

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**

**«РОССИЙСКАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ АКАДЕМИЯ  
ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТИ»**



УТВЕРЖДАЮ  
Ректор РГАИС  
И.А. Близнец  
\_\_\_\_\_ 2019 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ  
ДИСЦИПЛИНЫ**

**ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

**«МЕЖДУНАРОДНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ»**

Направление подготовки: 38.04.02 «Менеджмент»

Квалификация (степень) выпускника – магистр

Форма обучения – очная, заочная

**Рецензент(ы):**

Платонов Владимир Михайлович, к.ю.н., президент Московской торгово-промышленной компании, депутат Московской городской думы.

**Разработчики:** Васильева И.В., к.э.н., доц., доцент кафедры УИиКИС. Международный менеджмент. Рабочая программа учебной дисциплины предназначена для студентов, обучающихся по направлению 38.04.02 «Менеджмент». — М.: Российская государственная академия интеллектуальной собственности (РГАИС), кафедра «Управления инновациями и коммерциализации интеллектуальной собственности», 2019. — 70 с.

---

**Согласовано:**

Рабочая программа учебной дисциплины обсуждена и рекомендована на заседании кафедры «Управления инновациями и коммерциализации интеллектуальной собственности»

Протокол № 8 от «6» июня 2019 г.

Заведующий кафедрой: Смирнова В.Р.



(подпись)

«6» июня 2019 г.

© ФГБОУ ВО РГАИС, 2019

© Васильева И.В.

# **1. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ), СООТНЕСЕННЫЕ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ООП**

## **1.1. Цель и задачи дисциплины**

### **Цели дисциплины:**

- уметь анализировать внешнюю среду международного бизнеса; ОК-1, ОК-2, ОК-3, ПК-1
- знать организационно-правовые формы международного бизнеса; ОК-1, ОК-2, ОК-3, ПК-1
- знать интегрированные структуры в международном бизнесе; ОК-1, ОК-2, ОК-3, ПК-1
- уметь разрабатывать стратегические решения по международной деятельности; ОК-1, ОК-2, ОК-3, ПК-1
- изучить современные технологии международного бизнеса. ОК-1, ОК-2, ОК-3, ПК-1

### **Задачи дисциплины:**

- рассмотреть сущность, этапы развития, основные задачи и методологические основы международного менеджмента ОК-1
- выявить особенности международного менеджмента ПК-1
- выявить место и роль международного менеджмента в условиях глобализации мировой экономики; ОК-3
- рассмотреть организационно-правовую форму международного бизнеса; ОК-2
- изучить многообразие стратегических альтернатив развития международной фирмы, ОК-3
- изучить международную среду бизнеса; ОК-2
- изучить управление финансами в международных компаниях; ПК-1
- изучить специфику процесса управления международной компании. ОК-2
- дать общие понятия о структуре, организации работы с персоналом, корпоративной культуре международных компаний; ПК-1
- рассмотреть современные технологии международного бизнеса. ОК-2

## **1.2. Место дисциплины в структуре образовательной программы**

Дисциплина «Международный менеджмент» относится к Вариативной части Блока 1 Дисциплинам по выбору Рабочего Учебного Плана по программе магистратуры, направление подготовки 38.04.02 «Менеджмент» с индексом Б1. В.ДВ.04.02. Дисциплина «Международный менеджмент» предваряет изучение дисциплины «Методы исследования в менеджменте»

Изучение дисциплины «Международный менеджмент» способствует приобретению студентами необходимых навыков: умению мыслить в глобальных масштабах, владению принципами установления конструктивных связей с зарубежными партнерами. Освоение материала данного курса покажет студентам основные направления развития международного менеджмента в мире, к которым относятся: увеличение доли ответственности, возлагаемых на подчиненных; повышение внимания к запросам потребителей; возрастание роли маркетинга в деятельности предприятий; непрерывное совершенствование технологий; разделение мероприятий с долгосрочными целями и соблюдение национальных интересов.

## 2. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) В ЗАЧЕТНЫХ ЕДИНИЦАХ С УКАЗАНИЕМ КОЛИЧЕСТВА АКАДЕМИЧЕСКИХ (АСТРОНОМИЧЕСКИХ) ЧАСОВ ПО ВИДАМ УЧЕБНЫХ ЗАНЯТИЙ

Виды занятий	Объем дисциплины	
	Форма обучения	
	Очная форма обучения	Заочная форма обучения
Объем зачетных единиц	3	3
Общая трудоемкость в часах	108	108
Аудиторные занятия		
Лекции (Л)	32	14
Семинары (С) и/или	10	4
Практические занятия (ПЗ)	22	10
Общая трудоемкость самостоятельной работы	76	94
Обоснование времени на внеаудиторную работу		
Самостоятельная работа в форме проработки и повторения лекционного материала, материала учебников и учебных пособий, подготовка к практическим занятиям, зачету	38	47
Самостоятельная работа в форме подготовки домашних заданий	38	47
Форма контроля	Зачет	Зачет

### 3. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ), СТРУКТУРИРОВАННОЕ ПО ТЕМАМ (РАЗДЕЛАМ) С УКАЗАНИЕМ ЧАСОВ И ВИДОВ УЧЕБНЫХ ЗАНЯТИЙ

#### 3.1. Учебно-тематический план курса и распределение часов по темам занятий

##### Очная форма обучения

№ п/п	Наименование темы	Всего часов	Аудиторные занятия (час.)		Самостоят. работа
			Лекции	Практичес к.	
1.	Тема 1. Международный менеджмент: сущность, структура, особенности развития. ОК-2, ПК-1	13	1	2	10
2.	Тема 2. Организационная структура международной компании (интерактивная форма)* ОК-2, ОК-3	15	1	2*	12
3.	Тема 3. Стратегическое планирование и контроль в многонациональных корпорациях (МНК). (интерактивная форма) * ОК-2, ПК-1	17	1*	6	10
4.	Тема 4. Управление финансами в международных компаниях. (интерактивная форма) * ОК-1, ОК-3	15	1*	2*	12
5.	Тема 5. Технологическая политика МНК. ОК-2, ПК-1	14	2	2	10
6.	Тема 6. Кадровая политика в международном бизнесе. ОК-1	16	2	2	12
7.	Тема 7. Этика международного бизнеса. (интерактивная форма) * ОК-2, ОК-3	18	2*	6*	10
<b>Итого</b>		<b>108</b>	<b>10</b>	<b>22</b>	<b>76</b>

\*Общий удельный вес интерактивной формы проведения занятий по дисциплине определяется от аудиторного фонда, частично за счет лекций, частично за счет практических занятий и составляет 50 процентов (14 академических часов) от аудиторных занятий, оставшееся количество процентов составляет активная форма изучения.

### Заочная форма обучения

№ п/п	Наименование темы	Всего часов	Аудиторные занятия (час.)		Самостоят. работа
			Лекции	Практическ.	
1.	Тема 1. Международный менеджмент: сущность, структура, особенности развития. ОК-2, ПК-1	12	1	1	10
2.	Тема 2. Организационная структура международной компании (интерактивная форма)* ОК-2, ОК-3	17	1*	1*	15
3.	Тема 3. Стратегическое планирование и контроль в многонациональных корпорациях (МНК). ОК-2, ПК-1	17	-	3	14
4.	Тема 4. Управление финансами в международных компаниях. (интерактивная форма) * ОК-1, ОК-3	12	1*	1*	10
5.	Тема 5. Технологическая политика МНК. ОК-2, ПК-1	16	-	2	14
6.	Тема 6. Кадровая политика в международном бизнесе. (интерактивная форма) * ОК-1	18	1*	1*	16
7.	Тема 7. Этика международного бизнеса. (интерактивная форма) * ОК-2, ОК-3	16	-	1*	15
<b>Итого</b>		<b>108</b>	<b>4</b>	<b>10</b>	<b>94</b>

\* Общий удельный вес интерактивной формы проведения занятий по дисциплине определяется от аудиторного фонда, частично за счет лекций, частично за счет практических занятий и составляет 50 процентов (7 академических часов) от аудиторных занятий, оставшееся количество процентов составляет активная форма изучения.

### 3.2. Учебная программа дисциплины (модуля)

**Тема 1. Международный менеджмент: сущность, структура, особенности развития. ОК-2, ПК-1**

Предмет «Международный менеджмент»: задачи курса и его связь со смежными дисциплинами. Место и соотношение предметов «международная торговля», «международный маркетинг», «международный менеджмент» и «международный бизнес». Международный менеджмент в условиях эффективного взаимодействия внутренней и внешней глобальной маркетинговой среды. 3D-модель международной компании и система стратегических, оперативных и тактических менеджерских решений.

Анализ внешней среды международного бизнеса: структура экономического, правового и политического анализа внешней среды.

Культурный анализ среды международного бизнеса.

Международные политические и экономические институты. Международное право. Влияние национальных культур.

## **Тема 2. Организационная структура международной компании. ОК-2, ОК-3**

Стадии превращения национальной компании в международную. Понятие международного бизнеса. Абсолютные и относительные преимущества предпринимательства в разных странах. Транснациональные, многонациональные корпорации и компании глобального масштаба.

Основные формы корпоративной интеграции в международном бизнесе: лицензионный договор, контракт-менеджмент, франчайзинг, стратегический альянс, совместное предприятие, многонациональная компания. Цели международной интеграции. Формы многонациональных компаний и международных стратегических альянсов.

Сущность и виды международных стратегических альянсов. Различие стратегических альянсов. Международные стратегические альянсы и глобальная конкуренция. Проектирование международных стратегических альянсов.

## **Тема 3. Стратегическое планирование и контроль в многонациональных корпорациях (МНК). ОК-2, ПК-1**

Стратегические решения по международной деятельности. Стратегическое планирование в международной деятельности. Реализация миссии фирмы в стратегии. Алгоритм стратегического планирования. Теория международной конкуренции М.Портера.

Формирование маркетинговой стратегии. Международная продуктовая политика. Международная ценовая политика. Международная политика сбыта. Международная рекламная политика. Схемы стратегического планирования.



Разработка системы управленческого контроля в МНК. Проблемы обеспечения эффективного контроля в МНК Основные типы контроля в МНК

#### **Тема 4. Управление финансами в международных компаниях. ОК-1, ОК-3**

Мировая валютная система на современном этапе развития мирового хозяйства. Финансовый менеджмент международной фирмы. Основные концепции международных финансов. Управление оборотным капиталом фирмы. Управление валютно-экономическим риском.

#### **Тема 5. Технологическая политика МНК. ОК-2, ПК-1**

Типы технологической политики. Международный рынок технологий. Венчурный бизнес. Передача технологий. Планирование и организация международных НИОКР.

#### **Тема 6. Кадровая политика в международном бизнесе. ОК-1**

Круг обязанностей «глобального менеджера». Специфика методов и средств воздействия на персонал за рубежом: лидерство, мотивация, коммуникабельность, контроль.

Обеспечение предприятия в принимающей стране профессионально и психологически подготовленными кадрами с учетом характера, образа мышления, уровня культуры. Организация обучения персонала принципам стиля деятельности головной компании, ориентации в условиях принимающей страны. Повышение деловой квалификации, разъяснение перспектив карьеры и возможностей финансовой компенсации за работу за границей.

#### **Тема 7. Этика международного бизнеса. ОК-2, ОК-3**

Этика международного бизнеса: производственные отношения, конкуренция, взятки, социальная ответственность. Учет национальной специфики в вопросах этноса, религии, пола.

«Кодексы чести» и Хартии бизнесменов – сторонников ведения честного и строго регламентированного этическими правилами международного предпринимательства.

### **3.3. Активные и интерактивные формы проведения занятий**

Исходя из требований к условиям реализации основных образовательных программ магистратуры федерального государственного образовательного стандарта высшего образования (ФГОС ВО) реализация компетентностного подхода предусматривает использование в учебном процессе активных и интерактивных форм проведения занятий:

**Лекция-конференция.**

Данный вид интерактивного обучения предназначен для студентов с высоким уровнем обучения. Цель такой лекции подвести итоги в конце раздела или курса. Для ее проведения необходимо накануне объявить тему лекции и попросить студентов подготовить вопросы в письменной форме. В начале лекции преподаватель за 4-6 минут сортирует эти вопросы по смысловому содержанию и отвечает на вопросы в виде связного раскрытия темы, а в конце дает итоговую оценку вопросов как отражение знаний и интересов студентов. Наиболее интересные вопросы можно включить в экзаменационные билеты.

### **Обсуждение докладов и рефератов.**

Для данного интерактивного метода целесообразно выносить на обсуждение не более 2—3 докладов продолжительностью в 12—15 минут. Под рефератом понимается письменная работа, посвященная какой-либо проблеме, анализу данного вопроса, проведенных студентом под руководством преподавателя. Его содержание, как правило, предполагает большую глубину исследования, чем при подготовке доклада обычного типа, наличие творческих поисков, самостоятельности мышления и выводов. Реферат зачитывается на семинаре автором, а может быть и предварительно прочитан студентами. Использовать можно оба варианта, поскольку каждый из них имеет свои достоинства. Работа над подготовкой реферата требует длительного времени: две—четыре недели и более. Реферативные доклады целесообразнее ставить на заключительном семинаре по какой-либо большой теме, когда ее основные вопросы уже обсуждены ранее.

### **Программированная групповая лекция-консультация.**

Эта форма интерактивного метода предлагает слушателям более активно углубиться в обсуждение проблемы. Она отличается тем, что преподаватель сам составляет и предлагает вопросы слушателям. На подготовленные вопросы сначала отвечают слушатели, а затем проводится анализ и обсуждение неправильных ответов. Преподаватель даёт разъяснения по возникающим дополнительным вопросам и ошибочным ответам. Программированная лекция-консультация может состояться после цикла лекционных занятий, которые посвящены одной проблеме.

Главным преимуществом данного метода является то, что он позволяет в большей степени приблизить содержание занятия к практическим интересам слушателей, в какой-то степени индивидуализировать процесс обучения с учётом понимания материала каждым слушателем.

## **4. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)**

### **4.1. Контрольные вопросы для самостоятельной работы (самоконтроля) студентов**

#### **Тема 1. Международный менеджмент: сущность, структура, особенности развития. ОК-2, ПК-1**

1. Общая структура международного бизнеса. ОК-2
2. Функции международного менеджера ПК-1
3. Что означает глобализация рынков? В чем суть глобализации производства? ОК-2
4. Какую роль сыграло развитие информационных и коммуникационных технологий в глобализации экономики? ОК-2
5. Каковы особенности международного бизнеса, отличающие его от странового бизнеса? ПК-1
6. С какими задачами приходится иметь дело международному менеджеру? ОК-2
7. Каковы цели и задачи деятельности важнейших международных политических институтов? ПК-1
8. Назовите важнейшие международные экономические и финансовые институты и охарактеризуйте цели и задачи их деятельности. ОК-2
9. Дайте характеристику важнейшим международным правовым институтам. Каковы цели и задачи деятельности международных судебных органов? Опишите их. ПК-1
10. Какова роль категории знания в быстро изменяющейся международной среде? ОК-2

#### **Тема 2. Организационная структура международной компании ОК-2, ОК-3**

1. Какие формы предпринимательства без образования юридического лица существуют в России и за рубежом? ОК-2
2. В чем разница между коммерческими и некоммерческими организациями? ОК-2
3. Сравните положение полных товариществ в России, Германии и Франции, покажите сходство и различия. ОК-3
4. Чем похожи и чем отличаются коммандитные товарищества в России, Германии и Франции? ОК-2

5. Чем отличается акционерное общество от общества с ограниченной ответственностью? ОК-3

6. В чем причины существования разных моделей корпоративного управления, принятых в большинстве стран континентальной Европы, с одной стороны, и в США и Великобритании — с другой? ОК-3

7. Дайте характеристику этапам развития отношений головной компании с зарубежными филиалами. ОК-3

8. Какими данными оперирует менеджер зарубежного филиала международной компании в своем отчете о степени развития связей руководимого им предприятия с фирмами принимающей страны? ОК-2

9. Чем отличается экспортный отдел компании от департамента внешнеэкономических связей? ОК-3

10. По каким принципам строится управление международной компании своими зарубежными филиалами? ОК-2

### **Тема 3. Стратегическое планирование и контроль в многонациональных корпорациях (МНК). ОК-2, ПК-1**

1. Что такое корпоративная стратегия? ОК-2

2. Какие проблемы должна решать компания в процессе интернационализации? ПК-1

3. Чем отличается многонациональная конкуренция от глобальной? ПК-1

4. Что такое стратегическое планирование? ОК-2

5. Какие требования предъявляются к совокупности стратегических решений? ПК-1

6. В чем заключаются особенности целей международной фирмы? ОК-2

7. Каковы основные виды стратегических решений, в чем их различия? ПК-1

8. Как характеризуются финансовые ресурсы развития международной фирмы? ОК-2

9. Как характеризуются трудовые ресурсы развития международной фирмы? ПК-1

10. Как характеризуются производственные ресурсы развития международной фирмы? ОК-2

11. Что определяет репутацию фирмы? ПК-1

12. Какова структура анализа условий в осваиваемых фирмой странах? ОК-2

13. Какие задачи необходимо решить при организации стратегического

планирования? ОК-2

14. На какой организационной основе осуществляется стратегическое планирование? Как фиксируются и реализуются правила функционирования структуры стратегического планирования в международной фирме? ПК-1

#### **Тема 4. Управление финансами в международных компаниях. ОК-1, ОК-3**

1. В чем заключаются особенности современной валютно-финансовой среды? ОК-1

2. Что понимается под термином «валютный риск» и каковы причины его появления? Что понимается под хеджированием валютного риска и каковы основные инструменты, используемые для этих целей финансовым менеджером. ОК-3

3. Какие основные теории использует международный финансовый менеджер в своей работе? В чем их суть? ОК-3

4. Перечислите основные способы финансирования фирмы, вовлеченной во внешнеэкономическую деятельность. ОК-1

5. Каковы традиционные источники краткосрочного финансирования фирмы? Перечислите их сравнительные преимущества и недостатки. ОК-3

6. Что является нетрадиционными источниками финансирования экспорта компании? В каком случае фирма прибегает к их использованию? ОК-1

7. Как определить стоимость заимствования для фирмы различных способов финансирования? Каковы критерии для принятия решений по выбору способа краткосрочного финансирования экспорта? ОК-3

8. Перечислите критерии оценки инвестиционных проектов и их преимущества и недостатки. Какие из приведенных критериев преимущественно используются крупными компаниями, а какие небольшими предприятиями. Почему? ОК-1

9. Что понимается под оборотным капиталом компании? Каковы основные принципы управления оборотным капиталом международной компании? ОК-3

10. Перечислите виды рисков, с которыми сталкивается компания, вовлеченная во внешнеэкономическую деятельность. Как их идентифицировать? ОК-1

11. Охарактеризуйте инструменты хеджирования транзакционных валютных рисков, обобщите преимущества и недостатки каждого из рассматриваемых инструментов. ОК-3

12. Какие стратегии применяются международным финансовым

менеджером при хеджировании конкурентных рисков? ОК-1

### **Тема 5. Технологическая политика МНК. ОК-2, ПК-1**

1. Что такое технологическая политика и каковы ее основные задачи? Каковы современные особенности развития технологий? ПК-1

2. Как организован международный рынок технологий? ПК-1

3. Какие типы организации международных НИОКР используются в международном бизнесе, каковы их преимущества и недостатки? ОК-2

4. Каковы основные источники человеческих ресурсов международного менеджмента? ПК-1

5. Каковы основные факторы, отличающие управление человеческими ресурсами в своей стране от международной деятельности? ОК-2

6. В каких случаях ТНК классифицируется как закрытая/открытая система? ОК-2

7. Определите тендерные проблемы международного менеджмента. ПК-1

### **Тема 6. Кадровая политика в международном бизнесе. ОК-1**

1. Почему следует избегать замены сотрудников в зарубежном филиале международной компании, особенно тех, кто напрямую связан с местными партнерами?

2. Что такое конкурентная карта оценки профессиональной квалификации претендента на должность международного менеджера?

3. Какие мероприятия проводятся в международных компаниях для стимулирования сотрудников к работе за границей?

4. Каковы преимущества и недостатки комплектования штата зарубежного филиала международной компании экспатриантами и гражданами принимающего государства?

### **Тема 7. Этика международного бизнеса. ОК-2, ОК-3**

1. В чем заключается специфика понятия «этика бизнеса»? Сравните системы эволюции личностной этики и этики организации. ОК-2

2. Назовите элементы корпоративной культуры и наиболее значимые ценности международной фирмы. ОК-3

3. Каковы слагаемые корпоративной репутации? ОК-2

4. К чему сводится этика финансовой деятельности? ОК-3

5. Что вы знаете о борьбе с коррупцией в национальном и международном масштабе? ОК-3

6. Приведите примеры кодексов этических основ поведения предпринимателей. ОК-2

## **4.2. Методические рекомендации по самостоятельному изучению курса (дисциплины)**

### **Методические рекомендации по проведению учебных занятий**

Особенность преподавания теоретической части дисциплины заключается в широком использовании общедидактических методов обучения, основным из которых должен быть выбран метод устного изложения учебного материала в виде традиционных и проблемных лекций, лекций с проблемными вопросами. Все лекции должны быть направлены на фундаментальную подготовку, обеспечивающую дальнейшую практическую направленность обучения студентов по направлению 38.04.02 «Менеджмент». Поэтому в них основной упор следует делать на сообщение студентам специальных знаний, запас которых необходим для решения различных проблем, возникающих как в процессе обучения, так и в будущей практической деятельности в условиях рыночной экономики.

В процессе лекционных занятий, наряду с методом монологического изложения материала, необходимо использовать метод рассуждающего (проблемного) изложения. Поэтому преподавателю важно на лекциях активно обращаться к студенческой аудитории, как в процессе создания проблемных ситуаций и формулировки проблем, так и в поиске путей их разрешения.

Особенностью преподавания практической части является использование семинарских и практических занятий с применением методов показа, совместного выполнения (заданий) упражнений, активного группового взаимодействия. На практических занятиях целесообразно организовывать семинары - дискуссии, деловые игры с разбором конкретных практических ситуаций.

Практические занятия необходимо строить, исходя из потребностей умения решать типовые и творческие задачи будущей профессиональной деятельности с использованием электронно-вычислительной и другой техники.

Семинарские и практические занятия являются одними из основных видов учебных занятий и предназначены для углубления знаний, полученных при изучении лекционного материала, формирования умений и навыков в маркетинге.

Целью проведения семинарских и практических занятий является углубление теоретических знаний, формирование умений свободно оперировать ими, применять теорию к решению практических задач, и в целом развивать творческое профессиональное мышление студентов.

Для углубления теоретических знаний следует осуществлять ориентацию студентов на самостоятельное изучение дополнительной литературы, их участие в научной работе, выполнение НИР отдельными, наиболее подготовленными студентами.

Для достижения воспитательных целей учебных занятий необходимо в полной мере использовать возможности содержания учебной дисциплины, личный пример педагога, индивидуальный подход к студентам в образовательном процессе.

В целом процесс обучения дисциплине «Международный менеджмент» включает:

- лекционную форму освоения учебного материала (с использованием презентации в PowerPoint);
- семинарские занятия, включающие в себя обсуждение вопросов темы, выступление с докладами;
- решение задач и ситуаций по темам;
- проведение деловых игр;
- самостоятельные творческие (на разрешение проблемы) работы;
- тестирование по каждой теме курса.

#### **Методические рекомендации по контролю успеваемости**

**Текущая аттестация (текущий контроль)** уровня усвоения содержания дисциплины рекомендуется проводить в ходе всех видов учебных занятий методами устного и письменного опроса (работ), в процессе выступлений студентов на семинарских (практических) занятиях и защиты рефератов, а также методом тестирования.

Качество письменных работ оценивается исходя из того, что студенты:

- выбрали и использовали форму и стиль изложения, соответствующие целям и содержанию дисциплины;
- применили связанную с темой информацию, используя при этом понятийный аппарат специалиста в данной области;
- представили структурированный и грамотно написанный текст, имеющий связное содержание.

#### **Методические рекомендации по критериям оценки качества занятий**

Критерии к зачету:

- даны исчерпывающие и обоснованные ответы на все поставленные вопросы, правильно и рационально (с использованием рациональных методик) решены практические задачи;



- в ответах выделялось главное, все теоретические положения умело увязывались с требованиями руководящих документов;
- ответы были четкими и краткими, а мысли излагались в логической последовательности;
- показано умение самостоятельно анализировать факты, события, явления, процессы в их взаимосвязи и диалектическом развитии.

## **Методические рекомендации студентам**

### **Общие рекомендации по усвоению дисциплины**

Приступая к изучению дисциплины «Международный менеджмент», студенты должны ознакомиться с учебной программой, учебной, научной и методической литературой.

В ходе лекционных занятий вести конспектирование учебного материала. Обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации, положительный опыт маркетинговой деятельности ведущих российских и зарубежных предприятий. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений. Задавать преподавателю уточняющие вопросы с целью уяснения теоретических положений, разрешения спорных ситуаций. В ходе подготовки к семинарам изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, новыми публикациями в периодических изданиях: журналах, газетах и т.д. При этом учесть рекомендации преподавателя и требования учебной программы. Дорабатывать свой конспект лекции, делая в нем соответствующие записи из литературы, рекомендованной преподавателем и предусмотренной учебной программой. Подготовить тезисы для выступлений по всем учебным вопросам, выносимым на семинар. Готовясь к докладу или реферативному сообщению, обращаться за методической помощью к преподавателю. Составить план-конспект своего выступления. Продумать примеры с целью обеспечения тесной связи изучаемой теории с реальной жизнью, практикой коммуникативной маркетинговой деятельности предприятия.

В ходе семинарского занятия внимательно слушать выступления своих однокурсников. При необходимости задавать им уточняющие вопросы. Принимать активное участие в обсуждении учебных вопросов: выступать с докладами, рефератами, обзорами научных статей, отдельных публикаций периодической печати, касающихся содержания темы семинарского занятия.

В ходе своего выступления использовать технические средства обучения, мультимедийные средства. С целью более глубокого усвоения изучаемого материала задавать вопросы преподавателю. После подведения итогов семинара устранить недостатки, отмеченные преподавателем.

При подготовке к зачету повторять пройденный материал в строгом соответствии с учебной программой, примерным перечнем учебных вопросов, выносящихся на зачет, содержащихся в данной программе. Использовать конспект лекций и литературу, рекомендованную преподавателем. Обратить особое внимание на темы учебных занятий, пропущенных студентом по разным причинам. При необходимости обратиться за консультацией и методической помощью к преподавателю.

### **Методические рекомендации по проведению практических видов занятий (семинаров)**

Продуктивность усвоения учебного материала во многом определяется интенсивностью и качеством самостоятельной работы студента. Самостоятельная работа предполагает формирование культуры умственного труда, самостоятельности и инициативы в поиске и приобретении знаний; закрепление знаний и навыков, полученных на всех видах учебных занятий; подготовку к предстоящим занятиям, зачету.

Самостоятельный труд развивает такие качества, как организованность, дисциплинированность, волю, упорство в достижении поставленной цели, вырабатывает умение анализировать факты и явления, учит самостоятельному мышлению, что приводит к развитию и созданию собственного мнения, своих взглядов. Умение работать самостоятельно необходимо не только для успешного усвоения содержания учебной программы, но и для дальнейшей творческой деятельности.

Основу самостоятельной работы студента составляет работа с учебной и научной литературой. Из опыта работы с книгой (текстом) следует определенная последовательность действий, которой целесообразно придерживаться. Сначала прочитать весь текст в быстром темпе. Цель такого чтения заключается в том, чтобы создать общее представление об изучаемом (не запоминать, а понять общий смысл прочитанного). Затем прочитать вторично, более медленно, чтобы в ходе чтения понять и запомнить смысл каждой фразы, каждого положения и вопроса в целом.

Чтение приносит пользу и становится продуктивным, когда сопровождается записями. Это может быть составление плана прочитанного текста, тезисы или выписки, конспектирование и др.

Выбор вида записи зависит от характера изучаемого материала и целей работы с ним.

Если содержание материала несложное, легко усваиваемое, можно ограничиться составлением плана.

Если материал содержит новую и трудно усваиваемую информацию, целесообразно его законспектировать. Результаты конспектирования могут быть представлены в различных формах.

**План** – это схема прочитанного материала, краткий (или подробный) перечень вопросов, отражающих структуру и последовательность материала. Подробно составленный план вполне заменяет конспект.

**Конспект** – это систематизированное, логичное изложение материала источника. Различаются четыре типа конспектов.

**План-конспект** – это развернутый детализированный план, в котором достаточно подробные записи приводятся по тем пунктам плана, которые нуждаются в пояснении.

**Текстуальный конспект** – это воспроизведение наиболее важных положений и фактов источника.

**Свободный конспект** – это четко и кратко сформулированные (изложенные) основные положения в результате глубокого осмысливания материала. В нем могут присутствовать выписки, цитаты, тезисы; часть материала может быть представлена планом.

**Тематический конспект** – составляется на основе изучения ряда источников и дает более или менее исчерпывающий ответ по какой-то схеме (вопросу).

В процессе изучения материала источника, составления конспекта нужно обязательно применять различные выделения, подзаголовки, создавая блочную структуру конспекта. Это делает конспект легко воспринимаемым, удобным для работы.

**Подготовка к семинарскому (практическому) занятию** включает 2 этапа:

- организационный;
- закрепление и углубление теоретических знаний.

На первом этапе студент планирует свою самостоятельную работу, которая включает:

- уяснение задания на самостоятельную работу;
- подбор рекомендованной литературы;
- составление плана работы, в котором определяются основные пункты предстоящей подготовки.

Составление плана дисциплинирует и повышает организованность в работе.

Второй этап включает непосредственную подготовку студента к занятию. Начинать надо с изучения рекомендованной литературы. Необходимо помнить, что на лекции обычно рассматривается не весь материал, а только его часть. Остальная его часть восполняется в процессе самостоятельной работы. В связи с этим работа с рекомендованной литературой обязательна. Особое внимание при этом необходимо обратить на содержание основных положений и выводов, объяснение явлений и фактов, уяснение практического приложения рассматриваемых теоретических вопросов. В процессе этой работы студент должен стремиться понять и запомнить основные положения рассматриваемого материала, примеры, поясняющие его, а также разобраться в иллюстративном материале.

Заканчивать подготовку следует составлением плана (конспекта) по изучаемому материалу (вопросу). Это позволяет составить концентрированное, сжатое представление по изучаемым вопросам.

В процессе подготовки к занятиям рекомендуется взаимное обсуждение материала, во время которого закрепляются знания, а также приобретается практика в изложении и разъяснении полученных знаний, развивается речь. При необходимости следует обращаться за консультацией к преподавателю. Идя на консультацию, необходимо хорошо продумать вопросы, которые требуют разъяснения.

В начале занятия студенты под руководством преподавателя более глубоко осмысливают теоретические положения по теме занятия, раскрывают и объясняют основные явления и факты. В процессе творческого обсуждения и дискуссии вырабатываются умения и навыки использовать приобретенные знания для решения практических задач.

### **Методические рекомендации по организации самостоятельной работы студентов**

Основная задача высшего образования заключается в формировании творческой личности специалиста, способного к саморазвитию, самообразованию, инновационной деятельности. Решение этой задачи вряд ли возможно только путем передачи знаний в готовом виде от преподавателя к студенту. Необходимо перевести студента из пассивного потребителя знаний в активного их творца, умеющего сформулировать проблему, проанализировать пути ее решения, найти оптимальный результат и доказать его правильность.

Самостоятельная работа студентов является не просто важной формой образовательного процесса, а должна стать его основой. Это предполагает ориентацию на активные методы овладения знаниями, развитие творческих способностей студентов, переход от поточного к индивидуализированному обучению с учетом потребностей и возможностей личности.

Усиление роли самостоятельной работы студентов означает принципиальный пересмотр организации учебно-воспитательного процесса в вузе, который должен строиться так, чтобы развивать умение учиться, формировать у студента способности к саморазвитию, творческому применению полученных знаний, способам адаптации к профессиональной деятельности в современном мире.

Самостоятельная работа студента включает:

- проработку лекционных материалов;
- изучение рекомендованной по данному курсу учебно-методической литературы;
- изучение информации, публикуемой в периодической печати и представленной в Интернет;
- выполнение практических и домашних заданий;
- подготовку к семинарским занятиям, зачетам.

Все пропущенные занятия подлежат отработке. Форма отработки – сдача реферата и собеседование по теме. Все невыполненные задания подлежат выполнению в любом случае. В рамках самостоятельной работы организуется проведение консультаций, на которых осуществляется тестирование, прием и обсуждение выполненных заданий, прием отработки пропущенных занятий. На консультациях можно также получить ответы на любые вопросы, возникшие в ходе освоения курса в целом и по выполнению заданий.

Лекции для студентов заочного отделения выполняют в большей степени ориентирующую функцию (проведение семинаров предусмотрено в гораздо меньшем объеме, чем на очном отделении), поэтому в качестве «отчета» об освоении первой части курса им предстоит выполнить контрольную работу по одной из приведенных ниже тем. Студенты, не представившие контрольную работу, не допускаются к зачету.

#### 4.3. Глоссарий

**Административная модель** (administrativemodel). Модель принятия решений, описывающая реальный процесс принятия решений в трудных

ситуациях (непрограммируемые решения и ситуации неуверенности и неопределенности).

**Административные принципы** (administrative principles). Одна из областей классического направления менеджмента, приверженцы которых уделяют основное внимание не отдельным рабочим, а организации в целом и таким управленческим функциям, как планирование, организация, командная цепочка, координация и контроль производительности труда отдельных рабочих.

**Амортизационный фонд** — специальный фонд предприятия, который служит для финансирования воспроизводственных капиталовложений, призванный поддерживать хозяйственный объект в работоспособном состоянии. Взносы в амортизационный фонд не облагаются налогами

**Аттестация по результатам деятельности** (performance appraisal). Метод развития эффективной рабочей силы, заключающийся в рассмотрении показателей выполнения рабочих заданий с целью оценки производительности труда, установления обратной связи, поощрения сотрудников.

**Балансовый бюджет** (balance sheet budget). Финансовый бюджет, определяющий плановые суммы активов и пассивов на конец рассматриваемого периода.

**Балансовый отчет** (balancesheet). Финансовый документ, отражающий размеры и структуру активов и пассивов организации на определенный момент времени.

**Бизнес-план** (businessplan). Подготовленный в процессе создания нового бизнеса документ, содержащий описание будущего предприятия.

**Бюджет доходов** (revenue budget). Операционный бюджет, определяющий планируемые организацией денежные поступления.

**Бюджет затрат** (expense budget). Операционный бюджет, очерчивающий ожидаемые издержки для каждого центра ответственности и организации в целом.

**Бюджет капиталовложений** (capital expenditure budget). Финансовый бюджет, определяющий план будущих инвестиций в основные фонды (здания, грузовые автомобили и тяжелое механическое оборудование).

**Бюджет прибылей** (profit budget). Операционный бюджет, представляющий собой комбинацию бюджетов затрат и доходов, образующих единый, отражающий валовую и чистую прибыли, баланс.

**Бюджетирование на нулевой базе (БНБ)** (zero based budget). Процесс бюджетирования, предполагающий, что каждому подразделению предоставляется возможность начинать расчет потребности в ресурсах на

новый бюджетный период исходя из будущих приоритетов, а не показателей прошлого периода.

**Бюджетный процесс сверху вниз** (top-downbudgeting). Бюджетный процесс, в котором менеджеры среднего звена и первой линии получают бюджетные задания исходя из оценок высшим руководством компании ее доходов и расходов.

**Бюджетный процесс снизу вверх** (bottom-upbudgeting). Бюджетный процесс, в соответствии с которым, менеджеры более низких уровней организации формулируют ресурсные потребности своих отделов и передают свои предложения вверх по иерархии.

**Бюрократические организации** (bureaucraticorganizations). Одна из областей классического направления менеджмента, в которой основное внимание уделяется рациональному, безличному управлению, осуществляемому посредством четкого определения должностных обязанностей и ответственности работников, ведения формальной отчетности, разделения собственности и управления.

**Бюрократический контроль** (bureaucraticcontrol). Использование правил, предписываемая политика, иерархия власти, письменная документация, системы премирования и другие официальные механизмы воздействия на поведение сотрудников организации и оценка достигнутых результатов.

**Валентность** (valence). Ценность или привлекательность полученных результатов для индивида.

**Венчурная команда** (newventureteam). Отдельная структурная единица организации, ответственная за развитие важнейших инновационных проектов.

**Венчурный фонд** (new venture fund). Фонд, призванный обеспечить разработку новых идей, продуктов или направлений деятельности необходимыми денежными средствами.

**Вертикальная интеграция международного производства** — объединение в одну технологическую цепочку производственных процессов в разных странах: добыча сырья — в одной стране, его обработка и выпуск полуфабрикатов — в другой, сборка готовых изделий — в третьей и т.д.

**Вертикальная команда** (verticalteam). Формальная команда, включающая в себя менеджера и его официальных подчиненных в соответствии с командной цепочкой организации.

**Виртуальная команда** (virtualteam). Команда, члены которой широко используют компьютерные технологии и программное обеспечение

совместного доступа, так, что географически удаленные ее члены имеют возможность внести свой вклад в достижение общих целей.

**Властные полномочия (authority).** Официальное законное право менеджера принимать решения, отдавать приказы и распределять ресурсы для достижения желаемых организационных результатов.

**Внедрение стратегии (strategy implementation).** Этап стратегического менеджмента, предполагающий использование управленческих и организационных инструментов и ресурсов для получения стратегических результатов.

**Внешнее вознаграждение (external reward).** Выгоды, предоставляемые индивиду другим человеком.

**Внешняя организационная среда (organizational environment).** Находящиеся вне пределов компании, но оказывающие на нее существенные воздействия элементы: конкуренты, ресурсы, технологии и экономические условия.

**Внешняя траектория контроля (external locus of control).** Убежденность индивида в том, что будущее находится вне сферы его контроля, определяется скорее внешними силами.

**Внутреннее вознаграждение (intrinsic reward).** Удовлетворение, которое человек получает в процессе выполнения определенного действия.

**Внутренняя предпринимательская деятельность (интрапренерство) (intrapreneurship).** Процесс признания компанией необходимости инноваций и их продвижение.

**Внутренняя среда (internal environment).** Все внутрифирменные элементы среды: работники, менеджмент и корпоративная культура, детерминирующая поведение индивидов в компании и способности адаптации последней к внешним условиям.

**Внутренняя траектория контроля (internal locus of control).** Убеждение человека в том, что будущее находится в его руках и что внешние силы не могут серьезно повлиять на него.

**Восходящие коммуникации (perception).** Сообщения, передаваемые с низших уровней организации на высшие уровни иерархии.

**Вспомогательные властные полномочия (opportunity).** Форма властных полномочий, предполагающая право сотрудника давать советы, рекомендации и консультации в области компетенции персонала, когда специалисты высказывают свои предложения в технических областях.



**Выполнение работы** (performing). Стадия командного развития, когда основное внимание уделяется разрешению возникающих в процессе труда проблем и достижению установленных показателей.

**Высокая структура** (tallstructure). Управленческая структура, характеризующаяся низкой нормой управляемости и большим числом иерархических уровней.

**Высший менеджер** (topmanager). Менеджер, достигший вершины организационной иерархии и несущий ответственность за деятельность организации в целом.

**Высший руководитель** (topleader). В матричной структуре руководитель, отвечающий как за продуктовую, так и за функциональную командные цепочки, за поддержание баланса власти между двумя сторонами матрицы, за разрешение возможных противоречий.

**Генеральный менеджер** (generalmanager). Менеджер, на которого возложена ответственность за деятельность нескольких, выполняющих различные функции отделов.

**Геоцентрическая ориентация международной компании** — стратегия, согласно которой интересы одной страны не ставятся выше интересов другой и в состав руководства зарубежными филиалами включаются лица разных национальностей

**Гибкая производственная система** (ГПС) (flexiblemanufacturingsystem (FMS)). Малая или среднего размера автоматизированная производственная линия, которая может быть использована для изготовления более чем одной товарной линии.

**Гибкое производство** (flexiblemanufacturing). Производственная технология, основанная на использовании для автоматизации и интеграции компонентов рабочего потока (роботы, машины, разработка товаров и инженерный анализ) компьютерной техники.

**Гигиенические факторы** (hygienefactors). Факторы, связанные с присутствием или отсутствием и «знаком» таких элементов как условия труда, заработная плата, политика компании правила и межличностные отношения между людьми.

**Гомогенность** (homogeneity). Одна из возможных ошибок в оценке, когда все сотрудники получают от проверяющего одну и ту же оценку, даже если показатели труда существенно различаются.

**Горизонтальные коммуникации** (horizoncommunication). Обмен сообщениями между коллегами по работе, как внутри отделов организации, так и между ними.

**Горизонтальная интеграция международного производства** — организация производства, предусматривающая выпуск однородной продукции в разных странах

**Группа влияния (pressuregroup).** Заинтересованная группа, представители которой тесно связаны с законодательными или политическими кругами и заинтересованы в том, чтобы деятельность компаний не выходила за социально приемлемые рамки.

**Групповое мышление (groupthink).** Способ мышления, возникающий у вовлеченных в совместный труд индивидов, когда стремление к единодушию преобладает над реалистичной оценкой альтернатив.

**Движение за человеческие отношения (humanrelationsmovement).** Движение в теории и практике менеджмента, сторонники которого отстаивают тезис о том, что удовлетворение базисных потребностей работников является ключом к повышению производительности труда.

**Двойная роль (dualrole).** Член команды, который одновременно работает над поставленной задачей и удовлетворяет эмоциональные потребности других ее участников.

**Девиз (слоган, лозунг) (slogan).** Фраза, предложение, в котором кратко формулируется основная ценность корпоративной культуры.

**Декодирование (decode).** Расшифровка содержащихся в сообщении символов и их интерпретация.

**Делегирование (delegation).** Процесс передачи менеджерами властных полномочий и ответственности сотрудникам, занимающим позиции на нижележащих уровнях иерархии.

**Дельфи-группа (метод Дельфи) (Delphigroup).** Форма группового принятия решений, когда специалисты излагают отношение к проблеме в письменном виде, руководствуясь вопросниками, а руководитель группы обобщает их в специальном резюме, после чего эксперты получают новый вопросник по проблеме, и так до тех пор, пока не будет достигнут консенсус.

**Департаментализация (разделение на отделы) (departmentalization).** Основа, критерии, в соответствии с которыми происходит группировка отдельных должностей в отделы и отделов в организацию в целом.

**Децентрализация (decentralization).** Смещение властных полномочий по принятию решений в направлении нижних уровней организации.

**Децентрализованная сеть (decentralizednetwork).** Командная коммуникативная структура, предполагающая, что при решении проблем или принятии решений все члены свободно общаются между собой, в равной степени обрабатывают информацию и принимают согласованное решение.

**Децентрализованный контроль (decentralized control).** Основывается на социальных ценностях, традициях, общих для сотрудников воззрениях и доверии, способствующих формированию приверженности сотрудников организационным целям.

**Диверсификация международного производства** — выпуск разнообразной продукции в разных принимающих странах в системе одной международной компании

**Дивизиональная структура (divisional structure).** Организационная структура, в которой в качестве основного критерия объединения работников в отдел выступает выпускаемая организацией продукция.

**Дизайн рабочих заданий (job design).** Применение теорий мотивации для разработки структуры деятельности сотрудников, с целью повышения производительности и уровня удовлетворения от труда.

**Дискреционные затраты (discretionary costs).** Затраты, не связанные с какими-то фиксированными, долгосрочными обязательствами или объемами производства, размер которых определяется исключительно решениями менеджмента.

**Дифференцирование (differentiation).** Конкурентная стратегия, в соответствии с которой компания-производитель стремится добиться восприятия потребителями своих товаров и услуг как уникальных.

**Должностные требования (job description).** Перечень обязанностей, которые должен выполнять занимающий данную должность сотрудник и квалификационные требования к нему. **Достоверность (validity).** Соотношение между результатами тестирования кандидата и его трудовыми показателями в будущем.

**Европейский банк реконструкции и развития (ЕБРР)** — региональный банк, созданный в 1991 г. с целью поддержания экономического развития стран Центральной и Восточной Европы со штаб-квартирой в Лондоне.

**Единоличное владение (proprietorship).** Некорпоративный бизнес, которым владеет частное лицо, преследующее цель получения прибыли.

**Жизненный цикл организации (organization lifecycle).** Прохождение организацией стадий эволюционного развития (рождение, юность, средний возраст и зрелость).

**Жизненный цикл товара (product lifecycle).** Последовательность этапов, через которые проходит производимый компанией товар (предоставляемая услуга) на рынке: (1) внедрение, (2) рост, (3) зрелость, (4) спад.

**Зависимые от спроса запасы (dependent demand inventory).** Запасы, потребность в которых определяется спросом на другие виды запасов.

**Заемное финансирование (debt financing).** Заимствование денежных средств (которые необходимо впоследствии вернуть) с целью создания предприятия.

**Заинтересованная группа (stakeholder).** Любое сообщество внутри организации или вне ее, предъявляющее определенные требования к результатам деятельности компании.

**Закон эффекта (law of effect).** Допущение, в соответствии с которым индивиды стремятся к повторению позитивно подкрепленного поведения, и наоборот, избегают вновь демонстрировать не подкрепляемые действия.

**Законная (легитимная власть) (legitimate power).** Власть, проистекающая из официальной должности менеджера и сопряженных с ней полномочий.

**Законодательное/политическое измерение (legal-political dimension).** Измерение генеральной среды, включающее в себя федеральные и местные законодательные акты, а также политические действия, направленные на установление контроля над действиями компании.

**Закрытая система (closed system).** Система не взаимодействующая с внешней средой.

**«Замораживание» (refreezing).** Стадия подкрепления в организационном развитии, когда индивиды закрепляют обретенные ценности или отношения, а компания вознаграждает такое стремление.

**Запасы (inventory).** Товары, которые организация стремится всегда «держать под рукой» для использования в производственном процессе.

**Запасы готовой продукции (finished-goods inventory).** Запасы, включающие в себя полностью прошедшие производственный процесс, но пока не реализованные товары.

**Запасы незавершенного производства (work-in-process inventory).** Запасы, включающие в себя материалы и комплектующие, проходящие одну за другой стадии производственного процесса, но пока не ставшие готовой продукцией.

**Зарубежный филиал международной компании:**

— **в форме ассоциированной компании (associate)** — входящее в систему ТНК предприятие в принимающей стране, в котором головная компания владеет по крайней мере 10% участия, но не контрольным пакетом акций. Это предприятие находится не под контролем, а только под влиянием головной компании

**—в форме дочерней компании (subsidiary)** — предприятие, входящее в систему ТНК, которое регистрируется как самостоятельная фирма (т.е. является юридическим лицом) с собственным балансом, но контроль за ее деятельностью осуществляет головная компания, которая владеет контрольным пакетом акций или всем капиталом дочерней компании и назначает руководителей этого предприятия

**—в форме отделения (branch)** — предприятие, регистрируемое в принимающей стране, но не являющееся самостоятельной компанией с собственным бюджетом, полностью (на 100%) принадлежит головной компании и не может выступать как юридическое лицо

**Затраты на координацию (coordination costs).** Время и энергия, необходимые для координации, направленной на достижение поставленных целей деятельности команды.

**Защита (defensive response).** Признание организацией ответственности за некоторые ошибки и упущения; менеджмент никак не препятствует возможным расследованиям деятельности компании.

**Защитник идеи (ideachampion).** Сотрудники, осознающие и отстаивающие необходимость производственных или организационных перемен.

**Заявление о миссии (mission statement).** Общее определение основных направлений бизнеса и операций организации, отличающих ее от других компаний.

**Зона свободного предпринимательства** — часть территории принимающего государства, где товары иностранного происхождения могут изготавливаться, упаковываться, храниться, продаваться, покупаться без оплаты обычных таможенных пошлин

**Иерархия в управлении международной компании** — классическая форма управления, когда менеджер зарубежного филиала подчиняется одному руководителю и головной компании

**Изменения в культуре/людях (culture/people change).** Перемены в ценностях, нормах, отношениях, убеждениях и поведении сотрудников организации.

**Изменения в продуктах (product change).** Изменения в производимых организацией товарах или услугах.

**Инвестиционный климат** — совокупность социально-политических, законодательно-нормативных и финансово-экономических факторов, определяющих степень привлекательности инвестиционного рынка и уровень риска инвестирования

**Интегрированное международное производство** — выпуск продукции за рубежом под контролем головной компании, объединяющей через государственные границы в одну систему капитал, технологические процессы, персонал и сбытовую сеть. Инструмент управления интегрированным международным производством — глобальный менеджмент

**Интернационализация производства** — процесс расширения и углубления производственных и научно-технических связей между предприятиями разных стран

**Инициирование структуры (initiatingstructure).** Тип поведения руководителя, характеризующийся ориентацией на выполнение рабочих задач и направление деятельности подчиненных на достижение цели.

**Интерактивная группа (interactivegroup).** Форма группового принятия решения, когда выбор осуществляется во время встречи имеющих конкретную задачу и цели сотрудников.

**Инфраструктура (infrastructure).** Материальные структуры, поддерживающие экономическую деятельность в стране.

**Использование ресурсов в глобальном масштабе (globaloutsourcing).** Участие компании в международном движении рабочей силы, т. е. производство продукции в тех странах, где использование трудовых и материальных ресурсов сопряжено с наименьшими издержками.

**Калькуляция издержек по видам деятельности (activity-basedcosting (ABC)).** Контрольная система, предполагающая идентификацию необходимых для производства товара разнообразных видов деятельности, определение связанных с ними затрат и распределение финансовых ресурсов в соответствии с истинными издержками продуктов и услуг.

**Кассовый бюджет (cashbudget).** Финансовый бюджет, в котором оцениваются потоки денежных средств (по ежедневной или еженедельной базе), позволяющие организации исполнять взятые на себя обязательства.

**Классическая модель (classicalmodel).** Модель принятия решений, основывающаяся на допущении, что менеджеры принимают логически обоснованные решения в соответствии с экономическими интересами организации.

**Классическое направление менеджмента (classicalperspective).** Возникшее в конце XIX—начале XX в.в. направление менеджмента, характеризующееся научным, рациональным подходом к исследованиям процессов управления, когда организации рассматриваются как эффективно функционирующие механизмы. Коалиция (coalition).

Неформальный альянс между отстаивающими определенный вариант управленческого решения менеджерами.

**Кодирование (encode).** Выбор символов, из которых будет состоять сообщение. Коллективизм (collectivism). Предпочтение обществом жесткой социальной структуры, члены которой контролируют действия друг друга, а организации защищают интересы своих членов.

**Команда (team).** Группа сотрудников из нескольких отделов, регулярно встречающихся для решения текущих, представляющих общий интерес, проблем; два и более взаимодействующих между собой, координирующих свою, направленную на достижение определенной цели, деятельность.

**Команда по решению проблем и задач (problem-solving team).** Обычно состоят из 5-12 получающих почасовую оплату сотрудников одного отдела, которые добровольно встречаются между собой и обсуждают способы повышения качества, эффективности и улучшения условий труда.

**Командная цепочка (chain of command).** Неразрывная линия властных полномочий, связывающая всех сотрудников организации и определяющая их подотчетность.

**Командное строительство (teambuilding).** Направленное на оказание помощи сотрудникам отделов компании в овладении навыками командных взаимодействий мероприятие ОР.

**Комитет по этике (ethics committee).** Группа высших руководителей компании, на которых возложена обязанность наблюдения за соблюдением работниками этических принципов и вынесения решения в случае возникновения спорных ситуаций,

**Коммуникации (communication).** Процесс, в ходе которого два или более человек обмениваются и осознают получаемую информацию, цель которого состоит в мотивировании определенного поведения или воздействия на него.

**Компенсационная справедливость (compensatory justice).** Концепция, утверждающая, что ответственная сторона обязана возместить пострадавшим от ее действий людям причиненный ущерб. Более того, люди не должны нести ответственность за события, которые находятся вне сферы их контроля.

**Конкуренты (competitors).** Оперирующие в одной отрасли или сфере бизнеса и предлагающие свои товары или услуги тем же группам потребителей организации.

**Контроль (controlling).** Управленческая функция, предполагающая наблюдение за действиями работников, точным следованием организации по

выбранному курсу и достижением поставленных целей, а также внесение необходимых корректив.

**Контроль с обратной связью** (feedbackcontrol). Контроль, который фокусируется на заключительных этапах процесса производства, на результатах деятельности организации. Иногда его называют контролем после действия или контролем по результатам.

**Контрольные сравнения** (benchmarking). Непрерывный процесс оценки продукции, услуг и практики организации в сравнении с конкурентами или компаниями, являющимися лидерами отрасли.

**Контрторговля**(countertrade). Бартерный обмен (обмен товаров на товары) во внешней торговле.

**Концептуальные навыки** (conceptualskill). Когнитивные (познавательные) способности человека воспринимать организацию как единое целое и в то же время четко выделять взаимосвязи ее частей.

**Концепция справедливости** (justiceapproach). Этическая концепция, утверждающая, что этически корректное решение должно основываться на принципах равенства, честности и непредвзятости.

**Концепция человеческих ресурсов** (humanresourcesperspective). Направление менеджмента, в соответствии с воззрениями сторонников которого разработка рабочих заданий должна осуществляться в соответствии с теориями мотивации, когда работники (основной объект внимания) получают возможность полностью реализовать свой потенциал и тем самым удовлетворить свои высшие потребности.

**Консорциум** — временное объединение партнеров-участников, связанных между собой конфиденциальными соглашениями для достижения определенных целей, чаще всего для совместных выступлений на внешнем рынке

**Концессия** — право, предоставляемое государством иностранной фирме, осуществлять хозяйственную деятельность на территории своей страны: добычу полезных ископаемых, строительство и эксплуатацию промышленных предприятий и т.д.

**Координатная сетка руководства (управленческая сетка)** (leadershipgrid). Двухмерная теория лидерства, в которой рассматривается степень внимания руководителя к людям и к производству.

**Координация** (coordination). Качество сотрудничества между отделами организации.



**Корпоративное отделение (spin-off).** Независимая фирма, производящая товары или услуги, во многом аналогичные тем, которые выпускает бывший работодатель предпринимателя.

**Корпорация (corporation).** Специально созданная при посредстве государства экономическая единица, функционирующая независимо от своих собственников.

**Коэффициенты активности (activityratio).** Финансовые коэффициенты, измеряющие достигнутые фирмой внутренние результаты по различным направлениям ее хозяйственной деятельности.

**Коэффициенты ликвидности (liquidityratio).** Финансовые коэффициенты, отражающие способность компании удовлетворять текущие долговые обязательства.

**Коэффициенты прибыльности (profitabilityratio).** Финансовые коэффициенты, описывающие прибыли организации.

**Креативность (творчество) (creativity).** Способность индивида или организации к разработке новых подходов к решению возникающих проблем.

**Кривая тренда оплаты труда (pay-trendscipe).** Кривая, отражающая взаимосвязь между размерами вознаграждения и общей оценкой работы в баллах.

**Круговая обратная связь (360- degreefeedback).** Процесс многоплановой оценки труда (включая самооценку), с целью содействия осознанию работниками своих сильных и слабых сторон, призванный способствовать повышению результатов выполнения рабочих заданий.

**Культура (culture).** Набор базовых ценностей, убеждений, негласных соглашений и норм, разделяемых всеми членами общества или организации.

**Культура низкого контекста (high-contextculture).** Культура, в которой основная цель коммуникаций состоит в создании социальных взаимоотношений.

**Культура низкого контекста (low-contextculture).** Культура, в которой основная цель коммуникаций состоит в обмене фактами и информацией.

**Культурный разрыв (culturegap).** Различия между желаемыми и фактическими культурными нормами и ценностями организации.

**Лидерство (руководство) (leadership).** Способность индивида для достижения неких целей воздействовать или влиять на других людей.

**Лидерство (руководство) (leading).** Управленческая функция, предполагающая использование влияния менеджера для мотивации работников к достижению целей организации.

**Лидерство по издержкам (costleadership).** Конкурентная стратегия, предполагающая, что организация активно использует новые методы повышения производительности, проводит тотальное сокращение расходов, жестко контролирует издержки, предлагая товар, не уступающий по качеству продукции конкурентов, по более низким ценам.

**Линейные властные полномочия (lineauthority).** Форма властных полномочий, означающая, что менеджеры имеют формальное право управлять и контролировать действия непосредственных подчиненных.

**Лицензиар** — продавец лицензии

**Лицензиат** — покупатель лицензии

**Лицензирование (licensing).** Стратегия выхода компании на рынок, когда компания из одной страны (лицензиар) предоставляет определенные ресурсы компаниям из других стран (лицензиатам) с целью участия последней в производстве или торговле товарами за рубежом.

**Массовое производство (massproduction).** Технология, характеризующаяся большими объемами производства продукции нескольких наименований.

**Материальные запасы (raw material inventory).** Запасы, включающие в себя основные статьи входящих ресурсных потоков организации.

**Матрица БКГ (BCGmatrix).** Предложенная Бостонской консультационной группой (Boston Consulting Group) концепция оценки СБЕ компании по двум измерениям: темпам роста и доле рынка.

**Матричный подход (matrixapproach).** Организационная структура, предполагающая одновременное использование функциональной и дивизиональной командных цепочек в одной из частей организации. Матрицу образуют двойные линии властных полномочий.

**Матричная структура управления** — организационная структура управления головной компанией зарубежными филиалами в форме матрицы в трех измерениях, предусматривающая неформальную организацию управления, при которой каждый менеджер зарубежного филиала имеет в головной компании по крайней мере трех руководителей — по линии производства, по линии управления регионом и по линии функциональных отделов

**Матричный руководитель (matrixboss).** Менеджер товарной линии или функциональный менеджер, отвечающий за одну сторону матричной структуры.

**Межгосударственные финансово-промышленные группы (МФПГ)** — транснациональные финансово-промышленные группы, созданные на основе межправительственных соглашений

**Международная торговая палата (МТП)** — неправительственная действующая во всемирном масштабе организация частного предпринимательства. Создана в 1919 г. с целью содействия развитию предпринимательства в мире путем поощрения торговли, инвестиций и свободного движения капиталов. Объединяет компании и предприятия развитых, развивающихся стран и государств с переходной экономикой

**Международная экономическая интеграция** — процесс хозяйственно-политического объединения государств, принимающий форму межгосударственных экономических соглашений

**Международный бизнес** — форма предпринимательства, в соответствии с которой товары и услуги производятся и реализуются в разных странах

**Международные компании** — организации, осуществляющие вывоз национального капитала за границу с целью осуществления предпринимательской деятельности в других странах

**Международная конвергенция производства и потребительского спроса** — процесс увеличения количества товаров и услуг с идентичными или подобными потребительскими свойствами, которые пользуются спросом на многих рынках (например, напитков «Кока-Кола», ресторанов «Макдональдс», джинсы и т.д.)

**Международно-правовое регулирование** — система межгосударственных соглашений на двусторонней и многосторонней основе

**Международный менеджмент** — теория и практика рационального руководства предприятиями в условиях коллективной деятельности за рубежом во всех формах внешнеэкономических связей

**Международное измерение (internal dimension).** Часть внешней работы компании, определяющая происходящие за рубежами страны происхождения организации события и возможности развития бизнеса компании в других странах.

**Международное стратегическое партнерство (альянсы)** — межфирменные соглашения международных компаний, преследующие различные цели. Чаще всего это объединение научного потенциала компаний, производственное кооперирование с разделом рисков без взаимного поглощения

**Мелкосерийное производство (smallbatchproduction).** Тип технологии, предусматривающий выпуск по спецификациям заказчика товаров партиями в количестве от одной до нескольких единиц продукции, когда каждый клиент заказывает единственный в своем роде продукт.

**Менеджер-интегратор (integratingmanager).** Индивид, несущий ответственность за координацию направленной на реализацию проекта или программы деятельности нескольких отделов компании подразделений в течение полного рабочего дня, причем сотрудник не входит ни в один из них.

**Менеджер первой линии (first-linemanager).** Менеджер, находящийся на первом или втором уровнях управления и несущий непосредственную ответственность за производство товаров и услуг.

**Менеджер проекта (projectmanager).** Менеджер, несущий ответственность за реализацию определенной рабочей задачи, требующий участия других сотрудников того же организационного уровня.

**Менеджмент (management).** Эффективное и производительное достижение целей организации посредством планирования, организации, лидерства (руководства) и контроля над организационными ресурсами.

**Менеджмент как наука (management science perspective).** Возникшее после Второй мировой войны направление менеджмента, отличавшееся широким применением в принятии управленческих решений математических и статистических методов и других количественных дисциплин.

**Механистическая структура (mechanisticstructure).** Организационная структура, характеризующаяся жестким закреплением рабочих задач за каждым сотрудником, практически полным отсутствием командной работы и централизованным принятием решений.

**Миссия (mission).** Обоснование необходимости деятельности организации.

**Многонациональная (мультинациональная, транснациональная, глобальная) корпорация (МНК) (multinationalcorporation).** Организация, более 25 % доходов которой связаны с операциями вне страны происхождения.

**Многообразие рабочей силы (workforcediversity).** Принятие на работу и включение в коллектив индивидов, обладающих различными человеческими качествами или принадлежащих к разным культурным группам.

**Многоплановый подход к оценке кандидата (assessmentcenter).** Данный метод предусматривает, что в течение двух-трех дней кандидатам предлагают ситуации, в которых им предстоит руководить людьми; эксперты

анализируют решения кандидата, оценивают его коммуникабельность и умение решать проблемы.

**Многофункциональные команды** (cross-functional team). Группа сотрудников различных функциональных отделов, которые берут на себя ответственность за деятельность команды и совместно работающих над решением поставленных задач.

**Модель Врума—Джаго** (Vroom—Jago model). Модель, призванная облегчить менеджерам анализ ситуации, в которой принимается решение и предлагается набор правил их принятия.

**Модель горизонтальных связей** (horizontal link model). Подход к изменениям в продуктах, в соответствии с которым в развитии инновации участвуют несколько отделов организации.

**Модель совпадения** (matching model). Подход к отбору сотрудников, в соответствии с которым компания и индивид стремятся согласовать свои требования, интересы и ценности.

**Модель характеристик рабочих заданий** (job characteristic model). Модель дизайна рабочих заданий, включающая в себя стержневые их измерения, воздействие на критические психологические состояния и стремление сотрудников к росту.

**Монокультура** (monoculture). Культура, приемлющая только один порядок вещей и только одну систему ценностей и верований.

**Морально-правовой подход** (moral-rights approach). Этическая концепция, утверждающая, что человек изначально наделен фундаментальными правами и свободами, которые не могут быть нарушены или ограничены решениями других людей.

**Моральный кодекс** (code of ethics). Формальное изложение этических и социальных ценностей организации; он призван донести до сотрудников принципы, которых придерживается компания.

**Мотиваторы** (motivators). Факторы, воздействующие на удовлетворение от труда, и определяемые степенью насыщения потребностей высших уровней, включая достижения, признание, ответственность и возможности для роста.

**Мотивация** (motivation). Силы, существующие внутри или вне человека, которые возбуждают в нем энтузиазм и упорство в выполнении определенных действий.

**Мультипликативная защита** (multiple advocacy). Используемый в процессе принятия решений метод, когда мнение меньшинства и не-

популярные точки зрения должны отстаивать наиболее влиятельные сотрудники.

**Мультирегиональная стратегия** (multidomesticstrategy). Модификация конструкции и дизайна товаров, рекламной стратегии предприятий организации в соответствии с потребностями потребителей отдельных стран.

Н

**Наделение властью** (empowerment). Делегирование подчиненным власти и полномочий.

**Научный менеджмент** (scientificmanagement). Одна из областей классического направления менеджмента, в которой основное внимание уделялось проблемам повышения производительности труда посредством внесения в процесс управления научно обоснованных изменений.

**Невербальные коммуникации** (nonverbalcommunication). Сообщения, которые выражаются не словами, а представляют собой отдельные действия или поведение людей.

**Нейтрализаторы** (neutralizer). Ситуационные переменные, препятствующие демонстрации лидером определенных образцов поведения.

**Неопределенность** (ambiguity). Наиболее сложная для принятия решения ситуация, когда управленческая цель или проблема, которую необходимо устранить, неочевидны, идентифицировать альтернативные решения не удается, а значительная часть информации недоступна.

**Непрерывный процесс производства** (continuousprocessproduction). Тип технологии, характеризующийся высокой механизацией рабочего потока в целом и непрерывным производством.

**Непрерывные усовершенствования** (continuousimprovement). Постоянное непрерывное осуществление большого числа малых улучшений во всех сферах деятельности организации.

**Непрограммируемые решения** (nonprogrammeddecision). Выбор, осуществляемый в уникальных, неопределенных и неструктурируемых ситуациях, имеющий важное значение для деятельности организации.

**Неформальные каналы коммуникации** (informal communication channel). Коммуникативные каналы, никак не связанные ни с формально узаконенными каналами, ни с иерархической структурой организации.

**Нимбовая ошибка** (haloerror). Один из типов возможных ошибочных оценок, когда сотрудник получает одинаковые оценки по всем показателям, даже если в действительности его работа по некоторым аспектам не так хороша (или плоха), как по другим.

**Нисходящие коммуникации** (downwardcommunication). Сообщения и информация, отправляемые высшим руководством фирмы подчиненным.

**Новое предприятие с чистого листа** (greenfieldventure). Наиболее рискованная и затратная форма прямых инвестиций, когда компания открывает за рубежом дочернюю фирму.

**Номинальная группа** (nominalgrouр). Форма группового принятия решения, предполагающая, что свой вклад в обсуждение и окончательный выбор вносит каждый участник процесса.

**Норма** (norm). Разделяемый членами группы стандарт поведения, определяющий их поступки.

**Норма управляемости (норма контроля)** (spanofmanagement). Определяет число сотрудников, непосредственно подотчетных менеджеру, определяет степень, в которой руководитель отслеживает действия подчиненных.

**Нормативная модель** (normative). Подход, в соответствии с которым осуществляющий выбор менеджер принимает рациональное, направленное на достижение идеального для организации результата, решение.

**Нормирование** (norming). Стадия командного развития, когда конфликты находят свое решение, в команде воцаряется гармония, ее члены испытывают чувство общности.

**Обзор оплаты труда** (paysurvey). Исследование, в котором представлена информация относительно оплаты аналогичных рабочих заданий (должностей) в других организациях отрасли.

**Обогащение рабочих заданий** (jobenrichment). Дизайн рабочих заданий, когда вместо изменения числа и частоты выполняемых работником задач в процесс труда привносятся мотивационные факторы высшего уровня (ответственность, признание, возможности для роста, обучения и достижений).

**Обратная связь** (feedback). Ответ получателя на послание отправителя.

**Обструкция** (obstructiveresponse). Отказ компании от всех обязанностей, заявления о том, что так называемые доказательства их проступков — обман и подлог, и всяческие препятствия расследованию (если таковое проводится).

**Обучающаяся организация** (learningorganization). Организация, в которой каждый сотрудник вовлечен в решение возникающих

**Обучение на рабочем месте** (on-the-jobtraining (OJT)). Форма производственного обучения, когда опытного работника просят «принять под

крыло» новичка и на реальных примерах продемонстрировать ему, как следует выполнять рабочие задания.

**Обучение осознанию многообразия** (diversity awareness training). Специальные обучающие программы, цель которых состоит в разъяснении существующих в обществе предрассудков и стереотипов.

**Общая (генеральная) среда** (general environment). Поверхностный слой элементов внешней организационной среды, оказывающих лишь косвенное влияние на деятельность организации.

**Общая система преференций (ОСП)** — предоставление определенным странам права ввоза товаров на льготных условиях (применяется преимущественно в отношениях с развивающимися странами в одностороннем порядке на невзаимной основе в соответствии с решениями ЮНКТАД)

**Объективные факторы адаптации иностранной фирмы к условиям принимающей страны** — факторы, на которые фирма не может влиять, а вынуждена приспосабливаться к ним

**Ограниченная рациональность** (bounded rationality). Концепция, утверждающая, что менеджеры не имеют ни времени, ни возможностей для обработки всей необходимой для осознанного выбора информации.

**Одноразовые планы** (single-use plans). Разрабатываемые для достижения целей, которые вряд ли возникнут когда-либо еще в будущем.

**Ожидание ЕФР** (ЕФР expectancy). Ожидание, связанное с вопросом: обеспечат ли прилагаемые усилия высокий уровень исполнения рабочих заданий.

**Ожидание РФО** (РФО expectancy). Ожидание, связанное с вопросом о том, приведет ли эффективная деятельность к желанным результатам.

**Операционная стратегия** (operations strategy). Признание значения управления операциями в организационном успехе и вовлечение ответственных за его осуществление менеджеров в процесс стратегического планирования организации.

**Операционные (оперативные) планы** (operational plans). Разрабатываются на низших уровнях организации, указывают последовательность действий по достижению операционных целей и обеспечивают выполнение тактических планов.

**Операционные (оперативные) цели** (operational goals). Конкретные результаты, которых должны достичь отделы, рабочие группы и отдельные работники организации.



**Операционный бюджет** (operatingbudget). План каждого организационного центра ответственности на бюджетный период (обычно на год), определяющий его финансовые ресурсы.

**Операционный менеджмент** (operationsmanagement). Формально определяется как поле деятельности менеджеров, специализирующихся на производстве товаров и оказании услуг, что предполагает использование методов и приемов решения производственных проблем.

**Описательный** (descriptive). Подход, отражающий реальный процесс принятия управленческих решений в сложных ситуациях, а не диктующий, как их следует принимать.

**Организационная структура** (organizationstructure). «Каркас» организации, определяющий комплекс ее формальных задач, взаимоотношения формальной подотчетности и системы, обеспечивающие эффективную координацию деятельности работников отделов.

**Организационная схема (диаграмма)** (organizationalchart). Визуальное представление структуры организации.

**Организационное развитие** (OP) (organizationaldevelopment (OD)). Применение поведенческих (бихевиористских) наук для улучшения климата организации и повышения производительности посредством развития способностей адаптации к изменениям внешней среды, навыков решения возникающих проблем, совершенствования внутренних взаимоотношений.

**Организационные изменения** (organizationalchange). Освоение компанией новых идей или моделей поведения.

**Организационный контроль** (organizationalcontrol). Систематический процесс, посредством которого менеджеры регулируют деятельность организации, обеспечивая ее соответствие планам, целям и нормативным показателям.

**Организация** (organization). Имеющее специально созданную структуру социальное образование, деятельность которого подчинена определенной цели.

**Организация** (organizing). Управленческая функция, предполагающая назначение рабочих задач, их группировку в отделах компании и распределение ресурсов между ними; размещение организационных ресурсов для достижения стратегических целей.

**Организация восприятия** (perceptualorganization). Категоризация объектов или стимулов в соответствии с воззрениями индивида. **Организация сферы услуг** (serviceorganization). Организация, предоставляющая клиентам

нематериальные блага; потребитель вовлекается в процесс оказания услуг; услуга несохраняемы.

**Органическая структура** (organicstructure). Свободно развивающаяся организационная структура, деятельность которой регламентируется ограниченным сводом правил и требований, в которой менеджмент стимулирует командную работу, а процесс принятия решений децентрализован.

**Организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР)** — организация, созданная в 1960 г. с целью достижения высокого уровня устойчивого экономического развития стран-членов и содействия расширению мировой торговли. Включает 29 стран-членов, главным образом развитые государства

**Основанная на времени конкуренция** (time-basedcometition). Конкурентная стратегия, основывающаяся на способности компании предлагать продукты и услуги раньше/быстрее конкурентов.

**Основанное на выходах в народ управление** (managementbywanderingaround (MBWA). Коммуникативный метод, основанный на осуществляемых с целью обмена информацией непосредственных взаимодействиях менеджера и рабочих.

**Основополагающая стратегия компании** (grandstrategy). Генеральный план важнейших, направленных на достижение стратегических целей, действий организации.

**Отбор** (selection). Оценка соответствия квалификации, способностей и другие характеристик претендента должностным требованиям.

**Ответственность** (responsibility). Назначенные сотруднику обязанности по решению рабочих задач или выполнению определенных видов деятельности.

**Открытая система** (opensystem). Система, взаимодействующая с внешней средой.

**Открытоеуправление**(open-book management). Открытый доступ к финансовой информации всех сотрудников организации.

**Открытые коммуникации** (opencommunication). Обмен информацией всех типов между всеми членами организации, ее функциональными отделами и уровнями иерархии.

**Отчет о финансовых результатах и их использовании** (incomestatement). Финансовый документ, в котором суммируются финансовые результаты компании за определенный промежуток времени, обычно за год.

**Оценка сложности рабочих заданий** (jobevaluation). Процесс определения ценности для организации различных должностей посредством анализа содержания рабочих заданий.

**Парадигма** (paradigm). Основополагающий способ мышления, восприятия и понимания мира.

**Партнерство** (partnership). Некорпоративный бизнес, которым владеют два и более частных лиц.

**Переменные издержки** (variablecosts). Издержки, которые базируются на четко определенной материальной взаимосвязи с объемом производственной деятельности отдела.

**Письменное тестирование** (paper-and-penciltest). Письменные ответы кандидатов, позволяющие определить их коэффициент интеллектуальности, способности к выполнению определенных работ, уровень сообразительности, личные качества.

**Планирование** (planning). Определение целей и показателей деятельности организации в будущем, а также постановка задач и оценка необходимых для их решения ресурсов.

**Планирование карьеры** (careerplanning). Предполагает самооценку, исследование благоприятных возможностей, целевую установку и другие действия, необходимые для принятия информационно полных решений в отношении выбора собственной карьеры.

**Планирование потребности в материалах (ППМ)** (materialsrequirementplanning (MPR)). Система планирования и контроля зависимых от спроса запасов, позволяющая разработать точный график количественных требований по всем материалам, необходимым для обеспечения производства конечной продукции.

**Планирование производственных мощностей** (capacityplanning). Определение и использование способности организации производить продукцию или предоставлять услуги в объемах, наиболее полно соответствующих потребительскому спросу.

**Планирование производственных ресурсов (ППР)** (manufacturingresourceplanning (MPRII)). Одно из основных направлений совершенствования системы ПМР. ППР охватывает деятельность компании в целом, преследует цель установления контроля над использованием всех ее ресурсов.

**Планирование человеческих ресурсов** (humanresourceplanning). Прогнозирование потребности организации в ЧР и ожидаемого соответствия кандидатов вакантным должностям.

**Плоская структура** (flatstructure). Управленческая структура, характеризующаяся высокой нормой управляемости в горизонтальном измерении и незначительным числом организационных уровней.

**Плюрализм** (pluralism). Принятие организацией нескольких субкультур, стремление к более полной интеграции работников, которые в противном случае могли бы чувствовать себя изолированными и отверженными.

**Подкрепление** {reinforcement). Любые действия, которые вызывают повторение или, напротив, подавление определенных образцов поведения.

**Подотчетность** (accountability). Положение, когда наделенные властными полномочиями и ответственностью сотрудники обязаны докладывать и обсуждать результаты выполнения рабочих задач с занимающими более высокие позиции в командной цепочке руководителями.

**Подсистемы** (subsystems). Части единой системы, функционирование которых зависит друг от друга, когда изменение какого-то одного элемента организации неизбежно затрагивает и другие.

**Позитивные шаги** (affirmativeactions). Политика, требующая от работодателей гарантий предоставления равных возможностей в отношении занятости представителям различных меньшинств.

**Поиск** (search). Процесс изучения текущей ситуации внутри и вне организации, результаты которого во многом определяют решение о необходимости изменений.

**Политическая деятельность** (politicalactivity). Попытки организации (такие как лоббирование) повлиять на законодательство и государственное регулирование.

**Политические силы** (politicalforces). Воздействия на людей и организации политических и законодательных институтов.

**Политический риск** (politicalrisk). Вероятность утраты активов, управленческого контроля или снижения прибыльности компании в связи с политическими событиями или действиями правительства государства.

**Пооперационная планировка (определяемая процессом, функциональная)** (processlayout). Планировка, предполагающая, что все выполняющее одни и те же функции или производственные задачи оборудование группируется в одном и том же месте.

**Портфельная стратегия** (portfoliostrategy). Разновидность стратегии корпоративного уровня, предполагающая наличие у компании нескольких бизнес-единиц и товарных линий, логически дополняющих друг друга, что позволяет ей воспользоваться синергетическим эффектом и конкурентными преимуществами.

**Посредничество** (mediation). Участие в разрешении спорного вопроса третьей стороны.

**Поставщики** (suppliers). Индивиды и организации, обеспечивающие поступление необходимых для производства готовой продукции компании сырья и материалов.

**Постоянная команда** (permanent team). Рабочая группа, в которую входят представители различных подразделений, постоянно взаимодействующие в ходе решения возникающих проблем и преследующие общие интересы.

**Постоянные издержки** (fixed costs). Издержки, основанные на данных из бюджета предыдущего периода, не могут быть изменены.

**Постоянные планы** (standing plans). Планы, предназначенные для координации выполнения повторяющихся рабочих заданий.

**Потребители** (customers). Индивиды и организации, приобретающие товары или услуги компании, что, в конечном итоге, и определяет успех фирмы на рынке.

**Потребность в достижениях** (need to achieve). Присущее человеку стремление к достижению выдающихся результатов в своей деятельности, когда индивид настойчиво ищет ситуации, в которых вероятность достижения успеха наиболее высока.

**Предприниматель** (entrepreneur). Человек, обладающий жизнеспособной идеей коммерческого товара или услуги и воплощающий ее на практике.

**Предпринимательская деятельность** (entrepreneurship). Процесс создания коммерческой организации, поиска необходимых для ее операций ресурсов и принятия связанных с этой деятельностью рисков и вознаграждений.

**Предания** (story). Основанные на происходивших в компании реальных событиях, часто повторяемые повествования, известные всем сотрудникам организации.

**Привлечение внешних источников** (outsourcing). Передача подходящим посредникам определенных внутренних операций, позволяющая почти мгновенно получить значительную экономию и повысить качество продукции.

**Приемлемость** (satisfice). Выбор принимающие решение лицом первого, удовлетворяющего минимальному критерию допустимости варианта.

**Принцип «фрустрация — регрессия»** (frustration-regression principle). Идея, в соответствии с которой в случае, если удовлетворить потребность

высокого уровня не удастся, у индивида может произойти возврат к уже насыщенной потребности более низкого уровня.

**Принятая на себя (дискреционная) ответственность (discretionary responsibility).** Добровольно принимаемая на себя корпорацией ответственность, определяемая желанием компании внести свой вклад в развитие общества, к которому ее не обязывают ни экономические мотивы, ни законы, ни этика.

**Приспособление (accommodative response).** Принятие менеджментом социальной ответственности за действия организации, хотя, возможно, делает он это, уступая внешнему давлению.

**Проактивные действия (proactive response).** Компания берет на себя инициативу в социальных вопросах, самостоятельно идентифицирует общественные интересы и действует, не дожидаясь указаний или давления со стороны заинтересованных групп.

**Проблема (problem).** Ситуация, когда полученные организацией результаты не отвечают поставленным перед ней целям, а значит, некоторые аспекты ее деятельности требуют улучшения.

**Программируемые решения (programmed decision).** Выбор, осуществляемый в достаточно часто возникающих в деятельности организации ситуациях, позволяющий менеджменту разработать правила принятия решений в будущем.

**Продолжительность цикла (cycle time).** Время, необходимое для прохождения всех этапов некоего процесса (обучение группы сотрудников, публикация учебника или проектирование нового автомобиля).

**Продуктивность (производительность) (productivity).** Объем выпуска продукции и предоставляемых организацией услуг, отнесенный к объему используемых ею ресурсов.

**Продуктовая схема производства (поточная) (product layout).** Планировка, предполагающая, что оборудование дислоцируется соответственно этапам производств конкретных товаров.

**Производительность (efficiency).** Использование минимального объема ресурсов (сырье, материалы, денежные средства, рабочая сила) для производства данного объема продукции или получения определенного результата.

**Производственная организация (manufacturing organization).** Организация, выпускающая материальные блага.

**Пропускная способность канала (channelrich-ness).** Объем информации, который может быть передан через канал за одну коммуникативную сессию.

**Процедурная справедливость (proceduraljustice).** Концепция, в соответствии с которой администрирование должно основываться на четких, понятных, постоянно и непредвзято проводимых в жизнь правилах.

**Процесс принятия решения (decisionmaking).** Процесс идентификации проблем и возможностей и последующий выбор вариантов их устранения или использования.

**Прямые инвестиции (directinvesting).** Стратегия выхода на рынок, когда фирма принимает участие в управлении производственными мощностями в зарубежных странах.

**Размещение, определяемое постоянной позицией изделия (концентрическая планировка) (fixed-positionlayout).** Схема производства, в соответствии с которой объект труда находится в определенном месте, куда доставляется и производственное оборудование, и все то, что принято называть обеспечением выполнения производственных задач.

**«Размораживание» (unfreezing).** Первый этап стадии диагностирования в организационном развитии, когда участники процесса получают информацию о проблеме и стремятся к принятию сотрудниками тезиса о необходимости инноваций.

**Разрыв в результатах (performancegap).** Различия между планируемыми и реальными показателями деятельности организации.

**Разрыв однородности внешней среды (enviromentaldisotinuity).** Крупное изменение во внешней среде организации, происходящее в короткий период времени.

**Распределительная справедливость (distributivejustice).** Концепция, предполагающая, что отношение менеджера к подчиненным основывается на объективных критериях, характеристиках, нормах, обычаях и ценностях населения страны, в которой оперирует организация; если решение относится к подобным друг другу индивидам, оно должно в равной степени распространяться и на того и на другого.

**Расформирование (adjourning).** Стадия командного развития, когда члены группы готовятся к прекращению ее деятельности.

**Расширение рабочих заданий (jobenlargement).** Дизайн рабочих заданий, когда несколько узких задач объединяются в одну, более широкую.

**Реализация (implementation).** Этап процесса принятия решений, на котором менеджер, используя управленческие, административные

способности и умение убеждать людей, стремится «перевести» решение на «язык» действий.

**Регулирование поведения** (behaviourmodification). Комплекс методов, посредством которых на основе теории подкрепления менеджмент стремится к изменению поведения сотрудников.

**Реинжиниринг** (reengineering). Радикальная перестройка бизнес-процессов организации, цель которой состоит в достижении более высоких показателей качества продукции и уровня обслуживания, снижении издержек, когда основной акцент переносится на процессы, а не на функции; нередко выражается в отходе от вертикальной структуры и формировании команд.

**Рекрутирование**(recruiting). Деятельность или практика, в процессе которой определяются характеристики кандидатов, отвечающих требованиям организации.

**Референтная власть** (referentpower). Возникает вследствие личных качеств руководителя, благодаря которым его выделяют и уважают, восхищаются им, хотят быть на него похожим.

**Риск** (risk). Ситуация, когда решение принимается на основе достаточного объема информации, направлено на достижение конкретной цели, но будущие результаты различных альтернатив могут изменяться.

**Роли наблюдателей-«дипломатов»** (boundary-spanningroles). Исполняемые сотрудниками/отделами организации функции связи и координации ее взаимодействий с ключевыми элементами внешней среды.

**Ротация рабочих заданий** (jobrotation). Дизайн рабочих заданий, предполагающий систематическое перемещение работников от выполнения одних задач к другим, без дополнительного усложнения каждой из них.

**Руководство** (лидерство) (leading). Управленческая функция, предполагающая использование влияния менеджера для мотивации работников к достижению целей организации.

**Рынок труда** (labormarket). Люди, которые могут быть наняты на работу в организацию.

**Самоуправляемыекоманды**(self-directed team). Состоят из 5-20 обладающих различными навыками работников, в них осуществляется ротация рабочих заданий, они отвечают за весь цикл производства товара или услуги.

**Связанная с поведением шкала оценок** (behaviorallyanchoredratingscale (BARS). Метод оценки результатов труда работников, предполагающий соотнесение оценок их работы со спецификой возникающих ситуаций.



**Селективное восприятие** (perceptualselectivity). Отбор людьми из всего комплекса явлений лишь некоторых, привлекающих их внимание объектов и раздражителей.

**Семантика** (semantics). Смысл слов и контекст, в котором они используются.

**Сервисный руководитель** (лидер-служитель) (servantleader). Руководитель, который действует как бы на двух уровнях: служит достижению целей и потребностей подчиненных и реализации общей цели или задачи организации в целом.

**Сетевая структура** (networkstructure). Организационная структура, в соответствии с которой компания дезагрегирует свои основные функции отдельными, работающими по контрактам фирмами, в качестве брокера (посредника) которых выступает небольшая головная организация.

**Синергизм** (synergy). Состояние, когда система как единое целое дает больший выход, чем каждый ее элемент по отдельности. Система (system). Набор устремленных к достижению общей цели и функционирующих как единое целое взаимосвязанных элементов или частей.

**Система оценок в баллах** (pointssystem). Система определения ценности должностей, когда различным аспектам рабочих обязанностей присваиваются весовые коэффициенты, в соответствии с которыми анализируется деятельность сотрудника.

**Системы компьютеризированного проектирования** (CAD). Производственная технология, предусматривающая дизайн продукции с помощью компьютерной техники.

**Системы компьютеризированного производства** (CAM). Производственная технология, предусматривающая использование компьютерной техники для контроля и управления процессом производства.

**Системыточнововремя**(ТВ) (just-in-time inventory systems). Система контроля над запасами, основанная на принципе, в соответствии с которым поставщики доставляют материалы точно в тот момент, когда в них возникает необходимость, в результате чего их запасы уменьшаются до нуля.

**Ситуационная теория** (situationaltheory). Подход к руководству, в котором рассматривается взаимосвязь между стилем поведения лидера и готовностью сотрудников к выполнению рабочих задач.

**Ситуационные воззрения** (contingencyview). Концепция, дополняющая принципы гуманистического менеджмента, в соответствии с которой успешное решение возникающих в организациях проблем зависит от

способности менеджеров идентифицировать основные характеристики сложившейся ситуации

**Ситуационные планы** (contingency plans). Планы (сценарии), определяющие порядок действий сотрудников компании в случаях чрезвычайных ситуаций или экономического кризиса.

**Ситуационный анализ** (situation analysis). Анализ сильных и слабых сторон организации, а также влияющих на ее деятельность внешних возможностей и угроз (анализ ССВУ).

**Ситуационный подход** (contingency approach). Модель руководства, в которой рассматриваются взаимосвязи стилей лидерства и сложившейся в организации ситуации.

**Склонность к риску** (risk propensity). Стремление принять на себя дополнительный риск «в обмен» на потенциальные выгоды.

**Слияние** (merger). Объединение в одну организацию двух или более компаний.

**Смятение** (storming). Стадия командного развития, когда проявляются личностные качества членов группы, они утверждают в своих ролях, демонстрируют, чего от них можно ждать, возникают конфликты и разногласия.

**Собственное финансирование** (equity financing). Финансирование, предполагающее инвестирование денежных средств в обмен на право владения компанией.

**Совместное предприятие** (joint venture). Стратегический альянс или программа, в которой участвуют две или более организации; такие предприятия создаются для реализации сложных, связанных со значительными инвестициями проектов, или когда одна из компаний не обладает достаточным для ведения самостоятельных операций опытом.

**Совокупная производительность факторов производства** (total factor productivity). Отношение суммарного объема выпуска к вводимым ресурсам (труд, капитал, материалы и энергия).

**Сокращения размеров организации** (downsizing). Систематическое уменьшение числа руководителей и работников с целью повышения эффективности и конкурентоспособности компании.

**Сообщение** (message). Осязаемая формулировка отправляемой получателю идеи.

**Сопутствующий контроль** (concurrent control). Контроль, который состоит в мониторинге текущей деятельности сотрудников организации, направленном на проверку соблюдения ими принятых стандартов качества.

**Сотрудник, подчиняющийся двум непосредственным руководителям (twobossemployee).** Наемный работник, подотчетный одновременно двум начальникам.

**Социальная ответственность (socialresponsibility).** Обязанность руководства организации принимать решения и осуществлять действия, которые увеличивают уровень благосостояния и отвечают интересам, как общества, так и самой компании.

**Социальная поддержка (socialfacilitation).** Тенденция, в соответствии с которой для повышения мотивации и качества труда индивида достаточно присутствия других людей.

**Социально-эмоциональная роль (socioemotionalrole).** Член команды, роль которого заключается в поддержке удовлетворения эмоциональных потребностей участников группы, укрепления социального единства группы.

**Социальные силы (socialforces).** Направляющие и воздействующие на взаимоотношения людей аспекты культуры, и прежде всего ценности, потребности и нормы поведения.

**Специализация в выполнении рабочих заданий (workspecialization).** Степень, в которой выполнение задач организации требует подразделения их на отдельные работы (или разделение труда).

**Специализированная команда (special-purposeteam).** Команда, создаваемая вне формальной структуры организации, работающая над наиболее важными или требующими уникальных творческих навыков проектами.

**Специалист по решению задач (taskspecialistrole).** Член команды, направляющий всю свою энергию на достижение командных целей.

**Специальная группа (taskforce).** Временная группа или комитет, созданные для оперативного решения краткосрочной, затрагивающей деятельность нескольких отделов, проблемы.

**Специальная группа планирования (planningtaskforce).** Временная группа линейных менеджеров, ответственных за разработку стратегического плана, несущая полную ответственность за процесс планирования в компании.

**Справедливость (equiity).** Ситуация, возникающая в случае, когда соотношение индивидуального выхода и входа сотрудника примерно равно пропорции выходов и входов коллег.

**Среда задач (функциональная среда) (taskenviroment).** Окружение, в котором непосредственно оперирует организация, воздействующее на большинство ее повседневных функций, напрямую связанных с основными видами деятельности (конкуренты, поставщики и потребители).

**Стадия зрелости (maturitystage).** Фаза жизненного цикла организации, когда компания значительно увеличивается в размерах, в ней устанавливается механистичная вертикальная структура.

**Стадия рождения (birthstage).** Фаза жизненного цикла организации, создание компании, когда она делает первые шаги в своем развитии.

**Стадия среднего возраста (midlifestage).** Фаза жизненного цикла организации, когда компания увеличивается в размерах, занимает устойчивое положение на рынке.

**Стадия юности (youthstage).** Фаза жизненного цикла организации, когда число работающих в ней сотрудников возрастает, а компания специализируется на производстве некоего, добившегося успеха на рынке, товара.

**Статистический контроль качества (statisticalqualitycontrol).** Применение статистических методов к контролю качества.

**Статистический контроль процессов (СКП) (statisticalprocesscontrol (SPC)).** Применение статистических методов для контроля над рабочими процессами с целью обнаружения дефектной продукции.

**«Стеклянный потолок» (glassceiling).** Невидимый барьер, отделяющий работающих в организациях женщин и представителей меньшинств от высших руководящих должностей.

**Стержневая система контроля (corecontrolsystem).** Включает в себя стратегические планы организации, финансовые прогнозы, бюджеты, управление по целям, приемы операционного менеджмента и соответствующие отчеты; данная совокупность является интегрированной системой руководства и наблюдения за организационной деятельностью.

**Стержневые компетенции (corecompetence).** Виды деятельности, которые организация, в сравнении с конкурентами, делает особенно хорошо.

**Стереотипы (stereotype).** Обобщенные представления, к примеру, о группе людей, когда им приписывается одна или несколько характеристик.

**Сторонний наблюдатель (nonparticipatorrole).** Член команды, не прилагающий усилий ни к решению командных задач, ни к удовлетворению социальных потребностей участников группы.

**Страна наибольшего благоприятствования (mostfavorednation).** Термин, описывающий правило ГАТТ о создании ее членами благоприятных условий для экспорта и импорта товаров и услуг компаний страны, пользующейся данным статусом.

**Стратегии глобализации (globalization).** Стандартизация конструкции, дизайна товаров, рекламной стратегии всех предприятий организации вне зависимости от стран их пребывания.

**Стратегическая бизнес-единица (СБЕ) (strategic business unit (SBU).** Подразделение организации, имеющее (относительно других СБЕ компании) особую миссию, товарные линии, конкурентов и рынки сбыта. Стратегические планы (strategic plans). Действия, или шаги, которые компания намеревается предпринять для достижения стратегических целей.

**Стратегические цели (strategic goals).** Общие утверждения, описывающие состояние организации в будущем; относятся не к конкретным подразделениям или отделам, а к компании в целом.

**Стратегический менеджмент (strategic management).** Набор решений и действий по формулировке и внедрению стратегии, призванной обеспечить компании наилучшее конкурентное положение во внешней среде и достижение поставленных целей.

**Стратегия (strategy).** План, описывающий направленное на достижение целей организации распределение ресурсов и ее порядок действий во внешней среде.

**Стратегия выхода на рынок (market entry strategy).** Стратегия вступления организации на зарубежный рынок.

**Стратегия корпоративного уровня (corporate-level strategy).** Определяет организацию в целом, ее бизнес-единицы и товарные линии, комбинация которых позволяет воспринимать компанию как целостность и отвечает на вопрос каким бизнесом мы занимаемся?

**Стратегия на уровне подразделений (business-level strategy).** Относится к каждой сфере бизнеса или товарным линиям, определяет приемы и методы борьбы бизнес-единиц за рынок и покупателей, и отвечает на вопрос как мы конкурируем<sup>1</sup>?

**Стратегия функционального уровня (functional-level strategy).** Относится к основным функциональным отделам фирмы в рамках подразделений и охватывает все жизненно важные функции: финансы, ИИР, маркетинг, производство.

**Структурные изменения (structural change).** Любые инновации в структуре и методах управления организацией. Субституты (substitute). Ситуационные переменные, которые делают ненужным или излишним руководство менеджера. Т

**Тактические планы (tactic plans).** Планы, разрабатываемые с целью претворения стратегических планов организации, предполагающие прохождение определенного этапа стратегии фирмы.

**Тактические цели** (tacticgoals). Результаты, которых должны достичь подразделения и основные отделы фирмы, что обеспечивает выполнение задач организации в целом.

**Теории процессов** (processtheories). Группа теорий мотивации, призванных объяснить процесс выбора людьми направленных на удовлетворение индивидуальных потребностей образцов поведения и оценки эффективности принятого решения.

**Теории содержания** (contenttheories). Группа теорий, в которых описываются лежащие в основе мотивации людей потребности.

**Теория иерархии потребностей** (hierarchyofneedstheory). Теория содержания, в основе которой лежит допущение о том, что мотивация человека определяется комплексом потребностей, причем нужды конкретного индивида (физиологические, в безопасности, в принадлежности, в самоуважении, в самоактуализации) располагаются в иерархическом порядке.

**Теория ожиданий** (processtheory). Одна из теорий процессов, основывающаяся на предположении, что уровень мотивации сотрудников зависит от представлений индивидов относительно своих способностей к выполнению тех или иных рабочих задач и получению желаемого вознаграждения.

**Теория подкрепления**(reinforcementtheory). Мотивационная теория, предметом которой являются взаимосвязи между поведением сотрудников организации и его последствиями.

**Теория «путь—цель»** (path-goal theory). Ситуационный подход, в соответствии с которым лидер несет непосредственную ответственность за повышение мотивации подчиненных к достижению их личных и организационных целей.

**Теория СВР** (ERGtheory). Модификация теории иерархии потребностей, в которой выделяются три категории человеческих нужд: в существовании, во взаимосвязях, в росте.

**Теория справедливости** (equitytheory). Теория процессов, изучающая представления сотрудников организации о том, насколько объективно менеджмент оценивает внесенный ими трудовой вклад в сравнении с остальными работниками.

**Теория Z**(TheoryZ). Концепция менеджмента, объединяющая японские и североамериканские методы управления.

**Техническая сложность** (technicalskill). Степень вовлеченности в производственный процесс техники и оборудования с целью исключения из него людей.

**Технические навыки** (technicalskill). Специальные знания и умения, необходимые для выполнения рабочих задач.

**Техническое ядро** (technicalcore/). Производственное «сердце» организации, обеспечивающее выпуск продукции и услуг. **Технологии** (technology). Знания, предметы и орудия труда, методики и виды деятельности, направленные на преобразование входящих ресурсов организации в выпуск.

**Технологии услуг** (servicetechnology). Технологии, характеризующиеся неосязаемостью выпуска и непосредственным контактом сотрудников и потребителей в процессе производства.

**Технологические изменения** (technologychange). Изменения, непосредственно связанные с процессом производства в организации, повышением его эффективности.

**Технологическое измерение** (technologicaldimension). Измерение внешней среды, включающее в себя научные и технологические достижения в отдельной отрасли и в обществе в целом.

**Толерантность к неопределенности** (toleranceforambiguity). Психологическая характеристика, позволяющая человеку не обращать внимания на хаос и неизвестность.

**Торговые ассоциации** (tradeassociations). Ассоциация имеющих сходные интересы организаций, которые совместными усилиями предпринимают попытки оказать влияние на внешнюю среду, включая и законодательную.

**Точка возобновления заказа (ТВЗ)** (reorderpoint (ROP). Наиболее экономичный уровень запасов, по достижении которого необходимо сделать новый заказ на поставку.

**Трансакционный руководитель** (transactionalleader). Лидер, разъясняющий подчиненным характер рабочих заданий и поставленных задач, иницирующий структуры, обеспечивающий вознаграждение и проявляющий внимание к удовлетворению социальных потребностей сотрудников.

**Транснациональная стратегия** (transnationalstrategy). Стратегия, призванная обеспечить глобальную интеграцию и высокую скорость реакции компании в отдельных странах.

**Транснациональная корпорация** — хозяйственное объединение предприятий (обычно в форме концерна), состоящее из головной компании и зарубежных филиалов. Головная компания в таком объединении контролирует деятельность входящих в него предприятий как в своей стране, так и за границей путем владения долей участия в их капитале

**Транснациональные финансово-промышленные группы (ТФПГ)** — финансово-промышленные группы, объединяющие юридических лиц, находящихся под юрисдикцией разных государств СНГ

**Трансформирующие руководители (transformational strategy).** Лидер, отличающийся особыми способностями во внедрении инноваций и осуществлении перемен.

**ТРИМС (Trade Related Investment Matters)** — многостороннее международно-правовое соглашение, регулирующее иностранные инвестиции, связанные с торговлей, в рамках Всемирной торговой организации

**Уполномоченный по вопросам этики (ethics ombudsman).** Один из высших руководителей компании, являющийся ее «совестью»: к нему стекается информация о возникающих этических проблемах, он занимается урегулированием конфликтов, а также указывает руководству на потенциальные источники затруднений.

**Управление по целям (УПЦ) (management by objectives (MBO)).** Метод планирования, предусматривающий определение менеджерами и сотрудниками целей для каждого отдела, проекта и работника, используемых для наблюдения за последующими результатами деятельности организации.

**Управление тотальным качеством (или комплексное управление качеством) (total quality management (TQM)).** Концепция, включает в себя методы менеджмента, направленные на предоставление потребителям возможности приобретать наиболее качественные продукты, когда качество рассматривается как основной приоритет всеми сотрудниками, всеми функциями внутри компании. В управлении качеством выделяют четыре основных элемента: вовлечение работников, фокусирование внимания на покупателях, контрольные сравнения и постоянные улучшения.

**Управление человеческими ресурсами (УЧР) (human resource management (HRM)).** Направленная на привлечение, подготовку и сохранение эффективной рабочей силы деятельность организации.

**Упреждающий контроль (feedforward control).** Контроль, который фокусируется на поступающих в организацию человеческих, материальных и финансовых ресурсах. Иногда его называют предварительным или превентивным контролем качества.

**Упрощение рабочих заданий (jobs simplification).** Дизайн рабочих заданий, направленный на повышение производительности выполнения отдельных задач, за счет сокращения их числа, приходящегося на одного сотрудника.



**Утилитаристский подход (utilitarian approach).** Этическая концепция, в соответствии с которой моральным является поведение, приносящее максимальную пользу наибольшему числу людей.

**Финансовый аудит (financial audit).** Независимая оценка финансовых отчетов организации, осуществляемая своими сотрудниками или привлеченными специалистами.

**Финансовый бюджет (financial budget).** Бюджет, определяющий источники поступления и направления использования денежных средств.

**Фирма венчурного капитала (venture capital firm).** Группа компаний или частных лиц, заинтересованных во вложении собственных денег в новое или расширяющееся предприятие в обмен на право владения и участие в прибылях.

**Фокусирование (focus).** Конкурентная стратегия, предполагающая, что организация концентрирует усилия на определенном географическом регионе или группе потребителей.

**Формализация (formalization).** Разработка менеджментом закрепленных в официальных документах формальных правил, политики, инструкций, процедур, описаний работ, наставлений, в соответствии с которыми осуществляется управление и контроль над деятельностью сотрудников.

**Формальная команда (formal team).** Команда, созданная как часть официальной организационной структуры компании.

**Формальные каналы коммуникации (formal communication channel).** Коммуникативные каналы, пронизывающие организацию в соответствии с действующей в ней командной цепочкой или распределением ответственности за выполнение рабочих задач.

**Формирование (forming).** Стадия командного развития, на которой происходит знакомство членов группы и их первоначальная ориентация.

**Формулирование стратегии (strategy formulation).** Этап стратегического менеджмента, предполагающий осуществление процессов планирования и принятия решений, в результате которых устанавливаются цели организации и разрабатывается стратегический план.

**Франчайзинг (franchising).** Франчайзинг – это система перманентных отношений, устанавливаемых между франчайзером и франчайзи, в результате которых знания, имидж, успех, методы производства и маркетинг передаются франчайзи в обмен на взаимное удовлетворение интересов.

**Функциональная структура (functional structure).** Организационная структура, в соответствии с которой группировка должностей в отделы

осуществляется на основе близости видов деятельности, компетенций и использования ресурсов.

**Функциональный менеджер** (functionalmanager). Менеджер, несущий ответственность за работу отдела, выполняющего одну из необходимых для ведения операций организации функций; все их подчиненные обладают схожими навыками и опытом.

**Характерные черты** (traits). Ярко выраженные индивидуальные особенности человека, такие как умственные способности, морально-этические ценности и внешность.

**Харизматический лидер** (charismaticleader). Руководитель, способный мотивировать сотрудников к деятельности, интенсивность которой превышает обычный уровень.

**Цель высшего уровня** (superordinate goal). Цель, которая не может быть достигнута одной из сторон в одиночку.

**Центр ответственности** (responsibilitycenter). Возглавляемый направляющим его деятельность индивидом отдел организации.

**Централизация** (centralization). Концентрация властных полномочий по принятию решений на верхних уровнях управления организации.

**Централизованная сеть** (centralizednetwork). Командная коммуникативная структура, предполагающая, что при решении проблем или принятии решений все члены команды взаимодействуют с одним и тем же сотрудником.

**Центральный отдел планирования** (centralplanningdepartment). Группа специалистов по планированию, ответственных за разработку планов для организации в целом и ее основных подразделений и отделов, и подчиненных непосредственно исполнительному директору или президенту фирмы.

**Церемония** {ceremony}. Особое плановое мероприятие, проводимое ради всех присутствующих.

**Цикл Шуарта** (Shewhartcycle). Цикл планирования в рамках управления качеством: план-дело—проверка—результат (ПДПР).

**Частная (парциальная) производительность** (partialproductivity). Отношение суммарного объема выпуска к одному из основных потребляемых организацией ресурсов.

**Человеческие навыки** {humanskill}. Способности менеджера к работе с людьми и посредством людей, а также умение эффективно взаимодействовать в качестве члена команды.

**Шкала НПС** {LPCscale}. Мотивационная система поведенческих предпочтений руководителя, позволяющая определить ориентацию лидера (на

взаимоотношения или на задачи) посредством описания «наименее предпочитаемого сотрудника».

**Штат децентрализованного планирования** {decentralisedplanningstaff).Группа специалистов по планированию, которые работают в основных подразделениях и отделах фирмы с целью оказания менеджерам помощи в разработке собственных стратегических планов. Э

**Экономическая система оценки добавленной стоимости (ЭСДС)** {economicvalue-addedssystem {EVA)).Система контроля, предполагающая оценку вклада в увеличение добавленной стоимости всех видов деятельности организации, всех отделов и производственных процессов.

**Экономические силы** {economicforces).Силы, определяющие доступность, производство и распределение общественных ресурсов между конкурирующими пользователями.

**Экономическое измерение** {economicdimension).Измерение генеральной среды, определяющее общую экономическую ситуацию в стране или регионе, в котором функционирует организация,

**Экономичный размер заказа (ЭРЗ)** {economicorderquantity {EOQ)).Метод управления запасами, направленный на минимизацию суммарных издержек заказа и хранения материальных ресурсов.

**Экспатриаты** {expatriates).Работники организации, живущие и работающие за рубежом.

**Экспертная власть** {expertpower).Власть, возникающая вследствие высоких профессиональных знаний руководителя, его компетенции.

**Экспорт** {exporting).Стратегия выхода на новый рынок, предполагающая, что производственные мощности компании располагаются в ее стране происхождения, а готовая продукция отправляется на реализацию за рубеж.

**Энтропия** {entropy).Универсальное свойство всех систем, отражающее их тенденцию к постепенному «истощению» и смерти.

**Этика** {ethics).Набор моральных принципов и ценностей, управляющий поведением человека или группы людей и определяющий, положительные и отрицательные оценки их мыслей и действий.

**Этическая дилемма** {etihcaldilemma).Ситуации, когда все альтернативные решения или варианты поведения являются нежелательными из-за своих потенциально негативных моральных последствий, когда трудно отличить хорошее от плохого, добро от зла.

**Этнорелятивизм** {etnorelatimsm).Вера в изначальное равенство всех групп и культур.

**Этноцентризм** {ethnocentrism). Культурная установка, в соответствии с которой какую-то нацию считают лучшей и принижают представителей других народов.

**Этноцентрическая ориентация международных компаний** — направление стратегии, в котором преобладает стремление к доминированию головной компании в руководстве деятельностью ее зарубежных филиалов, включая командирование из головной компании руководителей филиалов, перенос в них стиля менеджмента головной компании и ее опыта функционирования

**Эффективность** {effectiveness). Степень приближения организации к поставленной цели

**Ячеечная планировка** {cellular layout). Производственная схема, в соответствии с которой оборудование, предназначенное для выполнения некоторых последовательностей операций, группируется в так называемых производственных ячейках.

## **5. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)**

### **5.1. Список вопросов к зачету**

1. Общая структура международного бизнеса. ОК-2
2. Хронология развития международного бизнеса по Р. Робинсону. ПК-1
3. Современные особенности международного бизнеса. ОК-3
4. Модели выхода российского бизнеса на зарубежные рынки. ОК-3
5. Функции международного менеджера. ПК-1
6. Учёт национальных стереотипов в деятельности международного менеджера. ПК-1
7. Типы экономических систем и экономический анализ внешней среды. ПК-1
8. Типы политических систем. ПК-1
9. Культура и глобализация, культурный анализ внешней среды. ОК-2
10. Предпосылки экспорта и импорта. ПК-1
11. Теории международной торговли (абсолютного и относительного преимущества, соотношения факторов производства, жизненного цикла). ОК-2
12. Сравнительный анализ зарубежных прямых инвестиций и торговли. ОК-1
13. Факторы выбора формы международного бизнеса. ОК-3
14. Предпосылки и проблемы международного лицензирования. ОК-3
15. Предпосылки и проблемы международного франчайзинга. ОК-2
16. Характеристика международных контрактов на управление и «под ключ». ПК-1
17. Мотивы создания международных стратегических альянсов и глобальная конкуренция. ПК-1
18. Свойства, цели и виды международных стратегических альянсов. ОК-2
19. Последствия создания и факторы успеха/неудачи МСА. ПК-1
20. Гибридная стратегия участников международных альянсов. ОК-3
21. Принципы, лежащие в основе МНК. ОК-1
22. Холдинговая форма организации МНК: дочерние и зависимые фирмы, виды холдингов, создание холдинга. ОК-2
23. Экономическая роль холдинговой компании в МНК. ОК-3

24. Типы МНК: финансовая группа, конгломерат, концерн. ПК-1
25. Неиерархические интегрированные структуры. Финансово-промышленные группы. ОК-2
26. Интегрированные банковские структуры. ПК-1
27. Конкуренция в отрасли и выбор стратегии фирмы по М. Портеру. ОК-2
28. Источники, создание и удержание конкурентного преимущества фирмы. ОК-3
29. Детерминанты конкурентного преимущества стран. ОК-1
30. Характеристики условий спроса. ОК-2
31. Кластеры конкурентоспособных отраслей, географическая концентрация.
32. Факторы и методы выбора страны размещения. ПК-1
33. Стратегическое планирование в международной фирме, стратегические решения по международной деятельности. ОК-1
34. Планирование в многонациональных компаниях. ОК-3
35. Алгоритм стратегического планирования в международной фирме. ОК-2
36. Стратегический менеджмент в международной фирме: культура, мотивация и организация планирования. ОК-2
37. Механизмы координации деятельности и подразделений в МНК. ОК-3
38. Маркетинговая стратегия международной фирмы. ОК-3
39. Особенности управления персоналом в международной фирме. ОК-2
40. Этика в международном бизнесе. ОК-1
41. Задачи и типы технологической политики международной фирмы, формы технологического трансфера. ПК-1
42. Валютно-финансовая среда международного менеджмента. ОК-3
43. Функционирование мировой валютной системы на современном этапе развития мирового хозяйства. ПК-1
44. Основные концепции международных финансов. ОК-2
45. Финансовый менеджмент международной фирмы. ОК-3
46. Валютный риск и стратегии его хеджирования. ОК-1
47. Менеджмент конкурентного риска. ОК-1
48. Задачи и формы финансирования экспорта. ПК-1
49. Нетрадиционные методы финансирования. Встречные сделки. ПК-1
50. Международный лизинг. ОК-2

51. Преимущества и недостатки лизинга. Риски лизингодателя и его основные контрактные гарантии. ОК-3
52. Факторинг и форфейтинг. ОК-3
53. Государственное страхование экспорта. ПК-1
54. Ценные бумаги в международном инвестиционном процессе. ОК-2
55. Международный рынок инвестиций. ПК-1
56. Международные инвестиционные риски. ОК-2
57. Международные инвестиционные компании. ОК-3
58. Стили инвестиционных фондов. ПК-1

## **5.2. Список тем рефератов**

1. Теоретические концепции международного менеджмента. ОК-1
2. Сравнительный анализ систем управления корпорацией США, ФРГ, Японии и др., (различных моделей управления). ОК-2
3. Теоретические подходы к анализу внешней среды бизнеса. ОК-3
4. Специфика управления многонациональным концерном. ОК-3
5. Стратегии интернационализации международных фирм. ОК-1
6. Международная ценовая политика. ОК-2
7. Международная продуктовая политика. ПК-1
8. Международная коммуникационная политика. ПК-1
9. Международная сбытовая политика. ОК-3
10. Стратегия выбора предпринимательского места за рубежом. ОК-1
11. Адаптационная политика в международном менеджменте. ОК-2
12. Деловая этика в международном бизнесе. ПК-1
13. Предпринимательская ответственность в международном бизнесе. ОК-2
14. Модель страноведческой оценки внешней среды. ОК-3
15. Заграничные системы бизнеса. ОК-1
16. Международный проектный менеджмент. ПК-1
17. Международный франчайзинг: организационные и управленческие аспекты. ПК-1
18. Международный лизинг: организационные и управленческие аспекты. ОК-2
19. Международное подрядное производство: организационные и управленческие аспекты. ОК-3
20. Международный контракт-менеджмент: организационные и управленческие аспекты. ОК-2

21. Сооружение и поставка объектов под ключ за границей: организационные и управленческие аспекты. ОК-2
22. Передача лицензий за границу: сущность, формы и специфика лицензионных соглашений. ПК-1
23. Международные закупки: организационные и управленческие проблемы. ОК-3
24. Анализ организационных структур международной компании. ОК-2
25. Специфика организации и управления внешнеэкономической деятельностью на белорусских промышленных предприятиях. ОК-3
26. Проблема автономии и централизации в международной компании. ОК-3
27. Характер взаимоотношений между головной компанией и зарубежными дочерними фирмами. ОК-2
28. Стратегии формирования имиджа компании за рубежом. ОК-1
29. Стратегическое планирование в международной компании. ОК-1
30. Оценка и выбор целевой страны. ПК-1
31. Управление международной рекламой. ОК-2
32. Международные стратегические альянсы. ОК-1
33. Особенности мотивации иностранного персонала. ПК-1
34. Особенности организации контроля на заграничных филиалах. ОК-2
35. Системы повышения квалификации в международных компаниях. ОК-3
36. Поиск и подбор менеджеров для работы на заграничных филиалах. ОК-3
37. Оценка и выбор целевого заграничного рынка. ПК-1
38. Международный жизненный цикл продукта конкретной компании. ПК-1
39. Стратегия глобального размещения источников снабжения. ОК-3
40. Этапы организации сборочного производства за границей. ОК-1
41. Специфика управления производственными предприятиями за рубежом. ОК-1
42. Стратегия вывода ресурсов и реинтеграции персонала в международной компании. ПК-1
43. Матричная модель организации международных компаний. ОК-2
44. Продуктовая модель организации международных компаний. ОК-1
45. Региональная модель организации международных компаний. ОК-1



46. Международный концерн (или трест, синдикат, пул, конгломерат, холдинг, финансово-промышленная группа): специфика организации и управления. ОК-3

47. Специфика управления мелкими и средними предприятиями в международном бизнесе. ПК-1

48. Генезис и этапы жизненного цикла международного предприятия (на примере конкретной фирмы). ОК-2

49. Анализ эффективности управления международных компаний. ОК-3

50. Стратегии приобретения иностранных компаний. ОК-3

51. Глобальные компании: организация и управление. ПК-1

52. Стратегии и этапы проникновения фирмы на целевой рынок. ОК-2

53. Теория и практика принятия решения об интернационализации деловой активности. ОК-1

54. Управленческие факторы успеха международных компаний. ОК-1

55. Анализ организационной структуры конкретной международной фирмы. ОК-1

56. Социальная ответственность международных компаний. ПК-1

## **6. ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНОЙ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

### **6.1. Основная и дополнительная учебная литература**

#### **Основная литература:**

1. Международный менеджмент: учебное пособие / Е.Л. Макарова, М.Г. Подопригора; Министерство образования и науки Российской Федерации, Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Южный федеральный университет», Инженерно-технологическая академия. - Ростов-на-Дону; Таганрог: Издательство Южного федерального университета, 2017. - 128 с. [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=499751>
2. Марусева, И.В. Современный менеджмент (Классический и прикладной аспекты): учебное пособие для вузов / И.В. Марусева. - Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2018. - 540 с. // [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=494455>

#### **Дополнительная литература:**

1. Международный маркетинг: учебник / В.И. Моргунов, С.В. Моргунов. - Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2017. - 182с. // [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=495796>
2. Стратегическое управление: учебник / И.К. Ларионов, А.Н. Герасин, О.Н. Герасина и др. ; под ред. И.К. Ларионова. - 3-е изд. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2019. - 235 с. [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496214>.
3. Теория менеджмента: учебник / П.А. Михненко. - 4-е изд., стер. - Москва: Университет «Синергия», 2018. - 520 с. [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=490881>

Каждому студенту обеспечен доступ к комплектам библиотечного фонда:

- Биржа интеллектуальной собственности (БИС),
- Бюллетень министерства юстиции Российской Федерации.
- Вестник гражданского права.
- Вопросы экономики.
- Вопросы экономики и права.
- Государство и право.
- Инновации.
- Интеллектуальная собственность. Авторское право и смежные права.
- Интеллектуальная собственность. Промышленная собственность.
- Патентный поверенный.
- Патенты и лицензии. Интеллектуальные права.

## **7. ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ, ИНФОРМАЦИОННО-СПРАВОЧНЫХ СИСТЕМ И РЕСУРСОВ СЕТИ «ИНТЕРНЕТ», НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

### **7.1. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»**

Для обучающихся обеспечен доступ к современным профессиональным базам данных, информационным справочным и поисковым системам:

1. Министерство образования и науки Российской Федерации. 100% доступ - <http://минобрнауки.рф/>
2. Федеральная служба по надзору в сфере образования и науки. 100% доступ - <http://obrnadzor.gov.ru/>
3. Федеральный портал «Российское образование». 100% доступ - <http://www.edu.ru/>
4. Информационная система «Единое окно доступа к образовательным ресурсам». 100% доступ - <http://window.edu.ru/>
5. Федеральный центр информационно-образовательных ресурсов. 100% доступ - <http://fcior.edu.ru/>
6. Электронно-библиотечная система, содержащая полнотекстовые учебники, учебные пособия, монографии и журналы в электронном виде 5100 изданий открытого доступа. 100% доступ - <http://bibliorossica.com/>
7. Федеральная служба государственной статистики. 100% доступ - <http://www.gks.ru>
8. СПС Гарант <http://www.garant.ru>
9. Официальный интернет портал правовой информации <http://www.pravo.gov.ru/>
10. Сайт Президента РФ <http://www.kremlin.ru/>
11. Сайт Правительства РФ <http://government.ru/>
12. Сайт Государственной Думы Федерального Собрания РФ <http://duma.gov.ru/>
13. Сайт Совета Федерации Федерального Собрания РФ <http://council.gov.ru/>
14. Сайт Конституционного суда РФ <http://www.ksrf.ru/ru>
15. Сайт Верховного Суда РФ <http://www.vsrp.ru/>
16. Сайт Генеральной прокуратуры РФ <http://genproc.gov.ru/>
17. Сайт Министерства внутренних дел РФ <https://мвд.рф>

18. Федеральная Антимонопольная Служба <https://fas.gov.ru/>
19. Центральный банк РФ <https://www.cbr.ru/>

## **7.2. Перечень информационных технологий, программного обеспечения и информационных справочных систем**

Учебные аудитории оснащены компьютерами, мультимедиа-проекторами. Все компьютеры РГАИС оснащены лицензионным программным обеспечением (операционной системой Microsoft Windows, офисным пакетом Microsoft Office, антивирусной системой Касперского). Для обучающихся обеспечена возможность оперативного обмена информацией через Интернет с компьютеров, установленных в учебных аудиториях. Также студенты через внутреннюю локальную вычислительную сеть могут работать с общедоступной папкой «Студентам», доступной преподавателям для редактирования, и обращаться к справочно-правовым системам «Консультант плюс», «Гарант» в компьютерном классе, в зале Научной библиотеки, где на рабочем столе размещены соответствующие ссылки к общесетевой папке и указанным системам. Каждому студенту обеспечен доступ к электронно-библиотечной системе с любой точки доступа по паролю и логину.

Также студенты имеют доступ к источникам Научной электронной библиотеки «Киберленинка» <https://cyberleninka.ru/>.

Электронные версии учебно-методических материалов размещаются на сайте ФГБОУ ВО РГАИС и к ним обеспечен свободный доступ всех студентов и преподавателей Академии.

## **8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКАЯ БАЗА, НЕОБХОДИМАЯ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)**

Подготовка магистров по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент» обеспечена современной учебной базой.

Материально-техническая база Академии для ведения образовательной деятельности по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент» является достаточной и позволяет проводить занятия любых активных и интерактивных форм.

Для организации ведения учебного процесса Академия располагает зданием общей площадью 5936,2 кв.м. учебная и учебно-лабораторная площадь составляет 1249,6 кв.м.

Аудиторные занятия проводятся в специальных помещениях, представляющих собой учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, а также помещения для самостоятельной работы. Имеются помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования. Специальные помещения укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории.

Для проведения занятий лекционного типа имеются наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающие тематические иллюстрации, соответствующие примерным программам дисциплин (модулей), рабочим учебным программам дисциплин (модулей).

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

## **9. ОСОБЕННОСТИ ОБУЧЕНИЯ ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ**

Организация образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями здоровья осуществляется в соответствии с «Методическими рекомендациями по организации образовательного процесса для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья в образовательных организациях высшего образования, в том числе оснащенности образовательного процесса» Министерства образования и науки РФ от 08.04.2014г. № АК-44/05вн.

Подбор и разработка учебных материалов для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья производится с учетом их индивидуальных особенностей.

Предусмотрена возможность обучения по индивидуальному графику.