

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



УТВЕРЖДАЮ

Проректор по учебной работе,  
качеству образования – первый  
проректор

Т.А. Хагуров

\*подпись\*

« 31 » мая 2019 г.

## РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

### Б1.В.10 КОНКУРЕНТНАЯ СТРАТЕГИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ (ОРГАНИЗАЦИИ)

Направление подготовки: *38.03.01 «ЭКОНОМИКА»*

Направленность (профиль): *Экономика предприятий и организаций*

Программа подготовки: *академическая*

Форма обучения: *заочная*

Квалификация (степень): *бакалавр*

Краснодар 2019

## **1 Цели и задачи изучения дисциплины (модуля).**

### **1.1 Цель освоения дисциплины**

является формирование способности критически оценить предлагаемые варианты конкурентных стратегий предприятий и разработать и обосновать предложения по их совершенствованию с учетом критериев социально-экономической эффективности.

### **1.2 Задачи дисциплины.**

Задачи курса в соответствии с поставленной целью состоят в:

1. Освоение теоретико-методических основ конкурентной стратегии современного предприятия, в зависимости от критической оценки предлагаемых вариантов управленческих решений в области конкурентной стратегии предприятия;
2. Ставить стратегические цели и решать практические задачи, связанные с конкурентной стратегией предприятия, в контексте критической оценки предлагаемых вариантов управленческих решений в области конкурентной стратегии предприятия, разрабатывать и обосновывать пути ее совершенствования;
3. Критически осмысливать отечественный и зарубежный опыт управления конкурентоспособностью предприятия и применять его в своей практической деятельности с учетом рисков и возможных социально-экономических последствий.

### **1.3 Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы.**

Дисциплина «Конкурентная стратегия предприятия (организации)» относится к *вариативной* части Блока 1 "Дисциплины (модули)" учебного плана. Данная дисциплина является одной из дисциплин, призванных сформировать теоретико-методологический инструментарий бакалавра по направлению 38.03.01 Экономика, профиль Экономика предприятий и организаций.

Курс опирается на общеэкономические и методологические дисциплины – «Экономика организации (предприятия)», «Менеджмент», «Маркетинг» и др. Дисциплина «Конкурентная стратегия предприятия (организации)» в свою очередь, дает знания и умения, которые являются необходимыми для усвоения следующих дисциплин: «Коммерческая деятельность предприятия (организации)», «Корпоративное управление», и др.

### **1.4 Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.**

Изучение данной учебной дисциплины направлено на формирование у обучающихся *профессиональных компетенций (ПК)*

№ п.п.	Индекс компетенции	Содержание компетенции (или её части)	В результате изучения учебной дисциплины обучающиеся должны		
			знать	уметь	владеть
1.	ПК -11	способностью критически оценить предлагаемые варианты	теоретико-методические основы конкурентной стратегии современного	Ставить и решать стратегические задачи и принимать управленческие	Инструментарием критической оценки управленческих решений в области

№ п.п.	Индекс компетенции	Содержание компетенции (или её части)	В результате изучения учебной дисциплины обучающиеся должны		
			знать	уметь	владеть
		управленческих решений и разработать и обосновать предложения по их совершенствованию с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий	предприятия, с учетом критической оценки управленческих решений в области совершенствован ия конкурентной стратегии организации.	решения в области конкурентной стратегии предприятия, разработать и обосновать предложения по их совершенствован ию с учетом критериев социально-экономической эффективности.	конкурентной стратегии организации с учетом социально-экономической эффективности.

## 2. Структура и содержание дисциплины

### 2.1 Распределение трудоёмкости дисциплины по видам работ

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 2 зач.ед. (72 часов), их распределение по видам работ представлено в таблице (для студентов ОЗО).

Вид учебной работы		Всего часов	Семестры (часы)			
			6	—		
<b>Контактная работа, в том числе:</b>		<b>8,2</b>	<b>8,2</b>			
<b>Аудиторные занятия (всего):</b>		<b>8</b>	<b>8</b>			
Занятия лекционного типа		4	4	-	-	-
Лабораторные занятия		-	-	-	-	-
Занятия семинарского типа (семинары, практические занятия)		4	4	-	-	-
<b>Иная контактная работа:</b>						
ИКР		0,2	0,2			
<b>Самостоятельная работа, в том числе:</b>		<b>60</b>	<b>60</b>			
<i>Курсовая работа</i>		-	-	-	-	-
<i>Проработка учебного (теоретического) материала</i>		30	30	-	-	-
<i>Выполнение индивидуальных заданий (подготовка сообщений, презентаций)</i>		20	20	-	-	-
Подготовка к текущему контролю		10	10	-	-	-
<b>Контроль:</b>		<b>3,8</b>	<b>3,8</b>			
<b>Общая трудоемкость</b>	<b>час.</b>	<b>72</b>	<b>72</b>	-	-	-
	<b>в том числе контактная работа</b>	<b>8,2</b>	<b>8,2</b>			

	зач. ед	2	2			
--	---------	---	---	--	--	--

## 2.2 Структура дисциплины:

Распределение видов учебной работы и их трудоемкости по разделам дисциплины.  
Разделы (темы) дисциплины, изучаемые в 6 семестре

№ раздела	Наименование разделов (тем)	Количество часов				
		Всего	Аудиторная работа			Самостоятельная работа СРС
			Л	ПЗ	ИКР	
1	2	3	4	5	6	7
1.	Что изучает конкуренция?: теоретико-ретроспективный анализ	9	1	-	-	8
2.	Конкурентоспособность и пути ее достижения.	9	1	-		8
3.	Фирмы-львы, фирмы-слоны и фирмы-бегемоты: плюсы и минусы гигантизма.	9	1	-		8
4.	«Хитрые лисы»: конкурентные преимущества узкой специализации.	9	1	-	-	8
5.	«Первые ласточки технических переворотов.	8	-	1		7
6.	«Серые мыши»: гибкость как источник конкурентоспособности.	8	-	1		7
7.	Экономика как сообщество конкурирующих компаний, в контексте критической оценки различных вариантов управленческих решений в области конкурентной стратегии предприятий.	8	-	1	-	7
8.	Конкуренция в России, с учетом критериев социально-экономической эффективности.	8,2	-	1	0,2	7
	Контроль	3,8				3,8
	<i>Итого по дисциплине:</i>	72	4	4	0,2	63,8

Примечание: Л – лекции, ПЗ – практические занятия / семинары, ИКР – иная контактная работа, СРС – самостоятельная работа студента

№	Наименование раздела (темы)	Содержание раздела (темы)	Форма текущего контроля
1	2	3	4
1.	Что изучает конкуренция?	<p>Роль конкуренции в рыночной экономике. Индивидуалистические черты капитализма. Господство частной собственности. Свобода предпринимательства. Приоритет личного интереса. Ограниченная роль государства. Конкуренция как дополнение и противовес индивидуализму. Принцип «невидимой руки» А. Смита. Фирма и ее место на рынке. Обзор истории фирмы. Определение фирмы. Функции фирмы. Рынок и рыночные ниши. Определение рынка. неоднородность и сегментация рынка. Фундаментальная рыночная ниша. Реализованная рыночная ниша. Определение рыночной конкуренции. Определение конкурирующих фирм.</p>	Дискуссия
2.	Конкурентоспособность и пути ее достижения.	<p>Ценность товара для потребителя. Ценность товара для институционального потребителя. Определение потребительской ценности. Связь потребительской ценности и конкурентоспособности. Факторы формирования потребительской ценности. Пути снижения издержек и повышения дохода. Ценность товара для частных лиц.</p> <p>Принцип компенсации. Принцип компенсации для свойств товара. Связь свойств товара и фирм производителей. Принцип компенсации для фирм.</p> <p>Поле стратегий. Стандартный и специализированный бизнес. Виолентная стратегия. Пациентная стратегия. Коммутантная стратегия. Эксплерентная стратегия. Дифференциация рыночных ниш компаний. Цикл жизни фирмы.</p>	Круглый стол
3.	Фирмы-львы, фирмы-слоны и фирмы-бегемоты: плюсы и минусы гигантизма.	Базы и границы эффективности крупного производства. Спрос на стандартные товары. Исторические факты эффективности крупных	Контрольные вопросы

		<p>предприятий. Экономия на масштабах производства. Дезэкономия на масштабах производства. Специфика издержек на выпуск стандартных, массовых товаров. Фиксированные издержки. Безусловно-фиксированные издержки. Преимущества в финансировании НИОКР. преимущества в финансировании рекламы. преимущества в финансировании сбыта.</p> <p>Стратегия обслуживания массового спроса. Проблема загрузки мощностей. Создание стимулов для потребителя. Низкие цены. Улучшение качества и сервиса. Полнота ассортимента. Ограничения монополистических злоупотреблений.</p> <p>Стратегия подавления конкурентов. Пирамида компаний. Устойчивость положения лидера. «Преимущество первого хода». Рыночные позиции лидера и «вице-лидеров». Массовый рынок – арена интенсивной конкуренции корпораций. Вытеснение конкурентов.</p> <p>Эволюционный путь виолента. Становление виолента. Три направления инвестиций. «Гордые львы». «Могучие слоны». Тактика «ловкого второго». «Неповоротливые бегемоты».</p>	
4.	«Хитрые лисы»: конкурентные преимущества узкой специализации.	<p>Дифференциация продукта – эффективный способ борьбы за потребителя. Преимущества дифференцированного продукта. База развития специализированного производства. Факторы дифференциации товаров. Качество. Сервис. Реклама. Создание дифференцированного продукта. Выгоды от дифференциации продукта. Цены. Новые слои клиентов. Лояльность к марке. Защита от конкурентов.</p> <p>Стратегия по отношению к конкурентам. Труднодоступность ниши для крупных конкурентов. Принцип конкурентного исключения. Рыночное лидерство небольших фирм.</p> <p>Эволюционный путь пациента.</p>	Контрольные вопросы

		Формирования ниши. Зрелость пациента и ее проблемы. «Лиса» после поглощения. Стационарное развитие. Смена стратегии.	
5.	«Первые ласточки технических переворотов.	Радикальные инновации – путь к свободным от конкурентов рынкам. Историческая роль эксплерентов в НТП. Теория развития Й. Шумпетера. Предприниматель и противодействие ему рынка. Новые комбинации. Шумпетеровский анализ и типы стратегии фирм. Прорывной и улучшающий НТП. Готовность к несению рисков. Преимущества малого коллектива. Многоплановость мотивации. Радикальный НТП как специализация эксплерентов. Проблема финансирования и эволюция фирмы-ласточки. Дорыночный этап. Технологические парки. Проблема финансирования. Венчурный капитал. Способы снижения риска. Этап рыночного успеха. Потребительская ценность нового товара. Этап массового производства. Смена стратегии.	Контрольные вопросы
6.	«Серые мыши»: гибкость как источник конкурентоспособности.	Локальные потребности и их роль на рынке. Многочисленность коммутантов. Связующая роль в экономике. Черты локальных потребностей. Гибкость как центральный элемент стратегии. Стратегия борьбы с конкурентами и разновидности фирм-мышей (коммутантов). Коммутанты традиционного типа. Преимущества малой фирмы. Коммутанты-субпоставщики. Коммутанты как ограничитель неэффективности крупного производства. Коммутанты-подражатели. Отсутствие безусловно-фиксированных издержек. Неустойчивость коммутантов. Легкость ухода с рынка. «Мыши – переростки». Смена стратегии.	Контрольные вопросы
7.	Экономика как сообщество конкурирующих компаний, в контексте	Конкуренция и устройство современного рынка. Конкуренция против монополизма. Конкурентное сообщество фирм и устойчивость	Круглый стол

	<p>критической оценки различных вариантов управленческих решений в области конкурентной стратегии предприятий.</p>	<p>экономики. Сообщество фирм и кризисы. Конкуренция и качество рынка.          Конкуренция и научно-технический прогресс. Сообщество компаний и механизм НТП. Первый этап. Второй этап. Третий этап. Четвертый этап. Виды нововведений. Степень распространенности разных типов нововведений. Улучшающие инновации. Перенос нововведений в другую сферу. Роль малых инноваций в целом. Радикальные формы нововведений.          Фирмы и конкурентоспособность наций. Кластеры сообщества ведущих фирм страны. Механизм формирования кластеров. Состав кластера. Транснациональные корпорации. Конкурентные преимущества ТНК. ТНК как виолент. ТНК как эксплерент. ТНК и конкурентоспособность экономики. ТНК и импорт технологии.</p>	
8.	<p>Конкуренция в России, с учетом критериев социально-экономической эффективности.</p>	<p>Советское наследие. Степень самостоятельности предприятий. Отсутствие сообщества предприятий. Неконкурентная экономика. Достижения советских виолентов. Условия достижения успеха. Последствия отсутствия коммутантов. Последствия отсутствия эксплерентов. Последствия отсутствия коммутантов. Собственные слабости виолентов. Инвестиционная сфера. Сбытовая сфера. Сфера управления. Проблема стимулов.          Сообщество компаний переходного периода. Предпосылки: приватизация, разгосударствление, грондерство. Виоленты. Три типа поведения. Монополизм особого рода. Индуцированная неконкурентоспособность. Формирование виолентной стратегии. Создание сбытовой сети. Реорганизация системы управления. Переориентация инвестиций. Пациенты. Успех пациентной стратегии в непроизводственной сфере. Эксплеренты. Коммутанты. Конкуренция отечественных и</p>	<p>Дискуссия</p>



		импортных товаров. Сообщество в целом.	
--	--	----------------------------------------	--

### 2.3.2 Практические занятия

№	Наименование раздела (тем)	Тематика практических занятий (семинаров)	Форма текущего контроля
1	2	3	4
1.	Что изучает конкуренция?	Роль конкуренции в рыночной экономике. Индивидуалистические черты капитализма. Господство частной собственности. Свобода предпринимательства. Приоритет личного интереса. Ограниченная роль государства. Конкуренция как дополнение и противовес индивидуализму. Принцип «невидимой руки» А. Смита. Фирма и ее место на рынке. Обзор истории фирмы. Определение фирмы. Функции фирмы. Рынок и рыночные ниши. Определение рынка. неоднородность и сегментация рынка. Фундаментальная рыночная ниша. Реализованная рыночная ниша. Определение рыночной конкуренции. Определение конкурирующих фирм.	Словарный диктант по основным понятиям и категориям. Контрольные вопросы Эссе
2.	Конкурентоспособность и пути ее достижения.	Ценность товара для потребителя. Ценность товара для институционального потребителя. Определение потребительской ценности. Связь потребительской ценности и конкурентоспособности. Факторы формирования потребительской ценности. Пути снижения издержек и повышения дохода. Ценность товара для частных лиц. Принцип компенсации. Принцип компенсации для свойств товара.	Словарный диктант по основным понятиям и категориям.  Контрольные вопросы

		Связь свойств товара и фирм производителей. Принцип компенсации для фирм. Поле стратегий. Стандартный и специализированный бизнес. Виолентная стратегия. Пациентная стратегия. Коммутантная стратегия. Эксплерентная стратегия. Дифференциация рыночных ниш компаний. Цикл жизни фирмы.	
3.	Фирмы-львы, фирмы-слоны и фирмы-бегемоты: плюсы и минусы гигантизма.	Базы и границы эффективности крупного производства. Спрос на стандартные товары. Исторические факты эффективности крупных предприятий. Экономия на масштабах производства. Дезэкономия на масштабах производства. Специфика издержек на выпуск стандартных, массовых товаров. Фиксированные издержки. Безусловно-фиксированные издержки. Преимущества в финансировании НИОКР. Преимущества в финансировании рекламы. Преимущества в финансировании сбыта. Стратегия обслуживания массового спроса. Проблема загрузки мощностей. Создание стимулов для потребителя. Низкие цены. Улучшение качества и сервиса. Полнота ассортимента. Ограничения монополистических злоупотреблений. Стратегия подавления конкурентов. Пирамида компаний. Устойчивость положения лидера. «Преимущество первого хода». Рыночные позиции лидера и «вице-лидеров». Массовый рынок – арена интенсивной конкуренции корпораций. Вытеснение конкурентов. Эволюционный путь виолента. Становление виолента. Три направления инвестиций. «Гордые львы». «Могучие слоны». Тактика «ловкого второго». «Неповоротливые бегемоты».	Словарный диктант по основным понятиям и категориям.  Контрольные вопросы Анализ предприятий примеров
4.	«Хитрые лисы»: конкурентные преимущества узкой	Дифференциация продукта – эффективный способ борьбы за потребителя. Преимущества дифференцированного продукта. База	Словарный диктант по основным понятиям и категориям.

	специализации.	<p>развития специализированного производства. Факторы дифференциации товаров. Качество. Сервис. Реклама. Создание дифференцированного продукта. Выгоды от дифференциации продукта. Цены. Новые слои клиентов. Лояльность к марке. Защита от конкурентов.</p> <p>Стратегия по отношению к конкурентам. Труднодоступность ниши для крупных конкурентов. Принцип конкурентного исключения. Рыночное лидерство небольших фирм. Эволюционный путь пациента. Формирования ниши. Зрелость пациента и ее проблемы. «Лиса» после поглощения. Стационарное развитие. Смена стратегии.</p>	<p>Контрольные вопросы</p> <p>Анализ предприятий примеров</p>
5.	«Первые ласточки технических переворотов.	<p>Радикальные инновации – путь к свободным от конкурентов рынкам. Историческая роль эксплерентов в НТП. Теория развития Й. Шумпетера. Предприниматель и противодействие ему рынка. Новые комбинации. Шумпетеровский анализ и типы стратегии фирм. Прорывной и улучшающий НТП. Готовность к несению рисков. Преимущества малого коллектива. Многоплановость мотивации. Радикальный НТП как специализация эксплерентов.</p> <p>Проблема финансирования и эволюция фирмы-ласточки. Дорыночный этап. Технологические парки. Проблема финансирования. Венчурный капитал. Способы снижения риска. Этап рыночного успеха. Потребительская ценность нового товара. Этап массового производства. Смена стратегии.</p>	<p>Словарный диктант по основным понятиям и категориям.</p> <p>Контрольные вопросы</p> <p>Анализ предприятий примеров</p> <p>Деловая игра</p>
6.	«Серые мыши»: гибкость как источник конкурентоспособности.	<p>Локальные потребности и их роль на рынке. Многочисленность коммутантов. Связующая роль в экономике. Черты локальных потребностей. Гибкость как центральный элемент стратегии. Стратегия борьбы с конкурентами и разновидности фирм-мышей (коммутантов). Коммутанты</p>	<p>Словарный диктант по основным понятиям и категориям.</p> <p>Контрольные вопросы</p> <p>Анализ предприятий</p>

		традиционного типа. Преимущества малой фирмы. Коммутанты-субпоставщики. Коммутанты как ограничитель неэффективности крупного производства. Коммутанты-подражатели. Отсутствие безусловно-фиксированных издержек. Неустойчивость коммутантов. Легкость ухода с рынка. «Мыши – переростки». Смена стратегии.	примеров
7.	Экономика как сообщество конкурирующих компаний, в контексте критической оценки различных вариантов управленческих решений в области конкурентной стратегии предприятий.	Конкуренция и устройство современного рынка. Конкуренция против монополизма. Конкурентное сообщество фирм и устойчивость экономики. Сообщество фирм и кризисы. Конкуренция и качество рынка. Конкуренция и научно-технический прогресс. Сообщество компаний и механизм НТП. Первый этап. Второй этап. Третий этап. Четвертый этап. Виды нововведений. Степень распространенности разных типов нововведений. Улучшающие инновации. Перенос нововведений в другую сферу. Роль малых инноваций в целом. Радикальные формы нововведений. Фирмы и конкурентоспособность наций. Кластеры сообщества ведущих фирм страны. Механизм формирования кластеров. Состав кластера. Транснациональные корпорации. Конкурентные преимущества ТНК. ТНК как виолент. ТНК как эксплерент. ТНК и конкурентоспособность экономики. ТНК и импорт технологии.	Словарный диктант по основным понятиям и категориям.  Контрольные вопросы Эссе
8.	Конкуренция в России, с учетом критериев социально-экономической эффективности.	Советское наследие. Степень самостоятельности предприятий. Отсутствие сообщества предприятий. Неконкурентная экономика. Достижения советских виолентов. Условия достижения успеха. Последствия отсутствия коммутантов. Последствия отсутствия эксплерентов. Последствия отсутствия коммутантов. Собственные слабости виолентов. Инвестиционная сфера. Сбытовая сфера. Сфера управления. Проблема	Словарный диктант по основным понятиям и категориям.  Контрольные вопросы

		<p>стимулов.</p> <p>Сообщество компаний переходного периода. Предпосылки: приватизация, разгосударствление, грондерство. Виоленты. Три типа поведения. Монополизм особого рода. Индуцированная неконкурентоспособность. Формирование виолентной стратегии. Создание сбытовой сети. Реорганизация системы управления. Переориентация инвестиций. Пациенты. Успех пациентной стратегии в непроизводственной сфере. Эксплеренты. Коммутанты. Конкуренция отечественных и импортных товаров. Сообщество в целом.</p>	
--	--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

### 2.3.3 Лабораторные занятия

Лабораторные занятия не предусмотрены учебным планом.

### 2.3.4 Примерная тематика курсовых работ

Курсовые работы не предусмотрены учебным планом.

## 2.4 Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)

№	Вид СРС	Перечень учебно-методического обеспечения дисциплины по выполнению самостоятельной работы
1	2	3
1	Проработка и повторение лекционного материала, материала учебной и научной литературы, подготовка к практическим занятиям, подготовка рефератов (презентаций).	<p>Ресурсы (в т.ч. и электронные) библиотеки КубГУ</p> <p>1. Лымарева О.А. Конкурентная стратегия предприятия. Учебное пособие. Краснодар. <a href="https://elibrary.ru/item.asp?id=28320505">https://elibrary.ru/item.asp?id=28320505</a></p> <p>КубГУ 2016.</p> <p>1. Методические указания по подготовки к занятиям лекционного и семинарского типа. КубГУ, 2017.</p> <p>2. Методические указания для подготовки эссе, рефератов и курсовых работ. КубГУ, 2017.</p> <p>3. Современная конкуренция. Журнал. <a href="https://e.lanbook.com/journal/2068#journal">https://e.lanbook.com/journal/2068#journal</a></p> <p>4. Портер Майкл Е.. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Портер М.Е., - 6-е изд. - М.: Альпина Пабли., 2016. - 453 с.: 70x100 1/16 (Переплёт) ISBN 978-5-9614-5752-0</p> <p><a href="http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=558">http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=558</a></p>

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.

### **3. Образовательные технологии**

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

Лекции излагаются в виде презентации с использованием мультимедийной аппаратуры. Данные материалы в электронной форме передаются студентам.

Основной целью практических занятий является разбор практических ситуаций. Дополнительной целью практических занятий является контроль усвоения пройденного материала. На практических занятиях также осуществляется проверка выполнения заданий.

При проведении практических занятий участники готовят и представляют (с использованием программы Power Point) небольшие сообщения по наиболее важным теоретическим аспектам текущей темы, отвечают на вопросы преподавателя и других слушателей. В число видов работы, выполняемой слушателями самостоятельно, входят: 1) поиск и изучение литературы по рассматриваемой теме; 2) поиск и анализ научных статей, монографий по рассматриваемой теме; 3) подготовка реферативных обзоров; 4) подготовка презентации.

Интерактивные образовательные технологии, используемые в аудиторных занятиях: при реализации различных видов учебной работы (лекций и практических занятий) используются следующие образовательные технологии: дискуссии, презентации, конференции. В сочетании с внеаудиторной работой они создают дополнительные условия формирования и развития требуемых компетенций обучающихся, поскольку позволяют обеспечить активное взаимодействие всех участников. Эти методы способствуют личностно-ориентированному подходу.

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.

#### **4. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации**

##### **4.1 Фонд оценочных средств для проведения текущей аттестации**

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.

Данный перечень может быть конкретизирован в зависимости от контингента обучающихся.

*Материал для анализа примеров предприятий в зависимости от выбранной конкурентной стратегии*

*Примеры предприятий - виолентов*

*Вимм-Билль-Данн*

Это производитель экологически чистых натуральных соков, сокосодержащих напитков, молочных продуктов и продуктов детского питания в России. Миссия компании — выпуск натуральных продуктов питания высокого качества и реализации их по приемлемым ценам. Сейчас «Вимм-Билль-Данн» присоединился к семье «PepsiCo».

История компания «Вимм-Билль-Данн» начинается 1992 г., когда Сергей Пластинин и Михаил Дубинин арендовали производственную линию на Лианозовском молочном комбинате и начали производство пакетированных соков под торговой маркой «Вимм-Билль-Данн». Уже через три года ЛМК – крупнейший молочный завод в Восточной Европе – станет первым собственным производственным активом молодой отечественной компании.

В 1993 году запускается производство йогуртов. Этот вид молочной продукции тогда был малоизвестен и только начинал завоевывать популярность среди потребителей. Далее в 1994 г. «Вимм-Билль-Данн» вывел на рынок первый отечественный бренд пакетированных соков – J7.

Следующим этапом компании было расширение портфолио брендов, и начался выпуск традиционных молочных продуктов «Домик в деревне». Сегодня продуктам «Домик в деревне» доверяют тысячи семей по всей стране, а сам бренд является одним из лидеров рынка молочных продуктов. Продукты «Домик в деревне» ежегодно отмечаются премией «Товар года», а в 2011г. бренд был награжден медалями и Гран-при всероссийского дегустационного конкурса «Молочный успех». Бренд занимает первые строки в статусных рейтингах, отмечен премией «100 лучших товаров России», включен в список самых ценных российских брендов каталога Interbrand, а по рейтингу журнала Forbes2 входит в TOP-10 самых крупных российских брендов.

На сегодняшний день, «Вимм-Билль-Данн» занимает 45% российского рынка продуктов питания, производимого ими. Основными конкурентами компании являются «Danon», «Erman», «Campina».

### *Samsung*

Samsung представляет собою целый промышленный концерн. Гигант был основан в далеком 1938 г. , когда корейский предприниматель Ли Бёнчхоль регистрирует свою торговую марку Samsung Trading Company. Сначала его компания занималась экспортом риса, сахара и сухой рыбы из Кореи в Китай и Манчжурию.

Как это ни странно, название Samsung не является корейским. Ли Бёнчхоль назвал так свое предприятие, поскольку амбициозный кореец имел далеко идущие планы и планировал развить партнерство со странами Северной Америки.

Во времена Второй мировой войны, когда солдаты американских войска высадились в Европе, компания Samsung начала поставлять американским военным рисовую водку и пиво. Но жестокая война в Корее, которая разгорелась в 1950-х гг., все же остановила рост компании.

К счастью, после окончания Корейской войны новое правительство начало проводить масштабные экономические реформы. Для поднятия экономики страны было принято решение обеспечить крупнейших предпринимателей государственными заказами, а также оказывалась и налоговая поддержка в виде налоговых и правовых льгот. Именно в этот период и были созданы такие корейские гиганты, как: Daewoo, Hyundai, Goldstar (LG).

У каждой компании была своя специализация. Daewoo занималась производством автомобилей, Hyundai — строительством, Samsung стал изготавливать электронику, LG также занялся производством разнообразной электроники.

В 1969 г. после объединения с Sanyo произошел очередной прорыв — запустилось производство первых черно-белых телевизоров. В тот момент только у 2 % корейцев были дома телевизоры.

Объединение двух компаний стало основой для создания крупного подразделения — Samsung Electronics. Однако уже в 80-е гг. компании пришлось пережить крупный кризис. Экономический спад восьмидесятых едва не стоил компании краха. Samsung пришлось избавиться от нескольких непрофилирующих подразделений, а также сократить количество дочерних компаний.

Следующий этап истории компании начался с приходом нового руководителя — Ли Гонхи. Он провел крупный спектр реформ, одним из этапов была полная



реструктуризация компании и изменение всех основ управления. Также компанию ожидало полное изменение в области маркетинга. Была полностью переработана стратегия компании и логотип. Именно тогда мир увидел современный логотип Samsung.

В настоящее время мы говорим о ребрендинге Samsung как об одном из самых удачных в истории. Масштабная рекламная компания по всему миру, потрясающий дизайн, а также другие реформы сделали свое дело. Теперь логотип Samsung признается одним из самых узнаваемых в мире.

По данным маркетинговых исследований Samsung находится на 21-м месте по суммарной стоимости бренда, он оценивается почти в 17 млрд дол.

### *Starbucks*

Starbucks — это, пожалуй, самая известная в мире сеть кофеен. Кроме этого, Starbucks Corp. занимается и продажей кофейных зерен. Основана компания была сравнительно недавно, (в 1971 г.) и начинала она свой путь как сеть магазинов по продаже кофе. Первый магазин открылся 30 марта 1971 г. Трое основателей: Джерри Болдуин, Зев Сигл и Гордон Боукер, (учитель английского, учитель истории и писатель) решили заняться продажами кофе в зернах и открыли свой первый магазин в Сиэтле, уже через десять лет магазинов Starbucks стало пять, и кроме продаж кофе в своих магазинах образовалось предприятие, которое являлось поставщиком кофе в зернах для многих кофеен, баров и ресторанов.

Со сменой владельца компании на Говарда Шульца в 1987-м г. наступает переломный момент в истории Starbucks, который и сделал компанию такой, какой мы ее знаем сегодня. Шульц проработал в Starbucks несколько лет, в качестве директора по розничным продажам и маркетингу, но не смог осуществить свою мечту — создать сеть кофеен на базе компании. Тогда он решает начать свое дело и открывает сеть кофеен «[Il Giornale](#)». А в 1987-м г. возвращается и, найдя инвесторов, покупает, Starbucks дает это необычное имя своим кофейням и объединяет два родственных вида деятельности в одну компанию. Такой альянс оказался необыкновенно удачным и сеть кофеен Starbucks под его руководством сумела завоевать весь мир.

Кофейни Starbucks открыты в более чем 50 странах мира, всего действует около 18 000 заведений компании. Штаб-квартира по-прежнему находится в Сиэтле, штат Вашингтон.

Решив, что кофейного бизнеса мало, компания Starbucks решает перейти на новый уровень ведения бизнеса и инициирует ряд других продуктов для расширения своего бренда:

- предложение кофе в самолетах авиакомпании United Airlines;
- продажа премиум чая через дочернюю компанию Tazo Tea Company;
- использование возможностей Интернета, чтобы предложить людям покупку кофе Starbucks онлайн;
- распространение молотого кофе и кофе в зернах через супермаркеты, например Wal-Mart;
- производство кофейного мороженого высшего сорта совместно с компанией Dreyer.

### *Примеры предприятий-пациентов*

## *Vertu*

Миссия компании — создавать уникальные шедевры непревзойденного качества из самых изысканных и прочных материалов.

Идейным вдохновителем компании Vertu стал главный дизайнер компании Nokia Фрэнк Нуово. Он впервые представил мобильный телефон как драгоценность, знак высокого социального статуса и принадлежности к особому кругу. Концепция избранности и роскоши стала философией компании Vertu – производителя элитных мобильных телефонов.

Идея обрела свое воплощение в 1998 г. В обстановке строжайшей секретности была сформирована команда специалистов, которой предстояло стать создателями легенды под названием Vertu. Именно британской земле было суждено увидеть рождение легенды.

Первым шедевром, которым компания порадовала покупателей, стал Vertu Signature — элитный телефон, который как подлинное произведение искусства, создавался в течение 4 лет. За это время были изобретены и воплощены в жизнь уникальные технологии: крупнейший в мире искусственный кристалл сапфира для дисплея; прецизионные швейцарские винты, отличающиеся особо точной резьбой; рубиновые подшипники для идеальной работы клавиш. Дебютировала модель Signature в Париже, и тогда журналом Vogue это событие было названо «рождение шедевра».

Мобильные телефоны Vertu отличаются своей более высокой ценой. Самая дорогая модель, когда-либо сделанная в компании Cobra, стоит 310 тыс. долл. Но это скорее исключение из правила. А вот самую дорогую серийную модель Signature Diamond, можно приобрести всего за 83 тысячу дол.

Телефоны Vertu от немногочисленных конкурентных решений всегда отличалась даже не своим техническим совершенством, а обилием уникальных фирменных услуг и сервисов, которые предназначены для удовлетворения индивидуальных потребностей и желаний каждого отдельного клиента. Для телефонов Vertu обычно заказывают особые рингтоны, которые композиторы специально пишут.

В 2014 г. известный производитель телефонов класса люкс Vertu заявил об эксклюзивном пятилетнем сотрудничестве с занимающейся премиум-автомобилями компанией Bentley. Ключевым фактором в выборе партнера стала британская «родословная» бренда. Совместную работу компаний определила единая высокотехнологичная парадигма, для работы над которой был создан единый отдел дизайнеров, ведущих разработку гармоничного облика симбиоза автомобиль — телефон.

Таким образом, компания Vertu уже успела пройти достаточно длинный путь, который, кажется, позволил ей выйти за рамки возможного. Ключевым моментом в ее истории стал новый этап после перехода из Nokia во владения EQT VI, что дало известному британскому производителю телефонов класса люкс новые возможности.

## *Patek Philippe*

Компания Patek Philippe возникла в Женеве, в 1839 г., а свое настоящее название обрела веком позже. Первоначально мануфактура называлась по фамилиям владельцев и основателей — польских эмигрантов Антония Патека и Франциска Чапека. Вдвоем они

организовали нехитрый и весьма прибыльный бизнес — ручное производство часов по индивидуальным заказам.

В последствие название мануфактуры менялось вместе с владельцами: они приходили и уходили довольно часто, один Антоний Патек бессменно оставался руководителем. Самым значимым из его партнеров по бизнесу был выдающийся изобретатель Жан Адриен Филипп, вступивший в должность главы компании в 1851 г. Именно этот человек изобрел заводной механизм без ключа — практичный способ подзаводки будильника с помощью колесика; во многом благодаря его талантам компания Patek Philippe из небольшого предприятия, производившего пару сотен часов в год, превратилась в один из ведущих швейцарских брендов.

Впрочем, сказать, что Patek Philippe перешли на массовое производство тоже нельзя. Производственные объемы компании остаются сравнительно небольшими. Часы Patek Philippe — статусная вещь. Они бьют рекорды по стоимости: в 1999 г. часы этой марки были проданы на аукционе Сотбис за одиннадцать миллионов долларов.

Множество известных людей отдавали предпочтение именно этой марке: среди них и политики, и артисты, даже сам граф Лев Толстой, по слухам, ценил швейцарское качество. Клиентская база компании на протяжении истории включала имена таких известных персонажей и представителей королевских семей, как Королева Виктория, Принц Альберт, а также выдающихся ученых, художников, писателей, музыкантов, в том числе Альберта Эйнштейна, Марию Кюри, Шарлотту Бронте и П. Чайковского.

За свою историю компания запатентовала ряд технологий, благодаря чему продукцию Patek Philippe невозможно подделать. Даже часы серийного производства эксклюзивны.

Хотя Patek Philippe получил заслуженное признание как ведущий производитель механических часовых механизмов, компания также находится на передовой индустрии как производитель промышленных и электронных часов. Высокоточные контрольные часы марки Patek Philippe устанавливаются на электростанциях, в больницах, аэропортах и других общественных зданиях и предприятиях.

### *Cartier*

Луи-Франсуа Картье родился в 1819 г. в семье скромного хозяина мастерской, выпускавшей рожки для пороха. Одаренный мальчик увлекался рисованием, и отец отдал его в ученики к парижскому ювелиру Адольфу Пикару. Уже в 1847 г. молодой, но амбициозный художник Картье выкупил у своего учителя мастерскую. Именно в ней он начинает работать над частными заказами, а затем через шесть лет Луи-Франсуа открывает в Париже уже свою новую мастерскую. К тому времени конкуренция возросла, поскольку во Франции было достаточно хороших ювелиров, но именно Картье улыбнулась удача.

В его жизни важную роль сыграл счастливый случай. Популярности и успеху молодого мастера-ювелира в какой-то мере поспособствовала графиня Ньеверкерк, супруга суперинтенданта по изящным искусствам при дворе Наполеона III. В тот век пиар-стратегии были не чем иным, как простыми рекомендациями. За три года графиня

Ньеверкерк, княгиня Демидова и их приятельница – императрица Евгения, супруга Наполеона III, приобрели у Луи-Франсуа Картье внушительное количество изделий и подруги рекомендовали талантливого ювелира всем своим друзьям и знакомым. А он действительно творил от чистого сердца, не повторялся в моделях и усердно трудился. Вот так росли слава и состояние Картье.

Вместе с Луи-Франсуа работал его сын, Альфред. Это поистине великая и талантливая династия ювелиров. У Альфреда тоже подрастали сыновья. Луи, сыну Альфреду, тогда было всего двадцать три года. И представитель уже третьего поколения династии не подвел отца, подняв престиж фирмы на еще более высокий уровень.

Стоит упомянуть, что сейчас бренд Cartier — это своего рода семья из 14 компаний, каждая из которых отвечает за производство отдельных товаров – часов, ювелирных изделий, аксессуаров. Их объединяет не только имя, но и общая идея и философия великого бренда, поскольку все, что выпускается под маркой Cartier, носит на себе вековую печать роскоши, тонкого вкуса, изящества и стиля.

### *Примеры предприятий-эксплерентов*

#### *«Эпл»*

«Эпл» — одна из самых крупных и знаменитых корпораций, которая занимается выпуском персональных и планшетных компьютеров, программного обеспечения, телефонов и плееров.

«Эпл» заслуженно признается самым дорогим брендом на Земле. В 2011 г. этот бренд стал лидером в рейтинге международного исследовательского центра Millward Brown.

Использование инновационных технологий и эксклюзивный дизайн создали компании уникальную репутацию среди потребителей электроники. Продукция «Эпл» признана во всем мире культовой.

Ее создателями в 1976 г. в Калифорнии стали Стив Джобс и Стив Возняк. Будучи студентами, они собрали свой первый ПК, в основе которого был использован процессор MOS Technology 6502. Они смогли продать несколько десятков подобных компьютеров, после чего смогли получить достойное финансирование и 1 апреля 1976 г. официально зарегистрировали компанию под названием «Эпл» Computer, Inc.

Первым серийным продуктом, выпущенным компанией стал «Эпл» I, который появился в 1976 г. Эта модель не стала первым персональным компьютером в мире, но с выпуском «Эпл» II Джобс и Возняк смогли достичь долгожданного прорыва на рынке высоких технологий.

Именно «Эпл» II стал первым в истории ПК, который зашелся миллионным тиражом. С 1977 по 1993 г. компания продолжала выпускать различные модели из этой линейки. Именно после появления данной модели изготовление компьютеров стало индустрией.

Очередной прорыв произошел в 1984 году, когда на рынок поступил 32-разрядный компьютер Macintosh. Впоследствии он станет основным продуктом компании.

«Золотым временем» компании стоит назвать XXI век. В 2001 г. «Эпл» представили аудиоплеер iPod. В 2007 г. впервые вышел сенсорный смартфон **iPhone**, а в 2010 г. был представлен планшетный компьютер iPad.

В 2012 г. рыночная капитализация компании составила 500 млрд дол.

## *General Electric*

Известная ныне во всем мире американская многоотраслевая корпорация была основана еще в XIX в.: в 1878 г. знаменитый изобретатель Томас Эдисон открыл фирму Edison Electric Light Company, и уже через два года получил патент на конструкцию вакуумной лампы накаливания. Впоследствии изобретатель стал упорно добиваться повсеместного внедрения электрического освещения, совершенствуя и удешевляя производство лампочек. В 1889 г. его компания была переименована в Edison General Electric Company: она объединила всю цепь производства электричества, включая изготовление генераторов переменного тока, электросчетчиков, кабелей, пробок, наконец, самих лампочек и электроприборов.

В начале 1890-х гг. Эдисон отошел от непосредственного управления компанией, оставшись в совете директоров и сосредоточившись на изобретательской деятельности. Владельцы Edison GE и ее конкурента Thomson-Houston Electric пришли к выводу о целесообразности слияния этих компаний. Таким образом, в апреле 1892 г. была образована General Electric Company — именно с этой даты начинается история всемирно известной корпорации.

В 1900 г. General Electric учредила первую научно-техническую лабораторию в городе Шенектеди, штат Нью-Йорк. С этого момента GE запускает череду технологических открытий и прорывов. Некоторые из самых успешных разработок компании:

- тостер (1905г.);
- вольфрамовая нить для лампочки (1910г.);
- холодильник (1917г.);
- первая в Америке радиопередача (1922г.);
- первый в Америке электровоз (1923г.);
- звуковое кино (1926г.);
- первая в Америке телепередача (1928г.);
- вещание на частотах FM (1940г.);
- первый американский реактивный самолет (1942г.);
- электронный микроскоп (1942г.);
- резина Lexan (1953-й г. - этим изобретением GE особенно гордится, поскольку именно Lexan были оснащены скафандры космонавтов, высадившихся на лунную поверхность в 1969 году);
- искусственные алмазы (1955г.);
- галогенные лампы (1956г.);
- первая атомная электростанция (1957г.).

Разумеется, со временем компании пришлось отказаться от самостоятельной организации подразделения — гораздо выгоднее стало покупать целые фирмы, чтобы затем превращать их в дополнительные отделы GE.

Именно GE в 1917 г. первая в мире наладила серийный выпуск холодильников, сделав этот бытовой прибор одной из главных составляющих американского образа жизни, а для других стран холодильники стали символом США.

С тех пор название корпорации стало синонимом новаторства и качества. Далее они решили «подняться еще выше» не только в прямом, но и в переносном смысле. Еще одно важное направление General Electric — авиастроение — принесло компании славу создателя первого американского реактивного самолета П-59А, а затем совместно с французской компанией SNECMA, GE начинает производить авиадвигатели и для гражданской авиации. Самолетными двигателями от компании General Electric Aircraft Engines оснащаются воздушные лайнеры во всем мире. Сегодня General Electric тесно сотрудничает с такими компаниями, как Боинг и Аэрофлот.

General Electric прошла колоссальный путь от скромной лаборатории великого изобретателя до сверхкорпорации с огромным количеством дочерних предприятий и подразделений, работающих практически во всех странах мира. Современная деятельность General Electric — это разработка новых, высокоскоростных и надежных самолетных двигателей, исследования по переработке неорганического мусора, создание экологически чистых искусственных смол и пластмасс и, конечно, производство бытовых электроприборов.

### *Levi's*

**Levi's** — американский бренд, под именем которого были созданы и запатентованы первые в мире джинсы. Специализируется на производстве мужской, женской и детской одежды, обуви и аксессуаров. С 2007 г. выпускает также мобильные телефоны. Визитной карточкой бренда является одежда из денима. С 2013 г. Levi's входит в группу компаний Levi Strauss & Co.

Когда в 1873 г. Леви Страус и его партнер Джейкоб Дэвис, запатентовали рабочий комбинезон с медной фурнитурой (первые джинсы для шахтеров и ковбоев Американского Запада), они и не подозревали, что однажды голубые джинсы станут одной из самых классических и модных вещей всех времен.

Появившись на свет, чтобы удовлетворить потребность рабочего класса в комбинезонах с прочным, плотно прилегающим поясом, модель XX в. была укреплена медными заклепками в местах соединения швов. Леви Страус и Джейкоб Дэвис 20 мая 1873 г. получили патент на свое изобретение и этот день принято считать датой рождения голубых джинсов и Levi's 501.

Первые джинсы с застежками на лямках и затягивающимся хлястиком на поясе обеспечивали рабочим максимальный комфорт. Фирменные дуги, вышитые на задних карманах, стали первым торговым знаком, а в 1886 г. появился знаменитый кожаный пэтч с двумя лошаадьми.

Конструкция джинсов Levi's менялась в соответствии с изменениями спроса покупателей. Например, в 1922 г., когда мужчины начали носить брюки с ремнем, конструкторы Levi's® добавили на пояс джинсов шлевки. В 1936 г. появился узнаваемый по сей день красный флажок на правом кармане, который позволял без труда отличать джинсы Levi's от продукции конкурентов.

На сегодняшний день джинсы Levi's — одна из самых видоизменившихся и трансформировавшихся вещей в мире моды. На протяжении многих лет они не только являются одним из самых почитаемых предметов одежды (журнал Time Magazine включил модель 501 в список самых модных вещей 20-го века), но и стали частью модной картины мира, его культурного наследия и основой гардероба миллионов людей.

*Примерный перечень контрольных вопросов по отдельным темам дисциплины*

#### ТЕМА 1. ЧТО ИЗУЧАЕТ КОНКУРЕНЦИЯ?

*План семинарского занятия.*

Основные понятия и категории.

- «принцип невидимой руки»
- фирма
- рынок
- сегментация рынка
- фундаментальная рыночная ниша.
- реализованная рыночная ниша.
- конкурирующие фирмы.
- рыночная конкуренция.

*Вопросы для обсуждения.*

1. Каковы преимущества и недостатки индивидуализма капиталистической системы?
2. Оправдано ли принятие решений на уровне предприятия?
3. Обсудите плюсы и минусы децентрализованной системы принятия решений.
4. Является ли конкуренция дополнением и противовесом индивидуалистических черт капитализма.
5. Способна ли конкуренция устранить возможность появления финансовых пирамид? Объясните процесс вымирания подобных компаний (реальный пример: деятельность АО МММ)
6. Был ли опыт финансовых пирамид полезен России?
7. Рыночные ниши предприятия.
8. Как связана степень специализации фирмы и ее жизнеспособность в случае вторжения в ее реализованную нишу чужих конкурентоспособных продуктов?

## ТЕМА 2. КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ И ПУТИ ЕЕ ДОСТИЖЕНИЯ.

Ценность товара для потребителя. Ценность товара для институционального потребителя. Определение потребительской ценности. Связь потребительской ценности и конкурентоспособности. Факторы формирования потребительской ценности. Пути снижения издержек и повышения дохода. Ценность товара для частных лиц.

Принцип компенсации. Принцип компенсации для свойств товара. Связь свойств товара и фирм производителей. Принцип компенсации для фирм.

Поле стратегий. Стандартный и специализированный бизнес. Виолентная стратегия. Пациентная стратегия. Коммутантная стратегия. Эксплерентная стратегия. Дифференциация рыночных ниш компаний.

## Цикл жизни фирмы.

### *План семинарского занятия.*

#### Основные понятия и категории:

- конкурентоспособность товара
- потребительская ценность товара
- запас конкурентоспособности товара
- принцип компенсации для товаров
- принцип компенсации для фирм
- виолентная стратегия
- пациентная стратегия
- коммутантная стратегия
- эксплерентная стратегия
- дифференциация ниш.

#### *Вопросы для обсуждения.*

1. От чего зависит конкурентоспособность товара? Можно ли назвать товар конкурентоспособным если он ориентирован на узкие слои потребителей?
2. Как связаны ценность товара для потребителя, цена и конкурентоспособность товара?
3. Как повысить конкурентоспособность товара в глазах потребителя?
4. Особенности ценности товара для частных лиц.
5. Объясните, почему, добиваясь наилучших характеристик в одних отношениях, мы поступаемся другими достоинствами товара?
6. Как действует принцип компенсации для фирм? Приведите примеры.
7. Охарактеризуйте основные типы стратегии конкурентной борьбы. Приведите примеры.
8. Дифференциация рыночных ниш компаний.
9. Процесс естественного роста фирмы и последовательная смена конкурентной стратегии.

#### *Материал для написания эссе (пример)*

### *1. Простота. Почему люди так ее боятся?*

Простак Саймон повстречал на ярмарке булочника. Говорит ему простак: «Покажи-ка свой товар». Булочник и отвечает: «Где же денежки твои?» «А ты знаешь, — был ответ, — Денег у меня и нет».



Во все времена определение «простой человек» никогда не воспринималось как положительная характеристика индивида. Эпитеты «простака», «простоватый» носили откровенно негативный характер. Они означали, что человек глуп, легковверен, а то и вовсе слабоумен. Неудивительно, что люди боятся показаться простыми. Мы называем это «проклятием простака Саймона». Когда психологов спрашивают об этой боязни, выражение их лиц изменяется. (Понятное дело.) Научный сотрудник Института человеческих взаимоотношений при Йельском университете Джон Коллард выделяет семь общих типов страхов. (Каждому из нас присущи некоторые из них.) 1. Боязнь неудачи. 2. Боязнь секса. 3. Боязнь самозащиты. 4. Боязнь доверять другим. 5. Боязнь думать. 6. Боязнь говорить. 7. Боязнь остаться в одиночестве.

Мы пришли к выводу, что нежелание быть простым, или искать простые решения, возникает из страха под номером 5, «боязни думать». Проблема состоит в том, что вместо того, чтобы мыслить самостоятельно, мы полагаемся на интеллектуальные способности других людей. (Поэтому-то консалтинг как вид бизнеса, по расчетам, в 2000 г. вырос до \$114 млрд.)

Вот что говорит Дж. Коллард: «Мышление — не только тяжелый труд; многие люди боятся его как такового. Податливость, покорность, готовность следовать рекомендациям других экономит умственные усилия. Люди становятся зависимыми от других в отношении умственной деятельности и в любой трудной ситуации в первую очередь ищут защитников». Боязнь думать оказывает сильнейшее воздействие на информационный бизнес. Некоторые исследователи даже высказывают сомнения в его будущем. Обозреватель Ричард Ривз считает вероятность «конца эры новостей» весьма высокой, так как лавинообразный поток известий о стремительных переменах заставляет аудиторию в целях самозащиты «отключаться» от их восприятия. «Нашим» людям «не нужны сложные и эмоционально насыщенные рассказы, напоминающие об их собственной неудовлетворенности и их бессилии». Вероятно, Р. Ривз прав в своих выводах об уклонении людей от излишней сложности. «Род человеческий» не желает думать. Вот в чем заключена вся сила простоты. Сверхупрощение некоего сложного аспекта облегчает принятие решения, избавляет людей от лишних, с их точки зрения, умственных усилий. Вспомним сложное дело О. Дж. Симпсона (известного американского бейсболиста и киноактера, обвиненного в убийстве жены) и то, как его адвокат Джонни Кохран высказал свои аргументы одной незабываемой фразой: «Раз перчатка не подходит, вы должны оправдать обвиняемого». Имея в виду «дело Уайтуотер» (обвинение Хиллари и Билла Клинтон в махинациях с недвижимостью в штате Арканзас), Пегги Нунан, известный специалист по написанию речей, утверждает: «Устраивайте по возможности более сложные скандалы, и вы гарантированы от наказания». Здесь, в отличие от Уотергейта, отсутствовал столь необходимый американской публике вразумительный сюжет. Психолог Кэрл Муг рассматривает проблему под другим углом. Она утверждает, что в нашей культуре присутствует «паранойя упущений». Под этим она понимает возникающее у людей чувство необходимости предусмотреть все возможные варианты развития событий, поскольку они в любой момент ожидают внешней атаки. Ничего нельзя оставлять без внимания, в противном случае под угрозу ставится их карьера в организации. Другими словами, если у вас есть всего одна идея, которая вдруг оказывается неудачной, «соломки» вам

никто не «подстелит». А поскольку всеми нами движет стремление к успеху, это обстоятельство усиливает страх номер один, «боязнь неудачи». С простой идеей человек чувствует себя беззащитным. Имея несколько идей, индивид как бы боится от возможных потерь. В системе общего образования и в процессе подготовки менеджеров нас учат рассматривать каждую переменную, каждый возможный вариант, анализировать проблему со всех точек зрения. В результате все настолько усложняется, что нетрудно сойти с ума. Причем самые умные из нас выдают самые сложные предложения и рекомендации. Увы, но рассмотрение всех возможных вариантов решения — дорога, ведущая к хаосу. В итоге у вас останутся противоречивые идеи и люди, «бегущие» в разных направлениях. Простота требует «отсеивания» заранее неприемлемых вариантов и возврата на одну-единственную дорожку. У К. Муг имеется несколько интересных наблюдений о модных выражениях. Для нее модное в менеджменте слово — все равно, что любовь к кинозвезде. Модное выражение является миру в красивой суперобложке и обязательно из уст известного оратора, обладающего тем, что мы все так горячо любим, — харизмой. Понимаю я эту «старлетку» или нет — не важно, потому что я ее люблю. И кроме того, люди опасаются задавать вопросы «крупным шишкам» или сомневаться в их идеях. (Это не что иное, как «боязнь говорить».) Единственный способ покончить с природными страхами — концентрация на решении проблемы. Так танцовщики избегают головокружения при исполнении пируэтов. Хитрость состоит в том, что они фокусируют взгляд на каком-то одном объекте из аудитории всякий раз, когда голова совершает очередной оборот. О том, что необходимо правильно идентифицировать проблему, на которой вы сконцентрируете свое внимание, лишнее упоминать излишне. Если вы — компания Volvo, то вам следует сфокусировать внимание на проблеме упрочения лидерства в концепции «безопасности», на которую посягают многие автопроизводители. Это очевидно. Однако бывает и так, что проблему никак не назовешь очевидной. Так было с одной из самых выдающихся компаний США и всего мира Procter & Gamble. Вы можете предположить, что проблема корпорации заключена в поиске новых способов продажи больших объемов товаров. Но новое руководство компании определило ее реальную проблему. Действительно ли потребители нуждаются в 31 разновидности шампуня «Head & Shoulders»? Или 52 вариантах зубной пасты «Crest»? Как сказал президент P&G Дарк Джагер в интервью журналу «Business Week»: «Невероятно, насколько за все эти годы мы усложнили жизнь нашим потребителям». Д. Джагер рассказывает в статье, что он и исполнительный директор компании Джон Пеппер поняли, что за десятилетия вывода на рынок «нового и улучшенного» того, «с запахом лимона» сего и «на 15% больше» всего товарные линии P&G оказались явно перегруженными. Решение этой проблемы было простым (чего не скажешь о процессе его реализации на практике). Компания стандартизировала формулы выпускаемых продуктов и сократила число комплексных «пакетов» и купонов. В общей сложности были отменены 27 различных видов мероприятий по стимулированию сбыта: от поощрения потребителей дополнительными упаковками товаров до экзотической «выдачи» золотых рыбок каждому покупателю «Spic & Span». (Тем более что в зимние месяцы рыбки просто превращались в «свежемороженых».) Кроме того, компания P&G ликвидировала часть непопулярных марок, сократила число продуктов в товарных линиях и отказалась от выпуска некоторых новых товаров. При уменьшении выпуска объем продаж компании должен был снизиться, не так ли? Вы ошибаетесь. В одной только категории средств по уходу за волосами, число которых было сокращено наполовину, компания увеличила свою долю рынка на 5 пунктов.

Наши друзья из P&G не убоились простоты, и в течение пяти лет объем производства компании вырос на 30%. Это и есть сила простоты.

#### **4.2 Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации.**

Вопросы для зачета по дисциплине (ПК- 11).

1. Роль конкуренции в рыночной экономике.
2. Фирма и ее место на рынке.
3. Рынок и рыночные ниши.
4. Определение рыночной конкуренции.
5. Ценность товара для потребителя.
6. Принцип компенсации.
7. Поле стратегий.
8. Цикл жизни фирмы.
9. База и границы эффективности крупного производства.
10. Стратегия обслуживания массового спроса.
11. Стратегия подавления конкурентов.
12. Эволюционный путь виолента.
13. Дифференциация продукта – эффективный способ борьбы за потребителя.
14. Стратегия по отношению к конкурентам и эволюционный путь фирмы-лисы (пациента).
15. Радикальные инновации – путь к свободным от конкурентов рынкам.
16. Проблемы финансирования и эволюция фирмы-ласточки (эксплерента).
17. Локальные потребности и их роль на рынке.
18. Стратегия борьбы с конкурентами и разновидность фирм-мышей (коммутантов).
19. Конкуренция и устройство современного рынка.
20. Конкуренция и научно-технический прогресс.
21. Фирмы и конкурентоспособность наций.
22. Конкуренция в России. Советское наследие.
23. Конкуренция в России. Сообщество компаний переходного периода.

#### **ТЕСТ**

1. Что является дополнением и противовесом индивидуализму рыночной системы:
  - а) конкурирующие фирмы.
  - б) рыночная конкуренция.
  - в) принцип «невидимой руки» А.Смита.
2. Эффективное выполнение какой из названных функций фирмы является наиболее важным для ее функционирования:
  - а) организация производства.
  - б) концентрация ресурсов.
  - в) сбытовая деятельность.

- г) накопление опыта.
- д) получение прибыли и несения риска.
- е) все.

3. Совокупность рыночных сегментов для которых подходят товары и/или услуги производимых данной фирмой, называется:

- а) фундаментальной рыночной нишей фирмы.
  - б) реализованной рыночной нишей фирмы.
4. Рыночная конкуренция это:
- а) борьба капиталистов за получение наивысшей прибыли.
  - б) борьба за всех против всех.
  - в) борьба фирм за ограниченный объем платежеспособного спроса потребителей, ведущаяся фирмами на доступных им сегментах рынка.
5. Максимальная цена, которую покупатель, считает для себя выгодным заплатить за данный товар, это:
- а) конкурентоспособность товара.
  - б) потребительская ценность товара.
  - в) запас конкурентоспособности товара.
6. Увеличивая запас конкурентоспособности товара, поставщик:
- а) увеличивает прибыль
  - б) уменьшает прибыль.
7. Стремление придать товару наилучшие характеристики в одних отношениях:
- а) улучшает его достоинства и в других отношениях.
  - б) заставляет в какой-то мере поступиться его достоинствами в других отношениях.
8. Приспособление фирмы к обслуживанию определенных рыночных сегментов, как правило:
- а) происходит ценой утраты других рыночных сегментов.
  - б) увеличивает ее успех и на других рыночных сегментах.
9. Стратегия конкурентной борьбы, заключающаяся в выпуске ограниченного количества узкоспециализируемой продукции, это:
- а) виолентная стратегия.
  - б) пациентная стратегия.
  - в) коммутантная стратегия.
  - г) эксплерентная стратегия.
10. Сила какого предприятия состоит в его лучшей приспособленности к удовлетворению небольших по объему нужд конкретного клиента:
- а) виолента.
  - б) пациента.

- в) коммутанта.
- г) эксплорента.
11. Большие размеры, бесчисленные второстепенные производства, малоуправляемость, потеря динамичности и прибыльности, это признаки фирмы:
- а) виолента, «гордого льва»
  - б) виолента, «могучего слона».
  - в) виолента, «неповоротливого бегемота».
12. Снижение издержек на выпуск единицы продукции по мере роста размеров предприятия:
- а) наблюдается постоянно.
  - б) не существует.
  - в) наблюдается вплоть до достижения оптимального объема предприятия, после чего они начинают расти.
13. Сознательный перебор всевозможных комбинаций разных характеристик товара с целью последующего выведения на рынок товара с такой комбинацией свойств, которая еще не изготавливается конкурентами, это:
- а) дифференциация продукта.
  - б) морфологический анализ.
  - в) принцип конкурентного исключения.
14. Позволяет повысить цены, защищает от конкурентов, открывает новый доступ к потребителям, формирует лояльность к марке:
- а) дифференциация товара.
  - б) морфологический анализ.
  - в) принцип конкурентного исключения.
15. Рисковые вложения капитала в деятельность фирм –пионеров ради получения сверхприбыли, это :
- а) основной капитал.
  - б) венчурный капитал.
  - в) инновационный капитал.
16. Производители легальных копий продуктов известных фирм, это
- а) дженерика или клон-мейкеры.
  - б) коммутант-субпоставщик.
17. Совокупность взаимодействующих компаний, придерживающихся разных конкурентных стратегий, в условиях экономического кризиса:
- а) повышает устойчивость экономики всего сообщества.
  - б) понижает устойчивость экономики.
  - в) не влияет на устойчивость экономики всего сообщества.

18. Наиболее конкурентоспособные на мировом рынке относительно автономные части национального сообщества фирм, это
- Транснациональные корпорации.
  - Кластеры.
19. Индуцированная неконкурентоспособность свойственна для :
- развитой рыночной экономики.
  - переходной экономики.
20. Создание новых частных предприятий это:
- приватизация.
  - расгосударствление.
  - грюндерство.
21. Какой из перечисленных типов фирм, полностью отсутствовал в СССР.
- виоленты.
  - патиенты.
  - эксплеренты.
  - коммутанты.

**5. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля).**

**Основная литература**

- Лымарева О.А. Конкурентная стратегия предприятия. Учебное пособие. Краснодар КубГУ 2016.
- Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов / Портер М.Е., - 6-е изд. - М.:Альпина Пабли., 2016. - 453 с.: 70x100 1/16 (Переплёт) ISBN 978-5-9614-5752-0. <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=558670>
- Адам Смит и неолиберальная экономика: Учебное пособие / Тейлор Д.А. - СПб:СПбГУ, 2016. - 100 с.: ISBN 978-5-288-05694-9. <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=941949>

**6. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины (модуля).**

- URL:<http://www.iacenter.ru> – Официальный сайт Межведомственного аналитического центра.
- RL: <http://www.depprom.krasnodar.ru> –Официальный сайт Департамента промышленности Администрации Краснодарского края.
- URL: <http://www.gks.ru> – официальный сайт Федеральной службы государственной статистики.
- URL: <http://www.krsdstat.ru> – официальный сайт Территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Краснодарскому краю.
- URL: <http://www.unctad.org/Templates/Page.asp?intItemID=4118&lang=1> – Официальный сайт UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Development).
- URL: <http://economy.krasnodar.ru> – официальный сайт Департамента экономического развития Администрации Краснодарского края.

7. URL:<http://www.economy.gov.ru> – официальный сайт Министерства экономического развития Российской Федерации.
8. URL:<http://expert.ru/> - Официальный сайт журнала «Эксперт» и Рейтингового агентства «Эксперт».
9. Transparency International [ Electronic resource]: [site]/ Transparency Int. – Berlin, Germany, 2012. – Mode of access: <http://transparency.org/>
10. The World Bank [ Electronic resource]: [site]/ The World Bank Group. – Washington, USA, 2012. – Mode of access: <http://econ.worldbank.org/>

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

Самостоятельная работа слушателей по дисциплине «Конкурентная стратегия предприятия» проводится с целью закрепления и систематизации теоретических знаний, формирования практических навыков по их применению при решении экономических задач в выбранной предметной области. Самостоятельная работа включает: изучение основной и дополнительной литературы, проработка и повторение лекционного материала, материала учебной и научной литературы, подготовку к практическим занятиям, подготовка рефератов (презентаций), подготовка к тестированию и деловой игре.

Для подготовки к лекциям необходимо изучить основную и дополнительную литературу по заявленной теме и обратить внимание на те вопросы, которые предлагаются к рассмотрению в конце каждой темы.

При изучении основной и дополнительной литературы, студент может в достаточном объеме усвоить и успешно реализовать конкретные знания, умения, навыки и компетенции при выполнении следующих условий:

- 1) систематическая работа на учебных занятиях под руководством преподавателя и самостоятельная работа по закреплению полученных знаний и навыков;
- 2) добросовестное выполнение заданий преподавателя на практических занятиях;
- 3) выяснение и уточнение отдельных предпосылок, умозаключений и выводов, содержащихся в учебном курсе; взаимосвязей отдельных его разделов, используемых методов, характера их использования в практической деятельности менеджера;
- 4) сопоставление точек зрения различных авторов по затрагиваемым в учебном курсе проблемам; выявление неточностей и некорректного изложения материала в периодической и специальной литературе;
- 5) разработка предложений преподавателю в части доработки и совершенствования учебного курса;
- 6) подготовка научных статей для опубликования в периодической печати, выступление на научно-практических конференциях, участие в работе студенческих научных обществ, круглых столах и диспутах по антикоррупционным проблемам.

В ходе самоподготовки к практическим занятиям студент осуществляет сбор и обработку материалов по тематике его исследования, используя при этом открытые источники информации (публикации в научных изданиях, аналитические материалы, ресурсы сети Интернет и т.п.), а также практический опыт и доступные материалы объекта исследования. Контроль за выполнением самостоятельной работы проводится при изучении каждой темы дисциплины на практических (семинарских) занятиях.

Важнейшим элементом самостоятельной работы является подготовка к проведению деловой игры. Этот вид самостоятельной работы позволяет углубить теоретические знания и расширить практический опыт студента, его способность генерировать собственные идеи, умение выслушать альтернативную точку зрения, аргументированно отстаивать свою позицию, сформировать командные навыки принятия решений.

На сегодняшний день тестирование – один из самых действенных и популярных способов проверить знания в изучаемой области. Тесты позволяют очень быстро проверить наличие знаний у студентов по выбранной теме. Кроме того, тесты не только проверяют знания, но и тренируют внимательность, усидчивость и умение быстро ориентироваться и соображать. При подготовке к решению тестов необходимо проработать основные категории и понятия дисциплины, обратить внимание на ключевые вопросы темы.

Подготовка реферата (презентации) – закрепление теоретических основ и проверка знаний студентов по вопросам основ и практической организации научных исследований, умение подбирать, анализировать и обобщать материалы, раскрывающие связи между теорией и практикой. Подготовка презентации предполагает творческую активность слушателя, умение работать с литературой, владение методами анализа данных и компьютерными технологиями их реализации.

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).**

### **8.1 Перечень необходимого программного обеспечения.**

При изучении дисциплины «Конкурентная стратегия предприятия» используется следующее программное обеспечение: Программа, Microsoft Windows 8,10.

### **8.2 Перечень необходимых информационных справочных систем**

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

ЭБС «Университетская библиотека онлайн» [www.biblioclub.ru](http://www.biblioclub.ru)

ЭБС «BOOK.ru» <https://www.book.ru>

ЭБС «Юрайт» <http://www.biblio-online.ru>

ЭБС Издательства «Лань» <http://e.lanbook.com/>

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

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

№	Вид работ	Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля) и оснащенность
1.	Лекционные занятия	Лекционная аудитория 520А, 207Н, 208Н, 209Н, 212Н, 214Н, 201А, 205А, 4033Л, 4038Л, 4039Л, 5040Л, 5041Л, 5042Л, 5045Л, 5046Л, оснащенная презентационной техникой (проектор, экран, компьютер/ноутбук) и соответствующим программным обеспечением (ПО)  Microsoft Office.



2.	Семинарские занятия	Специальное помещение 2026Л, 2027Л, 4034Л, 4035Л, 4036Л, 5043Л, 201Н, 202Н, 203Н, А203Н, оснащенное презентационной техникой (проектор, экран, ноутбук) и прикладным программным обеспечением (Microsoft Office), а также аудитории А208Н, 202А, 210Н, 216Н, 513А, 514А, 515А, 516А.
3.	Лабораторные занятия не предусмотрены учебным планом	Лаборатория 201Н, 202Н, 203Н, А203Н, 205А, укомплектованная специализированной мебелью и техническими средствами обучения. Рабочие места, подключены к локальной сети факультета, имеют доступ к глобальной сети Интернет.
4.	Групповые (индивидуальные) консультации	Аудитория 224
5.	Текущий контроль, промежуточная аттестация	Аудитория 520А, 207Н, 208Н, 209Н, 212Н, 214Н, 201А, 205А, А208Н, 202А, 210Н, 216Н, 513А, 514А, 515А, 516А, 2026Л, 2027Л, 4033Л, 4034Л, 4035Л, 4036Л, 4038Л, 4039Л, 5040Л, 5041Л, 5042Л, 5043Л, 5045Л, 5046Л, 201Н, 202Н, 203Н, А203Н укомплектованные презентационной техникой (проектор, экран, ноутбук) и прикладным программным обеспечением (Microsoft Office).
6.	Самостоятельная работа	Кабинет для самостоятельной работы, оснащенный компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет», программой экранного увеличения и обеспеченный доступом в электронную информационно образовательную среду университета.

## РЕЦЕНЗИЯ

На рабочую программу «Конкурентные стратегии предприятия»  
для бакалавров, обучающихся по направлению «Экономика»  
профиль «Экономика предприятий и организаций»

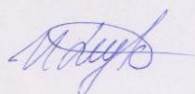
Составитель: Лымарева О.А.

При изучении данной дисциплины, мы возвращаемся к забытой российской традиции рассмотрения глобальных проблем не в сухо-абстрактной форме, а в их преломлении к конкретной действительности. Вполне понятна важность изучения данной дисциплины студентами экономических специальностей, которые основы конкурентной стратегии предприятия должны знать столь же основательно, как скажем, у юристов принято знать Конституцию РФ.

Рассматриваемая рабочая программа включает в себя весь набор обязательных для обучения дидактических единиц. Выделены актуальность изучения дисциплины, ее место в ООП ВО, структура и содержание разделов курса, вопросы для обсуждения на семинарских занятиях, оценочные средства, основная и дополнительная литература.

Рецензируемая рабочая программа может быть использована при подготовке бакалавров по направлению «Экономика», по профилю «Экономика предприятий и организаций».

Доцент кафедры Экономики  
предприятия, регионального  
и кадрового менеджмента



И. Ф. Дедкова

