстовые данные. - М.: Изд-во РУДН, 2012. - 392 с. - ISBN 978-5-209-04874-9.
3. Коршунов Ю. С. Методы принятия оптимальных управленческих решений [Текст]: Учебное пособие / Ю.С. Коршунов, Н.В. Маркова. - 2-е изд., испр. и доп. - М.: Изд-во РУДН, 2016. - 46 с. - ISBN 978-5-209-07590-5 : 41.45.
4. Адизес Ицхак. Как преодолеть кризисы менеджмента. Диагностика и решение управленческих проблем [Текст] / И. Адизес; Пер. с англ. Н.Брагиной. - СПб. : Стокгольмская школа экономики в СПб, 2006. - 285 с. : ил. - (Книги Стокгольмской школы экономики в Санкт-Петербурге). - ISBN 5-315-00046-x : 779.00.
5. Алексеенко В.Б. Основы системного анализа [Электронный ресурс] : Учебное пособие / В.Б. Алексеенко, В.А. Красавина. - М. : Изд-во РУДН, 2010. - 171 с. : ил. - ISBN 978-5-209-03521-3 : 150.00.

## ДИСЦИПЛИНА «ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ»

### *Раздел 1. Введение в «Теорию организации управления»*

Тема 1. Теория организации как наука, дисциплина и прикладная отрасль знаний. Связь теории управления и теории организации. Теория управления и теория организации в системе наук. Сущность управления и категория «организации» в современном понимании. Объект, предмет, задачи теории организации. Основные понятия (категориальный аппарат). Связь теории организации с другими науками. Организации как системы: открытые и закрытые (организационный аспект). Организационные подсистемы (организационно-структурный аспект). Параметры организации — структурные и контекстуальные. Внешняя и внутренняя среда организации. Эволюция теории организации как науки. Вклад различных ученых в развитие теории организации.

### *Тема 2. Типы организационных структур.*

Типология организационных структур по взаимодействию организации с внешней средой: механистические и органические. Типология организаций по взаимодействию структурных элементов внутри самой организации (внутреннее строение): линейные, линейно-функциональные, дивизиональные (по типу продукта, по территории, по нише рынка), матричные. Типология организационных структур по взаимодействию с сотрудниками: корпоративные и индивидуалистические. Новое в типологии организационных структур: эдхо(адхо)кратические организации, многомерные организации, партисипативные организации и др.

### *Тема 3. Влияние стратегии на структуру организации.*

Понятие организационных целей и их классификация. Оперативные, тактические, стратегические цели. Критерии формулирования организационных целей. Понятие миссии организации. Требования к формулированию миссии организации. Задачи миссии организации. Анализ практических примеров. Стратегия организации. Типы стратегий организации. Эталонные стратегии развития. Выработка стратегии организации: основные

шаги по ее определению и проблема выбора. Реализация стратегии: основные стадии, области проведения стратегических изменений, мобилизация потенциала для выполнения стратегии.

*Раздел 2. Особенности взаимодействия государственных, коммерческих и некоммерческих структур в рамках социально-экономического партнерства.*

*Тема 4. Зарубежная практика и специфика взаимодействия государственных, коммерческих и некоммерческих структур в рамках социально-экономического партнерства.*

Понятие и сущность партнерства. Специфика сферы Public Administration. Уровни органов государственного (публичного) управления. Горизонталь власти. Развитие концепций New Public Management и Good Governance. GR-менеджмент как новое направление менеджмента. Цели, задачи, функции GR-менеджера. Особенности и практика реализации социального предпринимательства. Признаки социального предпринимателя. Цель и функции социального предпринимателя. Венчурная филантропия как форма социальных инвестиций в некоммерческие организации и молодежное предпринимательство. Практика венчурной филантропии. Краудсорсинг и краудфандинг.

*Тема 5. Российская практика и специфика взаимодействия государственных, коммерческих и некоммерческих структур в рамках социально-экономического партнерства.*

Направления и результаты деятельности Открытого Правительства в Российской Федерации. Понятие и сущность Открытого Правительства как международной некоммерческой организации. Проблемы и возможности системы государственных закупок как площадки для диалога органов государственной власти и бизнес-структур по решению социальных и экономических задач государства. Особенности реализации социального предпринимательства в России. Практика краудсорсинга и краудфандинга для решения общественно-значимых задач.

*Раздел 3. Проектирование оптимальной организационной структуры в условиях глобальной конкуренции*

*Тема 6. Конструирование организаций для международной окружающей среды.*

Мотивация глобальной экспансии. Стадии международного развития. Глобальная экспансия посредством международных стратегических союзов. Структура организации, соответствующая глобальной стратегии. Модель глобальных и локальных возможностей. Международные подразделения. Глобальная продуктово-дивизиональная структура. Глобальная регионально-дивизиональная структура. Глобальная матричная структура. Создание глобальных возможностей. Глобальные организационные проблемы. Механизмы глобальной координации. Культурные различия в координации и контроле. Национальные системы ценностей. Три национальных подхода к координации и контролю. Транснациональная модель организации.

*Тема 7. Глобальная конкуренция и ее влияние на организацию.*

Глобальные факторы конкуренции и организационный дизайн для оптимизации внутринациональной конкуренции. Дизайн самоуправляющихся рабочих групп (СУРГ). Дизайн динамических сетевых структур (ДСС). Организационный дизайн для оптимизации межнациональной конкуренции. Международная стратегия и оптимальный организационный дизайн. Сравнение моделей глобальной и локальной конкуренции. Структурный дизайн для глобальных операций. Глобальная продуктовая организационная структура. Глобальная географическая организационная структура. Глобальная матричная организационная структура. Глобальная гетерархия.

*Раздел 4. Эффективность современных организаций.*

*Тема 8. Этика и корпоративная социальная ответственность бизнеса.*

Понятие и сущность корпоративной социальной ответственности. Анализ документов бизнес-структур, направленный на выявление элементов социально-ответственной политики компании. Этически сложные управленческие решения. Компании «противоречивой отрасли». Зарубежный опыт лоббирования интересов PR-отделами трех основных «противоречивых» отраслей: табачная промышленность, алкогольная промышленность, производство и продажа оружия. Морально-этические основы государственной службы. Нравственные и этические основы принятия сложных управленческих решений.

*Тема 9. Подходы к определению организационной эффективности.*

Подходы к определению общеорганизационной эффективности: целевой подход, ресурсный подход, подход с точки зрения общеорганизационных процессов, подход с точки зрения экономически заинтересованных сторон, подход с точки зрения конкурирующих управленческих ценностей.

*Раздел 5. Управление инновациями и изменениями на общеорганизационном уровне.*

*Тема 10. Стратегическая роль инноваций и изменений в современной организации.*

Понятие новации и инновации. Характеристика технологических революций.

Понятие организационных изменений. Классификация организационных изменений. Примеры из практики. Компоненты процесса организационных преобразований и изменений. Этапы процесса организационных изменений. Причины сопротивления организационным изменениям. Методы преодоления сопротивления организационным изменениям. Модели управления изменениями: модель К. Левина, модель Р. Липитта. Модель управления изменениями "переходного периода" и модель "EASIER". Мониторинг и контроль процесса изменений.

*Тема 11. Изменение организационной структуры и организационных систем.*

Изменение человеческого фактора: подготовка и тренинг навыков, организационное развитие, методы реализации организационного развития. Стратегии реализации изменений: барьеры на пути изменений, техника реализации изменений.

*Раздел 6. Введение в "Организационное поведение" как науку и прикладную дисциплину.*

*Тема 12. Национальные системы управления и организационного поведения в условиях глобализации.*

Эволюция современной управленческой парадигмы и ее влияние на модели ОП. Западная, японская и китайская модели менеджмента — проблемы оптимизации в условиях глобализации. Российский менеджмент: общее и национально-специфическое. Основные направления эволюции и оценка потенциала. Стили руководства и лидерства в современной России и их влияние на модель управления и орг. поведения.

*Тема 13. Роль и место "мягких" технологий в повышении эффективности систем управления человеческими ресурсами и их организационным поведением.*

Психологические различия между индивидуумами и их влияние на профессиональную деятельность. Ценности, отношения и установки, теории личности и личностное развитие. Источники и основные виды ценностей. Составные части отношений, взаимосвязь между ними и их влияние на поведение индивидуума. Развитие личности и базовые теории личности: психоанализ З. Фрейда и К. Юнга и их последователей, теории характерных черт Г. Олпорта и Р. Каттелла, гуманистическая теория А. Маслоу и К. Роджерса, теория социального усвоения («научения») Б. Скиннера. Специфические черты личности, влияющие на непосредственное отношение к труду: уровень самоконтроля, авторитаризм и догматизм, стиль разрешения проблем, уровень макиавеллизма, тип А и тип Б личности, терпимость к неопределенности. Управление индивидуальными различиями. Основные психологические портреты и типы темперамента. Шкала И. Майерс и К. Бриггс. Работы Д. Кейрси и его четыре типа темперамента. Соционика и базовые модели личности по типу энерго-информационного метаболизма.

*Раздел 7. Управление организационным поведением на уровне групп.*

*Тема 14. Эффективное управление организационным поведением на основе лидерства и современные формы его реализации.*

Современная парадигма эффективного управления и ведения бизнеса — психология лидерства. Психология лидерства и объективные данные к лидерству. Черты и поведение лидеров: основные теории и их практическое применение. Теории вознаграждения и наказания и их роль в практике лидерства. Теории харизматического и трансформационного лидерства и их реализация. Ситуативные теории лидерства Ф. Фидлера, Р. Хауса, П. Херси, К. Бланшара и др. Теории символического лидерства и их роль в практике управления бизнесом. Психологический портрет руководителя и основные рекомендации по самосовершенствованию. Психология делового имиджа — место и роль в современном бизнесе. Сущность индивидуального имиджа и его основные параметры. Формирование

способности влиять на людей. Позитивная энергетика и позитивный менталитет. Формирование позитивного образа организации в целом.

*Тема 15. Управление деловыми конфликтами в современной практике менеджера.*

Сущность межгрупповых конфликтов. Горизонтальный конфликт. Вертикальный конфликт. Природа конфликтов. Типы изменений в поведении при межгрупповых конфликтах (МГК). Модель МГК. Горизонтальный конфликт. Контекстуальные и организационные факторы. Характеристики взаимоотношений между организационными подразделениями. Модель сотрудничества в организации, ее основные преимущества. Потери в результате конфликта. Техника управления МГК. Вертикальный конфликт (ВК). Источники конфликтов между персоналом и администрацией. Разрешение ВК. Коллективные переговоры. Тактика сотрудничества.

*Тема 16. Проблемы управления деловыми коммуникациями в современной организации.* Особенности кросс-культурных коммуникаций. Сущность коммуникативной функции и ее содержание. Типы организационных коммуникаций и управление ими. Нормативная структура коммуникационного процесса и его «барьеры». Принципы построения эффективных деловых коммуникаций. Правило активного и конструктивного слушания. Правило обратной связи.

*Раздел 8. Управление организационным поведением на уровне индивида и личности.*

*Тема 17. Психологические и социальные аспекты теорий мотивации и современная практика управления организационным поведением.* Мотивация поведения личности и ее использование в бизнесе. Обеспечение мотивации поведения индивидуума как основа стимулирования к высокопроизводительному и творческому труду. Использование теорий личности в обеспечении условий мотивации; интегративная модель мотивации и практическое применение. Оптимизация методов мотивации сотрудников в современной организации. Разработка стратегии мотивации — использование теорий усвоения «научения», закрепленного поведения и новые подходы к обеспечению высокомотивированного индивидуального труда посредством нетрадиционных форм вознаграждения. Практические методы воздействия на сотрудников в целях выявления динамики индивидуальных потребностей. Реализация концепций мотивации крупнейших отечественных психологов (Л. С. Выготского и его учеников). «Методика двойной (параллельной) мотивации». Возможности применения концепции организационного роста. Методы практического удовлетворения потребностей высших уровней. Критерии мотивирующей организации труда. Психологические особенности мотивации групповой деятельности. Балансирование индивидуальной и групповой мотиваций.

*Тема 18. Управление рабочим временем и стрессовыми ситуациями. Личная эффективность.*

Основы управления рабочим временем. Определение непроизводительных трат. Методы повышения индивидуальной организованности. Практические рекомендации по управлению рабочим временем и особенности их реализации. Техника быстрого чтения. Эффект семи «мелочей». Основы управления стрессом. Оценка подверженности стрессам. Типы стрессов: информационный, эмоциональный, психологический. Фазы стресса: тревога, сопротивление, истощение. Типы А и Б личности и их поведение в стрессовых ситуациях. Методика определения степени напряженности и ее практическое применение. Выявление наклонностей к стрессу и управление им. Профилактика стресса.

**Рекомендуемая литература:**

1. Игнацкая, М.А., Лылова, Е.В. Основы теории организации управления. – М.: изд. РУДН, 2020 – с. 128.
2. Лалу, Фредерик Открывая организации будущего / Фредерик Лалу ; пер. с англ. В. Кулябиной ; [науч. ред. Е. Голуб]. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2019 – с. 610
3. Тромпенаарс, Фонс 100 ключевых моделей и концепций управления / Фонс Тромпенаарс, Пит Хейн Куберг; пер. с англ. [Юлии Константиновой и Таиры Мамедовой]. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019. — 636 с.
4. Фролов Ю.В. Теория организации и организационное поведение. Методология организации. 2-е изд. – М.: Юрайт, 2020.

5. Латфуллин Г.Р., Громова О.Н. Теория организации 2-е изд. Учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры – М.: ЮРАЙТ, 2019.

## **ДИСЦИПЛИНА «СОВРЕМЕННЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ»**

### **РАЗДЕЛ 1. ВВЕДЕНИЕ В «СОВРЕМЕННЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ»**

Тема 1. Теоретические проблемы конкуренции и современного стратегического анализа

Понятие и цели стратегического анализа. Роль анализа в формулировании стратегии. Алгоритм стратегического анализа. Стратегическое соответствие. Эволюция от корпоративного планирования к стратегическому менеджменту. Функции стратегического менеджмента в фирме. Стратегия как подкрепление решения и как механизм координации.

Тема 2. Международная экономическая интеграция и проблемы стратегического анализа

Теории интернационализации. Три подхода к процессу интернационализации (скандинавский, транзакционных издержек, сетевой). Глобализация как императив мирового развития. Альтернативные взгляды на процессы глобализации.

Мотивация вовлечения в процессы глобализации. Конъюнктура и экономические циклы в развитии мировой, региональной и национальной экономик. Факторы адаптации к окружающей среде (иностранному законодательству, социальным и экономическим условиям, сохранению уровня конкурентоспособности).

### **РАЗДЕЛ II. МЕТОДОЛОГИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА**

Тема 3. Общеметодологические вопросы стратегического конкурентного анализа

Методология как учение о методах анализа социально-экономических явлений. Метод как совокупность устойчивых правил. Процедуры и техники анализа. Выбор методологии стратегического анализа. Типы и уровни методологии (всеобщий, общенаучный, частнонаучный).

Тема 4. Оценка условий выхода на международные рынки. Анализ политико-правовой, экономической, социокультурной и технологической среды бизнеса

Структура анализа внешней среды. Особенности анализа внешней среды в условиях переходных обществ/экономик (страны СНГ). Выбор сферы деятельности на внешнем рынке. Выбор принимающей страны и методология оценки преимуществ принимающего государства. Выбор зарубежного партнера. Организационные формы международной кооперации. Порядок формирования данных о потенциальном партнере. Этапы достижения сотрудничества с зарубежными партнерами.

Понятие, характеристика и особенности политико-правовой среды. Международное политическое и правовое окружение: правила и обычаи. Общий свод законов, законы ислама, марксистские принципы и убеждения

Понятие, характеристика и особенности экономической среды в международном бизнесе: национальный и международный аспекты.

География и история как основы культурного понимания культур, международных и глобальных рынков. Влияние географии на размещение населения, транспортную инфраструктуру и экономическое развитие.

### **Раздел III ИНСТРУМЕНТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА СОВРЕМЕННОГО БИЗНЕСА**

Тема 5. Отраслевой и конкурентный анализ

Принципы анализа отраслевой структуры. Спрос и конкуренция. Анализ привлекательности отрасли. Прогнозирование прибыльности отрасли. Стратегии изменения отраслевой структуры. Отрасли и рынки. От привлекательности отрасли к конкурентному преимуществу: выявление главных факторов успеха. Недостающая сила в модели Портера. Вклад теории игр в стратегический анализ. Сценарный анализ.

Сбор данных о конкурентах. Алгоритм прогнозирования поведения конкурентов. Применение результатов анализа конкурентов. Стратегические группы.

Тема 6. Ресурсный анализ и компетенции

Роль ресурсов и способностей в формулировании стратегии. Стратегия, основанная на ресурсах и компетенциях. Ресурсы и компетенции как источники прибыли. Ресурсы организации (материальные, нематериальные, человеческие). Оценка потенциальной

прибыльности ресурсов и компетенций. Алгоритм работы с ресурсами и компетенциями (идентификация, оценка, развитие). Развитие новых компетенций. Управление знаниями.

#### Тема 7. Источники конкурентного преимущества

Природа и источники конкурентного преимущества. Условия возникновения конкурентного преимущества. Устойчивость конкурентного преимущества. Диагностика конкурентного преимущества. Конкурентное преимущество на различных рынках (с эффективной конкуренцией, на торговых рынках, на производственных рынках).

Типы конкурентного преимущества (по издержкам и преимуществу, по различию). Источники преимущества по издержкам (эффект масштаба, экономия за счет обучения). Кривая опыта. Анализ цепочки ценности. Управление издержками.

Конкурентные преимущества на основе чувствительности к изменениям и инноваций.

Дифференциация как источник преимущества и ее достоинства. Переменные дифференциации. Устойчивость преимущества за счет дифференциации. Анализ цепочки ценности товаров производственного назначения и потребительских товаров.

### Раздел IV СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АЛЬТЕРНАТИВЫ И ФОРМУЛИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ

#### Тема 8. Подходы к разработке и процесс выбора стратегии

Критерий неопределенности и тенденции во внешней среде. Конкуренция и высокая изменчивость. Давление социальных групп. Оценка эффективности действующей стратегии. Привлекательность рынка (страны) и конкурентоспособность. Определение емкости рынка.

Формирование модели выбора рынка. Критерии принятия решения о внедрении на внешние рынки. Факторы, влияющие на выбор стратегии. Оценка альтернативных стратегий. Стратегия и политика фирмы. Содержание стратегического плана компании.

Выбор стратегий малым и средним бизнесом. Экспортные, контрактные, иерархические стратегии, их преимущества и недостатки.

#### Тема 9. Современные тенденции стратегического управления

Развитие стратегического мышления на современном этапе. Теория сложности. Организационные структуры, основанные на потенциальных возможностях. Организация, ориентированная на адаптивность. Управление корпоративным портфелем. Создание стоимости посредством реструктуризации корпорации. Новейшие тенденции в управлении многопрофильными корпорациями. Корпоративные менеджеры как двигатели организационного изменения.

### Литература

1. Казакова Н.А. Современный стратегический анализ – 3-е изд., пер. и доп.. Учебник и практикум. Серия: Магистр. – М.: Юрайт, 2020, 469 с.
2. Зуб, А. Т. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для академического бакалавриата / А. Т. Зуб. — 4-е изд., пер. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 375 с. — (Серия : Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-03013-6. <https://biblio-online.ru/viewer/38AFD36C-9EEC-4AE6-8860-77B43DFEAF8A/strategicheskiy-menedzhment#page/1>
3. Попов, С. А. Актуальный стратегический менеджмент. Видение - цели - изменения : учеб.-практ. пособие / С. А. Попов. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 447 с. — (Серия : Авторский учебник). — ISBN 978-5-534-01109-8. <https://biblio-online.ru/viewer/A10622EA-FF40-4578-8360-001863335627/aktualnyy-strategicheskiy-menedzhment-videnie-celi-izmeneniya#page/1>
4. Томпсон Артур А. мл. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа : Учебное пособие для вузов / Томпсон Артур А. мл., Стрикленд А.Дж. III ; Пер. с англ. А.Р.Ганиевой, В.Ю.Дроздовой и др.; Под ред. Н.М.Макаровой. - 12-е изд. - М. : Вильямс, 2008, 2011. - 928 с.
5. Литвак, Б. Г. Стратегический менеджмент : учебник для бакалавров / Б. Г. Литвак. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 507 с. — (Серия : Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-2929-4. <https://biblio-online.ru/viewer/3CBF883D-D9BD-4D58-991A-86EAC72D21B8/strategicheskiy-menedzhment#page/1>

## **ДИСЦИПЛИНА «ФИНАНСЫ ОРГАНИЗАЦИЙ»**

### *Тема 1. Фундаментальные концепции финансового менеджмента*

Концепция эффективного рынка. Изменение оценки денег во времени. Анализ дисконтированных денежных потоков. Модель оценки доходности финансовых активов. Концепция  $\beta$ -коэффициента. Теория арбитражного ценообразования. Оценка акций и облигаций.

### *Тема 2. Краткосрочные финансовые решения*

Оценка потребности в оборотном капитале. Политика управления оборотным капиталом. Планирование длительности операционного цикла. Финансирование оборотного капитала. Управление денежными средствами. Прогнозирование денежных потоков.

### *Тема 3. Планирование капитальных вложений*

Формирование бюджета капвложений. Методы оценки проектов. Чистая приведенная стоимость (NPV). Внутренняя норма рентабельности (IRR). Сравнение критериев NPV и IRR. Приведенная стоимость будущих затрат. Изменение цены капитала.

### *Тема 4. Источники финансирования корпораций*

Составляющие капитала и их цена. Модель оценки доходности финансовых активов. Средневзвешенная и предельная цена капитала.

Теория структуры капитала Затраты, связанные с финансовыми затруднениями, и агентские затраты. Модели финансового рычага. Расчет оптимальной структуры капитала. Управление собственным капиталом. Модели устойчивого роста. Производственный и финансовый леверидж.

### *Тема 5. Дивидендная политика*

Дивидендная политика. Теории предпочтительности дивидендов. Планы реинвестирования дивидендов. Выкуп акций. Выплата дивидендов акциями и дробление акций.

### *Тема 6. Финансовое планирование и прогнозирование*

Принципы финансового планирования. Система прогнозов и планов организации. Методы планирования и прогнозирования. Бюджетирование как инструмент управления финансами организации.

## **Литература**

1. Лимитовский М.А. Корпоративный финансовый менеджмент: учебно-практическое пособие /М.А. Лимитовский, В.П. Паламарчук, Е.Н. Лобанова; отв. редактор Е. Н. Лобанова. — М: ЮРАЙТ, 2019, 990 с.
2. Брейли Р., Майерс С. Принципы корпоративных финансов.2-е изд. – М: Диалектика-Вильямс, 2019. - 1008 с
3. Шимко П.Д. Международный финансовый менеджмент – М.: Юрайт, 2020, 493 с.
4. Леонтьев В.Е., Бочаров В.В., Радковская Н.П. Корпоративные финансы. – М.: Юрайт, 2020, 354 с.
5. Ибрагимов, Р. Г. Корпоративные финансы. Финансовые решения и ценность фирмы : учебное пособие для бакалавриата и магистратуры / Р. Г. Ибрагимов. — М. : Издательство Юрайт, 2017. — 184 с.URL: <https://www.biblio-online.ru/viewer/E1B585A2-F7B6-4BCA-9769-9A42BD7BDEA4#page/1>
6. Корпоративный финансовый менеджмент. Учебно-практическое пособие. / Под ред. Е. Лобановой. – М.: Юрайт, 2014. – 990 с.
7. Бригхем Ю., Хьюстон Д. Финансовый менеджмент. – Спб.: Питер, 2007 – 544 с.
8. Бланк И.А. Основы финансового менеджмента. – М.: Ника-Центр, 2007 – 656 с.
9. Корпоративные финансы. Учебник для вузов. / Под ред. М. Романовского, А. Вострокнутовой. –СПб.: Питер, 2011. – 592 с.

## **ДИСЦИПЛИНА «УПРАВЛЕНИЕ МЕЖДУНАРОДНОЙ КОМПАНИЕЙ»**

### **Раздел 1. Международные компании и их развитие**

#### **Тема 1. Организации в рыночной экономике**

Основные понятия. Ведение бизнеса с образованием и без образования юридического лица. Субъекты хозяйственной деятельности и их классификация. Организационные формы компаний. Корпорации, холдинги, транснациональные корпорации, финансово-промышленные группы, интегрированные бизнес-группы. Этапы развития компании. Модель жизненного цикла А.Адизеса. Модель связывающая стадию развития компании и ее размер. Модель развития организации Л.Грейнера. Особенности развития российских компаний. Руководящие принципы, вытекающие из анализа жизненного цикла компании. Этапы транснационализации компаний.

## **Тема 2. Транснациональные корпорации (ТНК)**

Понятие транснациональной корпорации. Критерии отнесения корпораций к транснациональным. Причины возникновения ТНК. Позитивные и негативные последствия формирования транснациональных корпораций. Характеристика типов ТНК. Интернациональные корпорации. Многонациональные (мультинациональные) корпорации. Глобальные корпорации. Типы взаимодействия материнской и дочерних компаний: этноцентрический, полицентрический, региоцентрический, геоцентрический. Классификация типов компаний по Маджаро. Характеристика организации управления и контроля за деятельностью зарубежных подразделений ТНК: дочерних, ассоциированных компаний, представительств, филиалов. Формирование ТНК в России.

## **Тема 3. Характеристика уровня транснационализации компаний и масштабов деятельности ТНК**

Показатели, характеризующие уровень транснационализации компании. Масштабы деятельности транснациональных корпораций. Транснациональные корпорации и их роль в экономике. Характеристика динамики количества ТНК и их зарубежных филиалов. Исследование деятельности 100 крупнейших нефинансовых ТНК мира. Исследование деятельности крупнейших транснациональных корпораций Центральной и Восточной Европы. Рейтинги крупнейших транснациональных компаний.

## **Раздел 2. Формы выхода компаний на зарубежные рынки**

### **Тема 4. Организационные формы выхода ТНК на зарубежные рынки**

Классификация форм выхода ТНК на зарубежные рынки. Организационные формы, основывающиеся, в первую очередь, на договорных отношениях и не предусматривающие вывоза капитала в виде прямых иностранных инвестиций, и организационные формы, предусматривающие вывоз капитала. Преимущества и недостатки различных организационных форм. Представительства и филиалы ТНК. Дочерние компании. Характеристика предприятий с долевым участием иностранного капитала. Понятие совместного предприятия. Виды совместных предприятий. Преимущества и недостатки совместных предприятий как формы организации международного бизнеса.

## **Раздел 3. Организационные структуры управления международными компаниями**

### **Тема 5. Организационные структуры управления ТНК**

Понятие организационных структур управления. Основные виды структур: иерархические и адаптивные. Особенности организационных структур управления ТНК. Централизация и децентрализация в управлении ТНК.

### **Тема 6. Проектирование и оптимизация организационных структур управления ТНК**

Разделение труда и специализация. Делегирование полномочий. Централизация и децентрализация. Кооперация и координация. Масштаб управляемости и контроля. Норма управляемости. Стратегия ТНК и организационная структура управления. Факторы, влияющие на выбор организационной структуры управления транснациональными корпорациями. Принципы построения организационных структур ТНК. Внутренние нормативные документы. Методы проектирования (совершенствования) организационных структур управления международными компаниями.

### **Тема 7. Основные тенденции развития международных компаний**

Основные направления модификации компаний и структур управления ими. Характеристические черты компании будущего. Горизонтальные корпорации. Сетевые структуры. Виртуальные корпорации.

## **Раздел 4. Организационные формы интеграции международных компаний**



## **Тема 8. Организационные формы межфирменной интеграции, их классификация и особенности**

Основные организационные формы интеграции компаний: концерн, конгломерат, консорциум, картель, синдикат, пул, трест, ассоциация, стратегический альянс. Их особенности, преимущества и негативные стороны. Обоснование выбора той или иной организационной формы.

## **Тема 9. Стратегические альянсы как наиболее перспективная форма интеграции международных компаний**

Понятие стратегического альянса. Отличительные особенности альянсов. Преимущества и недостатки стратегических союзов. Место стратегических альянсов среди других организационных форм межфирменной интеграции. Классификация стратегических альянсов. Мотивы формирования стратегических альянсов. Причины неудач альянсов. Факторы успешности альянсов.

### **Раздел 5. Пути развития международных компаний**

## **Тема 10. Сравнительная характеристика стратегий органического роста, слияний и поглощений международных компаний, стратегий специализации и диверсификации**

Сравнение стратегий развития компаний: слияний и поглощений и стратегии органического роста. Сравнительный анализ трансграничных слияний и поглощений компаний и иностранных инвестиций в новые проекты с точки зрения интересов принимающей страны. Стратегии специализации и диверсификации в развитии международных компаний.

## **Тема 11. Слияния и поглощения компаний: понятия, классификация, мотивы**

Понятие слияния и поглощения компаний. Трансграничные сделки по переходу корпоративного контроля. Характеристика современной волны интеграционных сделок. Факторы, способствующие повышению активности в области слияний и поглощений компаний в современных условиях. Мотивы слияний. Классификация основных типов слияний и поглощений. Оценка эффективности слияния и поглощений компаний. Регулирование процесса слияния и поглощения компаний. Способы оплаты сделок по слияниям и поглощениям компаний. Особенности процессов слияний и поглощений в России.

### **Рекомендуемая литература:**

1. Владимирова И.Г. Международный менеджмент: Учебник. 3-е изд. -М : КноРус, 2020.
2. Шимко П.Д., Шимко Д.П. Экономика транснациональной компании – М.: Юрайт, 2018, URL:<https://biblio-online.ru/viewer/959F5C57-C88E-4D35-AE1A-3DDF12138886/ekonomika-transnacionalnoy-kompanii#page/2>
3. Темнышова Е.П. Международный менеджмент – М.: Юрайт, 2019
4. Пивоваров С.Э., Максимцев И.А. Сравнительный менеджмент. - СПб.: Питер, 2008. 480 с.

## **ДИСЦИПЛИНА «УПРАВЛЕНИЕ МЕЖДУНАРОДНЫМИ КОММЕРЧЕСКИМИ ОПЕРАЦИЯМИ»**

### **Раздел 1. Виды международных коммерческих операций и методы их осуществления**

#### **Тема 1. Основные понятия, классификация международных коммерческих операций и методы их осуществления**

Содержание понятий «международное коммерческое дело» и «международные коммерческие операции». Виды международных коммерческих операций, их общая характеристика. Основные и обеспечивающие международные коммерческие операции. Операции по обмену товарами в материально-вещественной форме (коммерческий экспорт/импорт). Операции по торговле научно-техническими знаниями и опытом. Основные контрагенты как субъекты международных коммерческих операций, их общая характеристика.

#### **Раздел 2. Международные коммерческие операции по обмену товарами в материально-вещественной форме**

## **Тема 2. Экспортно-импортные операции**

Понятие и виды экспортно-импортных операций. Методы осуществления экспортно-импортных операций. Прямые и косвенные связи контрагентов. Классификация прямого и опосредованного экспорта (импорта). Торгово-политические средства регулирования экспортно-импортных операций. Мотивы осуществления экспортно-импортных операций. Проактивные мотивы. Реактивные мотивы. Классификации экспортирующих компаний. Факторы успеха экспортной деятельности. Барьеры и риски экспортно-импортной деятельности. Таможенно-тарифное регулирование экспортно-импортной деятельности.

## **Тема 3. Международные встречные сделки**

Понятие и особенности международной встречной торговли. Виды международных встречных сделок. Товарообменные и компенсационные сделки на безвалютной основе. Компенсационные сделки на коммерческой основе. Компенсационные сделки на основе соглашений о производственном сотрудничестве.

## **Тема 4. Содержание внешнеторгового контракта купли продажи товаров**

Правовой режим внешнеторговых сделок. Типовые контракты и соглашения об общих условиях поставок. Толкование контракта купли-продажи. Исполнение контракта купли-продажи. Этапы исполнения контракта. Определение сторон. Предмет контракта. Цена и общая сумма контракта. Виды цен. Уровень цен и виды скидок. Базисные условия поставки. Содержание «Инкотермс». Сроки поставки товаров. Условия платежей. Упаковка и маркировка. Извещение о ходе исполнения обязательств. Переход права собственности и рисков. Гарантии качества товара и его проверка. Выборочный контроль. Приемка товара. Гарантийные испытания. Претензии. Защита интересов продавца. Защита интересов покупателя. Защита сторон от нарушения платёжных обязательств. Возмещение убытков. Взыскание неустоек. Транспортное страхование. Форс-мажорные обстоятельства. Изменение и расторжение контракта. Арбитражные разбирательства сторон. Реквизиты контрактов. Типичные ошибки при заключении и исполнении внешнеторговых контрактов.

## **Раздел 3. Международные коммерческие операции по торговле научно-техническими знаниями и опытом**

### **Тема 5. Коммерческие операции по международному обмену научно-техническими знаниями. Международная торговля лицензиями**

Содержание и характер международного обмена технологическими знаниями. Виды передаваемых технологий. Характерные черты международного обмена технологическими знаниями в современных условиях. Ограничительная деловая практика в области передачи технологий. Особенности международной торговли научно-техническими знаниями в современных условиях.

Основные понятия и сущность международной торговли лицензиями. Особенности международной торговли лицензиями. Виды соглашений о международном обмене лицензиями. Особенности передачи «ноу-хау». Виды лицензионного вознаграждения, практика применения. Преимущества и недостатки международной торговли лицензиями.

### **Тема 6. Международный франчайзинг**

Понятие и сущность международного франчайзинга. Виды и формы франчайзинга. Субъекты франчайзинга. Обязанности сторон при международном франчайзинге. Преимущества и недостатки франчайзинга в современных условиях. Особенности договора международного франчайзинга. Особенности франчайзинга в РФ.

### **Тема 7. Международное подрядное производство. Международное управление по контракту**

Понятие и содержание международного подрядного производства. Особенности международного подрядного производства. Условия наиболее эффективного его применения. Понятие и содержание международного управления по контракту. Особенности и условия наиболее эффективного применения международного управления по контракту.

## **Раздел 4. Международные коммерческие операции, основывающиеся на прямом инвестировании**

### **Тема 8. Формы прямого иностранного инвестирования**

Понятие прямого иностранного инвестирования. Виды инвестирования. Понятие инвестиционного климата. Факторы, определяющие инвестиционный климат. Методы оценки инвестиционного климата стран. Понятие кредитного рейтинга страны. Сравнительная характеристика форм прямого иностранного инвестирования: совместных предприятий, зарубежных представительств и филиалов, зарубежных дочерних компаний.

#### **Раздел 5. Финансовое обеспечение международных коммерческих операций**

##### **Тема 9. Финансовые и инвестиционные решения в международном бизнесе**

Валютно-финансовая среда международного бизнеса. Финансовый менеджмент международной компании. Валютный риск и стратегии его хеджирования.

##### **Тема 10. Финансирование международных коммерческих операций**

Финансирование экспорта. Нетрадиционные методы финансирования. Факторинг и форфейтинг. Государственное страхование экспорта. Способы финансирования импорта.

##### **Тема 11. Технологии международных инвестиций**

Место и роль ценных бумаг в международном инвестиционном процессе. Международный рынок инвестиций. Международные инвестиционные компании.

##### **Тема 12. Налогообложение и налоговое планирование в международном бизнесе**

Международное налоговое планирование как способ легальной минимизации налогов субъектов международного бизнеса, Устранение международного двойного налогообложения, Формы ведения международного бизнеса и их налоговые последствия, Налоговое планирование отдельных видов международного бизнеса.

#### **Рекомендуемая литература:**

1. Поляков В.В. Международные экономические отношения – М.: Юрайт, 2018 URL: <https://biblio-online.ru/viewer/6238133C-013A-478E-B0F6-AE55B9F45D1E/mezhdunarodnye-ekonomicheskie-otnosheniya#page/1>
2. Гуреева М.А. Мировая экономика: учебное пособие. - М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2016.
3. Владимиров И.Г. Международный менеджмент [Текст/электронный ресурс] : Учебник / И.Г. Владимиров. - 2-е изд., перераб. ; Электронные текстовые данные. - М. : Кнорус, 2016, 2019. - 440 с. - - ISBN 978-5-406-05204-4 : 793.54.  
URL: [http://lib.rudn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=Rudn\\_FindDoc&id=456384&idb=0](http://lib.rudn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=Rudn_FindDoc&id=456384&idb=0)

## **ДИСЦИПЛИНА «ГЛОБАЛЬНОЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ПРОСТРАНСТВО СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА»**

Раздел 1. Современная мировая экономика и тенденции ее развития

Тема 1. Характеристика современной мировой экономики

Тема 2. Глобализация мировой экономики

Тема 3. Международная экономическая интеграция

Раздел 2. Международная торговля

Тема 4. Структура и динамика международной торговли

Тема 5. Теории международной торговли

Тема 6. Изменения в характере конкуренции и новая теория национального конкурентного преимущества (теория М.Портера)

Тема 7. Международная торговая политика

Тема 8. Формы и методы международной торговли

Тема 9. Организация международных торговых операций

Раздел 3. Тарифное и нетарифное регулирование внешней торговли

Тема 10. Тарифное регулирование внешней торговли

Тема 11. Нетарифное регулирование внешней торговли

Раздел 4. Тенденции развития мирового рынка капитала и рабочей силы

Тема 12. Валютно-финансовые и кредитно-денежные отношения между государствами

Тема 13. Основы формирования мирового рынка капитала, рабочей силы

Раздел 5. Международные экономические организации

Тема 14. Общая характеристика и классификация международных экономических организаций

Раздел 6. Особенности среды современного международного бизнеса

- Тема 15. Факторы среды международного бизнеса  
Тема 16. Инвестиционный климат страны  
Тема 17. Оффшорный бизнес  
Тема 18. Особые экономические зоны  
Тема 19. Особенности создания компании за рубежом

**Рекомендуемая литература:**

1. Владимирова И.Г. Международный менеджмент [Текст/электронный ресурс] : Учебник / И.Г. Владимирова. - 3-е изд., перераб. ; Электронные текстовые данные. - М. : КноРус, 2020  
URL: [http://lib.rudn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=Rudn\\_FindDoc&id=456384&idb=0](http://lib.rudn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=Rudn_FindDoc&id=456384&idb=0)
2. Мировая экономика и международные экономические отношения. Полный курс [Текст/электронный ресурс] : Учебник / Под ред. А.С. Булатова. - 3-е изд., стер. ; Электронные текстовые данные. - М. : КноРус, 2017, 2019. - 916 с. - (Бакалавриат). - ISBN 978-5-406-05794-0 : 1432.00.  
URL: [http://lib.rudn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=Rudn\\_FindDoc&id=467273&idb=0](http://lib.rudn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=Rudn_FindDoc&id=467273&idb=0)
3. Сберегаев Н.А. Практикум по внешнеэкономической деятельности предприятий [Текст/электронный ресурс] : Учебное пособие / Н.А. Сберегаев. - 6-е изд., перераб. и доп. ; Электронные текстовые данные. - М. : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2015, 2017. - 314 с. - ISBN 978-5-9558-0408-8 (Вузовский учебник) : 699.90.  
URL: [http://lib.rudn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=Rudn\\_FindDoc&id=455191&idb=0](http://lib.rudn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=Rudn_FindDoc&id=455191&idb=0)
4. Мировая экономика и международные экономические отношения: практикум / под ред. В.К. Поспелова. - М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2016.
5. Мировая экономика и международный бизнес: Учебник/ Под общ. ред. В.В. Полякова, Р.К. Щенина. – М.: КНОРУС, 2016.

**ДИСЦИПЛИНА «ДЕЛОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ В МЕЖДУНАРОДНОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ»**

**РАЗДЕЛ 1. КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ПОДХОДЫ К «КРОСС-КУЛЬТУРНОМУ МЕНЕДЖМЕНТУ»**

***Тема 1. Эволюция и основные концепции кросс-культурного менеджмента***

Понятие «культуры» и ее элементов. Культурное многообразие и межкультурный контекст. Культурный плюрализм и управление культурным многообразием. Теория межкультурного общения (Холл). Понятие и сущность кросс-культурного менеджмента. Понятие и содержание деловой культуры. Понятие культурных универсалий Мердока. «Базовые и конечные ценности» Рокича. Олпорт – Вернон – Линдзи: кластерное деление в зависимости от исповедуемых ценностей. Культуры высокого и низкого контекста (Холл). Отношения между людьми: модель Хофстеде. Отношение ко времени: классификация Льюиса (моноактивные, полиактивные и реактивные культуры).

***Тема 2. Влияние культуры на формирование национального стиля управления***

Национальный стиль управления. Основные подходы к определению влияния культурных факторов на национальный стиль управления (универсалисты, экономико-кластерный подход, концепция «культурного фона»). Основные факторы: культурные обычаи и традиции, государственная структура и политика, финансовая система, система трудовых отношений. Концепция универсалий Бермана: географическое положение, религиозная принадлежность, язык, восприятие времени, система образования.

**РАЗДЕЛ 2. УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ: КРОСС-КУЛЬТУРНЫЙ АСПЕКТ**

***Тема 3. Подготовка персонала к работе в кросс-культурной среде. Барьеры восприятия «чужой культуры» и кросс-культурная адаптация***

Коммуникационный разрыв как следствие недостатка взаимопонимания между представителями разных культур. Кросс-культурный шок и типичные ошибки общения. Симптомы и причины. Этноцентризм. Стереотипное восприятие. Искажение в восприятии реальности. Феномен «культурной близорукости» и «культурного империализма» (Льюис). Пренебрежение культурными нюансами и ситуационной спецификой. Фазы кросс-

культурного шока. Кросс-культурная адаптация как средство преодоления «чужеродности» среды.

#### ***Тема 4. Командообразование и стимулирование персонала в кросс-культурной среде***

Роль фактора «индивидуализм-коллективизм» в командной работе. Воздействие культурных факторов на постановку целей в организации. Лидерство и его определяющие факторы на Западе и на Востоке. Воздействие национальной культуры на организационную культуру корпораций. Классификация моделей культур Тромпенаарса – Тернера. Особенности стимулирования труда в различных культурах. Риск многонациональности. Управление: экспатрианты или местный персонал. Местные управляющие. Современная теория «культурной глобализации» (Бергер и Хантингтон). 4-х факторная модель глобальных культур: «давосская культура», клубная культура интеллектуалов, массовая потребительская культура и гибридизация «локальных религий».

### ***РАЗДЕЛ 3. НАЦИОНАЛЬНЫЕ ДЕЛОВЫЕ КУЛЬТУРЫ: ПРАКТИКА КРОСС-КУЛЬТУРНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ***

#### ***Тема 5. Особенности делового взаимодействия с представителями моноактивных, полиактивных и реактивных культур***

Полиактивные и моноактивные деловые культуры: типология и характерные особенности. Анализ представителей данных культур по функциональным деловым сферам: управление организацией/группой; специфика принятия управленческих решений; межкультурные коммуникации и деловые переговоры.

#### ***Тема 6. Особенности делового взаимодействия с представителями реактивных культур***

Реактивные деловые культуры: типология и характерные особенности. Анализ представителей данных культур по функциональным деловым сферам: управление организацией/группой; специфика принятия управленческих решений; межкультурные коммуникации и деловые переговоры.

#### ***Тема 7. Формирование российской деловой культуры: проблемы и перспективы развития***

Эволюция российской деловой культуры. Современное состояние российской деловой культуры. Российская деловая культура среди других культур в современном деловом мире уровень взаимного восприятия и уровень взаимодействия.

#### **Рекомендуемая литература:**

1. Мясоедов С.П., Борисова Л.Г. Кросс-культурный менеджмент 3-е изд. Учебник для бакалавриата и магистратуры – М.: ЮРАЙТ, 2020, 314 с.  
Мясоедов, С. П. Кросс-культурный менеджмент : учебник для бакалавриата и магистратуры / С. П. Мясоедов, Л. Г. Борисова. — 3-е изд. — М. : Издательство Юрайт, 2017. — 314 с.  
URL: <https://www.biblio-online.ru/viewer/47F864E0-DB21-473B-A41E-FA12EAA5F7D3#page/1>
2. Таратухина Ю.В., Авдеева З.К. Деловые и межкультурные коммуникации. – М.: Юрайт, 2020. - 326 с.
3. Егоршин А.П. Деловые коммуникации. – М.: НИМБ, 2015. 320 с.
4. Холден Н. Дж. Кросс-культурный менеджмент. Концепция когнитивного менеджмента: учеб. пособие. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 385 с.
5. Мясоедов С.П. Управление бизнесом в различных деловых культурах. – М.: Вершина, 2009. – 320 с.
6. Андреас Друзе. Эти поразительные испанцы. – М.: АСТ, Астрель, 2008, - 256 стр.
7. Большаков В. Эти поразительные французы. – М.: АСТ, Астрель, 2007, - 256 стр.
8. Гусева Н. Эти поразительные индийцы. – М.: АСТ, Астрель, 2008, - 260 с.
9. Мясоедов С.П., Колесникова И., Борисова Л.Г. Российская деловая культура: воздействие на модель управления. – М.: Дело, 2013. - 92 с.
10. Нуруллина Г. Исламская этика бизнеса. - М.: УММА, 2004. - 112 с.

## **ДИСЦИПЛИНА «МЕЖДУНАРОДНАЯ ЛОГИСТИКА И УПРАВЛЕНИЕ ЦЕПЯМИ ПОСТАВОК»**

### **РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕЖДУНАРОДНОЙ ЛОГИСТИКИ**

*Тема 1. Введение в международную логистику. Сущность и факторы развития международной логистики.*

Глобализация мирового хозяйства как один из факторов возникновения международной логистики. Соотношение понятий: международная логистика, мульти-логистика, глобальная логистика. Предпосылки глобализации и регионализации логистики. Организация производства за рубежом. Освоение и создание новых рынков. Причины создания международной логистической инфраструктуры. Роль интеграции в становлении международной логистики. Сущность интеграции производства. Особенности интеграционных процессов в XXI в. Международные логистические стратегии. Факторы интернализации международной логистики. Генезис концепции и практики международной логистики. Происхождение термина и краткая история развития международной логистики. Определение международной логистики. Неоднозначность толкования понятия международной логистики. Соотношение понятий международная логистика и глобальная логистика. Эволюция логистики и этапы её развития. Факторы внедрения международной логистики в хозяйственную практику предприятий, работающих на внешнем рынке. Предпосылки использования концепции международной логистики.

*Тема 2. Логистика в системе международных экономических отношений и международные логистические цепи поставок. Логистические потоки и логистические операции.*

Основные понятия международной логистики. Материальный поток как ключевая категория международной логистики. Финансовые потоки.

Информационные потоки. Международная логистическая операция. Формы организации международной логистики. Международная логистическая цепь.

Международные логистические издержки. Международные логистические системы.

### **РАЗДЕЛ 2. ЭКОНОМИЧЕСКОЕ И ФУНКЦИОНАЛЬНОЕ СОДЕРЖАНИЕ МЕЖДУНАРОДНОЙ ЛОГИСТИКИ**

*Тема 3. Распределение в международной логистике. Посредники в международной логистике.*

Международные логистические цепочки в процессах интеграции и интернационализации. Особенности формирования торгово-транспортных цепей в международной логистике.

Факторы, оказывающие влияние на формирование и функционирование международных логистических цепочек: глобализация, технология, макроэкономика. Движение товарных и информационных потоков в рамках международных логистических цепочек. Анализ существующих цепей поставок. Описание бизнес-процессов в международной цепи поставок.

Процессный подход к представлению международной цепи поставок: S-модель; SCOR-модель.

Порядок формирования структуры и выбор объектов международной цепи поставок. Критерии эффективного функционирования международной цепи поставок.

Основные этапы реализации международных логистических операций. «Эффект кнута». Изучение товарного рынка. Оценка величины потенциального спроса на продукцию и формирование предложения, соответствующего спросу.

Особенности выбора партнеров при формировании международной цепи поставок. Критерии и методы выбора партнеров.

Выбор зарубежных рынков сбыта. Селекция международных рынков. Выбор мест размещения распределительных центров в международной цепи поставок. Метод «полного перебора». Метод «определения центра тяжести». Метод «плеча доставки». Расчет международных логистических затрат в цепи поставок.

*Тема 4. Основы организации и техники экспортно-импортных операций.*

Виды экспортно-импортных операций. Таможенное регулирование экспортных и импортных операций. Особенности налогообложения экспортно-импортных операций. Организация экспортных операций. Организация импортных операций. Техника осуществления экспортных операций. Типовой контракт экспортной сделки. Направления стимулирования экспорта.

#### *Тема 5 Транспортное обеспечение логистики поставок международных грузов*

Элементы инфраструктуры международной логистики. Транспорт как составная часть международной логистической цепи и исполнитель функции физического перемещения материального потока. Транспорт. Система видов транспорта и возможные варианты их сочетаний в транспортном обслуживании. Выбор вида транспорта и транспортных средств. Основные виды транспорта (морской, речной, авиационный, железнодорожный, автомобильный, смешанный). Основные типы транспортных средств. Перевозка грузов различными видами транспорта. Экономическая целесообразность доставки товара различными видами транспорта. Управление и организация внутренних и внешних перевозок грузов различными видами транспорта. Сроки и тарифы. Отслеживание груза. Условия транспортировки, хранения. Документация. Порядок расчётов. Международные конвенции и соглашения в области перевозок грузов различными видами транспорта. Выбор перевозчика или оператора транспортировки. Перевозчик: преимущества и недостатки. Экспедитор: определение, классификация по виду оказываемых услуг, преимущества и недостатки. Методы и критерии, влияющие на выбор перевозчика/оператора. Принципы ценообразования в зависимости от способа транспортировки. Дороги. Транспортные сооружения, в т.ч. порты, аэропорты, терминалы. Здания, сооружения для реализации функции торговли и складирования. Узловая инфраструктура логистики. Связь транспорта с другими элементами международной логистической цепи. Организации, осуществляющие передачу информации. Новые логистические системы сбора и распределения грузов. Международная транспортная инфраструктура - инфраструктура железнодорожного транспорта - инфраструктура автомобильного транспорта - инфраструктура морского транспорта - инфраструктура воздушного транспорта - инфраструктура трубопроводного транспорта. Узловая инфраструктура логистики.

#### *Тема 6. Информатизация в международной логистике*

Информационные системы в международной логистике. Функции международной логистической информационной системы. Информационная инфраструктура международной логистики. Виды международных логистических информационных систем и задачи, решаемые ими. Иерархия использования международной логистической информационной системы. Виды торговых и транспортных документов, используемых в международной логистике. Роль IT в обеспечении передачи информации. Автоматизированные системы обработки информации. Электронный документооборот. Концепция «виртуальной организации». Создание интегрированных информационных логистических систем.

### **РАЗДЕЛ 3. ИНФРАСТРУКТУРНОЕ И ПРАВОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МЕЖДУНАРОДНОЙ ЛОГИСТИКИ**

#### *Тема 7. Сервис в логистике. Торгово-посреднические операции в глобальных цепях поставок*

Центры дистрибуции: функции, принципы организации. Центры логистических услуг: функции, принципы организации. Профессионалы международной торговли. Международные экспедиционные агентства. Таможенные брокеры. Компании по управлению экспортом. Ассоциации грузоотправителей. Общие сведения об экспортно-импортных операциях, традиционные формы внешнеторговых операций: от прямого до косвенного экспорта; новые формы внешнеторговых операций.

#### *Тема 8. Правовое обеспечение международной логистической деятельности*

Правовое регулирование международной торговли. Международные организации, регулирующие международную торговлю. Основные формы регулирования международной торговли. Характеристика основных нормативных правовых актов, регулирующих международную торговлю. Внешнеторговые договоры как форма осуществления международной логистической деятельности. Структура и содержание внешнеторгового

договора. Договор международной купли-продажи. Договор поставки товаров. Договор мены. Договор аренды. Лизинговое соглашение. Договоры поручения и комиссии. Консигнационные соглашения. Агентские и дилерские соглашения. Договоры хранения. Правовое регулирование международных перевозок. Международные организации, регулирующие международные перевозки. Основные формы регулирования международных перевозок. Характеристика основных нормативных правовых актов, регулирующих международные перевозки. Виды международных договоров перевозки. Условия поставок. Характеристика базисных условий поставок ИНКОТЕРМС. Особенности выбора базисных условий поставки в договоре купли - продажи. Формы международных расчетов. Государственное воздействие на внешнюю торговлю и логистику.

#### *Тема 9. Основные тенденции и перспективы логистики и УЦП. Риски международной логистики*

Устойчивое развитие в сфере логистики и менеджмента цепи поставок. Логистика в сфере услуг. Современные тенденции в логистике и управлении цепями поставок. Понятие рисков в международной логистике. Основные причины и источники возникновения рисков в международной логистике. Сущность и содержание риск-менеджмента. Основные правила риск-менеджмента. Идентификация рисков. Анализ и оценка рисков. Разработка стратегии и тактики управления рисками. Разработка и осуществление конкретных процедур управления рисками. Основные виды рисков в международной логистической деятельности. Страновые риски. Риски выбора и надежности партнера. Маркетинговые риски. Транспортные риски. Риски, связанные с основными положениями внешнеэкономического договора. Риски реализации. Риски, связанные с процессом таможенного оформления. Управление рисками в международных цепях поставок. Построение профиля риска. Разработка стратегии управления рисками в международной цепи поставок. Определение приоритетных факторов прибыли. Определение критической инфраструктуры. Определение уязвимых мест. Моделирование сценариев. Разработка вариантов реакции. Отслеживание внешних рисков. Процесс управления рисками в международной цепи поставок. Понимание цепи поставок. Укрепление цепи поставок. Правило «шести сигм». Определение критических путей. Управление критическими путями. Улучшение обозримости цепи. Создание команды, ответственной за бесперебойность цепи поставок. Работа с поставщиками и клиентами.

Рекомендуемая литература:

1. Сергеев В.И. Управление цепями поставок – М.: ЮРАЙТ, 2020, 480 с.
2. Пузанова И.А., Аникин Б.А. Управление цепями поставок – М.: ЮРАЙТ, 2019.
3. Щербаков В.В. Логистика и управление цепями поставок – М.: ЮРАЙТ, 2019.
4. Левкин, Г. Г. Коммерческая логистика : учебное пособие для вузов / Г. Г. Левкин. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2017. — 375 с. URL: <https://www.biblio-online.ru/viewer/18F84C3B-B4F3-4756-9B49-29832862EA28#page/1>
5. Григорьев М.Н. Логистика: продвинутый курс [Электронный ресурс]: Учебник для вузов. - 3-е изд., перераб. и доп.; Электронные текстовые данные. - М.: Юрайт, 2011. - (Магистр). - электронный ресурс.  
URL: [http://lib.rudn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=Rudn\\_FindDoc&id=359560&idb=0](http://lib.rudn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=Rudn_FindDoc&id=359560&idb=0)

## **ДИСЦИПЛИНА «МЕЖДУНАРОДНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКЕ»**

Раздел 1. Технологии, организации и менеджмент в цифровой экономике

Контуры и тренды 6-го технологического уклада. Промышленная революция, личность и общество: демографические и социокультурные последствия. Конкуренция инноваций: инновации прорыва

Раздел 2. Новые измерения менеджмента в цифровой экономике

Революция в экономической эффективности. Управление талантами. Глобальная социальная ответственность менеджмента. Управление развитием инновационной инфраструктуры

Раздел 3. Менеджмент как профессия в цифровую эпоху



Менеджер как лидер: новые грани профессии. Трансформация социальной роли менеджера: ориентиры, ценности, партнерство. Особенности образования в области менеджмента в цифровой экономике.

**Рекомендуемая литература:**

1. Международный менеджмент/Под ред. Е.П. Темнышевой – М.: Юрайт, 2019 <https://biblio-online.ru/viewer/DE15D073-3D0B-4547-9777-93C87FCA0F26/mezhdunarodnyy-menedzhment#page/2>
2. Владимирова И.Г. Международный менеджмент [Текст/электронный ресурс] : Программа курса / И.Г. Владимирова. - Электронные текстовые данные. - М. : Изд-во РУДН, 2017. - 18 с. - ISBN 978-5-209-07904-0 : 30.29. [http://lib.rudn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=Rudn\\_FindDoc&id=460065&idb=0](http://lib.rudn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=Rudn_FindDoc&id=460065&idb=0)
3. Свон М. Блокчейн. Схема новой экономики [Текст]: Пер. с англ. / М. Свон. - М.: Олимп-Бизнес, 2016. - 224 с. - (Библиотека Сбербанка. Т. 69). - ISBN 978-5-9693-0367-6: 539.75.

## **ТИПОВЫЕ ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ (кейсы и задачи)**

### **1. Кейс - Компания ТНК-ВР**

Одним из крупных результатов сделок по слияниям и поглощениям в России г. в свое время стало появление нефтяной компании ТНК-ВР. Участниками сделки стали одна из крупнейших международных нефтяных компаний ВР (British Petroleum) (Великобритания), российский холдинг “Access Industries&Renova” и российский консорциум “Альфа-групп”. Сумма сделки с учетом обмена акций составила 6 млрд долл. Капитализация (рыночная стоимость) новой компании, которая уже в августе 2003 г. начала свою деятельность, достигла 16 млрд долл. В результате была образована третья по величине в России и десятая по объемам добычи нефти негосударственная компания мира.

Сделку по объединению активов одобрили Еврокомиссия (Комиссия ЕС является основным исполнительным органом Европейского Союза и именно она рассматривает и одобряет сделки, попадающие под контроль с точки зрения антимонопольного законодательства), Министерство РФ по антимонопольной политике и поддержке предпринимательства (МАП) и Антимонопольный комитет Украины (АМКУ) (так как в состав ТНК-ВР вошли и нефтяные активы компаний на территории Украины).

Участники сделки объединили свои нефтяные активы на территории России и Украины. Российские участники внесли в совместное предприятие принадлежащие им пакеты акций в компаниях ТНК International и “Сиданко”, доли в “Русиа Петролеум” (владелец лицензии на разработку Ковыктинского газоконденсатного месторождения), газодобывающем предприятии “Роспан” (ведет разработку Ново-Уренгойского и Восточно-Уренгойского месторождений), а также в проектах “Сахалин-4” и “Сахалин-5”. Вкладом ВР стали купленные ею ранее акции “Сиданко”, доли в “Русиа Петролеум” и “Сахалин-5”, а также пакет акций в московской сети АЗС. К этим активам ВР добавила еще около 6 млрд. долл. Из этой суммы 2,6 млрд. были выплачены в момент совершения сделки. Оставшиеся деньги британская компания выплатила своими акциями, тремя равнозначными траншами (частями, долями) на протяжении последующих трех лет. В результате сделки акции новообразованной ТНК-ВР были поделены пополам: 50% отошло россиянам и 50% — британцам. Кроме того, существовала договоренность о включении в состав ТНК-ВР принадлежащих “Access Industries&Renova” и “Альфа-групп” 50% акций “Славнефти”. За это британская сторона дополнительно выплатила еще 1,35 млрд. долл.

Новая компания ежедневно добывала более 1,2 млн. баррелей нефти. Ей принадлежали пять нефтеперерабатывающих заводов в России и в Украине общей мощностью более 1 млн. баррелей в день, а также 2100 АЗС на территории этих двух государств.

Изучив общую характеристику сделки по переходу корпоративного контроля, ответить на следующие вопросы:

1. Каков характер сделки с точки зрения ее содержания (слияние компаний, поглощение компаний, стратегический альянс) и в чем заключаются ее характеристические черты.
2. Каковы мотивы заключения сделки и механизм ее реализации.
3. Оценить возможные последствия анализируемой сделки и проблемы, которые могли возникнуть в результате ее реализации.

## 2. Практическое задание: Оценить варианты объединения компаний

Основная характеристика производственной деятельности трех предприятий А, В, С – участников объединения представлена в таблице.

Характеристика производственной деятельности предприятий

Показатель	Значения по предприятиям		
	А	В	С
Объем продаж, ден.ед.	400	800	1000
Прошлые затраты, ден.ед.	100	400	800
Добавленная стоимость:			
ден. ед.	300	400	200
% к объему продаж	75	50	20

Необходимо оценить два варианта объединения предприятий: горизонтальную интеграцию и вертикальную интеграцию. Выбрать наиболее эффективный вариант объединения. В качестве критерия оценки рекомендуется использовать относительный показатель «добавленная стоимость, в % к объему продаж».

### 1. Горизонтальная интеграция: А+В, В+С, А+В+С

Характеристика производственной деятельности предприятий

Показатель	Значения по предприятиям		
	А+В	В+С	А+В+С
Объем продаж, ден.ед.			
Прошлые затраты, ден.ед.			
Добавленная стоимость:			
ден. ед.			
% к объему продаж			

### 2. Вертикальная интеграция:

- В+А – обратная интеграция (интеграция «вниз», «назад»);
- В+С - прямая интеграция (интеграция «вверх», «вперед»);
- А+В+С – полная интеграция

Характеристика производственной деятельности предприятий

Показатель	Значения по предприятиям		
	В+А	В+С	А+В+С
Объем продаж, ден.ед.			

Прошлые затраты, ден.ед.			
Добавленная стоимость:			
ден. ед.			
% к объему продаж			

5. Оценочные средства, предназначенные для установления в ходе аттестационных испытаний соответствия/несоответствия уровня подготовки выпускников, завершивших освоение ОП ВО по направлению подготовки/специальности, требованиям соответствующего ОС ВО РУДН.

**Описание показателей и критериев оценивания компетенций, а также шкал оценивания**

*Шкала оценки за устный ответ на междисциплинарном экзамене:*

**Оценка «5» (отлично) ставится, если:**

- *полно раскрыто содержание материала экзаменационного билета;*
- *материал изложен грамотно, в определенной логической последовательности;*
- *продемонстрировано системное и глубокое знание программного материала;*
- *точно используется терминология;*
- *показано умение иллюстрировать теоретические положения конкретными примерами, применять их в новой ситуации;*
- *продемонстрировано усвоение ранее изученных сопутствующих вопросов, сформированность и устойчивость компетенций, умений и навыков;*
- *ответ прозвучал самостоятельно, без наводящих вопросов;*
- *продемонстрирована способность творчески применять знание теории к решению профессиональных задач;*
- *продемонстрировано знание современной учебной и научной литературы;*
- *допущены одна – две неточности при освещении второстепенных вопросов, которые исправляются по замечанию.*

**Оценка «4» (хорошо) ставится, если:**

- *вопросы экзаменационного материала излагаются систематизированно и последовательно;*
- *продемонстрировано умение анализировать материал, однако не все выводы носят аргументированный и доказательный характер;*
- *продемонстрировано усвоение основной литературы.*
- *ответ удовлетворяет в основном требованиям на оценку «5», но при этом имеет один из недостатков:*

*в изложении допущены небольшие пробелы, не искажившие содержание ответа;*  
*допущены один – два недочета при освещении основного содержания ответа, исправленные по замечанию экзаменатора;*  
*допущены ошибка или более двух недочетов при освещении второстепенных вопросов, которые легко исправляются по замечанию экзаменатора.*

**Оценка «3» (удовлетворительно) ставится, если:**

- *неполно или непоследовательно раскрыто содержание материала, но показано общее понимание вопроса и продемонстрированы умения, достаточные для дальнейшего усвоения материала;*
- *усвоены основные категории по рассматриваемому и дополнительным вопросам;*
- *имелись затруднения или допущены ошибки в определении понятий, использовании терминологии, исправленные после нескольких наводящих вопросов;*
- *при неполном знании теоретического материала выявлена недостаточная сформированность компетенций, умений и навыков, студент не может применить теорию в новой ситуации;*
- *продемонстрировано усвоение основной литературы.*

**Оценка «2» (неудовлетворительно) ставится, если:**

- *не раскрыто основное содержание учебного материала;*

- обнаружено незнание или непонимание большей или наиболее важной части учебного материала;
- допущены ошибки в определении понятий, при использовании терминологии, которые не исправлены после нескольких наводящих вопросов.
- не сформированы компетенции, умения и навыки.

## **6. Требования к выпускной квалификационной работе**

6.1. К защите ВКР допускается обучающийся, сдавший государственный экзамен. Защита ВКР проводится на открытом заседании экзаменационной комиссии (ЭК).

Государственная итоговая аттестация проводится в виде устного представления ВКР, с последующими устными ответами на вопросы членов ЭК в соответствии с Положением университета о ВКР. Доклад и/или ответы на вопросы членов ЭК могут быть на иностранном языке.

6.2. В рамках проведения защиты магистерской диссертации проверяется степень освоения выпускников следующих компетенций:

- УК-1. Способен осуществлять поиск, критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий.
- УК-2. Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла.
- УК-3. Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели.
- УК-4. Способен применять современные коммуникативные технологии на государственном языке Российской Федерации и иностранном(ых) языке(ах) для академического и профессионального взаимодействия.
- УК-5. Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия.
- УК-6. Способен определить и реализовать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки.
- УК-7. Способен:
  - искать нужные источники информации и данные, воспринимать, анализировать, запоминать и передавать информацию с использованием цифровых средств, а также с помощью алгоритмов при работе с полученными из различных источников данными с целью эффективного использования полученной информации для решения задач;
  - проводить оценку информации, ее достоверность, строить логические умозаключения на основании поступающих информации и данных.
- ОПК-1 Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления.
- ОПК-2 Способен применять современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы, при решении управленческих и исследовательских задач.
- ОПК-3 Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность и социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды.
- ОПК-4 Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций.
- ОПК-5 Способен обобщать и критически оценивать научные исследования в менеджменте и смежных областях, выполнять научно-исследовательские проекты.

- ОПК-6. Способен критически оценивать возможности цифровых технологий для решения профессиональных задач, работать с цифровыми данными, оценивать их источники и релевантность.
- ПКО-1 Способность использовать количественные и качественные методы экономического и стратегического анализа для проведения прикладных исследований, готовить аналитические материалы по результатам их применения;
- ПКО-2 Способность разрабатывать стратегии развития организаций и их отдельных подразделений;
- ПКО-3 способность управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями;
- ПКО-4 Способность проводить самостоятельные исследования в сфере менеджмента.

### **6.3. Перечень примерных тем магистерских диссертаций:**

1. Разработка стратегии развития международной компании.
2. Стратегии слияния и поглощения как фактор повышения конкурентоспособности международной компании.
3. Обоснование выбора оптимальной организационной формы ведения международного бизнеса.
4. Разработка стратегии выхода зарубежных компаний на российский рынок.
5. Разработка стратегии выхода российских компаний на зарубежные рынки.
6. Организационные формы выхода зарубежных компаний на российский рынок.
7. Обоснование выбора оптимальной организационной формы выхода компании на зарубежные рынки.
8. Преимущества и недостатки совместных предприятий как формы организации международного бизнеса.
9. Исследование этапов и уровня транснационализации компании.
10. Глобальные компании как высшая ступень развития транснационализации бизнеса.
11. Перспективы транснационализации российских компаний.
12. Организационные формы межфирменной интеграции.
13. Перспективы развития международных стратегических альянсов в *конкретной* отрасли.
14. Исследование эффективности деятельности конгломератов.
15. Стратегические альянсы как наиболее перспективная форма интеграции компаний
16. Выявление факторов успеха и неудач стратегических альянсов.
17. Получение синергетического эффекта как движущая сила межфирменной интеграции.
18. Организационные структуры управления международными компаниями.
19. Направления совершенствования организационной структуры управления международной корпорацией.
20. Трансформация компаний и организационных структур управления ими в условиях цифровой экономики.
21. Формирование компаний будущего.
22. Исследование уровня централизации и децентрализации управления в транснациональных корпорациях.
23. Выявление российской специфики при использовании классических моделей жизненного цикла развития компаний.
24. Исследование процессов слияния и поглощения компаний в *конкретной* отрасли (на примере конкретной компании).
25. Сравнительный анализ трансграничных слияний и поглощений компаний и иностранных инвестиций в новые проекты.

26. Характеристика современной волны интеграционных сделок в мире и в России.
27. Особенности процессов слияний и поглощений в России.
28. Оценка эффективности трансграничных сделок по слияниям и поглощениям компаний.
29. Исследование взаимосвязи интеграционных процессов на уровне компаний и уровня консолидации отраслей.
30. Выявление факторов, способствующих повышению эффективности интеграционных межфирменных сделок.
31. Стратегии специализации и диверсификации в развитии международных компаний.
32. Формирование национальной модели корпоративной социальной ответственности (в странах СНГ, Европы, Азии, Африки и Латинской Америки).
33. Управление международным транспортным проектом.
34. Разработка и внедрение программ обучения и развития персонала при выходе компании на международный рынок.
35. Разработка и реализация реинжиниринга бизнес-процессов (на примере международной компании).
36. Фандрайзинг как инструмент реализации корпоративной социальной ответственности международного бизнеса.
37. Особенности формирования международных моделей корпоративной социальной ответственности.
38. Управление рисками в международных компаниях (на примере компаний стран СНГ, Европы, Азии, Африки и Латинской Америки).
39. Управление развитием человеческих ресурсов в международной компании (на примере компаний стран СНГ, Европы, Азии, Африки и Латинской Америки).
40. Корпоративная культура в системе управления многонациональной компанией.
41. Совершенствование системы оценки персонала в компаниях (на примере компаний стран СНГ, Европы, Азии, Африки и Латинской Америки).
42. Основные направления совершенствования системы управления туризмом (в странах СНГ, Европы, Азии, Африки и Латинской Америки).
43. Особенности процесса управления знаниями в международной компании.
44. Особенности процесса управления талантами в международной компании.
45. Управление процессом организационных изменений в международной компании.
46. Управление сбытом продукции в условиях членства России в ВТО.
47. Влияние экономических реформ на формирование модели управления китайскими корпорациями.
48. Управление закупочной деятельностью в международной торговой компании.
49. Управление внутренними коммуникациями в международной компании.
50. Разработка и внедрение системы менеджмента качества (в компаниях стран СНГ, Европы, Азии, Африки и Латинской Америки).
51. Внедрение концепции бережливого производства в деятельность международной компании.
52. Разработка рекомендаций по привлечению прямых иностранных инвестиций в конкретную страну
53. Управление инновационными проектами в компаниях конкретной отрасли (в странах СНГ, Европы, Азии, Африки и Латинской Америки).
54. Стимулирование персонала как метод повышения конкурентоспособности международной компании.
55. Развитие человеческих ресурсов как фактор повышения конкурентоспособности компаний (на примере компаний стран СНГ, Европы, Азии, Африки и Латинской Америки).

56. Управление интеллектуальным капиталом в инновационных компаниях (в странах СНГ, Европы, Азии, Африки и Латинской Америки).
57. Управление инновационным развитием регионов: зарубежный опыт и Россия
58. Управление государственными закупками: зарубежный опыт и Россия.
59. Особенности управления организационной культурой в многонациональной компании.
60. Совершенствование системы производственного менеджмента в международных компаниях (в странах СНГ, Европы, Азии, Африки и Латинской Америки).
61. Внедрение системы управления по результатам на предприятиях (в странах СНГ, Европы, Азии, Африки и Латинской Америки).
62. Управление рисками инвестиционного проекта международной компании.
63. Стратегия поведения фирмы на рынке (на примере компаний стран СНГ, Европы, Азии, Африки и Латинской Америки).
64. Основные направления совершенствования управления качеством в *конкретной* отрасли (в странах СНГ, Европы, Азии, Африки и Латинской Америки).
65. Состояние и тенденции развития рынка труда (в странах СНГ, Европы, Азии, Африки и Латинской Америки).
66. Управление трудовой миграцией (в странах СНГ, Европы, Азии, Африки и Латинской Америки).
67. Стратегия развития предприятий малого и среднего бизнеса (на примере стран СНГ, Европы, Азии, Африки и Латинской Америки).
68. Управление развитием транспортной инфраструктуры (на примере стран СНГ, Европы, Азии, Африки и Латинской Америки).
69. Управление цепью поставок в международной компании.
70. Разработка марочной политики в международной компании.
71. Управление материальными ресурсами в международной компании.
72. Совершенствование механизма формирования конкурентных преимуществ компании в условиях интеграции ее в международное бизнес-пространство.
73. Категорийный менеджмент как инструмент управления ассортиментом в розничной торговле: отечественный и зарубежный опыт.
74. Управление продвижением товаров на российский рынок (на примере компаний стран СНГ, Европы, Азии, Африки и Латинской Америки).
75. Управление логистическим сервисом в международной компании.
76. Особенности управления банковским сектором (на примере стран СНГ, Европы, Азии, Африки и Латинской Америки).
77. Бенчмаркинг как инструмент управления качеством продукции в международных компаниях.
78. Разработка стратегии повышения конкурентоспособности международной компании.
79. Управление международными автоперевозками (на примере компаний стран СНГ, Европы, Азии, Африки и Латинской Америки).
80. Развитие системы управления высшим образованием (в странах СНГ, Европы, Азии, Африки и Латинской Америки).
81. Совершенствование управления производственным процессом на предприятиях *конкретной* отрасли (на примере компаний стран СНГ, Европы, Азии, Африки и Латинской Америки).
82. Управление корпоративным брендом международной компании на потребительском рынке.
83. Управление транзитными грузопотоками (на примере международных компаний стран СНГ, Европы, Азии, Африки и Латинской Америки).

84. Экспертное прогнозирование в стратегическом управлении (на примере компаний стран СНГ, Европы, Азии, Африки и Латинской Америки).
85. Управление международным транспортно-логистическим центром.
86. Сравнительный анализ условий организации и ведения бизнеса в России и Германии (Южной Корее, Китае, Великобритании и т.д.)
87. Особенности ведения бизнеса в условиях свободных экономических зон.
88. Формирование особых экономических зон в России.
89. Сравнительный анализ формирования свободных экономических зон в России и Китае.
90. Особенности ведения бизнеса с использованием офшорных компаний.
91. Преимущества и ограничения ведения бизнеса с использованием офшорных компаний.
92. Особенности ведения бизнеса в условиях международной экономической интеграции (ЕС, ЕАЭС и т.п.)
93. Создание компании за рубежом
94. Перспективы развития международного франчайзинга.
95. Особенности международного подрядного производства и определение условий наиболее эффективного его применения.
96. Особенности и условия наиболее эффективного применения международного управления по контракту.
97. Повышение эффективности осуществления экспортно-импортных операций международной компанией.
98. Позитивные и негативные последствия для ведения бизнеса в условиях членства России в ВТО.
99. Факторы и пути повышения международной конкурентоспособности компании.
100. Влияние международных санкций на ведение бизнеса в России.

6.4. Задачи, которые обучающийся должен решить в процессе выполнения выпускной работы определяются выбранной темой магистерской диссертации. Кроме того должны соблюдаться полнота, элементы научной новизны, соблюдение сроков предоставления материалов научному руководителю.

6.5. Этапы выполнения выпускной квалификационной работы (ВКР), условия допуска обучающегося к процедуре защиты, требования к структуре, объему, содержанию и оформлению, а также перечень обязательных и рекомендуемых документов, представляемых к защите, указаны в методических указаниях, утвержденных в установленном порядке:

– в ПОЛОЖЕНИИ о выпускной работе выпускника Российского университета дружбы народов, приказ ректора №878 от 30 ноября 2016 года;

– в ПОЛОЖЕНИИ о порядке автоматизированной компьютерной проверки курсовых, выпускных квалификационных работ, дипломных работ, магистерских диссертаций и интерпретации результатов к процентному соотношению степени оригинальности в системе «Антиплагиат.РУДН», Приложение к приказу ректора №243 от 14 апреля 2014 года;

– в ПРИКАЗе ректора №8 от 15 января 2015 года о повышении эффективности работы с системой «Антиплагиат.РУДН» и внесении изменения в п.3.1 Положения о порядке автоматизированной компьютерной проверки курсовых, выпускных квалификационных работ, дипломных работ, магистерских диссертаций и интерпретации результатов к процентному соотношению степени оригинальности в системе «Антиплагиат.РУДН».

- в «Порядке проведения итоговой государственной аттестации обучающихся по программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета и программам магистратуры в Российском университете дружбы народов (новая редакция)» (приказ ректора от 13.10.2016 года, №790).

6.6 Оценочные средства.

**БАЛЛЬНО-РЕЙТИНГОВАЯ СИСТЕМА ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ СТУДЕНТОВ ПРИ**





**Тестовая часть госэкзамена:**

<i>Процент правильных ответов</i>	<i>Кол-во баллов</i>	<i>Оценка</i>
Меньше 60%	0-9	F(2)
60-63%	10	E (3)
64-66%	11	
67-71%	12	D (3)
72-75%	13	

<i>Процент правильных ответов</i>	<i>Кол-во баллов</i>	<i>Оценка</i>
76-79%	14	C (4)
80-83%	15	
84-86%	16	
87-90%	17	B (5)
91-95%	18	
96-98%	19	A (5)
99-100%	20	

**Ответ на устную часть госэкзамена:**

<i>Оценка</i>	<i>Мин.</i>	<i>Макс.</i>
<b>A (5)</b>	19	20
<b>B(5)</b>	17	18
<b>C (4)</b>	14	16

<i>Оценка</i>	<i>Мин.</i>	<i>Макс.</i>
<b>D (3)</b>	12	13
<b>E (3)</b>	10	11
<b>F(2)</b>	0	9

**Итоговая оценка формируется как сумма всех баллов:**

<i>Оценка</i>	<i>Мин.</i>	<i>Макс.</i>
<b>A (5)</b>	95	100
<b>B(5)</b>	86	94
<b>C (4)</b>	69	85

<i>Оценка</i>	<i>Мин.</i>	<i>Макс.</i>
<b>D (3)</b>	61	68
<b>E (3)</b>	51	60
<b>F(2)</b>	0	50

**КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ УСТНОГО ОТВЕТА СТУДЕНТА**

<b>Характеристика ответа</b>	<b>Баллы</b>	<b>Оценка ECTS</b>	<b>Оценка</b>
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показана совокупность осознанных знаний об объекте, проявляющаяся в свободном оперировании понятиями, умении выделить существенные и несущественные его признаки, причинно-следственные связи. Знание об объекте демонстрируется на фоне понимания его в системе данной науки и междисциплинарных связей. Ответ формулируется в терминах науки, изложен литературным языком, логичен, доказателен, демонстрирует авторскую позицию студента.	19-20	A	(5) - отлично
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показана совокупность осознанных знаний об объекте, доказательно раскрыты основные положения темы; в ответе прослеживается четкая структура, логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий, теорий, явлений. Знание об объекте демонстрируется на фоне понимания его в системе данной науки и междисциплинарных связей. Ответ формулируется в терминах науки, изложен литературным языком. Могут быть допущены недочеты в определении понятий, исправленные студентом самостоятельно в процессе ответа.	17-18	B	(5) – отлично
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, доказательно раскрыты основные положения темы; в ответе прослеживается четкая структура, логическая последовательность, отражающая	14-16	C	(4) - хорошо



<i>Оценка</i>	<i>Мин.</i>	<i>Макс.</i>
<b>A (5)</b>	95	100
<b>B (5)</b>	86	94
<b>C (4)</b>	69	85

<i>Оценка</i>	<i>Мин.</i>	<i>Макс.</i>
<b>D (3)</b>	61	68
<b>E (3)</b>	51	60
<b>F (2)</b>	0	50

## ЛИСТ ОЦЕНКИ ЗАЩИТЫ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ

№ п/п	ФИО студента	Язык защиты	Содержание и оформление работы (55 баллов):							Содержание отзыва руководителя и рецензента <b>20 баллов</b>	Доклад студента, качество презентации - <b>10 баллов</b>	Ответы студента на вопросы <b>10 баллов</b>	Всего <b>100 баллов</b>	Оценка
			Актуальность темы <b>5 баллов</b>	Самостоятельность автора при написании ВКР <b>10 баллов</b>	Обоснованность и логичность структуры работы и выводов <b>10 баллов</b>	Грамотность изложения материала <b>10 баллов</b>	Знание основных концепций и научной литературы по избранной теме <b>5 баллов</b>	Наличие и качество иллюстративного материала <b>5 баллов</b>	Соответствии ВКР правилам оформления ВКР выпускника РУДН (приказ ректора № 878 от 30.11.16) <b>5 баллов</b>					
1.														

ФИО члена комиссии: \_\_\_\_\_

**Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Российский университет дружбы народов»**

**Факультет экономический  
Кафедра менеджмента**

«УТВЕРЖДАЮ»

Заведующий кафедрой менеджмента

Д.э.н., профессор Ефремов В.С.

\_\_\_\_\_  
(подпись)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

**ЗАДАНИЕ И КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН**

по выполнению выпускной квалификационной работы  
магистра по направлению  
38.04.02. «Менеджмент»

специализация «Международный менеджмент»

Студента 6 курса группы ЭУМ-603\_

\_\_\_\_\_  
(Ф.И.О.)

Тема работы « \_\_\_\_\_ »

1. Срок сдачи студентом законченной работы\_
2. В разделах выпускной квалификационной работы изложить:  
В введении - \_\_\_\_\_

Срок выполнения: 30 апреля 20\_\_ \_\_\_\_\_

Раздел

1. \_\_\_\_\_

Срок выполнения: 25 мая 20\_\_ \_\_\_\_\_

Раздел

2. \_\_\_\_\_

Срок выполнения: 15 декабря 20\_\_ \_\_\_\_\_

Раздел

3. \_\_\_\_\_

Срок выполнения: 30 апреля 20\_\_\_\_  
В заключении -

\_\_\_\_\_ Срок выполнения:

30 апреля 20\_\_\_\_

3. Объем выпускной квалификационной работы - \_\_\_\_\_ страниц печатного набора.
4. Перечень прилагаемого материала: (таблицы, рисунки, приложения')
5. Основная рекомендованная литература:

Руководитель

Задание принял к исполнению

\_\_\_\_\_  
(должность, ученая степень, звание Ф.И.О.)

\_\_\_\_\_  
(Ф.И.О. студента)

\_\_\_\_\_  
(подпись)

\_\_\_\_\_  
(подпись)

***Методические материалы, определяющие процедуры оценивания результатов освоения образовательной программы:***

### **1). Заключение о проверке ВКР в системе «Антиплагиат.РУДН»**

**Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования**

**РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ДРУЖБЫ НАРОДОВ**  
(РУДН)

Экономический факультет  
Кафедра менеджмента

### **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Выпускная квалификационная работа (бакалавриат, магистратура) студента  
ФИО \_\_\_\_\_  
группы \_\_\_\_\_ на тему « \_\_\_\_\_ »

в соответствии с 2.6. «Порядка применения системы «Антиплагиат.РУДН» для контроля соблюдения академических норм при написании письменных учебных работ обучающимися в РУДН, п. 1.9 Регламента использования системы «Антиплагиат.РУДН» для сбора и проверки письменных учебных работ в РУДН и п. 1.12 Положения «О выпускной работе выпускника Российского университета дружбы народов» **прошла** автоматизированный анализ в системе «Антиплагиат.РУДН», **сохранена** в «личном кабинете» пользователя и загружена во внутреннее хранилище системы. Доля авторского текста (оригинальности) в результате автоматизированной проверки составила « \_\_\_\_\_ %».

Анализ результата автоматизированной проверки системой «Антиплагиат.РУДН» и мнение руководителя ВКР о достоверности, фактической доле оригинального текста и степени самостоятельности студента при написании работы:

---

---

---

Руководитель выпускной квалификационной работы

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Зав. кафедрой, д.э.н., профессор

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

## **2). Методические рекомендации по написанию отзыва научного руководителя выпускной квалификационной работы бакалавра и магистра по направлению подготовки «Менеджмент»**

Отзыв научного руководителя выпускной квалификационной работы бакалавра или магистра (магистерской диссертации) пишется в произвольной форме, однако при этом он должен обязательно содержать заголовок и три основные части:

1. Характеристика деловых и профессиональных качеств студента, продемонстрированных в процессе работы над темой выпускной квалификационной работы, а также оценка освоения им компетенций в соответствии с ОС ВО РУДН.
2. Общая характеристика выпускной квалификационной работы.
3. Заключение, содержащее общий вывод о возможности допуска студента к защите выпускной квалификационной работы.

В **заголовке** указывается фамилия, имя и отчество студента, номер группы, тема выпускной квалификационной работы (магистерской диссертации).

В **первой части** отзыва целесообразно:

- дать общую характеристику профессиональных и личностных качеств студента, а также его отношения к процессу подготовки выпускной квалификационной работы (отношение к учебным обязанностям, добросовестность, научная ответственность, дисциплинированность, организованность, аналитические способности, своевременность и качество выполнения плана работы над ВКР, рекомендаций и указаний научного руководителя и др.);
- дать оценку степени самостоятельности студента при проведении исследования, полноты и своевременности выполнения задания;
- охарактеризовать наличие у студента умения формулировать и ставить цели и задачи исследования при выполнении выпускной квалификационной работы;
- оценить умение анализировать научную литературу, отметив объем различных источников, которые изучил студент, работая над темой ВКР; наличие умения и навыков интерпретировать статистические данные и формулировать практические рекомендации по итогам исследования;
- оценить уровень знания студентом современных научно – исследовательских методов и умения использовать их при выполнении работы;
- охарактеризовать умение студента использовать теоретические знания для анализа проблем практики управления;
- **дать информацию о публикациях студента, его участии в научно-теоретических и научно-практических конференциях, о наградах и поощрениях, полученных студентом за время обучения, (если они имелись).**

Во **второй части** отзыва рекомендуется оценить текст работы, обращая внимание на такие вопросы, как:

- актуальность и важность темы выпускной квалификационной работы, обоснование её выбора студентом;
- обоснованность и достоверность положений, выводов и рекомендаций, сформулированных в работе;
- глубина и полнота раскрытия темы работы, завершенность исследования;



- практическая ценность и значимость выводов и рекомендаций.
- В заключительной части** отзыва научный руководитель должен:
- дать свое заключение о том, соответствует ли работа требованиям ОС ВО РУДН;
  - охарактеризовать уровень профессиональной подготовки студента, оценив, насколько сформированы у него общекультурные, общепрофессиональные и профессиональные компетенции;
  - дать заключение о том, может ли студент быть допущен к защите выпускной квалификационной работы.
- Рекомендуемый объем отзыва – 1,5 – 2 страницы при шрифте 14 и межстрочном интервале 1,5.

Программа составлена в соответствии с требованиями ОС ВО РУДН.

**Разработчик:**

доц. каф. Менеджмента \_\_\_\_\_  
должность, название кафедры подпись

Т.Н. Якубова  
инициалы, фамилия

**Руководитель программы**

Д.э.н., проф. каф. Менеджмента \_\_\_\_\_  
должность, название кафедры подпись

И.Г. Владимирова  
инициалы, фамилия

**Заведующий кафедрой**

Менеджмента \_\_\_\_\_  
название кафедры подпись

В.С. Ефремов  
инициалы, фамилия