

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Макаренко Елена Николаевна

Должность: Ректор

Дата подписания: 18.11.2024 13:40:09

Уникальный программный ключ:

c098bc0c1041cb2a4cf926cf171d6715d99a6ae00adc8e27b55cbe1e2dbd7c78

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего
образования «Ростовский государственный экономический университет (РИНХ)»

УТВЕРЖДАЮ

Начальник

учебно-методического управления

Платонова Т.К.

«25» июня 2024 г.

Рабочая программа дисциплины
Управление международными коммерческими проектами

Направление 38.03.02 Менеджмент
Направленность 38.03.02.05 "Международный менеджмент"

Для набора 2021 года

Квалификация
Бакалавр

КАФЕДРА Общий и стратегический менеджмент**Распределение часов дисциплины по семестрам**

Семестр (<Курс>.<Семестр на курсе>)	5 (3.1)		Итого	
	16			
Неделя	16			
Вид занятий	УП	РП	УП	РП
Лекции	32	32	32	32
Практические	48	48	48	48
Итого ауд.	80	80	80	80
Контактная работа	80	80	80	80
Сам. работа	64	64	64	64
Часы на контроль	36	36	36	36
Итого	180	180	180	180

ОСНОВАНИЕ

Учебный план утвержден учёным советом вуза от 25.06.2024 г. протокол № 18.

Программу составил(и): к.э.н., доцент, Яковенко С.В.

Зав. кафедрой: к.э.н., доц. Гончарова С.Н.

Методический совет направления: д.э.н., профессор Суржиков М.А.

1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

1.1	ознакомление с основными знаниями и практическими умениями в области управления международными коммерческими проектами, подготовка к самостоятельному решению теоретических и практических проблем управления международными коммерческими проектами.
-----	---

2. ТРЕБОВАНИЯ К РЕЗУЛЬТАТАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

ПК-1: Способен организовывать и проводить профессиональные консультации в сфере кросс-функциональных процессов организации

ПК-2: Способен обоснованно выбирать и эффективно использовать инструменты и методы разработки и реализации управленческих решений в различных направлениях деятельности организации

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

Знать:
- основы управление проектов и различных программ (соотнесено с индикатором ПК-2.1) - знать основные этапы проекта, а также действия и результаты каждого этапа (соотнесено с индикатором ПК-1.1)
Уметь:
- анализировать и интерпретировать информацию, содержащуюся в отчетности предприятий различных форм собственности, организаций, ведомств и т.д. и использовать полученные сведения для принятия управленческих решений (соотнесено с индикатором ПК-2.2) - уметь анализировать причины и последствия рисков проекта, а также планировать действия по их уменьшению (соотнесено с индикатором ПК-1.2)
Владеть:
- владеть навыками использования методов проверки проекта на практике (соотнесено с индикатором ПК-2.3) - владеть навыками составления плана (действия, их последовательность, оценки времени выполнения действий (соотнесено с индикатором ПК-1.3)

3. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Раздел 1. Организация и управление проектами

№	Наименование темы / Вид занятия	Семестр / Курс	Часов	Компетенции	Литература
1.1	Запуск и планирование проекта. Инициация и старт проекта. Планирование проекта. Календарный график проекта. / Лек /	5	2	ПК-1, ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л1.4, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4
1.2	Организация проекта. Управление персоналом и коммуникациями. Организационная структура проекта. Управление персоналом проекта. Управление коммуникациями проекта. Подготовить доклад с использованием LibreOffice. / Лек /	5	4	ПК-1, ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л1.4, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4
1.3	Управление рисками и качеством проекта. Управление рисками проекта. Идентификация рисков проекта. Управление качеством проекта. Завершение проекта. / Лек /	5	4	ПК-1, ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л1.4, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4
1.4	Построение графика. График временной последовательности проектных работ. Построение диаграммы затрат по этапам проекта. / Лек /	5	4	ПК-1, ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л1.4, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4
1.5	Проект, как объект управления. Субъекты управления проектами. Процессы и функции управления проектами. Критические факторы успеха проекта. / Лек /	5	4	ПК-1, ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л1.4, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4
1.6	Анализ функций управления проектами / Пр /	5	6	ПК-1, ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л1.4, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4
1.7	Многокритериальная экспертная оценка альтернативных проектов. Проведение проектов с помощью экспертных оценок, экспертных баллов. / Пр /	5	4	ПК-1, ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л1.4, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4
1.8	Расчёт экономических показателей. Показатели строительства электростанции и определение целесообразности строительства. / Пр /	5	6	ПК-1, ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л1.4, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4
1.9	Построение структуры работ по реализации промышленного	5	6	ПК-1, ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л1.3,

	проекта. Составление проекта, реализация, выводы и обоснование. / Пр /				Л1.4, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4
1.10	Экспертные оценки. Проведение экспертных опросов, обработка и анализ результатов экспертных опросов. Подбор персонала для участия в проекте. Специфика современного корпоративного управления. Построение диаграммы распределения затрат на реализацию проекта. Анализ экономических показателей выполнения проектов. Расчет дисконтированных потоков доходов и рентабельности проекта. Анализ и оценки рисков реализации проекта. / Ср /	5	30	ПК-1, ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л1.4, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4
Раздел 2. Система и стандарты управления проектами					
№	Наименование темы / Вид занятия	Семестр / Курс	Часов	Компетенции	Литература
2.1	Управление проектами в условиях жестких ограничений. Управление проектом по временным параметрам. Ресурсы проекта. Управление стоимостью проекта. Оценка стоимости проекта. Формирование сметы и бюджета проекта. Мониторинг и контроль стоимости проекта. Управление рисками проекта. Анализ и реагирование на риски. Контроль проекта. Завершение проекта. / Лек /	5	2	ПК-1, ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л1.4, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4
2.2	Корпоративная система управления проектами. Проекты, Программы, Портфели проектов. Основные задачи и наиболее часто встречающиеся ошибки управления проектами в компании. Критерии и факторы успеха проектов. Организационная структура и распределение ответственности за управление проектами. Подготовить доклад с использованием LibreOffice. / Лек /	5	4	ПК-1, ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л1.4, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4
2.3	Управление проектами по стандарту PMBOK Guide 4-th Edition. Управление проектами в международном бизнесе. Стандарты в области управления проектами в международном бизнесе. Структура управления проектами согласно PMBOK Guide. Группы процессов управления проектами. Управление интеграцией проекта. / Лек /	5	4	ПК-1, ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л1.4, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4
2.4	Управление проектами по стандартам IPMA. Международные и национальные требования к компетентности специалистов по управлению проектами. Процессы и функциональные области управления проектами. Стадии процесса управления проектами. Функциональные области управления проектами. Управление предметной областью. / Лек /	5	4	ПК-1, ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л1.4, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4
2.5	Расчет чистого дисконтированного дохода" Чистый доход, проекта, индекса доходности и срока окупаемости проекта / Пр /	5	4	ПК-1, ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л1.4, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4
2.6	Оценки чувствительности проекта при изменениях внешних факторов». Показатели КРШ для построения проектов. / Пр /	5	6	ПК-1, ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л1.4, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4
2.7	Расчёт показателей эффективности. Показатель внедрения проекта по факторам. / Пр /	5	4	ПК-1, ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л1.4, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4
2.8	Расчеты примеров размещения инвестиций" Динамическая корректировка инвестиционных решений. Матричные модели создания проекта. Оценки случайных факторов среды. Расчеты функций принадлежности для показателей проекта. / Пр /	5	6	ПК-1, ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л1.4, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4
2.9	Расчет оценок проектов. Расчет оценок приведенных к одному общему периоду. Расчет условий устойчивости проекта. / Пр /	5	6	ПК-1, ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л1.4, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4
2.10	Расчёты рисков и построение распределения вероятностей потерь. Построение карты процесса и проведение процедуры реинжиниринга. Сравнительный анализ экономических показателей реализации вариантов проекта. Выбор системы критериев и многокритериальная оценка вариантов проектов.	5	34	ПК-1, ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л1.4, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4

	Составление диаграммы работ для реализации проекта. Построение графиков временных последовательностей выполнения проектных работ. Построение диаграммы распределения затрат на реализацию проекта. Анализ экономических показателей выполнения проектов. Построение графиков и расчет показателей чувствительности. Построение бизнес - карты процесса, выделение методом PQM наименее эффективных процессов. Расчёт системы экономических показателей реализации проекта. / Ср /				
2.11	/ Экзамен /	5	36	ПК-1, ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л1.4, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4

4. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Структура и содержание фонда оценочных средств для проведения текущей и промежуточной аттестации представлены в Приложении 1 к рабочей программе дисциплины.

5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

5.1. Основная литература

	Авторы,	Заглавие	Издательство, год	Колич-во
Л1.1	Евсеева, О. А., Евсеева, С. А.	Международный менеджмент: учебное пособие	Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, 2019	https://www.iprbookshop.ru/83323.html неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л1.2	Макарова, Е. Л., Подопригора, М. Г.	Международный менеджмент: учебное пособие	Ростов-на-Дону, Таганрог: Издательство Южного федерального университета, 2017	https://www.iprbookshop.ru/87434.html неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л1.3	Богомолова А. В.	Управленческий консалтинг: учебно-методическое пособие	Липецк: Липецкий государственный педагогический университет им. П.П. Семенова-Тян-Шанского, 2017	https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=576895 неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л1.4	Гришина, С. А., Шишкин, А. Н.	Стратегический менеджмент: проектный подход: учебное пособие	Тула: Тульский государственный педагогический университет имени Л.Н. Толстого, 2020	https://www.iprbookshop.ru/107697.html неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей

5.2. Дополнительная литература

	Авторы,	Заглавие	Издательство, год	Колич-во
Л2.1		Лидерство и менеджмент: научно-практический журнал: журнал	Москва: Креативная экономика, 2018	https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=561506 неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л2.2	Луговнина С. М.	Международный менеджмент: учебное пособие	Йошкар-Ола: Поволжский государственный технологический университет, 2019	https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=562249 неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей

	Авторы,	Заглавие	Издательство, год	Колич-во
Л2.3	Смирнова, И. Ю.	Международный менеджмент. Практикум: учебное пособие	Симферополь: Университет экономики и управления, 2019	https://www.iprbookshop.ru/89494.html неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л2.4	Димитриади Н. А., Ходарева Т. А., Карасев Д. Н.	Стратегический менеджмент: учеб. пособие	Ростов н/Д: Изд-во РГЭУ (РИНХ), 2020	58

5.3 Профессиональные базы данных и информационные справочные системы

ИСС КонсультантПлюс
ИСС Гарант <http://www.internet.garant.ru>
СПС База статистических данных Росстата <http://www.gks.ru/>

5.4. Перечень программного обеспечения

Операционная система РЕД ОС
Microsoft Office

5.5. Учебно-методические материалы для студентов с ограниченными возможностями здоровья

При необходимости по заявлению обучающегося с ограниченными возможностями здоровья учебно-методические материалы предоставляются в формах, адаптированных к ограничениям здоровья и восприятия информации. Для лиц с нарушениями зрения: в форме аудиофайла; в печатной форме увеличенным шрифтом. Для лиц с нарушениями слуха: в форме электронного документа; в печатной форме. Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в форме электронного документа; в печатной форме.

6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Помещения для всех видов работ, предусмотренных учебным планом, укомплектованы необходимой специализированной учебной мебелью и техническими средствами обучения:

- столы, стулья;
- персональный компьютер / ноутбук (переносной);
- проектор;
- экран / интерактивная доска.

7. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Методические указания по освоению дисциплины представлены в Приложении 2 к рабочей программе дисциплины.

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

1 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

1.1 Показатели и критерии оценивания компетенций:

ЗУН, составляющие компетенцию	Показатели оценивания	Критерии оценивания	Средства оценивания
ПК-1: Способен организовывать и проводить профессиональные консультации в сфере кросс-функциональных процессов организации			
Знать – основы управление проектов и различных программ	формулирует ответы на поставленные вопросы; раскрывает тему доклада	полнота и содержательность ответа; наличие уровня знаний в объеме пройденной программы дисциплины;	Д – доклад (1-22), Т- тест (1-30), Э – экзамен (1-48)
Уметь - анализировать и интерпретировать информацию, содержащуюся в отчетности предприятий различных форм собственности, организаций, ведомств и т.д. и использовать полученные сведения для принятия управленческих решений;	Анализирует процессы управления деятельностью, внутреннюю и внешнюю среды; разрабатывает основные стратегические направления реализации конкретного экономического проекта.	Демонстрирует навыки оценки эффективности результатов деятельности при решении ситуационных заданий; Использует систему базовых экономических знаний при оценке эффективности результатов деятельности в различных сферах при решении ситуационных заданий	Д – доклад (1-22), СЗ- ситуационные задания (1-6)
Владеть - навыками использования методов проверки проекта на практике	решает ситуационные задания, формирует отчет по заданию при построении и анализе задач управления коммерческими проектами	полнота и содержательность решений; правильность и точность решений; качество оформления.	СЗ- ситуационные задания (1-6)
ПК-2: Способен обоснованно выбирать и эффективно использовать инструменты и методы разработки и реализации управленческих решений в различных направлениях деятельности организации			
Знать - основные этапы проекта, а также	Составляет обзор, поиск и сбор	полнота и содержательность	Д – доклад (1-22), Т- тест (1-

действия и результаты каждого этапа	необходимой литературы для написания доклада	ответа на вопросы теста; умение пользоваться дополнительной литературой при подготовке доклада	30), Э – экзамен (1-48)
Уметь - анализировать причины и последствия рисков проекта, а также планировать действия по их уменьшению	Составляет обзор, поиск и сбор необходимой литературы написания доклада с применением интерактивных технологий	Умение отстаивать свою позицию при защите полученных результатов, умение правильно и верно оформлять результат (ответ)	Д – доклад (1-22), С3- ситуационные задания (1-6)
Владеть - навыками составления плана (действия, их последовательность, оценки времени выполнения действий)	Выполнение ситуационных заданий позволяющих закрепить навыки оценки ситуаций с применением программных средств Microsoft Office	Правильность и точность, качество анализа и интерпретация полученных результатов, обоснование выводов с применением программных средств Microsoft Office	С3- ситуационные задания (1-6),

1.2 Шкалы оценивания:

Текущий контроль успеваемости и промежуточная аттестация осуществляется в рамках накопительной балльно-рейтинговой системы в 100-балльной шкале:

84-100 баллов (оценка «отлично»)

67-83 баллов (оценка «хорошо»)

50-66 баллов (оценка «удовлетворительно»)

0-49 баллов (оценка «неудовлетворительно»)

2 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы

Вопросы к экзамену

по дисциплине Управление международными коммерческими проектами
(наименование дисциплины)

1. Анализ рисков реализации проекта, реагирование на риски
2. Группы процессов в управлении проектами

3. Завершение проекта, действия руководителя на этапе завершения проекта
4. Идентификация рисков проекта
5. Инициация и старт проекта
6. Информационные технологии поддержки процессов управления проектами
7. Календарный график реализации проекта
8. Кодекс поведения РМР.
9. Контроль хода реализации проекта
10. Корпоративная система управления проектами
11. Критические факторы успеха при работе над проектом
12. Международные и национальные требования к компетентности специалистов по управлению проектами
13. Мониторинг хода реализации и контроль стоимости проекта
14. Области знаний, необходимых для успешного управления проектами.
15. Организационная структура и распределение ответственности за управление проектами
16. Организационная структура проекта
17. Основные процессы и функциональные области управления проектами
18. Оценка стоимости проекта
19. Планирование проекта
20. Проект, как объект управления
21. Процессы и функции управления проектами
22. Процессы и функциональные области управления проектами
23. Ресурсы проекта
24. Стадии процесса управления проектами
25. Стандарты в области управления проектами
26. Стратегия развития КСУП и построения проектного офиса
27. Структура управления проектами согласно PMBOK Guide
28. Субъекты управления проектами
29. Требования к стандартизации управления проектами в международном бизнесе
30. Управление безопасностью реализации проекта
31. Управление изменениями в ходе реализации проекта
32. Управление интеграцией проекта.
33. Управление качеством проекта
34. Управление коммуникациями проекта
35. Управление конфликтами в ходе планирования и реализации проекта
36. Управление персоналом проекта
37. Управление портфелем проектов компании
38. Управление поставками и контрактами проекта

- 39. Управление предметной областью в реализации проекта
- 40. Управление проектом по временным параметрам

- 41. Управление рисками проекта
- 42. Управление содержанием проекта
- 43. Управление сроками реализации проекта
- 44. Управление стоимостью и финансированием проекта
- 45. Участники проекта как субъекты управления
- 46. Формирование сметы и бюджета проекта
- 47. Функциональные области управления проектами
- 48. Управление проектами по стандартам IPMA

Экзаменационный билет содержит два вопроса из приведенных выше и одно задание из раздела «Ситуационные задания»

Критерии оценивания:

- 84-100 баллов (оценка «отлично») - изложенный материал фактически верен, наличие глубоких исчерпывающих знаний в объеме пройденной программы дисциплины в соответствии с поставленными программой курса целями и задачами обучения; правильные, уверенные действия по применению полученных знаний на практике, грамотное и логически стройное изложение материала при ответе, усвоение основной и знакомство с дополнительной литературой;

- 67-83 баллов (оценка «хорошо») - наличие твердых и достаточно полных знаний в объеме пройденной программы дисциплины в соответствии с целями обучения, правильные действия по применению знаний на практике, четкое изложение материала, допускаются отдельные логические и стилистические погрешности, обучающийся усвоил основную литературу, рекомендованную в рабочей программе дисциплины;

- 50-66 баллов (оценка «удовлетворительно») - наличие твердых знаний в объеме пройденного курса в соответствии с целями обучения, изложение ответов с отдельными ошибками, уверенно исправленными после дополнительных вопросов; правильные в целом действия по применению знаний на практике;

- 0-49 баллов (оценка «неудовлетворительно») - ответы не связаны с вопросами, наличие грубых ошибок в ответе, непонимание сущности излагаемого вопроса, неумение применять знания на практике, неуверенность и неточность ответов на дополнительные и наводящие вопросы.

Тесты

по дисциплине Управление международными коммерческими проектами
(наименование дисциплины)

1. Международное инвестиционное сотрудничество это:

- а) Финансовое взаимодействие субъектов различной государственной принадлежности.
- б) Совокупность финансово-экономических и организационно-правовых отношений, складывающихся в процессе реализации инвестиционных проектов между хозяйствующими субъектами разных стран.
- в) Хозяйственные отношения, складывающиеся между двумя или несколькими странами в процессе международного перелива капитала.

2. Субъектами международной инвестиционной деятельности не могут выступать:

- а) Иностранные государства.
- б) Лица без гражданства.
- в) Корпорации при развитии собственного производства в стране аккредитации.
- г) Граждане страны, имеющие постоянное местожительство за границей.

3. Объектами международной инвестиционной деятельности являются:

- а) Права на интеллектуальные ценности.
- б) Права пользования и распоряжения участками недр, отданных иностранным инвесторам по СРП.
- в) Акции, облигации, векселя, сертификаты и другие ценные бумаги.
- г) Права, изъятые или ограниченные в обороте страны-реципиента.

4. Предприятием с иностранными инвестициями (ПИИ) называются предприятия:

- а) С долевым участием иностранных финансовых ресурсов в уставном капитале.
- б) С долевым участием иностранного капитала в зарубежных активах предприятия.
- в) С долевым участием иностранного капитала в продвижении продукции предприятия.

5. Многостороннее агентство по инвестиционным гарантиям (MIGA) осуществляет страхование:

- а) Коммерческих рисков.
- б) Некоммерческих рисков.
- в) Коммерческих и некоммерческих рисков.

6. Международный банк реконструкции и развития (МБРР) предоставляет кредиты:

- а) Государственным и частным предприятиям под гарантии правительств на цели экономического развития на относительно льготных условиях.
- б) Частным предприятиям на коммерческих условиях.
- в) Инвестиционным, паевым и другим фондам на льготных условиях.

7. Соглашение ТРИМС (в рамках ВТО) регулирует вопросы:

- а) Применения инвестиционных мер, связанных с международной торговлей.
- б) Предоставления инвестиций на цели развития сферы услуг.
- в) Перемещения инвестиционных ресурсов на недискриминационной, трансфертной основе.

8. Эффективный механизм сокращения «бегства» капитала не может базироваться на:

- а) Улучшении инвестиционного климата в стране.
- б) «Амнистии» всей суммы перемещенного в оффшорные зоны капитала.
- в) Ужесточение таможенного досмотра.
- г) Принятии жестких мер контроля за перемещением капитала международными структурами, включая Интернет.

9. Льготные кредиты международного сообщества наименее развитым странам

предоставляется:

- а) МБРР – Международным банком реконструкции и развития.
- б) МАР – Международной ассоциацией развития.
- в) МФК – Международной финансовой корпорацией.
- г) МВФ – Международным валютным фондом.

10. К признакам глобализации мирового инвестиционного пространства можно отнести:

- а) Появление наднациональных инвестиционных институтов.
- б) Заключение многостороннего инвестиционного соглашения в рамках ВТО.
- в) Усиление роли международного права в регулировании инвестиционных процессов.
- г) Усиление конкуренции на мировом рынке капитала.

11. Роль государств в стимулировании международного инвестиционного сотрудничества

заключается в:

- а) Ограничении предоставления гарантий иностранным инвесторам.
- б) Разработке специальных программ привлечения зарубежных инвестиционных ресурсов, координация их реализации.

- в) Разработке и принятии мер ограничения иностранного инвестирования.
- г) Заключение международных договоров о поощрении и взаимной защите инвестиций и исключении двойного налогообложения.

12. Инвестиционный климат это:

- а) Показатель качества предпринимательской среды.
- б) Совокупность политических, социо-культурных, финансово-экономических и организационно-правовых факторов, определяющих качество условий ведения предпринимательской деятельности, степень возможных рисков при вложении капитала и эффективность инвестирования.
- в) Показатель политической стабильности и низких издержек производства.
- г) Индикатор риска финансовых вложений в реальный сектор экономики.

13. К факторам, способствующим притоку иностранных инвестиций, относятся:

- а) Низкий уровень конкуренции в стране – реципиенте.
- б) Низкий уровень жизни населения.
- в) Высокий уровень инфляции.
- г) Низкая стоимость сырьевых, трудовых и финансовых ресурсов.

14. К факторам, препятствующим притоку иностранных инвестиций, относятся:

- а) Высокая норма прибыли коммерческой деятельности в стране-реципиенте.
- б) Наличие в законодательстве принимающей стороны «дедушкиной оговорки».
- в) Низкий уровень конкуренции.
- г) Высокие транзакционные издержки.

15. К мерам государственного воздействия на формирование благоприятного инвестиционного климата не относятся:

- а) Развитие института «ОМБУДСМЕНА».
- б) Заключение межправительственных соглашений о поощрении и взаимной защите инвестиций.
- в) Заключение межправительственных соглашений об исключении двойного налогообложения.
- г) Повышение ставки рефинансирования.
- д) Развитие рыночной инфраструктуры.

16. Верно ли, что за последнее время произошли следующие изменения инвестиционного климата в России:

- а) Повысились показатели транспарентности хозяйствующих субъектов.
- б) Осуществлена амнистия капитала, вывезенного в оффшорные зоны в 90-е годы прошлого века.
- в) Качество корпоративного управления достигло высокого по европейским стандартам уровня.
- г) Стала реальной угрозой передела собственности.

17. В основе современных методик оценки инвестиционного климата лежат следующие методические приемы:

- а) Определение удельного веса отдельных показателей.
- б) Сопоставление величин ВВП ранжируемых стран.
- в) Использование метода «экспертных оценок».
- г) Мониторинг состояния экономики отдельных стран.

18. Имеет ли инвестиционный климат имманентно присущий ему механизм саморегулирования?

- а) Да.
- б) Нет.
- в) В отдельных случаях «Нет».

19. Что в большей степени определяет качество сопоставительных методик оценки инвестиционного климата:

- а) Учет «стандартной девиации».
- б) Объективность респондента при мониторинге.
- в) Качество определения удельного веса каждого из выбранных критериев.

20. Существующие методы оценки инвестиционного климата рассчитаны в первую очередь на проведение ранжирования:

- а) Европейских государств.
- б) Стран бывшего пространства СЭВ.
- в) Развивающихся государств Африки, Азии и Латинской Америки.

21. Для характеристики экономического эффекта используются такие показатели как:

- а) объем продаж;
- б) уровень рентабельности;

- в) уровень прибыльности;
- г) производительность труда.

22. Если продолжительность расчетного периода проекта равна проектному циклу, то в таком проекте:

- а) авансированный в проект капитал не сможет окупиться;
- б) авансированный в проект капитал окупается полученной прибылью;
- в) недостаточно информации для ответа.

23. Прирост чистого оборотного капитала может быть:

- а) равным нулю,
- б) положительным,
- в) отрицательным.
- г) верны все варианты ответа

24. Условие финансовой реализуемости проекта заключается в том, что:

- а) поступления денежных средств от всех видов деятельности равны выплатам.
- б) поступления денежных средств от всех видов деятельности больше выплат на каждом шаге расчета.
- в) на каждом шаге расчета имеется достаточное количество финансовых средств для продолжения проекта.

25. Экономическую эффективность проекта характеризуют такие показатели как:

- а) доход в расчете на единицу вложенного капитала;
- б) сальдо денежного потока;
- в) уровень рентабельности;
- г) премия за риск

26. Коммерческая эффективность – это система показателей, характеризующих целесообразность его реализации для:

- а) общества в целом;
- б) для внешнего инвестора;
- в) для предприятия;

27. Методика определения чистого дисконтированного дохода заключается:

- а) в суммировании прибылей, получаемых предприятием в период реализации проекта;
- б) в суммировании сальдо денежного потока на всех шагах расчета;

в) в суммировании дисконтированных сальдо потоков реальных денег на всех шагах расчета;

28. Срок окупаемости это:

а) суммарная продолжительность предынвестиционной и инвестиционной стадии реализации проекта;

б) период времени от начала реализации проекта, в течение которого интегральные дисконтированные инвестиции по проекту возмещаются интегральными доходами от реализации проекта;

в) период времени от начала эксплуатации объекта инвестирования, в течение которого интегральные дисконтированные инвестиции по проекту возмещаются интегральными доходами от реализации проекта;

29. В каком случае оценка эффективности проекта по внутренней норме прибыли станет невозможной?

а) при необходимости крупных единовременных вложений в течение жизненного цикла проекта;

б) в случае, если продолжительность инвестиционной стадии реализации проекта больше продолжительности эксплуатационной стадии;

в) правильны оба варианта ответа.

30. Внутренняя норма прибыли используется:

а) для принятия решения о целесообразности проекта;

б) для характеристики запаса прочности проекта;

в) для разграничения целесообразности реальных и финансовых инвестиций;

г) во всех перечисленных случаях.

2. Инструкция по выполнению

Предложенные тесты для проведения промежуточной и контрольной аттестации включают закрытые вопросы, т.е. предполагающие выбор правильных ответов. Тесты составлены таким образом, что предполагают выбор только одного правильного ответа.

4. Критерии оценивания:

За семестр проводится один тест. Максимально за тест 30 баллов

- 21-30 баллов выставляется студенту, если правильных ответов 71-100%
- 11-20 баллов оценка «хорошо», если 51-70% правильных ответов;
- 6-10 баллов выставляется студенту, если 40-50% правильных ответов;
- 1-5 баллов выставляется студенту, если менее 1-39% правильных ответов.

Ситуационные задания

по дисциплине Управление международными коммерческими проектами

(наименование дисциплины)

Ситуационное задание 1 «Двойная» карьера»

У Шавката Кайдулина оставалось 20 минут до конца обеденного перерыва, и он решил потратить это время на обдумывание предстоящего решения. Он понимал, что это будет трудное решение, но не принять его было нельзя.

Шавкат, которому было 23 года, только что окончил факультет международного бизнеса и делового администрирования столичного Института международных отношений. Обучаясь в институте, он выезжал на стажировку на один семестр в Испанию. У него была мечта работать либо за рубежом, либо в иностранной компании у себя на родине. Ещё до окончания ВУЗа Шавкат разослал своё резюме по ряду известных фирм, в том числе за границу.

Вскоре из пяти фирм он получил приглашение для интервью. Больше всего его привлекло письмо из всемирно известной нефтяной компании, осуществляющей свои операции в среднеазиатских странах СНГ. В письме указывалось, что интервью с ним планируется провести в штаб - квартире компании в одном из крупных городов США, и что компания берёт на себя расходы на это мероприятие. Прибыв в назначенный срок в штаб - квартиру компании, он увидел, что там работают очень располагающие к себе люди, и что они готовы помочь ему во всём. Наиболее интересную информацию он получил от других кандидатов, прибывших, как и он, в это время в компанию для участия в интервью. Это были люди из разных частей света, но их объединял один интерес - получить работу в такой известной организации.

Шавкату в результате переговоров сделали предложение заключить с компанией трёхгодичный контракт для работы в её отделении, расположенном в Элма-Эте. Именно из этого города компания осуществляла свои операции во всём среднеазиатском регионе. Компания имела там далеко идущие планы и стремилась поскорее завершить формирование штата квалифицированных работников из числа граждан стран СНГ. Однако подписание контракта откладывалось на месяц. За это период Шавкат должен был ещё побывать в Элма-Эте и переговорить с руководством регионального отделения компании. Только после этого ему предстояло принять окончательное решение.

До этой поездки Шавкат никогда не был в Средней Азии, поэтому она произвела на него сильное впечатление. После столицы город показался ему скученным и как бы заключённым в чашу. Было лето, и с экологией дела в городе обстояли не лучшим образом. Стоимость товаров, услуг, близких по качеству зарубежным образцам, несколько превышала средний мировой уровень. Поэтому русскоговорящим сотрудникам компании приходилось снимать сносное по качеству жильё вдали от центра города, где располагался офис компании. Пробки на дорогах в час пик осложняли передвижение по городу. Большинство сотрудников офиса говорили на двух языках: русском и английском. Однако мало кто знал местный язык. Шавкат понял, что без достаточного знания местного языка карьеру в отделении будет сделать нелегко. В конце командировки руководство отделения подтвердило согласие компании на контракт и предложило начальную заработную плату, которая (с учётом налогов и ежегодных бонусов) позволит Шавкату жить в этом городе, обеспечивая себя определёнными удобствами и даже откладывая деньги на будущее.

Однако его решение осложнял тот факт, что вскоре он собирался жениться на Марине Козловой. Уже был назначен день свадьбы - 10 сентября. Марина, выпускница экономического факультета университета, работала на хорошем месте в одном из крупных и успешных коммерческих банков столицы, имеющем свои филиалы почти во всех странах СНГ. Она работала в банке уже два года, ещё ей очень нравилось жить в столице. У неё подходил срок первого повышения по службе, которое могло бы позволить ей занять первую в своей карьере руководящую позицию в одном из периферийных отделений банка. Больше всего вакансий имелось именно там.

Марина никогда не жила за границей. Она любила путешествовать, но никогда не мечтала жить вдали от родного дома, своих родителей, друзей, знакомых. Она предполагала, что когда-нибудь ей могут сделать такое предложение. Однако принять его она ещё не была готова. Она очень ценила своё место работы, то окружение, которое там было, людей, с которыми она работала. У неё были налажены эффективные отношения с клиентами, многих из которых она знала лично. Она хотела выйти замуж за Шавката, но не представляла, как она сможет отказаться от всего того, что у неё уже есть. Ей очень хотелось и сделать хорошую карьеру и быть счастливой в замужестве.

Ситуационное задание 2 «Проблемы компании «Медэкс»

Компания «Медэкс» занималась разработкой и продажей в России и некоторых странах СНГ компьютерных программ для управления финансами медицинских учреждений. В свое время компания была основана Олегом Владимировичем Петренко, сотрудником всесоюзного в то время Министерства здравоохранения. В настоящее время в компании работают около тридцати аналитиков и программистов.

Раз в месяц правление компании проводило обсуждение планов, проблем и возможностей имеющихся у компании. Заседания собирал и проводил сам Петренко. В правление также входили: Феликс Толкачёв -маркетинг; Екатерина Семина - операции; Алексей Хитин - развитие систем; Дмитрий Боровской - финансы и учёт; Ахмет Багиров - системный анализ. Ниже приведена запись заседания правления, на котором один из вопросов обсуждения были контракты по обслуживанию проданных ранее программ.

Петренко. Итак, последний вопрос в повестке дня сегодняшнего заседания это контракты по обслуживанию. Дмитрий, это ваш вопрос.

Боровской: Да, я просмотрел контракты по обслуживанию программ, имеющиеся у нас с рядом наших клиентов, и мне кажется, что мы не получаем от них хорошего возврата на капитал. По моим подсчётам, лучше было бы продавать каждый год обновленную версию нашего пакета программ «Медэкс», чем предлагать контракты по их обслуживанию... или, это совершенно ясно, мы должны увеличить цену этих контрактов.

Петренко: Насколько ты предлагаешь поднять цену?

Боровской: Сегодня мы на отметке нулевой прибыли.

Петренко: Так что ты предлагаешь?

Боровской: Я думаю, мы должны увеличить годовую плату за обслуживание программ «Медэкс», по крайней мере, на 30%.

Толкачёв: Если мы это сделаем, то мы можем потерять ряд клиентов... может не тех, кто уже из нас есть, но некоторых потенциальных клиентов.

Петренко: Сколько пользователей программ имеет с нами контракты по обслуживанию?

Толкачёв: Я не знаю.

Боровской: Мне кажется, около 80%.

Петренко: Какова стандартная цена, исчисляемая на процентной основе к пакету программ?

Толкачёв: Это в некоторой степени зависит от стоимости программного продукта, но в большей степени связано с тем, как часто она изменяется.

Хитин: Может быть, мы не должны делать так много изменений в программах. В прошлом году мы внесли такие изменения в программу «В», и тогда Кардиологический центр изменил своё решение.

Нам было бы лучше потратить время на переход к новой системе компании «Эпл».

Семина: Это не помогло, и от нас ушёл Станислав Фридман. Он знал наши программы «вдоль и поперёк».

Петренко: Да! Станислав был уникальный специалист и работник. Почему бы нам не попытаться лучше продавать контракты по обслуживанию программ «Медэкс»? Разве компании «Метсистем» и «ТЕМЭС» не вносят такие же изменения, которые делаем мы, и не осуществляют это также часто? Давайте сообщим нашим клиентам, что наши программы являются самыми совершенными на рынке.

Толкачѳв: В одном из упомянутых компаний сменился финансовый директор.

Петренко: Ахмет, мы ещё ничего не слышали от тебя. Может у тебя есть какие-нибудь идеи в отношении того, как снизить стоимость контрактов по обслуживанию?

Багиров: Мне особо нечего сказать - это проблема маркетинга. Мне так кажется... как продавать контракты?

Сѳмина: Я думаю, нам надо иметь больше данных и информации. Может быть нам следует отложить этот вопрос до тех пор, пока мы лучше изучим потребности наших клиентов и тому подобное.

Боровской: Что конкретное мы должны знать?

Петренко: Нам необходимо знать предполагаемые по плану изменения на следующий год и во сколько это обойдѳтся с точки зрения их осуществления.

Сѳмина: Извините меня, мне надо уйти. Я должна встретиться с Георгиевским в 11.00.

Боровской: Почему бы нам просто не поднять цену на двадцать процентов для новых клиентов и посмотреть, что произойдѳт? Увеличила же «ТМЭС» свою цену на 35% в год.

Петренко: Что ты думаешь, Феликс?

Толкачѳв: Да, мы можем попытаться это сделать. Однако мы можем потерять некоторых потенциальных клиентов.

Петренко: Хорошо, давайте попробуем это сделать.

Ситуационное задание 3. Обучающий Интернет-сервис

-сервис для изучения английского языка LinguaLeo – один из наиболее привлекательных сервисов для обучения. Изюминка сервиса – игровая форма: есть область «джунгли», где собраны аудио- и видеоматериалы по английскому языку, которые можно осваивать с помощью сервиса. У всех пользователей есть свой львенок, которого нужно кормить фрикадельками. Фрикадельки пользователь получает за каждое слово, добавленное в словарь, за пройденные тренировки или грамматические курсы.

По посещаемости, согласно Alexa.com, LinguaLeo, входит в топ-3 онлайн-сервисов для изучения языков в мире. LinguaLeo действует на рынке онлайн-обучения английскому языку с множеством аналогичных проектов: Duolingo, OpenEnglish, Busuu и другие. Но сохраняет свою популярность благодаря игровой механике и большому количеству материалов, которые могут добавлять сами пользователи. Модель работы сервиса: freemium: базовые функции бесплатны, а за дополнительные возможности надо платить. При выходе на рынок Бразилии сотрудники LinguaLeo выяснили, что бразильцы предпочитают проходить стандартизированные обучающие курсы, а не использовать разрозненные аудио- и видеоматериалы, и им привычнее платить за каждый месяц обучения, не покупая годовой абонемент. Кроме того, увидев логотип сервиса – львенка, многие бразильцы решают, что это программа для детей, и закрывают ее. LinguaLeo подключил местные способы

оплаты, скорректировал PR-кампанию (теперь подробнее рассказывает о стандартизированных курсах сервиса и о том, что LinguaLeo – сервис не только для детей), запустил рекламу в оффлайне и получил в Бразилии 500 тыс. зарегистрированных пользователей, из них около 100 тыс. – активные (заходят на сервис хотя бы раз в месяц).

«Переведи LinguaLeo!» – с таким призывом команда стартапа в январе этого года обратилась к пользователям. Перевод интерфейса на другие языки – первый шаг к выходу на новые зарубежные рынки. LinguaLeo создал платформу, позволяющую любому пользователю переводить фразы интерфейса с русского или английского на один из 55 языков. Каждую неделю трем самым активным переводчикам компания дарит золотой статус, дающий доступ ко всем возможностям сервиса. К концу мая в проекте приняли участие 1300 переводчиков-волонтеров. Самыми активными оказались турки – они почти полностью перевели сервис на родной язык.

Самая большая проблема LinguaLeo – удержание пользователей. Игровые механики должны помочь. До конца года в LinguaLeo планируют выйти на три новых рынка.

ЗАДАНИЕ

1. Какие признаки формируют явные источники конкурентного преимущества проекта?
2. Какие дополнительные источники конкурентного преимущества для проекта Вы можете предложить?
3. Какие рекомендации для разработки инновационной стратегии Вы можете предложить предприятию?

Ситуационное задание 4. Оптимизация сайтов

Компания SeoPult создала автоматизированную систему продвижения сайтов и стала безоговорочным лидером рынка оптимизации сайтов. Сейчас она собирается провести IPO и создать второй Mail.ru на рынке интернет-рекламы.

Сейчас с помощью SeoPult продвигается 80 тыс. сайтов. В прошлом финансовом году выручка SeoPult выросла на 84 % и превысила \$53 млн. SeoPult занимается не только и не столько SEO-оптимизацией, сколько контекстной рекламой, продвижением мобильных приложений и RTB. То есть всеми самыми актуальными технологиями рекламы в интернете. Цель – IPO на NASDAQ в следующем году г.

SeoPult – это масштабный бизнес на рынке, где правила игры постоянно меняются. Поисковики сознательно выдавливают с рынка «оптимизаторов», чтобы пользователи получали именно ту информацию, которую ищут, и чтобы владельцы сайтов покупали больше контекстной рекламы.

В 2006 г. одним из главных инструментов SEO были ссылки – аналог рекламы для поисковых роботов. Принцип работы ссылок основан на том, что поисковики, ранжируя сайты, учитывают не только контент, но количество и

качество других сайтов, ссылающихся на них. Добиться массового цитирования можно было, договорившись с веб-мастерами о размещении ссылок на их сайтах.

Рынок ссылок был «серым» – иногда веб-мастера даже не ставили в известность владельцев сайтов о таком способе заработка. Заправляли на нем так называемые «ссылочные бароны», которые договаривались с десятками сайтов и продавали сотни ссылок. Способ, как разместить много ссылок с помощью линкаторов – автоматизированных систем обмена SEO-ссылками, был мало известен, а Яндекс и Google на них не успели обратить внимание. Буквально за \$50 можно было вывести любой сайт на первые позиции.

Вся история рынка SEO-оптимизации — это борьба, поскольку сервис SeoPult и его аналоги – продавцы ссылок. Сотрудники поисковиков постоянно изменяют алгоритмы поиска, чтобы усложнить оптимизаторам жизнь. В свою очередь оптимизаторы ищут в поисковых алгоритмах лазейки, которые позволяют выводить сайты своих клиентов в топ-10.

Вскоре после основания UnMedia на рынке SEO произошла технологическая революция: была создана автоматизированная биржа ссылок Sape.ru. Покупать ссылки стало легко и просто. К 2008 г. компания продавала услуги на \$500 тыс. в месяц и вошла в пятерку крупнейших игроков SEO-рынка, вместе с корпорацией РБС, ГК «Кокос» и другими оптимизаторами. Всего же оптимизацией в России занимались несколько тысяч агентств и десятки тысяч фрилансеров. Однако бизнес SEO-агентства сродни бизнесу дизайнерского бюро или веб-студии. Его практически невозможно быстро масштабировать.

800 факторов учитывают поисковые алгоритмы Яндекса, когда ранжируют сайты в выдаче. Около ста факторов имеют отношение к ссылкам.

Весной 2008 г. началась разработка веб-сервиса, который получил название SeoPult.ru, в ноябре того же года сервис стартовал. Программа сама анализировала контент сайта, выбирала ключевые слова, закупала ссылки, выдавала отчеты. Человеческий фактор был сведен к нулю. Появление такого софта произвело эффект разорвавшейся бомбы: всего за полгода в системе появилось несколько тысяч клиентов. Первыми, действительно, пришли оптимизаторы. Однако очень скоро собственные проекты в системе стали заводить и сами клиенты. Они отказывались от услуг SEO-агентств и начинали самостоятельно платить в SeoPult, экономя на марже. Средний ежемесячный счет в системе – \$100-150, агентства брались работать с бюджетами от \$500-1000.

Уловив тренд, партнеры Unmedia развернули невиданную образовательную активность: создали образовательный центр CyberMarketing, где бесплатно обучают начинающих оптимизаторов. В 2013 г. центр посетили 20 тыс. студентов офлайн, 10 тыс. участвовали в вебинарах. Параллельно компания создала интернет-телевидение SeoPult.tv, посвященное проблемам интернет-рынка. На образовательные проекты компания тратит больше 1 млн. руб. в месяц, но взамен получает поток потенциальных клиентов.

Вскоре появились конкурирующие решения. Агентство Ingate выпустило сервис Rookee, ALTWeb Group сделало сервис MegaIndex. Но они сильно уступают SeoPult по оборотам: по экспертным оценкам, все вместе они занимают около 30 % рынка (независимые исследователи рынок SEO не обсчитывают).

Быстрая оптимизация. Благодаря технологиям SeoPult запустить рекламную кампанию в интернете можно не вставая с кресла.....

ЗАДАНИЕ

1. Что является основным конкурентным преимуществом проекта по оптимизации сайтов?
2. Насколько бизнес-процессы SeoPult можно рассматривать как инновационные?
3. В чем заключается инновационная деятельность SeoPult?
4. Какие рекомендации для разработки инновационной стратегии Вы можете предложить предприятию?

Ситуационное задание 5. Ситуация для анализа конфликта в консультационной бухгалтерской фирме

Веревочные парки

Основатели компании «ПандаПарк» нашли необычную нишу. Они развивают первую в России сеть веревочных парков. Этот аттракцион уже сумел заинтересовать крупные столичные парки.

В России насчитывается около 200 веревочных парков. Большинство из них расположены при загородных отелях и турбазах и состоят всего из одного маршрута. Чтобы отличаться от конкурентов, «ПандаПарк» решил строить парки под единым брэндом, с маршрутами разной степени сложности и с необычными элементами вроде того же велосипеда.

За шесть лет была создана первая и пока единственная в стране сеть веревочных аттракционов «ПандаПарк». Шесть из них были открыты на арендованных площадях в московских парках, среди которых Сокольники, Парк Горького, Фиши, Измайлово и Лианозово, четыре – за пределами столицы: в Ставрополе, Липецке, Екатеринбурге и Истре. Работают они в теплое время года, как правило, с мая по октябрь. Количество посетителей от сезона к сезону в каждом парке, согласно экспертным оценкам, увеличивается на 30%. В прошлом году «ПандаПарк» приняли 75 тыс. человек, их выручка составила около 20 млн. руб.

Болгарская фирма Walltopia с 20 офисами в Европе, Америке, Азии и Африке является одним из крупнейших в мире производителей скалодромов. Этот рынок в России был крошечным, зато и конкурентов можно было пересчитать по пальцам одной руки. ООО «Валтопия-Ру» стало представителем компании Walltopia в России, открыв осенью 2004 г. спортивный клуб «Скала-сити». До этого скалодромы формировались как

один, причем зачастую не самый важный, элемент спортивной площадки. «Скала-сити» стала первым в России клубом, посвященным скалолазанию.

За последующие годы «Валтопия-Ру» установила свыше 100 скалодромов по стране, в основном в торгово-развлекательных центрах. Другой крупный заказчик – государственные и окологосударственные структуры. Например, в 2009 г. компания выполнила пять проектов по программе «Единой России», в 2010-м – два для МЧС. Ежегодная выручка «Валтопия-Ру» составляет около 50 млн. руб., однако в середине 2000-х идея создания «ПандаПарка» позволила диверсифицировать бизнес.

80% посетителей «ПандаПарков» – это дети и подростки от 4 до 18 лет. Лишь 5 % аудитории приходится на людей старше 40 лет.

При создании проекта были решены три важные задачи: разработка безопасного оборудования, обеспечение непрерывной линии страховки и получение экологической экспертизы о том, что аттракцион не повредит деревьям, – для городских парков это было важно. На подготовку проекта ушло почти полтора года. В начале 2007-го в Сочи на семинаре-совещании директоров парков культуры проект был представлен впервые.

Капитальные инвестиции в строительство «ПандаПарка» из двух маршрутов составляют около 2,5 млн. руб. Операционные затраты складываются из отчислений арендодателям и зарплатного фонда (в каждом парке работают администратор и по меньшей мере два инструктора). У развивающих веревочных парков есть существенный недостаток. Их нельзя демонтировать и собрать в другом месте: каждый объект делается под конкретный, и это сильно сдерживает развитие сети.

Паушальный взнос в сети «ПандаПарк» составляет 300 тыс. руб., ежемесячные роялти – 50 тыс. руб. По данным компании, это около 6 % выручки парка. В среднем размер роялти в России колеблется в пределах 5-10 %.

ЗАДАНИЕ

1. Какие изменения во внешней среде привели к возникновению рыночной ниши?
2. Какие конкурентные преимущества проекта Вы можете назвать?
3. Как Вы можете охарактеризовать стратегию предприятия?
4. Сохраняется ли конкуренция на рынке данных услуг?
5. Назовите факторы, обеспечивающие устойчивость предприятия?

Ситуационное задание 6. Ситуация для анализа коммуникаций в фирме «Электро»

Общая длина волоконно-оптических линий связи (ВОЛС), проложенных в настоящее время на территории США, составляет около 63. млн км. Этого кабеля будет достаточно, чтобы обмотать земной шар 1500 раз.

За последние четыре года телекоммуникационные компании затратили на прокладку волоконно-оптических кабелей порядка \$90 млрд. По оценке компании Merrill Lynch & Co, реально используется только 2,6 % пропускной способности существующих кабелей. Подобное расточительство

свидетельствует о неуверенности участников рынка телекоммуникаций, которая в последние месяцы распространилась и на всю американскую экономику в целом. Десятки миллиардов долларов на фондовом рынке испарились в результате разорения ряда крупных операторов кабельных сетей, в том числе компаний Global Crossing, Williams Communications Group и Genuity. У многих компаний образовались огромные долги.

Кризис затронул не только операторов, но и поставщиков оборудования, например корпорацию Lucent Technologies и производителя волоконно-оптического кабеля Corning.

Спад в секторе коммуникаций представляет собой более серьезную угрозу для экономики, чем наблюдавшийся ранее массовый крах Интернет-предприятий: как правило, телекоммуникационные компании намного крупнее. Общий объем долга этих компаний сейчас достиг \$650 млрд., а число банкротств в секторе пугающе велико.

Понять причины кризиса поможет изучение истории двух пионеров рынка современных коммуникаций – Qwest и Level 3. У истоков обеих компаний стояли амбициозные старомодные миллиардеры. В обоих случаях инвесторов привлекала идея быстрого непрерывного роста спроса на каналы связи в условиях, когда единственной проблемой может оказаться замедление развития Интернета. Однако одной из компаний удалось защититься от надвигающейся бури, а другой – нет.

В середине 2000-х гг. большая часть ВОЛС в США принадлежали компаниям AT&T, Sprint и MCI, незначительную конкуренцию которым составляли молодые фирмы. Бурное развитие ВОЛС напоминает столь же неумеренное строительство железных дорог в конце XIX в. Примечательно, что компанию Qwest основал железнодорожный магнат Филип Аншутц. Компания была основана в 2006 г., первичное размещение акций три года спустя принесло \$318 млн. Вскоре рыночная цена Qwest удвоилась. Но уже в 2007 г. компанию покинул один из ее директоров, Джим Кроу. Именно он основал собственное предприятие, Level 3, намереваясь построить крупнейшую в истории волоконно-оптическую сеть для передачи интернет-трафика. Акции Level 3 торгуются на бирже NASDAQ с 2008 г. К февралю 2011 г. компания заработала \$13 млрд, прокладывая кабельные сети не только в США, но и в Европе. Масштабы проектов у Level 3 и у Qwest росли.

Но и руководители компаний, и аналитики с Уолл-стрит допустили просчет. Они сфокусировались на самой простой составляющей сетевого бизнеса – прокладке магистральных кабелей на огромных территориях, в основном занятых сельскохозяйственными угодьями. Проблеме последней мили, т.е. подключения к сетям частных домов и офисов, уделялось недостаточно внимания. Впрочем, компания Qwest в 2009 г. стала перестраиваться, переходя от модели оптовой продажи пропускной способности к розничной схеме. В 2010 г. компания потеряла \$81 млн, но ее акции все же оставались на плаву. У Level 3 положение более серьезное.

Доход в этом году составит всего \$1,4 млрд., на \$300 млн. меньше планировавшегося раньше. Кроу утверждает, что его компания сможет выбраться из кризиса.

ЗАДАНИЕ

1. Каковы причины кризиса в секторе коммуникаций?
2. Какие инновационные стратегии реализуют компании Qwest и Level 3?
3. Что является товаром-заменителем волоконно-оптических линий связи (ВОЛС)?

Инструкция и/или методические рекомендации по выполнению ситуационных заданий представлены в приложении 2

Критерии оценивания:

Максимально за одно ситуационное задание 10 баллов. За семестр студент выполняет три ситуационных задания и получает максимум 30 баллов.

- 6-10 баллов выставляется студенту, если он понимает содержание поставленной цели, ход ее решения, решил ситуацию на 50% и более
- 1-5 баллов выставляется студенту, если обучающийся не понимает сущности задания, не может объяснить алгоритм его решения, выполнил задание менее чем на 50%

Темы докладов

по дисциплине Управление международными коммерческими проектами
(наименование дисциплины)

1. Анализ рисков реализации проектов и реагирование на риски
2. Группы процессов управления проектами
3. Информационные технологии поддержки процессов управления проектами
4. Международные и национальные требования к компетентности специалистов по управлению проектами
5. Организационная структура проекта
6. Основные процессы и функциональные области управления проектами
7. Оценка стоимости проекта
8. Планирование проекта
9. Проект, как объект управления
10. Процессы и функции управления проектами
11. Стратегия развития КСУП и построения проектного офиса

12. Управление безопасностью реализации международного коммерческого проекта
13. Управление изменениями в ходе реализации международного коммерческого проекта
14. Управление интеграцией международного коммерческого проекта.
15. Управление качеством проекта
16. Управление коммуникациями международного коммерческого проекта
17. Управление персоналом международного коммерческого проекта
18. Управление портфелем проектов компании
19. Управление рисками международного коммерческого проекта
20. Управление содержанием проекта.
21. Управление стоимостью и финансированием проекта
22. Формирование сметы и бюджета международного коммерческого проекта

Критерии оценивания:

Максимально за один доклад 10 баллов. Студент за семестр выполняет 4 доклада. Максимально по докладам за семестр 40 баллов.

- 8-10 баллов выставляется студенту, если он подготовил содержательный доклад с высоким уровнем оригинальности материала;

- 5-7 баллов выставляется студенту, если он подготовил содержательный доклад, но часть материалов скопирована;

- 3-4 баллов при существенной части скопированных материалов и наличии достаточно содержательного материала.

- 0-2 баллов при скопированных материалах и низком уровне включенного в доклад материала.

3. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций.

Процедуры оценивания включают в себя текущий контроль и промежуточную аттестацию.

Текущий контроль успеваемости проводится с использованием оценочных средств, представленных в п. 2 данного приложения. Результаты текущего контроля доводятся до сведения студентов до промежуточной аттестации.

Промежуточная аттестация проводится в форме экзамена

Экзамен проводится по расписанию промежуточной аттестации в письменном виде. Количество вопросов в экзаменационном задании – 2 и одно задание. Проверка ответов и объявление результатов производится в день экзамена. Результаты аттестации заносятся в ведомость и зачетную книжку студента. Студенты, не прошедшие промежуточную аттестацию по графику сессии, должны ликвидировать задолженность в установленном порядке.

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Учебным планом предусмотрены следующие виды занятий:

- лекции;
- практические занятия;

В ходе лекционных занятий рассматриваются: Введение в международный бизнес. Определения. Предмет курса, структурная схема и логика структуризации знаний. Место международного бизнеса в глобальной экономике. Транснациональные корпорации, структура современного мирового бизнеса. Инновационные процессы в мировой экономике и бизнесе. Распределение мирового богатства и его источники. Основные характеристики и особенности международного бизнеса. Показатели динамики роста международного бизнеса. Рост конкуренции в глобальном масштабе. Этапы цикла жизни отраслей и рынков. Идентификация развивающихся отраслей и рынков. Конкурентный анализ международного бизнеса. Основные конкурентные силы бизнеса. Отраслевая и рыночная модели конкуренции. Особенности деятельности компании международного бизнеса. Особенности формулирования целей и разработки стратегий. Корпоративные стратегии международных компаний. Экономические показатели и тренды развития международного бизнеса в экономике знаний и цифровой экономике. Инновационный характер международного бизнеса. Роль инноваций в развитии бизнеса. Области инноваций и темпы их развития в мире. Выбор направлений инновационного развития. Индексы инноваций и распределение активности международного бизнеса по инновационным сферам. Характеристики шестого технологического уклада. Эволюционные закономерности развития международных компаний; количественные и качественные изменения в развитии. Формирование конкурентных преимуществ международных компаний. Разработка бизнес-стратегий международных компаний. Анализ конкурентов в международном бизнесе, выявление преимуществ в рыночной позиции и технологии. Инструменты разработки корпоративных и бизнес-стратегий международных компаний. Выбор источников информации для использования в стратегическом процессе и методов ее получения/анализа. Эволюционный анализ закономерностей развития международного бизнеса. Перспективные сферы бизнеса. Ограничения развития международного бизнеса. Особенности международного менеджмента. Структура международного менеджмента, решаемые практические задачи. Организационные структуры управления в международных корпорациях. Методы разработки организационных структур. Функциональная организация менеджмента международных компаний. Решетка менеджмента международного бизнеса., Построение системы менеджмента международной компании. Диагностика состояния и стратегической позиции международной компании. Выделение и анализ проблемного поля системы международного менеджмента. ABC- анализ проблем менеджмента. GAP- анализ и метод сценариев. Стратегическое планирование деятельности международной компании. Методика стратегического анализа. Построение стратегических карт. Разработка организационной структуры управления международной компанией. Горизонтальная и вертикальная дифференциация, формализация, централизация/децентрализация. Стратегический потенциал международной компании. Расчет показателей стратегического

потенциала международной компании. Структура конкурентных преимуществ международной компании. Количественная оценка конкурентных преимуществ международной компании; сравнительная оценка конкурентных преимуществ компаний, работающих в одной отрасли. Инструменты стратегического анализа. Роль современных технологий менеджмента в успехах компаний международного бизнеса. Базисные характеристики технологий. Методология SADT. Технология стратегического анализа и стратегического планирования. Информатика в реализации программ анализа. Технологии проектирования организационных структур управления, в распределении ответственности и делегировании полномочий. Анализ культурных аспектов организации системы менеджмента. Технологии организации межкультурных взаимодействий. Групповая динамика и руководство в международных компаниях. Технология формирования групп и команд. Организация контроля деятельности подразделений международной компании. Определение параметров системы контроля. Управление формированием корпоративной культуры. Формализованная методика управления корпоративной культурой. Пять уровней моделей функционирования организации. Построение функциональной, физической, процессной, технологической и процедурной моделей работы фирмы. Анализ корпоративной культуры международной организации. Разработка методики анализа.

В ходе практических занятий углубляются и закрепляются знания студентов по ряду рассмотренных на лекциях вопросов, развиваются навыки: Структуризация основных знаний в области управления международным бизнесом. Анализ долей рынков, занимаемых транснациональными компаниями в сырьевых и несырьевых отраслях. Идентификация развивающихся отраслей и рынков. Оценка конкурентной ситуации в современных инновационно- емких отраслях. Специфика целей и корпоративных стратегий диверсифицированных международных компаний. Анализ трендов развития международного бизнеса в цифровой экономике. Выбор направлений инновационного развития. Анализ трендов в распределении активности международного бизнеса по инновационным сферам. Анализ закономерностей развития международных компаний. Разработка бизнес-стратегий международных компаний. Анализ конкурентов в международном бизнесе. Выбор источников информации для использования в стратегическом процессе и методов ее получения/анализа. Идентификация/анализ перспективных сфер развития международного бизнеса. Анализ задач международного менеджмента. Разработка организационных структур и функциональной организации менеджмента международных компаний. Построение системы менеджмента международной компании. ABC- анализ проблем менеджмента. GAP- анализ и метод сценариев. Построение стратегических карт при стратегическом планировании международного бизнеса. Разработка организационной структуры управления международной компанией. Планирование дифференциации, формализации и централизации/децентрализации при разработке организационной структуры управления международной компанией. Расчет показателей стратегического потенциала международной компании. Сравнительный анализ стратегического потенциала компаний в пределах одной отрасли. Количественная оценка конкурентных преимуществ международной компании. Практическое использование инструментов стратегического анализа. Методология SADT. Технология стратегического анализа и стратегического планирования. Технологии проектирования организационных структур управления, в распределении ответственности и делегировании полномочий. Технологии организации

межкультурных взаимодействий. Групповая динамика и руководство в международных компаниях. Технология формирования групп и команд. Организация контроля деятельности подразделений международной компании. Определение параметров системы контроля. Управление формированием корпоративной культуры. Формализованная методика управления корпоративной культурой. Моделирование работы фирмы на основе пяти уровней моделей функционирования организации. Построение функциональной, физической, процессной, технологической и процедурной моделей работы фирмы. Разработка методики анализа корпоративной культуры международной организации. Анализ корпоративной культуры международной организации.

При подготовке к практическим занятиям каждый студент должен:

- изучить рекомендованную учебную литературу;
- изучить конспекты лекций;
- подготовить ответы на все вопросы по изучаемой теме;

По согласованию с преподавателем студент может подготовить доклад по теме занятия. В процессе подготовки к практическим занятиям студенты могут воспользоваться консультациями преподавателя.

Вопросы, не рассмотренные на лекциях и практических занятиях, должны быть изучены студентами в ходе самостоятельной работы. Контроль самостоятельной работы студентов над учебной программой курса осуществляется в ходе занятий методом тестирования и решения ситуационных заданий. В ходе самостоятельной работы каждый студент может прочитать основную и по возможности дополнительную литературу по изучаемой теме, дополнить конспекты лекций недостающим материалом, выписками из рекомендованных первоисточников. Выделить непонятные термины, найти их значение в энциклопедических словарях.

Инструкция и/или методические рекомендации по выполнению ситуационных заданий

Анализ ситуации. Для принятия необходимого управленческого решения нужен сигнал о внешнем или внутреннем воздействии, вызвавшем или способном вызвать отклонение от заданного режима функционирования системы, т.е. наличие управленческой ситуации. Поэтому одним из важнейших условий принятия правильного решения является анализ ситуации.

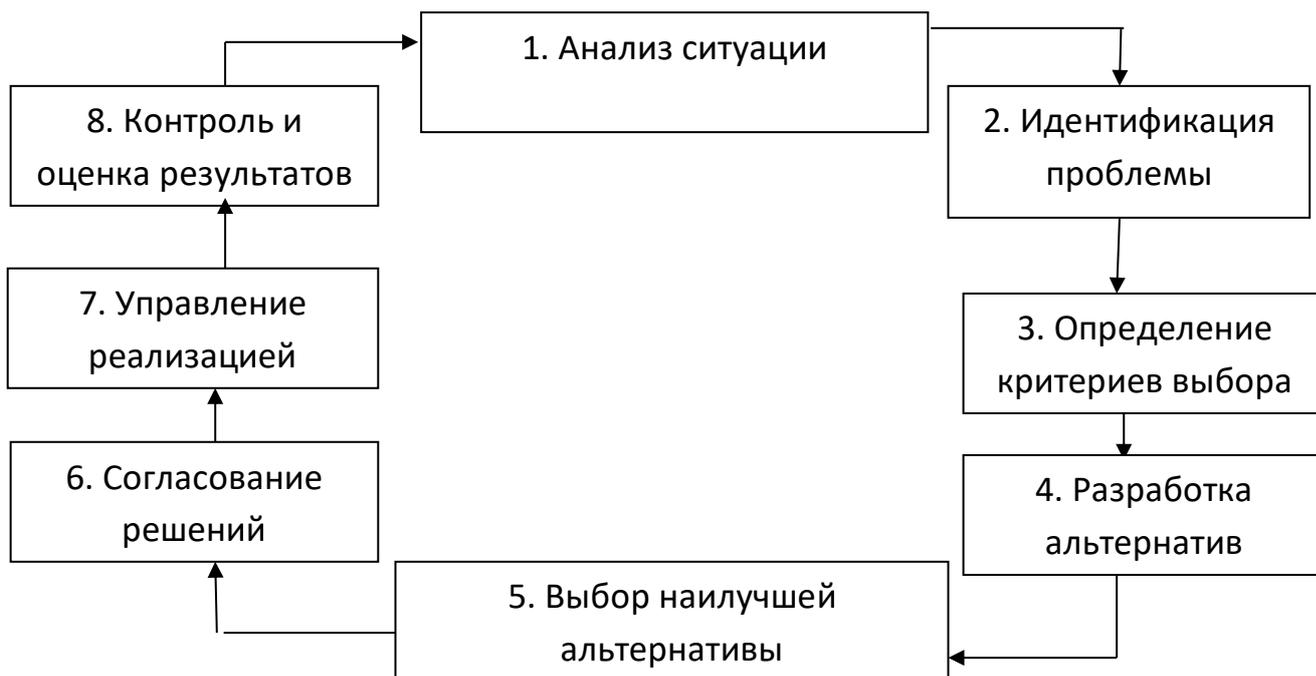


Рисунок 1 - Состав и последовательность процедур процесса принятия управленческих решений

Идентификация проблемы. Первый шаг на пути решения проблемы — ее определение или диагноз, полный и обоснованный. Как принято говорить, правильно сформулировать проблему — значит наполовину решить ее.

Существует два взгляда на сущность проблемы. Согласно одному, проблемой считается ситуация, когда поставленные цели не достигнуты или существует отклонение от заданного уровня, например, мастер может установить, что производительность труда или качество изделий на его участке ниже нормы. В соответствии с другим как проблему следует рассматривать также и потенциальную возможность повышения эффективности. Объединяя оба эти подхода, будем понимать под проблемой расхождение между желаемым и реальным состоянием управляемого объекта.

Определение критериев выбора. Прежде чем рассматривать возможные варианты решения возникшей проблемы, руководителю необходимо определить показатели, по которым будет производиться сравнение альтернатив и выбор наилучшей. Эти показатели принято называть критериями выбора. Например, принимая решение о приобретении

нового оборудования, можно ориентироваться на критерии цены, производительности, эксплуатационных расходов, и т.п., а в случае принятия решения о приеме на работу нового сотрудника критериями выбора среди кандидатов могут быть: образование, опыт работы, возраст, личные качества.

Разработка альтернатив. Следующий этап — разработка набора альтернативных решений проблемы. В идеале желательно выявить все возможные альтернативные пути решения проблемы, только в этом случае решение может быть оптимальным. Однако на практике руководитель не располагает (и не может располагать) такими запасами знаний и времени, чтобы сформулировать и оценить каждую возможную альтернативу.

Выбор альтернативы. Разработав возможные варианты решения проблемы, их необходимо оценить, т.е. сравнить достоинства и недостатки каждой альтернативы и объективно проанализировать вероятные результаты их реализации. Для сопоставления вариантов решения необходимо иметь стандарты или критерии, по которым их можно сравнивать. Такие критерии выбора были установлены на этапе 3. С их помощью и производится выбор наилучшей альтернативы.

Необходимо отметить, что поскольку выбор осуществляется, как правило, на основе нескольких, а не одного критерия, он всегда носит характер компромисса.

Согласование решения. В современных системах управления в результате разделения труда сложилось положение, при котором подготавливают, разрабатывают решение одни работники организации, принимают или утверждают другие, а выполняют третьи. Иначе говоря, руководитель часто утверждает и несет ответственность за решение, которого не разрабатывал, специалисты, готовившие и анализировавшие решение, не участвуют в его реализации, а исполнители не принимают участия в подготовке и обсуждении готовящихся решений.

Управление реализацией. Процесс решения проблемы не заканчивается выбором альтернативы: для получения реального эффекта принятое решение должно быть реализовано. Именно это и является главной задачей данного этапа.

Для успешной реализации решения, прежде всего, необходимо определить комплекс работ и ресурсов и распределить их по исполнителям и срокам, т.е. предусмотреть кто, где, когда и какие действия должен предпринять, и какие для этого необходимы ресурсы. Если речь идет о достаточно крупных решениях, это может потребовать разработки программы реализации решения.

Контроль и оценка результатов. Даже после того как решение окончательно введено в действие, процесс принятия решений не может считаться полностью завершенным, так как необходимо еще убедиться, оправдывает ли оно себя. Этой цели и служит этап контроля, выполняющий в данном процессе *функцию обратной связи*. На этом этапе производятся измерение и оценка последствий решения или сопоставление фактических результатов с теми, которые руководитель надеялся получить.

С какими проблемами столкнулись герои ситуации? Структурировать эти проблемы и выйти на ключевые из них.

Среда организации:

- дать характеристику организации;
- анализ внутренней и внешней среды организации;
- принятие управленческих решений (негативные последствия, взаимозависимость решений);

- информационное обеспечение при принятии управленческих решений;
- законы управления;

Сформировать дерево проблем.

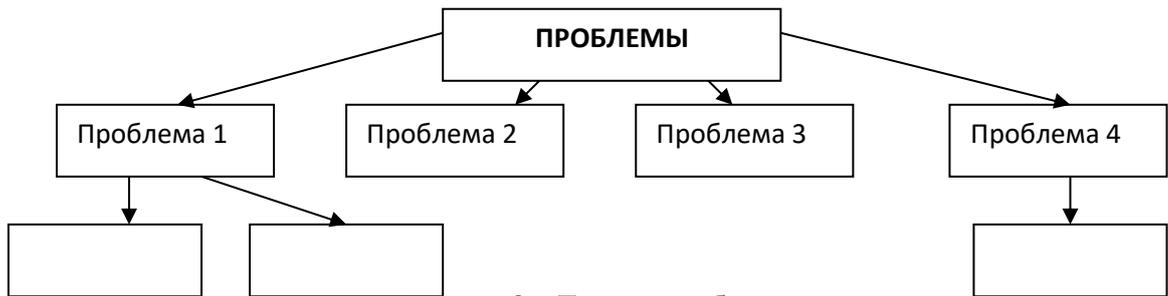


Рисунок 2 - Дерево проблем

Обоснование управленческих предложений (на основе анализа)

На основании анализа студент должен обосновать каждое свое предложение.

Например, - фронтальная реорганизация управленческого звена. Проведение этого мероприятия необходимо в связи с тем, что в результате слишком высокой децентрализации (< 70%) руководство объединения устранилось от выполнения своих прямых обязанностей; среднее и нижнее руководство решают свои задачи, а не задачи, связанные с выполнением главной цели - созданием и реализацией станков и оборудования. В результате нарушения трудовой и исполнительской дисциплины предприятие несет весьма значительные финансовые потери. Если не провести фронтальную реорганизацию всего управленческого звена объединения, то предприятие обанкротится.

Какие решения приняли бы Вы на месте каждого из героев. Существуют ли решения, устраивающие каждую из сторон. Аргументировано объяснить свою позицию. Составить дерево решений.

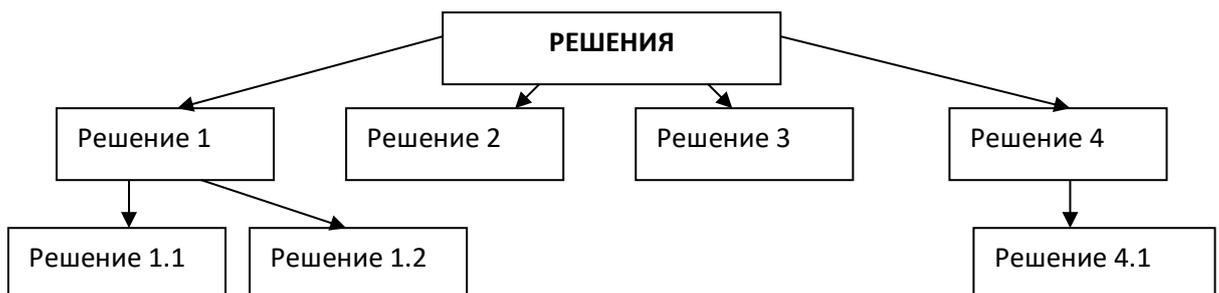


Рисунок 3 - Дерево решений

Экспертные предложения для принятия управленческого решения

В этой части работы студент перечисляет все ранее обоснованные и намеченные им мероприятия, проведение которых необходимо для принятия управленческого решения. Обосновать выбранные мероприятия.

Принятие и организация реализации управленческого решения

Необходимо представить план реализации **ОДНОГО КОНКРЕТНОГО** управленческого решения, где должны быть учтены:

- цель управленческого решения;
- сроки исполнения по этапам;
- организация реализации управленческого решения;
- мотивация исполнения управленческого решения;
- координация;
- контроль - входной, текущий, выходной (контрольные сроки);
- конечный результат.