

**Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Институт общественных наук  
Школа публичной политики и управления  
Кафедра международного менеджмента

УТВЕРЖДЕНА  
кафедрой международного  
менеджмента

Протокол от «1» апреля  
2016 г.

№ 2

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**  
**Б1.В.ОД.12 Стратегия выхода на новые рынки (New market entry strategy)**  
*(индекс, наименование дисциплины, в соответствии с учебным планом)*

38.04.02 Менеджмент  
*(код, наименование направления подготовки (специальности))*

**«Управление проектами. Международная англоязычная магистратура»**  
*(направленность (профиль))*

Магистр  
*(квалификация)*

Очная  
*(форма обучения)*

Год набора – 2018 г.

Москва, 2017 г.

**Автор–составитель:**  
к.э.н. Мартиросян Э. Г.

**Декан факультета**  
международных программ  
ИОН РАНХиГС

Перепелица М.А.

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине
  - 6.1. Основная литература
  - 6.2. Дополнительная литература
  - 6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы
  - 6.4. Нормативные правовые документы
  - 6.5. Интернет-ресурсы
  - 6.6. Иные источники
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

# 1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы

1.1. Дисциплина Б1.В.ОД.12 Стратегия выхода на новые рынки (New market entry strategy) обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПК-3	Способность использовать современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач.	ПК-3.3	Овладение навыками менеджера; навыками работы с нормативно-правовой документацией; навыками количественного и качественного анализа для принятия управленческих решений.

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)/ профессиональные действия	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
Тактическое управление процессами организации производства.	ПК-3.3	Обучающийся владеет навыками менеджера; навыками работы с нормативно-правовой документацией; навыками количественного и качественного анализа для принятия управленческих решений.

## 2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

### Объем дисциплины

Объем дисциплины: 72/2 54/2  
 Контактная работа: 16/12  
 Лекции 4/3  
 Лабораторные работы  
 Практические занятия 12/9  
 Самостоятельная работа 56/42

### Место дисциплины в структуре ОП ВО

индекс и наименование дисциплины: Б1.В.ОД.12 Стратегия выхода на новые рынки (New market entry strategy)

курс(ы), семестр(ы) или триместр(ы) ее освоения в соответствии с учебным планом: 2 курс 3 семестр

дисциплина реализуется после изучения:

Б1.В.ОД.5 Управление цепочками поставок (Supply chain management)  
 Б1.В.ОД.7 Управление проектами по методу Prince - 2 (Project management – Prince 2)

форма(ы) промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом: Зачет

### 3. Содержание и структура дисциплины

#### Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем (разделов),	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости**, промежуточной аттестации*
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л/ЭО, ДОТ*	ЛР/ ЭО, ДОТ*	ПЗ/ ЭО, ДОТ*	КС Р		
Тема 1	Ключевые моменты развития корпоративного бизнеса		2/1,5				6/4, 5	Д
Тема 2	Основные типы бизнес-экспансии				2/1,5		6/4, 5	Д
Тема 3	Методология оценки эффективности выбранного типа экспансии				2/1,5		6/4, 5	Д
Тема 4	Понятие маржинальной прибыли и изменение направления бизнеса в зависимости от целей				2/1,5		6/4, 5	Д
Тема 5	Анализ нового рынка				2/1,5		8/6	Д
Тема 6	Технология выбора операций для совершения на новом рынке				2/1,5		8/6	Д
Тема 7	Поэтапное начисление добавочной стоимости				2/1,5		8/6	Д
Тема 8	Основные типы стратегий выхода на новые международные рынки		2/1,5				8/6	Д
Промежуточная аттестация								Зачет
Всего:		72/2 54/2	4/3		12/9		56/ 42	

\*Примечание – диспут (Д)

#### Содержание дисциплины

### **Тема 1: Ключевые аспекты развития корпоративного бизнеса**

- Определение ключевых аспекты развития корпоративного бизнеса – географическая экспансия, расширение каналов сбыта, разработка портфолио новой продукции, инновации – характерные ситуации для применения каждого из этих аспектов

### **Тема 2: Основные типы бизнес-экспансии**

- Основные типы географической экспансии в международном бизнесе – глобальная, на уровне континента, региона, страны
- Выбор типа экспансии в зависимости от задач корпоративного бизнеса
- Примеры из мировой бизнес-практики реализации стратегий экспансии глобального, континентального, регионального и национального уровня

### **Тема 3: Методология оценки эффективности выбранного типа экспансии**

- В соответствии с темой исследования методология оценки эффективности выбранного типа экспансии с учетом 4 факторов: цель экспансии, охват экспансии, стоимость экспансии, период экспансии.
- Для каждого из кейсов рассматриваем по два примера – экспансия провалилась, и экспансия была успешной. Анализ и обучение одновременно.

### **Тема 4: Понятие маржинальной прибыли и изменение направления бизнеса в зависимости от целей**

- Основные источники финансирования захватнической деятельности, в том числе прогнозируемый и текущий уровень валовой прибыли.
- Карта распределения норм валовой прибыли по странам и присутствие экспансии определяются наличием долго- и среднесрочных целей с точки зрения валовой прибыли
- Варианты разрешения вечной дилеммы для корпоративного бизнеса – лидерство на рынке или совокупная валовая прибыль. Примеры успешного ведения корпоративного бизнеса.

### **Тема 5: Анализ нового рынка**

- Метод поэтапного анализа нового рынка
- Четыре области анализа: показатели развития в стране, давление административного сектора, показатели развития производства, рынка, оценка потенциальных бизнес-партнеров.
- Методология составления отчета об исследовании нового рынка.

### **Тема 6: Технология выбора операций для совершения на новом рынке**

- Пошаговая технология выбора операций для совершения на новом рынке: изменение цепочки начисления стоимости, необходимость адаптации продукта, разработка торговой политики, составление маркетингового бюджета и поиск источников финансирования, поиск, отбор и заключение контрактов с бизнес-партнерами, моделирование логистических операций.

### **Тема 7: Поэтапное начисление добавочной стоимости**

- Построение цепочки начисления добавочной стоимости при выходе на новый международный рынок.
- Вторая стратегия - «цепочки добавленной стоимости сверху-вниз» и «цепочки снизу-вверх». Анализ стратегий с точки зрения их применимости в корпорации в текущем ее состоянии
- Разработка в аудитории (on line) цепочки начисления добавочной стоимости для компании Splat Cosmetics при выходе на китайский рынок.

### **Тема 8: Основные типы стратегий выхода на новые международные рынки**

- Каковы основные стратегии выхода на международные рынки, их характеристика и анализ с точки зрения слабых и сильных сторон, возможностей и угроз (SWOT):

- Стратегия на международном рынке
- Прямые экспортные операции по договорам купли-продажи
- Организация местного производства
- Лицензирование
- Операции по договору франшизы
- Создание совместных предприятий (JOINT VENTURES)
- Открытие линий собственных представителей

#### **4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине**

##### **4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости, обучающихся и промежуточной аттестации.**

##### **4.1.1. В ходе реализации дисциплины используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:**

При проведении занятий лекционного типа: диспут

при проведении занятий семинарского типа: диспут

##### **4.1.2. Экзамен (зачет) проводится с применением следующих методов (средств):** Зачет в форме презентации

#### **4. 2. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся.**

##### **Темы для дискуссии:**

Что такое стратегический менеджмент и его компоненты;

Выработка стратегии;

Инструменты и этапы стратегического анализа;

Современные методы внедрения организационных преобразований и особенности этого процесса на практике;

Этапы и проектирование организационных преобразований;

Модели проведения организационных преобразований;

Системный подход к анализу текущей ситуации на предприятии;

Прогнозирование эффективности текущей стратегии в будущем;

Инструменты повышения качества управленческих стратегий;

Возможности девелоперских программ по повышению эффективности деятельности организации и снижению сопротивляемости происходящим преобразованиям;

Проектное управление внедрением преобразований.

##### **4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации.**

##### **4.3.1. Формируемые компетенции**

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПК-3	Способность использовать современные методы	ПК-3.3	Овладение навыками менеджера; навыками работы с нормативно-

	управления корпоративными финансами для решения стратегических задач.		правовой документацией; навыками количественного и качественного анализа для принятия управленческих решений.
--	-----------------------------------------------------------------------	--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------

#### 4.3.2 Типовые оценочные средства

##### Презентация на следующие темы:

Деятельность на международном уровне: глобальное присутствие или регионализация

Многострановая стратегия

Глобальная стратегия

Транснациональная стратегия

Стратегия на уровне международного бизнеса

Выбор способа выхода компании на международный рынок

Международная диверсификация и доходы

Международная диверсификация и инновации

Риски в условиях международной среды

##### Шкала оценивания.

Показатель оценивания	Критерий оценивания
Обучающийся владеет навыками менеджера; навыками работы с нормативно-правовой документацией; навыками количественного и качественного анализа для принятия управленческих решений.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Не владеет</li> <li>2. Владеет частью навыков</li> <li>3. Владеет отдельными приемами и технологиями</li> <li>4. Владеет навыками, но не эффективно использует.</li> <li>5. Демонстрирует владение навыками в совершенстве.</li> </ol>

Баллы (рейтинговой оценки), %	Оценка	Требования к знаниям
-------------------------------------	--------	----------------------



100-81	5, «отлично»	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Оценка «отлично» выставляется студенту, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает его на экзамене, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, использует в ответе материал монографической литературы, правильно обосновывает принятое решение.</li> <li>- Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрируют высокую степень овладения программным материалом.</li> </ul>
80-61	4, «хорошо»	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Оценка «хорошо» выставляется студенту, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения.</li> <li>- Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрируют хорошую степень овладения программным материалом.</li> </ul>
60-41	3, «удовлетворительно»	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если он имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при выполнении практических работ.</li> <li>- Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрируют достаточную (удовлетворительную) степень овладения программным материалом.</li> </ul>
40-0	2, «неудовлетворительно»	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы. Как правило, оценка «неудовлетворительно» ставится студентам, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине.</li> <li>- Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрировали не высокую степень овладения программным материалом по минимальной планке.</li> </ul>
45-100	Зачет	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Курс полностью освоен. Студент показывает хороший стандартный уровень знаний всех аспектов,</li> </ul>

		использует терминологию и словообразование и хорошо применяет теорию к решению задач.
0 - 44	Незачет	- Студент не подготовлен и не может показать достаточного знания материала курса.

#### 4.4. Методические материалы

##### Формы контроля. Критерии оценки знаний и умений

**Итоговый контроль.** Овладение материалом дисциплины оценивается в форме зачета (зачтено/не зачтено).

**Текущий контроль.** Студенты получают контрольные задания в течение всего семестра, за счет чего осуществляется мониторинг усвоения ими материала курса. Все студенты обязаны выполнить весь объем работы. Студенты, не выполнившие требования в полном объеме, не допускаются до сдачи итогового зачета.

#### 5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)

Работа студентов в аудитории должна быть выстроена таким образом, чтобы поощрить их активное участие во всех видах деятельности. Помимо обсуждений кейсов и выполнения практических заданий, курс предполагает презентации отдельных его слушателей, а также лекции и презентации преподавателя.

#### 6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)

##### 6.1. Основная литература.

- 1.Strategy Beyond Markets, edited by Figueiredo, John M. de, et al., Emerald Group Publishing Limited, 2016. ProQuest Ebook Central, <https://ebookcentral.proquest.com/lib/ranepa-ebooks/detail.action?docID=4529651>.

##### 6.2. Дополнительная литература.

- 1.Allman, Keith A.. Impact Investment : A Practical Guide to Investment Process and Social Impact Analysis, Wiley, 2015. ProQuest Ebook Central, <https://ebookcentral.proquest.com/lib/ranepa-ebooks/detail.action?docID=1956437>.

##### 6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы.

##### 6.4. Нормативные правовые документы.

##### 6.5. Интернет-ресурсы.

##### 6.6. Иные источники.

#### 7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

Для проведения лекционных и практических занятий необходимо следующее оборудование: доска, маркеры, компьютер и проектор.