

Arkadiusz Malkowski, Agnieszka Malkowska¹

PRZEDMIOT: ZARZĄDZANIE MIĘDZYNARODOWE W NAUCZANIU MENEDŻERÓW W STREFIE PRZYGRANICZNEJ

SUBJECT INTERNATIONAL MANAGEMENT IN MANAGERS' TEACHING IN BORDER ZONE

Katedra Marketingu, Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny w Szczecinie
ul. Żołnierska 47, 71-210 Szczecin, e-mail: arkadiusz.malkowski@zut.edu.pl

¹ Katedra Gospodarki Światowej i Transportu Morskiego, Uniwersytet Szczeciński w Szczecinie
ul. Cukrowa 8, 71-004 Szczecin, e-mail: agnieszka.malkowska@wzieu.pl

Summary. Present world economy is more and more compiled area connections economic, social and political. The knowledge of international economy and the international management is basic of the education of the present managers. The article presents advisability of education in range of the Internationalizing the present economy, and the specific of border zone, causes that the economy students, must the international market know. The "International Management" is designed for high performing individuals with an entrepreneurial spirit who want an innovative and challenging business program.

Słowa kluczowe: ekonomia międzynarodowa, zarządzanie międzynarodowe.

Key words: international economy, international management.

WSTĘP

Współczesna gospodarka światowa wiąże się z coraz bardziej skomplikowanymi powiązaniem gospodarczymi, społecznymi i politycznymi między pojedynczymi podmiotami gospodarczymi (przedsiębiorstwami), przedsiębiorstwami międzynarodowymi (trans- i wielo-narodowymi), gospodarkami narodowymi oraz formami ugrupowań międzynarodowych i organizacjami międzynarodowymi, regionalnymi i o charakterze światowym (Malkowski i Pawlak 2007). Wiedza z zakresu ekonomii międzynarodowej i zarządzania międzynarodowego staje się więc podstawowym, niezbędnym, elementem wykształcenia współczesnego menedżera.

Od współczesnych kadr menedżerskich wymaga się umiejętności bezproblemowego poruszania się w coraz bardziej skomplikowanych zagadnieniach ekonomii międzynarodowej, finansów międzynarodowych, a także zarządzania na rynkach międzynarodowych. Teza ta jest aktualna ze względu na coraz silniejsze procesy globalizacyjne, zacierające wyraźne różnice między rynkami krajowymi i międzynarodowymi, a jednocześnie wymusza poszukiwanie tych różnic i ich wykorzystywanie do poprawy konkurencyjności przedsięwzięć realizowanych na rynkach międzynarodowych.

Wspomniane procesy w specyficzny sposób dotyczą obszarów przygranicznych, które ze względu na swój charakter są obszarami styku różnych kultur organizacyjnych, mentalności czy pomostami łączącymi rynki i gospodarki państw podzielonych granicami.

Dotychczas obszary przygraniczne były postrzegane jako obszary skazane na marginalizację ze względu na oddalenie od centrów decyzyjnych oraz historyczne uwarunkowania, które wpływały na burzliwą często historię. Niewątpliwie obserwacja wielu obszarów przygranicznych potwierdza tę tezę, zważywszy na niekorzystne zjawiska ekonomiczne, które często kumulują się na obszarach przygranicznych. Nietrudno się z tym zgodzić, obserwując procesy depopulacyjne, stające się coraz większym problemem wschodnich obszarów Niemiec¹, czy strukturalne bezrobocie i coraz silniejsze tendencje marginalizacyjne, charakteryzujące wiele obszarów po polskiej stronie granicy.

Jednocześnie coraz częściej wskazuje się także, że proces znoszenia granic i otwierania się gospodarek na kontakty z partnerami z innych krajów staje się czynnikiem sprawczym rozwoju wielu regionów. Wynika to z charakteru współczesnych procesów globalizacyjnych, powodujących nasilenie się coraz większej zależności obszarów peryferyjnych od obszarów centralnych (Dembiński 2001). Co więcej, można zaryzykować tezę, iż współcześnie dzięki wykorzystaniu unikatowych często czynników produkcji, a przede wszystkim w wyniku zjawiska synergii, na skutek połączenia potencjałów dwóch państw, obszary peryferyjne mają szansę stać się obszarami rdzeniowymi. Będzie to możliwe dzięki wzrostowi konkurencyjności regionów przygranicznych, czyli osiągnięciu przez nie zdolności do odniesienia sukcesu w gospodarce rynkowej (Winiarski 1999).

Wzrost konkurencyjności regionu jest możliwy dzięki uzyskaniu przewagi w jakości kapitału intelektualnego, który odgrywa coraz istotniejszą rolę w budowaniu podstaw trwałego rozwoju społeczno-gospodarczego. Chcąc, aby regiony do tej pory uznawane za marginalne mogły rozwijać się szybciej od innych i aby wykorzystaly stojące przed nimi możliwości, należy docenić znaczenie dla gospodarki regionu gruntownego i rzetelnego przygotowania młodych kadr. Współcześni przedsiębiorcy, menedżerowie, w szczególności zamierzający związać swoją przyszłość ze strefą przygraniczną, muszą zostać wyposażeni w możliwie najlepszą wiedzę, także z zakresu zarządzania międzynarodowego. Dostrzegając te tendencje, a także starając się ciągle dostosowywać ofertę kształcenia do zmieniających się wymagań rynku pracy, należy wprowadzać do kanonu przedmiotów ekonomicznych, wykładanych na uczelniach wyższych, zagadnienia w większym stopniu odnoszące się do ekonomii międzynarodowej, w tym do zarządzania międzynarodowego.

MATERIAŁ I METODY

Nauka o zarządzaniu międzynarodowym należy do najbardziej dynamicznie rozwijających się dziedzin teorii i praktyki ekonomii. Wyodrębnienie tego zagadnienia z teorii zarzą-

¹ Bardzo ciekawe wnioski zawarte są w pracy Glock (2006), poświęconej tzw. kurczącym się miastom. Problem ten jest jednym z najszerzej obecnie dyskutowanych w literaturze niemieckiej; w sposób bezpośredni i pośredni dotyka obszarów przygranicznych. Autorka wskazuje, iż na skutek przekształceń gospodarczych i gwałtownego odpływu mieszkańców miasta wschodniemieckie zaczęły „kurczyć się” w niespotykanym dotychczas tempie. Zjawiska te w podobnym stopniu dotyczą także obszarów po polskiej stronie. Przykładowo Szczecin jest wymieniany jako jedno z miast w Polsce najbardziej dotkniętych procesami depopulacyjnymi.

dzania jest ściśle powiązane z przemianami dokonującymi się na rynkach światowych, w tym przede wszystkim z procesem globalizacji, a także z coraz silniejszymi tendencjami integracyjnymi występującymi na poziomie przedsiębiorstw. W zarządzaniu międzynarodowym chodzi o świadome przyjęcie przez zarządzających określonej (międzynarodowej) perspektywy – z punktu widzenia własnej firmy (Kozłowski 1999).

Współcześni menedżerowie odpowiadają za powiązanie i koordynację różnych zasobów dla osiągnięcia celów organizacji. Dokonują tego, pełniąc 4 podstawowe funkcje (lub działania) kierownicze: planowania i podejmowania decyzji, organizowania, przewodzenia, tj. kierowania ludźmi i motywowania ich oraz kontrolowania (Griffin 2004). Stawiane przed nimi wyzwania mają współcześnie bardzo często charakter międzynarodowy. W związku z tym celowe jest wyodrębnienie z całego nurtu nauk o zarządzaniu zarządzania międzynarodowego jako niezwykle ważnego elementu współczesnego podejścia do zasad funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku, którego globalizacja jest jedną z najistotniejszych determinant w otoczeniu zewnętrznym przedsiębiorstw. Firmy angażują się w różnorodne operacje międzynarodowe: eksport produktów, import surowców i podzespołów, licencje, franchising, kontrakty na wytwarzanie inwestycje zagraniczne itp. Nikt dzisiaj nie może być obojętny na wyzwania globalizacji. Nawet przedsiębiorstwa działające w skali lokalnej, polegające wyłącznie na krajowych dostawcach, także stykają się z konkurencją zagraniczną (Rozkwitalska 2007).

Globalizacja współczesnej gospodarki jest zjawiskiem, w związku z którym kształcenie kadr menedżerskich jest bardzo ważne. Proces burzliwych zmian w gospodarce światowej wymusza zajęcie się tym problemem i przygotowanie młodych kadr na zetknięcie się z nowymi wyzwaniami. Wyodrębnienie zarządzania międzynarodowego jako samodzielnej dyscypliny naukowej stało się konieczne w związku z pogłębiającym się procesem umiędzynarodawiania gospodarek. Jako stosunkowo nowa dyscyplina nauk ekonomicznych podlega ono ciągłym przeobrażeniom, co jest związane, przede wszystkim, z dynamiką procesów gospodarczych na globalnym rynku. Można stwierdzić, iż rozwijanie tej dyscypliny naukowej jest tym bardziej niezbędne, im bardziej zaawansowany i złożony staje się proces umiędzynarodawiania przedsiębiorstw. Przyjmując, że zarządzanie międzynarodowe to zarządzanie przedsiębiorstwem, w którym poprzez decyzje gospodarcze prowadzi się działalność wykraczającą poza rynek krajowy, należy stwierdzić, że jest to dziedzina wiedzy ekonomicznej, która w najbliższych latach powinna się niezwykle dynamicznie rozwijać.

Globalizacja działalności firmy wymusza także nowe podejście do roli kadry zarządzającej w poszukiwaniu miejsca firmy na konkurencyjnym rynku, a także w organizacji działań samego przedsiębiorstwa. Funkcjonowanie na zróżnicowanych rynkach, często w odmiennych warunkach kulturowych, powoduje, że wprowadzenie standardów zarządzania międzynarodowego odgrywa fundamentalną rolę w rozwoju firmy. Jednak, aby poznać tę rolę, trzeba też poznać podstawowe zasady i formy związane z kierowaniem i organizacją pracy kierowniczej w kontekście międzynarodowym.

Do problemów zarządzania międzynarodowego można zaliczyć kwestie analizy otoczenia międzynarodowego, nacisk na zarządzanie na styku kultur, w tym zarządzanie wielokulturowym personelem, opracowywanie strategii międzynarodowej oraz tworzenie struktur organizacyjnych dla operacji międzynarodowych (Rozkwitalska 2007). Wiedza w tym zakre-

się pozwala na wykorzystanie szans, jakie niesie ze sobą umiędzynarodowienie gospodarki, przy jednoczesnym zrozumieniu wszelkich zagrożeń. Kluczowym słowem w tych rozważaniach jest właśnie słowo „wiedza”. Zarządzanie międzynarodowe można bowiem potraktować jako zjawisko, w którym uzyskaną wiedzę z zakresu funkcjonowania firmy w konkurencyjnym otoczeniu przenosi się na zdecydowanie szerszy wymiar międzynarodowy, w którym – poza tradycyjnymi czynnikami wpływającymi na funkcjonowanie przedsiębiorstwa – trzeba wziąć pod uwagę uwarunkowania polityczne i kulturowe o charakterze międzynarodowym.

Integracja Polski ze strukturami Unii Europejskiej i pogłębiające się procesy współpracy transgranicznej, a przede wszystkim postępujące procesy globalizacyjne w gospodarce światowej były niezwykle ważnym impulsem do zmiany podejścia do kształcenia menedżerów. Współczesna ekonomia międzynarodowa wymusza od ekonomisty wykazania się gruntowną wiedzą oraz umiejętnościami z zakresu zarządzania międzynarodowego. Dlatego wychodząc naprzeciw postulatom płynącym z zachodniopomorskiego, europejskiego oraz światowego rynku pracy, Katedra Międzynarodowych Stosunków Gospodarczych i Handlu Zagranicznego Zachodniopomorskiego Uniwersytetu Technologicznego zaoferowała studentom nowe specjalności, tj. międzynarodowe stosunki ekonomiczne i handel zagraniczny, oraz przedmioty, które studenci mogą dowolnie wybierać w trakcie studiów.

Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie przedmiotu: zarządzanie międzynarodowe jako niezbędne w kształceniu kadry menedżerskiej.

Przedstawione konkluzje są wynikiem obserwacji oraz wywiadów przeprowadzonych ze studentami kierunku: zarządzanie, którzy w roku akademickim 2009 / 2010 po raz pierwszy uczestniczyli w zajęciach z tego przedmiotu. Program przedmiotu: zarządzanie międzynarodowe jest realizowany w Katedrze Międzynarodowych Stosunków Gospodarczych i Handlu Zagranicznego na Wydziale Ekonomicznym Zachodniopomorskiego Uniwersytetu Technologicznego w Szczecinie. Jest to przedmiot do wyboru, oferowany studentom kierunku: zarządzanie. Jest realizowany w ramach 30 h wykładów i kończy się zaliczeniem na ocenę. W ramach prowadzonych zajęć studenci mają szansę uzyskać 3 punkty ECTS. Przedmiot dotyczy kandydatów zainteresowanych funkcjonowaniem przedsiębiorstw na rynku międzynarodowym. Podstawową zaletą tego przedmiotu jest przygotowanie studenta do działań na konkurencyjnym rynku, w warunkach bardzo dynamicznego procesu umiędzynarodawiania przedsiębiorstw. Uczestnictwo w zajęciach z zarządzania międzynarodowego umożliwia zdobycie wiedzy i umiejętności niezbędnych do sprawnego działania w wielu sferach życia gospodarczego. Omawiane podczas wykładów treści dostosowane są do potrzeb ludzi przedsiębiorczych, chcących aktywnie włączyć się w procesy globalizacji.

Program specjalności, w ramach której jest realizowany przedmiot: zarządzanie międzynarodowe, kształtuje umiejętności pozwalające na aktywne uczestnictwo w procesie zarządzania różnymi typami organizacji. Student zdobywa szeroką i pogłębioną wiedzę z zakresu zarządzania biznesem międzynarodowym, finansów międzynarodowych i marketingu.

Celem prowadzących zajęcia z zakresu zarządzania międzynarodowego jest przede wszystkim przekazanie słuchaczom specjalistycznej wiedzy, a zarazem kompetencji pozwa-

lających na sprawne zarządzanie przedsiębiorstwem funkcjonującym na rynkach międzynarodowych.

Głębokie przemiany społeczne i strukturalne w wymiarze globalnym silnie determinują wszystkie podejmowane działania i sfery życia. Zmiany te w dużym stopniu dotyczą zatrudnienia i rynków pracy. Od współczesnych wysoko wykwalifikowanych pracowników oczekuje się przede wszystkim mobilności oraz umiejętności adaptacji do zmieniających się warunków, w tym także do uwarunkowań związanych z funkcjonowaniem na zróżnicowanych rynkach.

W perspektywie międzynarodowej kształcenie jest coraz częściej postrzegane jako kluczowy czynnik tworzenia konkurencyjności. Według amerykańskiego Ministerstwa Nauki 60% nowych rodzajów prac, wykonywanych w XXI wieku, będzie wymagało umiejętności, które obecnie posiada jedynie 20% pracowników (Before it's too late, cyt. za: Matusiak i in. 2009).

Jedną z podstaw budowania gospodarki opartej na wiedzy jest edukacja. Mimo że dostęp do edukacji w ciągu ostatnich dekad na świecie, a także w naszym kraju znacznie się zwiększył, wiele analiz wskazuje na niedobór wykwalifikowanych pracowników, co może być postrzegane jako hamulec rozwoju społeczno-gospodarczego. Według autorów opracowania „Foresight kadr nowoczesnej gospodarki” (Before it's too late, cyt. za: Matusiak i in. 2009) następna dekada będzie się charakteryzowała wzrostem popytu na wysoko kwalifikowaną i elastyczną kadrę oraz stanowiskami pracy wymagającymi unikatowych umiejętności.

Przystępując do realizacji nowego przedmiotu, zdecydowano o potrzebie zbadania opinii studentów na temat ich oczekiwań dotyczących umiejętności i wiedzy, jaką spodziewają się uzyskać, uczęszczając na zajęcia, a także motywów, jakimi kierowali się, wybierając z bogatej oferty zajęć dodatkowych, oferowanych przez Wydział, zajęcia z zarządzania międzynarodowego. W tym celu przeprowadzono wywiady wśród uczestników zajęć, których wybrane wyniki przedstawiono w dalszej części opracowania. Realizacji celu tego opracowania służyły także wyniki badań prowadzonych w ramach projektu „Foresight kadr nowoczesnej gospodarki” oraz narodowego programu „Foresight Polska 2020”.²

WYNIKI I DYSKUSJA

Rok akademicki 2009 / 2010 był pierwszym rokiem, w którym studentom Wydziału Ekonomicznego ZUT zaproponowano możliwość studiowania zagadnień związanych z zarządzaniem międzynarodowym. Już w pierwszym roku okazało się, że założenia dotyczące atrakcyjności tego przedmiotu dla studentów ZUT okazały się słuszne. Powstały dwie grupy audytoryjne, wyłonione spośród studentów II i III roku na kierunku: zarządzanie. Studenci poprzez swój wybór pozytywnie zaopiniowali zaproponowany program, obejmujący następujące zagadnienia:

- podstawy zarządzania międzynarodowego,
- zarządzanie międzynarodowe w perspektywie zarządzania strategicznego,

² Autor był ekspertem współpracującym przy realizacji narodowego programu „Foresight Polska 2020” w latach 2006–2009.

- zarządzanie na skrzyżowaniu kultur,
- zarządzanie zasobami ludzkimi w skali międzynarodowej,
- politykę zatrudnienia w firmach międzynarodowych,
- funkcje menedżerskie w firmach międzynarodowych,
- zarządzanie produkcją w przedsiębiorstwach międzynarodowych,
- zarządzanie finansami w skali międzynarodowych,
- zarządzanie marketingiem na rynkach międzynarodowych,
- logistykę międzynarodową.

Przedstawiona problematyka miała być odpowiedzią na coraz wyraźniejsze tendencje na rynku pracy. W wielu opracowaniach, poświęconych przyszłości polskiej gospodarki, a także przyszłości gospodarki całej Unii Europejskiej, podkreślany jest fakt, że od kadry zarządzającej oczekuje się rozwoju umiejętności funkcjonowania w otoczeniu międzynarodowym, pracy w zespole, zarządzania zespołami (Matusiak i in. 2009).

Zajęcia były prowadzone z wykorzystaniem aktywizujących metod nauczania. Podczas wykładów zastosowano prezentacje multimedialne z elementami dyskusji. Metody aktywizujące studentów miały na celu wykształcenie umiejętności rozwiązywania problemów, syntetycznego i analitycznego myślenia, podejmowania decyzji i kierowania zespołem.

Studenci zostali zapoznani z bogatszą literaturą przedmiotu. Jednocześnie charakter zajęć wymaga, aby studenci korzystali z najnowszej literatury. Spośród podstawowych pozycji wymienić należy prace Koźmińskiego (1999), Nowakowskiego (1999), Stonehausa (2001), Griffina (2004), *Biznes międzynarodowy...* (2005), a także prace Bartosika-Purgarta (2006) i Rozkwitalskiej (2007).

Interdyscyplinarność zagadnień poruszanych podczas zajęć sprawia, iż studenci muszą wykazać się umiejętnościami poszukiwania informacji, ich selekcji i przetwarzania. Jest to dodatkowa umiejętność, którą zdobywają w trakcie zajęć z zarządzania międzynarodowego.

Wywiady przeprowadzone ze studentami na kierunku: zarządzanie wykazały, że mają oni świadomość, że podejmując pracę zawodową, zetkną się z problemami dotyczącymi umiędzynarodowienia przedsiębiorstw oraz z globalizacją rynku.

Zdają sobie także sprawę z tego, że wiedza i umiejętności związane ze specyfiką ekonomii międzynarodowej są niezbędne, aby móc zaistnieć na konkurencyjnym rynku pracy. Oczekują szerokiej, a zarazem specjalistycznej wiedzy z zakresu ekonomii światowej.

Przygotowując nową ofertę kształcenia, odniesiono się do wyników badań prowadzonych w ramach programów Foresight, wychodząc z założenia, że aby kształcić przyszłych menedżerów, należy przede wszystkim wiedzieć, jakich pracowników i o jakich kwalifikacjach poszukują obecnie i o jakich będą zabiegali w przyszłości potencjalni pracodawcy. Według Gryzik (2009) w krajach UE do 2020 roku 17,7 miliona stanowisk pracy powstanie w zawodach wymagających wysokich kwalifikacji – w administracji, marketingu, logistyce, zarządzaniu sprzedażą, w ICT (administrowaniu systemami), edukacji oraz zawodach inżynierskich. Prognozy na ten okres przewidują spadek liczby stanowisk w sektorze najprostszycy usług.

Przeprowadzone badania wskazują jednoznacznie, że wśród kluczowych kompetencji oczekiwanych od kadry kierowniczej za najistotniejszą uznano „umiejętność funkcjonowania w otoczeniu międzynarodowym” – patrz tab. 1. Współczesny menedżer w swoich decyzjach musi uwzględniać wielopłaszczyznową specyfikę działalności gospodarczej, prowadzonej często na bardzo zróżnicowanych rynkach. Skutki tych decyzji dotyczą nie tylko wymiaru ekonomicznego działalności, ale także często politycznego, etnicznego, kulturowego i społecznego.

W badaniach nad przebiegiem procesu umiędzynarodawiania działalności gospodarczej coraz większą rolę przypisuje się korporacjom transnarodowym jako głównym podmiotom biznesu międzynarodowego.

Tabela 1. Oczekiwane kompetencje kadry kierowniczej

| Kompetencje | Procent wskazań |
|--|-----------------|
| Umiejętność funkcjonowania w otoczeniu międzynarodowym | 93,3 |
| Praca w zespole, zarządzanie zespołami | 91,1 |
| Kreatywność i przedsiębiorczość | 91,1 |
| Zarządzanie wiedzą i infobrokerstwo | 91,1 |
| Komunikacja interpersonalna, autoprezentacja | 88,9 |
| Znajomość języków obcych | 88,9 |
| Znajomość technologii informatycznych | 84,4 |
| Wykorzystanie technologii mobilnych | 82,2 |
| „Przekwalifikowalność” i mobilność | 88,9 |
| Ochrona własności intelektualnej | 77,8 |
| Ugruntowane podstawy matematyki | 77,8 |

Źródło: Matusiak i in. (2009).

Według wspomnianego już Griffina (2005) poziom działalności międzynarodowej obejmuje: biznes krajowy, biznes międzynarodowy, biznes wielonarodowy i biznes globalny. Porządkuje on ten podział od najniższego poziomu, czyli od biznesu krajowego, do najwyższego, czyli do biznesu globalnego.

Wielu autorów zajmujących się problematyką zarządzania międzynarodowego podkreśla różnice w prowadzeniu działalności gospodarczej na rynku krajowym i międzynarodowym. W największym stopniu różnice te są związane ze zróżnicowaniem i złożonością czynników odgrywających kluczową rolę w prowadzeniu interesów gospodarczych na wielu rynkach. Okazuje się, iż współczesny menedżer powinien wykazywać się umiejętnościami poruszania się w otoczeniu międzynarodowym w sposób nie gorszy jak w otoczeniu krajowym i regionalnym. W szczególnym stopniu dotyczy to kadry menedżerskiej funkcjonującej na obszarach przygranicznych, gdzie kontakty z partnerami zagranicznymi są codziennością, a rynek zagraniczny jest często mniej odległy od rynków zbytu w kraju. W warunkach gospodarki opartej na wiedzy głównym czynnikiem wzrostu konkurencyjności regionów, w tym obszarów przygranicznych, jest rozwój zasobów zapewniających osiągnięcie prze-

wagi konkurencyjnej na zglobalizowanym rynku; wśród tych czynników jednym z najistotniejszych jest kapitał intelektualny (Wyniki Narodowego Programu Foresight Polska 2020, 2009).

Przeprowadzone badania wykazały, że dla studentów kierunku: zarządzanie najbardziej prawdopodobnym rynkiem aktywności zawodowej, poza obszarem województwa zachodniopomorskiego, są kolejno: rynek niemiecki i rynek angielski. Dlatego tak ważne jest, aby w kształceniu przyszłych kadr zarządzających zwracać uwagę na tę specyfikę obszarów przygranicznych, w których poznanie otoczenia międzynarodowego, choćby miało ono dotyczyć jedynie otoczenia najbliższego partnera gospodarczego, staje się wymogiem niezbędnym dla rzetelnego przygotowania absolwenta wyższej uczelni do samodzielnej pracy w zglobalizowanej gospodarce.

PODSUMOWANIE

Kilkuletnie obserwacje pracowników Katedry Międzynarodowych Stosunków Gospodarczych i Handlu Zagranicznego, potwierdzone dyskusjami ze studentami na kierunkach ekonomicznych, wskazują, że celowe jest wprowadzanie do tematyki przedmiotów z zakresu ekonomii i zarządzania treści, które przybliżą skomplikowane zagadnienia ekonomii międzynarodowej. Świat międzynarodowych stosunków gospodarczych, handlu zagranicznego oraz zarządzania międzynarodowego jest niezwykle ciekawy dla studentów. Zagadnienia omawiane w ramach tych przedmiotów, szeroka wiedza i umiejętności przekazywane słuchaczom znajdują swoje odzwierciedlenie w rzeczywistości pogranicza polsko-niemieckiego oraz daleko poza tym obszarem. Staną się ważnym elementem wykształcenia współczesnego menedżera, który musi sprawnie poruszać się w świecie biznesu międzynarodowego.

PIŚMIENNICTWO

- Bartosik-Purgat M.** 2006. Otoczenie kulturowe w biznesie międzynarodowym. Warszawa, PWE.
- Before it's too late, in: A report to the nation from The National Commission on Mathematics and Science Teaching for the 21st Century.** 2000. Washington DC, Education Publications Center U.S. Department of Education.
- Biznes międzynarodowy. Od internacjonalizacji do globalizacji.** 2005. Red. M.K. Nowakowski. Warszawa, AGH.
- Dembiński P.H.** 2001. Globalizacja – wyzwanie i szansa, w: Globalizacja. Red. J. Klich. Kraków, Instytut Studiów Strategicznych, 20.
- Glock B.** 2006. Stadtpolitik in schrumpfenden Städten. Wiesbaden: VS, Duisburg und Leipzig im Vergleich.
- Griffin R.W.** 2004. Podstawy zarządzania organizacjami. Warszawa, PWN, 5–6.
- Griffin R.W.** 2005. Management. Boston, Houghton Mifflin Company, 143.
- Gryzik A.** 2009. Tendencje zatrudnienia i rozwoju rynku pracy w Polsce i na świecie, w: Foresight kadr nowoczesnej gospodarki. Red. K. Matusiak, J. Kuciński, A. Gyzik. Warszawa, PARP, 49.
- Koźmiński A.J.** 1999. Zarządzanie międzynarodowe. Warszawa, PWE, 11.

- Malkowski A., Pawlak E.** 2007. Program przedmiotu „Międzynarodowe Stosunki Gospodarcze” (sic!) na Wydziale Ekonomiki i Organizacji Gospodarki Żywnościowej Akademii Rolniczej w Szczecinie, w: Dydaktyka w naukach ekonomicznych. Red. T. Kiziukiewicz. Szczecin, Akademia Rolnicza, 120.
- Matusiak K., Arendt Ł., Bendyk E.** 2009. Kadry przyszłości, w: Foresight kadr nowoczesnej gospodarki. Red. K. Matusiak, J. Kuciński, A. Gyzik. Warszawa, PARP, 129.
- Matusiak K., Kuciński J., Gyzik A.** 2009. Foresight kadr nowoczesnej gospodarki. Warszawa, PARP, 7.
- Nowakowski M.K.** 1999. Wprowadzenie do zarządzania międzynarodowego. Warszawa, Difin.
- Rozkwitalska M.** 2007. Zarządzanie międzynarodowe. Warszawa, Difin, 7–8.
- Rozkwitalska M.** 2007. Zarządzanie międzynarodowe. Warszawa, Difin.
- Stonehouse G., Hamill J., Campbell D., Puride T.** 2001. Globalizacja. Strategia i zarządzanie. Warszawa, Felberg SJA.
- Winiarski B.** 1999. Czynniki konkurencyjności regionów, w: Konkurencyjność regionów. Red. M. Klamut. Wrocław, Wydaw. AE, 48.
- Wyniki Narodowego Programu Foresight Polska 2020.** 2009. Warszawa, Instytut Podstawowych Problemów Techniki, 16.

