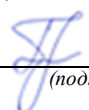


МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Ярославский государственный университет им. П.Г. Демидова

Кафедра мировой экономики и статистики

УТВЕРЖДАЮ
Декан экономического факультета

 Д.Ю. Брюханов
(подпись)

«26» апреля 2023 г.

Рабочая программа дисциплины
«Стратегия международного бизнеса»

Направление подготовки
38.03.01 Экономика

Направленность (профиль)
«Мировая экономика и международный бизнес»

Форма обучения
очная

Программа одобрена
на заседании кафедры
от 5 апреля 2023 г., протокол №8

Программа одобрена НМК
экономического факультета
протокол №6 от 26 апреля 2023 г.

Ярославль

1. Цели освоения дисциплины

Целью дисциплины «Стратегия международного бизнеса» является освоение студентами знаний в области корпоративного стратегического управления и планирования международного бизнеса.

Задачи дисциплины «Стратегия международного бизнеса»:

- рассмотрение сущности стратегии, стратегического управления, стратегического планирования, их структуры в деятельности фирмы;
- анализ стратегии международного бизнеса (ВЭД), ее места в деятельности компании, структуры и основных моделей принятия стратегических решений в этой области.

2. Место дисциплины в структуре ОП бакалавриата

Дисциплина «Стратегия международного бизнеса» относится к вариативной части Блока 1 (курс по выбору). Ее изучение основывается на знаниях, умениях и навыках, полученных студентами в рамках освоения дисциплин «Микроэкономика», «Макроэкономика», «Мировая экономика», «Международные экономические отношения», «Внешекономическая деятельность предприятий и фирм», «Менеджмент», «Маркетинг», «Статистика». Освоение указанных курсов, с одной стороны, подготавливает слушателей к восприятию дисциплины «Стратегия международного бизнеса», а с другой стороны, дополняет знания, навыки и умения, полученные ими в процессе их изучения, позволяя студентам выстраивать целостную систему экономических знаний.

3. Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения ОП бакалавриата

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих элементов компетенций в соответствии с ФГОС ВО, ОП ВО и приобретения следующих знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности:

Формируемая компетенция (код и формулировка)	Индикатор достижения компетенции (код и формулировка)	Перечень планируемых результатов обучения
Общепрофессиональные компетенции		
ПК-2 (ОУ) Способен анализировать нормативные правовые акты, стандарты и требования внешних рынков, международные правила, регламентирующие внешнеэкономическую деятельность	ПК-2 (ОУ)-1.3. Понимает механизмы влияния нормативных правовых актов, стандартов и требований внешних рынков, международных правил, регламентирующих внешнеэкономическую деятельность компании	Знать: - принципы и инструменты стратегии внешнеэкономической деятельности организаций в системе международных правил, регламентирующих внешнеэкономическую деятельность компании. Уметь: выстраивать стратегию внешнеэкономической деятельности организации в международном правовом поле. Владеть: - методами и подходами к минимизации рисков ВЭД в рамках правовых актов, стандартов и требований внешних рынков.

<p>ПК-4 (РЭ) Способен к систематизации и оценке соответствия внешнеэкономической информации, требованиям нормативно- правовых актов, международных договоров и правил международных стандартов в сфере регулирования внешнеэкономической деятельности</p>	<p>ПК-4 (РЭ)-1.2. Понимает ВЭД компании в правовом поле, характер развития и взаимодействия с органами государственной поддержки</p>	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> - базовые правовые понятия, основы функционирования международных компаний в правовом поле; - основные виды правовых институтов и правовых инструментов; - основы российской правовой системы в сфере бизнес-регулирования. <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> - анализировать законодательство и информацию, необходимую для принятия международными компаниями обоснованных решений в профессиональной сфере; - находить правовые изъясны в стратегическом поведении международных компаний; - находить необходимую правовую информацию для решения проблем в экономической деятельности международных хозяйствующих субъектов. <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> - методами правового регулирования в профессиональной деятельности, использования правовых знаний в профессиональной практике международного бизнеса.
--	---	---

4. Объем, структура и содержание дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетные единицы, 108 акад. час.

№ п/п	Темы (разделы) дисциплины, их содержание	Семестр	Виды учебных занятий, включая самостоятельную работу студентов, и их трудоемкость (в академических часах)						Формы текущего контроля успеваемости
			Контактная работа						Форма
			лекции	практические	лабораторные	консультации	аттестационные испытания	самостоятельная работа	
1	Теоретические основы стратегического управления компаний	8	9	8		1		15	Решение практических заданий Материалы в LMS Moodle:

									- презентация; - конспект лекций; - Тест для самоподготовки
2	Структура стратегического управления компаний	8	8	7		2		15	Решение практических заданий Материалы в LMS Moodle: - презентация; - конспект лекций; - Тест для самоподготовки
3	Формирование стратегии международного бизнеса компании	8	11	11		1		17	Написание исследовательской работы Материалы в LMS Moodle: - презентация; - конспект лекций; - Тест для самоподготовки
							0,3	2,7	зачет
	Всего		28	26		4	0,3	49,7	

Содержание разделов дисциплины:

1. Теоретические основы стратегического управления компанией

- 1.1. Сущность стратегии: основные подходы к определению
- 1.2. Роль стратегии в деятельности компании. Школы стратегий
- 1.3. Основные закономерности формирования стратегии
- 1.4. Сущность и виды стратегического управления. Стратегическое планирование
- 1.5. Стратегические решения. Стратегические ресурсы и стратегический потенциал

2. Структура стратегического управления компанией

- 2.1. Элементный состав структуры стратегического управления компании
- 2.2. Формирование миссии организации
- 2.3. Формирование стратегических целей организации
- 2.4. Проведение анализа внешней и внутренней среды
- 2.5. Подходы и модели выработки стратегии фирмы
- 2.6. Оценка выбранной стратегии

3. Формирование стратегии международного бизнеса компании

- 3.1. Сущность, место и структура стратегии международного бизнеса
- 3.2. Цели международного бизнеса
- 3.3. Анализ внешней среды международного бизнеса
- 3.4. Эталонные стратегии международного бизнеса

5. Образовательные технологии, в том числе технологии электронного обучения и дистанционные образовательные технологии, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине

В процессе обучения используются следующие образовательные технологии:

Академическая лекция – последовательное изложение материала преподавателем, рассмотрение теоретических и методологических вопросов дисциплины в логически выдержанной форме. В процессе лекции преподаватель стимулирует студентов к участию в

обсуждении вопросов и высказыванию собственной точки зрения обсуждаемой проблематики. Цели и требования к академической лекции: современный научный уровень, информативность, системное освещение ключевых понятий и положений по соответствующей теме, обзор и оценка существующей проблематики, дача методических рекомендаций студентам для дальнейшего изучения курса.

Практическое (семинарское) занятие – занятие, посвященное практической отработке у студентов конкретных умений и навыков при изучении дисциплины, закреплению полученных на лекции знаний и оценке результатов обучения в процессе текущего контроля.

На первом практическом занятии в вводной части дается первое целостное представление о дисциплине. Студенты знакомятся с назначением и задачами дисциплины, её ролью и местом в образовательной программе. При этом озвучиваются методические и организационные особенности работы в рамках данной дисциплины, а также дается анализ рекомендуемой учебно-методической литературы. Продолжительность вводной части составляет не более 10-15 минут.

При проведении практических занятий используются такие инновационные методы обучения, как диалог-собеседование, коллективное обсуждение тематических вопросов, разбор практических ситуаций, нормативных документов, теоретических и методических аспектов по темам дисциплины. Обсуждение и оценка правильности выполненных различного типа заданий, указанных в фонде оценочных средств рабочей программы, производится коллективно студентами под руководством преподавателя.

Консультации – вид учебных занятий, являющиеся одной из форм контроля самостоятельной работы студентов в течение семестра. На консультациях по инициативе студентов рассматриваются и обсуждаются различные вопросы тематики дисциплины, которые возникают у них в процессе самостоятельной работы.

В процессе обучения используются следующие технологии электронного обучения и дистанционные образовательные технологии:

Электронный университет Moodle ЯрГУ, в котором присутствуют:

- задания для самостоятельной работы обучающихся по темам дисциплины;
- средства текущего контроля успеваемости студентов (тестирование);
- презентации и тексты лекций по темам дисциплины;
- представлен список учебной литературы, рекомендуемой для освоения дисциплины;
- представлена информация о форме и времени проведения консультаций по дисциплине в режиме онлайн;
- посредством форума осуществляется синхронное и (или) асинхронное взаимодействие между обучающимися и преподавателем в рамках изучения дисциплины.

6. Перечень лицензионного и (или) свободно распространяемого программного обеспечения, используемого при осуществлении образовательного процесса по дисциплине

В процессе осуществления образовательного процесса по дисциплине используются:

1) для формирования материалов для текущего контроля успеваемости и проведения промежуточной аттестации, для формирования методических материалов по дисциплине:

- программы Microsoft Office;
- Adobe Acrobat Reader DC.

7. Перечень современных профессиональных баз данных и информационных справочных систем, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (при необходимости)

В процессе осуществления образовательного процесса по дисциплине используются:

Автоматизированная библиотечно-информационная система «БУКИ-NEXT»
http://www.lib.uniyar.ac.ru/opac/bk_cat_find.php

8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» (при необходимости), рекомендуемых для освоения дисциплины

а) основная литература

1. Дерен, В. И. Экономика и международный бизнес : учебник и практикум для вузов / В. И. Дерен, А. В. Дерен. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 326 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14389-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/494604>

б) дополнительная литература

1. Лебедев, Д.С. Стратегия международного бизнеса компании: учебное пособие / Д.С. Лебедев. - Ярославль.: ЯрГУ, 2012. - 145 с.; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://www.lib.uniylar.ac.ru/edocs/iuni/20120810.pdf>

2. Международный менеджмент : учебник для бакалавров / Е. П. Темнышова [и др.] ; под редакцией Е. П. Темнышовой. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 456 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-2424-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/425888>

3. Шимко, П. Д. Экономика транснациональной компании : учебник и практикум для вузов / П. Д. Шимко, Д. П. Шимко. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 339 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01335-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/469398>

в) ресурсы сети «Интернет»:

1. Электронный каталог Научной библиотеки ЯрГУ (https://www.lib.uniylar.ac.ru/opac/bk_cat_find.php).

2. Электронная библиотечная система (ЭБС) издательства «Юрайт» (<https://www.urait.ru>).

3. Электронная библиотечная система (ЭБС) издательства «Проспект» (<http://ebs.prospekt.org/>).

4. Научная электронная библиотека (НЭБ) (<http://elibrary.ru>)

5. Сайт по вопросам бухгалтерского учета www.audit-it.ru

6. Сайт по вопросам бухгалтерского учета [Сайт www.klerk.ru](http://www.klerk.ru)

9. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине

Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине включает в свой состав специальные помещения:

- учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа;
- учебные аудитории для проведения практических занятий (семинаров);
- учебные аудитории для проведения групповых и индивидуальных консультаций;
- учебные аудитории для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации;
- помещения для самостоятельной работы;
- помещения для хранения и профилактического обслуживания технических средств обучения.

Специальные помещения укомплектованы средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа к электронной информационно-образовательной среде ЯрГУ.

Автор: доцент. кафедры мировой экономики и статистики, к.э.н.

Ананьев А.А.

**Приложение №1 к рабочей программе дисциплины
«Стратегия международного бизнеса»**

**Фонд оценочных средств
для проведения текущей и промежуточной аттестации студентов
по дисциплине**

**1. Типовые контрольные задания или иные материалы,
необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности,
характеризующих этапы формирования компетенций**

**1.1 Контрольные задания и иные материалы,
используемые в процессе текущей аттестации**

**Тема 1. Теоретические основы стратегического управления компанией
(проверка сформированности компетенции ПК-2 (ОУ), индикатор ПК-2 (ОУ)-1.3.)**

Практическое задание по теме 1.

Ниже представлены описания международного бизнеса крупных мировых компаний, а также их миссия, стратегические цели, видения и задачи. По каждой группе организаций в таблицах представлены экспертные оценки привлекательности их международного бизнеса.

1. Крупные мировые компании:

1.1. Компания «**Henkel Group**» является крупной компанией, деятельность которой осуществляется в 125 странах мира (производственные площадки компании «Henkel» расположены в 57 странах, продукция продается в 125 стран мира). Штаб-квартира компании «Henkel» находится в Дюссельдорфе, Германии. Компания «Henkel Group» работает в трех основных направлениях: чистящие и моющие средства, косметика и средства личной гигиены, а также клеи, герметики и средства для обработки поверхности.

Основные показатели деятельности за 2009 год:

Показатели	Активы (млн.)	Продажи (млн.)	Персонал (тыс. чел.)
За рубежом	13 111 (евро)	12 435 (евро)	45,5
Всего	16 074 (евро)	14 131 (евро)	55,5

Слоган компании «Henkel» символизирует её миссию - сделать жизнь легче, лучше и прекраснее с помощью брендов и технологий:

- Мы ориентированы на клиента
- Мы разрабатываем бренды и технологии высочайшего уровня
- Мы добиваемся превосходного качества
- Мы стремимся к инновациям
- Мы видим в переменах новые возможности
- Мы успешны благодаря нашим сотрудникам
- Мы выполняем обязательства перед акционерами
- Мы следуем принципам устойчивого развития и корпоративной социальной ответственности
- Мы открыты и активны в общении
- Мы верны традициям открытой семейной компании

Цель компании - обеспечить непрерывные изменения в направлении устойчивого развития, тесного сотрудничества с промышленными заказчиками, представителями розничной торговли и потребителями во всем мире.

Для компании «Henkel» решающим фактором является способ осуществления продаж и получения прибыли, она всегда действуем ответственно на протяжении всей производственно-сбытовой цепи. Компания «Henkel» намерена сохранить лидирующее положение и укрепиться его на рынках. Компания «Henkel» непрерывно направляет деятельность на протяжении всей производственно-сбытовой цепи на задачи в области устойчивого развития в рамках своих производственных интересов. Компания распределила все задачи по устойчивому развитию по пяти всеобъемлющим направлениям: энергия и климат, вода и сточные воды, здоровье и безопасность, социальное развитие и ресурсы и отходы. Компания стремится внести существенный вклад в решение задач в каждом секторе с помощью своей производственной деятельности и продукции. Именно поэтому она разрабатывает новые, более рациональные продукты, объединяющие в себе максимальную эффективность и ответственное отношение к людям и окружающей среде. Компания работает в тесном сотрудничестве со своими заказчиками и потребителями и стремится помочь им понять и оценить дополнительную ценность таких инноваций.

Компания одерживает победы на мировых рынках. Её конечная цель: повысить конкурентоспособность и полностью утвердить принципы культуры победы в компании. В стремлении достичь поставленных целей компания «Henkel» намерена сосредоточить внимание на трех стратегических приоритетах:

1. Достижение максимального бизнес-потенциала;
2. Ориентация на клиента;
3. Усиление команды.

Достижение максимального бизнес-потенциала компании: оптимизация портфолио компании, выделение большего количества ресурсов для укрепления лидирующих брендов, дальнейшее развитие инновационного потенциала обеспечит быстрый рост компании и ее рентабельность в будущем.

Ориентация на клиента: мы стремимся расти вместе с нашими покупателями. Это возможно только в том случае, если мы сможем предложить им нужные решения и сможем постоянно удовлетворять их запросы.

Усиление команды: мы намерены и в дальнейшем развивать культурное многообразие и базу знаний наших сотрудников. Следует помнить, что сотрудники обеспечивают успех компании уже на протяжении 132 лет, и именно от них зависит наша деятельность в будущем.

1.2. Tesco PLC - ритейлер № 1 в Великобритании и четвёртый - в мире, управляет 2700 торговыми центрами по продаже продовольственными и промышленными товарами в 17 странах мира, в том числе в Великобритании, Чехии, США, Японии, Таиланде, Ирландии, Южной Корее и др. Штаб-квартира — в городе Чесхэнт, графство Хартфордшир, Великобритания.

Основные показатели деятельности за 2009 год:

Показатели	Активы (млн.)	Продажи (млн.)	Персонал (тыс. чел.)
За рубежом	536 (фунтов ст.)	48 750 (фунтов ст.)	448,6
Всего	671 (фунтов ст.)	62 500 (фунтов ст.)	552,0

Tesco PLC также предоставляет онлайн услуги розничной торговли через свою дочернюю компанию Tesco.com. Кроме того, она обеспечивают широкополосный доступ в интернет и оказывают финансовые услуг через Tesco Personal Finance (TPF).

Tesco PLC работает с использованием 4 стратегических бизнес-единиц:

- Core UK - операции, связанные с продуктами питания в Великобритании,
- International - координирует международные операции,
- Non-Food - продажа электроники, товаров для дома и прочими товарам, продающимися в магазинах Tesco PLC,
- Retailing Services - предоставление финансовых услуг, услуг по доступу в интернет и обеспечение управление проектами Tesco.com web site и Tesco Telecoms services.

Компания в настоящее время развивает International, согласно заявленным стратегическим целям компании. Заявленная стратегия Tesco PLC включает в себя элементы гибкости, адаптивности, включая клиентов, культуру, цепочки поставок и расположения. Стратегия предполагает сосредоточение на некоторых странах, адаптируя предложение в целях удовлетворения потребностей местного рынка для создания прочных отношений с клиентами.

Исходя из заявленной миссии, Tesco PLC является компанией, посвятившей себя профессиональному управлению людьми и собственностью. Tesco PLC работает на благо своих владельцев, клиентов и общества в целом, руководствуясь в своих действиях справедливостью и честностью. Они берут на себя обязательство взаимно уважать друг друга и поддерживать. Здесь понимают важность индивидуального роста в целях укрепления всей компании. Компания инвестирует в развитие личности через обучение, образование и вознаграждения. Они ищут баланс между сохранением ресурсов и реализацией прибыли. Tesco PLC стремится сочетать точность и надежность отчетности.

Целями международного бизнеса компании являются:

- быть успешным международным ритейлером;
- быть успешным в основном бизнесе в Великобритании;
- быть такими же сильными в непродовольственных бизнесах, как и в пищевых;
- разрабатывать новые виды розничных услуг, таких, как Tesco Personal Finance, телекоммуникации и Tesco.com;
- быть нужным сообществу, в котором мы живем и работаем.

Указанные цели компания Tesco PLC успешно реализовывает с помощью следующих шести элементов:

Быть гибким - каждый рынок уникален и требует иного подхода.

Действовать локально - местные клиенты, местная культура, местная цепочка поставок и местные правила требуют, разработки предложения с учетом мнения местного персонала.

Поддерживать фокус - клиенты хотят отличный сервис, большой выбор и большую ценность. Для того чтобы стать ведущим местным брендом необходимы долгосрочные намерения и усилия.

Использовать несколько форматов магазинов - нет такого формата, который мог бы охватить весь рынок.

Расширять возможности - это не о масштабах, а о навыках людей, процессов и систем.

Создавать бренды - бренды позволяют строить важные долгосрочные отношения с клиентами.

1.3. Johnson Controls Inc., основана в 1885 г. - мировой лидер в области поставок систем для автомобилей, повышения эффективности зданий и разработки энергетических решений. Компания предлагает инновационные автомобильные салоны, которые помогают сделать вождение более комфортным, безопасным и приятным. Для зданий компания предлагает изделия и услуги, оптимизирующие потребление энергии, а также повышающие комфорт и безопасность. Компания также поставляет аккумуляторы для автомобилей и гибридных электромобилей в комплексе с проектированием систем и предоставлением квалифицированного обслуживания. Акции котируются на NYSE.

Основные показатели деятельности за 2009 год:

Показатели	Активы (млн.)	Продажи (млн.)	Персонал (тыс. чел.)
За рубежом	16 000 (долл.)	23 800 (долл.)	97,5
Всего	25 700 (долл.)	34 300 (долл.)	130

Данная компания сочетает в себе централизованность управления с сохранением независимости отдельных подразделений (компаний), что позволяет компании сохранять гибкость. Система стратегического планирования больше напоминает систему, принятую в конгломератах. Например, одним из направлений деятельности компании является развитие ж «зеленых» (оптимизирующих) систем потребления электроэнергии. И компания, так или иначе,

внедряет эти технологии во всех странах, где она присутствует, однако доля развития данного направления определяется непосредственно дочерними компаниями при разработке отдельных планов-стратегий. Более того, некоторые из компаний, входящие в данный конгломерат, фактически сохраняют свое имя, структуру правления и т.д., что позволяет им держать уже имеющихся клиентов, т.е. сохранять узнаваемость.

Главное управление осуществляется советом директоров, представленным преимущественно главами компаний-членов конгломерата (совет директоров в США). Значительная доля исследований и разработок осуществляется в стране происхождения (США), однако ввиду того, что данная структура предполагает в компании позиции, ответственные за развитие отдельных географических сегментов (Азия, Европа, Северная Америка, Средний Восток), осуществляется оперативная передача информации о новых технологиях, тенденциях и сдвигах в мировом производстве и торговле по компаниям. Существенное внимание в компании уделяется консультативному способу обмена информацией. Главное предприятие также обеспечивает значительную техническую поддержку. Дочерние и зависимые предприятия компании расположены в следующих странах: США, Австралия, Австрия, Аргентина, Бразилия, Бельгия, Великобритания, Германия, Дания, Индия, Испания, Италия, Канада, Китай, Корея, Малайзия, Мексика, Нидерланды, ОАЭ, Польша, Пуэрто-Рико, Россия, Румыния, Словакия, Тайвань, Таиланд, Тунис, Турция, Франция, Чехия, Швеция, ЮАР, Япония.

Миссия компании звучит следующим образом: «От изначальной концепции до окончательного воплощения: более комфортный, безопасный и надежный мир».

Она подразумевает:

- добросовестность, надежность, устойчивое развитие;
- удовлетворение постоянно растущих потребностей клиентов, вдохновение покупателей, способствование развитию их бизнеса;
- новаторство, технологии, дизайн поднимающий ценность;
- вовлеченность сотрудников;
- продвижение идеи ценности нашего природного наследия, ответственности человечества, развитие концепции социальной экологии (инвайронментализма);
- выработка критически-важных решений;
- положительное воздействие на исполнение и развитие сети поставок (дилеров), гарантия доставки бездефектного конкурентного высококачественного товара в срок, скорость;
- конкурентоспособность, уверенность в собственных силах и независимость;
- высокий уровень сервиса.

Целями международного бизнеса компании являются:

- Качество и конкурентоспособность производимой продукции;
- Максимизация прибыли;
- Развитие сектора энергоэффективной экономики;
- Улучшение конкурентных позиций.

1.4. Procter & Gamble Co., P&C — американская компания, один из лидеров мирового рынка потребительских товаров. Входит в список Fortune 1000 по итогам 2009 года (20-е место). Штаб-квартира находится — в Цинциннати, штат Огайо. Компания является публичной, её акции обращаются на Нью-Йоркской фондовой бирже и принимаются при расчёте промышленного индекса Доу-Джонса. Рыночная капитализация P&C на 25 сентября 2009 года — составила около 203 млрд. долл. (по этому показателю компания входит в первую двадцатку мировых компаний).

В настоящее время P&C представляет на рынке около 300 торговых марок в более чем 160 странах мира. Основное направление деятельности компании - производство товаров с высокими потребительскими свойствами в семи основных категориях:

- косметические и парфюмерные средства,
- товары личной гигиены,
- товары для ухода за домом,
- товары, помогающие заботиться о здоровье,

- товары семейного пользования,
- средства для ухода за детьми,
- снэки и корма для животных.

Среди торговых марок компании широко известны Pampers, Tide, Ariel, Pantene, Always, Mach3, Pringles, Lenor, Oral-B, Duracell, Olay, Head&Shoulders, Wella, Gillette, Braun и многие другие бренды, завоевавшие доверие потребителей во всем мире. Более 138000 сотрудников в 80 странах мира, где расположены офисы P&C, работают так, чтобы товары P&C соответствовали потребностям покупателей.

Основные показатели деятельности за 2009 год:

Показатели	Активы (млн.)	Продажи (млн.)	Персонал (тыс. чел.)
За рубежом	69 835 (долл.)	60 251 (долл.)	38,8
Всего	137 956 (долл.)	143 992 (долл.)	66,7

Миссия компании P&C:

- производить продукцию наивысшего качества и потребительской ценности, которая способствует повышению жизненного уровня людей в разных странах.
- создание организации и условий работы, привлекающих самых достойных людей, обеспечивающих наиболее полное развитие их талантов, свободный и вдохновенный труд на благо процветания дела, сохранение и развитие исторических принципов честного отношения к труду и правильности действий.
- успешное применение принципов компании поможет занять лидирующее положение выпускаемых товаров на рынке по доле и прибыли, что приведет к процветанию общего дела, рабочих и служащих, акционеров и обществ, где мы живем и работаем.

Также компания преследует следующие цели:

- Увеличение объемов товарооборота, как минимум в 5 раз
- Расчет цен с учетом таможенных тарифов, а также курса валют для удобства зарубежных потребителей;
- Создание исполнительных центров и отделов по работе с потребителями в других странах
- Разработка новой продукции под каждый конкретный рынок в каждом ценовом сегменте
- Заключение новых международных соглашений с поставщиками и покупателями
- Создание собственных заводов и складских помещений в крупных мировых финансовых центрах.

Оценка привлекательности международного бизнеса крупных мировых компаний:

Оценка изменений роста международного бизнеса:

Фактор	Компании			
	Henkel Group	Tesco PLC	Johnson Controls Inc.	Procter & Gamble Co.
1. Темп роста соответствующей отрасли	4	4	4	4
2. Динамика географического расширения рынка	3	3	5	5
3. Степень устаревания продукции	1	1	5	4
4. Степень обновления продукции	4	4	5	5
5. Степень обновления технологии	-4	1	3	4
6. Уровень насыщения спроса	-2	2	-1	5
7. Государственное регулирование	-1	-1	5	3

Оценка изменений рентабельности международного бизнеса:

Фактор	Компании			
	Henkel Group	Tesco PLC	Johnson Controls Inc.	Procter & Gamble Co.
1. Колебания рентабельности	3	2	2	3
2. Колебания объема продаж	3	3	3	3
3. Колебания цен	2	2	3	4
4. Цикличность спроса	0	0	1	5
5. Уровень спроса по отношению к производственным мощностям	0	2	-3	2
6. Географическая концентрация рынка	5	1	1	5
7. Обновление состава продукции	-4	1	2	4
8. Расходы на НИОКР	-4	-2	-1	4
9. Время разработки новой продукции	-1	-1	5	3
10. Степень конкуренции	-4	-3	2	5
11. Необходимость послепродажного обслуживания	5	2	-2	0
12. Конкуренция на рынке ресурсов	4	1	1	4
13. Государственное регулирование	-1	-1	0	3

Оценка стабильности бизнеса:

Фактор	Компании			
	Henkel Group	Tesco PLC	Johnson Controls Inc.	Procter & Gamble Co.
1. Привычность события	5	0	3	1
2. Темп изменений	-4	-2	3	5
3. Предсказуемость будущего	4	1	3	3
4. Методы управления	5	2	1	3

Задания:

1. Охарактеризуйте миссию каждой компании, а также, определите, соответствует ли она основным требованиям?
2. Охарактеризуйте стратегические цели компании, а также, определите, соответствуют ли они основным требованиям? Во всех ли сферах деятельности компаний установлены стратегические цели?
3. Идентифицируйте общекорпоративную эталонную стратегию компаний.
4. Определите, являются ли перечисленные компании международными (для этого используйте различные существующие как описательные, так и формальные критерии)?
5. К какому типу международных компаний их можно отнести?
6. Определите для каждой компании степень привлекательности международного бизнеса (внешнеэкономической деятельности).
7. Охарактеризуйте на основе ответов на 4 и 6 задания роль стратегии международного бизнеса для компаний (бизнес-стратегия или функциональная стратегия).

8. Идентифицируйте цели международного бизнеса компаний в соответствии с эталонными.
9. Какие эталонные стратегии, из известных Вам, используют вышеописанные компании?
10. Какие, из известных Вам, частные стратегии сбыта международного бизнеса используют описанные выше компании?

Тема 2. Структура стратегического управления компаниями
(проверка сформированности компетенции ПК(РЭ)-4, индикатор ПК-4 (РЭ)-1.2)

Практическое задание по теме 2.

Ниже представлены описания международного бизнеса крупных российских компаний и предприятий среднего уровня Ярославской области, а также их миссия, стратегические цели, видения и задачи. По каждой группе организаций в таблицах представлены экспертные оценки привлекательности их международного бизнеса

2. Крупные российские компании:

2.1. ОАО «Алроса» - крупнейшая в России и в мире компания по добыче и переработке алмазов. Компания АК Алроса имеет дочерние торговые компании в 6 странах (Китай, Великобритания, ОАЭ, США, Бельгия, Израиль), 2 горнорудных общества в Анголе и 1 совместное предприятие в Анголе.

Основные показатели деятельности за 2009 год:

Показатели	Активы (млн.)	Продажи (млн.)	Персонал (тыс. чел.)
За рубежом	40 (долл.)	147 (долл.)	18,7
Всего	55 (долл.)	286 (долл.)	35,7

Система принятия решений в компании осуществляется через один руководящий центр, который находится в г. Мирный. Головное предприятие контролирует дочерние компании, т.к. доля участия компании во всех дочерних или зависимых обществах составляет от 90 до 100%.

Акционерами компании являются:

- Российская Федерация в лице Федерального агентства по управлению государственным имуществом - 50,9256% акций;
- Республика Саха (Якутия) в лице Министерства имущественных отношений Республики Саха (Якутия) - 32,0002%;
- восемь улусов (районов) Республики Саха (Якутия) - 8,0003%;
- иные юридические и физические лица - 9,0739%.

Миссия компании:

«Алроса» - лидер алмазодобывающей отрасли России, государственная горнорудная компания, нацеленная на комплексное решение приоритетных национальных задач по освоению природных ресурсов.

Основными целями международного бизнеса компании ОАО «Алроса» являются:

- Развитие производственных мощностей в Якутии

В целях поддержания объемов добычи компания поэтапно переходит на подземный способ добычи алмазов. ОАО «Алроса» расширяет мощности на подземных рудниках «Интернациональный», «Мир» и «Айхал», введенных в строй в 1999 и в 2009 годах, ведет строительство рудника «Удачный», которое планирует завершить к 2015 году.

- Воспроизводство минерально-сырьевой базы

Приоритетной задачей компании является увеличение запасов природных алмазов. Хотя имеющихся запасов алмазов достаточно для поддержания текущего уровня производства в течение ближайших 30-40 лет, «Алроса» ведет активные поисковые работы в Республике Саха (Якутия), других регионах России, а также за рубежом.

- Повышение экономической эффективности производства

Компания реализует программу по снижению издержек производства, совершенствованию технологий, позволяющих удешевить добычу и вовлекать в хозяйственный оборот запасы руды, использование которых ранее признавалось экономически неэффективным.

- Развитие сбытовой сети

Компания последовательно ведет работу по развитию новой системы продаж природных алмазов. Сбытовая стратегия предусматривает равный подход к приобретению алмазного сырья для всех российских и зарубежных покупателей, организацию продаж по прямым контрактам. Компания устанавливает прямые долгосрочные отношения с основными мировыми потребителями алмазного сырья. Созданы дочерние торговые предприятия в Бельгии, Израиле, Гонконге, ОАЭ, США.

- Развитие системы социального партнерства

ОАО «Алроса» уделяет самое серьезное внимание социальному партнерству, выполнению программ корпоративной социальной ответственности, в том числе сохранению рабочих мест, решению экологических задач на территориях своей деятельности.

2.2. ОАО «ЛУКОЙЛ» - одна из крупнейших международных вертикально интегрированных нефтегазовых компаний. Основными видами деятельности Группы являются разведка и добыча нефти и газа, производство нефтепродуктов и нефтехимической продукции, а также сбыт произведенной продукции. Основная часть деятельности Компании в секторе разведки и добычи осуществляется на территории Российской Федерации, основной ресурсной базой является Западная Сибирь. ЛУКОЙЛ владеет современными нефтеперерабатывающими, газоперерабатывающими и нефтехимическими заводами, расположенными в России, странах Европы и ближнего зарубежья. Продукция Компании реализуется в России, Восточной и Западной Европе, странах ближнего зарубежья и США.

ЛУКОЙЛ сегодня - это:

- 1,0% общемировых запасов нефти
- 2,4% общемировой добычи нефти
- 0,4% общемировых запасов газа
- 0,6% общемировой добычи газа
- 1,6% общемировых нефтеперерабатывающих мощностей
- 1,7% общемировых объемов нефтепереработки
- Ценные бумаги Компании торгуются в 4 странах мира на биржевом и внебиржевом рынках

• Ценные бумаги Компании занимают второе место по ликвидности среди акций иностранных компаний, торгуемых на Лондонской фондовой бирже

ОАО «ЛУКОЙЛ» - ведет деятельность в 37 странах мира:

- Проводит геолого-разведочные работы в 9 странах
- Располагает доказанными запасами нефти в 5 странах
- Располагает доказанными запасами газа в 4 странах
- Осуществляет добычу нефти (или подготовку к добыче) в 6 странах
- Осуществляет добычу газа в 4 странах
- Владеет нефтеперерабатывающими мощностями в 6 странах
- Владеет нефтехимическими заводами в 3 странах
- Занимается розничной реализацией нефтепродуктов в 26 странах.

География компании по видам деятельности следующая:

- Разведка - Россия, Венесуэла, Колумбия, Саудовская Аравия, Кот-д'Ивуар, Гана, Казахстан, Узбекистан, Азербайджан;
- Добыча и подготовка к добыче - Россия, Ирак, Казахстан, Узбекистан, Азербайджан;
- Переработка нефтяного сырья на собственных НПЗ - Россия, Украина, Нидерланды, Румыния, Болгария, Италия;
- Нефтехимия - Россия, Болгария, Украина;
- Электроэнергетика - Россия;

• Розничная реализация нефтепродуктов - Россия, США, Финляндия, Беларусь, Эстония, Латвия, Литва, Украина, Польша, Словакия, Чехия, Бельгия, Люксембург, Венгрия, Молдова, Сербия, Черногория, Македония, Румыния, Болгария, Кипр, Хорватия, Босния и Герцеговина, Турция, Азербайджан, Грузия.

ЛУКОЙЛ осуществляет активную внешнеэкономическую деятельность, осуществляя управление из головного офиса в Москве. Годовой оборот компании составляет свыше 81 млрд. долл., причем 35% приходится на продажи за рубежом.

Миссия компании:

«Мы созданы, чтобы энергию природных ресурсов обратить во благо человека. Способствовать в регионах деятельности Компании долгосрочному экономическому росту, социальной стабильности, содействовать процветанию и прогрессу, обеспечивать сохранение благоприятной окружающей среды и рациональное использование природных ресурсов.

Обеспечить стабильный и долгосрочный рост бизнеса, трансформировать ЛУКОЙЛ в лидирующую мировую энергетическую компанию. Быть надежным поставщиком углеводородных ресурсов на глобальном рынке энергопотребления.»

Стратегические цели компании:

• Увеличение выручки:

- увеличение объема добычи нефти
- увеличение объема переработки нефти
- увеличение экспорта нефти и нефтепродуктов
- увеличение добычи газа
- увеличения выпуска продукции с высокой добавленной стоимостью

• Увеличение эффективности инвестиций:

- развитие экспортной инфраструктуры
- приобретение новых запасов нефти и газа по минимально возможной цене
- увеличение количества высокодебитных скважин
- вывод непрофильных активов

• Снижение издержек:

- закрытие убыточных скважин
- введение новых высокодебитных скважин
- сотрудничество с эффективными сервисными Компаниями.

Стратегические задачи компании:

• Главная задача - поддержание доходности на вложенный капитал на уровне 15-17%;

• Повышение основных финансовых показателей примерно в 3 раза по сравнению с текущими к 2014-2015 гг.;

- Выплаты дивидендов могут достигать до 40% от чистой прибыли;
- Сохранение темпа прироста добычи углеводородов на уровне не менее 7%;
- Сохранение затрат на добычу на уровне 3 долл./барр. в постоянных ценах;
- Достижение среднего дебита по скважинам 88 барр./сут;
- Достижение более 2,5% мировой добычи углеводородов к 2015 г. (около 4,0 млн барр. н. э./сут);

• Стать Компанией №2 по добыче газа в России, контролировать 6-7% от российской добычи газа.

2.3. «РУСАЛ» - крупнейший в мире производитель алюминия и глинозема. Материнской компанией «Русала» является частная финансово-промышленная группа «Базовый элемент».

Основные показатели деятельности за 2009 год:

Показатели	Активы (млн.)	Продажи (млн.)	Персонал (тыс. чел.)
За рубежом	4 533 (долл.)	10 790 (долл.)	11
Всего	14 200 (долл.)	13 000 (долл.)	100

Активы Компании расположены в 19 странах мира на пяти континентах. Компания продает свою продукцию преимущественно на рынках Европы, Северной Америки, Юго-восточной Азии, в Японии и Корее. Компания обладает собственной научно-исследовательской и проектно-конструкторской базой, а также является владельцем технологий РА-300 и РА-400. «Русал» владеет 100% пакетом акций компании Glencore. «Русал» владеет 20% акций компании Queensland Alumina Limited, расположенной в Австралии, крупнейшего производителя глинозема.

Миссия компании «Русал»:

- производить и продавать алюминиевую продукцию высшего качества наиболее эффективным и безопасным способом на устойчивой долгосрочной основе и тем самым содействовать социальному прогрессу и росту благосостояния общества, стабильному развитию территорий и благополучию населения регионов хозяйствования, повышению уровня жизни своих работников.

Стратегическая цель объединенной компании «Русал» - стать самой эффективной корпорацией в своей отрасли. Достижение этой цели требует новых подходов, новой философии компании. Ключ решения менеджмент компании видит в построении собственной производственной системы РБС.

РБС - это система создания и поиска, отбора и внедрения лучших практик, формирования базы знаний, которые позволят компании достичь стратегических целей, поддержать ее долгосрочный рост и высокий уровень конкурентоспособности. РБС - система, построенная собственными силами внутри компании, учитывающая специфику бизнеса, его окружение, культуру, людей, их знания, опыт и потенциал. Такую систему невозможно купить или скопировать.

2.4. ОАО ГМК «Норильский Никель».

Основные показатели деятельности за 2009 год:

Показатели	Активы (млн.)	Продажи (млн.)	Персонал (тыс. чел.)
За рубежом	4 427 (долл.)	10 569 (долл.)	2
Всего	16 279 (долл.)	11 550 (долл.)	84

Компания осуществляет свою деятельность в 9 странах. Наибольший размер активов у компании в Австралии. В этой стране ОАО ГМК «Норильский Никель» владеет:

- предприятием по добыче и выщелачиванию латеритных никелевых руд Norilsk Nickel Sawse;

- предприятиями по добыче никеля Black Swan, Lake Johnston, Waterloo;
- крупным проектом по добыче сульфидных никелевых руд Honeymoon Well.

Миссия компании:

ОАО ГМК «Норильский Никель» стремится укрепить ведущую позицию в мировой горно-металлургической отрасли и роль ответственного производителя и поставщика цветных и драгоценных металлов, основывая свою деятельность на:

- рациональном использовании уникальной минерально-сырьевой базы и устойчивости операционных затрат;
- реализации потенциала роста путем поиска, разведки и разработки месторождений минеральных ресурсов мирового класса;
- содействии стабильному развитию регионов хозяйствования компании.

Кроме этого, компания определяет *социальную миссию* своего развития:

Производить необходимую обществу продукцию - цветные и драгоценные металлы - наиболее эффективным и безопасным способом на устойчивой долгосрочной основе и тем самым содействовать социальному прогрессу и росту благосостояния общества, стабильному развитию территорий и благополучию населения регионов хозяйствования, повышению уровня жизни своих работников.

Философия организации - содействовать социальному прогрессу и росту благосостояния общества, стабильному развитию территорий и благополучию населения регионов хозяйствования, повышению уровня жизни своих работников.

Цели компании:

1. Рациональное использование уникальной минерально-сырьевой базы и устойчивость операционных затрат:

- рациональное использование минерально-сырьевой базы, оптимизация загрузки мощностей горнодобывающих и перерабатывающих предприятий Группы;
- оптимизация конфигурации и модернизация производственных мощностей в обогатительном и металлургическом производстве с целью обеспечения наиболее эффективной переработки добываемой руды и извлечения металлов;
- поддержание устойчивости позиции по затратам на основе укрепления навыков постоянного совершенствования производственной деятельности и разработки и внедрения эффективных технических решений;
- укрепление независимости в обеспечении низкзатратными ресурсами, в том числе в энергетике, транспорте и логистике;
- совершенствование корпоративного управления путем реструктуризации активов и оптимизации управленческих процессов.

2. Реализация потенциала роста путем поиска, разведки и разработки месторождений минеральных ресурсов мирового класса:

- участие Группы в поиске, геологических исследованиях и разведке новых перспективных месторождений мирового класса в России и за рубежом;
- применение передового опыта в разведке, добыче и производстве цветных и драгоценных металлов.

3. Содействие стабильному развитию регионов хозяйствования Норильского никеля:

- развитие персонала, создание условий для профессионального развития высококлассных специалистов, обеспечение безопасных условий труда, предоставление работникам конкурентоспособного вознаграждения и социальных льгот в соответствии с объемом и качеством их работы;
- соответствие российским и международным экологическим стандартам, внедрение новых технологий для соблюдения ограничений по выбросам загрязняющих веществ, реализация общественно-эффективных проектов в природоохранной сфере на региональном, национальном и международном уровнях;
- реализация во взаимодействии с органами региональной и муниципальной власти проектов социально-экономического развития территорий.

Оценка привлекательности международного бизнеса крупных российских компаний:

Оценка изменений роста международного бизнеса:

Фактор	Компании			
	ОАО «Алроса»	ОАО «ЛУКОЙЛ»	«РУСАЛ»	Норильский никель
1. Темп роста соответствующей отрасли	3	2	5	5
2. Динамика географического расширения рынка	0	1	4	3
3. Степень устаревания продукции	-4	0	5	5
4. Степень обновления продукции	1	3	4	4
5. Степень обновления технологии	4	4	5	5

6. Уровень насыщения спроса	1	-1	5	4
7. Государственное регулирование	-2	3	-5	-4

Оценка изменений рентабельности международного бизнеса:

Фактор	Компании			
	ОАО «Алроса»	ОАО «ЛУКОЙЛ»	«РУСАЛ»	Норильский никель
1. Колебания рентабельности	2	2	5	5
2. Колебания объема продаж	2	3	4	4
3. Колебания цен	2	1	3	4
4. Цикличность спроса	1	-2	4	5
5. Уровень спроса по отношению к производственным мощностям	0	1	4	3
6. Географическая концентрация рынка	4	1	5	5
7. Обновление состава продукции	-4	2	5	5
8. Расходы на НИОКР	3	1	3	4
9. Время разработки новой продукции	4	2	4	5
10. Степень конкуренции	3	3	3	4
11. Необходимость послепродажного обслуживания	4	-2	3	4
12. Конкуренция на рынке ресурсов	-2	1	5	5
13. Государственное регулирование	0	2	-5	-5

Оценка стабильности международного бизнеса:

Фактор	Компании			
	ОАО «Алроса»	ОАО «ЛУКОЙЛ»	«РУСАЛ»	Норильский никель
1. Привычность события	2	1	5	5
2. Темп изменений	2	2	4	4
3. Предсказуемость будущего	4	-2	3	3
4. Методы управления	4	3	5	5

3. Средние российские компании (Ярославская область):

3.1. ОАО «НПО «Сатурн» - многопрофильная диверсифицированная компания, осуществляющая свою деятельность на рынке высоких технологий специализирующаяся на разработке, производстве и послепродажном обслуживании газотурбинных двигателей для военной и гражданской авиации, энергогенерирующих и газоперекачивающих установок.

ОАО «НПО «Сатурн» осуществляет экспортно-импортную деятельность, имеет три филиала в России и одно совместное предприятие во Франции «PowerJet» (для управления маркетингом, производством, сертификацией и послепродажным обслуживанием двигателя SaM146). Кроме того, имеет еще три совместных предприятия в России в рамках реализации международных программ:

о СП «Смартек» (проектно-конструкторские работы);

о СП «ВолгАэро» (производство деталей и узлов двигателя SaM146);

о СП «Полуево-инвест» (испытание авиационных двигателей).

ОАО «НПО «Сатурн» поставляет двигатели в Узбекистан, Таджикистан, Азербайджан, Туркменистан, Азербайджан, Китай, Индию, Алжир, Ливию, Иран, ОАЭ, Индонезию и другие страны мира. Кроме того, предприятие осуществляет импорт из таких стран, как США, Франция, Германия, Великобритания, Канада, Бельгия. Общий объем продаж на экспорт составил в 2011 году 2 520 млн. руб. (для сравнения объем продаж компании в целом составил в том же году 38 212,29 млн. руб.). Штат зарубежных работников предприятия составляет 280 человек при общей численности персонала 11 517 человек.

Миссия предприятия:

Укрепление оборонной, экономической и энергетической безопасности государства и развитие его научно-технического потенциала путем создания высокотехнологичной конкурентоспособной продукции.

Цели ОАО «НПО «Сатурн»:

- Удовлетворение требований и ожиданий потребителей;
- Достижение позиций крупнейшего мирового производителя авиационных, судовых и промышленных двигателей наземного применения;
- Повышение престижа марки НПО «Сатурн» - гаранта качества и надежности в сотрудничестве.

3.2. «Завод фрикционных и термостойких материалов», ОАО «ФРИТЕКС», которое является одним из ведущих производителей качественных полимерных композиционных материалов и изделий в России. Основным видом деятельности ОАО «ФРИТЕКС» является производство и реализация фрикционных, тормозных и термостойких уплотнительных материалов и изделий на асбестовой и безасбестовой основе. ОАО «Фритекс» вышло на внешний рынок в начале 80-х годов, и по настоящее время продолжает взаимоотношения со странами как ближнего, так и дальнего зарубежья.

Всю внешнеэкономическую деятельность ОАО «Фритекс» можно разделить на 2 группы по территориальному признаку:

- Со странами ближнего зарубежья (Украина, Белоруссия, Казахстан, Азербайджан, Армения, Узбекистан, Молдова);
- Со странами дальнего зарубежья (Болгария, Вьетнам, Пакистан, Голландия).

В 2010 году объем реализации продукции на экспорт составил 7 340,994 тыс. руб., а общий объем реализации завода 430 372,673 тыс. руб.

Миссия предприятия - Удовлетворение потребностей производителей автомобилей и других транспортных средств в высококачественных и конкурентоспособных фрикционных, уплотнительных материалах и изделиях, соответствующих современным требованиям безопасности и экологии.

В связи с нестабильным положением внешней среды в условиях мирового финансового кризиса были выделены следующие цели международного бизнеса:

- Расширение рынка сбыта путем поиска новых клиентов в частности потребителей запчастей МТЗ, в странах Ближнего Востока в особенности
- Развитие поставок изделий тракторной группы в Пакистан
- Сохранение существующих клиентов в условиях конкурентной борьбы с китайскими и украинскими производителями с помощью гибкой ценовой политики
- Разработка и внедрение изделий для автотранспорта импортного производства в связи с переносом сборочных производств больших автомобильных концернов из стран Европы и Азии в Россию

3.3. ОАО «Ярославский технический углерод» (ОАО «ЯТУ»).

Данное предприятие во многом ориентировано на экспорт своей продукции (в среднем на экспорт отправляется до 82,3% от всего объема реализованной продукции). Страны, в которых компания ведет свой бизнес: Финляндия, Польша, Болгария, Венгрия, ОАЭ, Индия, Украина;

Миссия компании - стать лучшим предприятием на российском и международном рынке технического углерода путем производства широкого спектра марок технического углерода, соответствующего международным стандартам качества и экологической безопасности.

Стратегические цели компании:

- быть крупнейшим предприятием-производителем качественного технического углерода в России и во всем мире

- постоянно повышать конкурентоспособность продукции за счет улучшения ее качества и оптимального использования ресурсов

- создавать и поддерживать условия труда, привлекательные для работников предприятия

- минимизировать вредное воздействие на окружающую среду.

Осуществление поставленных целей основано на следующих принципах:

• Существование предприятия возможно только благодаря нашим *потребителям*, поэтому мы удовлетворяем их требования сегодня, стараемся предвидеть их ожидания завтра;

• Самая главная ценность предприятия - наш *персонал*, мы постоянно заботимся о его знаниях и навыках, вовлекаем его в деятельность по результативному управлению процессами, стимулируем его творческую активность. Наилучший исполнитель - это удовлетворенный и мотивированный работник, поэтому мы обеспечиваем персоналу достойную заработную плату, оптимальные рабочие условия, возможность карьерного роста;

• Взаимовыгодные отношения с *поставщиками* - основополагающий фактор создания ценности нашего продукта, мы удовлетворены работой поставщиков, они - сотрудничеством с нами

• Развитие и использование *современных технологий производства* технического углерода на основе внедрения прогрессивных технических решений, обеспечивают высокий уровень производительности и стабильности показателей качества продукции, а также повышают экологическую безопасность производства.

Оценка привлекательности международного бизнеса предприятий:

Оценка изменений роста международного бизнеса:

Фактор	Компании		
	ОАО «НПО «Сатурн»	ОАО «ФРИТЕКС»	ОАО «ЯТУ»
1. Темп роста соответствующей отрасли	4	1	3
2. Динамика географического расширения рынка	4	-2	4
3. Степень устаревания продукции	5	-2	5
4. Степень обновления продукции	5	1	3
5. Степень обновления технологии	5	2	5
6. Уровень насыщения спроса	5	2	4
7. Государственное регулирование	4	-3	1

Оценка изменений рентабельности международного бизнеса:

Фактор	Компании
--------	----------

	ОАО «НПО «Сатурн»	ОАО «ФРИТЕКС»	ОАО «ЯТУ»
1. Колебания рентабельности	3	-5	5
2. Колебания объема продаж	3	2	4
3. Колебания цен	4	-4	4
4. Цикличность спроса	5	1	5
5. Уровень спроса по отношению к производственным мощностям	5	1	3
6. Географическая концентрация рынка	5	1	0
7. Обновление состава продукции	2	2	-1
8. Расходы на НИОКР	2	-2	5
9. Время разработки новой продукции	2	-4	1
10. Степень конкуренции	3	5	-3
11. Необходимость послепродажного обслуживания	3	2	5
12. Конкуренция на рынке ресурсов	4	-2	-1
13. Государственное регулирование	4	2	3

Оценка стабильности международного бизнеса:

Фактор	Компании		
	ОАО «НПО «Сатурн»	ОАО «ФРИТЕКС»	ОАО «ЯТУ»
1. Привычность события	5	2	4
2. Темп изменений	4	-2	2
3. Предсказуемость будущего	3	-3	3
4. Методы управления	3	4	3

Задания:

11. Охарактеризуйте миссию каждой компании, а также, определите, соответствует ли она основным требованиям?

12. Охарактеризуйте стратегические цели компании, а также, определите, соответствуют ли они основным требованиям? Во всех ли сферах деятельности компаний установлены стратегические цели?

13. Идентифицируйте общекорпоративную эталонную стратегию компаний.

14. Определите, являются ли перечисленные компании международными (для этого используйте различные существующие как описательные, так и формальные критерии)?

15. К какому типу международных компаний их можно отнести?

16. Определите для каждой компании степень привлекательности международного бизнеса (внешнеэкономической деятельности).

17. Охарактеризуйте на основе ответов на 4 и 6 задания роль стратегии международного бизнеса для компаний (бизнес-стратегия или функциональная стратегия).

18. Идентифицируйте цели международного бизнеса компаний в соответствии с эталонными.

19. Какие эталонные стратегии, из известных Вам, используют вышеописанные компании?

20. Какие, из известных Вам, частные стратегии сбыта международного бизнеса используют описанные выше компании?

Тема 3. Формирование стратегии международного бизнеса компании
(проверка сформированности компетенции ПК-2 (ОУ), индикатор ПК-2 (ОУ)-1.3 и
компетенции ПК-4 (РЭ)-1.2)

Руководство по написанию исследовательской работы по теме 3 .

Цель работы: Исследование практических аспектов стратегического управления международного бизнеса компании.

Объект работы: Многонациональная компания, занимающаяся международным бизнесом; Предприятие, осуществляющее внешнеэкономическую деятельность; Фирма, имеющая потенциал выхода на внешние рынки.

План работы:

1. Характеристика компании (предприятия, фирмы) и ее международного бизнеса:

1.1. Определение степени вовлеченности компании в международный бизнес (по 3-м показателям).

1.2. Анализ того, является ли компания международной (по определениям и критериям международной компании).

1.3. Определение типа международной компании (ТНК или МНК).

1.4. Оценка перспектив международного бизнеса компании.

1.5. Определение степени стратегичности международного бизнеса для компании.

2. Диагностика существующего стратегического управления компании:

2.1. Описание миссии компании.

2.2. Описание целей международного бизнеса компании и процесса их принятия.

2.3. Диагностика существующей стратегии международного бизнеса в соответствии с эталонными.

2.4. Диагностика существующей стратегии сбыта международного бизнеса.

3. Предложения автора работы по изменению существующей стратегии международного бизнеса:

3.1. Предложения по изменению целей международного бизнеса компании (желательно их тестирование).

3.2. Анализ внутренней и внешней сред компании (тезисно).

3.3. Предложение по изменению стратегии международного бизнеса из существующих эталонных.

3.4. Предложение по изменению стратегии сбыта международного бизнеса.

3.5. Оценка выбранных стратегий (существующих и предлагаемых по ряду критериев).

3.6. Общий вывод по стратегическому управлению компании.

В работе не должны присутствовать теоретические описания. Только практические аспекты стратегического управления международным бизнесом конкретной компании.

Объем работы – 10 - 12 листов формата А4. Оформление – в произвольной форме.

Критерии оценки оценивания степени сформированности компетенций
в ходе текущего контроля знаний

Критерии оценки теста или задачи

Тест – инструмент оценивания уровня знаний студентов, состоящий из системы тестовых заданий, стандартизированной процедуры проведения, обработки и анализа результатов.

Оценка «отлично» выставляется при условии правильного ответа студента на более чем 85 % тестовых заданий.

Оценка «хорошо» выставляется при условии правильного ответа студента на 71-85 % тестовых заданий.

Оценка «удовлетворительно» выставляется при условии правильного ответа на 56-70 % тестовых заданий.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется при условии правильного ответа на 55 % тестовых заданий и менее.

Критерии оценки устного опроса (диалога-собеседования)

Опрос – метод контроля знаний, заключающийся в осуществлении взаимодействия между преподавателем и студентом посредством получения от студента ответов на заранее сформулированные вопросы.

Оценка «отлично» выставляется за полный ответ на поставленный вопрос с включением в содержание ответа лекции, материалов учебников, дополнительной литературы без наводящих вопросов.

Оценка «хорошо» выставляется за полный ответ на поставленный в опрос в объеме лекции с включением в содержание ответа материалов учебников с четкими ответами на наводящие вопросы преподавателя.

Оценка «удовлетворительно» выставляется за ответ, в котором озвучено более половины требуемого материала, с положительным ответом на большую часть наводящих вопросов.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется за ответ, в котором озвучено менее половины требуемого материала или не озвучено главное в содержании вопроса с отрицательными ответами на наводящие вопросы или студент отказался от ответа без предварительного объяснения уважительных причин.

Критерии оценки решения практических (ситуационных) заданий (кейсов)

При решении практических заданий разрешено пользоваться табличными, нормативными, специализированными управленческими, вероятностно-статистическими, экономико-финансовыми справочными материалами.

Оценка «отлично» - студент ясно изложил условие решения задания с обоснованием точной ссылкой на формулы / правила / закономерности / явления;

Оценка «хорошо» - студент изложил условие решения задания, но с отдельными несущественными неточностями при ссылках на формулы / правила / закономерности / явления;

Оценка «удовлетворительно» - студент в целом изложил условие решения задания, но с отдельными существенными неточностями при ссылках на формулы / правила / закономерности / явления;

Оценка «неудовлетворительно» - студент не уяснил условие решения задания или решение не обосновал ссылками на формулы / правила / закономерности / явления.

2 Список вопросов и (или) заданий для проведения промежуточной аттестации (проверка сформированности компетенции ПК-2 (ОУ), индикатор ПК-2 (ОУ)-1.3 и компетенции ПК-4 (РЭ)-1.2)

Список вопросов к зачету

1. Сущность понятия стратегия и этапы его развития.
2. Роль стратегии в деятельности компании. Школы стратегий.
3. Принципы формирования стратегии фирмы.
4. Понятие и виды стратегического управления. Стратегическое планирование.
5. Понятие и виды стратегических решений.
6. Стратегический потенциал фирмы.

7. Элементный состав структуры стратегического управления компании.
8. Формирование миссии организации.
9. Формирование стратегических целей организации.
10. Проведение анализа среды.
11. Подходы и модели выработки стратегии фирмы.
12. Оценка выбранной стратегии.
13. Стратегический контроль.
14. Сущность, место и структура стратегии международного бизнеса.
15. Формирование целей международного бизнеса.
16. Анализ внешней среды международного бизнеса.
17. Частные стратегии сбыта международного бизнеса.
18. Стратегическое маркетинговое моделирование.

2. Процедура оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

Целью процедуры оценивания является определение степени овладения студентом ожидаемыми результатами обучения (знаниями, умениями, навыками и (или) опытом деятельности).

Процедура оценивания степени овладения студентом ожидаемыми результатами обучения осуществляется с помощью методических материалов, представленных в разделе «Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций»

Критерии оценивания степени овладения знаниями, умениями, навыками, определяющие уровни сформированности компетенций при промежуточной аттестации

Пороговый уровень (общие характеристики):

- владение основным объемом знаний по программе дисциплины;
- знание основной терминологии данной области знаний, стилистически грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы без существенных ошибок;
- **владение** инструментарием дисциплины, умение его использовать в решении стандартных (типовых) задач;
- **способность самостоятельно** применять типовые решения в рамках рабочей программы дисциплины;
- **усвоение основной** литературы, рекомендованной рабочей программой дисциплины;
- **самостоятельная работа** на практических занятиях, периодическое участие в групповых обсуждениях, **достаточный уровень культуры** исполнения заданий.

Продвинутый уровень (общие характеристики):

- **достаточно** полные и систематизированные знания в объеме программы дисциплины;
- использование основной терминологии данной области знаний, стилистически грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы, умение делать выводы;
- **владение** инструментарием дисциплины, умение его использовать в решении учебных и профессиональных задач;
- **способность** самостоятельно решать сложные проблемы в рамках рабочей программы дисциплины;
- **усвоение основной и дополнительной** литературы, рекомендованной рабочей программой дисциплины;
- **самостоятельная работа** на практических и лабораторных занятиях, участие в групповых обсуждениях, **высокий уровень культуры** исполнения заданий.

Высокий уровень (общие характеристики):

- систематизированные, глубокие и полные знания по всем разделам дисциплины;
- точное использование терминологии данной области знаний, стилистически грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы, умение делать **обоснованные** выводы;
- **безупречное владение** инструментарием дисциплины, умение его использовать в постановке и решении научных и профессиональных задач;
- **способность** самостоятельно и творчески решать сложные проблемы в рамках рабочей программы дисциплины;
- **полное и глубокое усвоение основной и дополнительной** литературы, рекомендованной рабочей программой дисциплины;
- **активная самостоятельная работа** на практических и лабораторных занятиях, **творческое** участие в групповых обсуждениях, **высокий уровень культуры** исполнения заданий.

2.2 Описание процедуры выставления оценки

В зависимости от уровня сформированности каждой компетенции по окончании освоения дисциплины студенту выставляется оценка.

Оценка «зачтено» соответствует параметрам любой из положительных оценок («отлично», «хорошо», «удовлетворительно»),

«незачтено» - параметрам оценки «неудовлетворительно».

Оценка «отлично» выставляется студенту, который обладает всесторонними, систематизированными и глубокими знаниями материала учебной программы, умеет свободно выполнять задания, предусмотренные учебной программой, усвоил основную и ознакомился с дополнительной литературой, **что соответствует формированию компетенции на высоком уровне.**

Оценка «хорошо» выставляется студенту, обнаружившему полное знание материала учебной программы, успешно выполняющему предусмотренные учебной программой задания, усвоившему материал основной литературы, рекомендованной учебной программой, **что соответствует формированию компетенции на продвинутом уровне.**

Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, который показал знание основного материала учебной программы в объеме, достаточном и необходимым для дальнейшей учебы и предстоящей работы, справился с выполнением заданий, предусмотренных учебной программой, знаком с основной литературой, рекомендованной учебной программой, **что соответствует формированию компетенции на пороговом уровне.**

Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, не знающему основной части материала учебной программы, допускающему принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных учебной программой заданий, неуверенно с большими затруднениями выполняющему практические работы, **что соответствует несформированной компетенции.**

Приложение №2 к рабочей программе дисциплины «Стратегия международного бизнеса»

Методические указания для студентов по освоению дисциплины

Успешное овладение дисциплиной «Стратегия международного бизнеса», предусмотренное рабочей программой, предполагает выполнение ряда рекомендаций.

1. Следует внимательно изучить материалы, характеризующие курс «Стратегия международного бизнеса» и определяющие целевую установку. Это поможет четко представить круг изучаемых проблем и глубину их постижения.

2. Необходимо знать подборку литературы, достаточную и необходимую для изучения предлагаемого курса. При этом следует иметь в виду, что нужна литература различных видов:

а) учебники, учебные и учебно-методические пособия.

б) монографии, сборники научных статей, публикаций в экономических журналах, представляющие эмпирический материал, а также многообразные аспекты анализа современного развития организаций;

в) справочная литература – энциклопедии, экономические словари, раскрывающие категориально-понятийный аппарат.

г) аналитические материалы.

3. По большинству тем предусмотрены практические занятия, на которых происходит закрепление лекционного материала путем решения практических заданий. Для решения всех заданий необходимо знать и понимать лекционный материал. Поэтому в процессе изучения дисциплины рекомендуется регулярное повторение пройденного лекционного материала. Материал, законспектированный на лекциях, необходимо дома еще раз прорабатывать и при необходимости дополнять информацией, полученной на консультациях, практических занятиях или из учебной литературы.

4. Большое внимание должно быть уделено выполнению исследовательской работы. В качестве задания для исследовательской работы дома студентам предлагаются задание, аналогичное разобранным на лекциях и практических занятиях или немного более сложные, которые являются результатом объединения нескольких базовых заданий.

5. Для проверки и контроля усвоения теоретического материала и приобретенных практических навыков в течение обучения проводятся мероприятия текущей аттестации в виде решения практических заданий и написания исследовательской работы. Также проводятся консультации (при необходимости) по разбору заданий для самостоятельной работы, которые вызвали затруднения.

6. В конце курса студенты сдают зачет. Зачет принимается в виде собеседования по всем пройденным темам курса.