

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ**
Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет
им. Н.И. Лобачевского

СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА: ДЕЛОВЫЕ ИГРЫ И ПРОЕКТЫ

Учебно-методическое пособие

Рекомендовано методической комиссией Института экономики и предпринимательства для студентов ННГУ им. Н.И. Лобачевского, обучающихся по направлению 38.03.01 Экономика (направленность программы «Экономика, международный бизнес и предпринимательство»)

Нижегород
2020

УДК 339.9
ББК 65.298
С 83

С83 Стратегии развития международного бизнеса: деловые игры и проекты. Авторы: Горбунова М.Л., Приказчикова Ю.В., Фролова О.Н., Маслова Т.Е. – Нижний Новгород: Нижегородский госуниверситет, 2020. – 38 с.

Рецензенты: к.э.н., доцент **Захарова Ю.В.**
к.э.н., доцент **Шмелева Н.В.**

Учебно-методическое пособие содержит практические аспекты дисциплины «Стратегии развития международного бизнеса», реализуемые в форме деловых игр и проектов, и предназначено для студентов Института экономики и предпринимательства, обучающихся по направлению 38.03.01 Экономика (направленность программы «Экономика, международный бизнес и предпринимательство»).

Ответственный за выпуск:
председатель методической комиссии ИЭП ННГУ,
к.э.н., доц. С.В. Едемская

УДК 339.5
ББК 65.5
С 83

© Нижегородский государственный
университет им. Н.И. Лобачевского, 2020

СОДЕРЖАНИЕ

I. Введение.....	4
II. Теоретические аспекты деловых игр и проектов.....	5
III. Деловые игры и проекты по разделам дисциплины «Стратегии развития международного бизнеса».....	10
Раздел 1. Понятие международной стратегии. Мотивы разработки международной стратегии развития бизнеса	10
Раздел 2. Современная международная среда ведения бизнеса	15
Раздел 3. Разработка и реализация международной стратегии	24
IV. Итоговая проектная работа.....	35
V. Список литературы	36
VI. Сведения об авторах учебно-методического пособия.....	37

I. ВВЕДЕНИЕ

Целью данного учебно-методического пособия является формирование у студентов навыков разработки стратегий при осуществлении деятельности на внешних рынках.

После освоения предлагаемого материала предполагается:

Знание содержания международного стратегического планирования на предприятии и методические подходы реализации международного стратегического планирования на предприятии.

Умение оценивать стратегические альтернативы в отношении выбора товарно-географических рынков, типа конкурентного преимущества и формы организации выхода на внешние рынки; проводить качественные и количественные исследования внешней среды международного бизнеса.

Владение навыками обоснования стратегии интернационализации предприятия в целом и на отдельных национальных рынках; обоснования выбора товарно-географических рынков для зарубежного присутствия на основе интерпретации результатов качественных и количественных исследований внешней среды международного бизнеса.

II. Теоретические аспекты деловых игр и проектов

1. Деловые игры

Деловая игра является одной из наиболее эффективных форм обучения в виду возможности углубленного анализа ситуации и практической реализации альтернативных вариантов решений той или иной задачи.

Деловая игра, моделирующая бизнес-процессы, появилась в XX веке. Автором первой деловой игры является Мария Мироновна Бирштейн. Работая в 30-х годах в научно-исследовательском секторе Ленинградского инженерно-экономического института, она предложила идею обучения руководящего персонала, используя методику подготовки военных руководителей в процессе военных игр. В 1932 г. была проведена игра, анализ результатов которой показал, что опыт, приобретенный участниками игры в условных ситуациях, можно с успехом применять на реальном объекте. В этот период было разработано около 40 игр с различной тематикой. В 1938 г. деловые игры в СССР постигла участь целого ряда областей науки, таких как генетика, селекция, кибернетика. Почти на 20 лет деловые игры остановились в своем развитии.

В 50-х годах XX столетия деловые игры появились в США. Родоначальником стала американская ассоциация менеджмента. Тема первой американской игры – развитие крупной производственной компании в течение 4-5 лет. Игра сразу же получила широкое признание, а уже через 10 лет этот метод обучения применялся почти во всех школах бизнеса.

Задачи, которые может решать деловая игра:

- производственная (прагматическая);
- учебная;
- учебно-производственная.

Производственные игры – типы деловых игр, которые помогают решать реальные проблемы, сложившиеся в деятельности предприятия за счет особой организации игропроцесса. Продуктом выступает «проект» снятия проблемы в практической деятельности. Этот тип деловой игры недостаточно подходит к решению задачи обучения и повышения квалификации кадров.

К учебным играм относится тип деловой игры, направленный на развитие, в первую очередь, производственно-значимых качеств участников игропроцесса. Продуктом являются новые умения и навыки участников деловой игры, которые необходимы им для успешной трудовой деятельности. Учебные задачи более эффективно решаются в:

- имитационных играх, где воспроизводится модель производственной ситуации;
- организационно-деятельностных играх, где моделируется деятельность кооперативной системы;
- организационно-коммуникативных играх, где моделируется коммуникация взаимодействия;

- организационно-мыслительных играх, где моделируется совместное принятие решений.

Более сложный вариант деловой игры – учебно-производственная (учебно-прагматическая). У данного типа игры две цели одновременно: принятие решения по снятию актуальной (для фирмы) проблемы и учебный эффект (для участников).

Подготовка и проведение деловой игры осуществляется в несколько этапов:

1. Подготовительный этап

Включает в себя разработку концепции игры, целей, которые должны быть достигнуты, составляется структура и регламент игры.

2. Предигровой этап

Включает в себя формирование игровых групп. В каждой группе имеется представитель из руководства игрой. Его роль состоит в создании доброжелательного морально-психологического климата в группе, контроль ее деятельности, при необходимости коррекция, а также информирование коллег по проведению игры о состоянии группы и решения проблемы для координации проведения игры.

3. Игровой этап

Включает в себя реализацию игры. Этот этап делится на ряд последовательных фаз. На первой фазе излагается концепция и цели проводимой игры, ее структура и регламент. На второй фазе начинается вхождение участников в игру. На следующей фазе происходит работа в группах, достигаются промежуточные и окончательные цели проводимой игры. Для анализа игры могут привлекаться эксперты (жюри), не участвующие в ходе игры.

4. Обобщение полученных результатов, разработка основных итоговых документов, содержащих структурное рассмотрение проблемы и предложения по ее решению.

5. Обсуждение итогов игры.

Для организации и проведения деловой игры необходимо следующее:

- подготовка руководства игры и группы обеспечения;
- подготовка методического и технического обеспечения;
- адаптация деловой игры к соответствующему контингенту участников и условиям ее проведения;
- проведение необходимых расчетов для оценки последствий различных вариантов решений, формирование оптимального или рационального решения для каждого фрагмента игры;
- предварительное формирование состава игровых групп;
- подготовка будущих участников игры, оценка уровня их готовности к игре.

Эффективность деловой игры в сравнении с традиционными методами обучения определяется экономией времени. За сравнительно небольшой отрезок времени у участников игры вырабатываются навыки и качества, которые не могут отрабатываться иными методами обучения. Эффективность

обучения – в заинтересованном отношении участников к учебной деловой игре, что способствует более интенсивному усвоению и запоминанию необходимой учебной информации, связанной с профессиональной подготовкой специалистов. Также деловая игра позволяет проводить контроль знаний участников игровых групп непосредственно в процессе игры, что позволяет сократить время на проведение специального текущего контроля знаний.

Оценивая результат деятельности участников в процессе деловой игры можно получить достаточно полную картину профессиональных и личностных качеств участников, их готовность к руководящей деятельности, к решению практических задач, встающих в настоящее время на предприятиях [1].

2. Проекты

Проектный подход основывается на понятии «проект», которое занимает центральное место в категориальном аппарате управления проектами, его рассматривают как общую характеристику сути управления проектами. Понятие «проект» непрерывно развивается и на него оказывает влияние тенденции в развитии теории и практики управления. Анализ понятия «проект» представлен в Таблице 1.

Таблица 1 – Трактовки понятия «проект»

№	Понятие	Основные термины	Источник
1	Уникальная деятельность, имеющая начало и конец во времени, направленная на достижение заранее определенного результата, создание определенного, уникального продукта или услуги, при заданных ограничениях по ресурсам и срокам, а также требованиям к качеству и допустимому уровню риска	Уникальная деятельность в создании нового, заданные ограничения по времени, ресурсам, качеству	Большой экономический словарь
2	Временное предприятие, направленное на создание уникального продукта, услуги или результата	Временное предприятие для создания уникального, нового	Руководство РМВОК РМІ, США
3	Предприятие, которое в значительной степени характеризуются неповторимостью условий в их совокупности	Предприятие с неповторимостью условий	DIN, Германия
4	Некоторая задача, имеющая	Задача с	И.И. Мазур,

	исходные данные и требуемые результаты и цели, обуславливающие способ ее решения	исходными данными, целями, требуемыми результатами	В.Д. Шапиро
5	Некоторое предприятие с установленными целями, достижение которых определяет завершение проекта	Предприятие с установленными целями	Ю.И. Попов
6	Комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленный на создание уникального продукта или услуги в условиях временных и ресурсных ограничений	Взаимосвязанные мероприятия для создания уникального в условиях ограничений	ГОСТ Р 54869-2011

Проектное управление/управление проектами как самостоятельное направление стало развиваться в 30-х гг. двадцатого столетия, его связывают с разработкой новых методов координации инжиниринга крупных проектов в США.

Можно выделить основные тенденции развития проектного управления в экономических системах:

- тенденция децентрализации – связана с необходимостью увеличения скорости реакции структур организации на изменения внешней среды;
- тенденция интеграции – связана с комбинаторикой инноваций;
- тенденция экономизации управления – связана со снижением дотационности инновационного развития экономических систем.

Данные Международной ассоциации управления проектами подтверждают, что использование современных методов и инструментов проектного управления позволяет экономить до 20-30% времени и 15-20% средств, которые затрачиваются для осуществления проектов [2]. Это дает возможность оптимально использовать ограниченные ресурсы для достижения целей. Проектное управление применялось и применяется крупными международными корпорациями.

В России в настоящее время трактовка понятия «проектное управление» не получило юридического закрепления, вместо него используется понятие «управление проектами», которое приводится в Постановлении Правительства РФ от 01.03.2008 №134 (ред. от 23.12.2016) «Об утверждении Правил формирования и использования бюджетных ассигнований Инвестиционного фонда РФ». Из Постановления следует, что управление проектами – это управление созданием и (или) развитием объектов капитального строительства транспортной, энергетической и инженерной инфраструктуры, имеющих региональное или межрегиональное значение.

Проектное управление/управление проектами является частью проектного подхода. Зарубежный и отечественный опыт применения

проектного подхода способствует четкости в определении целей и пути их достижения, оптимизации всех ресурсов и своевременное выявление рисков, детальному контролю процессов при реализации проектов.

III. ДЕЛОВЫЕ ИГРЫ И ПРОЕКТЫ ПО РАЗДЕЛАМ ДИСЦИПЛИНЫ «СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА»

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

Деловая игра 1 «Оценка осуществления деятельности в стране базирования»

Инструкция проведения игры

Представим, что нескольким командам руководитель корпорации дал одинаковое задание с целью последующего выбора наилучшего решения в плане разработки стратегии деятельности. Коллективы должны представить презентацию своих идей по заданию.

Студенты делятся на несколько групп по 4-6 человек.

1 этап: Студентам раздается материал для прочтения. На данном этапе студенты могут спрашивать ведущего по спорным для себя вопросам по тексту, терминам и т.п. Необходимо четко прояснить информацию, изложенную в статье, чтобы не возникало подобных вопросов на следующих этапах (10 минут).

2 этап: Определение проблемы/проблем. Формулировка вопросов по выделенным проблемам (например, выявлена проблема, связанная с отсутствием спроса на продукцию. Вопросом будет: Почему наблюдается отсутствие спроса?). На этом этапе необходимо выявить ядро проблемы или проблем, найти причинно-следственные связи проблем (т.е. решить, все ли проблемы независимы друг от друга или есть проблема и от нее, как следствие, возникает ряд последующих проблем). Рассредоточение проблем по степени значимости (20 минут).

3 этап: Ответы на вопросы, сформулированные на предыдущем этапе (15 минут).

4 этап: Совместная дискуссия по полученным результатам относительно проблем (15 минут).

Ответы должны быть по:

- проблемам/проблеме (сформулированными в форме вопросов)
- ключевой проблеме, причинно-следственным связям выделенных проблем
- объяснению причин названных проблем

Информационная база деловой игры

Деятельность компании, функционирующей на рынке мороженого

Компания специализируется на производстве мороженого. В продуктовом портфеле компании мороженое трех видов (с шоколадом в рожке, с малиновым ароматом в вафельном стаканчике, ванильное мороженое на палочке). Компания осуществляет деятельность в стране базирования и планирует выйти на внешний рынок. Производственные мощности компании

удовлетворяют современным требованиям, максимальная мощность загрузки 75%.

Потребители в стране базирования очень консервативны в своем выборе и предпочитают сливочное, фисташковое и шоколадное мороженое, а также клубничные, персиковые и вишневые ароматы. Преимущественным спросом пользуется мороженое в небольших упаковках (эскимо и в вафельных стаканчиках), 40% потребления составляет мороженое в больших семейных упаковках.

Рынок мороженого в стране базирования (европейская страна) очень чувствителен к изменениям погоды (более чувствителен, чем в других европейских странах). В холодный период времени жители предпочитают альтернативу мороженому: вафли, печенье, горячий чай и кофе.

Продажи мороженого компания осуществляет преимущественно в розничных сетях, продуктовых магазинах. Важным является понимание следующей тенденции на рынке мороженого в отношении его потребления: «тип поведения потребителей в отношении мороженого можно охарактеризовать как противоречивый, одни и те же люди могут играть несколько ролей при покупке мороженого».

Последние несколько лет были трудными для компании вследствие растущего интереса к рынку европейских и американских компаний. Узнавание бренда низкое.

В стране присутствует большое количество участников, но не все производят мороженое в течение всего года (Таблица 2), компания не входит в число ключевых участников рынка.

Таблица 2 – Основные участники на рынке мороженого в стране базирования и их доля по объему продаж и величине выручки

Компания	Доля рынка по объему продаж	Доля рынка по величине выручки
1	18%	20%
2	15%	15%
3	9%	10%
4	6%	8%
5	7%	6%
6	5%	8%
Другие участники	40%	33%

В настоящее время рынок находится в состоянии стагнации, рост составляет около 1% в год.

В Таблице 3 представлены данные по проценту повторных покупок по продукции компании.

Таблица 3 – Процент повторных покупок

Мороженое	2015	2016	2017	2018
Мороженое с малиновым вкусом	10%	12%	14%	11%
Шоколадное мороженое	30%	32%	31%	30%

Ванильное мороженое	16%	17%	18%	17%
---------------------	-----	-----	-----	-----

С целью оценки конкурентоспособности продуктового портфеля компании по сравнению с конкурентами был проведен анализ с использованием следующего инструментария:

- BCG – матрица
- McKinsey – матрица
- VRIO – модель
- SNW – модель

Результаты анализа:

1. Предлагаемый компанией ассортимент относится к категории «собаки» или «трудные дети» (по матрице BCG [3, С. 53 – 71]).
2. Деятельность компании не является эффективной и конкурентоспособной.
3. Слабые факторы преобладают над совокупностью сильных и нейтральных сторон деятельности компании.

Кроме этого, маркетологами был проведен анализ потенциальных точек сбыта продукции, который позволил сделать вывод о том, что в небольших магазинах и в сезонных торговых точках наблюдаются большой объем продаж, но это не полный обзор возможностей сбыта для мороженого.

Деловая игра 2 «Стратегия успешного функционирования на рынке в будущем»

Инструкция проведения игры

Студенты продолжают работать в ранее сформированных группах (в рамках Деловой игры 1).

По информационной базе Деловой игры 1 в группах разрабатываются рекомендации руководству компании. Формулируются вопросы по выявленным ранее проблемам, на которые необходимо ответить (ответы будут являться рекомендациями). Т.е. на какие вопросы руководство компании должно ответить, чтобы изменить ситуацию в лучшую сторону и разработать соответствующую стратегию? *(30 минут)*

Например, одна из проблем — неадаптированный под потребителей ассортимент продукции (неэффективная продуктовая политика).

Вопрос для разработки рекомендации: Что производить?

Исходя из имеющейся информации необходимо дать рекомендацию.

Деловая игра 3 «Мотивы разработки международной стратегии. Выбор внешнего рынка для ведения бизнеса»

Инструкция проведения игры

Студенты продолжают работать в ранее сформированных группах.

1. На основе информационной базы в рамках Деловой игры 1 и 2 студенты делают вывод о мотивах разработки международной стратегии. Т.е. необходимо решить мотивы какого характера действуют и/или преобладают: факторы-мотивы втягивания или выталкивания. Если компания примет

решение выйти на внешний рынок, какая это будет стратегическая форма при сложившейся ситуации?

2. Используя информацию по глобальному потреблению мороженого и статистике экспортно-импортных операций, студентам необходимо предложить страны для экспорта этой продукции. В какие страны точно не следует выходить компании?

2. Разрабатывается система факторов, которые могут оказывать влияние на оценку привлекательности данного рынка (т.е. по каким факторам необходимо получить информацию, чтобы принять решение относительно целесообразности выхода на внешний рынок).

4. Проводится ранжирование выделенных факторов по степени их значимости для проведения анализа компанией.

Помимо предлагаемой информационной базы необходимо использовать дополнительные материалы по современным мировым тенденциям, происходящим на данном рынке.

Информационная база деловой игры

Потребление мороженого в разных странах

Среднегодовое потребление мороженого в США – 26 литров на душу населения, в Новой Зеландии – 23 литра, в Австралии – 18 литров, четвертое и пятое место в потреблении мороженого занимает Дания и Бельгия соответственно. Среднегодовое потребление мороженого в России как и в Китае – около 4 литров в год.

В тоже время китайский рынок мороженого в деньгах обогнал рынок США за счет многолюдности этой страны. Лидерами по наименьшему потреблению мороженого являются Индия и Индонезия, где ежегодно потребляется около 0,1 литра в расчете на 1 жителя, далее следует Пакистан – 0,2 литра на душу населения.

Мороженое, как экспортный товар, соединяет в себе много достоинств:

- продукт с высокой добавленной стоимостью: продукция переработки молока с использованием самых последних достижений в области технологий и пищевых ингредиентов;

- отличный товар для летнего сезона; - широкая линейка (от премиальных эко и био продуктов до эконом-сегмента), товар относится к категории широкой дифференциации (предназначен для широкого круга потребителей); - удобство хранения и доставки при соблюдении температурного режима [3].

Специфическая особенность рынка мороженого – концентрация в странах ЕС, которые являются ведущими мировыми экспортёрами и импортёрами (Таблица 4).

Таблица 4 – Ведущие мировые экспортёры мороженого

Страны-экспортёры мороженого	Экспорт, млн \$
Франция	487
Германия	445

Бельгия	404
Италия	258
Голландия	287
США	211
Великобритания	138
Испания	140
Иран	121
Венгрия	126

Источник: составлено на базе [3]

В Таблице 5 представлены ведущие мировые импортеры мороженого.

Таблица 5 – Ведущие мировые импортеры мороженого

Страны-импортеры мороженого	Импорт, млн \$
Германия	366
Великобритания	332
Франция	228
Голландия	206
Испания	197
Бельгия	175
Ирак	146
Италия	123
Саудовская Аравия	98
Португалия	91

Источник: составлено на базе [4]

Германия, Франция и другие страны Европы не только экспортируют, но и импортируют значительные объемы мороженого. Кроме стран Европы, заметными участниками на рынке являются Ирак, главным поставщиком для которого стал Китай, а также арабские страны.

При этом Китай сам закупает значительные объемы мороженого у мирового отраслевого лидера – Франции (5 место во французском экспорте мороженого, первые четыре принадлежат странам Европы).

Следует учитывать, что мировой и российский рынки мороженого, в основном, контролируются крупнейшими транснациональными компаниями, разделяющими сферы влияния различных национальных заводов и не допускающих внутренней конкуренции между подразделениями.

Раздел 2. Современная международная среда ведения бизнеса

Проектная работа 1 «Критерии выбора рынка с целью разработки международной стратегии»

Студенты делятся на группы по 2 человека и разрабатывают совокупность критериев выбора внешнего рынка для разработки международной стратегии, т.е. необходимо выработать критерии, на основе которых будет приниматься решение относительно выбора внешнего рынка. В ходе дискуссии предполагается обоснование выделенных критериев и выбор основополагающих для последующей успешной разработки международной стратегии.

Выбор рынков осуществляется самостоятельно.

Примеры рынков: рынок гаджетов, рынок смартфонов, рынок медицинского оборудования, рынок нефтегазового оборудования и т.д.

Критерии разрабатываются на трех уровнях: глобальном, национальном и отраслевом.

Примеры критериев различных уровней:

Глобальный уровень: ускорение НТП

Национальный уровень: высокий уровень доходов населения

Отраслевой рынок: усиливающийся рост рынка

Информационная база проектной работы

Глобальный уровень критериев включает критерии, касающиеся ряда стран, а не конкретной страны.

Национальный уровень критериев отражает совокупность факторов, оказывающих влияние на подавляющее большинство отраслей в конкретной стране.

Отраслевой уровень критериев описывает факторы, оказывающие влияние на конкретную отрасль в рамках выбранной страны.

Проектная работа 2 «Характеристика современной международной среды ведения бизнеса в условиях развития Цифровой повестки Евразийского экономического союза (ЕАЭС)»

Общие положения проектной работы

Для выполнения проектной работы студенты делятся на несколько групп (в одной группе до 5 студентов) и выбирают государство-член ЕАЭС, по которому разрабатываются материалы к презентации и очному обсуждению.

Основными задачами проектной работы являются:

- более полное овладение практическими навыками в вопросах презентации современных направлений развития глобального фактора «Цифровизация» (в рамках цифровой повестки ЕАЭС в направлении цифровой прослеживаемости товаров (цифровой маркировки товаров));

- формирование коллективной мыслительной деятельности;
- развитие управленческих навыков в области конструктивных коммуникаций.

В ходе разработки проекта участники рассматривают:

- «Заявление о цифровой повестке ЕАЭС», подписанное главами государств-членов ЕАЭС 28 декабря 2016 г. и др. нормативные документы.
- Материалы обзоров «Цифровая повестка ЕАЭС», публикуемых на сайте Евразийской экономической комиссии по направлению «цифровая прослеживаемость».
- Информационные публикации о направлениях развития цифровой маркировки товаров государств-членов ЕАЭС.

Цели проектной работы:

- познакомить студентов с проявлением глобального фактора «цифровизация», в частности, основными направлениями и тенденциями в области формирования цифровой экономики государств-членов Евразийского экономического союза;
- представить информацию по процессу формирования единых и общих рынков в ЕАЭС;
- подготовить аргументированные материалы для обсуждения направлений развития цифровой прослеживаемости товаров в государствах-членах ЕАЭС.

Проектная работа начинается с предварительного анализа: нормативных документов, принятых для реализации «Цифровая повестка ЕАЭС»; материалов обзоров Евразийской экономической комиссии; информационных публикаций о развитии цифровой маркировке товаров государств-членов ЕАЭС.

На основе проанализированного материала разрабатываются наглядные материалы (в виде деловой презентации) по направлениям развития цифровой прослеживаемости товаров в государствах-членах ЕАЭС, делается вывод о влиянии фактора «Цифровизация» на развитие деятельности компаний.

Студенты презентуют направления развития цифровой прослеживаемости товаров в государствах-членах ЕАЭС, особенности развития цифровой маркировки товаров в каждом из государств-членов ЕАЭС. Презентуемая информация должна приобрести формат дискуссии.

Этапы проектной работы

Проект «Характеристика современной международной среды ведения бизнеса в условиях развития Цифровой повестки Евразийского экономического союза (ЕАЭС)» состоит из четырех этапов.

Первый этап предполагает ознакомление студентов с нормативными документами, которые приняты для реализации «Цифровая повестка ЕАЭС. В соответствии с выбранным государством-членом ЕАЭС каждая группа разрабатывает наглядные материалы (в виде деловой презентации).

Второй этап состоит из публичной презентации. Продолжительность выступления каждой группы не более 7-8 мин.

Третий этап предполагает обсуждение итогов проекта между участниками, особенностей развития цифровой маркировки товаров в каждом из государств-членов ЕАЭС.

Четвертый этап – подведение итогов на основе оценок на каждом из этапов каждого участника.

Информационная база проектной работы

«Заявление о цифровой повестке ЕАЭС», подписанное главами государств-членов ЕАЭС 28 декабря 2016 г

Евразийский экономический союз (ЕАЭС) – международная организация региональной экономической интеграции, учрежденная договором от 29 мая 2014 г.

Главы государств выразили убежденность в том, что реализация цифровой повестки ЕАЭС будет способствовать:

- достижению целей экономической интеграции государств-членов ЕАЭС, переходу экономик государств-членов к новому технологическому укладу с учетом их национальных интересов;
- улучшению качества оказания государственных услуг;
- формированию благоприятной среды для реализации инноваций;
- созданию условий для равного доступа на рынки государств-членов ЕАЭС, развития добросовестной конкуренции и предпринимательства в рамках функционирования цифровой экономики;
- созданию условий для повышения эффективности экономических процессов и повышению конкурентоспособности хозяйствующих субъектов на внутренних и глобальных рынках;
- повышению качества жизни граждан государств-членов, уровня вовлеченности граждан в использовании информационных технологий, защите прав и законных интересов потребителей, созданию высокотехнологичных рабочих мест». С полным текстом заявления студенты знакомятся в сети Интернет [5].

Соглашение о маркировке товаров в ЕАЭС [6]

Соглашение о маркировке товаров средствами идентификации в Евразийском экономическом союзе вступило в силу 29 марта 2019 г., и было подписано 2 февраля 2018 г. в ходе заседания Межправительственного совета ЕАЭС в Алматы. В соответствии с правилами принятия документов такого рода, они вступают в силу после ратификации парламентами всех стран-участниц.

«Данный документ носит рамочный характер, что позволяет принимать гибкие решения по использованию маркировки в отношении не узкого перечня товаров, а расширенного спектра продукции», – прокомментировала член Коллегии (министр) Евразийской экономической комиссии (далее – ЕЭК) по торговле.

Основная задача соглашения – унификация процессов маркировки товаров машиночитаемыми и взаимочитаемыми знаками на всей территории Союза.

В настоящее время, прежде чем ввести маркировку на своей территории, государство должно внести предложение в отношении того или иного товара на рассмотрение всех стран Союза. В течение трех месяцев Комиссия рассматривает предложение и принимает решение. ЕЭК также определяет все технические и процедурные этапы введения маркировки нового товара. Если решение не принимается консенсусом, то две и более страны могут ввести маркировку на своих территориях в соответствии со своим национальным законодательством, и используя при этом общие принципы, заложенные в соглашении. Такие страны могут осуществлять информационное взаимодействие между собой посредством интеграционной информационной системы Союза. Остальные страны могут присоединиться к ним по мере готовности.

Центр развития перспективных технологий (ЦРПТ) участвует в разработке наднациональной цифровой платформы ЕЭК и создает в России единую систему.

Заместитель генерального директора ЦРПТ Реваз Юсупов прокомментировал: *«Система маркировки и прослеживания – это полноценный современный цифровой инструмент повышения прозрачности рынков. Создание единой цифровой платформы, интегрирующей национальные компоненты каждой из стран, позволит существенно нарастить темпы запуска систем идентификации в странах ЕАЭС и позволит применять общую консолидированную политику. Оно устанавливает порядок внедрения маркировки для того, чтобы в странах союза использовались единые форматы цифровых кодов, одинаково считываемые всеми участниками оборота и обеспечивающие свободное движения товаров внутри ЕАЭС. Соглашение позволит странам двигаться в одном направлении для достижения целей проекта - снижения объемов теневой экономики, гарантии безопасности граждан, развития легального бизнеса и применения общей консолидированной политики обмена информацией внутри ЕАЭС»* [7].

Маркировка товаров на рынках ЕАЭС

ЕЭК провела в августе 2019 г. на своей площадке в Москве консультации для предпринимателей в связи с ведением маркировки товаров средствами идентификации. В данном мероприятии приняли участие более 100 представителей бизнеса из Беларуси, Казахстана и России. Большое внимание в ходе консультаций уделялось необходимости применения системного подхода при введении маркировки на отдельные виды товаров с учетом эффективного использования цифровых технологий и учета мнений всех добросовестных участников рынка. Понимание, что маркировка является важным инструментом обеспечения свободного движения товаров и катализатором внедрения в экономике цифровых технологий и не мешает торговле, явилось результатом

обсуждений и консультаций представителей делового сообщества с членами ЕЭК. По итогам консультаций Комиссия получила развернутое мнение бизнеса о маркировке товаров на союзном рынке. Определены вопросы, которые требуют дополнительного обсуждения для улучшения регулирования торговли отдельными категориями товаров [8].

Маркировка обуви в ЕАЭС

Совет ЕЭК, состоявшийся в Чолпон-Ате в августе 2019 г., в соответствии с Соглашением о маркировке товаров средствами идентификации в Евразийском экономическом союзе (ЕАЭС) принял решение ввести маркировку обуви средствами идентификации.

Ключевым аспектом принятого решения является возможность введения маркировки в Союзе по единым техническим правилам и стандартам, утверждаемым решением Совета Комиссии, с возможностью для государств-членов подключаться к системе маркировки ЕАЭС по мере технологической, организационной и нормативно-правовой готовности.

Совет ЕЭК утвердил:

- перечень обуви, подлежащей маркировке средствами идентификации;
- средства идентификации, их характеристики, порядок их генерации;
- состав и структуру информации, которая должна содержаться в средствах идентификации на основе сведений (при их наличии), содержащихся в едином реестре средств идентификации;
- порядок маркировки товаров;
- требования к формату, составу и структуре сведений о маркированных товарах, передаваемых между уполномоченными органами государств-членов, с одной стороны, и между компетентными органами стран Союза и Евразийской экономической комиссией, с другой, а также сроки передачи таких сведений.

Утвержден минимальный состав сведений о маркированном товаре, содержащихся в информационной системе маркировки товаров, доступ к которым предоставляется потребителям и другим заинтересованным лицам, в том числе, посредством информационных сервисов в составе национальных компонентов и интеграционного компонента информационной системы маркировки товаров.

До даты введения маркировки на своей территории национальные операторы государств-членов, которые не ввели маркировку, обеспечивают предоставление кодов маркировки участникам оборота товаров, полученных от национального оператора (администратора) государства-члена, которое ввело маркировку на своей территории.

Национальные операторы обеспечивают обмен информацией о маркированной обуви, реализованной в рамках трансграничной взаимной торговли. Взаимодействие между национальными операторами осуществляется посредством интегрированной информационной системы Евразийского экономического союза [9].

Дополнительно студенты знакомятся с другими данными в сети Интернет и на сайте Евразийской экономической комиссии.

Проектная работа 3 «Анализ внешней и внутренней среды организации в условиях развития цифровой прослеживаемости товаров»

Проектная работа базируется на информационной базе деловой игры «Характеристика современной международной среды ведения бизнеса в условиях развития Цифровой повестки Евразийского экономического союза (ЕАЭС)» и дополнительной информации, собранной студентами для ее выполнения. Также для выполнения проекта студентам необходимо ознакомиться с основными сведениями о процессе «Обеспечение обмена сведениями о товарах, подлежащих маркировке контрольными (идентификационными) знаками, произведенных или ввезенных на таможенную территорию Евразийского экономического союза, в том числе, при трансграничном обороте таких товаров на территории Евразийского экономического союза», утвержденными Решением Коллегии Евразийской экономической комиссии от 19 января 2016 г. № 3 [10].

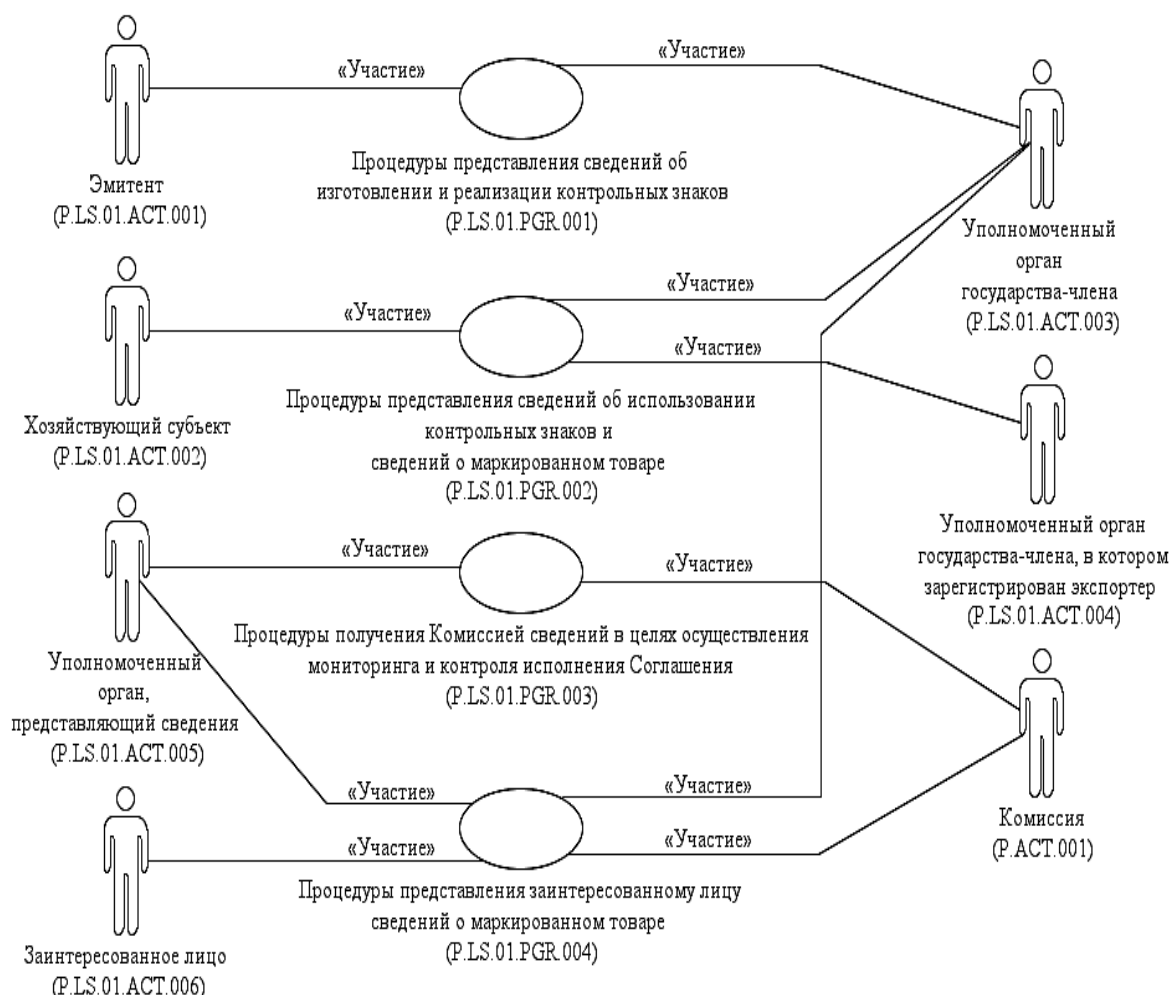


Рисунок 1 – Структура общего процесса обмена сведениями о товарах подлежащих маркировке в ЕАЭС

Перечень участников общего процесса представлен в Таблице 6.

Таблица 6 – Перечень участников общего процесса обмена сведениями о товарах, подлежащих маркировке в ЕАЭС

Наименование участника	Описание
Комиссия	Структурное подразделение Комиссии, отвечающее за: - обеспечение функционирования интернационального компонента информационной системы маркировки товаров, - осуществление мониторинга и контроля исполнения Соглашения, - представление сведений о маркированном товаре заинтересованному лицу по запросу
Эмитент	Представляющий сведения об изготовленных и реализованных контрольных знаках в национальный компонент информационной системы маркировки товаров
Хозяйствующий субъект	Юридическое лицо или физическое лицо, зарегистрированное в качестве индивидуального предпринимателя, представляющее сведения о нанесении и использовании контрольных знаков, а также об обороте маркированных товаров в национальный компонент информационной системы маркировки товаров
Уполномоченный орган государства-члена ЕАЭС	Орган исполнительной власти государства-члена ЕАЭС, ответственный за обеспечение функционирования национального компонента информационной системы маркировки товаров, получающий от эмитентов сведения об изготовленных и реализованных контрольных знаках, а от хозяйствующих субъектов – сведения о нанесении и использовании контрольных знаков, а также об обороте маркированных товаров
Уполномоченный орган государства-члена ЕАЭС, в котором зарегистрирован экспортер	Ответственный за обеспечение функционирования национального компонента информационной системы маркировки товаров орган исполнительной власти государства-члена ЕАЭС, на территории которого зарегистрирован хозяйствующий субъект, осуществляющий реализацию маркированных товаров в рамках трансграничной торговли
Уполномоченный орган, представляющий сведения	Орган исполнительной власти государства-члена ЕАЭС, ответственный за обеспечение функционирования национального компонента информационной системы маркировки товаров, представляющий по запросу в уполномоченный орган другого государства-члена ЕАЭС сведения о маркированных товарах, а также обеспечивающий получение Комиссией по запросу сведений об обороте маркированных товаров

Заинтересованное лицо	Юридическое или физическое лицо, использующее в своей деятельности сведения о маркированном товаре и нанесенном на него контрольном знаке
-----------------------	---

Источник: [10]

При введении обязательной маркировки определенной группы товаров в государствах-членах ЕАЭС производителю важно при планировании проекта введения маркировки на первом этапе провести анализ внешней и внутренней среды организации.

Процесс маркировки связан с приобретением специального оборудования для печати, дополнительными трудозатратами, дополнительным документооборотом. Также дополнительные затраты и дополнительный документооборот будет у посредников и продавцов. Для этого важно провести анализ внутренней среды организации, который позволит выделить сильные, слабые и нейтральные факторы на этапе планирования проекта.

Для выполнения анализа факторов внешней и внутренней среды в условиях развития цифровой прослеживаемости товаров студенты руководствуются «Инструментарием стратегического анализа внешней и внутренней среды предприятия» (Таблица 7).

Таблица 7 – Инструментарий, используемый при разработке международной стратегии

№	Инструментарий анализа внешней среды	Инструментарий анализа внутренней среды	Инструментарий комплексного анализа внутренней и внешней среды	Инструментарий разработки и реализации международной стратегии
1	Интегральная экспертная оценка привлекательности рынка	SNW – модель	Матрица McKinsey	Система сбалансированных показателей
2	Ключевые факторы успеха	VRIO – модель	Сценарное моделирование	Сценарное моделирование
3	5 конкурентных сил М.Портера			
4	Матрица BCG			
5	PEST/STEP модель			
6	Модель Герта Хофстеде			

Источник: составлено авторами

При планировании проекта введения маркировки товаров важно разработать план управления рисками проекта (Таблица 8).

Таблица 8 – План управления рисками проекта

Риск	Меры предупреждения	Вероятность, %	Меры уменьшения последствий риска
Производственный риск			
Научно-технический риск			
Политический риск			
Рыночный риск			

По итогам работы команда студентов (3-5 человек) представляют доклад и презентацию для обсуждения.

Раздел 3. Разработка и реализация международной стратегии

Проектная работа 1 «Подходы к разработке и реализации международной стратегии»

Студенты делятся на несколько групп по 4-6 человек и разрабатывают проект по специфике разработки и реализации международной стратегии в зависимости от различий, складывающихся между целевой страной и страной базирования. Компания и страна выбирается студентами самостоятельно.

Проектная работа представляется в форме презентации, в которой необходимо отразить функциональный, ситуационный и рисковый подходы к разработке международной стратегии в рассматриваемых культурах [11].

Функциональный подход: проведение сравнительного анализа в страновом/континентальном аспекте по различию функций планирования, мотивации, организации и контроля (Таблицы 9 – 12).

Ситуационный подход: определение ситуационных факторов в страновом/континентальном аспекте, оказывающих влияние на разработку международной стратегии, т.е. определение ситуационных факторов, которые бы повлияли на разработку стратегии в той или иной стране; рассредоточение выделенных факторов по степени значимости для компании. Факторы необходимо разделить по уровням: глобальный (международный), макро-уровень (национальный), мезо – уровень (отраслевой), микро-уровень (уровень компании).

Рисковый подход: выделение из ситуационных факторов тех, которые представляют наибольший риск международной деятельности компании. Факторы необходимо разделить по уровням: глобальный (международный), макро-уровень (национальный), мезо – уровень (отраслевой), микро-уровень (уровень компании).

Функциональный подход

Таблица 9 – Особенности функции планирования в различных культурах

Страна (континент)	Функция планирования
Европа	
Северная Европа	
Англосаксонская Европа	
Центральная Европа	
Средиземноморская Европа	
Америка	
Северная Америка	
Южная Америка	
Азия	
Западная Азия	
Центральная Азия	

Восточная Азия	
Северная Азия	
Юго-Восточная Азия	
Африка	
Южная Африка	
Северная Африка	
Восточная Африка	
Западная Африка	
Австралия	
Австралия	

Таблица 10 – Особенности функции мотивации в различных культурах

Страна (континент)	Функция мотивации
Европа	
Северная Европа	
Англосаксонская Европа	
Центральная Европа	
Средиземноморская Европа	
Америка	
Северная Америка	
Южная Америка	
Азия	
Западная Азия	
Центральная Азия	
Восточная Азия	
Северная Азия	
Юго-Восточная Азия	
Африка	
Южная Африка	
Северная Африка	
Восточная Африка	
Западная Африка	
Австралия	
Австралия	

Таблица 11 – Особенности функции организации в различных культурах

Страна (континент)	Организация структуры управления	Организация процесса принятия решений	Организация процесса коммуникаций
Европа			

Северная Европа			
Англосаксонская Европа			
Центральная Европа			
Средиземноморская Европа			
Америка			
Северная Америка			
Южная Америка			
Азия			
Западная Азия			
Центральная Азия			
Восточная Азия			
Северная Азия			
Юго-Восточная Азия			
Африка			
Южная Африка			
Северная Африка			
Восточная Африка			
Западная Африка			
Австралия			
Австралия			

Таблица 12 – Особенности функции контроля в различных культурах

Страна (континент)	Функция контроля
Европа	
Северная Европа	
Англосаксонская Европа	
Центральная Европа	
Средиземноморская Европа	
Америка	
Северная Америка	
Южная Америка	
Азия	
Западная Азия	
Центральная Азия	
Восточная Азия	
Северная Азия	

Юго-Восточная Азия	
Африка	
Южная Африка	
Северная Африка	
Восточная Африка	
Западная Африка	
Австралия	
Австралия	

Ситуационный подход

Факторы глобального (международного уровня)...

Факторы макро-уровня (национального уровня)...

Факторы мезо-уровня (отраслевого уровня)...

Факторы микро-уровня (уровня компании)...

Рисковый подход

Факторы глобального (международного уровня)...

Факторы макро-уровня (национального уровня)...

Факторы мезо-уровня (отраслевого уровня)...

Факторы микро-уровня (уровня компании)...

На основе полученной информации студенты презентуют результаты по степени сложности ведения деятельности в той или иной стране. Презентуемая информация должна приобрести формат дискуссий.

Проектная работа 2 «Международные стратегии компании»

Студенты делятся на несколько групп (в одной группе не более 3 студентов). Проектная работа состоит из 4-х этапов.

1 этап. Выбор двух международных компаний (компаний, которые осуществляют международную деятельность) для проведения анализа, дается их характеристика, включая степень интернационализации деятельности.

2 этап. Проведение сравнительного анализа разрабатываемых компаниями международных стратегий (по типам, отраженным в информационной базе).

3 этап. По совокупности выявленных стратегий формулировка вывода о том, какая компания использует в своей деятельности наиболее рискованные стратегии и наиболее перспективные с позиции большей экспансии деятельности.

4 этап. Разработка перспективных стратегий по двум анализируемым компаниям для любых пяти стран, где компании не ведут деятельность с объяснением выбора стратегий. Стратегии выбираются по позициям в рамках информационной базы.

Таблица 13 – Классификация стратегий по освоению зарубежных рынков

Авторы, критерии классификации	Виды стратегий	Критерии стратегии
<p>Ч. Бартлетт, С. Гошал [Ch. Barlett, S. Goshal, 2000] – на основе стратегического подхода к зарубежным рынкам и подразделениям</p>	<p>Репликационная / международная стратегия (<i>home-replication / international</i>)</p>	<p>- предложение во всех странах стандартизированного продукта (допускается только ограниченная адаптация продукция местными подразделениями компании к локальным условиям – используется конкурентное преимущество глобальной дифференциации); - стремление к повторению основных деловых принципов в каждой стране или регионе мира, где корпорация ведет операции; - передача материнской компанией ключевых компетенций в производстве и распределении продукции дочерним предприятиям в каждой стране</p>
	<p>Мультилокальная / локальная стратегия (<i>multidomestic</i>)</p>	<p>- концентрация ключевых компетенций корпорации в сфере НИОКР, разработки продуктов и маркетинга в стране материнской компании; - адаптация своих продуктов и услуг к требованиям и вкусам потребителей в каждой стране, где конкурирует корпорация; - размещение видов деятельности по созданию ценности в каждой стране; - децентрализация стратегического контроля;</p>

		- автономное функционирование каждого дочернего предприятия и формирование собственного набора видов деятельности по созданию ценности
	Глобальная стратегия (<i>global</i>)	- производство стандартизированной продукции в странах с низкими издержками и реализация этой продукции потребителям в максимальном количестве стран; - отсутствие адаптации продуктов в разных странах
	Транснациональная / мультифокальная стратегия (<i>transnational</i>)	- учет национальных условий при выходе на внешние рынки и высокая потребность в интеграции (крупные корпорации, стремящиеся достичь низких издержек и дифференцировать свои продукты, чтобы учесть национальные различия); - перенос материнской компанией ключевых компетенций в страны, где эти компетенции могут использоваться наиболее эффективно
П. Женнэ, Х.Д. Хеннеси [Jeannet, Hennessey, 2003] – по ориентации маркетинговой стратегии	Стратегия этноцентрической ориентации (развития национальных преимуществ)	- перенесение произведенной внутри страны продукции за рубеж без адаптации к местным условиям
	Стратегия полицентрической ориентации (многонациональная стратегия)	- высокий уровень адаптации продукта под местные условия каждого географического рынка
	Стратегия регионоцентрической	- использование единой стратегии в маркетингово

	ориентации (мегарегиональной экспансии)	близких странах
	Стратегия геоцентрической ориентации (глобальная стратегия)	- централизация управления в странах мира; реализация одной и той же стратегии для большинства стран, где реализуется продукция корпорации
А. Рагман, А. Вербеке [Rugman, Verbeke, 2004] – по географии охвата внешних рынков	Стратегия региона базирования (<i>home-region strategy</i>)	- локальное базирование
	Стратегия освоения двух регионов (<i>bi-regional strategy</i>)	- осуществление деятельности в двух регионах
	Стратегия освоения удаленного региона (<i>host-region strategy</i>)	- осуществление деятельности в удаленном регионе, предполагающем лучшие возможности для роста, чем страна базирования
	Глобальная стратегия (<i>global strategy</i>)	- ведение деловых операций в большинстве стран мира
С. Финкельштейн, Ч. Харви, Т. Лотон [Финкельштейн, Харви, Лотон, 2007] – по степени риска интернационализации	Стратегия расширения горизонтов:	
	- на новых рынках («Разрушители границ»)	- перенесение формулы успеха с одного географического рыночного пространства на другие
	- на «старых» рынках («Конкистадоры»)	- реструктуризация и интеграция в мировом масштабе рынков, ранее имевших национальные особенности
	Стратегия смены формы	
	- на новых рынках («Своевременно адаптировавшиеся»)	- быстрая адаптация продукции к местным условиям страны
	- на «старых» рынках («Силовые игроки»)	- доминирование на многочисленных быстрорастущих и дорогих рынках
	Стратегия из отстающих в лидеры	
- на новых рынках («Идущие по гребню»)	- стратегии продвижения из аутсайдеров в лидеры на	

		<p>новом рынке;</p> <ul style="list-style-type: none"> - выход на относительно не проверенные и новые рынки; - адаптация существующих методов и моделей, с целью получения конкурентного преимущества над остальными компаниями
	- на «старых» рынках («Иноваторы»)	<ul style="list-style-type: none"> - функционирование на тех же рынках, на которых присутствовали и ранее; - предложение потребителям нового привлекательного ценностного предложения, которое сразу же становится популярным
	Стратегия взятия штурмом	
	- на новых рынках («Первопроходцы»)	<ul style="list-style-type: none"> - выход первыми на рынок; - удовлетворение существующего спроса на продукцию
	- на «старых» рынках (Революционеры»)	<ul style="list-style-type: none"> - стратегия стремительного роста с изменением правил конкуренции на существующем рынке; - радикальное изменение существующей продукции
Ф. Котлер, Р. Бергер, Н. Бикхофф [Котлер, и др. 2015] – по содержанию рыночной стратегии	Стратегия сфокусированного портфеля	<ul style="list-style-type: none"> - сосредоточенность на ключевом бизнесе; - стратегия эффекта масштаба; - базирование на накоплении опыта; - продажа различных подразделений с целью сосредоточения на ключевом бизнесе; - слияние компаний по сфокусированному портфелю осуществляемой деятельности
	Стратегия уменьшения	- самостоятельная

	вертикальной интеграции посредством аутсорсинга	концентрация только на ключевых и стратегически важных аспектах развития продукции
	Стратегия присутствия на рынке и консолидация путем слияний и поглощений	- доминирование в отрасли/на рынке посредством скупки главных конкурентов
	Стратегия сети/виртуализации	- многочисленное количество виртуальных штаб-квартир, образующих виртуальный корпоративный центр; - использование преимуществ разных регионов; - отсутствие собственного производства; - закупка продукции у разных поставщиков; - виртуальный бренд (зонтичный бренд для партнерства национальных компаний и производителей)
	Стратегия навязывания новых правил другим игрокам	- стратегия лидерства (по издержкам, по дифференциации); - конъюнктурная составляющая в формировании цены на продукцию
	Стратегия инновации и брендинга	- совершенствование продукции и вывод на рынок более современных версий продукта; - проведение брендинга продукции; - позиция, когда другие участники рынка находятся в положении догоняющих данную компанию
	Стратегия глобализации	- стратегии слияния и создание совместных предприятий;

		- захват большого количества географических рынков
И.С. Пивоваров [Пивоваров, 2011б] – по типам разработки и развития продуктов для международных рынков	Стратегия национальной разработки	- индивидуальная разработка продукта для каждого отдельного рынка; - высокая степень адаптации к специфическим потребностям национальных потребителей; - невозможность использования эффекта масштаба; - дублирование затрат на НИОКР
	Стратегия домашней разработки	- разработка продукта для определенного национального рынка, который одновременно является «домашним рынком» корпорации; - продвижение продукта без изменений на заграничные рынки путем экспорта или переноса производственных мощностей
	Стратегия последовательной разработки	- модификация / адаптация изначального продукта к условиям зарубежного рынка
	Стратегия многонациональной разработки	- разработка продукта способами, позволяющими удовлетворять условиям более чем одного национального рынка
Г.А. Найт, П.В.Лиш [Knight, Liesch, 2015] – по скорости выхода на внешние рынки	Стратегия «инкрементальной интернационализации»	- освоение регионов в рамках страны базирования, накопление опыта ведения операция в рамках страны базирования с последующим выходом на внешние рынки, внешний

		рынок является вторичным по сравнению с национальным
	Стратегия «прирожденного глобалиста»	- быстрый выход на внешние рынки без накопления опыта осуществления деятельности в стране базирования, ориентация на достижение международной конкурентоспособности
Д. Черрато, Л. Крозато, Д. Депперу [Cerrato et al., 2016] – по архетипам интернационализации бизнеса (авторы смягчили количественные критерии исследования, чтобы избежать отнесения российских «газелей» к категории предприятий, мало ориентированных на интернационализацию учитывая, что итальянская экономика более интернационализирована по сравнению с российской)	Рыночно-ориентированное предприятие (Marketer)	- высокая степень интернационализации бизнеса как по величине зарубежных продаж, так и по географическому охвату; - небольшая локализация деятельности; - большой опыт международного менеджмента
	Инвестиционно-ориентированное предприятие (Investor)	- высокий уровень зарубежных продаж и большой географический охват; - локализация деятельности; - международная деятельность не ограничивается зоной маркетинга и продаж
	Сетевое предприятие (Networker)	- концентрация на сетевых ресурсах; - средний уровень зарубежных продаж
	Предприятие, мало ориентированное на интернационализацию (Weak internationalizer)	- низкий уровень интернационализации бизнеса; - ограниченные ресурсы и способности корпорации

Источник: [12]

IV. ИТОГОВАЯ ПРОЕКТНАЯ РАБОТА

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).
Определение совокупности проблем, которые можно решить посредством выхода на новые рынки. Анализ проблем компании, которые препятствовали бы выходу на внешний рынок.
2. Анализ реализуемых компанией внешних и внутренних стратегий при осуществлении международной деятельности.
3. Сравнительный анализ двух стран по выходу на данный отраслевой рынок (на базе различного инструментария оценки внешней среды).
4. Сравнительный анализ двух стран по выходу на данный отраслевой рынок с учетом внутреннего потенциала фирмы (на базе различного инструментария).
5. Сценарное моделирование развития деятельности за рубежом (по выбранному в предыдущих пунктах целевому рынку).
6. Итоговый вывод по стратегии развития деятельности на рынке целевой страны.

V. СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Фролова, О.Н. Деловая игра – один из активных методов обучения / О.Н. Фролова // Итоги 5-летия реализации Президентской программы в НИУ ВШЭ. – Н. Новгород (2007/08 – 2012/13 у.г.): Материалы международной научно-практической конференции. – Н.Новгород: НИСОЦ, 2012. – С. 190-197.
2. Воропаев, В. Управление проектами – неиспользуемый ресурс в экономике [электронный ресурс]. URL: <http://www.e-executive.ru/knowledge/announcement/331624/> (дата обращения: 08.07.2014).
3. Фляйшер, К. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе / Фляйшер К., Бенсуссан Б. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний. – 2005. – 541 с.
4. Официальный сайт МНИАП – Международного независимого института аграрной политики <http://xn--80aplem.xn--plai/analytics/Mirovoj-rynok-morozenogo/>
5. Официальный сайт Евразийской экономической комиссии <http://www.eurasiancommission.org/ru/act/dmi/workgroup/Pages/default.aspx>
6. Официальный сайт Евразийской экономической комиссии <http://www.eurasiancommission.org/ru/nae/news/Pages/29-03-2019-1.aspx>
7. Официальный сайт PROFIT <https://profit.kz/news/52103/Soglashenie-o-markirovke-v-EAES-vstupilo-v-silu/>
8. Официальный сайт Евразийской экономической комиссии <http://www.eurasiancommission.org/ru/nae/news/Pages/05-08-2019-2.aspx>
9. Официальный сайт Европейской экономической комиссии <http://www.eurasiancommission.org/ru/nae/news/Pages/14-08-2019-1.aspx>
10. Официальный сайт Евразийской открытой модели информационной интеграции <https://eomi.eaeunion.org/ru/#/repository/process/88?version=239&div=expert&tab=description>
11. Трифонова, Е.Ю., Приказчикова, Ю.В. Концептуальные основы стратегического управления внешнеэкономической деятельностью предприятия // Российское предпринимательство, 2014. - №7 (253). – С. 37 – 50.
12. Горбунова, М.Л., Приказчикова, Ю.В. О стратегиях выхода российских инновационно активных несырьевых компаний на внешние рынки // Российский журнал менеджмента, 2016. - №4 (14). - С. 49-80.
13. Компанейцева Г. А. Проектный подход: понятие, принципы, факторы эффективности // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – Т. 17. – С. 363–368. – URL: <http://e-koncept.ru/2016/46249.htm>

VI. СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОГО ПОСОБИЯ

1. Горбунова Мария Лавровна – доктор экономических наук, доцент, заведующая кафедрой Мировой экономики и таможенного дела.

Область научных интересов: интернационализация российского бизнеса, выход инновационно-активных предприятий на внешние рынки, Россия и Азиатско-Тихоокеанский регион, БРИКС.

2. Приказчикова Юлия Викторовна – кандидат экономических наук, доцент кафедры Мировой экономики и таможенного дела.

Область научных интересов: стратегии развития деятельности инновационно-активных компаний на внешних рынках, стратегическое управление внешнеэкономической деятельностью предприятий.

3. Фролова Ольга Николаевна – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры Мировой экономики и таможенного дела.

Область научных интересов: проектное управление в отраслях и сферах деятельности; исследование, развитие и прогнозирование рынка; внешнеэкономическая деятельность.

4. Маслова Татьяна Евгеньевна – преподаватель кафедры Мировой экономики и таможенного дела.

Область научных интересов: стратегическое управление инновационной деятельностью, государственное регулирование экономики.

Мария Лавровна **Горбунова**
Юлия Викторовна **Приказчикова**
Ольга Николаевна **Фролова**
Татьяна Евгеньевна **Маслова**

**СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА: ДЕЛОВЫЕ
ИГРЫ И ПРОЕКТЫ**

Учебно-методическое пособие

Федеральное государственное автономное образовательное
учреждение высшего образования
«Национальный исследовательский Нижегородский государственный
университет им. Н.И. Лобачевского»
603950, г. Нижний Новгород, пр. Гагарина, 23.

Подписано в печать Формат 60x84 1/16
Гарнитура таймс. Усл. печ. л. 2,4 Заказ № Тираж 100 экз.

Отпечатано в типографии Нижегородского госуниверситета
им. Н.И. Лобачевского
603000, г. Нижний Новгород, ул. Большая Покровская, 37.