

**Программа учебной дисциплины**  
**«Практика управленческих решений в системе**  
**международного бизнеса»**

Утверждена  
Проректором С.Ю. Роциным  
«25» июня 2017 г.

Автор	Подчуфаров А.Ю., д.т.н., профессор, Брундасова С.Ю.
Число кредитов	3
Контактная работа (час.)	36
Самостоятельная работа (час.)	78
Курс	1
Формат изучения дисциплины	Без использования онлайн курса

**I. ЦЕЛЬ, РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ И ПРЕРЕКВИЗИТЫ**

Целями освоения дисциплины «Практика управленческих решений в системе международного бизнеса» являются получение студентами магистратуры теоретических знаний и практических навыков в области принятия управленческих решений в системе международного бизнеса, что позволит слушателям соответствовать требованиям, предъявляемым работодателями в современных рыночных условиях.

Программа дисциплины практико-ориентированная: преподавание дисциплины включает рассмотрение специализированных бизнес-кейсов, деловых игр, проведение мастер классов, осуществляется специалистами-практиками ведущих компаний, работающих на российском и международном рынках в сфере машиностроения, химической и топливно-энергетической промышленности, финансов и информационных технологий, экспертами в области современных методов управления и моделирования сложных социально-экономических систем.

Особенностью дисциплины является наглядность предлагаемых для изучения теоретических положений, достигаемая за счет их иллюстрации на практических примерах в области техники, бизнеса, экономики, социологии и политики. Преподаваемые теоретические знания формируют основу для оценки слушателями классических и современных теорий в сфере международного бизнеса и содержат в себе инструментарий, необходимый специалистам, отвечающим за повышение уровня конкурентоспособности компаний, осуществляющих свою деятельность на международном рынке.

Результатом освоения дисциплины будет являться сформированный набор профессиональных компетенций, необходимый для выработки эффективных управленческих решений, внутрикорпоративных и внешних деловых коммуникаций, что будет способствовать слушателям в становлении успешной карьеры в государственных

организациях, международных компаниях и создании собственного бизнеса в своей стране или за рубежом.

Настоящая дисциплина является дисциплиной по выбору.

## **II. СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**

### **Тема 1. Объект и предмет дисциплины**

Области знания, используемые в международном бизнесе. Основные положения теории систем управления (ТСУ) и ее место в современной науке. Эволюция ТСУ. Кибернетика. Самоорганизация систем. Синергетика. Применение ТСУ от философии до техники. Международный бизнес на современном этапе с точки зрения системного подхода.

### **Тема 2. Структура и основные параметры системы управления**

Структурная схема. Цели и объект управления. Передаточная функция. Пространство переменных состояния. Прямые и обратные связи. Алгоритмы управления. «Сквозные» целевые показатели. Процессный подход. Статические и динамические показатели. Аналоговые и дискретные системы. Устойчивость и автоколебания. Структуры локального, национального и международного бизнеса.

### **Тема 3. Моделирование систем**

Математическая модель. Соотношение исследования, моделирования, планирования. Современные методы планирования. Дорожная карта. Форсайт. Допущения, качественные и количественные оценки. Основы математического аппарата ТСУ. Линейные и нелинейные модели. Типовые нелинейности. Управление рисками. Классические модели, нейросети, системы искусственного интеллекта. Сравнительные экспертные модели. Системы поддержки принятия решений. Ситуационные центры. Политические, социальные, экономические и предметные факторы в моделях международного бизнеса.

### **Тема 4. Измерение параметров**

Измерение величин в системах управления. Точность измерений. Допуски и погрешности. Взаимосвязь точности промежуточных и целевых параметров. Случайные величины. Статистические оценки. Основные законы распределения. Особенности оценок в технике, экономике, социологии и политике. Выборочный метод. Проверка статистических гипотез. Методы оценки бизнеса. Случайные ошибки и преднамеренные искажения. Отчетность и аудит. Информационное пространство в бизнесе, экономике и политике.

### **Тема 5. Временные характеристики и эффективность систем управления**

Временные и динамические характеристики. Переходный процесс. Частотные характеристики и полоса пропускания. Взаимосвязь временных характеристик элементов системы. Чувствительность системы управления. Установившееся состояние. Тестовые управленческие воздействия. Постоянная времени. Перерегулирование. Обеспечение баланса локальных и глобальных параметров. Деловая репутация и национальные традиции. Эффективность системы управления. Коэффициент полезного действия. Современные методы повышения эффективности в международном бизнесе.

### **Тема 6. Практико-теоретическое моделирование**

Оптимальное соотношение теоретических знаний и практического опыта. Стоимость и доступность эксперимента. Системно-динамическая концепция в моделировании сложных объектов. Теория тотального подобия динамических систем. Критерии подобия в технике, экономике и политике. Пилотные проекты. Лучшие практики и их применимость. Бенчмаркинг. Ситуации с противоречивыми результатами классических методов в макро- и микроэкономике. Научные знания и исторический опыт.

### **Тема 7. Жизненный цикл, разработка и оптимизация систем управления**

Структура и основные этапы жизненного цикла системы управления. Определение целей. Базовые (БЦП) и целевые показатели (ЦП). Иерархия целей. Ресурсы. Современные методы проектирования систем управления. Согласование ЦП по целям, точности, динамике и эффективности. Методы выявления ЦП. Дисперсионный, корреляционный и регрессионный анализ. Ограничения. Особенности построения самоорганизующихся систем. Оптимизация. Задача оптимального управления. Выбор/разработка элементов и связей. Внедрение и отладка систем управления. Разработка и адаптация алгоритмов управления. Робастное управление.

### **Тема 8. Системный подход в администрировании**

Достижение заданных целей. Роль и место администрирования в структуре бизнеса. Цели и задачи администрирования. Структура системы администрирования. Ресурсные ограничения. Согласование требований к ЦП. Современные методы построения административных систем. Регламентация и моделирование бизнес-процессов. Мотивационные инструменты. Проектное управление. Оценка эффективности административных систем. Современные методы повышения эффективности систем администрирования. Особенности администрирования в международной компании. Использование преимуществ международной системы разделения труда. Адаптация к новой структуре собственников при поглощении-слиянии. Современные системы автоматизации управления.

### **Тема 9. Системный подход в маркетинге**

Определение целей и постановка задач в системах управления. Роль и место маркетинга в структуре бизнеса. Цели и задачи маркетинга. Структура системы маркетинга. Функции определения и согласования. Современные методы маркетинговых исследований. Деловая репутация. Торговые марки. Гудвилл. Согласование требований к ЦП. Администрирование системы маркетинга. Эволюция роли информационного пространства. Оценка эффективности системы маркетинга. Особенности маркетинга в международной компании. Маркетинговая деятельность в условиях глобализации.

### **Тема 10. Системный подход в развитии бизнеса**

Развитие систем управления. Цели и задачи системы развития бизнеса. Движущие силы развития. Согласование требований к ЦП. Начальные условия и минимизация затрат на формирование компетенций. Переход к самоорганизующейся системе. Роль управленческих и предметных компетенций. Администрирование систем управления развитием. Особенности структуры. Оценка эффективности. Моделирование процессов развития. Современные стратегии развития. Предприятие в составе отрасли и национальной экономики. Конкурентоспособность отрасли. Потенциальные возможности, условия перехода и ограничения развития. Стратегии выхода на международный рынок. Развитие международной компании. Преимущества государственной принадлежности и интернациональной независимости. Выбор юрисдикции при размещении центров корпоративного управления и технологических компетенций.

### **Тема 11. Россия в системе международного сотрудничества**

Современная экономическая структура мира. Глобальные мотивации и формирование управленческих воздействий в мировой экономике. Противоборство, конкуренция, сотрудничество. Национальные особенности ведения бизнеса. Сильные и слабые стороны российского бизнеса. Интернационализация структуры собственников и управляющих команд. Сбалансированная система мировой экономики. Роль государства и общества в обеспечении конкурентоспособности бизнеса.

### **Тема 12. Эволюция системы ценностей в мировой экономике**

Общечеловеческие ценности как основной фактор состояния мировой экономической среды. Эволюция системы потребления и модель будущего общества.

## **III. ОЦЕНИВАНИЕ**

В рамках курса для проверки качества освоения дисциплины используется методика PBL «Problem-Based-Learning». Метод PBL рассматривается как успешный инновационный метод обучения, который направлен на самостоятельную работу студента. В данном методе акцент обучения смещается с преподавателя на студента, так как теперь студент занимает более активную роль, пытаясь решить поставленную практическую задачу. Данная методика учит студента шире и глубже осмысливать все сказанное преподавателем во время лекций и написанное в учебниках. После каждого занятия студентам предлагается сделать домашнее задание в группах. Данная форма работы позволяет студентам применить навыки эконометрического прогнозирования, анализа рынков. После проведения командной ролевой игры студентам предлагается сделать презентацию в группах и выступить с ней на занятии, защищая и отстаивая интересы своей группы.

Оценка за устную и письменную часть работы выставляется с учетом итогового результата, продемонстрированного группой, и персонального участия каждого студента в ее работе.

Итоговая оценка по дисциплине выставляется по следующей формуле:

$$O^{\text{итог}} = 0,4 * \text{качество подготовки материалов и анализа результатов ролевой игры} + 0,4 * \text{качество выполнения и защиты домашних заданий} + 0,1 * \text{активность на занятиях} + 0,1 * \text{посещаемость занятий}$$

## **IV. ПРИМЕРЫ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**

### **Примеры заданий текущей и промежуточной аттестации**

Задания для самоконтроля студентов:

Пример 1:

### Описание бизнес-кейса

#### Предыстория (легенда):

Solvay-R является дочерней организацией Benvic Europe в России (работает с 2015 г.). Деятельность компании связана с производством и продажей химических компонентов, разработкой новых образцов химических материалов, оказанием консультационных услуг заказчикам области химии.

Исходными данными являются сведения о завершеном 2015 году, планируемые и фактические показатели на 2016 год.

#### Бизнес-кейс состоит из 8 разделов:

- I. Оценка экономической эффективности инвестиционного проекта;
- II. Бюджетирование;
- III. Финансовая отчетность за 2016г.;
- IV. Маркетинг;
- V. Производство;
- VI. Персонал;
- VII. Риски;
- VIII. Основные выводы бизнес-кейса.

### Задание бизнес-кейса

1. Проанализировать исходные данные за 2015 г.;
2. Выполнить задания для каждого раздела бизнес-кейса;
3. Представить и обосновать основные выводы каждого раздела и бизнес-кейса в целом;
4. Определить особенности каждого раздела применительно к международной компании, имеющей подразделения в нескольких странах.

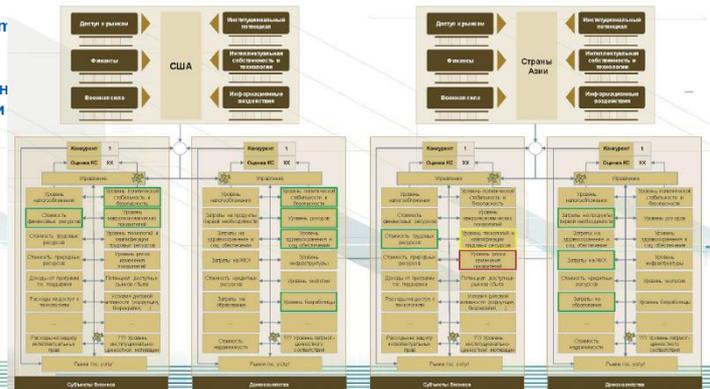
**Текущее состояние организации** – состояние организации на рассматриваемую дату с учетом статистики прошлых лет.  
**Операционное планирование** – планирование деятельности организации на горизонте до 1 года.

### Пример 2:

### Домашнее задание

1. Изучить статью Караганова С.А. «С Востока на Запад, или Большая Евразия» (<https://rg.ru/2016/10/24/politolog-karaganov-povorot-rossii-k-rynka-azii-uzhe-sostoisia.html>)
2. Выделить в позиции автора основные факторы (элементы), влияющие на развитие отношений между Россией и другими странами, их точностные и временные показатели.
3. Основываясь на содержании статьи дать оценку БЦП систем экономического и политического управления России и других стран и предлагаемые пути их объединения.
4. Представить собственное видение сфер деятельности международных компаний, для которых текущее развитие ситуации является негативным или позитивным.
5. Предложить перечень изменений, целесообразных с точки зрения экономических и политических интересов различных акторов, сформулировать видение соответствующих управляющих воздействий.

### Домашнее задание (пример структуры модели)



### Пример 3:

## Ролевая игра

**Идея:** организация и ведение бизнеса по производству легких вертолетов.

**Исходные данные:** российские предприниматели владеют компетенциями по организации производства легких вертолетов (разработка, технологии).

Ожидаемый объем продаж: Китай – 400 ед., США – 400 ед., Германия – 200 ед., Россия, в случае законодательной поддержки - от 1000 единиц в год.

Оптимальная форма организации производства: предприятие с объемом выпуска до 10 000 вертолетов в год, кол-во персонала: 2000 человек;

Средняя цена продажи 1 ед. - 100 000\$;

Затраты на производство 1 ед. при производстве от 1000 шт. в год, без учета затрат на зарплату, амортизацию, проценты по кредиту: 30 000\$;

Затраты на создание производства: 200 млн.\$ при средней норме амортизации 10%/год;

Запрашиваемая в РФ стоимость/срок разработки производства: 50 млн.\$/4 года;

Запрашиваемая в РФ стоимость/срок маркетингового планирования: 30 млн.\$/2 года.

Средняя зарплата/мес.: Россия – 70 тыс. руб., Китай – 35 тыс. руб., США – 130 тыс.руб., Германия – 170 тыс. руб.;

Усредненная ставка налогов, без льгот: Россия – 45%, Китай – 50% США – 50%, Германия – 55%.

**Задание:** Проработать с представителями бизнеса и государственных органов территориально-распределенную структуру компании для будущего бизнеса. Аргументировать предлагаемое решение для каждой стороны (бизнеса и государственных органов) в форме бизнес-плана проекта.

### Распределение ролей:

1. Российские предприниматели;

2. Представители: бизнеса (активы – 200 млн. долларов США) и государственных органов РФ;

3. Представители: бизнеса (активы – 200 млн. долларов США) и государственных органов Германии;

4. Представители: бизнеса (активы – 200 млн. долларов США) и государственных органов Китая;

5. Представители: бизнеса (активы – 200 млн. долларов США) и государственных органов США.

и другие демонстрационные, тренировочные материалы по дисциплине.

## V. РЕСУРСЫ

### 5.1 Основная литература

1. Ricky W. Griffin, Michael Pustay. International Business: A Managerial Perspective, Global Edition, 8/E / ISBN-10: 1-292-01821-6, ISBN-13: 978-1-292-01821-8, Pearson Higher Education 2015, 624 pp.
2. Ким, Д. П. Теория автоматического управления: учебник для вузов / Д. П. Ким. – Изд. 2-е, испр. и доп. – М.: Физматлит, 2007.
3. Магнус Я. Р., Катышев П. К., Пересецкий А. А. Эконометрика. Начальный курс: Учеб. – 6-е изд., перераб. и доп. – М.: Дело, 2004. – 576 с. (стр. 32-40, 264-295)
4. Кремер Н. Ш., Теория вероятностей и математическая статистика: учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям. М: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 551 с.
5. Григорьева Т.И. Финансовый анализ для менеджеров: оценка, прогноз : учебник для бакалавриата и магистратуры — 3-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 486 с. (стр. 62-87, 162-240)

## 5.2 Дополнительная литература

1. Поворот на Восток: Развитие Сибири и Дальнего Востока в условиях усиления азиатского вектора внешней политики России / И. А. Макаров, Е. А. Макарова, Т. В. Бордачев, и др.; Отв. ред. И. А. Макаров. – М.: Международные отношения, 2016. – 447 с. - НП. - ISBN 978-5-7133-1531-3.
2. Самойлов В. И., Подчуфаров А. Ю. Методика оценки конкурентоспособности промышленного холдинга в условиях комплексного импортозамещения // Известия Тульского государственного университета. Технические науки. 2016. № 10. С. 349-354. URL: <https://publications.hse.ru/articles/196378292>
3. Подчуфаров А. Ю. Базовые подходы к повышению качества отраслевого управления в ОПК России // В кн.: Системы государственного и корпоративного управления в ОПК. Сборник научных статей и материалов. М. : НИУ ВШЭ, 2013. С. 8-13. URL: <https://publications.hse.ru/chapters/109203420>
4. Ноздрачев А.В., Подчуфаров А.Ю. Стратегическое планирование и управление конкурентоспособностью предприятий ОПК, практика применения в ГК «Ростех»// Сборник докладов Второй конференции "Экономический потенциал промышленности на службе оборонно-промышленного комплекса". М.: Издательский дом "Коннект", 2016. С. 164-167. URL: <https://publications.hse.ru/chapters/206258077>

## 5.3 Программное обеспечение

№ п/п	Наименование	Условия доступа
1.	Microsoft Windows 7 Professional RUS	<i>Из внутренней сети университета (договор)</i>

## 5.4 Профессиональные базы данных, информационные справочные системы, интернет-ресурсы (электронные образовательные ресурсы)

№ п/п	Наименование	Условия доступа
<i>Профессиональные базы данных, информационно-справочные системы</i>		
1.	Библиотека НИУ ВШЭ	URL: <a href="https://library.hse.ru/">https://library.hse.ru/</a>
2.	Электронно-библиотечная система Юрайт	URL: <a href="https://biblio-online.ru/">https://biblio-online.ru/</a>
<i>Интернет-ресурсы (электронные образовательные ресурсы)</i>		
1.	Bloomberg	URL: <a href="http://www.bloomberg.com">www.bloomberg.com</a>
2.	World Bank Group	URL: <a href="http://www.worldbank.org">www.worldbank.org</a>
3.	Центральный Банк РФ	URL: <a href="http://www.cbr.ru">www.cbr.ru</a>
4.	Trade Map	URL: <a href="http://www.trademap.org">www.trademap.org</a>
5.	Trading Economics	URL: <a href="http://www.tradingeconomics.com">www.tradingeconomics.com</a>
6.	Росстат	URL: <a href="http://www.gks.ru">www.gks.ru</a>
7.	НК РФ	URL: <a href="http://www.nalog.ru">www.nalog.ru</a>
8.	Пенсионный фонд РФ	URL: <a href="http://www.pfrf.ru">www.pfrf.ru</a>
9.	Министерство финансов РФ	URL: <a href="http://www.info.minfin.ru">www.info.minfin.ru</a>
10.	Министерство экономического развития РФ	URL: <a href="http://www.economy.gov.ru">www.economy.gov.ru</a>
11.	Министерство промышленности и торговли РФ	URL: <a href="http://www.government.ru">www.government.ru</a>

12.	Министерство сельского хозяйства РФ	URL: <a href="http://www.mcx.ru">www.mcx.ru</a>
13.	Министерство образования и науки РФ	URL: <a href="http://www.минобрнауки.рф">www.минобрнауки.рф</a>

### **5.5 Материально-техническое обеспечение дисциплины**

Для успешного освоения дисциплины, студент использует следующие программные средства Microsoft office// Excel, Word, PowerPoint, Visio, Internet.

Проектор для проведения лекций и семинаров.