

Программа учебной дисциплины
«Введение в управление международной конкурентоспособностью»

Утверждена
Академическим советом ОП
Протокол № от __.__.20__

Разработчик	Подчуфаров Андрей Юрьевич, д.т.н., профессор, заведующий базовой кафедрой ВО «Автопромимпорт», APodchufarov@hse.ru Брундасова Светлана Юрьевна, SBrundasova@hse.ru Шилов Максим Анатольевич, MShilov@materikgroup.ru
Число кредитов	5
Контактная работа (час.)	76
Самостоятельная работа (час.)	114
Курс, Образовательная программа	2 курс, майнор «International Business»
Формат изучения дисциплины	Без использования онлайн курса

1. Цель, результаты освоения дисциплины и пререквизиты

Дисциплина «Введение в управление международной конкурентоспособностью» нацелена на ознакомление слушателей с основными факторами и закономерностями, определяющими принятие управленческих решений, направленных на повышение конкурентоспособности на международном рынке.

Изучение курса позволит студентам сформировать целостное восприятие комплекса условий и методов, обеспечивающих эффективное управление в международном бизнесе. В рамках программы будет рассмотрена деятельность основных функциональных подразделений международной компании, их особенности, области ответственности и показатели эффективности. Отдельное внимание будет уделено роли анализа и прогнозирования при разработке и реализации планов развития. Студенты познакомятся с подходами к оценке особенностей ведения бизнеса в разных странах, разработкой и реализацией проектов на международном рынке, а также отработают практические навыки их использования.

Результатом изучения курса будет формирование у слушателей базового уровня и потенциала дальнейшего развития компетенций, направленных на достижение целевых показателей конкурентоспособности в международном

бизнесе на основе анализа его текущего состояния и прогнозирования перспектив развития.

2. Содержание учебной дисциплины

Тема (раздел дисциплины)	Объем в часах ¹	Планируемые результаты обучения (ПРО), подлежащие контролю	Формы контроля
	лк.		
	см		
	сп		
Тема 1. Управленческие решения. Системный подход. Общие условия сбалансированности.	4	Подготовка домашнего задания и его представление в устной форме (при отсутствии – письменный доклад на 2-5 стр.)	Контроль освоения материала и выполнения домашних заданий
	2		
	4		
Тема 2. Современные методы моделирования, прогнозирования, планирование. Оценка и прогнозирование конкурентоспособности.	4	Выполнение заданий в виде презентаций (5-20 слайдов) и обоснование полученных результатов (выступление с докладом 5-10 мин., ответы на вопросы, обсуждение; при отсутствии – представление материалов в электронном виде, дополнительное обсуждение на защите на основе теоретических разделов курса)	Контроль освоения материала и выполнения домашних заданий
	6		
	16		
Тема 3. Роль функциональных подразделений в обеспечении конкурентоспособности.	4	Подготовка домашнего задания и его представление в устной форме (при отсутствии – письменный доклад на 2-5 стр.)	Контроль освоения материала и выполнения домашних заданий
	6		
	12		
Тема 4. Внешние факторы	4	Выполнение заданий в виде	Контроль освоения

¹ Не заполняется для ПУД, которые не вошли в УП ОП и не запланированы в расписании учебных занятий

конкурентоспособности. Особенности ведения бизнеса в разных странах.	10	презентаций (5-20 слайдов) и обоснование полученных результатов (выступление с докладом 5-10 мин., ответы на вопросы, обсуждение; при отсутствии – представление материалов в электронном виде, дополнительное обсуждение на защите на основе теоретических разделов курса)	материала и выполнения домашних заданий
	20		
Тема 5. Внутренние факторы конкурентоспособности. Разработка и реализация проектов на международном рынке.	4	Выполнение заданий в виде презентаций (5-20 слайдов) и обоснование полученных результатов (выступление с докладом 5-10 мин., ответы на вопросы, обсуждение; при отсутствии – представление материалов в электронном виде, дополнительное обсуждение на защите на основе теоретических разделов курса)	Контроль освоения материала и выполнения домашних заданий
	10		
	20		
Тема 6. Ключевые компетенции и обеспечение конкурентоспособности. Разработка и развертывание стратегии международной компании.	2	Выполнение заданий в виде презентаций (5-20 слайдов) и обоснование полученных результатов (выступление с докладом 5-10 мин., ответы на вопросы, обсуждение; при отсутствии – представление материалов в электронном виде, дополнительное обсуждение на защите на основе теоретических разделов курса)	Контроль освоения материала и выполнения домашних заданий
	8		
	12		
Тема 7. Конкурентоспособность в условиях изменений.	2	Подготовка домашнего задания и его представление в устной форме (при отсутствии – письменный доклад на 2-5 стр.)	Контроль освоения материала и выполнения домашних заданий
	2		
	6		
Тема 8. Россия в системе	2	Подготовка домашнего	Контроль освоения

международного сотрудничества.	2	задания и его представление в устной форме (при отсутствии – письменный доклад на 2-5 стр.)	материала и выполнения домашних заданий
	4		
Тема 9. Командная ролевая игра «Развитие бизнеса в сфере высокотехнологичной наукоемкой продукции».	4	Выполнение заданий в виде презентаций (5-20 слайдов) и обоснование полученных результатов (выступление с докладом 5-10 мин., ответы на вопросы, обсуждение; при отсутствии – представление материалов в электронном виде, дополнительное обсуждение на защите на основе теоретических разделов курса)	Контроль освоения материала и выполнения домашних заданий
	20		
Часов по видам учебных занятий:	26		
	50		
	114		
Итого часов:	190		

Формы учебных занятий:

лк – лекции в аудитории;

см - семинары/ практические занятия/ лабораторные работы в аудитории;

оп1 – лекции или иные виды работы студента с помощью онлайн-курса;

ср – самостоятельная работа студента.

Содержание разделов дисциплины:

Тема 1. Управленческие решения. Системный подход. Общие условия сбалансированности.

Цель и задачи дисциплины. Основные положения системного подхода (СП) и теории систем (ТС). Управление и менеджмент. Теория систем управления (ТСУ) и теория взаимодействия систем (ТВС). Жизненный цикл систем. Общие условия сбалансированности. Система взаимодополняющих областей знаний как основа эффективных управленческих решений.

Тема 2. Моделирование, прогнозирование, планирование. Современные методы оценки и прогнозирования конкурентоспособности.

Система международного бизнеса. Эволюция и роль теории систем в современной науке. Модели в практике управленческих решений. Современные

методы моделирования. Прогнозирование и планирование. Управление рисками. Основы финансового моделирования. Трехконтурная модель управления конкурентоспособностью. Ситуационные центры. Системы поддержки принятия решений.

Тема 3. Роль функциональных подразделений в обеспечении конкурентоспособности международной компании.

Функциональная структура современной компании. Взаимодействие и области ответственности функциональных подразделений. Соотношение понятий маркетинг, экономика, менеджмент, управление цепями поставок. Роль маркетинга, производства, исследований и развития (R&D), экономики и финансов, управления человеческими ресурсами (HR), управления цепями поставок в деятельности международной компании. Операционное и стратегическое планирование.

Тема 4. Внешние факторы конкурентоспособности. Особенности ведения бизнеса в разных странах.

Потенциал рынка, доступность и стоимость ресурсов, налоги и сборы, государственное регулирование, социокультурные факторы. Формы правления и государственного устройства, военно-стратегические отношения, структура законодательства, взаимодействие с международными организациями, основные международные соглашения. Социально-экономические показатели развития по видам деятельности. Обрабатывающее производство, сельское хозяйство, добыча полезных ископаемых, электро- и водоснабжение, финансовая и страховая деятельность.

Тема 5. Внутренние факторы конкурентоспособности. Разработка и реализация проектов на международном рынке.

Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Бюджетирование. Инвестиционная программа и эффективность инвестиционных проектов. Привлечение инвестиций. Система управления рисками. Взаимосвязь проектов развития и эффективности операционной деятельности бизнеса.

Тема 6. Ключевые компетенции и обеспечение конкурентоспособности. Разработка и развертывание стратегии международной компании.

Стратегия развития. Классификации стратегий. Стратегические альтернативы. Стратегические альянсы. Ключевые компетенции и их роль при разработке и реализации стратегии развития. Роль функциональных стратегий при формировании ключевых компетенций компании. Функциональные стратегии и их взаимосвязь при разработке стратегии развития компании. Современные подходы к развертыванию стратегии развития.

Тема 7. Конкурентоспособность в условиях изменений.

Движущие силы развития бизнеса. Инновационное развитие компании. Особенности развития в условиях перехода к цифровой экономике. Стоимость и доступность эксперимента. Основы теории подобия. Лучшие практики и их применимость. Пилотные проекты и дорожные карты. Современные системы автоматизации.

Тема 9. Россия в системе международного сотрудничества

Современная экономическая структура мира. Глобальные мотивации и межсистемное взаимодействие в мировой экономике. Конкуренция и сотрудничество. Национальные особенности ведения бизнеса. Сильные и слабые стороны российского бизнеса. Сбалансированная система мировой экономики. Роль государства и общества в обеспечении конкурентоспособности бизнеса.

3. 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. В течение изучения дисциплины студентам предлагается в группах выполнить набор домашних заданий и подготовить материалы для итоговой деловой игры, которые проходят последующее коллективное обсуждение. Предлагаемый подход позволяет студентам развить компетенции, направленные достижение целевого уровня конкурентоспособности, и получить опыт их применения на кейсах, соответствующих условиям деятельности в реальном бизнесе. 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:
 $O_{\text{итог}} = 0,2 * \text{посещаемость занятий и активность на занятиях} + 0,2 * \text{качество подготовки и представление домашних заданий} + 0,2 * \text{качество защиты домашних заданий на основе теоретического раздела курса} + 0,2 * \text{качество подготовки и представление материалов итоговой деловой игры} + 0,2 * \text{качество анализа и защиты материалов итоговой деловой игры на основе теоретического раздела курса.}$

Способ округления результирующей оценки по учебной дисциплине: арифметический.

4. Примеры оценочных средств

Блокирующие элементы не предусмотрены.

Задания для самоконтроля студентов:

Пример 1:



Описание бизнес-кейса

Предыстория (легенда):

Solvay-R является дочерней организацией Benvic Europe в России (работает с 2018 г.). Деятельность компании связана с производством и продажей химических компонентов, разработкой новых образцов химических материалов, оказанием консультационных услуг заказчикам в области химии.

Исходными данными являются сведения о завершённом 2018 году, планируемые и фактические показатели на 2019 год.

Бизнес-кейс состоит из 8 разделов:

- I. Оценка экономической эффективности инвестиционного проекта;
- II. Бюджетирование;
- III. Финансовая отчетность за 2019г.;
- IV. Маркетинг;
- V. Производство;
- VI. Персонал;
- VII. Риски;
- VIII. Основные выводы бизнес-кейса.



Задание бизнес-кейса

1. Проанализировать исходные данные за 2018 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.

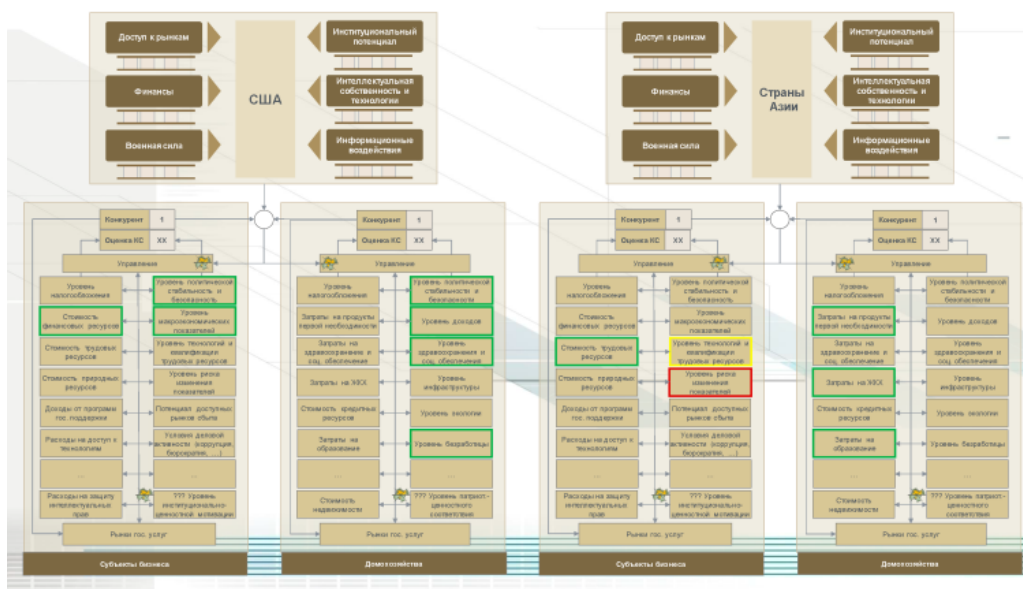
Операционное планирование – планирование деятельности организации на горизонте до 1 года.

Пример 2:

Домашнее задание

1. Изучить статью [Караганова С.А. «Мир на вырост»](http://karaganov.ru/publications/470) (<http://karaganov.ru/publications/470>; <http://www.globalaffairs.ru/pubcol/Mir-na-vyrost-19244>)
2. Выделить в позиции автора основные факторы (элементы), влияющие на развитие отношений между основными акторами МО, дать оценку их точности и временных показателей.
3. Основываясь на содержании статьи дать оценку БЦП экономических и политических систем взаимодействующих на международной арене 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:

Итоговая деловая (ролевая) игра

Идея: организация и ведение бизнеса по производству легких автономных пассажирских воздушных судов (PAV).

Исходные данные: российские предприниматели владеют компетенциями по организации производства легких автономных пассажирских воздушных судов (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 3 000 PAV в год, кол-во персонала: 2000 человек;

Средняя цена продажи 1 ед. - 120 000\$,

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 – от 200 млн. долларов США) и государственных органов РФ;

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

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

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

и другие демонстрационные, тренировочные материалы по дисциплине.

5. Ресурсы

5.1. Рекомендуемая основная литература

№ п/п	Наименование
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. Рекомендуемая дополнительная литература

№ п/п	Наименование
1.	Караганов С. А., Суслов Д. В. Сдерживание в новую эпоху. Как укрепить многостороннюю стратегическую стабильность // Россия в глобальной политике. 2019. Т. 17. № 4. С. 22-37.
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/скачивания
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/скачивания
		<i>Например, из внутренней сети университета (договор)</i>
1.	Библиотека НИУ ВШЭ	URL: https://library.hse.ru/
2.	Электронно-библиотечная система Юрайт	URL: https://biblio-online.ru/
	<i>Интернет-ресурсы (электронные образовательные ресурсы)</i>	

1.	Bloomberg	URL: www.bloomberg.com
2.	World Bank Group	URL: www.worldbank.org
3.	Центральный Банк РФ	URL: www.cbr.ru
4.	Trade Map	URL: www.trademap.org
5.	Trading Economics	URL: www.tradingeconomics.com
6.	Росстат	URL: www.gks.ru
7.	НК РФ	URL: www.nalog.ru
8.	Пенсионный фонд РФ	URL: www.pfrf.ru
9.	Министерство финансов РФ	URL: www.info.minfin.ru
10.	Министерство экономического развития РФ	URL: www.economy.gov.ru
11.	Министерство промышленности и торговли РФ	URL: www.government.ru
12.	Министерство сельского хозяйства РФ	URL: www.mcx.ru
13.	Министерство образования и науки РФ	URL: www.минобрнауки.рф

5.5. Материально-техническое обеспечение дисциплины

6. Особенности организации обучения для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов

В случае необходимости, обучающимся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья (по заявлению обучающегося) а для инвалидов также в соответствии с индивидуальной программой реабилитации инвалида, могут предлагаться следующие варианты восприятия учебной информации с учетом их индивидуальных психофизических особенностей, в том числе с применением электронного обучения и дистанционных технологий:

6.1.1. для лиц с нарушениями зрения: в печатной форме увеличенным шрифтом; в форме электронного документа; в форме аудиофайла (перевод учебных материалов в аудиоформат); в печатной форме на языке Брайля; индивидуальные консультации с привлечением тифлосурдопереводчика; индивидуальные задания и консультации.

6.1.2. для лиц с нарушениями слуха: в печатной форме; в форме электронного документа; видеоматериалы с субтитрами; индивидуальные консультации с привлечением сурдопереводчика; индивидуальные задания и консультации.

6.1.3. для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в печатной форме; в форме электронного документа; в форме аудиофайла; индивидуальные задания и консультации.