

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Санкт-Петербургский государственный экономический университет»

Кафедра международного бизнеса

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Дисциплины

НАЦИОНАЛЬНЫЕ ИННОВАЦИОННЫЕ СИСТЕМЫ

| | |
|------------------------------------|----------------------|
| Направление подготовки | 38.04.02 Менеджмент |
| Направленность (профиль) программы | Международный бизнес |
| Уровень высшего образования | магистратура |
| Форма обучения | очная |

Санкт-Петербург
2020

Содержание

| | |
|--|----|
| 1. Перечень компетенций и этапы их формирования в процессе освоения дисциплины | 3 |
| 2. Структура ФОС по дисциплине | 4 |
| 3. Показатели и критерии оценки компетенций | 6 |
| 4. Шкала оценивания результата..... | 8 |
| 5. Перечень заданий по дисциплине | 9 |
| 6. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания | 28 |
| 7. Особенности освоения дисциплины для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями | 30 |
| <i>Заключение кафедры о соответствии ОМ ФОС и ОПОП</i> | |
| <i>Контрольно-оценочные средства</i> | |

1. Перечень компетенций и этапы их формирования в процессе освоения дисциплины

1.1. Фонд оценочных средств предназначен для оценки освоения образовательных результатов *учебной дисциплины*.

Рабочей программой дисциплины (модуля) предусмотрено формирование следующих компетенций:

Таблица – 1.1.1. Перечень формируемых дисциплиной компетенций

| Код компетенции | Наименование компетенции |
|-----------------|---|
| ПК-6 | способностью обобщать и критически оценивать результаты исследований актуальных проблем управления, полученные отечественными и зарубежными исследователями |

1.2. Конечными результатами освоения дисциплины являются сформированные «знать», «уметь», «владеть», расписанные по отдельным содержательным компонентом компетенций, формирующихся дисциплиной. Формирование этих дескрипторов происходит в течение всего семестра по этапам в рамках различного вида занятий и самостоятельной работы. Планируемые результаты освоения дисциплины, характеризующие этапы формирования компетенции:

Таблица – 1.2.1. Результаты освоения дисциплины

| | | |
|------|------------------------------------|--|
| ПК-6 | Национальные инновационные системы | <p>Знать: особенности и параметры деловых культур различных стран; современные методы исследования бизнес-систем и новейшие результаты сравнительных исследований, основные институциональные особенности важнейших экономик мира, закономерности эволюции бизнес-систем в условиях глобализации; особенности и параметры деловых культур различных стран 3 (ПК-6)</p> <p>Уметь: учитывать особенности, характерные для конкретной модели менеджмента, при принятии управленческих решений; использовать особенности национальных деловых культур, стилей менеджмента, поведения и мотивации для организации эффективной работы в мультикультурной среде В (ПК-6)</p> <p>Владеть: аналитическим аппаратом для исследований в области сравнительного менеджмента, методическими приемами сравнительного анализа национальных моделей менеджмента, навыками кросс-культурной коммуникации; базовыми техниками управления персоналом в кросс-культурной среде, методами управления развитием бизнес-систем в условиях глобализации, современными информационными технологиями, применяемыми для управления и исследования бизнес-систем в условиях глобализации, владеть приёмами анализа управленческой практики российских и зарубежных компаний, осуществляющих свою деятельность в кросс-культурной среде В (ПК-6)</p> |
|------|------------------------------------|--|

1.3. Входной уровень знаний, умений, опыта деятельности, требуемых для формирования компетенции: соответствие требованиям к результатам освоения образовательной программы по направлению подготовки «Менеджмент» в части общекультурных и общепрофессиональных компетенций.

2. Структура ФОС по дисциплине

Оценка проводится методом сопоставления параметров продемонстрированного обучающимся продукта деятельности с заданными эталонами и стандартами по критериям.

Для положительного заключения по результатам оценочной процедуры по учебной дисциплине установлено пороговое значение показателя, при котором принимается положительное решение, констатирующее результаты освоения дисциплины.

Таблица – 2.1. Объекты оценивания и наименование оценочных средств

| Номер и наименование тем и/или разделов/тем | Формы текущего контроля успеваемости Формы промежуточной аттестации | Объекты оценивания | Вид занятия / Наименование оценочных средств | Форма проведения оценки Устная/письменная |
|---|--|--|---|--|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. Методология сравнительных исследований бизнес-систем. | Текущий контроль | Принципы и методы, используемые при сравнительных исследованиях в менеджменте | Проблемный семинар/Доклад | Устная |
| 2. Деловые культуры | Текущий контроль | Характеристика типов национальных деловых культур | Проблемный семинар/Доклад, аналитическая работа | Устная, письменная |
| 3. Формирование национальных предпринимательских систем | Текущий контроль | Факторы формирования и особенности национальных предпринимательских и инновационных систем | Проблемный семинар/Доклад, аналитическая работа | Устная, письменная |
| 4. Влияние глобализации на эволюцию бизнес-систем | Текущий контроль | Тенденции изменения бизнес-систем под влиянием процесса глобализации | Проблемный семинар/Доклад, решение кейса | Устная, письменная |
| 5. Система описания национальной модели менеджмента | Текущий контроль | Система показателей, описывающая национальные модели менеджмента и их типология | Проблемный семинар/Доклад, решение кейса | Устная, письменная |
| 6. Российская модель менеджмента | Текущий контроль | Типовые модели российских бизнес-систем | Проблемный семинар/Доклад | Устная |
| 7. Сравнение национальных моделей менеджмента | Текущий контроль | Национальные модели менеджмента | Проблемный семинар/Доклад, решение кейса | Устная, письменная |
| 8. Внешние кросс-культурные коммуникации | Текущий контроль | Кросс-культурная коммуникационная среда | Проблемный семинар/Доклад | Устная |
| 9. Организация кросс-культурных коммуникаций в международной компании | | Система коммуникаций международной компании | | |
| Все темы и разделы: | Промежуточная аттестация | Обобщенные результаты обучения по дисциплине теоретических знаний и практических навыков | Вопросы к зачету | Устная |
| Итоговый контроль по дисциплине | - | Вопрос 1. Знать: Характеристика типов национальных предпринимательских и | Вопросы к ГИА | - |

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | инновационных систем Вопрос 2. Уметь: принимать управленческие решения в кросс- культурной среде Вопрос 3. Владеть: Решить кейс, требующий навыков организации кросс- культурных организаций | | |
|--|--|--|--|--|

3. Показатели и критерии оценки компетенций

Оценка знаний, умений, владений может быть выражена в параметрах *«очень высокая»*, *«высокая»*, соответствующая академической оценке *«отлично»*; *«достаточно высокая»*, *«выше средней»*, соответствующая академической оценке *«хорошо»*; *«средняя»*, *«ниже средней»*, *«низкая»*, соответствующая академической оценке *«удовлетворительно»*; *«очень низкая»*, соответствующая академической оценке *«неудовлетворительно»*.

Таблица – 3.1. Текущий контроль

| № | Виды работ | Критерии оценивания | | | |
|---|---|--|--|---|--|
| | | Отсутствует компетенция | Базовый уровень освоения компетенции | Повышенный уровень освоения компетенции | Продвинутый уровень освоения компетенции |
| 1 | Работа на лекциях | Отсутствие участия студента в работе на занятии | Единичное высказывание | Высказывание суждений, активное участие в работе на занятии | Высказывание неординарных суждений, активное участие в работе на занятии |
| 2 | Работа на практических/семинарских занятиях | Выполнено менее 54% | Выполнено выше 54%, до 69 % | Выполнено от 70% до 84 % | Выполнено выше 85% |
| 3 | Работа на практических занятиях, решение общих практических задач | Отсутствие участия в обсуждении, решении, неправильное решение | Единичное высказывание, решение с ошибками | Высказывание суждений, активное участие в ходе решения, правильное решение с отдельными замечаниями | Высказывание неординарных суждений, активное участие в ходе решения, правильное решение без ошибок |

| | | | | | |
|---|--|--|--|---|--|
| 4 | Работа на практических занятиях, решение индивидуальных практических задач | Отсутствие участия в обсуждении, решении, неправильное решение | Единичное высказывание, решение с ошибками | Высказывание суждений, активное участие в ходе решения, правильное решение с отдельными замечаниями | Высказывание неординарных суждений, активное участие в ходе решения, правильное решение без ошибок |
|---|--|--|--|---|--|

Критерии оценивания формулируются для каждой компетенции и отражают опознаваемую деятельность обучающегося, поддающуюся измерению.

Таблица – 3.2. Обобщенные критерии оценивания освоения компетенции¹:

| 1 | 2(балл 54) | 3(балл 55-69) | 4(балл 70-84) | 5 (балл 85-100) |
|---|---|--|--|--|
| Отсутствует компетенция | Отсутствует компетенция | Базовый уровень освоения компетенции | Повышенный уровень освоения компетенции | Продвинутый уровень освоения компетенции |
| Компетенция не освоена. Студент не владеет необходимыми знаниями. | Компетенция не освоена. Обучающийся частично показывает знания, входящие в состав компетенции, понимает их необходимость, но не может их применять. | Компетенция освоена. Обучающийся показывает общие знания, входящие в состав компетенции, имеет представление об их применении, умение извлекать и использовать основную (важную) информацию из полученных знаний | Компетенция освоена. Обучающийся показывает полноту знаний, демонстрирует умения и навыки решения типовых задач. | Компетенция освоена. Обучающийся показывает глубокие знания, демонстрирует умения и навыки решения сложных задач, умение принимать решения, создавать и применять документы, связанные с профессиональной деятельностью; способен самостоятельно решать проблему/задачу на основе изученных методов, приемов и технологий. |

¹ Цифры от 1 до 5 – означают шкалу оценивания для всех уровней обучения. При БРС шкала может быть другая.

Базовый уровень освоения компетенций - обязательный для всех обучающихся по завершении освоения дисциплины.

Повышенный уровень освоения компетенций - превышение минимальных характеристик сформированности компетенции для обучающегося.

Продвинутый уровень освоения компетенций - максимально возможная выраженность компетенции, важен как качественный ориентир для самосовершенствования так и дополнительное к требованиям ОПОП освоение компетенций с учетом личностных характеристик:

- активное участие в конференциях, конкурсах, круглых столах и т.д. с получением зафиксированного положительного результата по вопросам, включенным в дисциплину;
- разработка и реализация проектов с применением компетенций, указанных в рабочей программе;
- демонстрирует умение применять теоретические знания для решения практических задач повышенной сложности и нестандартных задач;
- выполнение в срок всех поставленных задач.

4. Шкала оценивания результата

Таблица – 4.1. Шкала критериев оценивания компетенций

| Оценка | Содержание |
|---------------------|---|
| 1 2 (балл до 54) | Демонстрирует непонимание проблемы. Многие требования, предъявляемые к заданию не выполнены. Демонстрируется первичное восприятие материала. Работа незакончена и /или это плагиат. |
| 3(балл 55-69) | Демонстрирует частичное понимание проблемы. Большинство требований, предъявляемых, к заданию выполнены. Владение элементами заданного материала. В основном выполненный материал понятен и носит целостный характер. |
| 4(балл 70-84) | Демонстрирует значительное понимание проблемы обозначенной дисциплиной. Все требования, предъявляемые к заданию выполнены. Содержание выполненных заданий раскрыто и рассмотрено с разных точек зрения. |
| 5(балл 85-100) | Демонстрирует полное понимание проблемы. Все требования, предъявляемые к заданию выполнены. Продemonстрировано уверенное владение материалом дисциплины. Выполненные задания носят целостных характер, выполнены в полном объеме, структурированы, представлены различные точки зрения, продемонстрирован творческий подход. |

Шкалы оценивания и процедуры оценивания результатов обучения по дисциплине регламентируются Положением о текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по программам высшего образования и Положением о балльно-рейтинговой системе.

Для оценки сформированности результатов обучения по дисциплине используется балльно-рейтинговая система успеваемости обучающихся.

Формой итогового контроля по дисциплине является экзамен, итоговая оценка формируется в соответствии со шкалой, приведенной ниже в таблице:

| Баллы | Оценка |
|-------|---------------------|
| <55 | неудовлетворительно |
| <70 | удовлетворительно |
| <85 | хорошо |
| >85 | отлично |

5. Перечень заданий по дисциплине

5.1 Задания для текущего контроля:

Таблица - 5.1.1. Перечень заданий текущего контроля и их наименование

| Наименование оценочных средств | Содержание задания |
|--------------------------------|---|
| Кейс | Кейс «Американцы в русской глуши» Кейс «Telemet America» Кейс «Картофельный бизнес» Кейс «Успех компании Marion Labs., Inc. в области трансфера технологий» |
| Дискуссия | Темы дискуссий: Сравнительная эффективность различных предпринимательских систем Роль комплементарности институтов в обеспечении работоспособности национальных инновационных систем Преодоление культурно обусловленных конфликтных ситуаций в международных компаниях Преимущества и недостатки разных типов национальных инновационных систем Роль государства, банков и профсоюзов в управлении российскими ОАО |
| Деловые игры | «Глобализация» |
| Презентации | Примерные темы презентаций 1. Составление профиля партнёра по кросс-культурным коммуникациям 2. Стратегия размещения подразделений международной компании с учетом различий в институциональной и культурной среды разных стран 3. Роль зарубежных подразделений в создании конкурентных преимуществ в научно-технической сфере (на конкретном примере). 4. Особенности организация управления международным сотрудничеством в научно-технической сфере |

5.2 Контрольные точки БРС

Контрольная точка № 1

Презентация/доклад

Перечень тем для подготовки доклада

1. Какие стратегии интернационализации следует использовать при выходе на рынок стран с либеральной моделью экономики?
2. Какое влияние на транзакционные издержки международных компаний оказывают различия в деловых культурах стран, где они оперируют?
3. Какие западные управленческие технологии целесообразно использовать в российской экономике (на примере конкретных отраслей)?
4. Какие процедуры принятия стратегических управленческих решений следует применять при разработке технологической политики МНК?
5. Какие факторы следует учитывать при размещении подразделений МНК?
6. Как зависят трансферные, организационные и транзакционные издержки компаний от типа национальной инновационной системы?
7. Как глобализация повлияла на характер интернационализации МНК?
8. Каковы особенности российской модели менеджмента?
9. Какую эволюцию претерпела национальная предпринимательская система в КНР и каковы сегодня приоритеты Китая в технологической сфере?
10. Как изменилась российская предпринимательская система в XXI веке
11. Типология национальных инновационных систем
12. Сравнительная характеристика национальных моделей менеджмента (на примере стран с разным типом предпринимательской системы).
13. Роль модели «тройной спирали» в объяснении эволюции национальной инновационной системы

Контрольная точка № 2 Решение кейса

Кейс предполагает групповую работу. Решение группы представляется письменно и докладывается публично.

Американцы в русской глуши

Американская компания «ВудК° Инкорпорейтед» занимала устойчивые позиции на рынке деревообрабатывающего оборудования США и Канады. В середине 80-х гг. компания создала несколько филиалов в Европе. Одновременно произошла диверсификация ее деятельности. Кроме торговли оборудованием «ВудК° Инкорпорейтед» стала заниматься глубокой переработкой древесины и торговлей лесоматериалами.

Рыночные перемены в России обусловили интерес компании к российскому рынку леса и пиломатериалов. Руководством компании было принято решение изучить возможности создания в европейской части страны совместного с российским бизнесом предприятия по лесопереработке. Требовалось подыскать российского партнера.

Владимир Грымник, эмигрант, депортированный из Советского Союза в годы Второй мировой войны, все еще неплохо говорил по-русски. Это послужило основанием для руководства направить Владимира в Россию для поиска партнера и первичной проработки проекта. В 1995—1996 гг. Владимир Грымник более десятка раз посещает Тверскую и Костромскую области Российской Федерации. Знакомится с состоянием местной лесоперерабатывающей промышленности. Устанавливает контакты и связи. Ведет переговоры о создании СП. В конечном счете он останавливает свой выбор на недавно приватизированном леспромпхозе, расположенном в полусотне километров от Твери.

Главой и основным собственником леспромпхоза является 58-летний Виктор Гордеев, опытный руководитель с хорошими связями в Тверской области и г. Твери. До перестройки товарищ Гордеев занимал должность первого секретаря местного райкома партии. Он имел

инженерное образование. Хотел, чтобы леспромхоз «вышел из прорыва», потому что это «работа для населения». «Деньги для меня не главное, — любил повторять он, — главное — производство». Гордеев любил компанию и обычно использовал любой повод для того, чтобы посидеть за столом и «выпить с друзьями». В ходе нескольких встреч с Гордеевым, сопровождавшихся застольем, Владимир Грымник в общих чертах обсудил план по созданию СП. Стремясь завоевать расположение Гордеева, Владимир подарил ему несколько небольших сувениров, которые были приняты с благодарностью.

На одной из встреч Гордеев сказал, что был бы не прочь поучаствовать в СП, если ему и его российским партнерам будет принадлежать 51% уставного капитала. Позже было оговорено, что «ВудК° Инкорпорейтед» в качестве своей доли уставного капитала поставляет современное оборудование и вносит небольшую денежную сумму (для использования на первое время как оборотные средства). В качестве бизнеса, который должен был принести прибыль предприятию и возратить вложенные средства, стороны рассматривали экспорт пиломатериалов через Прибалтику в Западную Германию.

По возвращении в США Грымник доложил руководству «ВудК° Инкорпорейтед», что завоевал расположение Гордеева и договорился с ним в принципе, а также что можно приступить к работе над юридическими и финансовыми аспектами сделки.

Для завершения переговоров, детальной (но оперативной) проработки финансовой стороны сотрудничества и уставных документов руководство фирмы решило направить в Тверскую область 32-летнюю сотрудницу фирмы мисс Диану Пиерс.

Диана Пиерс, спортивно сложенная чернокожая женщина, выглядела существенно моложе своего возраста. Она окончила Стэнфордскую школу бизнеса и уже семь лет работала в компании. В ее активе было подписание ряда выгодных для фирмы контрактов на Американском континенте. Мисс Пиерс пару раз бывала в Европе с второстепенными поручениями. В Россию ехала впервые.

Уставные документы СП, а также несколько тщательно прописанных соглашений между «ВудК° Инкорпорейтед» и леспромхозом были заранее подготовлены американской стороной на английском и русском языках и высланы Гордееву.

Пиерс планировала побыть в леспромхозе 1—2 дня, что, по её мнению, было вполне достаточно для оценки финансового состояния партнера, обсуждения бизнес-плана и либо подписания документов, либо в крайнем случае их окончательной подготовки к подписанию. Поскольку Пиерс не владела русским языком, с собой она взяла Теда Брауна, студента международной программы MBA Университета Южной Каролины, который только что вернулся с шестимесячной стажировки в Москве и бегло говорил по-русски. За неделю до приезда в тверской леспромхоз Пиерс отправила факс Гордееву с точным временем прибытия. В факсе также содержалась просьба подготовить к приезду бухгалтерскую документацию, аналитическую справку по финансовому состоянию леспромхоза и краткий обзор положения на рынках лесопродукции и лесоперерабатывающего оборудования (с перечислением конкурентов и потенциальных преимуществ создаваемого СП). Кроме того, Пиерс интересовали налоги, экспортно-импортное законодательство России и система таможенных тарифов России и Прибалтийских стран, а также расчетный срок окупаемости инвестиций и оценка денежных потоков (cash flow). Исчерпывающую информацию по этим вопросам она рассчитывала получить от своего российского партнера при первой же встрече, поскольку, по ее пониманию, они входили в стандартный набор вопросов, которые партнер должен готовить перед такого рода переговорами.

Диана Пиерс и переводчик прибыли в Тверь утреним поездом (около 8 часов утра) и были встречены заместителем Гордеева, 65-летним Юрием Шерстей. На стареньком «газике» гостей доставили в контору леспромхоза — деревянное, по-русски уютное здание на окраине Твери. Здесь Диану Пиерс ждало первое разочарование. Гордеев заставил американских гостей ждать в приемной. У него заканчивалось оперативное совещание. До его окончания гостей развлекал Юрий Шерстня, рассказывая об историческом прошлом Твери. На предложение Дианы Пиерс начать обсуждение с ним Шерстня с добродушной

улыбкой ответил: «Давайте немножко подождем. Пусть босс освободится. У нас в России — тише едешь, дальше будешь».

Встреча Гордеева с американцами состоялась примерно через полчаса после их прибытия в контору. Гордеев поздоровался с гостями и, желая сделать комплимент Диане Пиерс, сказал: «Какая молодая и красивая женщина, даже жаль, что придется говорить о бизнесе». На что Диана сухо предложила перейти к делу. Повернувшись к Шерстне, Гордеев смущенно улыбнулся и заметил вполголоса: «Ну, вот! А нас все раньше учили, что там негров притесняют». Хотя последняя реплика была сказана тихо и не была переведена, Диана услышала слово «негров» и поняла его без перевода. Слово показалось ей оскорбительным, хотя она не подала вида, что обиделась.

Гордеев начал встречу с обширного вступления об истории г. Твери. Особо остановился на красотах местной природы. Пригласил гостей «как-нибудь специально приехать на рыбалку и охоту — с ушницей и шашлычком по окончании». Гордеев заявил, что русский лес — как золото для иностранных купцов и что он не удивлен «большим желанием американцев» заняться его экспортом. «Для того, чтобы успешно экспортировать лесную продукцию, — продолжал Гордеев, — нужно поставить хорошее и современное американское оборудование». Далее Гордеев объяснил гостям, что леспромхоз имеет большую социальную значимость для района, поскольку обеспечивает работой прилегающую к нему деревню. «Для нас прибыль никогда не была главной целью. Важно дать людям заработать. Это наш моральный и социальный долг», — сказал он.

После этого гостей повезли в леспромхоз, чтобы «все посмотреть на месте». На предложение Дианы Пиерс «начать с финансового и маркетингового анализа проекта и посмотреть бухгалтерскую документацию, потому что завтра вечером она уезжает, а вопросы требуют времени», Гордеев возразил: «Бумаги — завтра утром, а сегодня надо увидеть предприятие и людей».

Когда вечером гости возвратились из поездки, Гордеев пригласил их в свой кабинет. Там был накрыт импровизированный стол. Гордеев предложил «по русской традиции» выпить за успех «нашего безнадёжного дела». Диана вежливо, но твердо отказалась, заметив, что в их компании это не принято и что, будучи спортсменкой, она не пьет. Возникла небольшая неловкость, слегка сглаженная тем, что «за Диану» выпил американский переводчик. Вскоре гостей отвезли в гостиницу.

Во время утренней встречи Гордеев показал гостям несколько страниц плохо переведенного текста с общими рассуждениями о прибыльности экспорта леса. Диана Пиерс всегда стремилась называть вещи своими именами и гордилась этой чертой собственного характера. Бегло просмотрев страницы текста, переданные ей Гордеевым, мисс Пиерс, стараясь быть максимально вежливой и корректной, высказала ряд замечаний, особо отметив, что «документ не отвечает на ряд важнейших вопросов в области управления финансовыми потоками и вообще не затрагивает проблему сбыта».

Замечания, высказанные по документу, обидели Гордеева. Он даже не смог этого скрыть, сказав, что он инженер и знает, как производить и работать с людьми. А продавать товар и делать прибыль его не учили. Как и в предыдущий вечер, в беседе возникла неловкая пауза. Пытаясь выбраться из тупика, Диана предложила обсудить устав (на 52 страницах) будущего СП и ряд других документов, разработанных американскими юристами. Хотя предложение и было принято, реального обсуждения не получилось. Как только американской стороной задавался сколь-нибудь серьезный вопрос, Гордеев говорил, что он не юрист и что это российский юрист позже уточнит и свяжется с американцами.

Через полтора часа общей беседы Гордеев, подводя итоги, заметил, что, по его мнению, встреча была очень важной, потому что руководители русской и американской компаний впервые познакомились. «Вы знаете, — сказал он Диане, — законы часто меняются. Пусть их изучают юристы. Они за это деньги получают. А мы верим в людей, — и добавил: — Мы ждем вас в гости летом. Здесь будет такая красота. Передайте руководству компании, что хорошо будет, если приедет ваш вице-президент или даже президент

компании. Мы познакомим его с руководством района и организуем встречу с губернатором области. И документы можно будет подписать».

Вечером американская делегация покинула город.

После их отъезда Гордеев сказал Шерстне: «Не уважают они нас. То эмигранта какого-то прислали, то эту девчонку-негритянку. Жизни в России не знает, а лезет критиковать. Правильно я ей показал ее место. Если уважают, пусть присылают солидного человека. Пришлют... Куда они денутся. Все они хотят на русском лесе нажиться. А не пришлют, так и не надо нам таких партнеров».

Что было потом? Переговоры между сторонами так и не возобновились. Через полтора года СП было создано с немецким партнером.

«Telemet America»

Telemet America, Inc. со штаб-квартирой в Александрии, штат Вирджиния, является информационной компанией, которая предлагает свои услуги в области анализа финансовой деятельности американских и зарубежных фирм. Telemet предоставляет данные для мониторинга инвестиций, инвестиционных альтернатив, а также отслеживает производительность компаний.

Telemet на рынке более тридцати лет, и все годы своего существования, она служит надежным источником информации, помогая принимать надежные инвестиционные решения. Клиенты обращаются в Telemet с целью получения самых свежих отчетов по состоянию интересующей их отрасли бизнеса, например: нефтедобывающая промышленность, машиностроительные компании, недвижимость и банковские услуги.

Таким образом, фирма предлагает:

- предоставление актуальных данных и анализ интересующей их отрасли в режиме реального времени, а также на основании исторических данных рынка (база ведется с 1996 года),
- анализ источников производительности компаний, который увеличивает возможности получения прибыли и повышает производительность,
- подробные финансовые отчеты по инвестициям,
- отслеживание и анализ динамики котировок акций.

Тысячи профессиональных инвестиционных менеджеров используют продукты компании Telemet как единый, интегрированный источник инвестиционных исследований, в котором ежедневно публикуются новости, графики и аналитика и данные о рыночных изменениях. Fortune 500 (1) использует Telemet Orion для того, чтобы публиковать промышленные данные, а также изменение стоимости акций для руководителей.

В современных условиях глобализации Telemet America имеет партнерские отношения с фирмой EltexТС, которая находится в Санкт-Петербурге.

Совместно с русскими программистами, были созданы продукты

«Telemet Orion» и «Tenk» (рис.1).

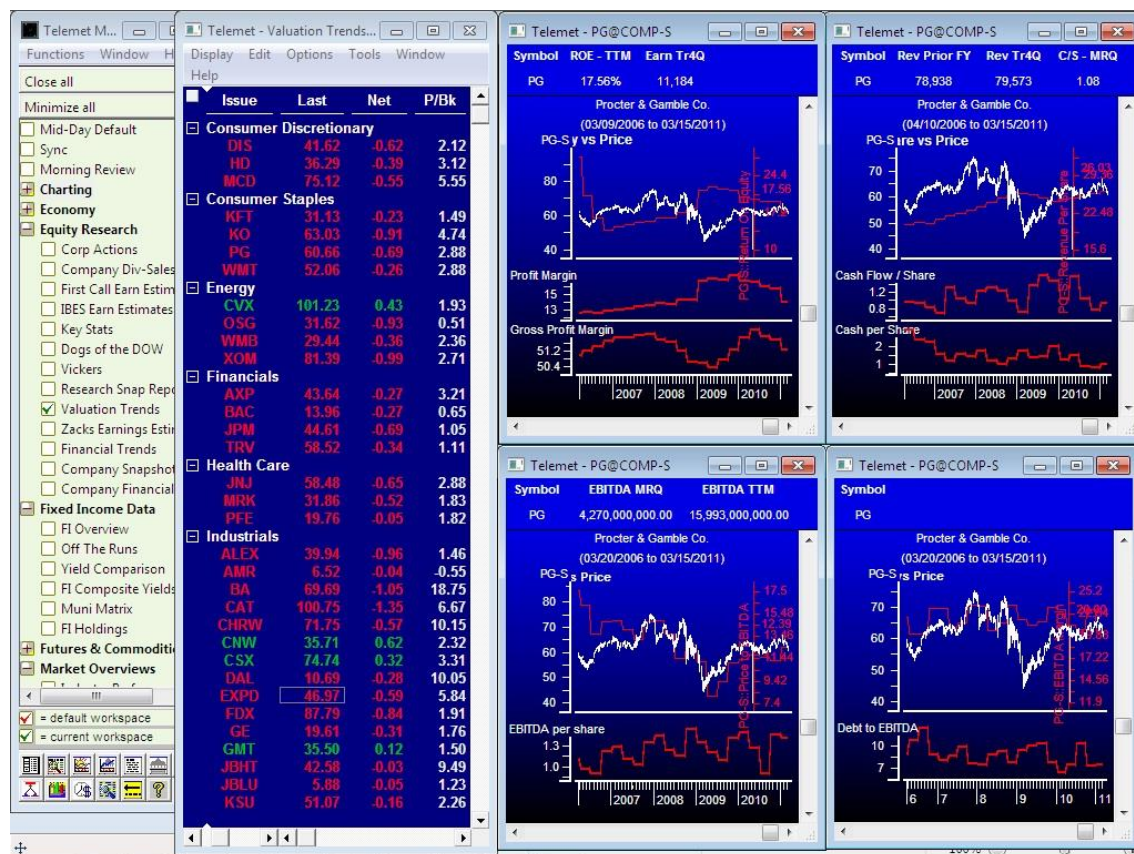


Рис.1 Скриншот интерфейса программного продукта².

Последние семь лет EltexTC на базе аутсорсинга занимается статистической обработкой финансовой отчетности для компании Telemet. Такое делегирование бизнес-процессов помогает освободить соответствующие финансовые и человеческие ресурсы Telemet, тем самым давая возможность развивать новые направления, а также сконцентрировать усилия на существующих.

Данный вид аутсорсинга предполагает широкий спектр знаний персонала в области ведения бухгалтерского учета по системе US GAAP (Generally Accepted Accounting Principles), знание экономики и английского языка.

Обе компании заинтересованы в дальнейшем сотрудничестве, совместном создании новых программ-анализаторов и постоянном улучшении качества предоставляемой информации. В 2011 году совместными усилиями была создана программа TenkXBRL, позволяющая полностью автоматизировать процесс обработки данных. В настоящее время ведется работа по переносу программ на новые платформы информационного обеспечения, а также разрабатываются приложения для смартфонов, ноутбуков и прочих девайсов.

Коммуникативный процесс между Telemet America и EltexTC осуществляется через Internet. Используется корпоративная почта, а также видеоконференции и телефонные звонки. Представители компании Telemet ежегодно приезжают в Санкт-Петербург для контроля, а также на переговоры и конференции.

Основной проблемой является разница во времени между США и Россией. Это отражается на качестве решений проблем, являющихся приоритетными, что мешает компаниям быстро реагировать и предоставлять актуальную информацию своим клиентам. Более того, текущие рабочие вопросы решаются по электронной почте, и ответы приходится ждать в течение целого дня.

Вся деловая переписка реализуется на английском языке, поэтому от работников

² FortuneGlobal 500 — это рейтинг 500 крупнейших мировых компаний, критерием составления которого служит выручка компании. Список составляется и публикуется ежегодно журналом Fortune

EltexТС требуются билингвистические навыки.

Следует добавить, что незнание национальной культуры также вызывает недопонимание между сотрудниками и партнерами. Иногда приходится несколько раз объяснять, в чем заключается смысл просьб с той или иной стороны.

Такая работа вызывает высокую текучесть персонала, а на поиски и обучение нового требуется много усилий и времени. Менеджеры не имеют достаточной компетентности для подбора квалифицированных кадров.

Наконец, в данной бизнес-модели существуют риски:

- нарушения безопасности и утечки сведений конфиденциального характера, в результате предоставления нерегулируемого доступа к документам, данным и материальным ценностям предприятия.
- недостаточности рычагов управляющего воздействия, что может привести к снижению эффективности процессов и увеличению затрат на обслуживание.
- увеличения времени решения проблем в аварийных ситуациях, связанное с лишним передаточным звеном и согласованиями.

ЗАДАНИЕ

1. Проанализируйте коммуникативный процесс между Telemet America и EltexТС
2. Предложите свои варианты по повышению эффективности ведения корреспонденции.
3. Проанализируйте предложенные риски и предложите варианты их решения.

Картофельный бизнес

После полудня Андрей Лесак, директор «Искра Автоматизация» стоял у окна одного из отелей, который неожиданно вырос на севере Гайд-парка. Поглощенный своими мыслями, он пристально вглядывался в потоки красных и белых лучей, бегущих по дороге Бейвотер вниз к Мраморной арке. Воздух был пропитан весенними ароматами и низкие, ведомые восточным ветром облака уплывали, открывая чистое и голубое послеполуденное небо.

Это была не та погода, которая могла бы нарушить размышления Андрея. Он безуспешно пытался обнаружить причину неожиданной кульминации совещания с топ-менеджментом ЗАО «Процесс-Автоматизация», которое длилась весь день. В то время как он и Джон Стил, исполнительный директор «Процесс Автоматизация», обсуждали самые обычные темы: условия и количество поставок, оплата продукции и рекламации, договоры и конкуренция, - они хорошо осознавали критичность появляющихся на горизонте проблем.

Искра-Автоматизация и Процесс-Автоматизация

В результате распада Югославии, Словения, где располагалась «Искра», добилась независимости, но словенские предприятия впоследствии лишились своих традиционных рынков в Югославии.

Мгновенно договоры на продажу больше 40% продукции предприятия были аннулированы, что привело к значительному сокращению персонала и падению выпуска продукции ниже точки окупаемости. Бизнес с «Процессом» также недавно сократился, и это был вопрос, который Лесак хотел обсудить во время совещания.

В день совещания до перерыва на ленч Лесак заговорил об этом с исполнительным директором «Процесса»: «Хорошо, Джон, я полагаю, мы более или менее решили основные вопросы, так что давай, обратим внимание на дела, оставшиеся нам до конца года. «Процесс» разместил меньше заказов, чем было согласованно в ноябре, а теперь мы не можем рассчитывать на большие, уже согласованные проекты на юге. Взгляни, Джон, ситуация довольно проста. Мы потеряли одну треть нашего рынка, а Словения слишком мала, чтобы компенсировать это. Русские – единственные альтернативные клиенты, которым мы всё ещё можем продать оборудование на основе старых 8-битовых процессоров. У нас нет шанса расширить свою долю на других рынках, так как вы запретили нам продавать 16-битное оборудование, не говоря уже о 32-битном, которое вы разрабатываете. Однако, для вас ведение торговли с нами означает приток инвестиций и будущий доступ к рынкам

других республик, включая Хорватию. Сербия и Македония также сделали бы заказ, если бы не подвергались международному запрету».

«Это правда. – ответил Стил, – но в данный момент мы сосредоточены на собственном сокращении продаж в Великобритании на 12%, и на континенте на 14%. Соглашаясь на твоё предложение, мы покупаем менее сложное оборудования у вас, но, если сами лишимся заказа, не сможем сотрудничать с вами. Кроме того, ситуация в бывшей Югославии заставляет всех нервничать. Андрей, вы должны попытаться договориться с профсоюзом. По их мнению, мы должны немедленно прекратить поставки из рискованных Балкан и начать самостоятельное производство оборудования».

Дискуссия на эту тему продолжалась и после полудня. Стил знал, что высказывания Лесака по поводу важности доступа в Восточную Европу ценны. Фактически, Югославия всегда была их наиболее прибыльным рынком. Лесак настаивал на своём предложении:

- Джон, это ни к чему нас не приведёт! Если ты откажешься позволить нам выйти на дополнительные рынки, нам останется лишь путь к разрушению! Чтобы выйти из кризиса, нам, естественно, потребуется 16-битное оборудование. Может быть, вы сможете отдать нам некоторые менее прибыльные рынки, такие как Италия или Испания.

- Будь серьёзен, Андрей! Совет директоров уволит меня на месте, если я сделаю что-нибудь в этом роде. Вам следует приспособиться к этой новой ситуации. Ты сам говорил, что границы Югославии снова будут открыты, не так ли?

Лесак, тем не менее, не спешил сдаваться. Он беспощадно давил на собеседника, так как понял, что ему нечего терять. Но, как только он осознал, что его попытки не дают результата, Стил тут же продолжил:

- Андрей! Давай покончим с этим. Нет смысла разговаривать в таком ключе. Я не очень уверен, но у меня есть одна идея. В Уралбурге в России мы заключили контракт более чем на 5 млн. фунтов на 16-битное оборудование.

Стил продолжил, сказав, что цены в контракте хорошие, русские возражать не станут, и «Искра» может увеличить доход, покупая оборудование у «Процесса», повышая на него цену и доставляя в Россию. Он закончил, сказав, чтобы «Искра» рассмотрела предложение, и обещал выслать официальный вариант в течение недели. Затем он покровительственно хлопнул словенского коллегу по плечу и сказал: «Видишь, Андрей, как действуют крупные компании. Теперь тебе есть о чём подумать».

Размышления Андрея прервал звонок Питера Дермана, ветерана «Искры» и директора «Искра-Коммерция» в Лондоне, который звонил от портье в отеле. Они пошли в ближайший итальянский ресторан, нашли спокойный уголок и заказали лёгкие закуски. Они не могли не думать о неожиданном повороте событий этого дня. Стил никогда не давал что-то за ничего, не говоря уже о сделке в 5 млн. фунтов. Тем не менее, правдой было то, что «Процесс» объявил о ней в прессе ещё прошлой осенью, а «Искра» уже получила заказы на комплектующие для включения в поставки оборудования русским. Они пришли к выводу, что с этой сделкой что-то не так, и предположили, что это может быть связано с финансированием проекта.

До отъезда поздним вечером, Лесак посоветовал Дерману спросить своих знакомых в «Процессе» об этой сделке. Он упомянул, что позвонит своему коллеге Джанезу в Москву, так как у последнего есть несколько деловых партнёров в Уралбурге. Кроме того, он заметил, что позвонит Дерману в течение нескольких дней, и, возможно, предложит ему приехать в Любляну, чтобы договориться с «Искра-Коммерция» о предстоящей сделке.

Через неделю в Любляне

Как обычно, утром в понедельник члены Совета Директоров «Искра-Автоматизация» собрались в кабинете у Андрея Лесака в главном офисе компании, расположенном в центре промышленной зоны «Искры» на северной окраине Любляны. «Процесс» и сделка с русскими стояли третьим пунктом в повестке дня. Все знали о критическом положении дел.

- Итак, джентльмены, - начал Лесак, - на прошлой неделе Питер и я посетили «Процесс» и долго расспрашивали Стила об их заказах.

Он продолжил коротким, но содержательным описанием разговора, особенно отмечая непредвиденные решения и предложения русских:

- Джон ещё не звонил. Возможно, он ожидает нашего звонка. Питер сделал запрос о «Процессе». Они заключили контракт с русскими, но оказалось, что процесс зашёл в тупик. Он сказал, что проблема связана с авансовыми платежами. Он разберётся в этом подробнее и сообщит нам, если узнает что-нибудь ещё. Также я звонил Джанезу в Москву в среду. У него есть знакомые в управлении телекоммуникаций администрации Уралбурга, и он обещал помочь разобраться в этом деле. Джанез сразу же заказал билеты на самолёт до Уралбурга на четверг.

Лесак продолжил с усмешкой: «он звонил из Уралбурга в воскресенье и сказал, что у него сильно болит голова. Это хороший знак: он провёл вечер с друзьями из администрации, и, конечно же, с неким Евсеенко, вероятно «серым кардиналом» из производственного объединения (ПО) «Автоматизация», который знает обо всём, что происходит в правящей верхушке Уралбурга, местном верхнем эшелоне. Русские неохотно заключили сделку с высокомерными англичанами. Они не сделали бы этого, но не увидели другого выхода. Они оценили оборудование и нашли его подходящим, но всё же предпочли бы 32-битные процессоры 16-битным. С англичанами трудно иметь дело, к тому же русское ПО испытывает реальные затруднения с получением финансовых средств для необходимых авансовых платежей. Но, как бы там ни было, от них требуют гарантии оплаты. На реализацию этого может уйти вечность.

Также они пытаются убедить англичан, что хотя бы часть оборудования должна производиться в Уралбурге, но последние не стали даже рассматривать это предложение. Директор уралбургского ПО сыт по горло этими англичанами и убеждён, что сделка обречена на провал. Они нуждаются в оборудовании, но предпочли бы производить его у себя. Евсеенко и Джанез быстро сдружились. Как постоянно говорит последний: «Славяне всегда вместе». Он пытался убедить Евсеенко, что мы отличаемся от англичан, особенно потому, что у нас уже есть несколько совместных производств и соглашений в России, и мы производим оборудование на некоторых российских заводах. Он добился ещё большего расположения Евсеенко после того, как сообщил, что большая часть поставок «Искры», как правило, оплачивается российскими товарами.

Вы знаете, что Джанез не был бы Джанезом, если бы не предложил организовать поездку делегации от «Искры» в Уралбург. Он упомянул, что мог бы помочь некоторым членам правительства Словении установить дружественные связи с Уралбургом. Я уже звонил Коваку, заместителю министра в Министерстве Промышленности, и он обещал, что поговорит с министром.

Дискуссия Совета директоров продолжалась гораздо дольше времени, отведённого по регламенту. Все хорошо понимали важность столь большого заказа из России для выживания «Искры». Из прошлого опыта они знали, что ведение проекта будет непростой задачей и займёт уйму времени.

Мистер Скопукх, финансовый директор, дал первый комментарий:

- «Процесс» хочет выполнить сделку через нашу компанию, так как они доверяют нам больше, чем русским, с которыми у них уже возникли проблемы по поводу авансовых платежей. С нами они уверены хотя бы в частичном покрытии издержек поставок. Нам всё ещё необходим доступ к финансированию, или хотя бы некоторые гарантии, но мы не можем получить их от нашего банка в оговоренные на данный момент сроки. Нам лучше обратиться к «Искра-Коммерция» и попросить у них помощи.

Технический директор настаивал, что «Искра» должна во что бы то ни стало предложить русским 32-битную технологию «Процесса». Пока сделка войдёт в силу, 16-битное оборудование устареет.

Далее высказался Виктор, коммерческий директор:

- Цены в России стремительно меняются, кредиты, похоже, будут дороги, поэтому мы должны быть очень осторожны, заключая соглашение с «Процессом». Мы не можем продолжать платить по колониальным ценам, которые были установлены в прошлом. Андрей, твоя задача обговорить это со Стилом.

Виктор закончил своё выступление замечанием, что сделка с русскими будет сложной, но что не легче было бы получить другой такой проект.

«Искра-Коммерция»

Встреча с исполнительным директором «Искра-Коммерция» и ответственным за восточно-европейское направление Тиленом Кепе и Иваном Алья, директором дочернего предприятия «Искра-Коммерция» «Понтай», занимающегося встречной торговлей, проходило на следующий день и закончилось поздним вечером. Кепе и Алья нашли сделку очень интересной и решили, что, если приглашение будет получено, Иван и Телен, также как и Джанез из Москвы, поедут в Уралбург. Борис Ласин, директор ISEL, Штуттарт, подразделения «Искра-Коммерция» в Германии, будет работать вместе с Тони Скопук из «Искра-Автоматизация» для оформления финансирования сделки.

Визит в Уралбург

После этого прогресса по заключению сделки не наблюдалось. Директор «Искры» разговаривал с Джанезом из «Искра-Коммерция» по два раза на дню. Последний звонил в Уралбург, где ему постоянно что-то обещали, но ничего не происходило. Это, тем не менее, не было неожиданностью.

Вскоре после этого Стил письменно заявил, что «Процесс» готов выйти из сделки, которая замерла на месте в результате проблем, связанных с неточными техническими спецификациями и отсутствием авансовых платежей. Для «Искры» предложение было сделано на условиях, что она предложит такие же или лучшие условия, чем русские. Также в середине апреля Джанез переслал письмо от Ивана Ивановича Иванова, главы администрации Уралбургской области, приглашающее правительственную делегацию Словении посетить Уралбург для установления разносторонних отношений и продвижения экономического сотрудничества. Затем «Искра» организовала поездку экономической делегации высокого уровня во главе с президентом Торгово-промышленной палаты Словении и г-ном Ковачем, вице-секретарём министерства промышленности и личным другом Лесака.

В Уралбурге, в начале мая, Лесак задумчиво оглядывал заспанных людей, спускавшихся на рассвете с трапа старого самолёта Аэрофлота в аэропорту Уралбурга, бывшего Уральскогорска. Полёт занял 16 часов, включив в себя 7-часовую задержку рейса и 2 смены самолётов для преодоления расстояния в 2200 миль от Любляны до Уралбурга. Группа из 7 членов, включала технического директора и Лесака из «Искры», трёх членов из «Искра-Коммерция», представителей словенского министерства и Торгово-промышленной палаты. Лесак размышлял, что если такая ассамблея соберётся в «Процессе» в Лондоне, всем может не хватить стульев.

В аэропорту их встречали 3 чёрные блестящие Волги с водителями, директор ПО, «важная шишка» т.е. глава областной протокольной службы, и некоторые другие. Затем они поехали сквозь утренний туман в Уралбург, крупный промышленный центр с 1,5-миллионным населением. Обычная картина: пыльная дорога с линией многоэтажек, лёгкое утреннее движение, несколько пешеходов. Свет на фабриках уже горел, так как рабочий день начинается рано.

Лесак продолжил вовлекать переводчика в разговор о жизни в Уралбурге. Хотя заработная плата здесь довольно мала, жильё почти бесплатное, также как двухразовое питание, которое получают работники предприятий. Дети посещают бесплатные детские сады и ясли, где также обеспечены питанием. Жители Уралбурга могут посещать бассейны и оздоровительные комплексы. По сравнению со Словенией, отметил для себя Лесак, люди живут не так плохо. Однако, люди должны иметь работу. Те, у кого её нет, оказываются на грани выживания

Отель, находящийся недалеко от центра, был довольно современным, с медленной, но работающей регистратурой. После регистрации и выяснения, что завтрак будет подан не раньше 7 часов, Джанез, привыкший к такого рода проблемам, пригласил всех к себе в номер выпить водки перед отдыхом в пару часов часов.

В среду после обеда, а также в четверг, пятницу и субботу группа посещала бесчисленные фабрики, заводы, офисы, мемориалы. Было много ленчей и обедов с большим количеством спиртного и тостов. Встречающая «Искру» сторона была гостеприимна и искренна, хотя поездка оказалась утомительной. Встреча показала важность славянского братства и большую ценность отношений и социальных связей между двумя культурами.

Некоторые причины безвыходного положения лондонского «Процесса» стали гораздо очевидней. Во время неофициального обеда хозяева описали англичан как очень странных людей. «Процесс» послал в Уралбург менеджера по экспорту Смита, технически компетентно бизнесмена, который вёл себя как имперский сержант. Он держал себя высокомерно, пренебрежительно относился к отелю, еде, курению в офисах, документации на «Автоматизации», российскому законодательству, регулирующему международную торговлю. К тому же, он плохо говорил по-русски, и «Автоматизация» наняла двух переводчиков, но они, как и следовало ожидать, во время вечерних общественных мероприятий работали не слишком усердно. Более того, Смит открыто высказывал неприязнь к обильным трапезам, сопровождающимся банями и водкой. Казалось, он находил тосты чрезвычайно скучными. В общем, он сделал всё для того, чтобы русские почувствовали себя гораздо ниже англичан.

Кроме того, в вопросах бизнеса он придерживался принципа «или берите это, или выходите из сделки». Он настаивал на оплате в твёрдой валюте или в кредите, гарантированном первоклассным западным банком, как было предположительно оговорено на министерском уровне в Москве. Более того, Смит был согласен только на лицензированное производство в России – нереально дорогое требование, - и настаивал на исключительном использовании английской документации и технических описаний.

Всю неделю Лесак и Джанез встречались каждое утро до завтрака. Шаг за шагом, следующие пункты появились из множества речей и тостов, личных бесед и встреч с рабочими группами:

- производственное оборудование от «Процесса» и «Искры» технически приемлемо. Шансы на успех этой сделки, однако, резко возрастут при использовании 32-битных систем, которые «Процесс» до сих пор отказывается предоставлять;
- первая партия оборудования предназначена для одного из строящихся заводов объединения. Ожидалось, что поставщик доставит «соответствующее» оборудование, и инженеры «Автоматизации» готовы сформулировать технические требования, но они не в состоянии подготовить их без помощи поставщика;
- шансы на успех сделки многократно возрастут, если поставщик предложит создать совместное предприятие с целью производства, по крайней мере, 50% оборудования на местных предприятиях ПО;
- сейчас неразумно ожидать получения платежей в твёрдой валюте, но «Автоматизация» и областные власти готовы содействовать «Искре» в поиске возможностей встречной торговли, которые должны включать в себя такие товары, как сырая нефть, чёрные металлы, золото, алмазы, автомобили, древесина, специальные химикаты и редкие металлы;
- рекомендации и одобрение московского начальства хотя и желательны, но не являются необходимыми. Удалённое положение богатого района Уралбурга от Москвы уменьшает его упование на центральное правительство. К тому же многогранные взаимоотношения с братской Словенией будут, во всяком случае, значительно поддерживать экономические связи;

- Уралбург, как и остальные регионы бывшего СССР, продолжает неформально управляться могущественной верхушкой, включающей местных административных и политических лидеров и директоров крупных компаний. Ни одна важная экономическая сделка не совершается без получения «добро» от правящей верхушки.

Принимающая сторона была очень любезна: технический директор «Искры» провёл много времени со своими коллегами и к концу второго дня объявил, что он получил всю необходимую информацию для подготовки технических инструкций. Он охарактеризовал инженеров «Автоматизации» как замечательных и хорошо образованных ребят, которые много знают и очень хотят продолжать узнавать новое. Он отметил, что «Автоматизация» определённо может производить большую часть оборудования самостоятельно, так как уже обладает многими из необходимых технологий.

Иван Алья из отделения встречной торговли «Искра-Коммерция» также усердно работал во время поездки и получил длинный список товаров для подготовки программы бартерного обмена. Среди них были 200 самарских автомашин, 1-2 сотни тонн уникальных химикатов, несколько тысяч кубических метров сосны, небольшое количество редких металлов. «Искра» ожидала, что сможет продать большую часть товаров из списка в Словении, а остатки – в Италии, Испании, Германии по налаженной сбытовой сети.

В субботу днём, до прощального обеда, хозяева пригласили гостей к себе домой. По словам Джанеза, это был отличный знак. Он означал, что гости очень понравились.

Юрий Андреевич Самонов, генеральный директор «Автоматизации», пригласил Лесака к себе на дачу.

Из-за недопонимания, Лесак приехал на час раньше. Он увидел простой деревянный домик, не особенно роскошный и окружённый огромным садом. Хотя Лесак сильно удивил Самонова с его женой и сыном, которые сажали картошку, Юрий Андреевич, сам по себе человек большой, один из членов правящей верхушки, организовал гостю встречу хлебом-солью и непременно водкой. Он сильно извинялся за недоразумение.

Ничуть не обескураженный Лесак спокойно снял свой пиджак, закатал рукава на рубашке и присоединился к Самонову на участке. Хозяин поначалу сопротивлялся, но, в конце концов, уступил, и они провели больше часа на воздухе, в прекрасную солнечную погоду, укладывая клубни картофеля в борозды. Позже Самонов, шутя, обещал подарить Лесаку часть урожая, и Лесак обещал вернуться за ним. В свою очередь, Лесак перед отлетом пригласил Самонова в Словению для подписания соглашения. Приглашение явно порадовало Самонова. Он сказал, что рад будущей поездке, предпочитая Словению Англии и «этим высокомерным англичанам».

Май-Июнь. Штуттгарт - Лондон

Две недели спустя финансовый директор Скопук и Иван Алья из «Искра-Коммерция» определили необходимые условия промежуточного финансирования и оплаты натурой. Борис Лазин, «Искра-Коммерция-ISEL» (Штуттгарт) провёл предварительную консультацию по банкам. В то же время команда экспертов из «Искра-Автоматизация» предоставила проекты спецификаций на оборудование, которое необходимо было приобрести у «Процесса», и которое должно было производиться на «Искре», а впоследствии и в Уралбурге. В дополнение к этому юристы из «Искра-Коммерция» подготовили соглашения относительно поставок и встречных закупок, финансирования и гарантий, а также защиты авторских прав по патентам.

Несмотря на то, что развитие проекта проходило далеко не идеальным образом, Лесак знал, что возникающие проблемы не представляют собой ничего серьёзного. Много лет преуспевая на Балканах, он набрался опыта в сложных сделках и хорошо изучил особенности человеческой натуры. Process Automation были способны создавать новейшие высокотехнологичные 32-битовые процессоры, но он был уверен, что им недоставало умения в управлении сделками, подобными этой.

В конце июня приготовления завершились. Ключевые фигуры: директор Лесак, Иван Аля, Тилен, Питер Дерман из «Искра-Коммерция», Лондон, и Борис Лазин собрались в «Искра-Коммерция» -ISEL, Штуттгарт.

Финансирование проекта было обеспечено. «Искра-Автоматизация» не сумела добиться приемлемых условий финансирования и необходимых гарантий от словенских коммерческих банков. Однако ISEL, уважаемая торгово-промышленная компания из Баден-Вюртемберга, имея гарантии Словенского коммерческого банка, смогла обеспечить доступ к достаточным кредитным линиям из своих коммерческих банков. ISEL предложила сделать этот кредитный канал доступным для «Искры» при чуть большей процентной ставке. В соответствии с этим соглашением «Искра» согласилась направлять свои поставки в «Процесс-Автоматизация», Лондон, через ISEL, Штуттгарт за умеренную комиссию.

В дополнение, поскольку кредитоспособность ISEL основывалась на объеме ее коммерческих сделок, партнеры решили, что все поставки из «Процесса-Автоматизация» в «Искра-Автоматизация» должны также осуществляться через ISEL. С английской точки зрения, «Процесс» будет торговать не с «Искрой» из Словении, страны с повышенным политическим риском в связи с известными обстоятельствами на территории бывшей Югославии, а с ISEL, Штуттгарт – крупной немецкой торговой компанией с превосходной кредитной репутацией. На основе этого, а также чтобы компенсировать приобретение Русской сделки, Процесс-Автоматизация значительно снизила цену своих поставок в Словению, и ISEL получила стандартное комиссионное вознаграждение.

В ходе изнурительных переговоров с «Процесс-Автоматизация», Питер Дерман из «Искра-Коммерция», Лондон обязательным условием потребовал согласие «Процесс-Автоматизации» на поставку 32-битовой технологии, против чего резко возражал Джон Стил. В первую очередь он боялся, что последующее российское производство оборудования усилит конкуренцию на западных рынках.

После нескольких встреч компромисс был достигнут; Процесс-Автоматизация предоставила доступ «Искре» к последним технологиям и разрешила продажи оборудования в Россию. Однако, они потребовали, чтобы экспорт из России проходил через «Искру», и чтобы с Процесс-Автоматизация консультировались перед осуществлением продаж за пределами бывшей Югославии. Несмотря на колебания, Процесс-Автоматизация также согласилась снизить свои цены для ISEL, Штуттгарт на 8% вследствие снижения риска и еще на 5% из-за расширения бизнеса.

Были продолжены предварительные переговоры с ПО «Автоматизация», Уралбург, начатые через Джанеза из «Искра-Коммерция», Москва. Они включали такие вопросы как встречные поставки, передача технологий, первоначальные и последующие продажи оборудования, условия бартерных сделок, обучение персонала и обеспечения запасными частями и документацией.

Проект был усложнен из-за плохой организации процесса принятия экономических решений со стороны менеджеров и экспертов уралбургского ПО, а также местных властей Уралбурга. Это, однако, было понятно, исходя из влияния русской культуры с ее централизованной плановой экономической системой. Понимая это, «Искра-Коммерция» организовала трехнедельный семинар для менеджеров, читаемый лекторами словенских курсов МВА. Принципы, основанные на надежности и точности в бизнесе, включая поставку точно в срок, были в новинку для русских, а некоторые не испытывали особой тяги к обучению. Несмотря на то, что представители «Искра» зачастую выходили из себя, они решили сдерживать свои чувства благодаря зарождающейся дружбе с коллегами из ПО.

В Любляне, сентябрь

Подписав окончательное соглашение, Андрей Лесак взял на себя персональную ответственность за подготовку к подписанию окончательного соглашения. По традиции российских партнеров особое внимание было уделено соблюдению строго протокола.

Российская делегация состояла из 11-ти выдающихся персон разных рангов (от главы областной администрации Ивана Ивановича Иванова и исполнительного директора ПО Юрия Андреевича Самонова до Ефремова – «серого кардинала» из ПО; нескольких

менеджеров среднего звена ПО; директора экспортной компании из Москвы и двух менее значимых членов областной администрации). Их пятидневный визит был полностью определён официальной программой встреч, презентаций, дискуссий, прощальной вечеринки и множества общественных событий.

Этот визит оказался весьма успешным со словенской точки зрения. Гости, говорившие только на русском, расслабились, поняв, что они могут общаться сами без помощи переводчика на улицах, в магазинах и ресторанах. Также на гостей произвели впечатление живописные пейзажи Словении, жители страны, порядок и чистота на улицах, группы небольших поселений и расположенные рядом с ними добротные заводы, качественная телефонная связь, кабельное телевидение, магазины с большим ассортиментом техники и модных вещей.

И, наконец, во время публичной церемонии были подписаны торговое соглашение, соглашения о кооперации, по встречным поставкам о сотрудничестве торгово-промышленных палат и протокол с Министерством иностранных дел Словении. Концерты, речи, обмен памятными подарками, приятная общественная вечеринка и прощание завершили сделку.

Проект

Дело с уралбургской Автоматизацией было названо «картофельным бизнесом» по двум причинам. Первая кроется в семантике – на словенском языке выражение «быть с картошкой» означает «пожелать удачи». Другая причина относится к нижеописанной истории, которую часто любит рассказывать исполнительный директор «Искра-Автоматизация» Андрей Лесак.

Когда российская делегация из Уралбурга приехала подписывать соглашение с «Искрой», Юрий Андреевич Самонов – исполнительный директор ПО «Автоматизация» нанес особый визит Андрею Лесаку в первое же утро после прибытия. После того как секретарь услужливо отворил ему дверь, Юрий Андреевич проследовал вперёд, чтобы совершить крепкое рукопожатие и по старому славянскому обычаю дружески обняться и поцеловаться.

Отойдя назад, он положил дипломат на стол и открыл его со словами: «У меня есть подарок для Вас, Андрей Иванович. Он из моего дома». Потом он достал из кейса аккуратный хлопчатобумажный мешочек, и, развязав его, вытащил изнутри и положил на стол три больших картофелины. «У меня на даче есть еще Ваша картошка. Не хотите ли Вы её получить?»

Потом они торжественно съели русские картофелины во время пикника на берегах реки Сава неподалеку от Любляны. Каждый получил по кусочку от этих трёх картофелин. С тех пор директор Лесак стал известен своим участком земли в обширном саду, окружающем дачу Юрия Андреевича, исполнительного директора уралбургской Автоматизации. Лесак позже рассуждал, что хотя для него эти картофелины и имели глубокий смысл, всё значение этого символа, вероятно, было бы не понято директором «Процесс-Автоматизация».

ПРИЛОЖЕНИЕ: Iskra Avtomatizacija и Process Automation.

Iskra Avtomatizacija это одна из компаний среднего размера, входящих в Iskra Group. Располагая штатом из 10 000 сотрудников и среднегодовым оборотом примерно в 1 миллиард долларов, она является заслуживающим внимания европейским производителем телекоммуникаций, автоматики, электронного оборудования, самодвижущихся устройств и их компонентов. Iskra была основана в Словении после Второй Мировой Войны. Имеющиеся эксперты и квалифицированная рабочая сила вкупе с вековыми традициями страны являлись изначальными преимуществами компании и способствовали её конкурентоспособности. Более чем 25 лет назад словенский, и впоследствии югославский рынки потеряли возможность поддерживать дальнейший рост компании, и тогда Iskra сконцентрировалась на экспорте, в особенности в развитые страны и в страны третьего мира. Мало-помалу Iskra

построила сеть более чем из 20-ти представительских офисов и компаний за рубежом, и в настоящий момент экспорт представляет 40% продукции Iskra.

Подразделение Iskra Avtomatizacija было основано двадцать лет назад в целях удовлетворения нужд югославской промышленности в сфере автоматизации процессов. Позже был заключен стратегический альянс с Process Automation для получения доступа к современным технологиям, необходимым для продвижения на дополнительные рынки. Штат Iskra Avtomatizacija состоит из примерно трехсот человек, из которых одна пятая имеет инженерное образование. Годовой оборот компании основан на продажах оборудования, продуктов и услуг, и, как известно, достигает от 20 до 30 миллионов долларов в год.

Iskra Commerce – это центральная торговая организация в Iskra. Состоя из группы компаний, она играет важную роль как основной канал распространения продукции (как на территории бывшей Югославии, так и за рубежом). Группа компаний Iskra Commerce состоит из Iskra International (экспорт и импорт, с несколькими представительствами за рубежом), Iskra Domestic (Словения и рынки на территориях бывшей Югославии) Iskra Ponti (встречная торговля) и из еще нескольких организаций. Iskra Commerce владеет холдинговой компанией Cranex в Цюрихе, Швейцария, которая является основным акционером во всех торговых компаниях Iskra за пределами Словении и бывшей Югославии. ISEL Stuttgart, Iskra Ltd. London и Iskra Moscow таким образом тоже входят в холдинг.

Словения образовалась в 1991 году после распада Югославии, в которой она была наиболее северо-западной республикой и имела общие границы с Италией, Австрией, Венгрией и Хорватией. Её площадь составляет 20 000 кв. километров при населении в 2 миллиона человек. Это по большей части горная страна на восточном краю Альп, и ее природные ресурсы достаточно ограничены. Её столица – Ljubljana.

В земледелии, животноводстве и лесном хозяйстве занята только небольшая часть населения. Страна достаточно индустриализована, и основными отраслями являются сталелитейная и металлообрабатывающая промышленность, электротехника и электроника, текстильная, химическая и пищевая промышленность, машиностроение. В Словении чистый воздух, хорошие дороги и железнодорожные пути, удачные условия для мореходства.

В стране существует достаточно качественная система образования, и интеллигенция составляет значительную часть общества. Конституционно Словения – страна с парламентской демократией с несколькими политическими партиями и двухпалатным парламентом. Словения всегда была частью европейской культуры и цивилизации. Став независимой, Словения провела обширную приватизацию и реструктуризацию экономики. Из-за того, что Словения располагается на перекрёстке между Адриатическим морем, Среднедунайской низменностью, центральной Европой и Балканами, она на протяжении всей истории участвовала в экономических и политических процессах в регионе, играя здесь посредническую роль. После потери традиционного рынка в Югославии Словения вновь обратилась к центральной Европе, при этом сохранив связи с Восточной Европой, создаваемые и поддерживаемые в течение нескольких десятилетий.

Перевод:

Mitja Tavcar The Potato Business // International Business Case Studies for the Multicultural Marketplace / Eds. R.T. Moran, D.O. Braaten, J.E. Walsh, Jr. – Houston etc.: Gulf Publishing Company, 1994, pp. 33-43.

Вопросы для обсуждения:

1. Какие проблемы в процессе распространения инноваций испытывают инноваторы из развитых стран?
2. Какая стратегия и какие тактические приёмы помогли руководству «Искры» реализовать сделку?
3. Какие институциональные и культурные барьеры были препятствием на пути инновационного процесса?
4. Какие проблемы решало российское ПО «Автоматизация»?
5. Символом чего стали три картофелины?

«Успех компании Marion Labs., Inc. в области трансфера технологий»¹

Опыт американской химико-фармацевтической компании Marion Lab., Inc. является классическим примером успешного трансфера технологий. За 30 лет существования компании приобретение технологии было основным механизмом роста и развития Marion. В 1963 г. объем продаж компании составлял около 2 млн долл. в год, в 1976 г. — около 40 млн долл. В 1989 г. этот показатель достиг 930 млн долл. Общее число занятых в производстве никогда не превышало 3500 человек. Однако к концу 1980-х гг. Marion занимала четвертое место в списке Fortune по общему доходу акционеров.

Факторы успеха компании, по мнению независимых экспертов, включают следующие позиции.

1. Грамотная политика управления персоналом:
 - подбор кадров;
 - система вознаграждений;
 - система обучения;
 - участие служащих в прибылях компании.
2. Высокая степень делегирования полномочий.
3. Непрерывное совершенствование системы приобретения технологий для выпуска новой продукции.

Самой первой продукцией компании был *Os-Cal* — диетическая добавка на основе порошка устричных раковин — важнейший источник кальция.

В начале 1960-х гг. компания Marion внедрила новые формулы пролонгированного действия двух старых лекарств: нитроглицерина и папаверина. Технология приготовления этих лекарств была разработана другой фирмой и находилась в зачаточном виде.

К концу 1960-х гг. руководство компании приняло решение о расширении ассортимента. Персоналу было поручено искать и приобретать продукцию у организаций-разработчиков. Была создана специальная группа, состоящая из опытных маркетологов и специалистов в области НИОКР. Благодаря усилиям этой группы компания приобрела следующие технологии.

♦ *Gaviscon* — средство против изжоги было выпущено в 1970 г. по лицензии шведской компании «Ферринг АБ». Вскоре после приобретения лицензии на его производство специалисты Marion открыли новую сферу применения этого препарата в области лечения грыж. Последнее открытие стало его основным предназначением. Важность этого открытия и прибыли компании позволили выплатить разработчику — компании «Ферринг» — дополнительный гонорар, не предусмотренный лицензионным соглашением.

♦ *Silvaden*. Производство этого локального противомикробного средства для ожоговой терапии было начато в 1974 г. Разработчиком технологии производства являлся Колумбийский университет.

При том, что средство являлось препаратом оказания первой помощи, внедрение технологии в производство было достаточно сложным. Усилия компании были вознаграждены, так как благодаря данному препарату Marion была признана Медицинским исследовательским сообществом США.

♦ *Ditropan* — средство для снятия симптомов нейрогенного характера было запущено в производство в 1976 г. по лицензии компании «Мид-Джонсон».

♦ *Carafate* — препарат, выпускаемый с 1981 г. по лицензии «Чугей фармасьютикл» для лечения язвы кишечника.

♦ *Cardizem*. Первоначально был произведен в результате приобретения технологии у компании «Танабе сеюка» и использовался: при лечении ангины. С 1989 г. получил широкое распространение в качестве сердечно-сосудистого средства в США.

♦ *Cardizem SR* был разработан специалистами отдела R&D компании Marion совместно с ирландской корпорацией «Элан» для лечения гипертензии.

♦ *Integra* — искусственная кожа, используемая при ожоговой терапии. Разработана Массачусетским технологическим институтом в 1981 г. В 1990 г. компания Marion приобрела

лицензию и начала производство препарата.

♦ *Pentasa*. Лицензия на этот продукт для лечения воспаления кишечника была получена от компании «Ферринг АБ», производство препарата началось в 1990 г.

С середины 1980-х гг., когда приобретение технологий на продвинутой стадии стало более затруднительным, компания Marion начала участвовать в ряде совместных научно-исследовательских программ с другими фирмами и университетами.

Marion активно инвестировала в небольшую компанию Nowe, основанную в Балтиморе для создания лекарств по новым рецептурным технологиям. На контрактной основе компания Marion участвовала в лабораторных исследованиях Nowe, что послужило хорошей базой для обучения персонала и получения необходимых ноу-хау.

Такой опыт взаимодействия стимулировал Marion на расширение сферы сотрудничества в области R&D, и компания подписала ряд соглашений с венчурными фирмами и университетами.

Плодотворные исследования осуществлялись в университетах не нескольких штатов и привели к коммерциализации достаточно сложных препаратов для дыхательной, сердечно-сосудистой и мышечной терапии. Важнейшим преимуществом данного сотрудничества стало повышение уровня сложности и наукоемкости препаратов. Если в 1976 г. расходы компании на R&D составляли около 3 млн долл., то к 1989 г. они возросли до 133 млн долл.

В результате научно-технической кооперации уровень научных знаний лабораторий компании Marion настолько повысился, что внутри фирмы стали осуществляться и некоторые фундаментальные исследования в области синтеза препаратов. Это позволило компании охватить практически весь спектр научных исследований в выбранной области. Более сложные молекулярные исследования осуществлялись в рамках совместных научно-исследовательских программ.

Вопросы и задания

1. Какие методы трансфера технологий были успешно использованы компанией Marion?

2. Является ли изменение уровня затрат компании на R&D показателем эффективности трансфера технологий?

3. Рассчитайте коэффициент затрат на R&D компании Marion (R&D Margin) в 1976 и 1989 г.

4. В чем заключается основной результат научно-технической кооперации компании Marion с университетами и венчурными фирмами?

¹ Ситуация составлена по материалам статьи Н. К. Робертсона — доктора философии, консультанта по управлению научно-исследовательскими работами и члена Совета директоров компании Marion до 1989 г., в кн.: Управление инновациями. Факторы успеха новых фирм / Сборник статей. — М.: Дело Лтд., 1995. Источник: Хотьшева О.М. Инновационный менеджмент. — СПб.: Питер, 2005, - С. 196 – 199

Деловые игры

Деловая игра «Глобализация»

Объяснение правил деловой игры: Группа разделяется на три команды (или более в зависимости от количества человек, однако, рекомендованная величина команды – 5 человек).

Первая группа представляет собой сторонников глобализации, вторая противников – антиглобалистов, третья – судьи или эксперты.

Командам предоставляется 20 минут на подготовку выступления, в котором они должны аргументировать свои убеждения. После выступления первых двух групп судьи должны оценить ответы, выразить своё согласие или несогласие на основе национального подхода, т.е. каждый судья должен представлять какую-либо нацию или группу наций.

Вступительное обсуждение явления глобализации:

Хотя термин «глобализация» стал расхожим в наши дни, тем не менее он не получил достаточно четкого определения. Под ним обычно подразумеваются как всеобщие

проблемы, затрагивающие мир в целом, так и последствия интеграционных процессов в виде становления единого мирового рынка, свободного движения товаров и капитала, а также распространения информации.

По окончании игры мой резюме:

Глобализация - это перекаривание хозяйственных экономических отношений в интересах мирового капитала, усилившееся вследствие выхода средств коммуникации на новый уровень. Интересы мирового капитала редко совпадают с интересами капитала национального, а по большей части, идут с ними в разрез. Т.о. глобализация может быть невыгодна отдельным странам. *Россия, из-за ее особых климатических условий, проигрывает другим странам по критерию эффективности производства, поэтому в условиях глобальной экономики ее позиция будет невыгодной.*

В активный оборот понятие «глобализация» было введено в 1996 году на 25-ой сессии Всемирного экономического форума в Давосе (Глобализация основных процессов на планете).

Точное общепринятое определение пока не выработано. Оно, видимо, и не может быть выработано, ибо все, что циркулирует в массовом сознании, имеющем дело не с понятиями, а до-логическими представлениями, строгому определению не поддается.

Вместе с тем глобализм развивается на основе реальных материально-технических и общественно-экономических процессов, захватывающих планетарное пространство и организацию всей международной жизни.

шесть основных аспектов глобализации, к коим относятся экономический, финансовый, информационный, военно-стратегический, политический, культурный. **Суждения экономистов, философов, политиков о глобализации: Кофи Аннан:** «Для многих наша эпоха отличается от всех предыдущих явлением глобализации. Глобализация... перестраивает не только наши способы освоения мира, но и способы нашего общения друг с другом».

Джеффри Сакс (1998): «Глобализация - превращение мировой экономики из суммы связанных товарообменом национальных экономик в единую производственную зону и единый глобальный рынок, где обращение товаров, услуг, капиталов, людей и информации является беспрепятственным. Это подлинная экономическая революция, которая уже совершилась, причем за какие-то 15 лет».

Вандана Шива (индийский социолог): «Глобализация - это новый тоталитаризм.»

Коллонтай В. М., д.э.н., профессор, в.н.с. (Институт мировой экономики и международных отношений – ИМЭМО – РАН): « 1. Глобальная экономика не есть неминуемое явление, лучшим термином было бы «мировое хозяйство»; 2 Единственное реальное достижение процессов глобализации на данный момент – это синхронизация кризисов»

Гельвановский М. И., член-корреспондент РАН, д.э.н., профессор, директор Национального института развития Отделения экономики РАН: «С геостратегической точки зрения, суть глобализации – борьба за ресурсы. Глобалистами к ресурсам выдвигаются требования трансфертности, мобильности, экстерриториальности»

Бузгалин А. В., д.э.н., профессор (кафедра политической экономии, экономический факультет МГУ): «По своей сути глобализация означает появление наднациональных инстанций (международных организаций в политике и транснациональных корпораций в экономике) для всех национальных государств, кроме одного (США). Глобализацию можно охарактеризовать как ориентацию экономического поведения предприятий на трансграничной основе.

За антиглобализмом стоят миллионы людей, после кончины социалистического интернационализма это первое движение в котором на равных сотрудничают люди разных стран, национальностей и культур. И это пока единственное массовое движение, которое выступает за альтернативные пути мировой интеграции»

Миропольский Д. Ю., д.э.н., профессор, зав. кафедрой общей экономической теории (Санкт-Петербургский государственный университет экономики и финансов): «В России

идея глобализации уже опробована – это идея о побеждающей во всём мире пролетарской революции. Характерно, что американская доктрина глобализации сформулирована в 1993 году, сразу после распада СССР. Это говорит о том, что за ней скрывается тривиальная идея о мировом господстве США»

Иохин В. Я., д.э.н., профессор, зав. кафедрой общей экономической теории (Московский государственный комитет коммерции): *«Глобализация всё же есть утопия, поскольку разных народов и разных ценностных систем слишком много. У любой глобальной тенденции тут же возникает национальная специфика. Навязанная система ценностей никогда не получает развития»*

М. Маклуэн: *«Земной шар, «обвязанный» электричеством, не больше деревни».*

5.3 Промежуточная аттестация

Вопросы к экзамену

1. Принципы и методы сравнительных исследований.
2. Принцип историзма и этапы развития международного бизнеса по Робинсону
3. Принцип «двойственности» М. Аоки
4. Типология национальных деловых культур по Г. Хофстеде
5. Типология национальных деловых культур по Р. Льюису
6. Характеристика либеральной предпринимательской системы.
7. Характеристика «рейнского» капитализма
8. Типология национальных предпринимательских систем по Р. Уитли
9. Эволюция национальных предпринимательских систем в XXI веке
10. Понятие национальной инновационной системы, её структурные элементы
11. Классификация национальных инновационных систем по Р. Уитли
12. Влияние фактора зависимости от исторического пути развития на эволюцию национальной инновационной системы
13. Учёт специфики национальных предпринимательских систем при выборе направления и способа интернационализации компаний
14. Понятие и способ описание национальной модели менеджмента
15. Основные национальные модели менеджмента
16. Состояние корпоративного управления в РФ
17. Политика взаимодействия с зарубежными подразделениями и партнёрами в зависимости от национальной модели менеджмента
18. Модель тройной спирали в контексте национальной инновационной системы
19. Формирование внешних кросс-культурных коммуникаций в разных типах предпринимательских систем
20. Кластерный подход к анализу функционирования компаний в рамках национальной инновационной системы
21. Создание кросс-культурных коммуникаций в многонациональных компаниях
22. Национальные стили коммуникаций: классификация и способы адаптации
23. Методология сравнительных исследований
24. Роль кластеров в концепции НИС
25. Концепция национальных инновационных систем: истоки и эволюция
26. Цикл «исследование - производство»: этапы, соотношение инновационного и инвестиционного циклов
27. Влияние национальной культуры на формирование и развитие НИС.
28. Формирование стратегии НИОКР МНК
29. Концепция национальной предпринимательской системы.
30. Модель предприятия Хотц-Харта
31. Американская предпринимательская система и НИС США.
32. Формы организации инновационной деятельности в НИС.
33. Традиционная и альтернативная модель НИС.

34. Соотношение трансформационных, организационных и транзакционных издержек в инновационной деятельности.
35. Национальные модели менеджмента.
36. Типология технопарков
37. Японская модернизация.
38. Образование и инновации (на примере нескольких типов НИС).
39. Немецкое социальное рыночное хозяйство.
40. Наука и инновации (на примере нескольких типов НИС).
41. Роль институциональных рамок и национальной культуры в развитии инновационных систем.
42. Российская НИС.
43. Российская модернизация: история и перспективы.
44. Наука и инновации
45. Экономические стимулы для инноваций.
46. Коммерциализация интеллектуальной собственности.
47. Роль экономических зон в инновационном процессе.
48. Немецкая НИС
49. Роль китайского государства в формировании НИС.
50. Модель предприятия Хотц-Харта
51. Влияние политической системы на НИС (сравнительная характеристика нескольких стран).
52. Модель «тройной спирали»
53. Структурный подход к описанию НИС.
54. Роль бизнес-инкубаторов в НИС. Инфраструктура поддержки стартапов.
55. Роль институциональных рамок и национальной культуры в развитии инновационных систем.
56. Типология НИС по Уитли.
57. Модель «тройной спирали» в рамках концепции НИС.
58. Особенности НИС развивающихся стран.
59. Зависимость направления развития НИС от предыдущего исторического развития страны (концепция «исторической колеи»).
60. Российская НИС
61. Отраслевая структура народного хозяйства и тип НИС.
62. Влияние политической системы на НИС (сравнительная характеристика нескольких стран).
63. Образование и инновации (на примере нескольких типов НИС).
64. Японская НИС.
65. Наука и инновации (на примере нескольких типов НИС).
66. Американская НИС.
67. Финансовая система и инновации.
68. Особенности корейской НИС.
69. Формы организации инновационной деятельности в разных типах НИС.
70. Государственная поддержка инновационной деятельности в разных типах НИС.
71. Китайская НИС.
72. НИС в условиях глобализации.
73. Функциональная модель НИС.
74. Роль промышленных предприятий в НИС.

6. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания

Процедура оценивания результатов обучения по дисциплине, характеризующих этапы формирования компетенции, представлена паспортом фонда оценочных средств по дисциплине (раздел 1).

Комплект оценочных средств хранится на кафедре, ежегодно обновляется. Для промежуточной аттестации в виде экзамена КОС по дисциплине обновляется и утверждается за 14 дней до начала сессионного периода и хранится в недоступном месте от несанкционированного доступа. Ответственность несет кафедра.

Порядок проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся Университета по ОПОП регламентируются Положением о текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по программам высшего образования.

Текущий контроль успеваемости в Университете является формой контроля качества знаний обучающихся, осуществляемого в межсессионный период обучения с целью определения качества освоения ОПОП.

Текущий контроль успеваемости осуществляется: на лекциях, практических (семинарских) занятиях, в рамках контроля самостоятельной работы.

Обучающиеся заранее информируются о критериях и процедуре текущего контроля успеваемости преподавателями по соответствующей учебной дисциплине (модуля).

Успеваемость при текущем контроле характеризует объем и качество выполненной обучающимся работы по дисциплине (модулю).

Педагогические виды и формы, используемые в процессе текущего контроля успеваемости обучающихся, определяются методической комиссией кафедры. Выбираемый вид текущего контроля обеспечивает наиболее полный и объективный контроль (измерение и фиксирование) уровня освоения результатов обучения по дисциплине.

Преподаватели предоставляют сведения о текущей успеваемости обучающихся в рамках проведения текущей аттестации в семестре в деканаты/ учебный отдел института в сроки, определенные внутренними распорядительными документами Университета (факультета, *института*).

В целях обеспечения текущего контроля успеваемости преподаватель проводит консультации.

Преподаватель, ведущий занятия семинарского типа, проводит **аттестацию обучающихся за прошедший период**. Аттестация проводится, если проведено не менее 3 практических (семинарских) или лабораторных занятий, в установленные деканатом/ институтом сроки, не реже 1 раза за учебный семестр. Обучающиеся аттестуются путем выставления в соответствующую групповую ведомость записей по системе: «аттестован» или «не аттестован».

Преподаватель, проставляя итоги аттестации, доводит результаты аттестации до сведения студенческой группы и объясняет причины отрицательной аттестации по запросу обучающегося.

При аттестации обучающихся учитываются следующие факторы:

- результаты работы на занятиях, показанные при этом знания по дисциплине (модулю), усвоение навыков практического применения теоретических знаний, степень активности на практических (семинарских) занятиях;
- результаты и активность участия в семинарах и коллоквиумах;
- результаты выполнения контрольных работ;
- результаты и объем выполненных заданий в рамках самостоятельной работы обучающихся;
- результаты личных бесед со студентами по материалу учебной дисциплины (модуля);
- посещение студентами, семинарских и практических занятий, лабораторных работ;
- своевременная ликвидация задолженностей по пройденному материалу, возникших вследствие пропуска занятий либо неудовлетворительных оценок по результатам работы на занятиях.
- результаты прохождения контрольных точек по дисциплине (при использовании балльно-рейтинговой системы)

Промежуточная аттестация обучающихся Университета является формой контроля результатов обучения по дисциплине с целью комплексного определения соответствия уровня и качества знаний, умений и навыков обучающихся требованиям, установленным образовательной программой.

Формирование оценки текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины осуществляется с использованием балльно-рейтинговой системы оценки знаний обучающихся, требования к которым изложены в Положении о балльно-рейтинговой системе.

7. Особенности освоения дисциплины для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями

Адаптированные оценочные материалы содержатся в адаптированной ОПОП. Обучение обучающихся с ограниченными возможностями здоровья при необходимости осуществляется на основе адаптированной рабочей программы с использованием специальных методов обучения и дидактических материалов, составленных с учетом особенностей психофизического развития, индивидуальных возможностей и состояния здоровья таких обучающихся (обучающегося).

Самостоятельная работа обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов позволяет своевременно выявить затруднения и отставание и внести коррективы в учебную деятельность. Конкретные формы и виды самостоятельной работы обучающихся лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов устанавливаются преподавателем. Выбор форм и видов самостоятельной работы, обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов осуществляется с учетом их способностей, особенностей восприятия и готовности к освоению учебного

материала. Формы самостоятельной работы устанавливаются с учетом индивидуальных психофизических особенностей (устно, письменно на бумаге или на компьютере, в форме тестирования, электронных тренажеров и т.п.).

Основные формы представления оценочных средств – в печатной форме или в форме электронного документа. Для обучающихся с нарушениями зрения предусматривается возможность проведения текущего и промежуточного контроля в устной форме. Для обучающихся с нарушениями слуха предусматривается возможность проведения текущего и промежуточного контроля в письменной форме.

Таблица 7.1. – Категории обучающихся с ОВЗ, способы восприятия ими информации и методы их обучения.

| Категории обучающихся по нозологиям | | Методы обучения |
|--|--|---|
| с нарушениям и зрения | Слепые. Способ восприятия информации: осязательно-слуховой | <i>Аудиально-кинестетические</i> , предусматривающие поступление учебной информации посредством слуха и осязания. Могут использоваться при условии, что визуальная информация будет адаптирована для лиц с нарушениями зрения: |
| | Слабовидящие. Способ восприятия информации: зрительно-осязательно-слуховой | <i>визуально-кинестетические</i> , предполагающие передачу и восприятие учебной информации при помощи зрения и осязания; <i>аудио-визуальные</i> , основанные на представлении учебной информации, при которых задействовано зрительное и слуховое восприятие; <i>аудио-визуально-кинестетические</i> , базирующиеся на представлении информации, которая поступает по зрительному, слуховому и осязательному каналам восприятия. |
| С нарушениям и слуха | Глухие. Способ восприятия информации: зрительно-осязательный | <i>визуально-кинестетические</i> , предполагающие передачу и восприятие учебной информации при помощи зрения и осязания. Могут использоваться при условии, что аудиальная информация будет адаптирована для лиц с нарушениями слуха: |
| | Слабослышащие . Способ восприятия информации: Зрительно-осязательно-слуховой | <i>аудио-визуальные</i> , основанные на представлении учебной информации, при которых задействовано зрительное и слуховое восприятие; <i>аудиально-кинестетические</i> , предусматривающие поступление учебной информации посредством слуха и осязания; <i>аудио-визуально-кинестетические</i> , базирующиеся на представлении информации, которая поступает по зрительному, слуховому и осязательному каналам восприятия. |
| С нарушениям и опорно-двигательного аппарата | Способ восприятия информации: зрительно-осязательно- | <ul style="list-style-type: none"> – <i>визуально-кинестетические</i>; – <i>аудио-визуальные</i>; – <i>аудиально-кинестетические</i>; – <i>аудио-визуально-кинестетические</i>. |

| | | |
|--|----------|--|
| | слуховой | |
|--|----------|--|

Таблица 7.2. – Способы адаптации образовательных ресурсов.

Условные обозначения:

«+» —образовательный ресурс, не требующий адаптации;

«АФ» — адаптированный формат к особенностям приема-передачи информации обучающихся инвалидов и лиц с ОВЗ формат образовательного ресурса, в том числе с использованием специальных технических средств;

«АЭ»— альтернативный эквивалент используемого ресурса

| Категории обучающихся по нозологиям | | Образовательные ресурсы | | | | |
|---|---------------|-------------------------|---|---|---|--|
| | | Электронные | | | | Печатные |
| | | мультимедиа | графические | аудио | текстовые, электронные аналоги печатных изданий | |
| С нарушениями зрения | Слепые | АФ | АЭ (например, создание материальной модели графического объекта (3Dмодели)) | + | АЭ (например, аудио описание) | АЭ (например, печатный материал, выполненный рельефно-точечным шрифтом Л.Брайля) |
| | Слабовидящие | АФ | АФ | + | АФ | АФ |
| С нарушениями слуха | Глухие | АФ | + | АЭ (например, текстовое описание, гипер-ссылки) | + | + |
| | Слабослышащие | АФ | + | АФ | + | + |
| С нарушениями опорно-двигательного аппарата | | + | + | + | + | + |

Таблица 7.3. - Формы контроля и оценки результатов обучения инвалидов и лиц с ОВЗ в СПбГЭУ

| Категории обучающихся по нозологиям | Форма контроля и оценки результатов обучения |
|-------------------------------------|---|
| С нарушениями зрения | – <i>устная проверка:</i> дискуссии, тренинги, круглые столы, собеседования, устные коллоквиумы и др.; – <i>с использованием компьютера и специального ПО:</i> работа с электронными образовательными ресурсами, тестирование, рефераты, курсовые проекты, дистанционные формы, если позволяет острота зрения - графические работы и др. |

| | |
|---|--|
| С нарушениями слуха | <ul style="list-style-type: none"> – <i>письменная проверка</i>: контрольные, графические работы, тестирование, домашние задания, эссе, письменные коллоквиумы, отчеты и др.; – <i>с использованием компьютера и специального ПО</i>: работа с электронными образовательными ресурсами, тестирование, рефераты, курсовые проекты, графические работы, дистанционные формы и др. |
| С нарушениями опорно-двигательного аппарата | <ul style="list-style-type: none"> – <i>письменная проверка, с использованием специальных технических средств</i> (альтернативных средства ввода, управления компьютером и др.): контрольные, графические работы, тестирование, домашние задания, эссе, письменные коллоквиумы, отчеты и др.; – <i>устная проверка, с использованием специальных технических средств</i> (средств коммуникаций): дискуссии, тренинги, круглые столы, собеседования, устные коллоквиумы и др.; – <i>с использованием компьютера и специального ПО</i> (альтернативных средств ввода и управления компьютером и др.): работа с электронными образовательными ресурсами, тестирование, рефераты, курсовые проекты, графические работы, дистанционные формы - предпочтительнее обучающимся, ограниченным в передвижении и др. |

7.1. Задания для текущего контроля для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями

Текущий контроль и промежуточная аттестация обучающихся инвалидов и лиц с ОВЗ осуществляется с использованием оценочных средств, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации, в том числе с использованием специальных технических средств.

Текущий контроль успеваемости для обучающихся инвалидов и лиц с ОВЗ направлен на своевременное выявление затруднений и отставания в обучении и внесения коррективов в учебную деятельность. Возможно осуществление входного контроля для определения его способностей, особенностей восприятия и готовности к освоению учебного материала.

7.2. Задания для промежуточной аттестации для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями

Форма промежуточной аттестации устанавливается с учетом индивидуальных психофизических особенностей (устно, письменно на бумаге, письменно на компьютере, в форме тестирования и т.п.). При необходимости обучающимся предоставляется дополнительное время для подготовки ответа.

Промежуточная аттестация, при необходимости, может проводиться в несколько этапов. Для этого рекомендуется использовать рубежный контроль, который является контрольной точкой по завершению изучения раздела или темы дисциплины, междисциплинарного курса, практик и ее разделов с целью оценивания уровня освоения программного материала. Формы и срок проведения рубежного контроля определяются преподавателем (мастером производственного обучения) с учетом индивидуальных психофизических особенностей обучающихся.

ЛИСТ СОГЛАСОВАНИЯ
ФОС дисциплины
«НАЦИОНАЛЬНЫЕ ИННОВАЦИОННЫЕ СИСТЕМЫ»

направления подготовки 38.04.02 Менеджмент
направленность: Международный бизнес

Разработчик ФОС

_____/Эпштейн М.З./
(подпись) (Ф.И.О.)

Руководитель ОПОП
(содержание ФОС результатам
освоения ОПОП)

_____/Трифорова Н.В./
(подпись) (Ф.И.О.)

Сотрудник УМУ
(нормоконтроль)

_____/_____/_____
(подпись) (Ф.И.О.)