

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет  
им. Н.И. Лобачевского»**

Институт экономики и предпринимательства  
(факультет / институт / филиал)

УТВЕРЖДЕНО  
решением ученого совета ННГУ  
протокол № 13 от 30.11.2022 г.

**Рабочая программа дисциплины**

Стратегии развития международного  
бизнеса

*(наименование дисциплины (модуля))*

Уровень высшего образования  
бакалавриат

*(бакалавриат / магистратура / специалитет)*

Направление подготовки / специальность  
38.03.01 Экономика

*(указывается код и наименование направления подготовки / специальности)*

Направленность образовательной программы  
Экономика, международный бизнес и предпринимательство

*(указывается профиль / магистерская программа / специализация)*

Форма обучения

Очная / очно-заочная

*(очная / очно-заочная / заочная)*

Нижегород

2023 год

## 1. Место дисциплины в структуре ООП

Дисциплина Б1.В.23 «Стратегии развития международного бизнеса» относится к части, формируемой участниками образовательных отношений ООП направления подготовки 38.03.01 Экономика.

№ варианта	Место дисциплины в учебном плане образовательной программы	Стандартный текст для автоматического заполнения в конструкторе РПД
1	Блок 1. Дисциплины (модули) Часть, формируемая участниками образовательных отношений	Дисциплина Б1.В.23 «Стратегии развития международного бизнеса» относится к части ООП направления подготовки 38.03.01 Экономика, формируемой участниками образовательных отношений.

## 2. Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы (компетенциями и индикаторами достижения компетенций)

Формируемые компетенции (код, содержание компетенции)	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), в соответствии с индикатором достижения компетенции		Наименование оценочного средства
	Индикатор достижения компетенции* (код, содержание индикатора)	Результаты обучения по дисциплине**	
ПК-1 Способен ориентироваться в основных теоретических и прикладных аспектах международных финансово-экономических отношений и внешнеэкономической деятельности, учитывать данный фактор при обосновании управленческих решений по разработке направлений развития компании	ПК 1.1. Обосновывает управленческие решения с учетом международных финансово-экономических параметров развития компаний, финансовых институтов и рынков	<b>Знать</b> инструментарий оценки деятельности субъектов международных отношений с целью принятия управленческих решений <b>Уметь</b> разрабатывать обоснованные управленческие решения с учетом международной специфики осуществления деятельности <b>Владеть</b> навыками оценки эффективности управленческих решений при разработке международной стратегии развития	Тест, практические задания, кейс-задачи, проектные работы
	ПК 1.2. Принимает обоснованные управленческие решения на основе анализа эффективности различных вариантов	<b>Знать</b> принципы формирования и принятия управленческих решений в условиях международной специфики осуществляемых бизнес-операций <b>Уметь</b> принимать обоснованные управленческие	Тест, практические задания, кейс-задачи, проектные работы

		<p>решения с учетом международной специфики деятельности</p> <p><b>Владеть</b> навыками принятия обоснованных управленческих решений при осуществлении деятельности за рубежом</p>	
<p><b>ПК-3</b> Способен анализировать и интерпретировать данные отечественной и зарубежной финансовой, бухгалтерской и иной информации, выявлять тенденции изменения экономических и социально-экономических показателей и использовать полученные сведения для принятия управленческих решений</p>	<p><b>ПК 3.1.</b> Формирует, анализирует и интерпретирует финансово-экономическую информацию</p>	<p><b>Знать</b> методы оценки и анализа деятельности субъектов внешнеэкономической деятельности</p> <p><b>Уметь</b> проводить поэтапный анализ стратегии развития международной деятельности участников международных отношений</p> <p><b>Владеть</b> навыками оценки и анализа деятельности субъектов внешнеэкономической деятельности с целью разработки эффективной стратегии развития</p>	<p>Тест, практические задания, кейс-задачи, проектные работы</p>
	<p><b>ПК 3.2.</b> Выявляет тенденции и использует результаты анализа информации для принятия управленческих решений</p>	<p><b>Знать</b> инструменты анализа информации для принятия эффективных управленческих решений в области международной деятельности участников</p> <p><b>Уметь</b> выявлять тенденции, оказывающие влияние на разработку международной стратегии участников при осуществлении деятельности за рубежом</p> <p><b>Владеть</b> навыками анализа информации для принятия управленческих решений при развитии деятельности за рубежом</p>	<p>Тест, практические задания, кейс-задачи, проектные работы</p>

Окончательное завершение формирования компетенций, предусмотренных в рамках данной дисциплины, происходит при прохождении производственной практики и подготовки ВКР.

### 3. Структура и содержание дисциплины

#### 3.1 Трудоемкость дисциплины

	очная форма обучения	очно-заочная форма обучения	заочная форма обучения
<b>Общая трудоемкость</b>	<b>2 ЗЕТ</b>	<b>2 ЗЕТ</b>	<b>___ ЗЕТ</b>
<b>Часов по учебному плану</b>	<b>72</b>	<b>72</b>	
<b>в том числе</b>			
<b>аудиторные занятия (контактная работа):</b>	<b>33</b>	<b>17</b>	
- занятия лекционного типа	16	8	
- занятия семинарского типа ( практические занятия / лабораторные работы)	16	8	
<b>самостоятельная работа</b>	<b>39</b>	<b>55</b>	
<b>КСР</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	
<b>Промежуточная аттестация – экзамен/зачет</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	

#### 3.2. Содержание дисциплины

Наименование и краткое содержание разделов и тем дисциплины	Всего (часы)		в том числе									
			Контактная работа (работа во взаимодействии с преподавателем), часы								Самостоятельная работа обучающегося, часы	
			из них									
	Занятия лекционного типа	Занятия семинарского типа	Занятия лабораторного типа	Всего								
Очная					Очно-заочная	Очная	Очно-заочная	Очная	Очно-заочная	Очная	Очно-заочная	
Раздел 1. Понятие международной стратегии. Мотивы разработки международной стратегии развития бизнеса	8	7	2	1	2	1	-	-	4	2	4	5
Раздел 2. Современная	31	26	8	3	8	3	-	-	16	6	15	20

международная среда ведения бизнеса												
Раздел 3. Разработка и реализация международной стратегии	32	38	6	4	6	4	-	-	12	8	20	30
В т.ч. текущий контроль	1	1							1	1		
Итого	72	72	16	8	16	8	-	-	33	17	39	55

Содержание дисциплины:

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

Мотивирующие факторы разработки международной стратегии. Факторы-риски при разработке международной стратегии

**Раздел 2. Современная международная среда ведения бизнеса**

Инструментарий анализа международной среды ведения бизнеса

**Раздел 3. Разработка и реализация международной стратегии**

Инструментарий разработки и реализации международной стратегии

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: выполнение прикладного задания по Разделу 3 – Разработка и реализация международной стратегии.

На проведение практических занятий в форме практической подготовки отводится 4 часа.

Практическая подготовка направлена на формирование и развитие:

- практических навыков в соответствии с профилем ОП: аналитическую и организационно-управленческую. Обучающиеся осуществляют выбор объекта исследования на уровне отрасли, компании и страны, проводят поэтапный анализ стратегии развития международного бизнеса, принимают управленческие решения на базе проанализированной информации.

- компетенций:

- *ПК-1* Способен ориентироваться в основных теоретических и прикладных аспектах международных финансово-экономических отношений и внешнеэкономической деятельности, учитывать данный фактор при обосновании управленческих решений по разработке направлений развития компании.

- *ПК-3* Способен анализировать и интерпретировать данные отечественной и зарубежной финансовой, бухгалтерской и иной информации, выявлять тенденции изменения экономических и социально-экономических показателей и использовать полученные сведения для принятия управленческих решений.

Текущий контроль успеваемости реализуется в рамках занятий семинарского типа. Промежуточная аттестация проходит в виде зачета.

**4. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся**

Материал, представляемый для оценки	Формы контроля и оценки
Тестирование	Оценка результатов тестирования преподавателем
Выполнение практических	Разбор практических заданий. Оценка результатов

заданий	преподавателем
Кейс задачи	Оценка результатов преподавателем
Проектная работа	Оценка результатов преподавателем

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

- самостоятельное ознакомление студента с разделами дисциплины по рекомендованным преподавателем материалам;
- выполнение практических заданий для последующего представления в аудитории;
- подготовку к работам текущего контроля успеваемости;
- 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.

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.

Для обеспечения самостоятельной работы обучающихся очной формы обучения используется электронный курс «Стратегии развития международного бизнеса» (<https://e-learning.unn.ru/course/view.php?id=9650>), созданный в системе электронного обучения ННГУ - <https://e-learning.unn.ru/>.

Для обеспечения самостоятельной работы обучающихся очно-заочной формы обучения используется электронный курс «Стратегии развития международного бизнеса» (<https://e-learning.unn.ru/course/view.php?id=5232>), созданный в системе электронного обучения ННГУ - <https://e-learning.unn.ru/>.

Контрольные вопросы и задания для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины приведены в п. 5.2.

## 5. Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)

включающий:

### 5.1. Описание шкал оценивания результатов обучения по дисциплине

Уровень сформированности компетенций (индикатора достижения компетенций)	Шкала оценивания сформированности компетенций						
	плохо	неудовлетворительно	удовлетворительно	хорошо	очень хорошо	отлично	превосходно
	не зачтено		зачтено				
<u>Знания</u>	Отсутствие знаний теоретическо	Уровень знаний ниже минимальны	Минимально допустимый уровень знаний.	Уровень знаний в объеме, соответствую	Уровень знаний в объеме, соответствующ	Уровень знаний в объеме, соответствую	Уровень знаний в объеме, превышающе

	го материала. Невозможност оценить полноту знаний вследствие отказа обучающегося от ответа	требований. Имели место грубые ошибки.	Допущено много негрубых ошибок.	щем программе подготовки. Допущено несколько негрубых ошибок	ем программе подготовки. Допущено несколько несущественных ошибок	щем программе подготовки, без ошибок.	м программу подготовки.
<u>Умения</u>	Отсутствие минимальных умений . Невозможност оценить наличие умений вследствие отказа обучающегося от ответа	При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения.  Имели место грубые ошибки.	Продemonстрированы основные умения. Решены типовые задачи с негрубыми ошибками. Выполнены все задания но не в полном объеме.	Продemonстрированы все основные умения. Решены все основные задачи с негрубыми ошибками. Выполнены все задания, в полном объеме, но некоторые с недочетами.	Продemonстрированы все основные умения. Решены все основные задачи . Выполнены все задания, в полном объеме, но некоторые с недочетами.	Продemonстрированы все основные умения, решены все основные задачи с отдельными несущественным недочетами, выполнены все задания в полном объеме.	Продemonстрированы все основные умения, . Решены все основные задачи. Выполнены все задания, в полном объеме без недочетов
<u>Навыки</u>	Отсутствие владения материалом. Невозможност оценить наличие навыков вследствие отказа обучающегося от ответа	При решении стандартных задач не продемонстрированы базовые навыки.  Имели место грубые ошибки.	Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторыми недочетами	Продemonстрированы базовые навыки  при решении стандартных задач с некоторыми недочетами	Продemonстрированы базовые навыки  при решении стандартных задач без ошибок и недочетов.	Продemonстрированы навыки  при решении нестандартных задач без ошибок и недочетов.	Продemonстрирован творческий подход к решению нестандартных задач

### Шкала оценки при промежуточной аттестации

Оценка		Уровень подготовки
зачтено	<b>превосходно</b>	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «превосходно», продемонстрированы знания, умения, владения по соответствующим компетенциям на уровне, выше предусмотренного программой
	<b>отлично</b>	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «отлично», при этом хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «отлично»
	<b>очень хорошо</b>	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «очень хорошо», при этом хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «очень хорошо»

	<b>хорошо</b>	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «хорошо», при этом хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «хорошо»
	<b>удовлетворительно</b>	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «удовлетворительно», при этом хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «удовлетворительно»
<b>не зачтено</b>	<b>неудовлетворительно</b>	Хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «неудовлетворительно», ни одна из компетенций не сформирована на уровне «плохо»
	<b>плохо</b>	Хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «плохо»

## 5.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки результатов обучения.

### 5.2.1 Контрольные вопросы

Вопрос	Код компетенции (согласно РПД)
Понятие международной стратегии. Мотивы разработки международной стратегии	ПК-3
Этапы стратегии развития международной деятельности компании	ПК-1
Факторы, мотивирующие компании к выходу на внешние рынки	ПК-3
Критерии выбора рынка при разработке международной стратегии	ПК-3
Подходы к анализу факторов деловой среды при разработке международной стратегии	ПК-3
Этапы выбора внешнего рынка	ПК-3
Инструментарий, используемый при разработке стратегии развития международного бизнеса (вопросы по каждому инструментарию)	ПК-3
Стратегии форм выхода компаний на внешние рынки. Стратегии прямых инвестиций при осуществлении деятельности на внешнем рынке	ПК-1
Стратегии освоения внешних рынков (вопросы по каждой классификационной группе)	ПК-1
Преимущества и недостатки стратегий освоения внешних рынков (по каждой классификационной группе)	ПК-1
Инновационные стратегии международных стратегий	ПК-1
Уровни разработки международной стратегии	ПК-1
Контроль разработки международной стратегии	ПК-1
Критерии эффективности международной стратегии	ПК-1



### **5.2.2. Типовые тестовые задания для оценки сформированности компетенций:**

#### **- ПК-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

#### **- ПК-3**

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

#### **Критерии оценки тестов**

Тестирование проводится с использованием компьютерных технологий и устройств либо без такового. В процессе проведения тестирования преподаватель внимательно следит за тем, чтобы студенты выполняли задания самостоятельно.

- «превосходно» - 96-100% правильных ответов;
- «отлично» – 86-95% правильных ответов;
- «очень хорошо» - 81-85% правильных ответов;
- «хорошо» – 66-80% правильных ответов;
- «удовлетворительно» – 56-65% правильных ответов.
- «неудовлетворительно» - 46-55% правильных ответов;
- «плохо» - 45% и меньше правильных ответов.

### **5.2.3. Типовые практические задания для оценки сформированности компетенций:**

#### **- ПК-1 и ПК-3**

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 поставками

**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.

### - ПК-3

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 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)

### **Критерии оценки выполненных практических заданий**

Решение практических заданий студентом включает: изучение условий задачи (описанной ситуации) и ответы на поставленные в задании вопросы.

Перед ответом на поставленные в задании вопросы студенту необходимо внимательно ознакомиться с условиями задачи, выявив значимые для нахождения решения обстоятельства.

<b>Оценка</b>	<b>Уровень подготовки</b>
Превосходно	Задание выполнено в полном объеме (все поставленные задачи решены), ответ логичен и обоснован, студент отвечает четко и последовательно, показывает глубокое знание основного и дополнительного материала.
Отлично	Задание выполнено в полном объеме (все поставленные задачи решены), ответ логичен и обоснован, студент отвечает четко и последовательно, показывает глубокое знание основного материала
Очень хорошо	Задание выполнено в полном объеме (все поставленные задачи решены), ответ логичен и обоснован, студент отвечает четко и последовательно, показывает глубокое знание материала, допущено не более 2 неточностей не принципиального характера
Хорошо	Задание выполнено в полном объеме (все поставленные задачи решены), ответ логичен и обоснован, допущены неточности не принципиального характера, но студент

	показывает систему знаний по теме своими ответами на поставленные вопросы
Удовлетворительно	Задание выполнено не в полном объеме (решено более 50% поставленных задач), но студент допускает ошибки, нарушена последовательность ответа, но в целом раскрывает содержание основного материала
Неудовлетворительно	Задание выполнено не в полном объеме (решено менее 50% поставленных задач), студент дает неверную информацию при ответе на поставленные задачи, допускает грубые ошибки при толковании материала, демонстрирует незнание основных терминов и понятий.
Плохо	Задание не выполнено, студент демонстрирует полное незнание материала

#### 5.2.4. Типовые кейс-задачи для оценки сформированности компетенций: - ПК-1 и ПК-3

##### Кейс-задача 1

##### «Экспорт-квест – выйти в онлайн»

На основе видео материала, ответьте на вопросы:

1. Каким этапам необходимо следовать при выборе стратегии онлайн – экспорта? (ПК-1)
2. В чем могут состоять сложности каждого из этапов онлайн-экспорта? Какой этап является наиболее сложным и почему? (ПК-3)
3. Какие возможности предоставляются на каждом из этапов? В чем их преимущества и недостатки? (ПК-3)
4. Какие факторы необходимо проанализировать при разработке стратегии онлайн-экспорта? (ПК-3)
5. Выделите успешные стратегии реализации продукции за рубеж онлайн. (ПК-1)
6. Каковы текущие тенденции экспортной стратегии в связи с возможностью экспортировать онлайн? (ПК-1)

Сформулируйте общий краткий вывод относительно стратегии онлайн-экспорта. В чем состоят ключевые преимущества и сложности стратегии экспорта онлайн? (ПК-1)

##### Кейс-задача 2

##### Вопросы (ПК-1, ПК-3):

1. В чем состояла ключевая ошибка компании при начале освоения внешнего рынка? Какие стратегические инициативы предпринимались с целью решения проблемы?
2. В чем состояла прорывная стратегия компании на внешнем рынке? В чем ее основное преимущество?

##### «КАРТА МИРА ЗАВОЕВЫВАЕТ МИР»

Когда первый бизнес Артема Ружейникова отчаянно тонул с миллионными долгами, его небольшая команда решила хоть что-то выжать из имеющегося оборудования — фигурного лазера с ЧПУ, подзаработать на производстве декоративной и сувенирной продукции к новогодним праздникам. Мало кто ожидал, что ключница «счастливая семья» из фанеры станет хитом продаж, умиление покупателей выльется в название бренда «МиМи», а потом родится идея вырезать из древесины карту мира, которая сегодня продается более чем в трех десятках стран. Компания получает на экспорте до 75% оборота, а продажи растут на 200% в год. Свой товар «МиМи» продает

через онлайн-магазин, сеть дистрибуторов и совместное предприятие с партнерами в Голландии, была экспансия на рынки Европы и США.

В 2012 году Артем Ружейников предложил рынку Самары революционный продукт — кожаные гетры, которые можно надеть на любые туфли и превратить их в изящные полусапожки или сапоги. Модницы были впечатлены возможностью разнообразить свой обувной ряд оригинальными моделями под брендом Urpergy, а вот массовый покупатель идею не оценил: зачем тратиться на гетры, если за те же деньги можно купить две пары туфель? Но Артем верил в свой проект и несколько лет упорно пробивал дорогу на большой рынок: привлек инвесторов, ездил на международные выставки, выставлял товар в модных магазинах столицы и даже отшил партию гетр для китайских заказчиков. Увы, рынок его усилий не оценил, и компания верно шла на дно.

Ключница в виде домика, с брелоками в форме мужского и женского силуэтов оказалась в числе восемнадцати других изделий из кожи, древесины и оргстекла, предложенных компанией рынку. Стоила она 690 рублей, и покупатели сочли ее милым недорогим подарком для себя, родственников, друзей. За две недели продаж ключница принесла около 100 тыс. рублей дохода.

И только тогда Артем Ружейников стал понимать, что запускать массовое производство товара можно лишь в том случае, если на него есть спрос. Он осознал все маркетинговые ошибки с гетрами Urpergy, а на примере ключницы «МиМи» увидел, что такая простенькая вещица способна «открывать двери магазинов». Но если ее хорошо берут в России, то почему не будут брать за границей? Этот ход мыслей привел к рассылке более тысячи писем потенциальным клиентам по всему миру. В числе первых откликнулась компания из Голландии и сделала тестовый заказ в 250 штук. Так сувенир из Самары начал свой путь по европейским странам, принося скромный, но стабильный доход. А вслед за ним родилась идея еще одного продукта, который превзошел ключницу по всем параметрам — спросу, цене, объемам продаж.

Самые крутые идеи лежат на поверхности, у всех на виду, — но не всем хватает смелости взять и воплотить их в жизнь. Виниловый стикер в виде декоративной карты мира Артем Ружейников получил в подарок от партнеров, решил повесить его дома на стене. Но у стикера оказалась масса недостатков: он плохо клеился на обои, топорщился и грозил развалиться. А что, если вырезать карту мира из дерева? А что, если на континенты нанести страны и разрезать по границам — для удобства транспортировки и превращения карты в некую игру-пазл? Все эти вопросы и практические эксперименты привели к созданию нового продукта, который назвали WorldMapTruePuzzle. Это уже был не дешевый стикер, а стильная декорация для дома и офиса, новый тип пазла. Карта вышла на рынок с высокими продажами и огромным интересом к ней. Ее было увлекательно собирать и престижно дарить, поэтому некоторые компании, занимающиеся международным бизнесом, заказывали по несколько сотен штук — для партнеров и сотрудников.

«Мы разработали уникальную систему крепления, которая при довольно невысокой стоимости производства очень удобна для пользователя: можно высокодетализированные элементы идеально располагать относительно друг друга, — поясняет Ружейников. — То есть нашу карту практически невозможно наклеить криво. Карта собирается как конструктор, при этом мы ряд задач переложили на покупателя, предложив ему самостоятельно собирать континенты из стран. Для клиентов это стало увлекательной игрой, а для нас — решением вопроса сохранности при транспортировке». В компании не раз вспоминали пионеров процесса упрощения продукта — компанию Ikea, которая в свое время придумала убрать ножки от стола и прикладывать их отдельно, что позволило удешевить логистику в четыре раза, а брак во время доставки свести к минимуму. В «МиМи» пошли по этому же пути и свели показатель брака при транспортировке до 0,1%.

Производителя воспитывает рынок и клиенты — эту прописную истину в компании почувствовали тогда, когда на них вдруг посыпались вопросы: почему у них карта только черного цвета, почему она твердая и не получается втыкать булавки, чтобы отмечать места путешествий? В результате у «МиМи» появилась еще одна модификация товара, который получил название WorldMapTruePuzzleBase. Они не стали делать разноцветные карты, чтобы не забивать склад непроданными остатками, поступили проще: выпустили неокрашенную карту и приложили к ней инструкцию по окраске, а заодно сделали метки-отверстия под булавку на месте столиц. Прокатилась вторая волна интереса к продукту, который, ко всему прочему, стал дешевле за счет того, что из процесса изготовления убрали этап покраски.

Но и это был еще не конец воспитательного клиентского спроса. Если одним нравятся игры и головоломки, то у других возиться с пазлами нет никакого желания, о чем и было заявлено «МиМи» и сделали третий вариант карты — WorldMapWallDecoration, уже без элементов, необходимых для сборки пазла, но с вниманием к простоте и удобству приклеивания. Наверное, в тот момент в

компания не понимали до конца, насколько это прорывной маркетинговый шаг. Ведь если карты-пазлы продавались на рынке оригинальных товаров, в сувенирных и книжных магазинах, то карта-декор могла продаваться в любом магазине товаров для дома, а это гораздо более емкий и перспективный рынок. К тому же благодаря оптимизации она стала еще дешевле, а это прямой путь к массовому спросу. «У нас лучшее соотношение цены и качества — это главное конкурентное преимущество на мировом рынке. Люди рациональны в любой стране и выбирают товар, руководствуясь здравым смыслом. К тому же у нас широкая линейка товара, есть из чего выбрать, а для людей с повышенными запросами есть люкс-карты с отделкой из ценных пород дерева, карты из зеркала», — рассказывает Ружейников.

Тем, кто собирается выходить на экспортный рынок, Артем Ружейников может дать несколько советов на основе своего опыта. Во-первых, надо быть уверенным в своем продукте, понимать, что он реально интересен людям, а значит, его одинаково хорошо будут покупать и в России и за рубежом. Во-вторых, никогда не останавливать поиск внешних контрагентов. В-третьих, не слишком идти на поводу у зарубежных компаний, которые просят эксклюзив на данную сбытовую территорию, а если давать, то на ограниченный период времени, чтобы посмотреть на объем продаж. Важно иметь хороших таможенных брокеров; выбирать на экспорт товар, который уже в топе на мировом рынке, но в России его можно сделать значительно дешевле; помнить о том, что в конечную цену товара войдут приличные суммы — логистическая составляющая, маржа дистрибутора, оптовика и ритейлера плюс налог VAT — аналог НДС. Но если со всем этим справиться, то можно не бояться потрясений на внутреннем рынке и спокойно развивать свой бизнес. Карты MiMi продаются сейчас в 31 стране

### Кейс-задача 3

#### - ПК-1

Какие аспекты корпоративной стратегии подверглись изменению в описанной ситуации? Определите охват корпоративной стратегии и саму стратегию.

*В октябре 2011 года руководство крупнейшего производителя компьютеров Hewlett-Packard объявило о решении выйти из бизнеса по производству персональных компьютеров и сконцентрироваться на разработке программного обеспечения и компьютерных услугах. В октябре того же года отказалась от продажи этого бизнеса. Глава корпорации, инициировавший предложение о продаже бизнеса по производству ПК, вынужден был уйти в отставку.<sup>1</sup>*

В рамках курса предполагается информационная база для анализа и по другим компаниям, представляющим актуальность для рассмотрения.

#### Критерии оценки выполненных кейс-заданий

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

<sup>1</sup> Медведев А.Г. Международный менеджмент: стратегические решения в многонациональных компаниях: Учебник / А.Г. Медведев. – СПб.: Издательство Санкт-Петербургского государственного университета, 2014. – 496 с.

	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.

### 5.2.5. Проектная работа

#### - ПК-1 и ПК-3

#### *Проект планирования развития компании на международном рынке*

Составляющие проектной работы:

1. Общая характеристика компании, включая краткое описание ее международной деятельности и типа отрасли, в которой компания осуществляет свою деятельность (глобальная/мультилокальная). Определение степени интернационализации деятельности компаний. Выявление мотивов, в большей степени действующих для компании при выходе на новые рынки (мотивы втягивающего/выталкивающего характера). ПК-3  
Определение совокупности проблем, которые можно решить посредством выхода на новые рынки. Анализ проблем компании, которые препятствовали бы выходу на внешний рынок. ПК-3
2. Анализ реализуемых компанией внешних и внутренних стратегий при осуществлении международной деятельности. ПК-1
3. Сравнительный анализ двух стран по выходу на данный отраслевой рынок (на базе различного инструментария оценки внешней среды). ПК-3
4. Сравнительный анализ двух стран по выходу на данный отраслевой рынок с учетом внутреннего потенциала фирмы (на базе различного инструментария). ПК-3
5. Сценарное моделирование развития деятельности за рубежом (по выбранному в предыдущих пунктах целевому рынку). ПК 3 и ПК-1

Итоговый вывод по стратегии развития деятельности на рынке целевой страны (ПК-1).

## 6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

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.
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 «Znaniум») <https://znanium.com/catalog/document?id=373785>

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 Znanium») <https://znanium.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. <https://www.gks.ru>
2. <http://powerbranding.ru/shablony/>
3. <https://www.hofstede-insights.com/>
4. <http://www.rbc.ru/> РосБизнесКонсалтинг
5. <http://expert.ru/> Эксперт on-line
6. Операционная система Microsoft Windows
7. Прикладное программное обеспечение Microsoft Office
8. Справочно-правовая система «КонсультантПлюс»

### **7. Материально-техническое обеспечение дисциплины**

Помещения представляют собой учебные аудитории для проведения учебных занятий, предусмотренных программой, оснащенные оборудованием и техническими средствами обучения: компьютером, проектором или ЖК-телевизором, акустической системой и микрофоном (при необходимости), а также доской.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечены доступом в электронную информационно-образовательную среду.

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

Авторы:

Зав. кафедрой «МЭиТД»,  
д.э.н., профессор

М.Л. Горбунова

К.э.н., доцент кафедры «МЭиТД»

Ю.В.Приказчикова

К.э.н., доцент кафедры «МЭиТД»

О.Н. Фролова

Заведующий кафедрой «МЭиТД»,  
д.э.н., профессор

М.Л. Горбунова

Программа одобрена на заседании методической комиссии Института экономики и предпринимательства ННГУ им.Н.И.Лобачевского от 14.11.2022 года, протокол № 6.