

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Кубанский государственный университет»
Факультет экономический

УТВЕРЖДАЮ:

Проректор по учебной работе,
качеству образования,
первый проректор

Хагуров Т.А.

подпись

« » »

2018 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

**Б1.В.ДВ.04.02 КОНКУРЕНТНАЯ ПОЛИТИКА И СТРАТЕГИЯ
КОНКУРЕНЦИИ**

Направление подготовки 38.04.02. Менеджмент

Направленность (профиль) «Маркетинг»

Программа подготовки академическая

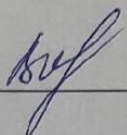
Форма обучения очная

Квалификация (степень) магистр

Краснодар 2018

Рабочая программа дисциплины «Конкурентная политика и стратегия конкуренции» составлена в соответствии с федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования (ФГОС ВО) по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент направленность (профиль) Маркетинг.

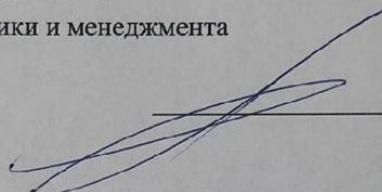
Программу составил(а):
доктор экономических наук,
профессор кафедры мировой экономики
и менеджмента ФГБОУ ВО «КубГУ»

 Л.А. Воронина

Рабочая программа дисциплины обсуждена на заседании кафедры мировой экономики и менеджмента протокол № 6 от «28» марта 2018 г.

Заведующий кафедрой мировой экономики и менеджмента
ФГБОУ ВО «КубГУ»

доктор экономических наук, профессор

 И.В. Шевченко

Рабочая программа утверждена на заседании учебно-методической комиссии экономического факультета

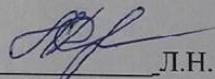
протокол № 6 от «26» апреля 2018 г.

Председатель УМК факультета

доктор экономических наук, профессор

кафедры мировой экономики

и менеджмента ФГБОУ ВО «КубГУ»

 Л.Н. Дробышевская

Рецензенты:

Диденко Д.А., генеральный директор ООО «Эир-лаб»

Воронов А.А., д.э.н., профессор кафедры маркетинга и торгового дела ФГБОУ ВО «Кубанский государственный университет»

1 Цели и задачи изучения дисциплины

1.1 Цель освоения дисциплины

Целью дисциплины – является формирование у студентов знаний в области теории и практики конкуренции как базового экономического процесса, основанного на росте конкурентоспособности фирм, как перспективного направления развития систем в условиях высокой степени изменчивости среды, что будет способствовать воспитанию у будущих специалистов в области менеджмента нового управленческого мышления, необходимого для успешной работы в российском бизнесе.

Выполнение данной программы предполагает не только освоение теоретических знаний в области решения и распознавания проблем обоснования конкурентных стратегий, но и получение конкретных аналитических навыков в области разработки конкурентной стратегии с учетом анализа реальной экономической ситуации в процессе управления на различных уровнях хозяйствования. Для этого планируются лекции, практические и семинарские занятия, дискуссии, написание эссе и аналитических отчетов, рефератов, разбор кейсов и других письменных работ, самостоятельная творческая работа с последующим обсуждением ее итогов и результатов.

Задачи дисциплины.

Дать магистрантам теоретические и практические знания в области :

- понимания логики развития современной рыночной среды в направлении повышения ее динамики, сложности и неопределенности;
- усвоение системного представления о наиболее эффективных методах и подходах к управлению конкурентоспособности предприятия;
- понимание значения и сущности стратегического подхода в формировании стратегии конкуренции;
- усвоение знаний обоснования стратегических инструментов в конкурентной борьбе;
- формирование навыков для проведения анализа конкурентов;
- выработка умения определять наиболее конкурентный продуктовый портфель;
- изучение логики разработки и структуры элементов стратегического маркетингового плана организации для повышения конкурентоспособности организации;
- знание содержания и этапов процесса разработки конкурентной продуктовой политики в маркетинге и сущность планирования жизненных циклов конкурентоспособных продуктов;
- знание содержания и этапов процесса разработки конкурентной ценовой политики в маркетинге и различных конкурентных стратегий ценообразования;
- умение формировать и корректировать на основе конкурентного анализа маркетинговую политику, исходя из стратегических задач повышения доходности, сокращения издержек, повышения оборачиваемости товарных запасов.

1.3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина Б1.В.ДВ.04. 01 «Конкурентная политика и стратегии конкуренции» является дисциплиной вариативной части учебного плана ООП по направлению «Менеджмент» и занимает одно из ключевых мест в профессиональной подготовке магистров, дополняя, конкретизируя и развивая полученную ранее систему управленческих знаний студентов.

Курс «Конкурентная политика и стратегии конкуренции» рассчитан на слушателей, обладающих достаточно широким спектром знаний в области теоретической и прикладной экономики, менеджмента, маркетинга, методов планирования и прогнозирования, международного менеджмента, международных экономических отношений, мировой экономики.

Методологической основой изучения дисциплины является системно-

ситуационный подход, применение которого обуславливается наличием у обучающихся знаний философского, исторического, гуманитарного, культурологического социального, экономического, политологического, психологического характера, а также других знаний, полученных при изучении следующих управленческих дисциплин: менеджмента, теории организации, информационные технологии в менеджменте, менеджмента, математические методы и модели в менеджменте.

Магистранты, приступившие к изучению дисциплины «Конкурентная политика и стратегии конкуренции» должны понимать основные законы общественного и экономического развития, закономерности формирования и развития организаций как открытых социально-экономических систем, знать концепции, принципы, методы управления современной компанией; факторы внешней и внутренней среды организации, влияющие на ее систему менеджмента; особенности процесса управления экономическими субъектами международного бизнеса, принципами управления предприятий на разных рынках, владеть культурой мышления, уметь логично и ясно строить устную и письменную речь, аргументировано объяснять свою позицию, работать с информацией и эффективно взаимодействовать в группе.

Отмеченные связи и возникающие при этом отношения, содержание дисциплины «Конкурентная политика и стратегии конкуренции» дает магистранту системные представления об изучаемых дисциплинах в соответствии с ФГОС ВО, что обеспечивает высокий уровень и практическую направленность в системе обучения и будущей деятельности магистра менеджмента.

Для овладения дисциплиной «Конкурентная политика и стратегии конкуренции» обучающиеся должны иметь представление об основах менеджмента, обладать сведениями о современном менеджменте как объекте профессиональной деятельности, обязаны усвоить информацию по организации управленческих решений и оценке персонала, знать закономерности и законы диалектики, категории философии, применяемых в экономических исследованиях, уметь использовать инструментарий для исследования существующих и новых проблем развития современного менеджмента в практике как российских, так и международных компаний.

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

В результате изучения дисциплины формируются следующие компетенции обучающихся: ПК-5

Индекс компетенции	Формулировка компетенции	В результате изучения учебной дисциплины обучающиеся должны		
		знать	уметь	владеть
ПК-5	Владение методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной сети	Иметь системное представление о месте о поведении экономических агентов и рынков в глобальной среде Понимать	Выбирать и использовать процедуры анализа конкуренции для выявления и обоснования направлений развития конкурентной политики фирмы	Методами экономического анализа и специальной маркетинговой терминологией на профессиональном уровне опытом поиска и методы

		сущность конкурентной политики как составной части стратегического анализа маркетингового процесса и знать состав внутренних и внешних специфических факторов, влияющих на процесс принятия маркетинговых решений в области реализации конкурентной политики экономических агентов	Прогнозировать ценовые параметры спроса, формировать цели и принципы ценовой стратегии, планировать тактические мероприятия Определять наиболее важные целевые аудитории для фирмы и формировать конкурентную стратегию в отношении конкретной целевой аудитории Анализировать эффективность усилий фирмы в области стратегического анализа поведения экономических агентов конкурентном рынке	стратегического анализа маркетинговой информации поведения экономических агентов и рынков в глобальной сети Интернет опытом разработки конкурентной стратегии маркетинга для организации, функционирующей в реальных условиях Иметь опыт презентации разработанных планов и аргументированного обсуждения проблемных аспектов поведения экономических агентов
--	--	--	--	---

2. Структура и содержание дисциплины

2.1 Распределение трудоёмкости дисциплины по видам работ

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 3 зач.ед. (108 часов), их распределение по видам работ представлено в таблице для студентов ОФО.

Вид учебной работы	Всего часов	Семестры (часы)			
		5	—		
Контактная работа, в том числе:					
Аудиторные занятия (всего):	28	28			
Занятия лекционного типа	8	8	-	-	-
Лабораторные занятия	-	-	-	-	-
Занятия семинарского типа (семинары,	20	20	-	-	-

практические занятия)						
		-	-	-	-	-
Иная контактная работа:						
Контроль самостоятельной работы (КСР)		-	-			
Промежуточная аттестация (ИКР)		0,2	0,2			
Самостоятельная работа, в том числе:		79,8	79,8			
<i>Курсовая работа</i>		-	-	-	-	-
<i>Проработка учебного (теоретического) материала для ответов на контрольные вопросы</i>		20	20	-	-	-
<i>Подготовка презентаций</i>		20	20	-	-	-
<i>Решение кейсов</i>		20	20	-	-	-
Подготовка к текущему контролю		10	10	-	-	-
Контроль:						
Подготовка к зачету		9.8	9.8			
Общая трудоемкость	час.	108	108	-	-	-
	в том числе контактная работа	28.2	28.2			
	зач. ед	3	3			

2.2 Структура дисциплины:

Распределение видов учебной работы и их трудоемкости по разделам дисциплины.
Разделы дисциплины, изучаемые в 9 семестре (Очная форма)

Основные разделы дисциплины:

№ разд ела	Наименование разделов	Количество часов				
		Всего	Аудиторная работа			Самостоятельная работа
			Л	ПЗ	ЛР	
1	2	3	4	5	6	7
1.	Базовые положения теории конкуренции в маркетинге. Конкурентный анализ	24	2	4		18
2.	Общие аналитические методы оценки конкурентоспособности	24	2	4		18
3.	Базовые условия функционирования отраслей и определение конкурентной политики компании	35,8	2	8		25,8
4.	Стратегические решения в практике конкурентной борьбы	24	2	4		18
	Итого по дисциплине:		8	20		79.8

Курсовые работы: не предусмотрены

2.3 Содержание разделов дисциплины

№ и	Содержание раздела	Форма
-----	--------------------	-------

наименование раздела		текущего контроля
2	3	4
Базовые положения теории конкуренции в маркетинге. Конкурентный анализ	Значение конкуренции в развитии экономики. Основные понятия теории конкуренции. Цели, задачи и структура курса. Формы занятий и формы контроля	Эссе
Общие аналитические методы оценки конкурентоспособности	Структурный анализ отраслей. Базовые варианты конкурентных стратегий. Методика анализа конкурентов. Сигналы рынка. Конкурентные действия. Стратегия в отношении покупателей и поставщиков. Внутриотраслевой структурный анализ. Эволюция отрасли.	Презентации
Базовые условия функционирования отраслей и определение конкурентной политики компании	Конкурентная стратегия в отраслях с низким уровнем концентрации. Конкурентная стратегия в новых отраслях. Переход к зрелости. Конкурентная стратегия в отраслях в период спада. Конкуренция в глобальных отраслях.	презентация
Стратегические решения в практике конкурентной борьбы	Стратегический анализ вертикальной интеграции. Наращивание производственных мощностей. Вхождение в новый бизнес. Портфельные методы анализа конкурентов. Методика отраслевого анализа.	кейсы

2.3.1 Занятия лекционного типа

№	Наименование раздела	Содержание раздела	Форма текущего контроля
1	2	3	4
1.	Базовые положения теории конкуренции в маркетинге. Конкурентный анализ	Определение понятий «конкуренции», «конкурентная борьба», в экономической теории и маркетинге. Основы конкурентного анализа	Эссе
2.	Общие аналитические методы оценки конкурентоспособности	Методика анализа конкурентов. Сигналы рынка. Конкурентные действия. Стратегия в отношении	Презентации

	политики фирмы	покупателей и поставщиков	
3.	Базовые условия функционирования отраслей и определение конкурентной политики компании	Восприятие и признание товара покупателем. Пять этапов развития потребностей. Конкурентная стратегия в новых отраслях. Переход к зрелости. Конкурентная стратегия в отраслях в период спада. Конкуренция в глобальных отраслях.	Контрольные вопросы
4.	Стратегические решения в практике конкурентной борьбы	Стратегический анализ вертикальной интеграции. Наращивание производственных мощностей. Вхождение в новый бизнес. Портфельные методы анализа конкурентов.	Кейсы

2.3.2 Занятия семинарского типа

На основе лекционного материала, изучения основной и дополнительной научной литературы магистранты продолжают изучение дисциплины на практических занятиях. Основная цель этих занятий состоит в углубленном изучении наиболее значимых разделов курса, приобретении практических навыков анализа конкретных социально-экономических явлений и процессов, выявлении имеющихся проблем, обосновании возможных путей их решения. Практические занятия позволяют закрепить полученные на лекциях и при чтении учебной и научной литературы знания. Используются различные формы организации практических занятий: проведение коллоквиумов, написание эссе и рефератов, тестирование.

Содержание практических занятий, структурированное по разделам:

№	Наименование раздела	Тематика практических занятий (семинаров)	Форма текущего контроля
1	2	3	4
1	Базовые положения теории конкуренции в маркетинге. Конкурентный анализ	Модели конкурентного анализа на диверсифицированных рынках	Эссе
2	Общие аналитические методы оценки конкурентоспособности	Конкурентные действия. Стратегия в отношении покупателей и поставщиков. Внутриотраслевой структурный анализ. Эволюция отрасли..	Презентации
3	Базовые условия функционирования отраслей и определение конкурентной политики компании	Конкурентная стратегия в новых отраслях. Переход к зрелости. Конкурентная стратегия в отраслях в период спада. Конкуренция в глобальных отраслях..	Контрольные вопросы
4	Стратегические решения в практике конкурентной	Наращивание производственных мощностей. Вхождение в новый	Кейсы

	борьбы	бизнес. Портфельные методы анализа конкурентов. Методика отраслевого анализа.. Модификация рынка.	
--	--------	---	--

Учебно-методические материалы для самостоятельной работы обучающихся из числа инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ) предоставляются в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

Для лиц с нарушениями зрения:

- в печатной форме увеличенным шрифтом,
- в форме электронного документа,

Для лиц с нарушениями слуха:

- в печатной форме,
- в форме электронного документа.

Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата:

- в печатной форме,
- в форме электронного документа,

Данный перечень может быть конкретизирован в зависимости от контингента обучающихся.

2.3.3 Лабораторные занятия – не предусмотрены учебным планом

2.3.4 Примерная тематика курсовых работ- не предусмотрены учебным планом

2.4 Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

№	Наименование раздела	Перечень учебно-методического обеспечения дисциплины по выполнению самостоятельной работы
1	2	3
1.	Базовые положения теории конкуренции в маркетинге. Конкурентный анализ	1. Конкурентные стратегии современной фирмы М. ЮРАЙТ, 2018 https://bibliotekaonline.ru/viewer/58556D8B-5191-46BD-A5DF-94F0A9087E65/konkurentnye-strategii-sovremennoy-firmy#page/
2.	Общие аналитические методы оценки конкурентоспособности	3. П.П. Крылатков и др. Исследование систем управления М. ЮРАЙТ, 2018 https://bibliotekaonline.ru/viewer/4298FA8F-100E-407E-90E0-FE2C99B3E43/issledovanie-sistem-upravleniya#page/1 .
3.	Базовые условия функционирования отраслей и определение конкурентной политики компании	4. Ю.Н. Соловьева Конкурентные преимущества и бенчмаркинг, М. ЮРАЙТ. 2018 https://bibliotekaonline.ru/viewer/552B596E-4A1F-4B44-88D3-E902657E7953/konkurentnye-preimushchestva-i-benchmarking#page/1
4.	Стратегические	Управление конкурентоспособностью/под ред Горбашко М,

	решения в практике конкурентной борьбы	ЮРАЙТ , 2018. https://biblio-online.ru/viewer/DCA71A23-CAD7-4B0C-9CC0-D34B1E0536F/upravlenie-konkurentosposobnostyu#page/1c .
--	--	---

Учебно-методические материалы для самостоятельной работы обучающихся из числа инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ) предоставляются в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

Для лиц с нарушениями зрения:

- в печатной форме увеличенным шрифтом,
- в форме электронного документа,

Для лиц с нарушениями слуха:

- в печатной форме,
- в форме электронного документа.

Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата:

- в печатной форме,
- в форме электронного документа,

3. Образовательные технологии

В процессе изучения дисциплины лекции, семинары, практические занятия, консультации являются ведущими формами обучения в рамках лекционно-семинарской образовательной технологии.

В соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки используются, при освоении дисциплины в учебном процессе активные и интерактивные (взаимодействующие) формы проведения занятий, а именно:

- дискуссии;
- просмотр видеофильмов (по отдельным темам);
- разбор конкретных ситуаций;
- интерактивное мультимедийное сопровождение.

Выше обозначенные образовательные технологии дают наиболее эффективные результаты освоения дисциплины с позиций актуализации содержания темы занятия, выработки продуктивного мышления, терминологической грамотности и компетентности обучаемого в аспекте социально-направленной позиции будущего магистра, и мотивации к инициативному и творческому освоению учебного материала.

В рамках изучения курса предполагается встреча с представителями работодателей ОАО «ПЕПСИКО», НПК «Приазовнефть» и «Российского союза предпринимателей и промышленников»

В соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки – менеджмент реализация компетентного подхода предусматривает широкое использование в учебном процессе активных и интерактивных форм проведения занятий (компьютерные симуляции, разбор конкретных ситуаций и т.д.) В сочетании с внеаудиторной работой они создают дополнительные условия формирования и развития требуемых компетенций обучающихся, поскольку позволяют обеспечить активное взаимодействие всех участвующих в процессе обучения, включая преподавателя. Эти методы в наибольшей степени способствуют личностно ориентированному подходу (обучение в сотрудничестве). При этом преподаватель выступает скорее в роли организатора процесса обучения, лидера группы, создателя условий для проявления инициативы обучающихся.

В рамках данного учебного курса предусматриваются следующие формы интерактивного обучения:

Удельный вес занятий, проводимых в интерактивных формах.

Семе стр	Вид занятия (Л, ПР,	Используемые интерактивные образовательные технологии	Количес тво часов
-------------	---------------------------	---	-------------------------

	ЛР)		
9	Л	Интерактивные лекции	4
	ПР	Презентации Кейсы	4 6
Итого:			14

Для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья устанавливается особый порядок освоения указанной дисциплины. В образовательном процессе используются социально-активные и рефлексивные методы обучения (ролевая игра), технологии социокультурной реабилитации с целью оказания помощи в установлении полноценных межличностных отношений с другими студентами, создании комфортного психологического климата в студенческой группе. Вышеозначенные образовательные технологии дают наиболее эффективные результаты освоения дисциплины с позиций актуализации содержания темы занятия, выработки продуктивного мышления, терминологической грамотности и компетентности обучаемого в аспекте социально-направленной позиции будущего специалиста, и мотивации к инициативному и творческому освоению учебного материала. Для лиц с ограниченными возможностями здоровья предусмотрена организация консультаций с использованием электронной почты.

4. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

4.1 Фонд оценочных средств для проведения текущей аттестации (ПК-5)

Темы эссе

1. Базовые стратегии конкуренции и их риски;
2. Методики и компоненты анализа конкурентов;
3. Структурные факторы, обуславливающие интенсивность конкуренции;
4. Особенности стратегии голубого океана;
5. Определение сигналов рынка;
6. Факторы нестабильности отрасли;

Общий план эссе

1. Краткий обзор проблемы (сложившейся ситуации) — 1—1,5 стр.
2. Условия и факторы, оказавшие влияние на формирование и развитие современных проблем менеджмента по выбранной теме — до 1 стр.
3. Какие из современных инструментов менеджмента используются в отечественной практике для разрешения поставленных проблем— 0,5 стр.
4. Примеры, иллюстрации — 0,5 стр.
5. Литература и источники Интернета.

Темы презентаций

1. . Разновидности стратегий в отношении покупателей и поставщиков;
2. Стратегии закупочной деятельности;
3. Сущность внутриотраслевого структурного анализа конкуренции;
4. Факторы, определяющие эффективность конкурентной стратегии;
5. Основные концепции эволюции отраслей;
6. Карта стратегических групп как аналитический инструмент;
7. Ключевые взаимосвязи в эволюции отрасли;

8. Разработка конкурентной стратегии для отрасли с низкой концентрацией;

Контрольные вопросы

1. Конкурентная стратегия в новых отраслях;
2. Конкурентная стратегия в отраслях в период спада;
3. Структурные факторы конкуренции на этапе спада;
4. Конкуренция в глобальных отраслях;
5. Источники и препятствия глобальной конкуренции;
6. Эволюция и превращение отрасли в глобальную;
7. Стратегические альтернативы в глобальных отраслях;
8. Тенденции, воздействующие на глобальную конкуренцию;
9. Стратегический анализ вертикальной интеграции;
10. Стратегические выгоды и издержки вертикальной интеграции;
11. Вхождение в новый бизнес путем внутреннего развития, путем приобретения и путем вхождения. Анализ преимуществ и недостатков.
12. Портфельные методы анализа конкурентов;
13. Конкуренция и научно-технический прогресс;
14. Фирмы и национальная конкурентоспособность;
15. Гибкость как источник конкурентоспособности;
16. Дифференциация продукта как эффективный способ борьбы за потребителя;
17. Жизненный цикл корпорации.

Кейс «Стратегия конкурентной борьбы»

В начале 2000 г. крупнейшая корпорация Mars заставила поволноваться российских кондитеров. Она начала атаку на самый массовый сегмент российского кондитерского рынка, выпустив собственные развесные конфеты под маркой «Держава». У Mars были все слагаемые успеха: почти столетний опыт работы на кондитерском рынке, оборот в \$18 млрд, собственная кондитерская фабрика в подмосковном Ступине и известные рекламные фирмы, привлеченные к созданию «Державы».

Решив сделать бренд специально для российского рынка, Mars в 1998 г. нанял консультантов McKinsey, которые рекомендовали клиенту освоить самый широкий сегмент рынка шоколада — выпускать развесные шоколадные конфеты.

Для продвижения бренда в декабре 2000 г. Mars потратил на рекламу «Державы» в гляцевых журналах и на щитах в Санкт-Петербурге и Москве более \$100 000. А в целом за два года на рекламу «Державы», по данным исследовательской группы PRPG, было потрачено \$3 млн — ни одна российская фабрика не вкладывала столько в продвижение своей продукции. Многие эксперты, следившие за новым проектом компании Mars, заранее посчитали, что высокобюджетный брендинг и агрессивная реклама сделают «Державу» лидером на рынке шоколадных развесных конфет и приведут к его переделу.

«Агрессивная реклама Mars вызвала у нас опасения, мы были уверены, что компания создаст сильный конкурирующий бренд», — вспоминал о выходе Mars на российский рынок шоколадных конфет представитель холдинга «Объединенные кондитеры» Денис Богданов, в 2000 г. возглавлявший отдел маркетинга концерна «Бабаевский»¹. «До этого случая, да и после него иностранные кондитеры вели себя в России тихо и осторожно», — вторил Богданову владелец казанской кондитерской фабрики «Заря» Валерьян Хубулава. Шесть лет назад он вместе с Baring Vostok Capital Partners создавал кондитерский холдинг и «внимательно следил за новым проектом Mars».

Тем удивительнее оказался провал «Державы». По данным «Бизнес Аналитики», к 2002 г. «Держава» заняла всего 0,36% рынка упакованных шоколадных конфет (по стоимости), а доля на рынке развесных конфет была еще меньше. В то же время «Бабаевский» контролировал 22,8% (по стоимости) рынка развесных конфет, «Красный Октябрь» — 13,3% и «СладКо» — 10,1%. Крупнейшими производителями коробочных конфет на тот момент были Nestle — 25,6% и «Крафт Фудс Рус» — 13,5%. Уже к 2003 г. Марс прекратил выпуск «Державы».

Причины провала компания объяснять не стала, и специалистам оставалось только гадать. Рекламисты предполагали, что все дело в маркетинговых ошибках и неправильной рекламе «Державы», кондитеры — в том, что сам продукт оказался неудачным. Совладелец Одинцовской кондитерской фабрики Андрей Коркунов и директор по маркетингу Рузской кондитерской фабрики Юлия Бабурина уверены, что конфеты Mars по вкусу слишком походили на сладости «Красного Октября» и «Бабаевского». Хабулава же считает, что «Держава» не смогла «мимикрировать под советские конфеты».

В чем же заключались маркетинговые ошибки компании Mars?

Правильно ли был адаптирован продукт под целевую аудиторию? Почему брендинг оказался не столь эффективным? Дискуссии по этому поводу не утихают и по сей день и представляют интересный предмет для ожесточенных споров среди специалистов в области маркетинга и бренд-менеджмента.

Почему выбор компании Mars пал на развесные шоколадные конфеты?

Обзор российского рынка шоколадных кондитерских изделий

Структура и динамика рынка российского рынка шоколадных изделий

Структура продаж шоколадных изделий классифицируется по типам — батончики, развесные шоколадные конфеты, шоколадные конфеты в коробках, шоколадные плитки. В конце 1990-х — начале 2000-х гг. самым емким являлся сегмент развесных шоколадных конфет — на его долю в натуральном выражении приходилось немногим менее половины общих продаж шоколадной продукции (табл. 1).

Таблица 1 — Структура рынка шоколадных изделий в 2000 г.

Сегмент рынка	Доля, %
Развесные шоколадные конфеты	48,3
Шоколадные плитки	26,7
Шоколадные конфеты в коробках	13,1
Батончики	11,9

Источник: данные о долях сегментов основаны на экспертных оценках компании «Бизнес Аналитика».

Лидерство развесных конфет во многом объяснялось их низкой стоимостью: средние розничные цены на эту продукцию как минимум вдвое ниже по сравнению с ценами на другие виды шоколадных изделий. Таким образом, развесные конфеты доступны для широких слоев населения (табл. 2).

Характерной особенностью российских потребителей развесных конфет является то, что они больше всего ценят широкий ассортимент и разнообразие.

Вторым по объемам продаж в конце 1990-х — начале 2000-х гг. являлся сегмент шоколадных плиток, на который приходилось более четверти рынка шоколадных изделий. Удельный вес шоколадных конфет в коробках оставался достаточно небольшим — около 13% в натуральном выражении, однако из-за высоких цен на эту продукцию в

стоимостной структуре продаж доля этого сегмента была почти вдвое больше — порядка 24%.

Таблица 2 — Средние цены на продукты различных сегментов
рынка шоколада в 2000 г.

Сегмент рынка	Цена, руб./кг
Развесные шоколадные конфеты	84,98
Шоколадные плитки	166,75
Шоколадные конфеты в коробках	254,72
Батончики	180,89

Безусловным лидером российского шоколадного рынка в первой половине 2000 г. оставалась группа Nestle, в которую входили АО «Россия», АО «Алтай», АО «Камская». Компания стремилась максимизировать свое участие во всех сегментах шоколадного рынка и в двух из них — сегментах плиток и шоколадных конфет в коробках — занимала первое место. В первую пятерку входили еще две многонациональные компании — Mars и Stollwerck; суммарная же доля «иностранцев» на российском рынке (с учетом Cadbury) в первой половине 2001 г. превышала 43%. Среди отечественных игроков лидировал концерн «Бабаевский», а на четвертом месте находилось объединение «СладКо», под логотипом которого в том году были выпущены новые марки шоколада, рассчитанные на общенациональную дистрибьюцию.

Сегменты рынка шоколадных изделий Шоколадные плитки

Почти три из четырех потребляемых россиянами шоколадных плиток произведены на российских предприятиях иностранных компаний — Nestle, Stollwerck и Cadbury (табл. 3). Их лидерство обеспечивалось как масштабами их производства, так и за счет доступных цен и чрезвычайно высокого уровня дистрибьюции. Продукция Nestle и Stollwerck была представлена во всех регионах России и во всех типах торговых точек. Позиции традиционных российских производителей концернов «Бабаевский» и «Красный Октябрь» были более скромными. Они далеко не полностью использовали свой потенциал, и их главной проблемой в конкурентной борьбе с многонациональными компаниями являлась известная пассивность маркетинговой политики и более высокая цена (их продукция в среднем была дороже на 10-15%). Среди отечественных производителей плиточного шоколада можно было выделить динамично развивающуюся компанию «Русский Шоколад», которая, выйдя на рынок в конце 1998 г., к середине 2001 г. уже заняла 3% российского рынка плиточного шоколада.

Таблица 3 — Основные производители шоколадной плитки
(первая половина 2001 г.)

Производители	Доля рынка по объему, %
Nestle	30
Stollwerck	29
Комбинат «Бабаевский»	7
Cadbury	7
Комбинат «Красный Октябрь»	5

Источник: данные о долях сегментов основаны на экспертных оценках компании «Бизнес Аналитика».

Шоколадные батончики

В сегменте шоколадных батончиков, так же как и в сегменте плиточного шоколада, львиная доля принадлежала иностранным компаниям, имеющим свое собственное производство в России: Mars, Nestle и Cadbury. Все вместе они производили более 90% шоколадных батончиков. Бесспорным лидером являлся Mars, за которым со значительным отрывом следовали Nestle и Cadbury. Объединение предприятий, составляющих холдинг «СладКо», позволило этому концерну занять четвертое место в сегменте. Среди отечественных производителей выделялась также белгородская фабрика «Славянка», практически специализирующаяся на выпуске батончиков. Акцент компании Mars на производство батончиков подтверждал рейтинг брендов — три ведущие позиции продолжали занимать Snickers, Mars и Bounty. Однако росла доля и других марок Mars – Twix, Fint, Milky Way. Компания продолжала проводить агрессивную рекламную и маркетинговую политику: на рынке появились новые разновидности уже существующих батончиков: Snickers Super, Bounty Магия, Twix Black. Марка Fint, была создана в 2000 г. специально для российского рынка и за год благодаря активному маркетингу смогла занять почти 8% сегмента. Около 10% продаж батончиков приходилось на основную марку Nestle «Ш. О. К.», которая, кстати, была и самой дешевой из основных марок сегмента (табл. 4).

Таблица 4 — Основные марки шоколадных батончиков
(первая половина 2001 г.)

Марка	Рейтинг популярности, рассчитанный на основе доли рынка по объему	Средняя цена, руб./кг
Snickers (Mars)	1	143
Mars (Mars)	2	151
Bounty (Mars)	3	153
«Ш.О.К.» («Россия»)	4	129
Twix (Mars)	5	152
Milky Way (Mars)	6	143
Picnic (Cadbury)	7	201
Nuts (Nestle)	8	178
ГЧ13 (N65118)	9	155
Wispa (Cadbury)	10	206

Источник: данные о долях сегментов основаны на экспертных оценках компании «Бизнес Аналитика».

Шоколадные конфеты в коробках

В сегменте шоколадных конфет в коробках лидировала Nestle с продукцией шоколадной фабрики «Россия», второе место с вдвое меньшей долей продолжал занимать Stollwerck. Среди российских производителей лидировал «Бабаевский», а позиции «Красного Октября» продолжали ухудшаться (табл. 5). Необходимо отметить, что в данном сегменте особенно сильны местные производители в соответствующих регионах

(например, кондитерская фабрика им. Крупской, комбинат «Азарт» в Санкт-Петербурге, фабрика «Булай» в Татарии и т. д.).

Важной тенденцией внутри сегмента шоколадных конфет в коробках стал опережающий рост продукции класса premium. Так, если его доля (по весу) в крупных городах в 1999 г. оценивалась в 1,3%, то в 2000 г. она выросла до 3,2%, а в первой половине 2001 г. — уже до 5,2%. Почти половина объема продаж приходилась на упаковки весом от 200 до 300 граммов, примерно по 20% имеют маленькие коробки и упаковки в диапазоне 300-400 граммов.

Таблица 5 — Основные производители шоколадных конфет в коробках (первая половина 2001 г.)

Производители	Доля рынка по объему, %
Nestle	29
Stollwerck	15
Комбинат «Бабаевский»	12
«СладКо»	7
Комбинат «Красный Октябрь»	6

Источник: данные о долях сегментов основаны на экспертных оценках компании «Бизнес Аналитика».

Развесные шоколадные конфеты

Это — единственный сегмент шоколадного рынка, лидерство в котором принадлежало отечественным производителям. Первое место в сегменте занимал кондитерский концерн «Бабаевский», за ним следовали Nestle, «Красный Октябрь» и «СладКо».

Для Москвы была характерна высокая доля продаж продукции традиционных производителей — «Бабаевский», «Красный Октябрь» и «Рот Фронт». В регионах лидирующие позиции занимала продукция местных фабрик, а также конфеты, импортируемые из стран ближнего зарубежья. В течение 2000-2001 г. наблюдался рост ввоза в Россию относительно дешевых развесных конфет (в основном из Украины) и, по оценкам «Бизнес Аналитики», в начале 2000 г. на его долю приходится свыше 20% сегмента. По России в целом почти 7% сегмента приходилось на предприятия кондитерского холдинга «СладКо», для которых выпуск развесных конфет является профильным производством.

Компания Mars Incorporated

Все началось в 1911 г., когда молодой человек по имени Фрэнк Марс основал в США небольшую компанию по производству и продаже кондитерских изделий. Первый большой успех пришел в 1923 г. с изобретением батончика Milky Way (сейчас в России мы знаем его под брендом Mars).

Покрыв шоколадную молочную нугу карамелью и залив ее шоколадом, Фрэнк и его сын Форрест сгустили популярный в то время молочный коктейль в удобную форму шоколадного батончика. С тех пор компания стремительно развивалась, усиливая свои позиции на уже освоенных рынках и выходя на новые рубежи.

Сегодня корпорация Mars (в России ООО «Марс») известна во всем мире как ведущий производитель фирменных кондитерских изделий (рис. 1), некоторых видов продуктов питания, готовых кормов для домашних животных, электронных систем автоматического платежа и продажи напитков.

Ниже приведены некоторые торговые марки, принадлежащие Mars. Многие из них представлены в России и СНГ — это Mars, Snickers, Bounty, Twix, M&M's, Topic, Rondo, Tunes, Skittles, Fint, Uncle Ben's, Pedigree, Whiskas, Chappi, Kitekat, Trill. В основе работы каждого предприятия лежат «пять принципов фирмы Mars: качество; ответственность; взаимовыгодность; эффективность; свобода».



Рисунок 1 — Шоколадная продукция компании Mars

Компания имеет более 175 предприятий более чем в 60 странах, где работают свыше 30 тысяч сотрудников. Ежегодный товарооборот корпорации Mars превышает \$14 млрд. Ее продукция реализуется более чем в 100 странах на всех пяти континентах. При этом Mars по-прежнему является частным предприятием.

В России компания Mars работает с 1991 г. В 1995 г. был запущен первый промышленный комплекс в городе Ступино. Сегодня российское подразделение компании объединяет две фабрики по производству кормов для домашних животных, фабрику по производству шоколадной и сахарной продукции, фабрику по производству готовых супов и 10 региональных представительств отдела продаж.

Брендинг конфет «Держава»

По подсчетам Mars и McKinsey, в конце 1990-х гг. в стране производилось около 1200 наименований развесных конфет, но настоящих брендов среди них не было. Многочисленные «мишки», «красные шапочки», «белочки» могли считаться такими лишь условно, потому что их выпускали разные фабрики.

Хотя большинство из них работало по одинаковым ГОСТам, вкус конфет сильно различался: например, в одних вафли были толще, в других — больше хрустели. Из-за этого все российские потребители предпочитали местную продукцию, к вкусу которой привыкли.

«Рынок был очень фрагментирован, — вспоминает независимый маркетолог Кирилл Обух, в 1999-2001 гг. занимавший должность бренд-менеджера кондитерских марок Mars в России, а Mars хотел доказать, что западная компания со столетним опытом работы на кондитерском рынке разбирается в нем настолько хорошо, что может выпускать шоколадные конфеты, которые будут покупать по всей России*1.

Опасаясь, как бы идею не перехватили конкуренты, Mars в ноябре 1999 г. решил начать выпуск «Державы» к новому году 2000 г. По словам Олега Румянцева, директора по внешним связям компании Mars, «Держава» должна была производиться только для российского рынка. Ранее компания уже представила два российских продукта — мятные конфеты «Рондо» и батончик «Финт», а теперь решила отказаться от традиционных для себя батончиков и выпустить обычные шоколадные конфеты в фантиках, к которым давно привыкли российские покупатели. На создание и запуск в производство нового продукта команде из 78 человек было дано 11 месяцев.

Позиционирование бренда «Держава»

Бриф, полученный BBDO и Ikon Design, основывался на желании компании Mars выйти на российский рынок развесных конфет с новым брендом, который бы

производился в России по традиционным российским технологиям и воспринимался потребителем как исконно русский продукт.

Стратегия, разработанная BBDO, была основана на позиционировании нового бренда как конфет, которые стимулируют общение в компании семьи и друзей. Это не просто традиционный темный шоколад, а разнообразие вкусов, начинок и, безусловно, красочных упаковок, которые содержат интересную и познавательную информацию.

Маркетинговые коммуникации

Первые конфеты «Держава» появились в продаже уже в ноябре 2000 г. одновременно с лизинговой рекламой: «Скоро опустеют улицы», «Муж вернется с работы вовремя», «Тысячи женщин будут смаковать подробности» — такие щиты интриговали россиян на улицах, чтобы вскоре смениться на изображение конфет, о которых должна была «разговаривать вся страна» (рис. 2).

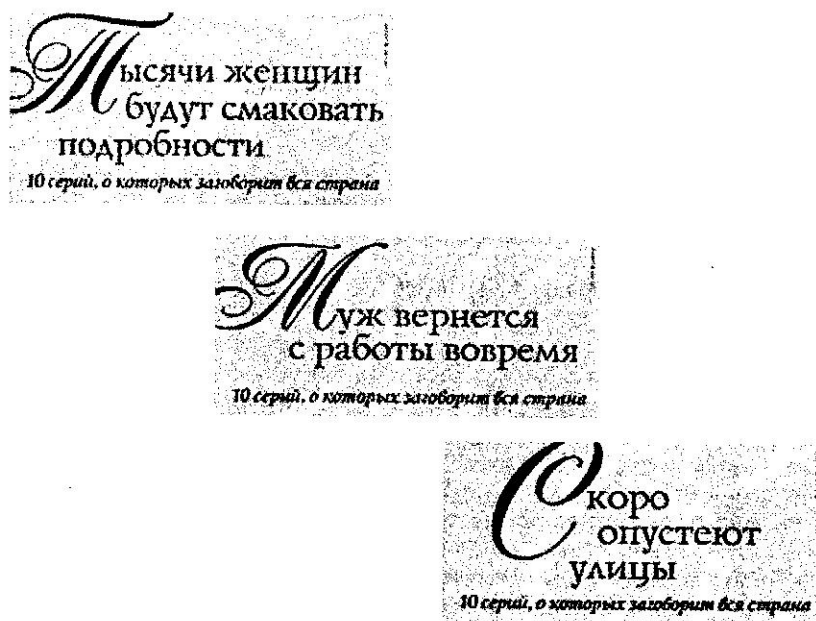


Рисунок 2 — Наружная реклама конфет «Держава»

Рекламная кампания конфет «Держава» была высокобюджетной и замысловатой. По мнению Андрея Березкина, гендиректора агентства «ЭСПАР-аналитик», в декабре на наружную рекламу «Державы» в Москве потрачено \$30 000-35 000 (без учета скидок). В Петербурге — порядка \$25 000. Еще около \$50 000 в месяц компания тратит на рекламу в глянцевого журналов¹.

В целом, по расчетам «ЭСПАР-аналитик», Mars за 11 месяцев 2000 г. потратил на наружную рекламу (без учета скидок) около \$400 000, в это время «Россия» (Nestle) потратила на эти же цели порядка \$275 000, Cadbury — \$330 000, а «Красный Октябрь» — \$48 000. Ни одна кондитерская фабрика до этого не выделяла столько средств на рекламу новой продукции, особенно такой массовой, как развесные конфеты.

Тем не менее идея рекламной кампании «Державы» была неоднозначно оценена специалистами. «Мне кажется, что интрига оказалась сильнее развязки, когда речь идет всего лишь о конфетках, — говорит Наталья Малиновская, генеральный директор петербургского рекламного агентства «Прайм». — Я думала, речь идет как минимум о продолжении сериала про Штирлица. Подобные интриги более подходят для рекламы средств массовой информации или политических проектов»¹.

Сильная поддержка бренда с помощью маркетинговых коммуникаций была оказана и в местах торговли. Дизайн-студия BBDO подготовила макеты POS-материалов: мобайлы, дэнглеры, вобблеры, стикеры для размещения на местах продаж.

Эпилог

Выпуск конфет «Держава» уже третьей торговой марки, созданной компанией Mars исключительно для российского рынка, и первой торговой марки в абсолютно новом для корпорации сегменте традиционных российских развесных шоколадных конфет, обещал пройти триумфально. При помощи «Державы» компания Mars рассчитывала занять значительную долю в сегменте весовых конфет, однако смогла освоить менее 1%. Маркетинговая акция провалилась.

В чем причина неудачи? Вопрос остается открытым.

Вопросы и задания к кейсу

1. Охарактеризуйте сегмент российских потребителей развесных шоколадных конфет. В чем заключается специфика их поведения (мотивы покупки, ситуации потребления)?
2. Почему крупные ТНК, проникая на российский рынок (особенно рынок потребительских товаров), все чаще обращаются к созданию псевдороссийских брендов? В чем заключаются особенности создания и продвижения псевдороссийских брендов?
3. Доносит ли марочное название «Держава» позиционирование бренда? Насколько правильно выбрано название? Оправдан ли зонтичный подход компании Mars в формировании марочного названия конфет с различными начинками?
4. Какую роль в брендинге «Державы» занимает упаковка? Какую роль в успехе/неуспехе бренда на рынке сыграло стремление компании Mars к защите аутентичности (подлинности) своей упаковки?
5. Насколько эффективна рекламная кампания «Державы»? Какие ошибки, на Ваш взгляд, допущены в медиапланировании рекламной кампании «Державы»?
6. Почему компания Mars решила использовать стратегию марочной диверсификации, выпустив новую для себя продукцию под новым марочным названием? Почему компания Mars посчитала целесообразным работать в новом для себя сегменте «развесные конфеты», а не в сегменте «шоколадные батончики» (например, до выхода «Державы» компанией был создан псевдороссийский бренд шоколадного батончика «Финт»), где компания имеет большой опыт и лидирующие позиции?

Задания для самостоятельной работы (ПК-5)

1. Базовые стратегии конкуренции и их риски;
2. Методики и компоненты анализа конкурентов;
3. Структурные факторы, обуславливающие интенсивность конкуренции;
4. Особенности стратегии голубого океана;
5. Определение сигналов рынка;
6. Факторы нестабильности отрасли;
7. Разновидности стратегий в отношении покупателей и поставщиков;
8. Стратегии закупочной деятельности;
9. Сущность внутриотраслевого структурного анализа конкуренции;
10. Определение стратегических групп;
11. Факторы, определяющие эффективность конкурентной стратегии;
12. Основные концепции эволюции отраслей;
13. Карта стратегических групп как аналитический инструмент;

14. Ключевые взаимосвязи в эволюции отрасли;
15. Разработка конкурентной стратегии для отрасли с низкой концентрацией;
16. Конкурентная стратегия в новых отраслях;
17. Конкурентная стратегия в отраслях в период спада;
18. Структурные факторы конкуренции на этапе спада;
19. Конкуренция в глобальных отраслях;
20. Источники и препятствия глобальной конкуренции;
21. Эволюция и превращение отрасли в глобальную;
22. Стратегические альтернативы в глобальных отраслях;
23. Тенденции, воздействующие на глобальную конкуренцию;
24. Стратегический анализ вертикальной интеграции;
25. Стратегические выгоды и издержки вертикальной интеграции;
26. Вхождение в новый бизнес путем внутреннего развития, путем приобретения и путем вхождения. Анализ преимуществ и недостатков.
27. Портфельные методы анализа конкурентов;
28. Конкуренция и научно-технический прогресс;
29. Фирмы и национальная конкурентоспособность;
30. Гибкость как источник конкурентоспособности;
31. Дифференциация продукта как эффективный способ борьбы за потребителя

4.2 Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации ПК-5

Для промежуточного контроля студенты пишут контрольную работу (возможные варианты представлены ниже).

Участие в проводимых формах контроля в течение семестра является обязательным для всех студентов. Результаты данного контроля – составная часть оценки знаний студента в ходе итогового зачета.

Варианты контрольных заданий:

Вариант 1.

Дайте определение понятий «конкуренции», «конкурентной стратегии»

Сравните принципы управления конкурентной борьбой в корпорации и малом предприятии

Перечислите принципы стратегии конкуренции

Определите преимущества и недостатки конкурентного анализа продуктовой политики фирмы по различным методикам

Вариант 2.

Раскройте понятие «конкурентной политики фирмы» и укажите проблемы его формирования.

Разновидности стратегий в отношении покупателей и поставщиков

Факторы, определяющие эффективность конкурентной стратегии;

Структурные факторы конкуренции на этапе спада

Оценочные средства для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья выбираются с учетом их индивидуальных психофизических особенностей.

– при необходимости инвалидам и лицам с ограниченными возможностями здоровья предоставляется дополнительное время для подготовки ответа на экзамене;

– при проведении процедуры оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья предусматривается использование технических средств, необходимых им в связи с их индивидуальными особенностями;

– при необходимости для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов процедура оценивания результатов обучения по дисциплине может проводиться в несколько этапов.

Процедура оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья по дисциплине (модулю) предусматривает предоставление информации в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

Для лиц с нарушениями зрения:

- в печатной форме увеличенным шрифтом,
- в форме электронного документа.

Для лиц с нарушениями слуха:

- в печатной форме,
- в форме электронного документа.

Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата:

- в печатной форме,
- в форме электронного документа

5. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины

5.1 Основная литература:

2. Конкурентные стратегии современной фирмы М. ЮРАЙТ, 2018 <https://biblio-online.ru/viewer/58556D8B-5191-46BD-A5DF-94F0A9087E65/konkurentnye-strategii-sovremennoy-firmy#page/>
3. П.П. Крылатков и др. Исследование систем управления М. ЮРАЙТ, 2018 <https://biblio-online.ru/viewer/4298FA8F-100E-407E-90E0-FE2C99B3E43/issledovanie-sistem-upravleniya#page/1>
4. Ю.Н. Соловьева Конкурентные преимущества и бенчмаркинг, М. ЮРАЙТ. 2018 <https://biblio-online.ru/viewer/552B596E-4A1F-4B44-88D3-E902657E7953/konkurentnye-preimuschestva-i-benchmarking#page/1>

Дополнительная литература

1. Д.А. Петров Конкурентное право под ред Попандопуло М, ЮРАЙТ , 2018. <https://biblio-online.ru/viewer/086FDAB7-9473-4CD5-8A49-09BF37FFDC0A/konkurentnoe-pravo#page/1>.
2. Управление конкурентоспособностью/под ред Горбашко М, ЮРАЙТ , 2018. <https://biblio-online.ru/viewer/DCA71A23-CAD7-4B0C-9CC0-D34B1E0536F/upravlenie-konkurentosposobnostyu#page/1>
3. М.В. Шишкин, А.В. и Смирнов Антимонопольное регулирование М, ЮРАЙТ , 2018. <https://biblio-online.ru/viewer/C87D89B5-C89D-46E8-A156-31FD9C85C8E3/antimonopolnoe-regulirovanie#page/1>

5.3. Периодические издания

Журнал «Бизнес. Менеджмент. Право»

Журнал «Кадровый менеджмент»

Журнал «Менеджмент в России и за рубежом»

Журнал «Российский журнал менеджмента»

Журнал «Управление компанией»

Журнал «Управление человеческим потенциалом»
Журнал «Эффективное антикризисное управление»
Журнал «Экономика: теория и практика»

1. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины

1. «Маркетинг в России и за рубежом». Периодический журнал. <http://www.mavriz.ru/>
2. Журнал «Медиа Профи». Режим доступа: <http://www.mediaprofi-online.ru/tema.php?page=1>
3. Портал новостей «Lenta.ru». Режим доступа: <http://www.lenta.ru/>
4. Портал новостей «Ведомости». Режим доступа: <http://www.vedomosti.ru/var/bansrc/2010/bb3468.html>
5. Портал новостей «Коммерсант.ru». Режим доступа: <http://www.kommersant.ru/>
6. Всероссийский центр изучения общественного мнения (ВЦИОМ). Режим доступа: <http://wciom.ru/index.php?id=57#>
7. Ежедневная интернет-газета «Новости телекоммуникаций, вещания и ИТ. Режим доступа: <http://www.comnews.ru/lastnews/>
8. Исследовательский холдинг «Ромир». Режим доступа: <http://www.romir.ru/>
9. Исследовательский центр Комкон. Режим доступа: <http://www.comcon-2.ru/>
10. Исследовательская группа TNS. Режим доступа: <http://www.tns-global.ru/rus/index.wbp>
11. Мониторинг СМИ. Режим доступа: <http://www.integrum.ru/>
12. www.in.magazine.ru Журнал Индустрия рекламы
13. www.marketing.al.ru Бизнес в сетях
14. www.marketing.spb.ru Энциклопедия маркетинга

7. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Общие рекомендации по осуществлению самостоятельной работы представлены в методических указаниях, которые составлены в соответствии с требованиями Федеральных государственных образовательных стандартов высшего образования по 27 и 38 УГСН. Утверждены на заседании Совета экономического факультета ФГБОУ ВО «КубГУ». Протокол № 8 от 29 июня 2017 г. Предназначены для студентов экономического факультета всех специальностей и направлений подготовки. Режим доступа: <https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya>.

Важным критерием в работе с лекционным материалом является подготовка студентов к сознательному восприятию преподаваемого материала. При подготовке студента к лекции необходимо, во-первых, психологически настроиться на эту работу, осознать необходимость ее систематического выполнения. Во-вторых, необходимо выполнение познавательно-практической деятельности накануне лекции (просматривание записей предыдущей лекции для восстановления в памяти ранее изученного материала; ознакомление с заданиями для самостоятельной работы, включенными в программу, подбор литературы).

Подготовка к лекции мобилизует студента на творческую работу, главными в которой являются умения слушать, воспринимать, записывать. Записывание лекции – творческий процесс. Запись лекции крайне важна. Это позволяет надолго сохранить основные положения лекции; способствует поддержанию внимания; способствует лучшему запоминанию материала.

Для эффективной работы с лекционным материалом необходимо зафиксировать название темы, план лекции и рекомендованную литературу. После этого приступать к записи содержания лекции. В оформлении конспекта лекции важным моментом является необходимость оставлять поля, которые потребуются для последующей работы над лекционным материалом.

При подготовке к занятиям семинарского типа следует использовать всю рекомендованную литературу. Прежде всего, студенты должны уяснить предложенный план занятия, осмыслить вынесенные для обсуждения вопросы, место каждого из вопросов в раскрытии темы семинара. В процессе подготовки к семинару закрепляются и уточняются уже известные и осваиваются новые категории. Сталкиваясь в ходе подготовки с недостаточно понятными моментами темы, студенты находят ответы самостоятельно или фиксируют свои вопросы для постановки и уяснения их на самом семинаре.

На первом этапе подготовки к занятию семинарского типа следует внимательно прочитать конспект лекций, изучить лекционный материал, проблемы и вопросы, освещавшиеся на лекционных занятиях. При этом важно обратить внимание на научные категории, понятия, определения, которые использовал лектор для раскрытия содержания темы. После внимательного изучения конспекта лекций и уяснения смысла и содержания основных понятий и вопросов темы можно обращаться к научно-теоретическому изучению материала по данной теме, проблеме.

Во время занятия семинарского типа преподаватель опрашивает студентов по вопросам, заданным на данное занятие. Вопросы объявляются преподавателем на предыдущем семинарском занятии и, как правило, они коррелируются с вопросами, содержащимися в соответствующей теме учебной программы, но преподаватель вправе задать и некоторые другие вопросы, относящиеся к теме семинара и указать, на что студентам следует обратить особое внимание при подготовке к следующему занятию.

Занятия семинарского типа могут проводиться в форме свободной дискуссии при активном участии всех студентов. В таких случаях у каждого студента имеется возможность проявить свои познания: дополнять выступающих, не соглашаться с ними, высказывать альтернативные точки зрения и отстаивать их, поправлять выступающих, задавать им вопросы, предлагать для обсуждения новые проблемы, анализировать практику по рассматриваемому вопросу.

Подготовка доклада-презентации базируется на подборе, изучении, обобщении и анализе информации из различных источников с использованием современных технологий. Результатом данного вида работы является публичная презентация с использованием программы Power Point. Подведение итогов проводится в форме дискуссии, позволяющей обучающимся проявить себя.

Программой дисциплины предусмотрено выполнение практического задания: кейса. Важно помнить, что решение кейса нужно стараться довести до конца. По нерешенным или не до конца понятым задачам и тестам обязательно проводятся консультации преподавателя.

В освоении дисциплины инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья большое значение имеет индивидуальная учебная работа (консультации) – дополнительное разъяснение учебного материала.

Индивидуальные консультации по предмету являются важным фактором, способствующим индивидуализации обучения и установлению воспитательного контакта между преподавателем и обучающимся инвалидом или лицом с ограниченными возможностями здоровья.

8. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю) (при необходимости) – не предусмотрен

8.1. Перечень необходимого программного обеспечения

При проведении лекционных, семинарских (практических) занятий по дисциплине при наличии аудиторий, оборудованных интерактивной доской возможно применение компьютерных «проникающих» технологий обучения по отдельным темам курса.

При изучении дисциплины «Конкурентная политика и стратегии конкуренции» необходимо использовать следующее программное обеспечение:

- Программа Excel, Консультант Плюс, Гарант, Power Point .

8.2 Перечень необходимых информационных справочных систем

Обучающимся должен быть обеспечен доступ к современным профессиональным базам данных, профессиональным справочным и поисковым системам:

Электронно-библиотечная система (ЭБС) BOOK.ru,

«Консультант студента» (www.studentlibrary.ru),

Электронная библиотечная система "Университетская библиотека ONLINE",

Электронная библиотечная система "Юрайт",

справочно-правовая система «Консультант Плюс» (<http://www.consultant.ru>),

Электронная библиотечная система eLIBRARY.RU (<http://www.elibrary.ru/>).

9. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)

В качестве электронных средств обучения по дисциплине, с позиции реализации интерактивных образовательных технологий, используются аудитории, оснащенные компьютерами и мультимедийной аппаратурой. Для проведения лекций и практических занятий по дисциплине используется LCD-проектор.

Библиотечный фонд КубГУ: учебники, учебные пособия, периодические журналы, в электронной и бумажной формах.

№	Вид работ	Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля) и оснащенность
1.	Лекционные занятия	Аудитории , оборудованные мультимедийным оборудованием 207н, 208н, 209н, 214н, 212н, 520а, 205а, 201а, 2026л, 2027л, 4033л, 4034л, 4035л, 4036л, 4036л, 4038л, 4039л, 5040л, 5041л, 5042л, 5045л, 5046л
2.	Семинарские занятия	Аудитории, оснащенные презентационной техникой (проектор, экран, ноутбук) и соответствующим программным обеспечением (ПО) Power Point , Excel, Microsoft Office. 513а, 514а, 515а, 516а, 5043л, 208на, 202а, 210н, 216н
3.	Промежуточная аттестация	Аудитории, оснащенные презентационной техникой (проектор, экран, ноутбук) и соответствующим программным обеспечением (ПО) Power Point , Excel, Microsoft Office. 513а, 514а, 515а, 516а,.
4.	Самостоятельная работа	Кабинеты для самостоятельной работы, оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет», программой экранного увеличения и обеспеченный доступом в электронную информационно-образовательную среду университета 203н, 202н, 203на, 201н.

РЕЦЕНЗИЯ
на рабочую программу дисциплины
«Конкурентная политика и стратегия конкуренции» для подготовки
магистров направления 38.04.02 «Менеджмент» программа «Маркетинг»

Дисциплина «Конкурентная политика и стратегия конкуренции» изучается студентами второго года обучения магистерской программы и представляет продвинутый уровень изучения современных концепций теории и практики конкурентной борьбы в бизнесе. Курс читается в 11-м семестре, после ряда общеэкономических и общих дисциплин по менеджменту, что позволяет наиболее эффективно усваивать учебный материал в рамках данного курса. Учебным планом предусмотрены лекционные, практические занятия и самостоятельная работа, по окончании которых проводится аттестация студентов в форме зачета.

Основная цель дисциплины «**Конкурентная политика и стратегия конкуренции**» – формирование у студентов теоретических и прикладных компетенций, предусматривающих применение современных моделей в области определения стратегии конкурентной борьбы.

Роль и место курса «**Конкурентная политика и стратегия конкуренции**» в высшем экономическом образовании определяется возрастающими темпами и нестабильностью рыночной динамики. В результате изучения дисциплины студенты научатся обосновывать выбор наиболее эффективных конкурентных стратегий; выделять фундаментальные факторы, влияющие на принятие решений в области ассортиментной политики и стратегии выхода на новые рынки; оценивать ситуацию с конкурентами и прогнозировать динамику развития отрасли в ближайшей и долгосрочной перспективе.

Содержание, структура рабочей программы и фонды оценочных средств дисциплины «Конкурентная политика и стратегия конкуренции» полностью соответствует поставленной цели и сформулированным задачам. Учебный материал подобран методически грамотно и разделен на 4 темы.

Содержание рабочей программы соответствует требованиям, предъявляемым к рабочим программам (ФГОС ВО) по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент № 322 от 30.03.2015 г и может быть использована в учебном процессе.

Рецензент:

Генеральный директор ООО «Эир-Лаб»



Д.А. Диденко

РЕЦЕНЗИЯ
на рабочую программу дисциплины
«Конкурентная политика и стратегия конкуренции» для подготовки
магистров направления 38.04.02 «Менеджмент» программа «Маркетинг»

Рецензируемая РПД направлена на освоение теоретических знаний в области решения и определения проблем обоснования конкурентных стратегий, но и получение конкретных аналитических навыков в области разработки конкурентной стратегии с учетом анализа реальной экономической ситуации в процессе управления на различных уровнях хозяйствования. Для этого планируются лекции, практические и семинарские занятия, дискуссии, написание эссе и аналитических отчетов, рефератов, разбор кейсов и других письменных работ, самостоятельная творческая работа с последующим обсуждением ее итогов и результатов.

В результате изучения дисциплины формируются компетенция у обучающихся ПК-5, а именно, овладеть методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной сети, что позволит магистрантам иметь системное представление о месте и поведении экономических агентов и рынков в глобальной среде, выбирать и использовать процедуры анализа конкуренции для выявления и обоснования направлений развития конкурентной политики, анализировать эффективность усилий фирмы в области стратегического анализа поведения экономических агентов конкурентном рынке и пр. Структура лекционных и практических занятий содержит 4 раздела, список литературы позволяет констатировать ее новизну и доступность. Форма текущего контроля включает следующие виды: эссе, презентации и контрольные вопросы, часть из которых представлены в РПД.

Важным критерием в работе с лекционным материалом является подготовка студентов к сознательному восприятию преподаваемого материала. При подготовке студента к лекции необходимо, во-первых, психологически настроиться на эту работу, осознать необходимость ее систематического выполнения. Во-вторых, необходимо выполнение познавательно-практической деятельности накануне лекции (просматривание записей предыдущей лекции для восстановления в памяти ранее изученного материала; ознакомление с заданиями для самостоятельной работы, включенными в программу, подбор литературы).

Содержание рабочей программы соответствует требованиям, предъявляемым к рабочим программам (ФГОС ВО) по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент № 322 от 30.03.2015 г и может быть использована в учебном процессе.

Д.э.н., профессор кафедры маркетинга
и торгового дела ФГБОУ ВО
«Кубанский государственный университет»

Воронов

А.А. Воронов