

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования  
«Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет  
им. Н.И. Лобачевского»  
(ННГУ)

Институт экономики и предпринимательства

УТВЕРЖДЕНО  
решением президиума Ученого совета ННГУ  
протокол от  
«20» апреля 2021 г. № 1

**Рабочая программа дисциплины**  
**«Стратегии развития международного бизнеса»**  
Направление подготовки (специальность)

**38.03.01 «Экономика»**

Профиль подготовки (специализация)  
**«Экономика, международный бизнес и предпринимательство»**

Квалификация (степень) выпускника  
**бакалавр**  
(магистр, специалист, бакалавр)

Форма обучения  
**Очная, очно-заочная, заочная**  
(очная, очно-заочная, заочная)

Нижний Новгород

2021

## 1. Место дисциплины «Стратегии развития международного бизнеса» в структуре ООП

Дисциплина «Стратегии развития международного бизнеса» преподаётся студентам бакалавриата ИЭПа ННГУ в рамках направления подготовки 38.03.01 «Экономика» и включена в вариативную часть обязательных дисциплин ООП (Б1.В.25) в 7 семестре. Трудоемкость дисциплины 2 зачетные единицы.

Дисциплина «Стратегии развития международного бизнеса» опирается на знания, приобретенные студентами в рамках изучения следующих дисциплин: Мировая экономика и международные экономические отношения, Внешнеэкономическая деятельность, Менеджмент, Экономика организации, Институциональная экономика, Экономическая среда предпринимательства и предпринимательские риски, Организация международного бизнеса и др.

## 2. Планируемые результаты обучения по дисциплине «Стратегии развития международного бизнеса», соотнесенными с планируемыми результатами освоения образовательной программы (компетенциями выпускников)

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций (табл.1):

Таблица 1

Формируемые компетенции в рамках курса «Стратегии развития международного бизнеса»

Формируемые компетенции (код компетенции, уровень освоения – при наличии в карте компетенции)	Планируемые результаты обучения по дисциплине, характеризующие этапы формирования компетенций
<i>ОПК-4</i> Способность находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и готовность нести за них ответственность	<i>З1 (ОПК-4) Знать:</i> содержание международного стратегического планирования на предприятии <i>У1 (ОПК-4) Уметь:</i> оценивать стратегические альтернативы в отношении выбора товарно-географических рынков, типа конкурентного преимущества и формы организации выхода на внешние рынки <i>В1 (ОПК-4) Владеть:</i> навыками обоснования стратегии интернационализации предприятия в целом и на отдельных национальных рынках
<i>ПК - 4</i> Способность на основе описания экономических процессов и явлений строить стандартные теоретические и эконометрические модели, анализировать и содержательно интерпретировать полученные результаты	<i>З1 (ПК-4) Знать:</i> методические подходы реализации международного стратегического планирования на предприятии <i>У1 (ПК-4) Уметь:</i> проводить качественные и количественные исследования внешней среды международного бизнеса <i>В1 (ПК-4) Владеть:</i> навыками обоснования выбора товарно-географических рынков для зарубежного присутствия на основе интерпретации результатов качественных и количественных исследований внешней среды международного бизнеса

### 3. Структура и содержание дисциплины «Стратегии развития международного бизнеса»

Общая трудоемкость дисциплины составляет 2 зачетные единицы или 72 часа.

Дисциплина состоит из лекционных занятий, самостоятельной работы студентов и завершается итоговым контролем по данной дисциплине (зачет).

Контактная работа студентов с преподавателем по очной форме обучения составляет 33 часов (16 часов – занятия лекционного типа, 16 часов – семинарского типа (семинары, научно – практические занятия и т.п.) 1 час контроль самостоятельной работы), 39 часов - самостоятельная работа студентов.

Контактная работа студентов с преподавателем по очно-заочной форме обучения составляет 25 часов (8 часа – занятия лекционного типа, 16 часов – семинарского типа (семинары, научно – практические занятия и т.п.) 1 час контроль самостоятельной работы), 47 часов - самостоятельная работа студентов.

Контактная работа студентов с преподавателем по заочной форме обучения составляет 13 часов (4 часов – занятия лекционного типа, 8 часов – семинарского типа (семинары, научно – практические занятия и т.п.) 1 час контроль самостоятельной работы), 55 часов - самостоятельная работа студентов, 4 часа промежуточный контроль.

Лекционные занятия предназначены для теоретического осмысления и обобщения разделов дисциплины (табл.2).

Самостоятельная работа внеаудиторная, она предназначена для самостоятельного ознакомления студента с определенными разделами дисциплины по рекомендованным преподавателем материалам и подготовки к выполнению индивидуальных заданий по дисциплине.

Таблица 2

**Таблица 2.** Трудоемкость и структура дисциплины «Стратегии развития международного бизнеса»

Наименование и краткое содержание разделов и тем дисциплины (модуля),  форма промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)	Всего (часы)			В том числе													Самостоятельная работа обучающегося, часы				
				Контактная работа (работа во взаимодействии с преподавателем), часы из них																	
				Занятия лекционного типа			Занятия семинарского типа			Занятия лабораторного типа			Контроль самостоятельной работы			Всего					
	Очная	Очно-заочная	Заочная	Очная	Очно-заочная	Заочная	Очная	Очно-заочная	Заочная	Очная	Очно-заочная	Заочная	Очная	Очно-заочная	Заочная	Очная	Очно-заочная	Заочная			
Раздел 1. Понятие международной стратегии. Мотивы разработки международной стратегии развития бизнеса	6	7	8	2	1	1	2	2	1							4	3	2	2	4	6
Раздел 2. Подходы к разработке стратегии развития международного	9	9	10	2	2	1	2	1	1							4	3	2	5	6	8

бизнеса																					
Раздел 3. Типология международных стратегий	13	7	9	2	1	1	3	1							5	2	1	8	5	8	
Раздел 4. Внутренние и внешние стратегии предприятия при осуществлении деятельности на зарубежных рынках	16	16	15	4	2	1	4	4	2						8	6	3	8	10	12	
Раздел 5. Характеристика современной международной среды ведения бизнеса. Критерии выбора рынка с целью разработки международной стратегии	13	15	12	4	1		3	4	2						7	5	2	6	10	10	
Раздел 6. Инструментарий стратегического анализа внешней и внутренней среды предприятия при разработке международной стратегии	15	18	14	2	1		2	4	2				1	1	1	5	6	3	10	30	11
Промежуточная аттестация зачет Для заочной формы 4 часа																					
Итого	72	72	72	16	8	4	16	16	8				1	1	1	33	25	13	39	47	55

**Раздел 1. Понятие международной стратегии. Мотивы разработки международной стратегии развития бизнеса**

Преимущества разработки международной стратегии. Совокупность мотивирующих факторов разработки международной стратегии: факторы втягивания, факторы выталкивания

**Раздел 2. Подходы к разработке стратегии развития международного бизнеса**

Функциональный подход при разработке международной стратегии. Рисковый и ситуационный подходы к разработке международной стратегии. Системный подход к разработке стратегии международного бизнеса. Система сбалансированных показателей при разработке международной стратегии развития предприятия.

**Раздел 3. Типология международных стратегий**

Общие принципы классификации международных стратегий.

**Раздел 4. Внутренние и внешние стратегии предприятия при осуществлении деятельности на зарубежных рынках**

Внешние стратегии предприятия: стратегии выхода компаний на внешние рынки, стратегии географической детерминированности, стратегии поиска внешнего рынка, стратегии захвата внешнего рынка и др.

Внутренние стратегии предприятия: стратегии конкурентного позиционирования, стратегия голубого океана, стратегии открытых и закрытых инноваций, стратегии инновационного прорыва и др.

**Раздел 5. Характеристика современной международной среды ведения бизнеса. Критерии выбора рынка с целью разработки международной стратегии**

Ключевые факторы, характеризующие современную международную среду ведения бизнеса. Критерии глобального уровня при выборе рынка. Критерии макро-уровня при выборе рынка. Критерии микро-уровня при выборе рынка.

**Раздел 6. Инструментарий стратегического анализа внешней и внутренней среды предприятия при разработке международной стратегии**

Модели IFAS, EFAS, SNW, М. Портера, PEST(LE), SWOT. Сценарное моделирование. Матрица BCG. Матрица General Electric. ADL-LC модель

Практические занятия организуются, в том числе в форме практической подготовки, которая предусматривает участие обучающихся в выполнении отдельных элементов работ, связанных с будущей профессиональной деятельностью. Практическая подготовка предусматривает решение прикладных заданий, позволяющих выработать практические навыки у студентов в соответствии с выбранным ими видом будущей профессиональной деятельности (аналитическая, расчетная, организационно-управленческая) и закрепленными за дисциплиной компетенциями. Выполняемые практические задания позволяют развить навыки работы с фактическим материалом, умение ориентироваться в реальной ситуации, делать выводы и предложения. На проведение практических занятий в форме практической подготовки отводится 2 часа.

Для обеспечения самостоятельной работы обучающихся используется электронный курс, созданный в системе электронного обучения ННГУ - <https://e-learning.unn.ru/>

#### **4. Образовательные технологии**

В рамках преподавания дисциплины «Стратегии развития международного бизнеса» используются традиционные и интерактивные формы (деловые игры, разбор кейсов и т.п.) проведения занятий с вовлечением студентов в процесс обсуждения различных аспектов дисциплины в сочетании с внеаудиторной работой с целью формирования и развития профессиональных навыков обучающихся.

Используются следующие технологии обучения:

##### *1) Неимитационные технологии обучения:*

- лекция и ее разновидности (проблемная лекция, лекция-беседа, лекция с применением обратной связи);
- семинарские занятия;
- письменное тестирование.

##### *2) Игровые имитационные технологии:*

- анализ кейсов;
- групповые дискуссии по общим и индивидуальным заданиям.

##### *3) Игровые имитационные технологии:*

- презентации;
- креативные интерактивные технологии (мозговой штурм, сценарное моделирование ситуаций, «Инсерт», «Синквейн» и др.).

Профессорско-педагогический состав знакомится с психолого-физиологическими особенностями обучающихся инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, индивидуальными программами реабилитации инвалидов (при наличии). При необходимости осуществляется дополнительная поддержка преподавания тьюторами, психологами, социальными работниками, прошедшими подготовку ассистентами.

В соответствии с методическими рекомендациями Минобрнауки РФ (утв. 8 апреля 2014 г. N АК-44/05вн) в курсе предполагается использовать социально-активные и рефлексивные методы обучения, технологии социокультурной реабилитации с целью оказания помощи в установлении полноценных межличностных отношений с другими студентами, создании комфортного психологического климата в студенческой группе.

Подбор и разработка учебных материалов производятся с учетом предоставления материала в различных формах: аудиальной, визуальной, с использованием специальных технических средств и информационных систем.

Освоение дисциплины лицами с ОВЗ осуществляется с использованием средств обучения общего и специального назначения (персонального и коллективного использования). Материально-техническое обеспечение предусматривает приспособление аудиторий к нуждам лиц с ОВЗ.

Форма проведения аттестации для студентов-инвалидов устанавливается с учетом индивидуальных психофизических особенностей. Для обучающихся с ОВЗ предусматривается доступная форма предоставления заданий оценочных средств, а именно:

- в печатной или электронной форме (для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата);
- в печатной форме или электронной форме с увеличенным шрифтом и контрастностью (для лиц с нарушениями слуха, речи, зрения);
- методом чтения ассистентом задания вслух (для лиц с нарушениями зрения).

Обучающимся с инвалидностью увеличивается время на подготовку ответов на контрольные вопросы. Для таких обучающихся предусматривается доступная форма предоставления ответов на задания, а именно:

- письменно на бумаге или набором ответов на компьютере (для лиц с нарушениями слуха, речи);
- выбором ответа из возможных вариантов с использованием услуг ассистента (для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата);
- устно (для лиц с нарушениями зрения, опорно-двигательного аппарата).

## **5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся**

Самостоятельная работа проводится с целью углубления знаний по дисциплине и предусматривает:

- самостоятельное ознакомление студента с разделами дисциплины по рекомендованным преподавателем материалам;
- выполнение индивидуальных практических заданий для последующего представления в аудитории;
- подготовку к контрольным работам;
- работу с электронными ресурсами;
- подготовку к сдаче зачета.

При подготовке к практическому занятию необходимо изученный на лекции материал проанализировать самостоятельно, выполнить дополнительные задания для лучшего понимания пройденной темы, поработать с дополнительными источниками литературы, рекомендованными преподавателем, затем проверить степень усвоения темы ответами на контрольные вопросы.

Предполагается, что, прослушав лекцию, студент должен ознакомиться с рекомендованной литературой из основного списка, затем обратиться к источникам, указанным в библиографических списках изученных книг, осуществить поиск и критическую оценку материала на сайтах Интернет, собрать необходимую информацию. Чтобы основательно обработать информацию, важно произвести целый ряд мыслительных операций: прокомментировать новые данные; оценить их значение; поставить вопросы; сопоставить полученные сведения с ранее известными.

Самостоятельная работа обучающихся при освоении учебного материала может выполняться в читальном зале библиотеки, в учебных кабинетах, компьютерных классах, а также в домашних условиях. По необходимости предусмотрено получение

обучающимся профессиональных консультаций, контроля и помощи со стороны преподавателя.

При подготовке к каждому следующему практическому занятию необходимо повторить материал предшествующих тем (разделов) дисциплины, изучить материалы лекции, рекомендованную литературу.

Самостоятельное изучение разделов дисциплины следует вести в соответствии с планом занятий по данному курсу.

Форма проверки самостоятельного освоения разделов дисциплины – тестирование, дискуссии по темам в рамках соответствующего раздела, оценка индивидуальных заданий по темам разделов.

**Пример самостоятельной работы 1** (задание направлено на формирование компетенции ОПК – 4):

**Задание:** На основе информации о том, что существуют четыре ключевые группы стратегий инновационного прорыва («Первопроходцы», «Революционеры», «Идущие по гребню», «Инноваторы»), опишите деятельность одной из представленных ниже международных корпораций относительно развития ее деятельности по одной из стратегий инновационного прорыва. В чем состоит сложность планирования деятельности предприятия в рамках следования той или иной стратегии? Ответ обоснуйте.

*Корпорации для анализа:*

Cisco Systems, Dyson, Google, eBay, Edison, General Electric, IKEA, Starbucks, Harley Davidson, Apollo Group, Direct Line, Toyota, the Best Western hotel group, CEMEX, Michelin, IBM, Apple, Tesco, Burberry.

Деятельность одной и той же корпорации может базироваться на нескольких стратегиях инновационного прорыва.

**Пример самостоятельной работы 2** (направлено на формирование компетенции ОПК – 4):

Какую форму (формы) осуществления внешнеэкономической деятельности следует выбрать корпорации (экспорт, подрядное производство, лицензирование/ франчайзинг, совместное предприятие, зарубежный филиал/зарубежное дочернее предприятие) при наличии следующих условий:

1. Условия, действующие на целевом мировом рынке:

- а) Низкий потенциал сбыта продукции
- б) Доступ к необходимым ресурсам затруднен
- в) Высокий потенциал сбыта продукции
- г) Ограничительная импортная политика
- д) Небольшое географическое расстояние

Объясните свои ответы.

Пример ответа: а) Экспорт (прямое инвестирование не имеет смысла, так как по определенным причинам нет возможности реализовывать продукцию массово (например, вследствие насыщенности рынка или в результате невостребованности данного рода продукции среди потребителей).

2. Условия, действующие на национальном рынке, которые диктуют выбор той или иной формы организации международного бизнеса:

- а) Олигополистическая конкуренция
- б) Совершенная конкуренция
- в) Конкурентные преимущества основаны на специфике ресурсов страны базирования
- г) Низкие производственные расходы
- д) Высокая необходимость послепродажного обслуживания.

К каждому условию подберите наиболее целесообразную форму (формы) выхода на зарубежный рынок.

Пример ответа: в) Экспорт (так как в этом случае выгоднее производить продукцию на национальном рынке)

При подготовке к зачету следует руководствоваться перечнем вопросов для подготовки к итоговому контролю по курсу.

**Итоговые вопросы к зачету:**

1. Факторы выталкивания при принятии решения о разработке внешнеэкономической стратегии предприятия
2. Факторы-риски при разработке внешнеэкономической стратегии предприятия
3. Стратегии, предусматривающие вывоз капитала за рубеж
4. Стратегии, не предусматривающие вывоза капитала за рубеж
5. Стратегии географической детерминированности
6. Стратегии в зависимости от занимаемой конкурентной позиции на внешнем рынке
7. Базовые стратегии конкурентного преимущества
8. Инновационные стратегии при осуществлении ВЭД
9. Какие стратегии целесообразно использовать, если предприятие находится на 2 и 3 стадии осуществления ВЭД
10. Современные движущие силы международной среды ведения бизнеса.
11. Понятие и составляющие системы сбалансированных показателей
12. Какие стратегии целесообразно использовать, если предприятие находится на 3 и 4 стадии осуществления ВЭД
13. Какие стратегии целесообразно использовать, если предприятие находится на 1 и 2 стадии осуществления ВЭД
14. Стратегии поиска внешнего рынка
15. Стратегии захвата и сохранения внешнего рынка
16. Критерии выбора рынка для осуществления ВЭД
17. Внешние факторы международной конкурентоспособности российского бизнеса.
18. Основные направления интернационализации российского бизнеса.
19. Стратегии прямого инвестирования за рубежом
20. Преимущества и недостатки приобретения действующего предприятия за рубежом
21. Преимущества и недостатки создания нового предприятия за рубежом
22. Стратегии МНК/ТНК
23. Типы глобальных отраслей
24. Сценарное моделирование при разработке международной стратегии ведения бизнеса
25. Сравнительный анализ разработки и реализации стратегии российской МНК и МНК из другой страны БРИКС, работающей в той же отрасли.
26. Корпоративная стратегия МНК / ТНК (Продуктовый охват, географический охват, вертикальный охват)

**6. Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине «Стратегии развития международного бизнеса»**

6.1. Перечень компетенций выпускников образовательной программы с указанием результатов обучения (знаний, умений, владений), характеризующих этапы их формирования, описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования.



**ОПК-4:** способность находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и готовность нести за них ответственность

Индикаторы компетенции	Критерии оценивания (дескрипторы)						
	Не зачтено		зачтено				
<b>Знания</b> Знать содержание международного стратегического планирования на предприятии	Отсутствие знаний материала	Наличие грубых ошибок в основном материале	Знание основного материала с рядом существенных ошибок	Знание основного материалом с рядом ошибок	Знание основного материала с незначительным и погрешностями	Знание основного материала без ошибок и погрешностей	Знание основного и дополнительным материала без ошибок и погрешностей
<b>Умения</b> Уметь оценивать стратегические альтернативы в отношении выбора товарно-географических рынков, типа конкурентного преимущества и формы организации выхода на внешние рынки	Полное отсутствие понимания принципов проведения оценки стратегических альтернатив при выборе товарно – географических рынков	Отсутствие умения проводить оценку стратегических альтернатив при выборе товарно – географических рынков, выбора формы организации выхода на внешние рынки	Умение проводить оценку стратегических альтернатив при выборе товарно – географических рынков, выбора формы организации выхода на внешние рынки, но с грубыми ошибками	Умение проводить оценку стратегических альтернатив при выборе товарно – географических рынков, осуществлять выбор формы организации выхода на внешние рынки с ошибками по некоторым составляющим анализа	Умение проводить оценку стратегических альтернатив при выборе товарно – географических рынков, осуществлять выбор формы организации выхода на внешние рынки с незначительным и ошибками	Умение безошибочно проводить оценку стратегических альтернатив при выборе товарно – географических рынков, осуществлять выбор формы организации выхода на внешние рынки	Умение безошибочно проводить оценку стратегических альтернатив при выборе товарно – географических рынков, осуществлять выбор формы организации выхода на внешние рынки и способность принимать решение на основе проведенного анализа
<b>Навыки</b> Владеть навыками обоснования стратегии интернационализации предприятия в целом и на отдельных национальных рынках	Полное отсутствие навыков определения наиболее целесообразной стратегии для предприятия	Отсутствие навыков выбора и обоснования стратегии интернационализации предприятия	Наличие минимальных навыков по обоснованию стратегии интернационализации предприятия	Посредственное владение навыками выбора и обоснования стратегии интернационализации предприятия	Качественное владение навыками по обоснованию стратегии интернационализации предприятия, но с отдельными незначительным	Безошибочное владение навыками по детальному обоснованию выбора стратегии интернационализации предприятия	Безошибочное владение навыками работы по обоснованию выбора стратегии интернационализации предприятия с включением в анализ

					и погрешностями в анализе		конкретных примеров, доказывающих правильность выбора
Мотивация (личностное отношение)	Полное отсутствие активности и мотивации	Активность и мотивация слабо выражены, готовность решать поставленные задачи качественно отсутствует	Активность и мотивация низкие, слабо выражены, стремление решать задачи качественно	Активность и мотивация проявляются на среднем уровне, демонстрируется готовность выполнять поставленные задачи на среднем уровне качества	Активность и мотивация проявляются на уровне выше среднего, демонстрируется готовность выполнять большинство поставленных задач на высоком уровне качества	Активность и мотивация проявляются на высоком уровне, демонстрируется готовность выполнять все поставленные задачи на высоком уровне качества	Активность и мотивация проявляются на очень высоком уровне, демонстрируется готовность выполнять не стандартные дополнительные задачи на высоком уровне качества
Шкала оценок по проценту правильно выполненных контрольных заданий	0 – 20 %	20 – 50 %	50 – 70 %	70-80 %	80 – 90 %	90 – 99 %	100%

ПК-4: способность на основе описания экономических процессов и явлений строить стандартные теоретические и эконометрические модели, анализировать и содержательно интерпретировать полученные результаты

Индикаторы компетенции	Критерии оценивания (дескрипторы)						
	Не зачтено		зачтено				
<u>Знания</u> <i>Знать</i> методические подходы реализации международного стратегического планирования на предприятии	Полное отсутствие знаний материала	Наличие грубых ошибок в основном материале	Знание основного материала с рядом существенных ошибок	Знание основного материалом с несколькими ошибками	Знание основного материала с незначительными погрешностями	Знание основного материала без ошибок и погрешностей	Знание основного и дополнительного материала без ошибок и погрешностей
<u>Умения</u> <i>Уметь</i> проводить качественные и количественные исследования внешней среды международного бизнеса	Неумение проводить анализ внешней среды международного бизнеса	Абсолютно неверный анализ внешней среды международного бизнеса	Умение проводить базовый анализ внешней среды предприятия, но с грубыми ошибками	Умение проводить анализ внешней среды предприятия, действующего на внешнем рынке с некоторыми ошибками	Умение проводить анализ внешней среды предприятия с небольшими погрешностями	Умение безошибочно проводить анализ внешней среды международного бизнеса	Умение безошибочно проводить анализ внешней среды международного бизнеса с полноценными выводами и предложениями по дальнейшему совершенствованию деятельности а зависимости от действующих внешних факторов
<u>Навыки</u> <i>Владеть</i> навыками обоснования выбора товарно-географических рынков для зарубежного присутствия на основе интерпретации результатов качественных и	Непонимание принципов обоснования выбора товарно – географических рынков для зарубежного присутствия	Отсутствие навыков по обоснованию выбора рынков для зарубежного присутствия на основе анализа внешней среды предприятия	Минимальное владение навыками по обоснованию выбора рынков для зарубежного присутствия, и с грубыми ошибками	Владение базовыми навыками по обоснованию выбора рынков для зарубежного присутствия с незначительными ошибками	Владение навыками по обоснованию выбора рынков для зарубежного присутствия с некоторыми неточностями в ответах	Безошибочное владение навыками по обоснованию выбора рынков для зарубежного присутствия на основе анализа внешней среды международного бизнеса	Безошибочное владение навыками по обоснованию выбора рынка для зарубежного присутствия на основе качественного и детального сопоставления выбора с результатами

количественных исследований внешней среды международного бизнеса							анализа внешней среды предприятия
Мотивация (личностное отношение)	Полное отсутствие активности и мотивации	Активность и мотивация слабо выражены, готовность решать поставленные задачи качественно отсутствует	Активность и мотивация низкие, слабо выражены, стремление решать задачи качественно	Активность и мотивация проявляются на среднем уровне, демонстрируется готовность выполнять поставленные задачи на среднем уровне качества	Активность и мотивация проявляются на уровне выше среднего, демонстрируется готовность выполнять большинство поставленных задач на высоком уровне качества	Активность и мотивация проявляются на высоком уровне, демонстрируется готовность выполнять все поставленные задачи на высоком уровне качества	Активность и мотивация проявляются на очень высоком уровне, демонстрируется готовность выполнять не стандартные дополнительные задачи на высоком уровне качества
Шкала оценок по проценту правильно выполненных контрольных заданий	0 – 20 %	20 – 50 %	50 – 70 %	70-80 %	80 – 90 %	90 – 99 %	100%

## 6.2. Описание шкал оценивания

Итоговый контроль качества усвоения студентами содержания дисциплины проводится в виде зачета, на котором определяется:

1. уровень усвоения студентами основного учебного материала по дисциплине;
2. уровень понимания студентами изученного материала
3. способности студентов использовать полученные знания для решения конкретных задач.

Зачет включает устную часть и письменную часть. Устная часть зачета заключается в ответе студентом на теоретические вопросы курса (с предварительной подготовкой) и последующем собеседовании в рамках тематики курса. Собеседование проводится в форме вопросов, на которые студент должен дать исчерпывающий ответ. Письменная часть включает в себя решение кейс-задач.

### Критерии оценок

Оценка	Уровень подготовки
Зачтено	Хорошая подготовка. Обучающийся дает ответ на все теоретические вопросы билета, но имеются неточности в определениях понятий, процессов и т. п. или ошибки, но при ответах на наводящие вопросы, может правильно сориентироваться и в общих чертах дать правильный ответ. Обучающийся работал на практических занятиях. Выполнение контрольных зачетных заданий от 60 до 100%.
Не зачтено	Подготовка недостаточная и требует дополнительного изучения материала. Обучающийся дает ошибочные ответы, как на теоретические вопросы билета, так и на наводящие и дополнительные вопросы экзаменатора. Обучающийся пропустил большую часть практических занятий. Выполнение контрольных зачетных заданий до 50%.

## 6.3 Критерии и процедуры оценивания результатов обучения по дисциплине, характеризующих этапы формирования компетенций

*Для оценивания результатов обучения в виде знаний используются следующие процедуры и технологии:*

- тестирование;
- устные и письменные ответы на вопросы.

Оценка выполнения тестовых заданий рассчитывается в следующем процентном соотношении:

Шкала оценивания	Показатели
Превосходно	90% -100%
Отлично	80% -90%
Очень хорошо	70%-80%
Хорошо	60%-70%
Удовлетворительно	40%-60%
Неудовлетворительно	10%-40%
Плохо	Менее 10%

### Критерии оценки контрольной работы

Результатом проверки компетенций на разных этапах формирования, полученных обучающимся в ходе освоения данной дисциплины, является оценка, выставаемая по семи балльной шкале в соответствии со следующими критериями:

1. Полнота и правильность ответа
2. Степень осознанности и понимания изученного материала
3. Языковое оформление ответа

Оценка	Уровень подготовки
Превосходно	Материал изложен полно, даны правильные определения основных понятий; Обнаружено понимание материала, обучающийся обосновывает свои суждения, применяет знания на практике, приводит примеры не только из учебника, но и самостоятельно сформулированные; Материал изложен последовательно и грамотно с точки зрения норм литературного языка
Отлично	Материал изложен полно; Обнаружено понимание материала; Материал изложен последовательно и грамотно с точки зрения норм литературного языка
Очень хорошо	Ответ удовлетворяет тем же требованиям, что и для отметки «отлично», но обучающийся допускает 1-2 ошибки, которые способен исправить
Хорошо	Ответ удовлетворяет тем же требованиям, что и для отметки «очень хорошо», но обучающийся допускает 1-2 ошибки, которые способен исправить, и 1-2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого материала .
Удовлетворительно	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но: 1. материал изложен неполно, допущены неточности в определении понятий или в формулировках правил; 2. не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и приводить примеры; 3. излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении ответа
Неудовлетворительно	Обучающийся обнаруживает незнание большей части ответа соответствующего вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, непоследовательно и неуверенно излагает материал
Плохо	Обучающийся обнаруживает незнание ответа соответствующего вопроса

### Критерии и показатели, используемые при оценивании доклада-презентации

Критерии	Показатели
1. Новизна Макс. - 20 баллов	- актуальность проблемы и темы; - новизна и самостоятельность в постановке проблемы, в формулировании нового аспекта выбранной для анализа проблемы;

	- наличие авторской позиции, самостоятельность суждений.
2. Степень раскрытия сущности проблемы Макс. - 30 баллов	- соответствие плана теме реферата; - соответствие содержания теме и плану реферата; - полнота и глубина раскрытия основных понятий проблемы; - обоснованность способов и методов работы с материалом; - умение работать с литературой, систематизировать и структурировать материал; - умение обобщать, сопоставлять различные точки зрения по рассматриваемому вопросу, аргументировать основные положения и выводы.
3. Обоснованность выбора источников Макс. - 20 баллов	- круг, полнота использования литературных источников по проблеме; - привлечение новейших работ по проблеме (журнальные публикации, материалы сборников научных трудов и т.д.).
4. Соблюдение требований к оформлению Макс. - 15 баллов	- правильное оформление ссылок на используемую литературу; - грамотность и культура изложения; - владение терминологией и понятийным аппаратом проблемы; - соблюдение требований к объему реферата; - культура оформления: выделение абзацев.
5. Грамотность Макс. - 15 баллов	- отсутствие орфографических и синтаксических ошибок, стилистических погрешностей; - отсутствие опечаток, сокращений слов, кроме общепринятых; - литературный стиль.

Учебная презентация оценивается по 100 балльной шкале, баллы переводятся в оценки успеваемости следующим образом:

- 90 – 100 баллов – «превосходно»;
- 80 – 90 баллов – «отлично»;
- 70 – 80 баллов – «очень хорошо»;
- 60 – 70 баллов – «хорошо»;
- 40 – 60 баллов – «удовлетворительно»;
- 20 – 40 баллов – «неудовлетворительно»;
- менее 20 балла – «плохо».

**Для оценивания результатов обучения в виде умений и владений используются следующие процедуры и технологии:**

- *практические контрольные задания, включающих одну или несколько задач*

### **Критерии оценки выполненных кейсов**

В ходе работы над кейсом важно уметь выделить ключевые положения ситуации, ответить на поставленные вопросы (выполнить поставленные задачи) и обосновать свой ответ, основываясь на теоретическом материале.

Оценка	Уровень подготовки
Превосходно	Студент демонстрирует полные и глубокие знания теоретического материала курса, уверенно применяет полученные знания на практике, приобрёл умение быстро ориентироваться в содержании материала, понимает и умеет логично и последовательно разъяснить смысл своего ответа, доказать необходимость использования тех или иных теоретических положений, аргументированно и корректно отстаивает свою позицию, во всех случаях способен предложить альтернативные варианты решения проблемы.
Отлично	Студент демонстрирует полные и глубокие знания теоретического материала курса, уверенно применяет полученные знания на практике, приобрёл умение быстро ориентироваться в содержании материала, понимает и умеет логично и последовательно разъяснить смысл своего ответа, доказать необходимость использования тех или иных теоретических положений, аргументированно и корректно отстаивает свою позицию, в более чем 50% случаев способен предложить альтернативные варианты решения проблемы.
Очень хорошо	Студент демонстрирует знание теоретического материала, но применение теоретических положений на практике вызывает несущественные затруднения, связанные с аргументацией своей позиции. Обучающийся в полной мере понимает суть проблемы. Основные требования к заданию выполнены. В более чем 50% случаев способен предложить альтернативные варианты решения проблемы.
Хорошо	Студент демонстрирует знание теоретического материала, но применение теоретических положений на практике вызывает некоторые затруднения, связанные с аргументацией своей позиции. Обучающийся в полной мере понимает суть проблемы. Основные требования к заданию выполнены. В принципе способен предложить альтернативные варианты решения проблемы.
Удовлетворительно	Студент обладает знанием необходимого минимума теоретического материала, способен дать ответ не менее, чем на 50% поставленных заданий, но не способен аргументированно излагать свою позицию, не видит альтернативных вариантов разрешения проблемной ситуации, не может последовательно изложить суть решения.
Неудовлетворительно	Студент не обладает знанием требуемым объёмом знаний теоретического материала, способен дать ответ менее, чем на 50% поставленных заданий, не способен аргументированно излагать свою позицию, не видит альтернативных вариантов разрешения проблемной ситуации, не может последовательно изложить суть решения.
Плохо	Студент не обладает требуемым объёмом знаний теоретического материала и не может решить практическое задание.



Критерии оценки выполненных заданий	
Оценка	Критерии оценивания
Превосходно	изложение материала логично, грамотно, без ошибок; свободное владение профессиональной терминологией.
Отлично	изложение материала логично, без ошибок; умение высказывать и обосновать свои суждения; теория связана с практикой
Очень хорошо	обучающийся грамотно излагает материал; ориентируется в материале, владеет профессиональной терминологией, осознанно применяет, ответ правильный, полный, с незначительными неточностями или недостаточно полный
Хорошо	обучающийся грамотно излагает материал; владеет профессиональной терминологией, осознанно применяет, ответ полный, с неточностями или недостаточно полный
Удовлетворительно	обучающийся излагает материал неполно, непоследовательно, допускает неточности в определении понятий, в применении знаний для выполнения задания, не может доказательно обосновать свои суждения; обнаруживается недостаточно глубокое понимание изученного материала.
Неудовлетворительно	в ответе обучающегося проявляется незнание основного материала учебной программы, допускаются грубые ошибки в изложении, не может применять знания для выполнения задания
Плохо	отсутствуют необходимые теоретические знания; допущены ошибки в определении понятий, искажен их смысл

**Для проведения итогового контроля сформированности компетенции используются:** устный опрос, решение практических задач

6.4. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки результатов обучения, характеризующих этапы формирования компетенций и (или) для итогового контроля сформированности компетенции.

**Типовые задания** для оценки сформированности компетенции ОПК – 4 (способность находить организационно – управленческие решения в профессиональной деятельности и готовность нести за них ответственность)

Типовые задания для оценки сформированности знаний компетенции ОПК – 4:

**Типовые тестовые задания:**

1. Выберите верную стратегию под определение: национальный бизнес продвинулся в своем развитии выше зарубежных аналогов, в связи с чем практика и опыт универсальны и могут быть перенесены на зарубежные рынки путем копирования:

- 1) Стратегия полицентрической ориентации
- 2) Стратегия инкрементальной инновации
- 3) Стратегия этноцентрической ориентации
- 4) Стратегия радикальной инновации

Ответ: 3)

2. *С целью внесения решающих организационно-управленческих изменений в конкурентную среду путем осуществления изменений либо в бизнес-модели, либо в технологии организации необходимо следовать*

- 1) стратегии голубого океана
- 2) стратегии революционеров
- 3) стратегии идущих по гребню
- 4) стратегии наполовину радикальной инновации
- 5) стратегии полицентрической ориентации

Ответ: 4)

#### **Типовые вопросы для устного и письменного опроса:**

1. Факторы вытеснения при принятии решения о разработке внешнеэкономической стратегии предприятия.
2. Факторы-риски при разработке внешнеэкономической стратегии предприятия.
3. Критерии выбора рынка для принятия решения о разработке международной стратегии.
4. Принципы выбора стратегических форм выхода предприятий на внешние рынки.
5. Принципы выбора вида инновационной стратегии при разработке международной стратегии.
6. Принципы выбора стратегии инновационного прорыва при разработке международной стратегии ведения бизнеса.
7. Организационно – управленческие решения при выборе стратегии в зависимости от конкурентной позиции на внешнем рынке.
8. Какие стратегии целесообразно использовать, если предприятие находится на 2 и 3 стадии осуществления внешнеэкономической деятельности?
9. Какие стратегии целесообразно использовать, если предприятие находится на 3 и 4 стадии осуществления внешнеэкономической деятельности?
10. Какие стратегии целесообразно использовать, если предприятие находится на 1 и 2 стадии осуществления внешнеэкономической деятельности?
11. Корпоративная стратегия МНК / ТНК (Продуктовый охват, географический охват, вертикальный охват)

#### **Типовые задания для оценки сформированности умений и владений компетенции ОПК – 4:**

##### **Типовая задача:**

Выберите страну с целью разработки международной стратегии на основе расчета интегрального показателя. Оцените стратегические альтернативы при осуществлении деятельности в той или иной стране на основе заданных критериев.

**1 критерий:** Торгово – политические отношения со страной

Страна А: торговые связи минимальные; Страна В: хороший торговый контракт; страна С: устойчивые торговые связи

**2 критерий:** Конкуренция по данному товару на рынке в стране

Страна А: полное отсутствие конкуренции; Страна В: конкуренция среди ведущих фирм на рынке; Страна С: ценовая война

**3 критерий:** Коммерческий риск, связанный с реализацией товара:

Страна А: минимальный; Страна В: риск, связанный с вывозом прибыли; Страна С: риск с доставками

**4 критерий:** Предполагаемая рентабельность реализации товара на рынке

Страна А: 20%; Страна В: 10%; Страна С: 7%

**5 критерий:** Сила поставщиков на рынке в стране

Страна А: низкая власть поставщиков; В: имеется некоторая власть поставщиков; страна С: отсутствие власти поставщиков

Объясните присвоение весов и баллов.

#### **Типовой Кейс 1:**

**Задание:** Прочитайте материал по опыту внедрения инноваций в корпорации Magna International. К какому типу инновационной стратегии можно отнести деятельность данной структуры (стратегия радикальной инновации, стратегия наполовину радикальной инновации, стратегия инкрементной инновации, стратегия суррогатной радикальной инновации)? Ответ обоснуйте.

#### ***Опыт внедрения инноваций в структуру корпорации Magna International***

У поставщика комплектующих и систем для автомобилей Magna International инновация внедрена в корпоративное строение, которое очерчивает основные принципы компании, одним из которых является поощрение инновационного мышления со стороны сотрудников. Данная инновация требует правильной обстановки, построенной на честности, стабильности, безопасности и надлежащей коммуникации, - заявляет Белинда Стронах, президент и исполнительный директор компании стоимостью 11 млрд.долларов. Она добавляет, что комплексная программа поощрений помогает стимулировать 72 тыс. сотрудников к творчеству. «Мы делим пирог до того, как он испечен». 6% от доходов распределяются среди членов управленческой команды Magna, которые получают низкие ставки. «Сотрудники получают 10% от доходов – часть акциями, а часть наличными. У всех нас есть мотивация приносить прибыль, потому что мы получаем от нее процент. Кроме того, мы обязаны владеть акциями для того, чтобы беспокоиться о долгосрочных интересах компании.

Magna также поощряет творческое мышление и обмен идей, способствуя коммуникации и ощущению безопасности среди сотрудников. Компания недавно создала должность защитника прав сотрудников, на которую сотрудники и руководители выбирают человека, которого может уволить не руководство, а только все сотрудники путем голосования.

Обязанности защитника – поощрять общение между сотрудниками и руководством. «Наша цель – облегчить общение, сделать сотрудников счастливыми и генерировать новые идеи. Мы обнаружили, что сделав сотрудников акционерами, организовав для них правильную предпринимательскую обстановку, инновация стала сопутствующим продуктом», - поделилась Белинда Стронах.

**Ответ:** Стратегия инкрементных инноваций, так как в деятельность корпорации не вносились существенные изменения

### Типовой Кейс 2:

**Задание:** На основе представленной информации о МГК «Световые технологии» определите:

1. Степень интернационализации бизнеса
2. Постепенной ли стратегии интернационализации бизнеса придерживалась компания?

Продукция крупнейшего российского производителя светотехники МГК «Световые технологии» продается в 23 странах. Это светильники для внутреннего и наружного освещения офисно-административных зданий, спортивных сооружений, торговых комплексов, производственных объектов, медицинских учреждений — всего более 3000 модификаций. Развивать экспортные поставки компания начала чуть ли не с момента своего основания в конце девяностых, и в 2014 году заработала на внешних рынках 10% от общего оборота в 125 млн евро. Но в ближайшем будущем «Световые технологии» резко расширят присутствие за пределами России. Через пять лет только долю Европы в общем объеме продаж запланировано увеличить с нынешних 4 до 20%, что позволит войти в топ-10 европейских поставщиков освещения. Кроме того, ключевым рынком для компании станет Индия, где российская марка сегодня стартует с нуля, планируя в скором будущем войти в топ-пять индийских игроков.

Конкурентным преимуществом «Световых технологий» как дома, так и за рубежом является привлекательное соотношение цены и качества продукции. «Привлекает само техническое решение, то, что оно индивидуальное, аналогов на рынке нет. И качество. У них даже обычный офисный светильник, “квадрат в потолок”, исполнен более надежно, более дорого, материалы применены другие. Да, цена выше, чем в среднем по рынку, но когда светильники надежные, качественные, цена уже меньше влияет на результат тендера», — говорит **Владимир Глупко** из Центра энергоэффективности «Интер РАО ЕЭС». По его мнению, преимуществом «Световых технологий» являются также большие производственные мощности, позволяющие выполнять масштабные и сложные заказы вроде освещения Каширской ГРЭС. Действительно, у компании пять заводов: в Рязани, на Украине, в Испании, Индии и Казахстане, — выпускающие более 3 млн светильников в год. То есть развитие производства и его локализация в регионах экспорта является частью стратегии. Еще одним слагаемым стратегии является борьба за качество, под которую подведена своя философия и система управления.

«Качество продукции — это, наверное, одно из основных проявлений наших чувств в адрес покупателя», — говорит **Игорь Королев**, вице-президент «Световых технологий» по стратегии и

развитию продаж. Чтобы превратить «чувства» в работающий инструмент, в 2013 году был принят корпоративный стандарт качества и выстроены соответствующие бизнес-процессы. В результате этой работы, например, критерий «надежность» воплотился в предоставление покупателям расширенной пятилетней гарантии, что есть у немногих производителей, а также первостепенное внимание к сервису. «Выхода из строя оборудования у них почти не бывает, и с сервисом нет проблем», — свидетельствует Владимир Глупко. Все это дает производителю моральное право позиционировать модную сейчас энергоэффективность светотехники как критерий качества, а не потерю денег, поскольку подразумевает замену традиционных источников света дорогостоящими светодиодами. Кроме того, компания заботится об экологичности материалов, используемых в осветительных приборах, за чем строго следят в Европе, но пока не обращают внимания в России. И еще о такой эфемерной субстанции, как качество излучаемого света и воздействие его на человека, о чем не задумывается, похоже, никто.

Игорь Королев, вице-президент «Световых технологий»: «Качество продукции — одно из основных проявлений наших чувств к покупателям».

Созданный пять лет назад на заводе в Рязани исследовательский департамент призван поддерживать конкурентоспособность продукции «Световых технологий» с точки зрения дизайнера — как внешнего, так и конструктивного. Так что «более дорогой» вид ведущей российской марки — результат этого управленческого решения и активного сотрудничества рязанских разработчиков с европейскими дизайн-студиями. В техническом плане российские инженеры, естественно, более независимы. К сфере их компетенции относится электронная начинка светотехники, скажем, автоматической системы аварийного освещения на той же Каширской ГРЭС. Одно из последних решений — технология «лечения светом», или, по-научному, биологически и эмоционально эффективного освещения: благодаря той же электронике характер светоизлучения в течение суток может меняться, имитируя солнечный свет, или управляться извне в зависимости от потребности человеческого организма в активизации или расслаблении. Кроме того, исследования россиян направлены на узкоотраслевые конструктивные решения: разработан взрывозащищенный светильник для предприятий нефтегазовой отрасли (он оказался востребован в компании «ЛУКОЙЛ»), импортозамещающий светильник для «чистых помещений», в частности для госпиталей, электронной промышленности и т. д. Еще одна задача, решаемая в компании, — подбор и адаптация технологий из других отраслей для потребностей светотехнического производства. Например, внедрив у себя на предприятиях алюминиевое литье под давлением, «Световые технологии» более эффективно решили проблему теплоотвода в светодиодных светильниках, тем самым продлив срок их службы и снизив себестоимость изделия.

Впрочем, даже располагая всеми перечисленными достоинствами, компании будет нелегко завоевать внешних потребителей. В Индии появление такого игрока, скорее всего, вызовет заметное движение на рынке: там еще нет заводов, по техническому оснащению подобных тому, что недавно построила здесь российская компания. Что до европейцев, то у них сильно предубеждение против российских товаров, и чтобы «перекодировать» этот рынок, требуются дополнительные аргументы. Один из возможных шагов — продавать не светильники как таковые, а комплексные решения по освещению — с проектированием, сервисом и т. д., что под силу лишь крупным игрокам, каких в Старом Свете немного. А у «Световых технологий» опыт подобных проектов имеется: олимпийский Сочи, московское и казанское метро, аэропорты Шереметьево и

Толмачево, розничные сети «Ашан», «Спортмастер» и др. В Европе наработки компании могут быть востребованы муниципалитетами, заинтересованными сегодня в переходе на энергосберегающее освещение городов. Там, с одной стороны, уже не боятся использовать дорогие светодиоды, а с другой — могут предпочесть более дешевые в целом российские решения.

Кроме того, компания энергично строит сеть торгового присутствия как в Европе, так и в Азии. В 2014 году в Мюнхене было открыто представительство с логистическим центром и шоу-румом. По факту, туда перенесена уже зарекомендовавшая себя в России комплексная схема работы с заказчиками. В Индии компания тоже готова наступать широким фронтом: до конца года тут заработает сеть из семи представительств.

«Привлекает само техническое решение, то, что оно индивидуальное. И качество. У них даже обычный офисный светильник исполнен более надежно, материалы применены другие». Владимир Глупко, Центра энергоэффективности «Интер РАО ЕЭС».

Продукцию «Световых технологий» покупают в 23 странах: Австрия, Азербайджан, Армения, Белоруссия, Великобритания, Германия, Греция, Израиль, Испания, Италия, Казахстан, Киргизия, Литва, Маврикий, Молдавия, Нидерланды, ОАЭ, Оман, Таджикистан, Туркмения, Узбекистан, Украина, Финляндия.

**Ответ:** 1) Компания осуществляет деятельность в 23 странах (средний уровень интернационализации бизнеса)

2) Компания следовала стратегии постепенной интернационализации бизнеса, так как свои деловые операции начала с экспортной стратегии

### **Типовая Контрольная работа:**

Выберите для анализа две корпорации (основанные в разных странах), осуществляющие деятельность на внешних рынках. Проведите оценку уровня интернационализации данного бизнеса, выявите тип конкурентного преимущества корпораций при осуществлении деятельности на внешних рынках. Постепенной ли интернационализации бизнеса придерживались корпорации? Сопоставьте стратегию корпораций со стадией осуществления внешнеэкономической деятельности.

**Типовые задания** для оценки сформированности *компетенции ПК – 4* (способность на основе описания экономических процессов и явлений строить стандартные теоретические и эконометрические модели, анализировать и содержательно интерпретировать полученные результаты)

Типовые задания для оценки сформированности знаний компетенции ПК – 4:

### **Типовые тестовые задания:**

1. Ближняя внешняя среда при проведении стратегического анализа деятельности предприятия при разработке и принятии управленческого решения включает анализ

1) политической обстановки в стране и мире

2) экономической обстановки в стране

3) поставщиков необходимых ресурсов для производства продукции

4) систем ценностей и их приоритетов в обществе

Ответ: 3)

2. *Дальняя внешняя среда при проведении стратегического анализа деятельности предприятия при разработке и принятии управленческого решения включает анализ*

1) обычаев местного и международного делового оборота

2) партнеров по бизнесу

3) конкурентов

4) барьеров входа на рынок

Ответ: 1)

### **Типовые вопросы для устного и письменного опроса:**

1. Критерии выбора рынка для разработки международной стратегии
2. Стратегии, предусматривающие вывоз капитала за рубеж и условия их разработки
3. Стратегии, не предусматривающие вывода капитала за рубеж и условия их разработки
4. Стратегии роста при разработке международной стратегии и условия их разработки
5. Стратегии расширения зарубежных рынков и условия их разработки
6. Стратегии поиска внешних рынков и условиях их использования
7. Стратегии географической детерминированности и условия их разработки
8. Стратегии в зависимости от занимаемой конкурентной позиции на внешнем рынке и условия их разработки
9. Базовые стратегии конкурентного преимущества и условия их разработки
10. Эталонные стратегии конкурентного преимущества и условия их разработки
11. Функциональные стратегии конкурентного преимущества и условия их разработки
12. Инновационные стратегии при осуществлении внешнеэкономической деятельности и условия их разработки
13. Современные движущие силы международной среды ведения бизнеса.
14. Особенности разработки стратегии на основе системы сбалансированных показателей
15. Инструментарий анализа внешней среды предприятия

### Типовые задания для оценки сформированности умений и владений компетенции ПК – 4:

#### **Типовый Кейс:**

**Задание:** 1. По каждому фактору оцените степень привлекательности данного рынка для существующих компаний и для потенциальных участников рынка. 2. Какая модель анализа внешней среды описана в данной статье?

### **Интернет: создатель ценности или ее разрушитель?**

Webvan, Pets.com, Kozmo, eToys.com, и Boo.com «сожгли» сотни миллионов долларов венчурного капитала и достигли прибыли фондового рынка в размере \$ 1,2 млрд (в случае Webvan).

#### **• ЗАМЕНИТЕЛИ**

Большинство новых стартапов электронной коммерции не были принципиально новыми предприятиями; они использовали новый канал дистрибуции для существующих товаров и услуг: книги (Amazon), авиабилеты (Expedia), бакалейные товары (Peapod) и ценные бумаги (Е-торговля). Они столкнулись с сильной конкуренцией со стороны традиционной розничной торговли.

Ответ на задание 1: Данный рынок был непривлекательным для компаний, так как товары – заменители составляли сильную конкуренцию

#### **• УГРОЗА СО СТОРОНЫ ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ УЧАСТНИКОВ РЫНКА**

Большинство предприятий электронной коммерции характеризуются низкой стоимостью входа на рынок и простотой доступа к рынкам (создание веб-сайта стоит недорого). Большинство рынков пострадали от гораздо большего числа новых участников рынка, чем требовал уровень спроса.

Ответ на задание 1: Рынок привлекателен по данному фактору в связи с низкими барьерами входа

#### **• КОНКУРЕНЦИЯ**

Легкость входа на рынок подразумевала много конкурентов, повсеместность интернет-технологий затрудняла диверсификацию, в то время как повсеместное распространение Интернета означало отсутствие географических ниш.

Ответ на задание 1: Рынок непривлекателен по данному фактору в связи с большим количеством участников

#### **• СИЛА ПОСТАВЩИКОВ**

Поставщики вебпрограммного обеспечения и владельцы крупных порталов обладали значительной покупательной силой.

Ответ на задание 1: Рынок непривлекателен по данному фактору, так как велика власть поставщиков

#### **• СИЛА ПОКУПАТЕЛЕЙ**



Прозрачность цен и низкая стоимости переключения привели к высокой ценовой чувствительности потребителей.

Ответ на задание 1: Рынок непривлекателен по данному фактору в связи с высокой чувствительностью потребителей и, как следствие, их властью на рынке.

Будут ли какие - либо компании электронного бизнеса предлагать высокую доходность? Ключ к этому - потенциал для снижения конкуренции и увеличения барьеров входа посредством стратегий, эксплуатирующих сетевые эффекты, эффект масштаба или дифференциацию продукции. Например, E-Bay использует сетевые эффекты, чтобы доминировать в аукционном бизнесе от человека к человеку. В книжном бизнесе Amazon полагается на экономию масштаба и дифференциацию продукции через свой спектр услуг, оказываемых потребителям. Google использует экономию масштаба и дифференциацию, основанную на быстрых инновациях с целью доминирования в сфере веб-поиска.

Ответ на задание 2: представлена модель «5 конкурентных сил М.Портера»

Источники: М.Е.Porter. Стратегия и Интернет. Harvard Business Review; Победители электронной коммерции. Business Week

### **Типовая контрольная работа:**

Проведите оценку привлекательности внешнего рынка с целью разработки международной стратегии (по конкретной отрасли или рынку). Для проведения анализа выберите три страновых рынка и обоснуйте свой выбор на основе пройденной информации по критериям выбора рынка и путем расчета сравнительной интегральной оценки по выделенным критериям. Выбор необходимо сделать в пользу одного странового рынка из трех проанализированных. Какой инструментарий анализа внешней среды необходим для проведения данной оценки?

### **Контрольные вопросы для проведения контроля сформированности компетенций:**

1. Факторы выталкивания при принятии решения о разработке внешнеэкономической стратегии предприятия
2. Факторы-риски при разработке внешнеэкономической стратегии предприятия
3. Стратегии, предусматривающие вывоз капитала за рубеж
4. Стратегии, не предусматривающие вывода капитала за рубеж
5. Стратегии географической детерминированности
6. Стратегии в зависимости от занимаемой конкурентной позиции на внешнем рынке
7. Базовые стратегии конкурентного преимущества

8. Эталонные стратегии конкурентного преимущества
9. Функциональные стратегии конкурентного преимущества
10. Инновационные стратегии при осуществлении ВЭД
11. Какие стратегии целесообразно использовать, если предприятие находится на 2 и 3 стадии осуществления ВЭД
12. Современные движущие силы международной среды ведения бизнеса.
13. Опоры инноваций в рамках движущих сил.
14. Понятие и составляющие системы сбалансированных показателей
15. Какие стратегии целесообразно использовать, если предприятие находится на 3 и 4 стадии осуществления ВЭД
16. Какие стратегии целесообразно использовать, если предприятие находится на 1 и 2 стадии осуществления ВЭД
17. Критерии выбора рынка для осуществления ВЭД
18. Этапы развития и интернационализации российского бизнеса.
19. Внешние факторы международной конкурентоспособности российского бизнеса.
20. Экспансия российских МНК.
21. Основные направления интернационализации российского бизнеса.
22. Сравнительный анализ разработки и реализации стратегии российской МНК и МНК из другой страны БРИКС, работающей в той же отрасли.

**Индивидуальный проект** (Задание, направленное на формирование компетенций ОПК – 4 и ПК – 4)

Проведите сравнительный анализ двух компаний (российской и зарубежной), проанализировав:

1. Характеристику компаний с определением способа управления (децентрализация/централизация управления) (ОПК – 4)
2. Конкурентные преимущества (ОПК – 4)
3. Используемые стратегии ведения бизнеса за рубежом по всей совокупности классификационных позиций, рассматриваемых в рамках курса (ОПК – 4)
4. Степень интернационализации деятельности (ОПК – 4)
5. Сценарное моделирование, направленное на разработку международной стратегии (ПК – 4)

### **Выдержка из анализа по проекту**

*АО «Лаборатория Касперского»*

#### **1. Характеристика компании**

Международная компания, специализирующаяся на разработке систем защиты от компьютерных вирусов, спама, хакерских атак и прочих киберугроз. Компания ведёт свою деятельность более чем в 200 странах и территориях мира. Центральный офис

«Лаборатории Касперского» находится в Москве. Наблюдается централизация управленческой деятельности.

## **2. Конкурентные преимущества:**

«Лаборатория Касперского» – технологичная компания, инвестирующая в проекты исследований и разработки, чтобы воплотить инновационные идеи. Вот почему треть сотрудников – это R&D-специалисты, с нуля создающие и поддерживающие решения организации. Решения «Лаборатории Касперского» чаще других аналогов получают самые высокие баллы в независимых тестированиях.

## **3. Стратегии на внешнем рынке**

1) Представительства в Великобритании, Китае, Франции, США, Германии, Румынии, Японии, Южной Корее, Нидерландах, Польше, ОАЭ и Канаде. Осуществляет свою деятельность почти в 200 странах. Имеет 37 офисов в 32 странах мира.

2) Стратегии инкрементных инноваций - потребности клиентов меняются по мере развития угроз. Исходя из этого, компания постоянно расширяет портфолио корпоративных решений и сервисов, опираясь на экспертные знания и международный опыт.

3) Стратегия первопроходцев - история «Лаборатории Касперского» началась в то легендарное время, когда «вирусописатели» делали еще только первые шаги, а вирусы распространялись в основном на дискетах. В конце 1989 года у известного «санитара» компьютерного мира, Евгения Касперского, на компьютере был обнаружен вирус Cascade. Этот вирус привел к одной из первых вирусных эпидемий в России. Создав «противоядие» от вируса, Евгений Валентинович вошел во вкус «врачебного дела» и до сих пор управляет компанией-лидером в антивирусной индустрии. Позже в 1994 AVP, в будущем Антивирус Касперского, был заявлен в качестве участников в первом международном тестировании средств защиты от вирусов, который проводился гамбургским тестовым центром. Это был первый международный успех российского антивируса — он стал абсолютным чемпионом и рекордсменом по уровню обнаружения и нейтрализации вирусов.

4) Стратегия домашней разработки – компания производит адаптацию своей услуги в домашнем регионе и после переносит на зарубежные рынки без каких-либо изменений.

5) Стратегия централизации в принятии решений – главный офис располагается в Москве и весь аппарат управления соответственно там же.

## **4. Степень Интернационализации**

Наблюдается высокая степень интернационализации бизнеса (присутствие в 200 странах)

Компания основана в 1997 году. В июне 1999 открылось первое зарубежное Представительство компании – Kaspersky Labs UK в Кембридже, Великобритания. На российском рынке антивирусов доля «Лаборатории Касперского» увеличилась до 50%. В 2003 происходит Поглощение команды разработчиков румынской RAV. В 2003 году была учреждена компания InfoWatch, которая занимается разработкой, внедрением и сопровождением систем защиты корпоративной конфиденциальной информации от хищения, уничтожения и других неправомерных действий. В 2013 году компания открывает офис в Лондоне. Тем самым имеет место стратегия глобалистов, так как компания выходит на зарубежный рынок менее чем за три года.

#### 6.5. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания

Положение «О проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся в ННГУ», утвержденное приказом ректора ННГУ №630-ОД от 29.12.2017

Положение о фонде оценочных средств, утвержденное приказом ректора ННГУ от 10.06.2015 №247-ОД.

### 7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины «Стратегии развития международного бизнеса»

а) основная литература:

1. Горбунова М.Л., Приказчикова Ю.В., Фролова О.Н., Маслова Т.Е. Стратегии развития международного бизнеса: деловые игры и проекты. – Нижний Новгород: Нижегородский госуниверситет, 2020. – 38 с. URL : <http://www.lib.unn.ru/students/380301.html>
2. Медведев А.Г. Международный менеджмент: стратегические решения в многонациональных компаниях: Учебник / А.Г. Медведев. – СПб.: Издательство Санкт-Петербургского государственного университета, 2014. – 496 с. (в ЭБС «Znaniium») <https://znaniium.com/catalog/document?id=373785>
3. ЭУК «Стратегии развития международного бизнеса» для очного отделения (<https://e-learning.unn.ru/course/view.php?id=9650>), созданный в системе электронного обучения ННГУ - <https://e-learning.unn.ru/>.
4. ЭУК «Стратегии развития международного бизнеса» для очно-заочного отделения (<https://e-learning.unn.ru/course/view.php?id=5232>)

б) дополнительная литература:

1. Кони́на Н.Ю. Менеджмент: Теория, практика и международный аспект: Учебник / Н.Ю. Кони́на. – М.: Издательство Аспект – Пресс, 2018. – 432 с. (в ЭБС Znaniium) <https://znaniium.com/catalog/document?id=343692>
2. Поспелов, В.К. Международный бизнес: Учебное пособие / В.К. Поспелов, Н.Н. Котляров, Н.В. Лукьянович, Е.Б. Стародубцева; Под ред. В.К. Поспелова. - М.: Вузовский

учебник: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 256 с. (в ЭБС «Znanium»)  
<http://znanium.com/catalog/product/443413>

2. Королев, В.И. Современные проблемы менеджмента в международном бизнесе: Монография / В.И. Королев, Л.Г. Зайцев, А.Д. Заикин; Под ред. проф. В.И. Королева - М.: Магистр: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 400 с. (в ЭБС «Znanium»)  
<http://znanium.com/bookread2.php?book=426905>

3. Михалкин, В.А. Международный бизнес: Учебное пособие / В.А. Михалкин. - М.: Магистр: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 320 с. (в ЭБС «Znanium»)  
<http://znanium.com/bookread2.php?book=501874>

4. Международный маркетинг и бизнес: Учебное пособие / Н.К. Моисеева. - М.: КУРС: НИЦ Инфра-М, 2013. - 272 с.: 60х90 1/16. (переплет) ISBN 978-5-905554-30-8, 500 экз. Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=390294>

в) программное обеспечение и Интернет-ресурсы (в соответствии с содержанием дисциплины)

1. <http://www.rbc.ru/> РосБизнесКонсалтинг
2. <http://expert.ru/> Эксперт on-line
3. Операционная система Microsoft Windows
4. Прикладное программное обеспечение Microsoft Office
5. Справочно-правовая система «КонсультантПлюс»

## **8. Материально-техническое обеспечение дисциплины «Стратегии развития международного бизнеса»**

Для проведения лекционных и семинарских занятий по дисциплине используются специально оборудованные лекционные аудитории, оснащенные компьютером, проектором или ЖК-телевизором, акустической системой и микрофоном (при необходимости), а также доской.

Для выполнения заданий для СРС студентам обеспечен доступ в интернет, а так же доступ к ресурсам электронной библиотеки ННГУ.

Рабочая программа составлена в соответствии с требованиями ОС ННГУ по направлению 38.03.01 «Экономика», профиль «Экономика, международный бизнес и предпринимательство»».

Авторы:

д.э.н. профессор кафедры  
«Мировой экономики  
и таможенного дела»

М.Л. Горбунова

к.э.н. ст. преподаватель кафедры  
«Мировой экономики  
и таможенного дела»

Ю.В. Приказчикова

Рецензент:

Генеральный директор  
ООО «Союзная лизинговая компания»

Н.К. Елизарова

Зав. кафедрой «Мировой экономики и  
таможенного дела» д.э.н., профессор

М.Л. Горбунова

Программа одобрена на заседании методической комиссии Института экономики и предпринимательства протокол № 3 от 15.03.2021