

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

Институт бизнеса и делового администрирования

Факультет международного бизнеса и делового администрирования

УТВЕРЖДЕНА

решением Ученого совета ИБДА

протокол от «13» сентября 2018 г.

№ 4

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

**Б1.В.ДВ.03.02 Стратегии выхода на международные рынки / Strategies
of Entering International Markets**

38.04.02 МЕНЕДЖМЕНТ

(код и наименование направления подготовки)

«МЕЖДУНАРОДНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

направленность (профиль)

МАГИСТР

квалификация

очная

форма обучения

Год набора – 2019

Москва, 2018

Автор(ы)–составитель(и):

к.э.н., доцент
кафедры Менеджмента ИБДА

Э.Г. Мартиросян

проф, д.э.н. заведующий кафедры
Менеджмента ИБДА

А.Л. Гапоненко

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы	4
2. Объем дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических или астрономических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся и место дисциплины в структуре образовательной программы	5
3. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических или астрономических часов и видов учебных занятий и структура дисциплины	5
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине	9
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	13
6. Основная и дополнительная учебная литература, необходимая для освоения дисциплины (модуля), ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине	13
7. Материально-техническая база, информационные технологии, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)	14

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

1.1. Дисциплина **Б1.В.ДВ.03.02 Стратегии выхода на международные рынки / Strategies of Entering International Markets** обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПК-5	владение методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде	ПК-5.3	Применение основных методов экономического анализа поведения агентов и оценки состояния рыночной среды. Способность разрабатывать и реализовывать эффективные программы глобального маркетинга с учетом конъюнктуры рынка

В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

Обобщенные трудовые функции	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
Управление процессами и проектами в организации; Разработка и реализация стратегий развития организаций (подразделений);	ПК-5.3	<u>на уровне знаний</u> <ul style="list-style-type: none"> - основные стратегии выхода на международные рынки; - критерии эффективности и применимости каждой из них в зависимости от целей и задач организации, а также конкретной ситуации развития бизнеса; - особенности применения выбранной стратегии выхода на новый международный рынок с учетом индивидуальных особенностей данного рынка;
		<u>на уровне умений</u> <ul style="list-style-type: none"> - аргументация выбора стратегии управления инструментами международной маркетинговой программы; - применение управленческого инструментария, технологии пошаговой разработки стратегии выхода на новый международный рынок; - оценка эффективности стратегии выхода на рынок;

		<u>на уровне навыков</u> - практическими навыками выхода на новые международные рынки в рамках имитационной учебной модели.
--	--	--

2. Объем дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических или астрономических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся и место дисциплины в структуре образовательной программы.

Объем дисциплины

Учебным планом для дисциплины Б1.В.ДВ.03.02 «Стратегии выхода на международные рынки / Strategies of Entering International Markets» установлено:

- трудоемкость дисциплины – 2 з.е.,
- контактная работа с преподавателем – 24 часа, в том числе 4 часа – лекции, 16 часов – практические занятия, 4 часа – консультации;
- самостоятельная работа – 48 часов

Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина Б1.В.ДВ.03.02 «Стратегии выхода на международные рынки / Strategies of Entering International Markets», предназначена для студентов 1-го курса, изучается во 2 семестре.

Форма промежуточной аттестации – зачет.

3. Содержание дисциплины, структурированное по темам с указанием отведенного на них количества академических или астрономических часов и видов учебных занятий и структура дисциплины

(очная форма обучения)

№ п/п	Наименование тем и/или разделов	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Тема 1	Введение. Роль освоения новых рынков в увеличении конкурентоспособности предприятия. Ключевые точки роста корпоративного бизнеса.	16	2		2		12	Диспут
Тема 2	Основные виды бизнес-экспансий. Методология оценки эффективности выбранного вида экспансии.	18			6		12	Кейс
Тема 3	Изучение показателей валовой прибыли и ее изменения в	16	2		2		12	Кейс

№ п/п	Наименование тем и/или разделов	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
	зависимости от целей бизнеса. Изучение методологии анализа нового рынка, запланированного в качестве объекта выхода. Разработка методологии построения бизнес операций на новом рынке.							
Тема 4	Изучение пошаговой методологии построения цепочки стоимости. Изучение основных видов стратегий выхода на новые международные рынки.	18			6		12	Опрос
Промежуточная аттестация								зачет
Всего:		72	4		16	4	48	

Примечание:

* – формы текущего контроля успеваемости:

Опрос (О)

Кейс (К)

Групповая работа (ГР)

Презентация (Пр)

Диспут (Д)

Тестирование (Т)

Содержание дисциплины

Тема 1. Введение. Роль освоения новых рынков в увеличении конкурентоспособности предприятия. Ключевые точки роста корпоративного бизнеса

В данной теме раскрывается роль и значение освоения новых рынков в увеличении конкурентоспособности предприятия. Цели выхода на новые рынки: увеличение прибыли и обеспечения роста бизнеса в условиях перенасыщенного аналогичными товарами отечественного рынка; стремление к повышению конкурентоспособности за счет ключевой компетенции (ноу-хау, уникальные технологии, система взаимоотношений с клиентами и др.); возможность минимизации риска убытков в условиях кризиса благодаря присутствию предприятия на иностранных рынках. Рост уровня капитализации бизнеса и его устойчивости по отношению к внешним факторам (действиям конкурентов, законодательным мерам и т.д.).

Определение основных точек роста корпоративного бизнеса, Географическая экспансия, по-канальная экспансия, развитие нового продуктового портфеля, инновации, характеристика каждой

из перечисленных точек роста с обозначением в какой ситуации применяется та или иная возможность.

Факторы, влияющие на выбор стратегии: размер инвестиций, степень управленческого контроля за процессом и обслуживание рынка. Экспортная деятельность и её виды: прямой экспорт, косвенный экспорт, совместный экспорт. Посредничество: лицензирование, франчайзинг, контрактное производство, совместное предприятие. Иерархическое построение бизнеса: создание бизнеса с нуля; приобретение иностранной компании. Партнерство: от простого совместного маркетинга до сложного стратегического альянса для производства Риск как один из критериев классификации стратегий. Вид и уровень управленческого риска: риск утраты контроля над ноу-хау и основными функциями (производство, маркетинг и др.), а также конфликт интересов и стратегий между головной и транснациональными компаниями.

Тема 2. Основные виды бизнес-экспансий. Методология оценки эффективности выбранного вида экспансии

Определение основных видов географической экспансии в рамках международного бизнеса – глобальная, континентальная, региональная, страновая. Определение методологии выбора того или иного вида экспансии в зависимости от целей корпоративного бизнеса. Приведение примеров из мировой бизнес-практики реализации компаниями стратегий глобальной, континентальной, региональной, страновой экспансии.

В рамках темы изучается методология оценки эффективности выбранного вида экспансии по 4 –х факторной модели: цели экспансии, вид экспансии, стоимость экспансии, период проведения экспансии.

Приводятся по 2 примера из среды корпоративного бизнеса – неудачных, провальных экспансий и успешных экспансий, по каждому кейсу производится анализ и научение.

Тема 3. Изучение показателей валовой прибыли и ее изменения в зависимости от целей бизнеса. Изучение методологии Анализа нового рынка. Разработка методологии построения бизнес операций на новом рынке

Изучаются основные источники финансирования экспансий, в т.ч. прогнозный и существующий уровень валовой прибыли бизнеса.

Определяется карта распределения ставок валовой прибыли по каждой стране экспансии и присутствия, определяются долгосрочные и среднесрочные цели по показателям валовой прибыли

Предлагается разрешение извечной дилеммы и проблемы корпоративного бизнеса – лидерство в доле рынка против накопленной валовой прибыли. Изучение успешного опыта бизнес-корпораций.

Изучение пошаговой методологии анализа нового рынка

Определение 4 –х областей анализа: Страновые факторы развития, Индикаторы давления административной среды, индикаторы развития отраслей, индустрии, рынка, оценка потенциальных бизнес партнеров.

Изучение методологии составления корпоративного отчета об исследовании нового рынка.

Определение пошаговой методологии разработки бизнес операций на новом рынке: эволюция цепочки стоимости, необходимость продуктовой адаптации, разработка коммерческой политики, разработка бюджета маркетинга и поиск источников его финансирования, определение, селекция и контрактование бизнес партнеров, моделирование логистических операций.

Тема 4. Изучение пошаговой методологии построения цепочки стоимости. Изучение основных видов стратегий выхода на новые международные рынки

В рамках данной темы изучается технология построения цепочек стоимости для нового международного рынка. Изучаются 2-е стратегии «Up- down Value chain» и «Down-Up Value chain». Стратегии анализируются на условия применимости в зависимости от текущего состояния корпоративного бизнеса. В классе разрабатывается цепочка стоимости (On line) для компании Сплат Косметикс для рынка Китая.

Изучаются основные стратегии выхода на международные рынки, с характеристикой каждой и SWOT анализом:

Стратегии выхода на международные рынки:

Прямые экспортные операции по договорам купли-продажи

Организация локального производства

Лицензирование

Франчайзинговые операции

Создание совместных предприятий (JOINT VENTURES)

Открытие прямых, собственных представительств

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:

Тема	Методы текущего контроля успеваемости
Тема 1. Введение. Роль освоения новых рынков в увеличении конкурентоспособности предприятия. Ключевые точки роста корпоративного бизнеса.	Диспут
Тема 2. Основные виды бизнес-экспансий. Методология оценки эффективности выбранного вида экспансии.	Кейс
Тема 3. Изучение показателей валовой прибыли и ее изменения в зависимости от целей бизнеса. Изучение методологии анализа нового рынка, запланированного в качестве объекта выхода. Разработка методологии построения бизнес операций на новом рынке.	Кейс
Тема 4. Изучение пошаговой методологии построения цепочки стоимости. Изучение основных видов стратегий выхода на новые международные рынки.	Опрос

4.1.2. Зачет проводится в письменной форме, по билетам, в каждом билете по 2-а вопроса

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

Типовые оценочные материалы по теме 1

Диспут по вопросу основных вызовов и задач для экспортной национальной системы.

Типовые оценочные материалы по теме 2

Кейс по теме «Трансформация экспортной системы РФ в связи с новой внешнеторговой политикой разных государств»

Внутригрупповая дискуссия по теме «Создавать или покупать представительство»

Типовые оценочные материалы по теме 4.

Разбор бизнес кейса «Создание цепочки стоимости для зубной пасты СПЛАТ для рынка Китая»

Межгрупповая дискуссия по теме «Выбор стратегии выхода на новый международный рынок»

4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации

4.3.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПК-5	владение методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде	ПК-5.3	Применение основных методов экономического анализа поведения агентов и оценки состояния рыночной среды, методов разработки и реализации стратегий выхода на новые международные рынки

4.3.2 Показатели и критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
ПК-5.3	Способность определять значение освоения новых рынков в увеличении конкурентоспособности предприятия и осуществлять моделирование, разработку и реализацию стратегии выхода на международные рынки	<p><i>Знает</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – роль освоения новых рынков в увеличении конкурентоспособности предприятия; – специфику стратегий выхода на международные рынки; – существенные различия во внешнеэкономической политике различных государств. <p><i>Умеет</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – анализировать возможные рынки; – разрабатывать стратегию выхода на международные рынки; – оценивать эффективность выбранной стратегии выхода на рынок. <p><i>Владеет</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – практическими навыками использования инструментами управления для разработки и внедрения стратегий выхода на международные рынки, основанные на лучших практиках глобальных бизнес-корпораций;

	<p>Способность находить пути интеграции системы управления человеческими ресурсами со стратегией и спецификой отрасли организации</p>	<p>Знает технологии современного международного бизнеса по увеличению доходности своих операций через международную экспансию (территориальную, каналную и продуктовую);</p> <p>Знает специфику стратегий выхода на новые международные рынки, алгоритмы построения на них бизнес операций и оценки их эффективности;</p> <p>Умеет осуществлять выбор оптимальной модели выхода на новый рынок с применением франчайзинговых и лицензионных решений;</p> <p>Аргументирует выбор стратегии управления человеческими ресурсами;</p> <p>Способен проводить разработку/корректировку организационной структуры для достижения конкурентоспособности компании в конкретной отрасли.</p>
--	---	--

4.3.3 Типовые контрольные задания или иные материалы (типовые оценочные материалы), необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы

Вопросы для подготовки к зачету

1. Ключевые точки роста корпоративного бизнеса - GPIs
2. Определение значения освоения новых рынков для конкурентоспособности компании.
3. Основные виды бизнес-экспансий
4. Основные стратегии выхода на новые международные рынки
5. Методология оценки эффективности выбранного вида экспансии
6. Показатели валовой прибыли и ее изменения в зависимости от целей бизнеса
7. Методология анализа нового рынка, запланированного в качестве объекта выхода
8. Разработка методологии построения бизнес операций на новом рынке
9. Анализ эффективности выставочной деятельности
10. Пошаговая методология построения цепочки стоимости

11. Принципы выбора критериев оценки рынков.
12. Цели и задачи стратегии освоения новых рынков.
13. Классификация стратегий по степени сохранения контроля над основными функциями.
14. Прогнозирование изменения ключевых показателей деятельности в связи с освоением новых рынков.
15. Маркетинговые адаптации и программы в работе на новых рынках.

Шкала оценивания курса

85-100 баллов	<p>Знает технологии современного международного бизнеса по увеличению доходности своих операций через международную экспансию (территориальную, каналную и продуктовую);</p> <p>Знает специфику стратегий выхода на новые международные рынки, алгоритмы построения на них бизнес операций и оценки их эффективности;</p> <p>Умеет осуществлять выбор оптимальной модели выхода на новый рынок с применением франчайзинговых и лицензионных решений;</p> <p>Способен проводить разработку/ корректировку организационной структуры для достижения конкурентоспособности компании в конкретной отрасли.</p>
84-70 баллов	<p>Знает технологии современного международного бизнеса по увеличению доходности своих операций через международную экспансию (территориальную, каналную и продуктовую);</p> <p>Знает специфику стратегий выхода на новые международные рынки, алгоритмы построения на них бизнес операций и оценки их эффективности;</p> <p>Возможны ошибки при осуществлении выбора оптимальной модели выхода на новый рынок с применением франчайзинговых и лицензионных решений;</p> <p>Возможны ошибки при проведении разработки/ корректировки организационной структуры для достижения конкурентоспособности компании в конкретной отрасли.</p>
69-55 баллов	<p>Владеет основным терминологическим аппаратом системы осуществления международной экспансии, может осуществлять выбор оптимальной модели выхода на новый рынок. Допускает ошибки при проведении разработки/ корректировки организационной структуры для достижения конкурентоспособности компании в конкретной отрасли.</p>
Менее 55 баллов	<p>Не владеет знаниями и базовой терминологией системы осуществления международной экспансии, не способен осуществлять выбор оптимальной модели выхода на новый рынок. Не способен проводить разработку/ корректировку организационной структуры для достижения конкурентоспособности компании в конкретной отрасли.</p>

Перевод баллов в традиционную систему оценки:

Баллы по 100-балльной системе	Пятибалльная система оценки	Система оценивания «зачтено-не зачтено»
85-100 баллов	отлично	Зачтено
70-84 баллов	хорошо	зачтено
55-69 баллов	удовлетворительно	зачтено
Менее 55 баллов	неудовлетворительно	незачтено

4.4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

Зачет проходит в письменной форме.

Каждый студент тянет билет, в котором 2 (два) вопроса.

Время на подготовку и написание 90 минут.

Зачет не подразумевает использование вспомогательных источников литературы.

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Методические указания к подготовке к обсуждению кейсов

Студенты анализируют кейс по следующему алгоритму

- История компании
- Основные цели и задачи компании в бизнесе
- Особенность функционирования системы дистрибуции
- Оценка эффективности системы дистрибуции компании на рассматриваемом рынке

Опросы по темам проходят в устной форме и всегда на основе пройденного материала.

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

6.1 Основная литература

1. Christoph Lymbersky "Market Entry Strategies"(Management Laboratory press) 2007 .
2. Charles W. L. Hill "International Business. Competing in the Global Marketplace", 6, 2007.
3. Donald A. Ball, Paul L. Frantz «International Business» The challenge of Global competition. 10-th edition 2007
4. Tielman Victor «Market Entry Strategies», 2013

6.2. Дополнительная литература:

Не используются

6.3 Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

Не используются

6.4 Нормативные правовые документы

Не используются

6.5 Интернет-ресурсы

1. <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042813056036>
2. <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0923474812000045>
3. <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042814014025>
4. www.nrf.com
5. www.naw.org
6. www.topsalesworld.com
7. <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212827114003515>
8. <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0377221713001306>

6.6 Иные источники

Не используются

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

Для проведения лекций и практических занятий необходимы:

1) Аудитория, оборудованная для проведения компьютерных презентаций, включая возможность частичного затемнения аудитории по адресу

Проспект Вернадского, 82, корпус 5, аудитория 129 для лекций, аудитории 505 и 506 для практических занятий, компьютер/ноутбук и проектор в наличии

2) Мультимедийное оборудование для компьютерной презентации – персональный компьютер, проектор, экран

3) Обычное оборудование аудитории - доска, фломастеры

Требования к программному обеспечению при прохождении учебной дисциплины: комплект офисных программ: MS Word, MS Excel, MS PowerPoint, Microsoft Internet Explorer.