

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

Кафедра мировой экономики и статистики

УТВЕРЖДАЮ

Декан экономического факультета



Д.Ю. Брюханов

«11» мая 2022 г.

Рабочая программа дисциплины
«Стратегия российских международных компаний на мировом рынке»

Направление подготовки
38.04.01 Экономика

Магистерская программа
Международная экономика и внешнеэкономическая стратегия компаний

Форма обучения
Очная

Программа рассмотрена
на заседании кафедры
от «04» мая 2022 года, протокол №8

Программа одобрена НМК
экономического факультета
протокол № 5 от «11» мая 2022 года

Ярославль

1. Цели освоения дисциплины

Целью дисциплины «Стратегии российских международных компаний на мировом рынке» является освоение студентами знаний в области корпоративного стратегического управления и планирования международного бизнеса.

2. Место дисциплины в структуре ОП магистратуры

Дисциплина «Стратегии российских международных компаний на мировом рынке» относится к факультативам. Ее изучение основывается на знаниях, умениях и навыках, полученных студентами в рамках освоения дисциплин «Микроэкономика (продвинутый уровень)», «Макроэкономика (продвинутый уровень)», «Мировая экономика и международные экономические отношения (продвинутый уровень)», «Корпоративный финансовый менеджмент в международных компаниях». Освоение указанных курсов, с одной стороны, подготавливает слушателей к восприятию дисциплины «Стратегии российских международных компаний на мировом рынке», 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 магистратуры

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
Профессиональные компетенции		
ПК(Ан)-3 Способен выбирать, обоснованно запрашивать и применять необходимые виды, формы и инструменты государственной поддержки внешнеэкономической деятельности организации	ПК(Ан)-3.2. Владеет методами стратегирования ВЭД компании и взаимодействует с органами государственной поддержки	Знать: - основные принципы обоснования актуальности, теоретической и практической значимости избранной темы научного исследования в сфере стратегического управления международным бизнесом. Уметь: - обосновывать актуальность, теоретическую и практическую значимость избранной темы научного исследования в сфере стратегического управления международным бизнесом. Владеть: - способами и методами обоснования актуальности, теоретической и практической значимости избранной темы научного исследования в сфере стратегического управления международным бизнесом.

4. Объем, структура и содержание дисциплины

Очная форма обучения

Общая трудоемкость дисциплины составляет 2 зачетные единицы, 72 акад. часа.

№ 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 Форма промежуточной аттестации (по семестрам) Формы ЭО и ДОТ (при наличии)
			Контактная работа						
			лекции	практические	лабораторные	консультации	аттестационные испытания	самостоятельная работа	
1	Теоретические основы стратегического управления компанией	3	6	6				10	Решение практических заданий
2	Структура стратегического управления компанией	3	6	6				6	Решение практических заданий
	<i>в том числе с ЭО и ДОТ</i>							4	Материалы в LMS Moodle: - презентация
3	Формирование стратегии международного бизнеса компаний	3	6	6		2		10	Написание исследовательской работы
							0,3	3,7	зачет
	ИТОГО		18	18		2	0,3	33,7	
	<i>в том числе с ЭО и ДОТ</i>							4	

Содержание разделов дисциплины:

Тема 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

Тема 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

Тема 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, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине

В процессе обучения используются следующие образовательные технологии:

Вводная лекция – дает первое целостное представление о дисциплине (или ее разделе) и ориентирует студента в системе изучения данной дисциплины. Студенты знакомятся с назначением и задачами курса, его ролью и местом в системе учебных дисциплин и в системе подготовки магистра. Дается краткий обзор курса, история развития науки и практики, излагаются перспективные направления исследований. На этой лекции высказываются методические и организационные особенности работы в рамках курса, а также дается анализ рекомендуемой учебно-методической литературы.

Академическая лекция – последовательное изложение материала, осуществляемое преимущественно в виде монолога преподавателя. Требования к академической лекции: современный научный уровень и насыщенная информативность, убедительная аргументация, доступная и понятная речь, четкая структура и логика, наличие ярких примеров, научных доказательств, обоснований, фактов. Содержание лекции должно охватывать либо тему в целом, либо ее логически завершенную часть. Последовательность изложения лекционного материала должна по возможности учитывать его востребованность в параллельно выполняемых заданиях. Одновременно для лучшего восприятия лекционного материала используется визуальный материал в виде презентаций Power Point. Это позволяет одновременно задействовать несколько каналов восприятия и за счет постоянного переключения каналов, достичь большей концентрации внимания. Презентации сопровождаются примерами из практики, что способствует лучшему запоминанию материала.

Семинар (семинарское занятие) – форма занятия, на котором происходит обсуждение студентами под руководством преподавателя заранее подготовленных докладов, рефератов, проектов. Семинар выполняет следующие функции: систематизация и обобщение знаний по изученному вопросу, теме, разделу; совершенствование умений работать с дополнительными источниками, сопоставлять изложение одних и тех же вопросов в различных источниках информации; умений высказывать свою точку зрения, обосновывать ее; писать рефераты, тезисы и планы докладов и сообщений, конспектировать прочитанное. План семинара озвучивается заранее и в нем обычно указываются основные вопросы, подлежащие рассмотрению и литература, рекомендуемая всем и отдельным докладчикам.

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 используется:

- 1) программное обеспечение:
 - операционная система Windows;
 - программы Microsoft Office;
- 2) информационные справочные системы, в т.ч. профессиональные базы данных:
 - справочная правовая система ГАРАНТ;
 - справочная правовая система Консультант Плюс.

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. Лебедев, Д. С., Стратегия международного бизнеса компании: учеб. пособие / Д. С. Лебедев; Яросл. гос. ун-т, Ярославль, ЯрГУ, 2012, 145 с.
<http://www.lib.uniyl.ac.ru/edocs/iuni/20120810.pdf>

б) Дополнительная литература

1. Кузнецова, Г. В. Россия в системе международных экономических отношений : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Г. В. Кузнецова. — М. : Издательство Юрайт, 2017. — 353 с. — (Бакалавр и магистр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-04146-0. <https://biblio-online.ru/book/A93D02BC-7E8C-40C9-877F-58C3F3DE63E3/rossiya-v-sisteme-mezhdunarodnyh-ekonomicheskikh-otnosheniy>
2. Журнал «Мировая экономика и международные отношения».

в) Ресурсы сети «Интернет»

1. Научная электронная библиотека (НЭБ) (<http://elibrary.ru>)
2. Электронный архив ЯрГУ (<http://elar.uniyl.ac.ru/jspui/community-list>)
3. Электронная библиотека учебных материалов ЯрГУ
(http://www.lib.uniyl.ac.ru/opac/bk_cat_find.php)

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 и 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.

Для проведения занятий лекционного типа предлагаются наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, хранящиеся на электронных носителях и обеспечивающие тематические иллюстрации, соответствующие рабочим программам дисциплин.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации.

Число посадочных мест в лекционной аудитории больше либо равно списочному составу потока, а в аудитории для практических занятий (семинаров) – списочному составу группы обучающихся.

**Приложение №1 к рабочей программе дисциплины
«Стратегия российских международных компаний на мировом рынке»**

**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**

Практические задания по темам: «Теоретические основы стратегического управления компанией» и «Структура стратегического управления компанией».

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.

1. Крупные российские компании:

1.1. 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.

1.2. 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.

1.3. «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.

1.4. 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 Cawse;

- 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 горнометаллургической отрасли и роль ответственного производителя и поставщика цветных и драгоценных металлов, основывающего 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 обогащательном 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 низкозатратными 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

2. Средние российские компании (Ярославская область):

2.1. 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.

2.2. «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

2.3. 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:

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?

Руководство по написанию исследовательской работы по теме: «Формирование стратегии международного бизнеса компании».

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

Объект работы: Российская 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.

1.2 Список вопросов и (или) заданий для проведения промежуточной аттестации

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. Методические рекомендации преподавателю по процедуре 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»

2.1 Критерии оценивания степени овладения знаниями, умениями, навыками и (или) опытом деятельности, определяющие уровни сформированности компетенций

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 российских международных компаний на мировом рынке»

Методические указания для студентов по освоению дисциплины

Успешное овладение дисциплиной «Стратегии российских международных компаний на мировом рынке», предусмотренное рабочей программой, предполагает выполнение ряда рекомендаций.

1. Следует внимательно изучить материалы, характеризующие курс «Стратегии российских международных компаний на мировом рынке» 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.

Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов по дисциплине

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.univ.ac.ru/edocs/iuni/20120810.pdf> (20.02.2018). В учебном пособии рассматриваются теоретические и практические аспекты, связанные с формированием стратегии международного бизнеса в компаниях. В частности анализируются основные категории стратегического менеджмента (стратегия, стратегическое управление, стратегическое планирование, стратегические решения, стратегические ресурсы и т.д.), раскрывается структура процесса стратегического управления в компании по всем основным этапам, выявляются особенности деятельности современных международных компаний и осуществления ими

международного бизнеса, предлагается структура формирования стратегии международного бизнеса на основе существующих и оригинальных авторских разработок. Для более глубокого усвоения теоретического материала представлены задания по анализу стратегического управления ведущих компаний мира и российских предприятий.
<http://www.lib.uniyar.ac.ru/edocs/iuni/20120810.pdf>

2. Кузнецова, Г. В. Россия в системе международных экономических отношений: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Г. В. Кузнецова. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Издательство Юрайт, 2018. - 393 с. [Электронный ресурс]: <https://biblio-online.ru/book/2BF6E207-315F-4D3A-842C-EE313622340E/rossiya-v-sisteme-mezhdunarodnyh-ekonomicheskikh-otnosheniy> - (Серия: Бакалавр. Академический курс). В учебнике рассматривается, как порожденные глобализацией изменения в мировой хозяйственной системе отразились на положении России, которая наравне с другими странами оказалась вынужденной реагировать на поступающие извне «вызовы». При этом в нашей стране внешние трудности наложились на серьезные внутренние проблемы, пути преодоления которых еще предстоит вырабатывать. Материалы издания основаны на данных официальных статистических и аналитических публикаций международных и отечественных институтов, экспертных оценках.

3. Журнал «Мировая экономика и международные отношения». Ежемесячный журнал «Мировая экономика и международные отношения» создан в 1956 г. и выходит в свет с января 1957 г. Является ведущим мультидисциплинарным изданием в России и СНГ по актуальным теоретическим и научно-практическим проблемам международной политики, мирохозяйственных связей, развития отдельных стран и регионов. Издается Академическим научно-издательским, производственно-полиграфическим и книгораспространительским центром Российской академии наук "Издательство "Наука". Учредители журнала: Российская академия наук (РАН), Институт мировой экономики и международных отношений (ИМЭМО) РАН.

4. Научная электронная библиотека (НЭБ) (<http://elibrary.ru>) – это крупнейший российский информационный портал, содержащий рефераты и полные тексты более 12 млн. научных статей и публикаций.

5. Электронный архив ЯрГУ (<http://elar.uniyar.ac.ru/jspui/community-list>) представляет собой коллекцию полнотекстовых электронных публикаций в области научных исследований. База данных предназначена для использования в учебных и научных целях, облегчая доступ к информации о научных работах и их содержанию.

6. Электронная библиотека учебных материалов ЯрГУ (http://www.lib.uniyar.ac.ru/opac/bk_cat_find.php) содержит более 2500 полных текстов учебных и учебно-методических материалов по основным изучаемым дисциплинам, изданных в университете.