

Документы Федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования
Информация о владельце: "Самарский государственный экономический университет"
ФИО: Кандрашина Елена Александровна
Должность: И.о. ректора ФГАОУ ВО «Самарский государственный экономический университет»
Дата подписания: 03.08.2026 10:11:47
Уникальный программный ключ:
2db64eb9605ce27edd3b8e8fdd32c70e0674ddd2

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) «МЕЖДУНАРОДНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

Уровень высшего образования: бакалавриат

Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент

Направленность (профиль) подготовки: Менеджмент (по функциональным направлениям)

Квалификация (степень) выпускника: бакалавр

Формы обучения: очная, очно-заочная

Год набора (приема на обучение): 2026

Срок получения образования: Очная форма обучения – 4 года
 Очно-заочная форма обучения – 4 года 6 месяца(-ев)

Объем: в зачетных единицах: 2 з.е.
 в академических часах: 72 ак.ч.

г. Самара, 2026

Разработчики:

Доктор экономических наук Волкова Е. В.

Рабочая программа дисциплины (модуля) составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, утвержденного приказом Минобрнауки от 12.08.2020 № 970, с учетом трудовых функций профессиональных стандартов: "Специалист по процессному управлению", утвержден приказом Минтруда России от 17.04.2018 № 248н; "Специалист по управлению рисками", утвержден приказом Минтруда России от 18.04.2025 № 264н; "Специалист по работе с инвестиционными проектами", утвержден приказом Минтруда России от 23.09.2024 № 497н; "Бизнес-аналитик", утвержден приказом Минтруда России от 22.11.2023 № 821н.

Согласование и утверждение

№	Подразделение или коллегальный орган	Ответственное лицо	ФИО	Виза	Дата, протокол (при наличии)
1	Институт менеджмента	Заведующий кафедрой, руководитель подразделения, реализующего ОП	Трошина Е. П.	Рассмотрено	27.05.2026, № 7

1. Цель и задачи освоения дисциплины (модуля)

Цель освоения дисциплины - сформировать у студентов системное понимание закономерностей, принципов и технологий управления деятельностью компании в условиях глобализации, а также выработать практические навыки принятия управленческих решений с учетом факторов внешней среды (политических, экономических, социокультурных и правовых) на разных уровнях интернационализации бизнеса.

Задачи изучения дисциплины:

- Овладение теоретическими основами и методами выполнения комплексного анализа международной бизнес-среды, оценки страновых рисков, валютных колебаний и влияния национальных деловых культур на стратегию фирмы.;
- Освоение методов обоснования выбора способа выхода на зарубежные рынки и разработки глобальных, мультинациональных или транснациональных стратегии;
- Формирование компетенции по построению эффективных организационных структур международных компаний, управлению распределенными командами, адаптации HR-политики и разрешению межкультурных конфликтов в мультинациональном коллективе.

2. Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Компетенции, индикаторы и результаты обучения

УК-5 Способен воспринимать межкультурное разнообразие общества в социально-историческом, этическом и философском контекстах

УК-5.1 Демонстрирует понимание межкультурного разнообразия общества в социально-историческом, этическом и философском контекстах

Знать:

УК-5.1/Зн1 Знать теоретические и методические основы межкультурного взаимодействия и понимать межкультурное разнообразие общества в социально-историческом, этическом и философском контекстах

Уметь:

УК-5.1/Ум1 Уметь демонстрировать понимание межкультурного разнообразия общества в социально-историческом, этическом и философском контекстах

Владеть:

УК-5.1/Нв1 Владеть навыками понимания межкультурного разнообразия общества в социально-историческом, этическом и философском контекстах

УК-5.2 Оценивает собственные убеждения и установки в отношении межкультурного разнообразия общества

Знать:

УК-5.2/Зн1 Знать содержание, структуру и генезис собственных культурных установок, стереотипов и ценностных ориентаций, влияющих на восприятие представителей иных культур, методологические подходы и критерии оценки межкультурных различий в деловой и социальной сферах

Уметь:

УК-5.2/Ум1 Уметь объективно оценивать степень влияния личных ценностных приоритетов на принятие управленческих и коммуникативных решений в международном контексте.

Владеть:

УК-5.2/Нв1 Владеть навыками интроспекции для постоянной корректировки собственных поведенческих реакций при столкновениях с культурными различиями

ПК-1 Способен выявлять бизнес-проблемы, обосновывать решения и обеспечивать проведение изменений в организации

ПК-1.1 Выявляет бизнес-проблемы, формирует возможные решения на основе разработанных целевых показателей

Знать:

ПК-1.1/Зн1 Знать теоретические основы выявления бизнес-проблемы, формирования возможных решений на основе разработанных целевых показателей

Уметь:

ПК-1.1/Ум1 Уметь выявлять бизнес-проблемы, формировать возможные решения на основе разработанных целевых показателей

Владеть:

ПК-1.1/Нв1 Владеть навыками выявления бизнес-проблемы, формирования возможных решений на основе разработанных целевых показателей

ПК-1.2 Проводит анализ и обосновывает выбор решений, обеспечивает проведение организационных изменений

Знать:

ПК-1.2/Зн1 Знать теоретические основы и методы выполнения анализа и обоснования выбора решений, обеспечивать проведение организационных изменений

Уметь:

ПК-1.2/Ум1 Уметь проводить анализ и обоснование выбора решений, обеспечивать проведение организационных изменений

Владеть:

ПК-1.2/Нв1 Владеть навыками проведения анализ и обоснования выбора решений, обеспечения проведения организационных изменений

3. Место дисциплины в структуре ОП

Дисциплина (модуль) «Международный менеджмент» относится к формируемой участниками образовательных отношений части образовательной программы и изучается в семестре(ах):
Очная форма обучения - 8, Очно-заочная форма обучения - 9.

В процессе изучения дисциплины студент готовится к решению типов задач профессиональной деятельности, предусмотренных ФГОС ВО и образовательной программой.

Компетенция	Предшествующие дисциплины	Последующие дисциплины
ПК-1 - Способен выявлять бизнес-проблемы, обосновывать решения и обеспечивать проведение изменений в организации		

ПК-1.1 Выявляет бизнес-проблемы, формирует возможные решения на основе разработанных целевых показателей	Антикризисное управление, Бережливое производство и управление качеством, Выполнение и защита выпускной квалификационной работы, Деловая игра: проектное управление виртуальной организацией, Деловая игра: проектное управление организацией, Консультационный проект, Корпоративное управление, Международные аспекты финансовых расчетов, Организационное поведение, Поведенческий маркетинг, Проектирование стартапа, Производственная практика: преддипломная практика, Производственная практика: технологическая (проектно-технологическая) практика, Стартап-менеджмент, Стратегический менеджмент и моделирование бизнеса, Управление затратами и себестоимостью, Управление изменениями, Управление инновационным развитием компании, Управление конкурентоспособностью и качеством, Управление собственностью, Устойчивое развитие бизнеса, Финансовые аспекты реорганизации бизнеса, Финансовый менеджмент, Ценообразование, Экономическая и финансовая безопасность	Антикризисное управление, Бережливое производство и управление качеством, Выполнение и защита выпускной квалификационной работы, Консультационный проект, Международные аспекты финансовых расчетов, Производственная практика: преддипломная практика, Управление инновационным развитием компании, Управление конкурентоспособностью и качеством
--	--	--

ПК-1.2 Проводит анализ и обосновывает выбор решений, обеспечивает проведение организационных изменений	Антикризисное управление, Бережливое производство и управление качеством, Выполнение и защита выпускной квалификационной работы, Деловая игра: проектное управление виртуальной организацией, Деловая игра: проектное управление организацией, Консультационный проект, Конфликтология, Корпоративное управление, Международные аспекты финансовых расчетов, Организационное поведение, Поведенческий маркетинг, Проектирование стартапа, Производственная практика: преддипломная практика, Производственная практика: технологическая (проектно-технологическая) практика, Стартап-менеджмент, Стратегический менеджмент и моделирование бизнеса, Управление затратами и себестоимостью, Управление изменениями, Управление инновационным развитием компании, Управление конкурентоспособностью и качеством, Управление собственностью, Устойчивое развитие бизнеса, Финансовые аспекты реорганизации бизнеса, Финансовый менеджмент, Ценообразование, Экономическая и финансовая безопасность	Антикризисное управление, Бережливое производство и управление качеством, Выполнение и защита выпускной квалификационной работы, Консультационный проект, Международные аспекты финансовых расчетов, Производственная практика: преддипломная практика, Управление инновационным развитием компании, Управление конкурентоспособностью и качеством
УК-5 - Способен воспринимать межкультурное разнообразие общества в социально-историческом, этическом и философском контекстах		
УК-5.1 Демонстрирует понимание межкультурного разнообразия общества в социально-историческом, этическом и философском контекстах	Выполнение и защита выпускной квалификационной работы, История России, Маркетинг, Международные аспекты финансовых расчетов, Основы российской государственности, Русский язык и культура речи, Русский язык как иностранный, Учебная практика: ознакомительная практика, Философия, Экономическая история	Выполнение и защита выпускной квалификационной работы, Международные аспекты финансовых расчетов

УК-5.2 Оценивает собственные убеждения и установки в отношении межкультурного разнообразия общества	Выполнение и защита выпускной квалификационной работы, История России, Маркетинг, Международные аспекты финансовых расчетов, Основы российской государственности, Русский язык и культура речи, Русский язык как иностранный, Учебная практика: ознакомительная практика, Философия, Экономическая история	Выполнение и защита выпускной квалификационной работы, Международные аспекты финансовых расчетов
---	--	--

4. Объем дисциплины (модуля) и виды учебной работы

Очная форма обучения

Период обучения	Общая трудоемкость (часы)	Общая трудоемкость (ЗЕТ)	Контактная работа (часы, всего)	Лекционные занятия (часы)	Практические занятия (часы)	Индивидуальная контактная работа (часы)	Самостоятельная работа (часы)	Промежуточная аттестация
Восьмой семестр	72	2	36	18	18	0,15	17,85	Зачет
Всего	72	2	36	18	18	0,15	17,85	18

Очно-заочная форма обучения

Период обучения	Общая трудоемкость (часы)	Общая трудоемкость (ЗЕТ)	Контактная работа (часы, всего)	Лекционные занятия (часы)	Практические занятия (часы)	Индивидуальная контактная работа (часы)	Самостоятельная работа (часы)	Промежуточная аттестация
Девятый семестр	72	2	4	2	2	0,15	49,85	Зачет
Всего	72	2	4	2	2	0,15	49,85	18

5. Содержание дисциплины (модуля)

5.1. Разделы, темы дисциплины и виды занятий (часы промежуточной аттестации не указываются)

Очная форма обучения

		тия	иятия	работа
--	--	-----	-------	--------

Наименование раздела, темы	Всего	Лекционные занятия	Практические занятия	Самостоятельная работа
Раздел 1. Теоретические основы международного менеджмента	24	8	8	8
Тема 1.1. Внешняя среда международного бизнеса	6	2	2	2
Тема 1.2. Сравнительный менеджмент как функциональная компонента международного менеджмента	6	2	2	2
Тема 1.3. Теоретические основы возникновения, сущность и формы международных корпораций	6	2	2	2
Тема 1.4. Корпоративная культура и деловая репутация международной корпорации	6	2	2	2
Раздел 2. Стратегии, формы и технологии реализации международного бизнеса	29,85	10	10	9,85
Тема 2.1. Направления осуществления международного бизнеса	6	2	2	2
Тема 2.2. Основные формы международного экономического сотрудничества	6	2	2	2
Тема 2.3. Формирование конкурентных преимуществ при осуществлении международного бизнеса	6	2	2	2
Тема 2.4. Современные стратегические модели международных корпораций	6	2	2	2
Тема 2.5. Международные стратегии корпорации как основа стратегического планирования	5,85	2	2	1,85

Очно-заочная форма обучения

Наименование раздела, темы	Всего	Лекционные занятия	Практические занятия	Самостоятельная работа
----------------------------	-------	--------------------	----------------------	------------------------

	Вс	Ле	Пр	Сал
Раздел 1. Теоретические основы международного менеджмента	22	1	1	20
Тема 1.1. Внешняя среда международного бизнеса	5,5	0,25	0,25	5
Тема 1.2. Сравнительный менеджмент как функциональная компонента международного менеджмента	5,5	0,25	0,25	5
Тема 1.3. Теоретические основы возникновения, сущность и формы международных корпораций	5,5	0,25	0,25	5
Тема 1.4. Корпоративная культура и деловая репутация международной корпорации	5,5	0,25	0,25	5
Раздел 2. Стратегии, формы и технологии реализации международного бизнеса	31,85	1	1	29,85
Тема 2.1. Направления осуществления международного бизнеса	6,4	0,2	0,2	6
Тема 2.2. Основные формы международного экономического сотрудничества	6,4	0,2	0,2	6
Тема 2.3. Формирование конкурентных преимуществ при осуществлении международного бизнеса	6,4	0,2	0,2	6
Тема 2.4. Современные стратегические модели международных корпораций	6,4	0,2	0,2	6
Тема 2.5. Международные стратегии корпорации как основа стратегического планирования	6,25	0,2	0,2	5,85

5.2. Контрольные мероприятия по дисциплине

Вид контроля	Форма контроля/Оценочное средство
Текущий контроль	Задачи Тестирование
Промежуточная аттестация	Зачет

№ п/п	Наименование раздела	Вид контроля/ используемые оценочные материалы	
		Текущий	Промежут. аттестация

1	Теоретические основы международного менеджмента	Тестирование	Зачет
2	Стратегии, формы и технологии реализации международного бизнеса	Задачи	Зачет

6. Оценочные материалы текущего контроля

1. Теоретические основы международного менеджмента Тестирование

№ п/п	Содержание вопроса		Компетенция
		Правильный ответ (ключ ответа)	
1	Выберите один вариант ответа Согласно модели культурных измерений Г. Хофстеде, какой параметр описывает степень, в которой члены общества с низким статусом принимают и ожидают неравного распределения власти? А. Индивидуализм vs Коллективизм Б. Дистанция власти В. Избегание неопределенности Г. Маскулинность vs Фемининность Д. Долгосрочная vs Краткосрочная ориентация	Ответ: Б	УК-5
2	Выберите один вариант ответа В международной компании возникла этическая дилемма: в одной из стран-партнеров принято дарить подарки чиновникам для ускорения бюрократических процедур. В корпоративном кодексе компании такой подход запрещен. Какое решение наиболее соответствует принципам этичного межкультурного взаимодействия? А. Полностью следовать местным традициям, чтобы не потерять бизнес. Б. Игнорировать местные обычаи и строго соблюдать корпоративный кодекс, даже если это приведет к потере контракта. В. Провести переговоры с местными партнерами о форме «подарка» (например, благотворительный взнос вместо личного подарка), соблюдая дух закона и уважая культурные особенности. Г. Передать решение головному офису без комментариев. Д. Уволить сотрудника, предложившего подарок, для демонстрации принципиальности.	Ответ: В	УК-5
3	Выберите один вариант ответа Философская концепция «конфуцианского динамизма», лежащая в основе культур Восточной Азии, предполагает: А. Приоритет личной свободы над общественными нормами. Б. Долгосрочную ориентацию на будущее, уважение к традициям и иерархии. В. Равноправие всех членов общества независимо от возраста и статуса. Г. Агрессивную конкурентную среду как основу прогресса. Д. Скептическое отношение к образованию и саморазвитию.	Ответ: Б	УК-5
4	Выберите один вариант ответа Исторически сложилось, что в странах с протестантской этикой (Северная Европа, США) сформировалась управленческая культура, характеризующаяся: А. Высокой терпимостью к неопределенности и гибкими сроками. Б. Индивидуализмом, рационализмом и акцентом на личные достижения. В. Патернализмом и сильной иерархией. Г. Долгосрочной ориентацией и коллективизмом. Д. Приоритетом семейных связей над профессиональными компетенциями	Ответ: Б	УК-5
5	Выберите один вариант ответа В какой из перечисленных культур коммуникация преимущественно является высококонтекстной, где многое передается через невербальные сигналы, паузы и подтекст, а не через прямые высказывания? А. Германия Б. США В. Япония Г. Швейцария Д. Нидерланды	Ответ: В	УК-5

6	Соотнесите измерение культуры по Г. Хофстеде с его конкретным проявлением в управленческой практике. Измерение А. Индивидуализм vs Коллективизм Б. Избегание неопределенности В. Маскулинность vs Фемининность Проявление 1. Сотрудники предпочитают четкие инструкции и избегают рискованных решений. 2. В компании преобладают командные формы работы, лояльность ценится выше личного успеха. 3. Руководителя оценивают по решительности и амбициозности, в карьере важны соревновательность и материальные достижения.	УК-5
	Ответ: А-2 Б-1 В-3	
7	Соотнесите этическую концепцию с ее применением при принятии управленческих решений в международной среде Концепция А. Культурный релятивизм Б. Универсализм В. Контекстуальный подход Применение 1. Следование универсальным этическим нормам, независимо от местных обычаев. 2. Адаптация этических норм под местные культурные и исторические особенности. 3. Баланс между соблюдением глобальных стандартов и уважением к местным традициям в каждой конкретной ситуации.	УК-5
	Ответ: А-2 Б-1 В-3	
8	Соотнесите культурно-философскую традицию с характерной чертой управленческой практики. Традиция А. Конфуцианство Б. Протестантская этика В. Римское право (континентальная Европа) Черта 1. Приоритет формальных контрактов и юридической точности. 2. Уважение к старшим, патернализм и социальная гармония. 3. Индивидуальная ответственность, рационализм и трудовая дисциплина.	УК-5
	Ответ: А-2 Б-3 В-1	
9	Расположите в правильной последовательности этапы развития межкультурной компетенции у менеджера международной компании (согласно модели аккультурации Берри) 1. Принятие и адаптация - интеграция в местную культуру с сохранением собственной идентичности. 2. Осознание культурных различий и культурный шок. 3. Сепарация (изоляция от местной культуры) или маргинализация (потеря связей с обеими культурами). 4. Энтузиазм и восприятие новой культуры через «розовые очки».	УК-5
	Ответ: 4 → 2 → 3 → 1	
10	Расположите в правильной последовательности этапы анализа этической дилеммы в международном менеджменте 1. Оценка последствий каждого варианта для всех заинтересованных сторон. 2. Выявление этической проблемы и культурных факторов, влияющих на нее. 3. Реализация выбранного решения и мониторинг его влияния. 4. Формулирование альтернативных вариантов решения с учетом местных норм и глобальных стандартов.	УК-5
	Ответ: 2 → 4 → 1 → 3	
11	Выберите один вариант ответа Международная компания выходит на рынок страны с высокой дистанцией власти и коллективистской культурой. Руководство компании внедряет матричную структуру управления с горизонтальными связями, которая успешно работает в головном офисе. Какая бизнес-проблема наиболее вероятно возникнет в местном подразделении? А. Высокая текучесть кадров из-за низкой заработной платы. Б. Конфликт между местными менеджерами (ожидающими четкой иерархии) и матричной структурой (размывающей ответственность). В. Нехватка квалифицированных кадров на местном рынке. Г. Налоговые проблемы из-за незнания местного законодательства. Д. Высокие логистические издержки.	ПК-1
	Ответ: Б	

12	Выберите один вариант ответа Вы - менеджер международного проекта. Местный партнер в стране с высокой терпимостью к неопределенности (низкий индекс избегания неопределенности) постоянно меняет планы и требует гибкости. Головной офис настаивает на строгом соблюдении дедлайнов. Какое решение является наиболее обоснованным для разрешения этого конфликта? А. Уволить местного партнера и найти нового. Б. Внедрить жесткую систему штрафов за срыв сроков. В. Провести переговоры с местным партнером о введении системы промежуточных точек контроля с гибкими корректировками, сохраняя общий дедлайн. Г. Полностью перейти на работу без местного партнера, взяв функции на себя. Д. Игнорировать изменения партнера и строго следовать первоначальному плану.	ПК-1
	Ответ: В	
13	Выберите один вариант ответа Компания приняла решение о слиянии с зарубежным бизнесом. После слияния выявлено сопротивление со стороны сотрудников поглощаемой компании, которые опасаются потери рабочих мест и изменения корпоративной культуры. Какой инструмент управления изменениями следует применить в первую очередь? А. Увольнение несогласных сотрудников для быстрого внедрения изменений. Б. Проведение разъяснительной кампании и вовлечение ключевых сотрудников в процесс интеграции (создание «агентов изменений»). В. Немедленное внедрение всех корпоративных стандартов головного офиса без адаптации. Г. Передача управления изменениями внешним консультантам без участия сотрудников. Д. Заморозка всех изменений на 6 месяцев для «привыкания».	ПК-1
	Ответ: Б	
14	Выберите один вариант ответа Международный филиал компании демонстрирует падение продаж на 20% за последний квартал. Маркетинговый отдел головного офиса предлагает усилить рекламу, а местные менеджеры сообщают о росте конкуренции и снижении покупательной способности населения. Какая проблема требует первоочередного решения? А. Недостаточный бюджет на рекламу. Б. Некачественный продукт. В. Слабая мотивация местных менеджеров. Г. Недостаточная адаптация ценовой и маркетинговой стратегии к изменившимся местным условиям (инфляция, конкуренция). Д. Проблемы с логистикой.	ПК-1
	Ответ: Г	
15	Выберите один вариант ответа Головной офис международной компании решает централизовать функцию закупок для экономии на масштабе. Местные филиалы, имевшие ранее автономию, сопротивляются, так как местные поставщики предлагают лучшие условия. Как обосновать решение о централизации перед местными менеджерами? А. Угрозами увольнений в случае неподчинения. Б. Демонстрацией экономического эффекта (экономия на масштабе) и предложением механизма учета местных особенностей через гибридную модель закупок. В. Полной отменой централизации. Г. Передачей функции закупок местным менеджерам с более жестким контролем. Д. Игнорированием мнения местных менеджеров.	ПК-1
	Ответ: Б	
16	Соотнесите бизнес-проблему в международной деятельности с ее симптомами. Симптомы А. Кросс-культурный конфликт в команде Б. Проблемы с адаптацией продукта к местному рынку В. Проблемы в цепочке поставок Бизнес-проблема 1. Рост логистических издержек, задержки поставок, жалобы клиентов. 2. Падение продаж, низкая лояльность клиентов, рост возвратов. 3. Частые конфликты между сотрудниками, низкая удовлетворенность работой, высокая текучесть	ПК-1
	Ответ: А-3 Б-2 В-1	

17	Соотнесите инструмент обоснования решений с конкретной управленческой задачей в международном менеджменте Инструмент А. SWOT-анализ Б. Финансовое моделирование (NPV, IRR) В. PEST-анализ Задача 1. Оценка целесообразности выхода на новый рынок с учетом рисков. 2. Выбор наилучшего варианта инвестиций при ограниченном бюджете. 3. Выявление сильных и слабых сторон компании и возможностей/угроз внешней среды.	ПК-1
	Ответ: А-3 Б-2 В-1	
18	Соотнесите этап управления изменениями по модели Коттера с его содержанием Этап А. Создание «агентов изменений» Б. Формирование чувства срочности В. Закрепление изменений в корпоративной культуре Содержание 1. Разъяснение причин изменений и создание мотивации у сотрудников. 2. Вовлечение лидеров мнений и ключевых сотрудников в процесс. 3. Интеграция новых практик в систему обучения и KPI.	ПК-1
	Ответ: А-2 Б-1 В-3	
19	Расположите в правильной последовательности этапы решения бизнес-проблемы в международной организации 1. Разработка альтернативных решений и выбор оптимального. 2. Мониторинг реализации решения и корректировка при необходимости. 3. Выявление и диагностика проблемы (сбор данных, анализ причин). 4. Разработка плана внедрения и его реализация.	ПК-1
	Ответ: 3→1→4→2	
20	Расположите в правильной последовательности этапы проведения изменений при выходе компании на новый международный рынок 1. Проведение культурной и правовой адаптации продукта и процессов. 2. Принятие решения о выходе на рынок и разработка стратегии. 3. Проведение комплексного анализа рынка (PEST, конкурентный анализ). 4. Реализация пилотного запуска и сбор обратной связи.	ПК-1
	Ответ: 3→2→1→4	

2. Стратегии, формы и технологии реализации международного бизнеса Задачи

№ п/п	Содержание вопроса		Компетенция
		Правильный ответ (ключ ответа)	
1	Опишите, как философская традиция конфуцианства повлияла на формирование патерналистского стиля управления в странах Восточной Азии (на примере Китая, Южной Кореи или Японии). Используйте понятия «иерархия», «социальная гармония» и «долг перед обществом».		УК-5
	Ответ:	Конфуцианство, с его акцентом на иерархию, социальную гармонию и долг перед обществом, сформировало патерналистский стиль управления, где руководитель выступает как «отец-наставник», заботящийся о сотрудниках и ожидающий в ответ лояльности и послушания. Иерархия в такой системе не воспринимается как угнетение, а как естественный порядок, поддерживающий стабильность и коллективную эффективность.	
2	Объясните, почему в Германии и Японии, несмотря на схожий технологический уровень, сложились разные подходы к управлению рисками. В ответе используйте понятия «избегание неопределенности» и «исторический опыт».		УК-5
	Ответ:	В Германии высокий уровень избегания неопределенности привел к формализованным процедурам, детальным регламентам и страховым механизмам. В Японии же, где также высок индекс избегания неопределенности, исторически сложилась практика коллективного принятия решений (рингисей), где ответственность распределяется между командой, что позволяет снижать риски за счет групповой экспертизы, а не только формальных процедур.	
3	Приведите пример того, как различное восприятие времени (монохронные vs полихронные культуры) может влиять на управление международным проектом. Предложите способ синхронизации этих различий		УК-5

	Ответ: Монохронная культура (Германия): пунктуальность и жесткое соблюдение дедлайнов. Полихронная культура (Латинская Америка): гибкий подход к срокам, приоритет отношений над графиком. Для синхронизации рекомендуется в проектной документации устанавливать четкие промежуточные дедлайны, но при этом проводить регулярные встречи для обсуждения прогресса и корректировки планов, учитывая потребность полихронной культуры в личном контакте	
4	В Вашей международной команде работают сотрудники из США (индивидуалистская культура), Японии (коллективистская культура) и Италии (высококонтекстная коммуникация). Команда не справляется с задачами из-за конфликтов в стилях работы. Предложите 3 конкретных действия, которые Вы как руководитель предпримете для повышения эффективности команды, учитывая межкультурное разнообразие. Ответ: 1. провести серию тренингов по кросс-культурной коммуникации, чтобы каждый член команды понял логику поведения коллег (почему японец избегает прямого «нет», почему американец требует инициативы). 2. Внедрить смешанные рабочие группы, где в каждой будут представители разных культур, чтобы они учились друг у друга. 3. Ввести четкий, но гибкий регламент коммуникации: письменные отчеты (американский подход) с обязательными еженедельными общими видеоконференциями (важно для итальянцев и японцев для поддержания «духа команды»)	УК-5
5	Сравните концепции «западного индивидуализма» и «восточного коллективизма» с точки зрения их влияния на систему мотивации сотрудников. Приведите по одному примеру мотивационного инструмента для каждой из этих культур. Ответ: Западный индивидуализм ориентирован на личные достижения, карьерный рост и финансовую независимость; эффективный мотивационный инструмент - система бонусов за личные KPI. Восточный коллективизм ориентирован на командные достижения, социальную гармонию и долг перед группой; эффективный мотивационный инструмент - публичное признание заслуг команды и стабильность занятости, а не индивидуальные премии, которые могут нарушить гармонию	УК-5
6	Российская IT-компания открывает офис в Индии. Вам как руководителю проекта поручено разработать программу адаптации для русских менеджеров, которые будут работать с индийской командой. На основе модели культурных измерений (Хофстеде или Тромпенаарса), опишите 3 ключевых различия в управленческих ожиданиях между русскими и индийскими сотрудниками, которые нужно учесть в программе. Ответ: 1. Дистанция власти: Индия — культура с высокой дистанцией власти, ожидается четкая иерархия и директивные указания сверху; русские менеджеры должны научиться давать четкие, недвусмысленные распоряжения, а не использовать демократичный «мозговой штурм». 2. Коллективизм: Индия - коллективистская культура с сильными семейными и клановыми связями; важно учитывать, что решения в индийской команде часто принимаются не индивидуально, а группой старших. 3. Избегание неопределенности: Индия - культура с низким избеганием неопределенности, где гибкость и адаптивность ценятся выше жестких планов; русским менеджерам нужно быть готовыми к частым изменениям и не требовать строгого соблюдения детальных регламентов.	УК-5
7	Международный филиал компании в Латинской Америке показывает стабильный рост продаж, но операционная маржинальность снизилась с 15% до 8% за год. Местные менеджеры связывают это с ростом инфляции, а головной офис - с неэффективными закупками. Выявите вероятную причину проблемы и предложите способ ее проверки (сбор дополнительных данных). Ответ: Вероятная причина - рост стоимости закупок на фоне девальвации местной валюты при сохранении отпускных цен в долларах (или рублях). Для проверки необходимо проанализировать структуру себестоимости за последние 12 месяцев, сравнив динамику цен поставщиков и курсы валют. Также полезно изучить практику хеджирования валютных рисков и возможности релокации поставок внутри региона	ПК-1
8	Компания рассматривает два варианта выхода на рынок Китая: 1. создание совместного предприятия (JV) с местным партнером; 2. открытие полностью принадлежащего филиала (WFOE). Обоснуйте, при каком условии предпочтителен вариант JV, а при каком — WFOE. (2-3 предложения). Ответ: JV предпочтителен, когда рынок сильно регулируется, а местный партнер обеспечивает доступ к каналам сбыта и упрощает бюрократические процедуры. WFOE предпочтителен, когда компания хочет сохранить полный контроль над интеллектуальной собственностью и операциями, а также когда культурные и правовые риски управления партнером слишком высоки.	ПК-1
9	Головной офис международной сети розничной торговли решил внедрить новую ERP-систему во всех филиалах одновременно. Местные сотрудники сопротивляются, так как привыкли к старой системе и боятся сбоев. Предложите программу управления изменениями (3 конкретных шага), которая обеспечит внедрение системы с минимальными потерями.	ПК-1

	Ответ: 1. Создание «агентов изменений»: выбрать и обучить ключевых сотрудников из каждого филиала, которые станут внутренними экспертами и амбассадорами системы. 2. Пилотный запуск: внедрить систему в одном регионе (пилотный филиал), собрать обратную связь, доработать и тиражировать успешный опыт. 3. Мотивация и обучение: разработать обучающие программы (вебинары, мануалы), ввести бонусы за успешное освоение системы и оперативно устранять возникающие технические проблемы.	
10	Компания рассматривает проект по запуску производства в стране с низкой стоимостью рабочей силы. Инвестиции составят 5 000 000 у.е. Ожидаемая ежегодная экономия на производственных затратах — 1 200 000 у.е. Срок проекта — 5 лет, ставка дисконтирования — 12%. Рассчитайте простой срок окупаемости (Payback Period) и дисконтированный срок окупаемости (DPP). Сделайте вывод о целесообразности проекта Ответ: Простой срок окупаемости составляет 4,17 года. Дисконтированный срок окупаемости — около 6 лет, что превышает срок проекта (5 лет). Таким образом, проект нецелесообразен при ставке дисконтирования 12%, так как не окупается в установленный срок.	ПК-1
11	Вы руководитель международного филиала. За последний квартал уровень мотивации сотрудников упал на 15% (по данным опросов), а текучесть кадров выросла с 12% до 18%. Местные менеджеры говорят, что «люди устали от частых изменений». Сформулируйте 3 гипотезы о причинах проблемы и предложите способы их проверки. 1. Гипотеза: изменения в системе оплаты труда или бонусов не были адекватно объяснены (проверить через опросы и фокус-группы). 2. Гипотеза: частая смена приоритетов и стратегий со стороны головного офиса создает нестабильность (проверить через анализ количества изменений в стратегических документах и интервью с менеджерами). 3. Гипотеза: отсутствие карьерных перспектив и неясные критерии роста (проверить через анализ HR-показателей и планов развития). Ответ:	ПК-1
12	Компания приняла решение о реструктуризации международных филиалов: из функциональной структуры перейти к дивизиональной (по регионам). Сопротивление исходит от руководителей функциональных департаментов, которые боятся потери влияния. Обоснуйте решение и опишите механизм проведения изменений (2-3 предложения). Ответ: Обоснование: переход к дивизиональной структуре повысит адаптивность к местным рынкам, ускорит принятие решений и увеличит прибыльность за счет лучшего понимания локальных потребностей. Механизм проведения: создание «переходной команды» с участием руководителей функциональных департаментов, разработка новых KPI и системы мотивации, а также проведение серии встреч для обсуждения ролей и зон ответственности.	ПК-1
13	Компания выходит на рынок Индии с продуктом, успешным в Европе. После пилотного запуска выявлены следующие проблемы: а) продажи ниже прогноза на 40%; б) высокие возвраты из-за несоответствия ожиданиям по качеству; в) логистические сбои из-за плохой инфраструктуры. Разработайте программу изменений (3–4 шага), направленную на адаптацию бизнес-модели к местным условиям. Для каждого шага укажите ожидаемый результат. Ответ: 1. Адаптация продукта: провести глубокий анализ отзывов и изменить упаковку/качество с учетом местных стандартов (ожидаемый результат — снижение возвратов). 2. Пересмотр ценовой стратегии: предложить линейку экономичной версии продукта с базовым функционалом для чувствительного к цене сегмента (ожидаемый результат — рост продаж). 3. Реорганизация логистики: передать часть функций местному 3PL-провайдеру с опытом работы в регионе (ожидаемый результат — снижение логистических). 4. Обучение команды: провести кросс-культурные тренинги для менеджеров по продажам и сервисной службы (ожидаемый результат — повышение удовлетворенности клиентов и лояльности).	ПК-1

7. Оценочные материалы промежуточной аттестации

Зачет восьмой семестр - очная (девятый семестр - очно-заочная)

№ п/п	Содержание вопроса		Компетенция
		Правильный ответ (ключ ответа)	
1	Что такое «межкультурное разнообразие» и почему оно важно в международном менеджменте? Ответ: Межкультурное разнообразие - это наличие различных культурных ценностей, норм, традиций и моделей поведения в обществе или организации. В международном менеджменте учет этого разнообразия позволяет избежать конфликтов, повышать эффективность команд и успешно адаптировать бизнес-стратегии к локальным рынкам. Без учета культурных различий компании рискуют потерять доверие местных партнеров и клиентов.		УК-5
2	Перечислите основные культурные измерения по модели Г. Хофстеде		УК-5

	Ответ: Это дистанция власти, индивидуализм vs коллективизм, маскулинность vs фемининность, избегание неопределенности, долгосрочная vs краткосрочная ориентация, а также индულгенция vs сдержанность. Эти параметры позволяют сравнить деловые культуры разных стран. Например, страны с высокой дистанцией власти предпочитают иерархическое управление, а с низкой – демократичные модели.	
3	Что такое «дистанция власти» и как она влияет на стиль управления? Ответ: Дистанция власти - это степень, в которой члены общества с низким статусом принимают и ожидают неравного распределения власти. В культурах с высокой дистанцией власти сотрудники ожидают авторитарного руководства и четких указаний сверху. В культурах с низкой дистанцией власти ценится участие подчиненных в принятии решений и горизонтальные коммуникации.	УК-5
4	Как «избегание неопределенности» проявляется в управленческих практиках? Ответ: Избегание неопределенности отражает степень терпимости общества к неопределенности, двусмысленности и риску. В культурах с высоким уровнем этого параметра (Германия, Япония) сотрудники предпочитают четкие регламенты, формальные процедуры и избегают рисков. В культурах с низким уровнем (Индия, Россия) выше терпимость к хаосу, изменениям и импровизации в работе.	УК-5
5	Как культурная модель Тромпенаарса (Г. Хофстеде) дополняет анализ деловых культур? Ответ: Модель Тромпенаарса включает измерения: универсализм vs партикуляризм, индивидуализм vs коллективизм, нейтральность vs эмоциональность, конкретность vs диффузность, достижение vs приписывание. Эти параметры помогают понять, как в разных культурах строятся отношения, как принимаются решения и регулируются конфликты. Например, универсалисты полагаются на законы, а партикуляристы - на личные связи.	УК-5
6	В чем разница между культурным релятивизмом и универсализмом в этике? Ответ: Культурный релятивизм утверждает, что этические нормы зависят от конкретной культуры и не существует универсальных моральных стандартов. Универсализм, напротив, предполагает наличие общечеловеческих этических принципов (например, запрет коррупции), которые должны соблюдаться везде. В международном менеджменте чаще всего применяется контекстуальный подход, учитывающий и местные особенности, и глобальные стандарты.	УК-5
7	Как компания может разработать этический кодекс, учитывающий межкультурное разнообразие? Ответ: Кодекс должен включать как глобальные стандарты (антикоррупционные нормы, соблюдение прав человека), так и гибкие положения, позволяющие адаптироваться к местным культурным особенностям (например, допустимость обмена подарками определенной стоимости). Важно вовлечь в разработку представителей разных региональных офисов. После внедрения кодекса необходим постоянный мониторинг и обучение сотрудников.	УК-5
8	Что такое «корпоративная социальная ответственность» (КСО) в контексте межкультурных различий? Ответ: КСО - это добровольный вклад бизнеса в решение социальных, экономических и экологических проблем. В разных культурах КСО воспринимается по-разному: в Европе - как обязательная философия, в США - как инструмент репутации, в Азии - как часть долга перед обществом. Понимание этих различий позволяет компании выстраивать стратегию КСО, которая будет эффективно восприниматься местными сообществами.	УК-5
9	Как управлять моральным климатом в международной команде с разными культурными ценностями? Ответ: Необходимо создать общую этическую платформу, основанную на базовых ценностях компании, и провести обучение по межкультурной этике для всех сотрудников. Важно поощрять открытое обсуждение этических дилемм, не навязывая одну культуру как эталонную. Регулярные тренинги и разработка этических чек-листов помогают команде принимать взвешенные решения.	УК-5
10	Как исторически сложившиеся правовые системы влияют на бизнес-этику в разных странах? Ответ: Страны с романо-германской правовой системой (Европа) более склонны к формализованным, детально прописанным законам, что формирует «этику правил». Страны с англосаксонской системой (США, Англия) опираются на прецеденты, что создает «этику принципов» и гибкость. Понимание исторических оснований правовых систем позволяет предвидеть, как регулируется бизнес-практика в каждой стране.	УК-5
11	Что такое «культурный шок» и как он проявляется в управленческой деятельности? Ответ: Культурный шок - это состояние дезориентации при столкновении с чужой культурой, проявляющееся в раздражительности, тревоге и снижении эффективности. В управленческой практике это может выражаться в неспособности адекватно интерпретировать поведение местных сотрудников или вести переговоры. Прогнозирование культурного шока и предвыездная подготовка помогают менеджерам быстрее адаптироваться и сохранять профессиональную эффективность.	УК-5
12	Как относиться к «культурным стереотипам» в международном менеджменте?	УК-5

	Ответ: Стереотипы являются упрощенными представлениями о культуре, которые могут как помогать (быстрая ориентация), так и мешать (искаженное восприятие). Менеджер должен использовать стереотипы как первое приближение, но всегда проверять их через реальное общение и личный опыт. Важно различать стереотипы и реальное культурное разнообразие, чтобы не допускать дискриминационных решений.	
13	Какие практические инструменты помогают развить межкультурную компетенцию у менеджеров? Ответ: Это кросс-культурные тренинги, симуляционные деловые игры, программы стажировок за рубежом, работа в международных проектных командах и менторинг со стороны опытных коллег из других культур. Также полезно изучение местного языка, истории и религии, что углубляет понимание культурных кодов. Развитая межкультурная компетенция позволяет менеджеру эффективно вести переговоры и управлять командами.	УК-5
14	Как национальная культура влияет на переговорный стиль в международном бизнесе? Ответ: В культурах с низким контекстом и индивидуализмом переговоры проходят прямо, быстро и ориентированы на результат (США, Германия). В высококонтекстных и коллективистских культурах (Китай, страны Азии) переговоры начинаются с установления личных отношений, а процесс может занять много времени. Знание этих особенностей позволяет избежать недопонимания и выстроить взаимовыгодное сотрудничество.	УК-5
15	Как различаются подходы к управлению конфликтами в разных культурах? Ответ: В индивидуалистических культурах конфликты часто решаются прямым обсуждением и аргументацией («конфронтационный» стиль). В коллективистских культурах предпочтительны косвенные методы, избегание конфликта и поиск компромисса ради сохранения гармонии («кооперативный» стиль). Понимание этих различий помогает менеджеру выбирать адекватные стратегии управления конфликтами в международной команде.	УК-5
16	Какие основные признаки указывают на наличие бизнес-проблемы в международном филиале? Ответ: Основными признаками являются падение продаж или прибыли, рост текучести кадров, снижение удовлетворенности клиентов, увеличение логистических и операционных издержек. Также сигналами служат частые конфликты между местными сотрудниками и экспатами, нарушение дедлайнов и рост числа рекламаций. Регулярный мониторинг этих сбоев позволяет своевременно выявлять проблемы на ранней стадии.	ПК-1
17	Как провести диагностику причин падения продаж в зарубежном филиале? Ответ: Диагностика включает анализ макроэкономических факторов (PEST-анализ: инфляция, курс валют, конкуренция), внутренних операционных показателей (ценообразование, ассортимент, качество сервиса), а также опросы клиентов и интервью с местными менеджерами. Сравнение динамики продаж с конкурентами и анализ рыночной доли позволяют локализовать проблему: внешние факторы или внутренние управленческие ошибки. На основе этого формируется гипотеза о корневой причине.	ПК-1
18	Какие типичные проблемы возникают при выходе компании на международный рынок? Ответ: Типичные проблемы: недостаточное знание местного законодательства и налоговых норм, кросс-культурные конфликты в командах, неадаптированный продукт или маркетинговая стратегия, логистические и инфраструктурные ограничения. Также частыми проблемами являются нехватка квалифицированных местных кадров и сложности с поиском надежных партнеров. Выявление этих проблем на этапе планирования позволяет разработать стратегию их минимизации.	ПК-1
19	Как распознать кросс-культурный конфликт как бизнес-проблему? Ответ: Симптомами являются частые недоразумения в коммуникациях, рост напряженности между сотрудниками разных национальностей, снижение эффективности командной работы, а также высокий уровень текучести среди местных менеджеров. Анализ результатов опросов удовлетворенности и глубинных интервью позволяет идентифицировать, что корень проблемы - в несовпадении ожиданий по иерархии, стилю общения или принятию решений. Понимание культурных измерений (Хофстеде, Тромпенаарс) помогает выявить эти зоны конфликта.	ПК-1
20	Какие проблемы возникают при трансфере корпоративных стандартов в зарубежные филиалы? Ответ: Основные проблемы: сопротивление местных сотрудников из-за несоответствия стандартов культурным нормам, сложности с адаптацией ИТ-систем к местному законодательству и языковые барьеры. Также стандарты головного офиса могут не учитывать локальные особенности рынка (например, требования клиентов или поставщиков). Выявление этих проблем требует вовлечения местных менеджеров в процесс адаптации на раннем этапе.	ПК-1
21	Какие проблемы возникают при трансфере корпоративных стандартов в зарубежные филиалы? Ответ: Основные проблемы: сопротивление местных сотрудников из-за несоответствия стандартов культурным нормам, сложности с адаптацией ИТ-систем к местному законодательству и языковые барьеры. Также стандарты головного офиса могут не учитывать локальные особенности рынка (например, требования клиентов или поставщиков). Выявление этих проблем требует вовлечения местных менеджеров в процесс адаптации на раннем этапе.	ПК-1

22	Как провести анализ эффективности международного совместного предприятия (JV)?	ПК-1
	Ответ: Анализ включает сравнение фактических показателей с плановыми по выручке, прибыли, рыночной доле, а также оценку синергии: снижение издержек, доступ к новым технологиям и каналам сбыта. Дополнительно оценивается качество управления партнерством: уровень доверия, частота конфликтов, согласованность стратегий. Если синергия не достигается или конфликты превышают выгоду - это сигнал о проблеме, требующей реструктуризации или выхода из JV.	
23	Как определить, что бизнес-модель компании не адаптирована к местному рынку?	ПК-1
	Ответ: Признаками являются низкая доля рынка по сравнению с конкурентами, негативные отзывы клиентов о ценах или качестве, а также успех локальных игроков, предлагающих альтернативные решения. Сравнение бизнес-моделей (ценообразование, каналы сбыта, сервис) с успешными локальными конкурентами позволяет выявить разрывы. Проведение глубинных интервью с клиентами и партнерами помогает понять, какие элементы модели требуют локализации	
24	Какие инструменты используются для обоснования решений в международном менеджменте?	ПК-1
	Ответ: Основные инструменты: финансовое моделирование (NPV, IRR, Payback Period), стратегический анализ (SWOT, PEST, конкурентный анализ), анализ чувствительности и сценарное планирование (оптимистичный/пессимистичный). Также применяются методы обоснования, учитывающие нефинансовые факторы: кросс-культурные риски, репутационные потери, политическая стабильность. Выбор инструмента зависит от типа решения: инвестиционного, операционного или стратегического	
25	Как обосновать решение о выходе на новый международный рынок?	ПК-1
	Ответ: Обоснование строится на анализе привлекательности рынка (емкость, темпы роста, конкуренция), оценке ресурсов компании (финансовых, кадровых, технологических) и анализе рисков (политических, валютных, правовых). Расчет потенциальной прибыли и срока окупаемости инвестиций (NPV, IRR) дополняется качественной оценкой: стратегическая важность рынка, синергия с другими операциями. Также учитывается возможность партнерства или поэтапного входа для снижения рисков.	
26	Как обосновать решение о внедрении новой IT-системы в международных филиалах?	ПК-1
	Ответ: Обоснование включает расчет ROI от внедрения: экономия от сокращения времени на обработку данных, снижение ошибок, повышение скорости принятия решений. Дополнительно учитывается эффект от стандартизации бизнес-процессов и улучшения контроля. Важно также включить оценку затрат на обучение, адаптацию к местным правовым требованиям (GDPR, защита данных) и риски сбоев в переходный период. Проект обоснован, если суммарный экономический эффект превышает затраты на внедрение в течение 2-3 лет.	
27	Как обосновать изменение ценовой стратегии при выходе на новый рынок?	ПК-1
	Ответ: Обоснование включает анализ эластичности спроса по цене, цен конкурентов, покупательной способности целевой аудитории и себестоимости продукта с учетом логистики и пошлин. Рассчитывается несколько вариантов: премиальный (маржа 40%), средний (маржа 25%) и демпинговый (захват доли). Выбирается вариант, максимизирующий долгосрочную прибыль с учетом стратегических целей, например, «проникновение на рынок» или «максимизация маржи».	
28	Как обосновать решение о пересмотре стратегии входа на рынок после неудачного пилота?	УК-5
	Ответ: Проводится анализ причин неудачи (PEST, конкурентный анализ, анализ продукта), выявляются критические факторы (неадаптированный продукт, завышенная цена, слабая дистрибуция). На основе этого формируются сценарии: выход с рынка, репозиционирование, ребрендинг или поиск партнера. Выбирается вариант, который минимизирует потери и использует уже сделанные инвестиции (например, создать локальную адаптацию продукта вместо полного ухода).	
29	Каковы основные причины сопротивления изменениям в международной организации?	ПК-1
	Ответ: Основные причины: страх потери работы или статуса, непонимание необходимости изменений, привычка к старым методам работы, а также культурные различия в восприятии инноваций (например, в коллективистских культурах нововведения часто отвергаются, если они угрожают групповой гармонии). Также сопротивление возникает из-за недостаточной коммуникации и отсутствия вовлечения ключевых сотрудников на раннем этапе. Успешное проведение изменений требует учета этих факторов.	
30	Как обеспечить проведение изменений при выходе на новый международный рынок?	ПК-1
	Ответ: Изменения начинаются с разработки четкой стратегии адаптации продукта и бизнес-модели к местным условиям, включая создание кросс-функциональной команды. Важно нанять местных экспертов, которые понимают культурные и правовые особенности, и провести обучение сотрудников по межкультурной коммуникации. Постепенное внедрение через пилотные проекты и постоянный сбор обратной связи позволяют корректировать подходы и снижать риски.	

7.1. Уровни овладения

Компетенция: УК-5 Способен воспринимать межкультурное разнообразие общества в социально-историческом, этическом и философском контекстах.

Индикатор достижения компетенции: УК-5.1 Демонстрирует понимание межкультурного разнообразия общества в социально-историческом, этическом и философском контекстах.

Уровень	Характеристика	Оценка в баллах
Повышенный	Достигнуто полное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент свободно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	81-100
Базовый	Достигнуто достаточное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент уверенно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	61-80
Пороговый	Достигнуто овладение минимально необходимыми знаниями, умениями и навыками. Студент владеет основной терминологией, умеет применять теоретические знания для решения поставленных задач в стандартных ситуациях.	41-60
Ниже порогового	Компетенция не освоена	0-40

Индикатор достижения компетенции: УК-5.2 Оценивает собственные убеждения и установки в отношении межкультурного разнообразия общества.

Уровень	Характеристика	Оценка в баллах
Повышенный	Достигнуто полное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент свободно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	81-100
Базовый	Достигнуто достаточное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент уверенно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	61-80
Пороговый	Достигнуто овладение минимально необходимыми знаниями, умениями и навыками. Студент владеет основной терминологией, умеет применять теоретические знания для решения поставленных задач в стандартных ситуациях.	41-60
Ниже порогового	Компетенция не освоена	0-40

Компетенция: ПК-1 Способен выявлять бизнес-проблемы, обосновывать решения и обеспечивать проведение изменений в организации.

Индикатор достижения компетенции: ПК-1.1 Выявляет бизнес-проблемы, формирует возможные решения на основе разработанных целевых показателей.

Уровень	Характеристика	Оценка в баллах
---------	----------------	-----------------

Повышенный	Достигнуто полное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент свободно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	81-100
Базовый	Достигнуто достаточное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент уверенно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	61-80
Пороговый	Достигнуто овладение минимально необходимыми знаниями, умениями и навыками. Студент владеет основной терминологией, умеет применять теоретические знания для решения поставленных задач в стандартных ситуациях.	41-60
Ниже порогового	Компетенция не освоена	0-40

Индикатор достижения компетенции: ПК-1.2 Проводит анализ и обосновывает выбор решений, обеспечивает проведение организационных изменений.

Уровень	Характеристика	Оценка в баллах
Повышенный	Достигнуто полное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент свободно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	81-100
Базовый	Достигнуто достаточное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент уверенно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	61-80
Пороговый	Достигнуто овладение минимально необходимыми знаниями, умениями и навыками. Студент владеет основной терминологией, умеет применять теоретические знания для решения поставленных задач в стандартных ситуациях.	41-60
Ниже порогового	Компетенция не освоена	0-40

8. Материально-техническое и учебно-методическое обеспечение дисциплины

8.1. Перечень основной и дополнительной учебной литературы

Основная литература

1. Международный менеджмент: учебник для вузов / Е. П. Темнышова, И. А. Темнышов, А. К. Дубин [и др.] - Москва: Юрайт, 2026. - 368 с - 978-5-534-17593-6. - Текст: электронный // ИКО Юрайт: [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/600354> (дата обращения: 21.05.2026). - Режим доступа: по подписке

Дополнительная литература

1. Шимко, П. Д. Международный финансовый менеджмент: учебник и практикум для вузов / П. Д. Шимко. - 2-е изд. - Москва: Юрайт, 2026. - 494 с - 978-5-9916-3559-2. - Текст: электронный // ИКО Юрайт: [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/590786> (дата обращения: 21.05.2026). - Режим доступа: по подписке

2. Абчук, В. А. Менеджмент: прикладные аспекты: учебник и практикум для вузов / В. А. Абчук, С. Ю. Трапицын, В. В. Тимченко. - 3-е изд. - Москва: Юрайт, 2026. - 347 с - 978-5-534-17081-8. - Текст: электронный // ИКО Юрайт: [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/584707> (дата обращения: 21.05.2026). - Режим доступа: по подписке

3. Абчук, В. А. Менеджмент: теоретические основы: учебник и практикум для вузов / В. А. Абчук, С. Ю. Трапицын, В. В. Тимченко. - 3-е изд. - Москва: Юрайт, 2026. - 320 с - 978-5-534-17080-1. - Текст: электронный // ИКО Юрайт: [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/583873> (дата обращения: 21.05.2026). - Режим доступа: по подписке

8.2. Профессиональные базы данных и ресурсы «Интернет», к которым обеспечивается доступ обучающихся

Профессиональные базы данных

1. <http://pravo.gov.ru/> - Государственная система правовой информации «Официальный интернет-портал правовой информации»

2. <https://www.minfin.ru/ru/> - Профессиональная база данных «Финансово-экономические показатели Российской Федерации» (Официальный сайт Министерства финансов РФ)

Ресурсы «Интернет»

1. <https://rosstat.gov.ru/> - Федеральная служба государственной статистики (Росстат)

2. <https://cyberleninka.ru/> - Научная электронная библиотека «КиберЛенинка»

8.3. Программное обеспечение и информационно-справочные системы, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине

Перечень программного обеспечения

(обновление производится по мере появления новых версий программы)

1. Microsoft Excel;
2. Microsoft PowerPoint;
3. Консультант Плюс;

Перечень информационно-справочных систем

(обновление выполняется еженедельно)

1. Справочно-правовая система "Гарант-Максимум";

8.4. Специальные помещения, лаборатории и лабораторное оборудование

Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран
Учебные аудитории для проведения практических занятий (занятий семинарского типа)	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СИ
Учебные аудитории для групповых и индивидуальных консультаций	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СИ

Учебные аудитории для текущего контроля и промежуточной аттестации	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СПб
Помещения для самостоятельной работы	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СПб
Помещения для хранения и профилактического обслуживания оборудования	Комплекты специализированной мебели для хранения