

**Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

ИНСТИТУТ ОБЩЕСТВЕННЫХ НАУК
(наименование института (факультета))
Кафедра иностранных языков
(наименование кафедры)

УТВЕРЖДЕНА
на заседании кафедры дизайна
Протокол №1 от 29.08.2017 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.Б.05 Иностранный язык

38.04.02 Менеджмент

(код и наименование направления подготовки)

" Управление в Арт-бизнесе"
направленность (профиль)

Магистр
квалификация

очная
форма обучения

Год набора - 2017

Москва, 2017 г.

Автор(ы)—составитель(и):

Старший преподаватель

Овчинникова Н.К.

Старший преподаватель

Наумова Е.Ю.

Заведующий кафедрой дизайна,
Профессор, кандидат искусствоведения

Серов С. И.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы
2. Объем и место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины (модуля)
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)
 - 6.1. Основная литература
 - 6.2. Дополнительная литература
 - 6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы
 - 6.4. Нормативные правовые документы
 - 6.5. Интернет-ресурсы
 - 6.6. Иные источники
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы

1.1. Дисциплина Б1.Б.05 «Иностранный язык» обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:

| Код компетенции | Наименование компетенции | Код этапа освоения компетенции | Наименование этапа освоения компетенции |
|-----------------|--|--------------------------------|--|
| ОПК-1 | Готовность к коммуникации в устной и письменной формах на русском и иностранном языках для решения задач профессиональной деятельности | ОПК-1.1 | Готовность к коммуникации в устной форме на русском и иностранном языках для решения задач профессиональной деятельности |

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

| ОТФ/ТФ1 (при наличии профстандарта)/ трудовые или профессиональные действия | Код этапа освоения компетенции | Результаты обучения |
|---|--------------------------------|---|
| | ОПК-1.1 | на уровне знаний: знает грамматику и лексику английского языка в объеме, необходимом для осуществления делового общения, при публичных выступлениях, переговорах, совещаниях |
| | | на уровне умений: строить монологическую и диалогическую речь с использованием наиболее употребительных лексико-грамматических конструкций, понимать и использовать языковой материал в устной речи; применять на практике приобретенные знания и умения для осуществления делового общения |
| | | на уровне навыков: провести деловую встречу (публичное выступление) на русском и иностранном языке |

¹ Для образовательных программ, реализуемых по ФГОС, и для универсальных компетенций первая колонка может не заполняться

2. Объем и место дисциплины (модуля) в структуре ОП ВО

Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачётные единицы (108 академических часа/81 астрономических часа). На контактную работу с преподавателем выделяется 64/48 часов, на самостоятельную работу обучающихся выделяется 44/33 часа.

Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина «Иностранный язык» относится к дисциплинам базовой части учебного плана. Код дисциплины Б1.Б.05. Дисциплина изучается на 1 курсе в 1 семестре.

Дисциплина основой для освоения следующих дисциплин: «Иностранный язык (специальный)», «Маркетинг и коммуникации», «Иностранный язык (профессиональный)».

3. Содержание и структура дисциплины

Таблица 1.

Очная форма обучения

| № п/п | Наименование тем (разделов) | Объем дисциплины (модуля), час. | | | | Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации |
|-----------------------------|---|------------------------------------|---|----|----|---|
| | | Все го | Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий | | СР | |
| | | | Л | ПЗ | | |
| Тема 1 | Основы общения и вопросы грамматики и стилистики английского языка | 35 | | 20 | 15 | О, КР, РИ |
| Тема 2 | Научно-техническая деловая переписка и деловая коммуникация | 37 | | 22 | 15 | О, РИ, КР, Д |
| Тема 3 | Научно-технический перевод | 36 | | 22 | 14 | О, КР, Д |
| Промежуточная аттестация | | | | | | Зачет с оценкой |
| Всего: | | 108 | | 64 | 44 | |

Примечание: формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), контрольная работа (КР), ролевая игра (РИ), доклад (Д)

Содержание дисциплины

Тема 1. **Основы общения и вопросы грамматики и стилистики английского языка.**

Основы общения на иностранном языке: фонетика, лексика, фразеология, грамматика. Основы делового языка по специальности, профессиональная лексика, фразеологические обороты и термины. Страдательный залог. Неличные формы глагола (Infinitive: Active and

Passive, Nominative with the Infinitive, Objective with the Infinitive, Gerund: Active and Passive, Participle: Form and Use, Absolute Constructions, Complex Object. Complex Subject). Косвенная речь. Словообразование (типичные словообразовательные образцы и передаваемые ими значения). Имя существительное, атрибутивное употребление существительных. Пунктуация (оформление цитат, пунктуация в сложных предложениях, выделение вводных конструкций). Лексика: Public Relations.

Тема 2 Научно-техническая деловая переписка и деловая коммуникация.

Особенности научно-технической деловой переписки. Структура делового письма, особенности лексики и грамматических конструкций. Устная деловая коммуникация. Проведение деловых встреч. Участие в совещании. Участие в международной конференции. Профессиональная этика международных сообществ.

Тема 3 Научно-технический перевод

Принципы научно-технического перевода. Особенности грамматических и стилистических конструкций в научно-технических текстах. Профессионально направленный перевод. Академический перевод. Практические упражнения по научно-техническому переводу.

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине

4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации.

4.1.1. В ходе реализации дисциплины Б1.Б.05 «Иностранный язык» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

– при проведении практических занятий:

опрос (О), ролевая игра (РИ), доклад (Д);

при контроле результатов самостоятельной работы студентов:

опрос (О), контрольная работа (КР), доклад (Д)

4.1.2. Промежуточная аттестация проводится в форме зачета с оценкой, в форме ответы на вопросы и выполнения практической работы.

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся.

Типовые оценочные материалы по теме 1

Типовые вопросы опроса

1. Страдательный залог
2. Неличные формы глагола
 - ~ Infinitive: Active and Passive
 - ~ Nominative with the Infinitive
 - ~ Objective with the Infinitive
 - ~ Gerund: Active and Passive
 - ~ Participle: Form and Use
 - ~ Absolute Constructions
3. Косвенная речь
4. Найти типичные словообразовательные образцы в представленном тексте и объяснить передаваемые ими значения.

Типовые темы ролевых игр

1. Ролевая игра «Неужели вы не были в Лондоне, сэр?»
2. Ролевая игра «Звонок в техподдержку»
3. Ролевая игра «Визит рекламного агента»

Типовая контрольная работа

Ознакомьтесь с предложенным текстом на английском языке. Изложите содержание текста на русском языке и укажите содержащиеся в нем грамматические конструкции.

Типовые оценочные материалы по теме 2

Типовые вопросы опроса

1. Отличие научно-технического стиля переписки от общебытового и делового.
2. Структура делового письма, особенности лексики и грамматических конструкций.
3. Привести примеры нарушения профессиональной этики международных научно-технических сообществ.
4. Требования, предъявляемые к официальной переписке.
5. Перевод фрагмента текста

Типовые темы ролевых игр

1. Ролевая игра «Презентация нового программного продукта»
2. Ролевая игра «Встреча с контрагентом»
3. Ролевая игра «Совещание о ходе выполнения гранта»
4. Ролевая игра «Заседание секции международной конференции»
5. Ролевая игра «Звонок в редакцию»

Типовые темы докладов-презентаций

1. Презентация о ходе выполнения гранта
3. Writing a scientific CV
4. International conference participation
5. Applying for an academic position

Типовая контрольная работа

1. Составить письмо на заданную тему, связанную с научно-техническим сотрудничеством.
2. Написать типичные фразы и обороты, связанные с темами:
 - приветствие
 - обмен контактной информацией (телефон, e-mail, должность, академическая позиция)
 - обмен библиографической информацией (ссылки, публикации)
 - рассказ о деятельности организации
 - приглашение на симпозиум, совещание, конференцию

Типовые оценочные материалы по теме 3

Типовые вопросы опроса

1. Приведите примеры характерных грамматических и стилистических конструкций в научно-технических текстах.

2. Принципы научно-технического перевода.
3. Что такое академический перевод?
4. Преимущества и недостатки машинного перевода.
5. Синхронный перевод фразы.

Типовые темы докладов-презентаций

1. Принципы составления аннотаций докладов профессиональной направленности
2. Примеры типичных ошибок при переводе текстов с русского на английский язык
3. «Как я переводил текст» (обзор трудностей и найденные решения).

Типовая контрольная работа

Перевести предложенный текст устно с русского на английский язык.

4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации.

4.3.1. Формируемые компетенции

| Код компетенции | Наименование компетенции | Код этапа освоения компетенции | Наименование этапа освоения компетенции |
|-----------------|--|--------------------------------|--|
| ОПК-1 | Готовность к коммуникации в устной и письменной формах на русском и иностранном языках для решения задач профессиональной деятельности | ОПК-1.1 | Готовность к коммуникации в устной форме на русском и иностранном языках для решения задач профессиональной деятельности |

| Этап освоения компетенции | Показатель оценивания | Критерий оценивания |
|---|---|--|
| ОПК-1.1 Готовность к коммуникации в устной форме на русском и иностранном языках для решения задач профессиональной деятельности | Знать алгоритмы коммуникативного поведения в ситуациях делового общения, при публичных выступлениях, переговорах, совещаниях Способен поддерживать эффективные деловые коммуникации в устной форме | Грамотно и правильно представляет алгоритмы коммуникативного поведения в ситуациях делового общения, при публичных выступлениях, переговорах, совещаниях Грамотно проведены переговоры с потенциальным клиентом |

4.3.2 Типовые оценочные средства

Варианты практических заданий

1. Дан текст на русском языке
 - А) Переведите (устно) на английский (в точности)
 - В) Составьте резюме (на английском)
 - С) Укажите в тексте типичные грамматические конструкции (в том числе безличные)

глагольные формы), изученные в течение курса

2. Дан текст на русском языке

A) Изложите (устно) краткое содержание на английском (в виде небольшого доклада)

B) Составьте резюме текста в форме делового письма (на английском)

C) Составьте письмо в редакцию научного журнала с предложением опубликовать текст (с указанием его основной направленности и содержания, на английском)

Вопросы к зачету

1. Страдательный залог.
2. Неличные формы глагола
3. Infinitive: Active and Passive
4. Nominative with the Infinitive
5. Objective with the Infinitive
6. Gerund: Active and Passive
7. Participle: Form and Use, Absolute Constructions
8. Complex Object, Complex Subject
9. Косвенная речь
10. Словообразование (типичные словообразовательные образцы и передаваемые ими значения).
11. Имя существительное, атрибутивное употребление существительных.
12. Пунктуация (оформление цитат, пунктуация в сложных предложениях, выделение вводных конструкций).
13. Лексика: Public Relations.
14. Языковые особенности проведение деловых встреч
15. Профессиональная этика международных сообществ.
16. Принципы научно-технического перевода. Особенности грамматических и стилистических конструкций в научно-технических текстах.
17. Профессионально направленный перевод. Академический перевод.
18. «Звонок в техподдержку»
19. «Визит рекламного агента»
20. «Презентация нового программного продукта»
21. «Встреча с контрагентом»
22. «Совещание о ходе выполнения гранта»
23. «Заседание секции международной конференции»
24. «Звонок в редакцию»

Шкала оценивания

| Критерий оценки | Оценка |
|--|-------------------|
| Демонстрирует глубокие знания грамматики и лексики английского языка в объеме, необходимом для осуществления делового общения, при публичных выступлениях, переговорах, совещаниях Грамотно строит монологическую и диалогическую речь с использованием наиболее употребительных лексико- | Отлично (зачтено) |

| | |
|---|----------------------------------|
| грамматических конструкций, понимать и использовать языковой материал в устной речи Практическое задание выполнено правильно, в полном объеме, продемонстрированы знания и умения для осуществления делового общения | |
| Демонстрирует знания грамматики и лексики английского языка в объеме, необходимом для осуществления делового общения, при публичных выступлениях, переговорах, совещаниях, допускает незначительные ошибки Грамотно строит монологическую и диалогическую речь с использованием наиболее употребительных лексико-грамматических конструкций, понимать и использовать языковой материал в устной речи При выполнении практического задания допущены ошибки в употреблении лексики, продемонстрированы знания и умения для осуществления делового общения | Хорошо (зачтено) |
| При использовании грамматики и лексики в монологической и диалогической речи допущены существенные ошибки Допускает ошибки в употреблении лексики при осуществлении делового общения | Удовлетворительно (зачтено) |
| В монологической и диалогической речи допущены грубые ошибки Не может осуществить деловое общение на иностранном языке | Неудовлетворительно (не зачтено) |

4.4. Методические материалы

Промежуточная аттестация (зачет с оценкой) проходит в форме устного ответа на вопросы билета. В аудитория одновременно заходят 5-6 студентов, предъявляют экзаменатору зачетную книжку, выбирают билет и начинают готовиться. На подготовку отводится 1,5 часа. Затем по приглашению экзаменатора студент отвечает на вопросы и обосновывает правильность выполненного практического задания. При необходимости, экзаменатор может задать дополнительные вопросы по теме. Оценка озвучивается сразу после окончания ответа.

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Подготовка к семинарским занятиям

Подготовку к каждому семинарскому занятию каждый студент должен начать с ознакомления с планом семинарского занятия, который отражает содержание предложенной темы. Тщательное продумывание и изучение вопросов плана основывается на проработке текущего материала, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, рекомендованную к данной теме. Если программой дисциплины предусмотрено выполнение практического задания, то его необходимо выполнить с учетом предложенной инструкции (устно или письменно). Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса.

Результат такой работы должен проявиться в способности студента свободно ответить на теоретические вопросы семинара, его выступлении и участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ.

Работа с литературными источниками

В процессе подготовки к семинарским занятиям, студентам необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной учебно-методической (а

также научной и популярной) литературы. Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у студентов свое отношение к конкретной проблеме.

Более глубокому раскрытию вопросов способствует знакомство с дополнительной литературой, рекомендованной преподавателем по каждой теме практического занятия, что позволяет студентам проявить свою индивидуальность в рамках выступления на данных занятиях, выявить широкий спектр мнений по изучаемой проблеме.

Методические указания по выполнению заданий на аудирование

Прочитать задание и его содержание. Подчеркнуть ключевые слова. Прогнозировать, о чем может идти речь. Прослушать. Записать услышанные словосочетания и фразы на изученную тему. Не выбирать вариант только потому, что одно слово совпадает с подчеркнутым, подумать о значении всего высказывания.

Методические указания для индивидуального и группового собеседования (после прослушивания аутентичной монологической речи).

Однозначно не отвечать на вопросы. Объяснять ответы, называя причину. Использовать разные времена и глагольные формы. Применить услышанные слова, фразы и выражения, соблюдая интонацию и ударение в предложении. В группе взвесить ответы и реплики говорящих, высказать собственное мнение, не забывая приводить примеры.

6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

6.1. Основная литература.

- 1) И.Б.Короткина. English for Public Policy, Administration and Management. М: Юрайт, 2015
- 2) Левченко В.В., Долгалёва Е.Е., Мещерякова О.В. АНГЛИЙСКИЙ ЯЗЫК ДЛЯ ЭКОНОМИСТОВ . М: Юрайт, 2016
- 3) Украинец И.А. Иностранный язык (английский язык) в профессиональной деятельности – М.: IPRbooks, <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/45219.html>, 2015

6.2. Дополнительная литература.

- 4) Шпетный К.И., Калмыкова Е.И., Захарова М.А., Казанчян К.П. Английский для экономистов. Учись читать, говорить, реферировать. Учебное пособие. М.: ГИС, 2006.
- 5) Куликова О.В. Модульное пособие по английскому языку «Практический курс английского языка для экономистов-международников. Экономические модели» М.:МГЛУ, 2013
- 6) Куликова О.В. Модульное учебное пособие "Практикум по профессиональной коммуникации английского языка для студентов-экономистов старших курсов: Часть 2. Современные тенденции в мировой экономике. "Новая экономика". М.:МГЛУ, 2013
- 7) Купцова А.К., Козлова Л.А., Волынец Ю.П. АНГЛИЙСКИЙ ЯЗЫК ДЛЯ МЕНЕДЖЕРОВ И ЛОГИСТОВ. – М.: Юрайт, <http://www.biblio-online.ru/>, 2016.
- 8) Лебедев, Александр Николаевич, Гордякова, Ольга Владимировна ; РАН, Ин-т психологии. Личность в системе маркетинговых коммуникаций – М.: М. : Институт психологии РАН, 2015. - 302 с. - Библиогр.: с. 267-289. - ISBN 978-5-9270-0305-1.

6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

- 9) Куликова О.В. International Business. М.:МГЛУ, 2013
- 10) Климинская С.Л., CROSSROADS. Учебное модульное пособие по практикуму по профессиональной коммуникации английского языка для студентов старших курсов, обучающихся по направлению “Менеджмент организации” (языковой ВУЗ) – М: МГЛУ, 2014.
- 11) Панов, А.И. Иностранный язык : учебное пособие / А.И. Панов, И.О. Коробейников, В.А. Панов. - М. : Юнити-Дана, 2012. - 303 с. - ISBN 5-238-01052-4 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=117341> (02.02.2015).
- 12) Баринов В.А. Иностранный язык. Учебное пособие. М.:Инфра-М, 2013.-285с.
- 13) Положение об организации самостоятельной работы студентов федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» (в ред. приказа РАНХиГС от 11.05.2016 г. № 01-2211). http://www.ranepa.ru/images/docs/prikazy-ranhigs/Pologenie_o_samostoyatelnoi_rabote.pdf

6.4. Интернет-ресурсы.

- 14) www.economist.com
- 15) www.bbc.co.uk
- 16) news.bbc.co.uk
- 17) www.cnn.com
- 18) www.forbes.com
- 19) www.bloomberg.com
- 20) www.rbcdaily.ru
- 21) www.vedomosti.ru
- 22) www.kommersant.ru
- 23) www.russiatoday.com
- 24) Museum of Modern Art (МомА), официальный сайт <http://www.moma.org>
- 25) Museum fuer Moderne Kunst, официальный сайт <http://www.mumok.at>
- 26) Musee d'Orsay, официальный сайт <http://www.musee-orsay.fr>
- 27) Вашингтонская галерея, официальный сайт <http://www.nga.gov>
- 28) Галерея Тейт, официальный сайт <http://www.tate.org.uk>
- 29) Галерея Барбикан, официальный сайт <http://www.barbican.org.uk>
- 30) Музей Метрополитан, официальный сайт <http://www.metmuseum.org>
- 31) Виртуальный гид по Государственному Русскому музею <http://rmtour.ru/rus>

7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

Для обеспечения обучения студентов по дисциплине «Иностранный язык» Академия располагает следующей материально-технической базой:

- помещениями для проведения семинарских и практических занятий, оборудованными учебной мебелью;
- библиотеку, имеющую рабочие места для студентов, оснащенные компьютерами с доступом к базам данных и сети Интернет;

- компьютерными классами.

Информационные технологии, программное обеспечение и справочные системы

www.processconsulting.ru –сайт компании Процесс Консалтинг, которая работает в области анализа и оценки стратегических программ.

<http://www.eval-net.org> –Международная сеть «Оценка программ», международная ассоциация анализа и оценки коммерческих и социальных программ и проектов.

<http://www.eur.ru> – образовательный интернет-портал по экономике и управлению предприятием.

<http://stplan.ru> – информационный сайт, посвященный проблемам стратегического анализа, управления и планирования.

<http://www.worldbank.org/OED/> – сайт Мирового банка, посвященный инструментам анализа и оценки программ и проектам.

Официальный сайт Министерства Культуры Российской Федерации <http://mkrf.ru>

Официальный сайт «Фонд Петра Кончаловского»: <http://www.pkonchalovsky.com>

Информационный портал Газетару <http://www.gazeta.ru>

Информационный портал Коммерсант <http://www.kommersant.ru>

Программное обеспечение:

- операционная система не ниже MS Windows 7;
- подключение к глобальной сети Интернет;
- пакет Microsoft Office 2016 и выше, включая издательскую систему MS Publisher;
- графический пакет Corel Draw X 4 и выше;
- программа векторной графики Adobe Illustrator CS 5 и выше;
- программа растровой графики Adobe Photo Shop CS 5 и выше;
- программа анимации растровых изображений Adobe After Effects;
- программа захвата изображения с экрана CamStudio или её эквивалент;
- программа нелинейного видеомонтажа Adobe Premier Pro или её эквивалент;
- сетевой ресурс TinEye;
- конвертор видео XviDPSP версии 5.0 и выше;
- программа флеш-анимации Adobe Flash 8 и выше, или Swish Max 5.0 и выше;
- САПР AutoCad.

Материалы для выполнения практических работ

China Becomes Tougher For MNCs, But All Is Not Lost

What started off as crackdown on corruption in China has morphed into a far wider anti-trust campaign that has spread to sectors including technology, pharmaceuticals and automotive, affecting some of the biggest names in [business](#).

In the past, foreign companies with China operations had to be more careful of international laws such as the US Foreign Corrupt Practices Act, written into law in 1977 but still very much active, or the more recent—and more extensive—UK equivalent, the Bribery Act of 2010. But even though foreign governments have increasingly been looking to cooperate with China in these areas, firms arguably have more to fear from China's own rules.

In 2009, British-Australian mining conglomerate [Rio Tinto](#) saw four Shanghai-based employees arrested, including Australian citizen Stern Hu. While there were initially charges of espionage and stealing state secrets, Hu was convicted of bribery and corruption, and is currently serving a 10-year sentence.

If that case, and its outcome, was shocking at the time, no one would be surprised if another scandal blew open today. The umbrella under which MNCs might get trapped now stretches far and wide, taking in not just corruption and bribery, but [price gouging, anti-trust concerns, security issues and general health and safety](#). [A scandal-filled corruption case at GlaxoSmithKline](#) saw two foreign investigators jailed in August, while in recent weeks [Microsoft](#) MSFT -1.06% has received unscheduled visits from the State Administration of Industry and Commerce ([SAIC](#)) at its various China offices. Other recent cases include 12 Japanese auto parts and ball-bearing makers receiving fines of \$200 million for price manipulation and monopolistic activities, while Qualcomm President Derek Aberle has been summoned repeatedly by the National Development and reform Committee (NDRC) over the past few months.

The situation has deteriorated so quickly that [one anonymous business executive described it as “silly season”](#).

The American Chamber of Commerce's annual [Business Climate Survey for China](#) found 60% of respondents felt foreign business was less welcome than before, up from 41% a year earlier. Meanwhile, about half thought foreign firms were being targeted in recent pricing or anti-corruption campaigns, echoing recent comments from the European Union Chamber of Commerce in China which said multinationals are finding it more difficult to operate in China.

But all is not lost. Simply put, though, foreign corporations must adapt to the changing landscape.

[Teng Bingsheng](#), Associate Dean and Associate Professor of Strategic [Management](#) at CKGSB, says that [dealing with increased regulatory scrutiny is very hard for MNCs to avoid](#).

But for some market leaders, keeping a low profile can be easier said than done, especially in sectors where one or two multinationals dominate. Teng's advice is to build a network. “Involve some powerful local Chinese partners in some peripheral areas in order to build a political foundation. I don't necessarily recommend an overall partnership, since they would be better off with a well-placed approach in specific areas. Have a partnership in marketing or R&D and develop a perception that you are working closely with Chinese firms, but in reality you will not give away anything that is sensitive.”

Navigating the regulatory minefield is just one challenge of doing business in China. Teng says multinationals must have better control of their China operations by taking back aspects of

the business that previously would have been outsourced. “You want to make sure that you control the value chain and know what is going on to be able to offer the value that you want to,” he says.

His tips for survival focus on a company’s core strengths: “Multinationals need to be very careful with their intellectual property (IP) because this is probably their single most important asset in China. But they also need to involve some local partners, so that their IP can meet local needs better. Some multinationals might have the best technology, but that doesn’t always translate to the best product for the market.” But Teng is positive about the improvements made in this area, saying, “IP protection is slowly getting better. It is still a concern for multinationals but it may not be number one, which it used to be.”

Clearly, all is not lost. MNCs just need to be smart about how they frame their strategies for China. And, of course, they still need to play by the rules.

Как вести бизнес на Ближнем Востоке и в Африке

Инвестиционный бизнес в странах Ближнего Востока и Африки требует четкого понимания геополитических особенностей. Например, в то время как региональные СМИ практически не освещали смерть принца Наифа бин Абд аль-Азиза, наследника короля Саудовской Аравии — страны, являющейся крупнейшим мировым производителем нефти, на Западе подобное событие имело бы большой резонанс. Однако события «арабской весны», занимавшие тогда внимание общественности, отчасти объясняют низкий уровень регионального интереса к вышеупомянутому событию.

Этот пример показывает, почему точная оценка региональных проблем имеет столь большое значение для достижения своих стратегических целей глобальными компаниями. Бизнес в странах Ближнего Востока и Африки требует более серьезного, чем в любом другом регионе мира, осмысления целого ряда культурных и политических особенностей.

Помимо универсальных факторов, влияющих на ведение деловых операций иностранными компаниями, следует учитывать еще и уникальные. Например, большое количество финансовых продуктов разработано в соответствии с законами шариата — это дань принципам ислама. Местным фондам запрещено инвестировать капитал в компании по производству алкоголя или, например, продуктов, содержащих свинину.

Для функционирования каждого фонда необходимо получение фетвы, своеобразного шариатского разрешения, однако не все исламские инвесторы ей подчиняются. Таким образом, ваш фонд может быть поддержан инвестором из Саудовской Аравии, в то время как в Катаре на его деятельность будет наложен запрет.

Региональные рынки капитала остаются слабыми с точки зрения ликвидности, что вкупе со сложностью финансовых инструментов затрудняет работу не только портфельных инвесторов, но и профессиональных финансовых институтов.

Рынку Африки, например, еще предстоит пройти длинный путь развития, чтобы быть в достаточной степени готовым к продуктам с фиксированной доходностью и CDS-продуктам, предлагаемым «ВТБ Капиталом», хотя уже есть свидетельства растущего спроса на них. На Ближнем Востоке и вовсе нет рынка деривативов, несмотря на то что многие представители финансового сообщества приветствовали бы его создание, поскольку это положительно повлияло бы на обеспечение стабильности рынка, что немаловажно для профессиональных инвесторов.

Еще одной областью, в которой понимание особенностей рынка является жизненно важным, является законодательная и нормативно-правовая база. Применимость правовых

основ успешного бизнеса в Европе, на Ближнем Востоке еще только изучается, остается много спорных моментов в таких областях, как обеспечение исполнения договорных обязательств, например, стандартных условий ISDA. Отсутствие судебных прецедентов в первую очередь означает, что суды помимо рассмотрения фактов относительно каждого конкретного случая часто полагаются на местные традиции.

В Африке особой проблемой по-прежнему является коррупция. И хотя ситуация меняется в лучшую сторону, коррупция представляет собой проблему для фирм, штаб-квартиры которых находятся в западных странах и где помимо соблюдения внутренних правил поддерживается безукоризненное соответствие мировым стандартам и правилам, установленным ООН и OFAC.

Наконец, культурные аспекты ведения бизнеса. На Ближнем Востоке залогом успешного бизнеса всегда выступали доверие и дружба. Отсутствовала необходимость идентификации, проверки наличия у сотрудника необходимых для того или иного действия полномочий. С появлением различных антикоррупционных законов такого рода проверки стали обязательными. И хотя теперь это общепринятая норма ведения бизнеса, сокрытие такой информации — частое явление, особенно если речь идет о так называемых родственных связях (семейное управление бизнесом).

Ведение бизнеса в странах Ближнего Востока и Африки — дело нелегкое, но чрезвычайно перспективное. На самом деле принципы ведения бизнеса совпадают с теми, что действуют при проникновении на любые развивающиеся рынки.

Во-первых, потратьте время на анализ рынка и целевой аудитории. Африка не Ближний Восток, и наоборот. Каждая из стран Ближнего Востока также имеет свою специфику. Выверенная стратегия позволит сэкономить средства и обеспечить компанию такими ресурсами, как местный человеческий капитал.

Во-вторых, рассмотрите возможность объединения с местным партнером. На рынках, где успех в значительной степени зависит от дружественных отношений, хороший местный партнер обеспечит вас деловыми контактами на годы вперед. Это также даст вам доступ к эксклюзивной информации и поможет сориентироваться в различных особенностях рынка. При заключении сделки с местным партнером важно, чтобы обе стороны имели четкое представление о взаимных ожиданиях, а процесс их взаимодействия, будучи организованным на должном уровне, был непрерывен и предельно прозрачен.

В-третьих, наймите сильного адвоката. Правовая среда в каждой стране своя и далеко не во всех транспарентна. Консультации опытных юристов очень важны.

И наконец, залогом успеха является участие вашей компании в развитии местного рынка. Ваше руководство и сотрудники должны не только строить долгосрочные стратегические отношения с ключевыми лицами, принимающими решения, но и с самого начала участвовать в развитии рынка — тогда вы получите заветное преимущество первопроходца.

Транснационализация производства и капитала

Процессы транснационализации производства и капитала, выражением которых стали транснациональные корпорации, являются основой и движущей силой современной глобализации мировой экономики. Одновременно глобализация ведет к возникновению экономической взаимозависимости государств, в результате чего происходит постепенное разрушение национального экономического государственного суверенитета и появление

новых наднациональных экономических образований — глобальных корпораций — транснациональных управленческих структур.

Господство в мировом хозяйстве нескольких сотен крупнейших компаний-гигантов приводит к тому, что основные пропорции мирового производства и сбыта находятся под воздействием экономической политики этих компаний. Важнейшим средством такого воздействия выступает согласование политики капиталовложений между несколькими фирмами-гигантами, которые фактически определяют развитие важнейших отраслей мирового хозяйства.

Особенность современных ТНК заключается в том, что ими исповедуется в некотором смысле «двойной стандарт»: с одной стороны, ТНК кровно заинтересованы в дальнейшей либерализации и демократизации мирового экономического пространства, с другой, — законы свободного рынка, действующие в глобальном масштабе, не работают внутри ТНК, где фактически реализуется плановое хозяйство, устанавливаются внутренние цены, определяемые стратегией корпорации, а не рынком. Данное противоречие характерно и для процесса глобализации, движущей силой которого, с одной стороны, является либерализация и интернационализация, а, с другой, — желание перераспределения сфер экономического влияния и установления нового экономического порядка в мире.

Деятельность транснациональных корпораций тесно связана с интересами государств их происхождения. Как правило, цели стран происхождения ведущих транснациональных компаний имеют ярко выраженную национально-эгоистическую окраску, а именно: обеспечение высокого уровня жизни своих граждан и укрепление мощи и авторитета своего государства на мировой арене. Подобная ситуация способствует развитию одностороннего глобализма, трактуемого данными странами исключительно в собственных интересах. Однако, усиливающаяся с каждым новым переходом глобализации на более высокий уровень своего развития взаимозависимость государств должна в конечном счете свести на нет надежды ряда стран установить новый экономический порядок, отвечающий их имперским амбициям.

В ходе достижения каждым отдельным государством своих целей между ним и остальным миром возникают противоречия, связанные с борьбой за ограниченные топливные, сырьевые, трудовые ресурсы. Особо важное значение при этом приобретает глобальное соперничество за рынки сбыта. Таким образом, глобальная экономика становится ареной разрешения межгосударственных экономических конфликтов, из чего можно сделать вывод о том, что фундаментальные интересы государств и базирующихся на их территории транснациональных корпораций объективно совпадают, поскольку транснациональные корпорации позволяют государствам их базирования получать доступ к ресурсам других стран. Кроме того, размещающие свое производство за рубежом транснациональные компании избавляют свои государства от необходимости преодолевать протекционистские барьеры в случае их введения.

Транснациональные корпорации укрепляют позиции своего государства на территории других стран, создавая там анклавы своей собственности в виде филиалов и дочерних предприятий. Такая система собственности за рубежом обеспечивает реальное международное влияние государства.

Однако, рост экономической мощи ТНК неизбежно влечет за собой усиление глобального политического влияния корпораций на мировой арене и соответственно ослабление политической власти правительств государств.

Современные модели менеджмента

Менталитет народа, проживающего в определенной стране, влияет на традиции, устои, характерные свойства коммуникации на территории государства, а также особенности управления этим народом. Сегодня экономические связи между государствами настолько переплетены, что рассматривать с точки зрения особенностей менталитета и управления можно одновременно несколько стран. Тем более, если они соседствуют на карте, тесно друг с другом взаимодействуют и объединены между собой экономическими договорами и обязательствами. Модель менеджмента, обобщившая опыт руководства сразу нескольких европейских государств, получила название европейской модели менеджмента.

Характеристики европейской модели менеджмента значительно отличаются от других аналогичных моделей, сложившихся в США и Японии более жестким подходом к управлению персоналом. В некоторых странах Европы, таких как Великобритания, Голландия, Норвегия и Швеция, развивались принципы менеджмента, при которых не только высшее, но и среднее звено сотрудников может принимать участие в решении вопросов управления предприятием. Вопрос поведения людей в коллективе сыграл немалую роль в развитии менеджмента в Европе. То есть человек социальный интересовал европейских менеджеров гораздо больше, чем человек индивидуальный. Денежное вознаграждение, по мнению основоположников менеджмента в Европе, не единственный фактор, мотивирующий человека к работе. Усилия во многих случаях определяются психологическими мотивами человека, от которых зависит его поведение. Грамотное целеполагание и наличие достаточного количества информации ведут к принятию обоснованных и взвешенных профессиональных решений.

Развитие менеджмента в Западной Европе приходится на послевоенное время. Ведь именно тогда принимались наиболее важные и значимые управленческие решения, связанные с восстановлением экономики, промышленности, сельского хозяйства и т. д. У истоков европейской модели менеджмента стоят англичане, хотя роль других стран Западной Европы в этом вопросе тоже умалять нельзя. Так, например, в Германии было впервые введено в обращение такое понятие об административном работнике, как «идеальный тип» или «бюрократ». То есть, развитие менеджмента в Европе — заслуга сразу нескольких государств. Лучшие принципы управления людьми, разработанные в каждой стране, положены в основу современной европейской модели менеджмента. Такие имена, как Макс Вебер, Андре и Эдуард Мишлен, Ричард Фэлк, Мюрдаль заняли свои законные места в истории науки об управлении людьми.

Сегодня модель менеджмента, созданная в Европе, применяется в управлении предприятиями во всех частях света. Сравнительный анализ европейской, американской и японской моделей, так непохожих друг на друга еще 100 лет назад, в современном разрезе (в условиях глобализации) показывает, что они достаточно близки друг к другу. А потому применимы на разных континентах, в условиях работы с совершенно разными людьми. Переплетаясь с другими моделями, европейская управленческая концепция легла в основу новых теорий управления предприятиями и людьми. В частности, русская модель менеджмента, которая только проходит свое становление, имеет в том числе и европейские корни.

Современные тенденции интеграции мировой экономики

Экономическое развитие региона в условиях современного мира немыслимо без обеспечения интеграции мировую экономику. Набор различных факторов, и прежде всего научно-технический прогресс, позволяют отдельным территориям получать значительные выгоды от специализации на производстве определённых продуктов. Важнейшей составляющей процесса углубления международного разделения труда является международное движение капитала, в особенности той его части, которая непосредственно направлена на рост производственных мощностей в реальном секторе экономики, т.е. прямых иностранных инвестиций.

Заметим, что в случае если страна (регион) направляет свои основные усилия на привлечение частных инвестиций, а не финансовой помощи (трансфертов из федерального бюджета), то это способствует формированию долгосрочных факторов роста на территории реципиента. В то же время “выбивание помощи” может превратиться в процесс, аналогичный поиску ренты, со схожими негативными последствиями. Кроме того, привлечение финансовых ресурсов, не подкреплённое ростом объёмов производства, приводит к росту реального валютного курса и инфляции, что опять же негативно отражается на конкурентоспособности страны (региона).

В соответствии с классификацией, используемой международными экономическими организациями, в частности ЮНКТАД, иностранные инвестиции принято подразделять на прямые, портфельные и прочие. Под прямыми иностранными инвестициями подразумеваются инвестиции, сделанные юридическими и физическими лицами, контролирующими не менее 10% уставного (складочного) капитала предприятия. Формы прямых инвестиций: взносы в уставный капитал, получение кредитов от зарубежных совладельцев предприятия, реинвестирование прибыли, финансовый лизинг.

Примечательно, что рост объёмов прямых иностранных инвестиций в развивающиеся страны и страны с переходной экономикой в абсолютном и относительном выражении незначителен, следовательно, предположение, что рынок иностранного капитала является рынком продавца, а не покупателя, выглядит вполне обоснованным. Но раз мы ведём речь о “рынке” иностранных инвестиций, следовательно, возможно применение концепции маркетинга к управлению процессом привлечения инвестора. В самом деле, с одной стороны, привлечение инвестиций представляет собой процесс обмена инвестиционного климата на капитал, иначе говоря, страны, регионы, предприятия выступают “продавцами” условий вложения средств и на этой основе вынуждены конкурировать за покупателя-инвестора; с другой стороны, маркетинг представляет собой научную дисциплину, изучающую процесс обмена и дающую практические рекомендации по его оптимизации, следовательно, он обязательно должен быть органически встроен в процесс привлечения иностранного капитала. От этого зависит не только текущее положение реципиента, но и его будущая конкурентоспособность.

Концепция территориального маркетинга уже достаточно давно разрабатывается западными маркетологами, однако в России она только начинает своё становление. Новизна данной концепции заключается в том, что регион предстаёт не как административно-территориальное образование, но как субъект экономической деятельности, удовлетворяющий потребности других лиц: резидентов и нерезидентов, - с целью роста собственного благосостояния. По определению, территориальный маркетинг – это маркетинг в интересах территории, ее внутренних субъектов, а также внешних субъектов, во внимании которых заинтересована территория. Объектом маркетинга может выступать

как территория в целом, так и отдельные товары, услуги и т.д. Субъекты маркетинга могут быть внешними для региона и внутренними. Более продуктивным является подразделение субъектов на ресурсы территории, потребителей, влияющих лиц. К ресурсам территории относятся рабочая сила, предприятия. Управление маркетингом территории осуществляют органы власти — непосредственно, либо через специально созданное агентство экономического развития. Также в процессе продвижения территории участвуют локальные агентства развития, туристические агентства, спортивные федерации и другие субъекты, стремящиеся привлечь внимание к региону.

Выделяется четыре крупных рынка покупателей региональных товаров и услуг: приезжие, жители и работающие по найму; отрасли экономики; инвесторы; внешние рынки. Преследуя цель привлечь прямые иностранные инвестиции, региону следует сосредоточиться на двух последних целевых рынках. Маркетинг внешних рынков необходим, в первую очередь, для роста бизнеса иностранного инвестора как одного из основных инструментов привлечения инвестиций.