

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«Кузбасский государственный технический университет
имени Т. Ф. Горбачева»

Кафедра экономики

Составитель
Л. Г. Шутько

КОНКУРЕНТНАЯ СТРАТЕГИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ И АНАЛИЗ РЫНКОВ

Методические материалы

Рекомендованы учебно-методической комиссией
направления подготовки 38.03.01 Экономика
в качестве электронного издания для использования
в образовательном процессе

Кемерово 2018

Рецензенты

Самородова Л. Л. – доцент кафедры экономики

Кучерова Е. В. – председатель учебно-методической комиссии
направления подготовки 38.03.01 Экономика

Шутько Лариса Геннадьевна.

Конкурентная стратегия предприятия и анализ рынков: методические материалы [Электронный ресурс]: для обучающихся направления подготовки 38.03.01 Экономика, профиль Экономика предприятий и организаций, всех форм обучения / сост.: Л. Г. Шутько; КузГТУ. – Кемерово, 2018. – Систем. требования: Pentium IV; ОЗУ 8 Мб; Windows XP; мышь. – Загл. с экрана.

Приведено содержание практических занятий, задания для самостоятельной работы, а также примерные оценочные средства для текущего контроля и промежуточной аттестации.

© КузГТУ, 2018
© Шутько Л. Г.,
составление, 2018

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1. СОДЕРЖАНИЕ КУРСА	4
Раздел 1. Теория конкуренции и развитие конкурентного анализа	4
Раздел 2. Конкурентоспособность и конкурентные преимущества предприятия	5
Раздел 3. Анализ рынка и деятельности конкурентов	5
Раздел 4. Разработка и реализация стратегии конкуренции	6
Раздел 5. Роль социальной ответственности и государства в формировании конкурентной стратегии предприятия	7
2. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПОДГОТОВКЕ К СЕМИНАРСКИМ ЗАНЯТИЯМ	7
3. СОДЕРЖАНИЕ СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ И ЗАДАНИЯ К НИМ	10
Раздел 1. Теория конкуренции и развитие конкурентного анализа	10
Раздел 2. Конкурентоспособность и конкурентные преимущества предприятия	16
Раздел 3. Анализ рынка и деятельности конкурентов	18
Раздел 4. Разработка и реализация стратегии конкуренции	26
Раздел 5. Роль социальной ответственности и государства в формировании конкурентной стратегии предприятия	35
4. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ	41
5. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ (вопросы для подготовки к экзамену)	51
6. СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	54

ВВЕДЕНИЕ

Цели освоения дисциплины

Целями освоения дисциплины «Конкурентная стратегия предприятия и анализ рынков» являются:

- получение теоретических знаний в области методологии конкурентной стратегии предприятия и анализа рынков;
- приобретение умений использовать эти знания в профессиональной деятельности и формирование необходимых компетенций.

Задачами учебной дисциплины (модуля) «Конкурентная стратегия предприятия и анализ рынков» являются:

- изучение методологических основ конкурентной стратегии предприятия применительно к условиям товарных рынков;
- освоение методики диагностики конкурентной среды предприятия и анализа рынков;
- ознакомление с методологией анализа деятельности конкурентов на рынке товаров;
- овладение методами формирования стратегии конкуренции предприятия, ее адаптации к условиям структуры рынка;
- формирование навыков определения путей и методов обеспечения конкурентных преимуществ и конкурентоспособности предприятия.

1. СОДЕРЖАНИЕ КУРСА

Теоретический материал данного учебного курса студенты изучают на основании рабочей программы, ФОС и необходимой учебной литературы в течение двух семестров, при этом студенты очной формы обучения в 3-м семестре изучают темы разделов 1–3, а в 4-м семестре соответственно – 4 и 5 (студенты заочной формы обучения в 6-м семестре – разделы 1 и 2, в 7-м семестре – 3–5). В процессе изучения курса студенты очной формы обучения в 7 семестре (студенты заочной формы обучения в 9-м семестре) пишут курсовую работу.

Раздел 1. Теория конкуренции и развитие конкурентного анализа

В темах данного раздела рассматриваются: эволюция и основные направления, концепции теории конкуренции – Бостонская матрица (матрица «рост/доля рынка»), М. Портер пять основных конкурентных сил. «Конкуренция будущего» Г. Хэмел, К. Прахалад. Концепции конкурентной стратегии: Концепция «экосистемы Дж. Мура», А. М. Бранденбургер, Б. Дж. Нейлбафф – концепция соконкуренции), Д. Коллинз – «концепция ежа». Концепция Х. Фризевинкеля, Модель И. Ансоффа, А. Юданова (пациенты, виоленты, эксплеренты, коммутанты). Развитие теории конкурентной стратегии в России, а также конкурентный анализ, его цели, методология, основные этапы, оценка результатов. Диагностика конкурентной среды предприятия с учетом типов рыночных структур, включая анализ внутренней и внешней среды предприятия основывается на таких методах как: сегментирование рынка, кластерный анализ, факторный анализ, бенчмаркинг, стратегический анализ и стратегическое планирование, SWOT-анализ, PEST-анализ, сценарное планирование. Рассматриваются поэтапные процедуры проведения диагностики конкурентной среды, включая оценку: политики государственного регулирования конкуренции; возможности появления новых конкурентов; определение характера влияния потребителей продукции на интенсивность конкуренции, а также влияние постав-

щиков продукции на интенсивность конкуренции и угрозы со стороны товаров-заменителей. Анализ поведения потребителей основывается на моделях покупательского поведения на рынке. Рассматриваются вопросы, связанные с процессом принятия решения потребителем о покупке и реакцией на покупку.

Раздел 2. Конкурентоспособность и конкурентные преимущества предприятия

Анализ конкурентоспособности предприятия включает: характеристику понятий конкурентоспособность продукции и предприятия; принципы, подходы и системы управления конкурентоспособностью на уровне предприятия и товарного рынка; менеджмент качества в обеспечении конкурентоспособности предприятия (А. Фейгенбаум, Э. Деминг; А. Оливье, А. Дайан, Р. Урсе; А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд; системы управления качеством (система всеобщего контроля качества (TQM), концепция CWQC (управления качеством в рамках компании), стандарты качества серии ISO 9000).

В данном разделе рассматриваются конкурентные преимущества предприятия и их виды, а также факторы, оказывающие влияние на их формирование и инициаторы, определяющие возникновение конкурентных преимуществ (субъекты). Показывается взаимосвязь между конкурентными преимуществами и конкурентоспособностью (товара, предприятия); рассматривается концепция конкурентной стратегии (М. Портер); три стратегических подхода к обеспечению конкурентоспособности предприятия и технологический подход к формированию конкурентных преимуществ.

Раздел 3. Анализ рынка и деятельности конкурентов

Анализ рынка и оценка его потенциала предполагает рассмотрение вопросов, связанных с порядком и требованиями к методике проведения анализа состояния конкуренции на товарном рынке, в т. ч. определение географических границ рынка, расчет рыночных долей, оценка интенсивности конкуренции, а также

мониторинг причин и условий возникновения конкурентных преимуществ, включающий: сравнительный анализ товарного предложения и динамики цен, организацию сбытовой сети, оценку финансовой стабильности конкурентов.

Обосновывается необходимость проведения диагностики целей и намерений конкурентов, формирования списка конкурентов, сравнительного анализа товарного предложения, сопоставления практики ценообразования и динамики цен, анализа организации сбытовой сети и используемых средств стимулирования продаж, оценки финансовой стабильности конкурентов, построения конкурентной карты рынка и систематизации конкурентных преимуществ.

Раздел 4. Разработка и реализация стратегии конкуренции

В рамках тем данного раздела рассматриваются стратегические приоритеты в условиях усиления конкуренции, конкурентная и маркетинговая стратегия предприятия. В качестве базовых конкурентных стратегий рассматриваются: стратегия снижения себестоимости, дифференциации продукта, сегментирования рынка. Представлена методика разработки и этапы формирования конкурентной стратегии, ориентированной на ресурсный потенциал предприятия. Вводятся понятия: ключевая и метакомпетенция, материальные и нематериальные компетенции. Рассматриваются типовые конкурентные стратегии поведения (наступательные, оборонительные; отступления или ухода с рынка), глобальная и функциональная конкурентная стратегия предприятия; способы адаптации конкурентной стратегии к особенностям динамики и структуре рынка в условиях нового быстрорастущего рынка, в период замедления роста и застоя рынка. Акцентируется внимание на направлениях комплексного использования преимуществ базовых стратегий конкуренции (проблеме совместимости базовых стратегий конкуренции). Особое внимание уделяется формированию стратегии конкуренции при отсутствии явных лидеров, доминировании нескольких компаний, в условиях монопольного давления на рынок; различной степени доминирования на рынке

(аутсайдер рынка, фирма со слабой конкурентной позицией, фирма с сильной конкурентной позицией, фирма-лидер рынка).

Раздел 5. Роль социальной ответственности и государства в формировании конкурентной стратегии предприятия

Вопросы данного раздела посвящены проблемам формирования социально-ориентированной модели конкурентной стратегии предприятия, корпоративной социальной ответственности, деловой репутации. Раскрывается роль стейкхолдеров в деятельности предприятия, рассматриваются социальные программы предприятий и механизмы их реализации; зарубежные модели корпоративной социальной ответственности; новые социально-управленческие технологии, включая спонсорство, благотворительность, социальное инвестирование, а также государственно-частное партнерство как направление формирования социально-ориентированной модели конкурентной стратегии.

Раздел содержит вопросы, раскрывающие основные направления государственного регулирования конкуренции, становления и развития антимонопольного законодательства в Российской Федерации, в т.ч. ответственность за нарушение антимонопольного законодательства, признаки доминирующего положения, монополистическую деятельность и критерии ее классификации, антимонопольные требования к проведению торгов, государственный контроль за экономической концентрацией.

2. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПОДГОТОВКЕ К СЕМИНАРСКИМ ЗАНЯТИЯМ

Изучение дисциплины «Конкурентная стратегия предприятия и анализ рынков» осуществляется в 4-х формах:

- посещение лекционных занятий;
- самостоятельная подготовка и участие в семинарских занятиях;
- выполнение домашних заданий к семинарским занятиям;

– подготовка реферата и выступление с ним (доклад) на семинарском занятии.

Посещая лекции, студент должен получить общие представления по данной теме, усвоить ее логическое содержание в целом, уяснить основные понятия и получить ориентиры для изучения дискуссионных вопросов. Преподаватель на лекции вводит студента в курс данной темы, излагает наиболее сложные вопросы, но основная часть изучения темы основывается на самостоятельной работе студентов. Основная цель настоящих методических указаний – оказание помощи студентам при подготовке к семинарским и самостоятельной работе. Структура методических материалов включает:

– содержание курса, дающее представление об объеме и темах дисциплины «Конкурентная стратегия предприятия и анализ рынков»;

– вопросы семинарских занятий для обсуждения, темы рефератов, список основной литературы;

– оценочные средства для промежуточного контроля, позволяющие сосредоточить внимание обучающихся на основных понятиях и теоретических концепциях дисциплины «Конкурентная стратегия предприятия и анализ рынков».

Успешность самостоятельной работы студентов во многом зависит непосредственно от их самостоятельной подготовки и участия в семинарских занятиях. Самостоятельная подготовка обеспечивается учебными пособиями библиотечного фонда, выбор которых обучающимися должен основываться на перечне литературы, представленной в методических указаниях, а также на использовании интернет ресурсов. При подготовке к семинару необходимо познакомиться с рекомендованной литературой, усвоить основные термины и понятия, рассмотреть различные точки зрения по вопросу, выделить проблемные аспекты темы; сформулировать собственную точку зрения.

Основной формой проведения семинарских занятий является развернутое обсуждение вопросов по представленным планам тем в методических указаниях при активном участии в нем всех обучающихся. Участник семинара должен быть готов к изложению сути рассматриваемых вопросов, опираясь на подготовлен-

ный самостоятельно конспект, принимать участие в дискуссии, уметь дать оценку выступлениям других студентов группы, а также подготовить и выступить с рефератом по заданной теме. Большое значение при подготовке к семинарскому занятию и выполнении домашнего задания для обучающихся имеет, использование основной, дополнительной и рекомендуемой литературы, как в целом по курсу, так и по каждой теме отдельно.

После изучения темы студент в целях самоконтроля может проверить полученные знания, ответив на рекомендуемые вопросы и выполнив задания, представленные в конце каждой темы семинарского занятия. Для активизации процесса самостоятельной подготовки обучающихся им предлагается выполнить практические задания, по отдельным темам задания в виде кейс-стади.

При написании реферата, представляющего собой краткое изложение содержания первичного документа (книги, статьи, неопубликованных материалов) или результатов научно-исследовательских работ, студент приобретает умение анализировать и представлять различные точки зрения на проблему, формулировать выводы и предложения по возможному решению проблемы, получает навыки работы с литературными источниками. Реферат свидетельствует об информационной культуре, интеллектуальном уровне, креативности обучающегося, характеризует его самостоятельные навыки и умения. Общими требованиями к реферату являются: точность и объективность в передаче информации из разных источников, полнота отражения тех элементов содержания, которые раскрывают тему реферата; доступность и ясность изложения. Реферат должен дать возможность составить представление о мнении автора первичного документа по рассматриваемой теме и о мнении автора реферата по этому вопросу. Реферат должен содержать: введение, основную содержательную часть, заключение, список литературы.

Для активизации навыка публичных выступлений обучающиеся выступают с докладом в аудитории в соответствии с темой реферата.

3. СОДЕРЖАНИЕ СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ И ЗАДАНИЯ К НИМ

Раздел 1. Теория конкуренции и развитие конкурентного анализа

Тема 1.1. Эволюция теоретических взглядов на конкуренцию и конкурентную стратегию предприятия 4 ч.

Цель темы: изучить различные подходы к определению конкуренции, осмыслить значение характеристик, присущих рыночной конкуренции, овладеть основными методологическими подходами к анализу конкурентной стратегии предприятия, в том числе сформировавшимися в российской науке.

Содержание занятия. В результате изучения темы у обучающихся должно сформироваться представление о генезисе и современных направлениях развития теории конкуренции, конкурентных стратегиях предприятий; многообразии методологических подходов к конкурентной стратегии и их особенностях, в том числе в России.

Вопросы:

1. Многообразие методологических подходов конкурентной стратегии предприятия и их особенности (Бостонская матрица, М. Портер пять основных конкурентных сил, «Конкуренция будущего» Г. Хэмел, К. Прахалад. «Экосистема» Дж. Мур; концепция соконкуренции А. М. Бранденбургер, Б. Дж. Нейлбафф), «концепция ежа» Д. Коллинз, модель И. Ансоффа).

2. Развитие теории конкурентной стратегии в России: А. Юданов (пациенты, виоленты, эксплеренты, коммутанты).

Реферат:

1. Роль конкуренции в рыночной экономике.
2. Стратегия обслуживания массового спроса. Эволюционный путь виолента.

3. Дифференциация продукта как эффективный способ борьбы за потребителя. Стратегия по отношению к конкурентам и эволюционный путь фирмы-лисы (пациента).

4. Проблемы финансирования и эволюция фирмы-ласточки (эксплерента).

5. Локальные потребности и их роль на рынке. Стратегия борьбы с конкурентами и разновидность фирм-мышей (коммутантов).

[1, 2, 3, 4, 5, 8]

Контрольные вопросы и задания для опроса

1. Каковы причины возникновения и движущие силы механизма конкуренции, изложенные представителями разных научных школ?

2. Какие существуют подходы к определению конкуренции?

3. Каковы характеристики рыночной конкуренции?

4. К какому периоду времени окончательно сформировалась теория конкуренции?

5. В чем состоит разница между понятиями конкурентная и маркетинговая стратегия?

6. Раскройте содержание матрицы «рост/доля рынка» Бостонской консалтинговой группы?

7. Какие пять основных конкурентных сил выделяет М. Портер?

8. Какие три принципа, характеризующие новую конкуренцию в книге «Competing for the Future» ввели Г. Хэмел и К. Прахалад?

9. В чем состояла новизна исследований проведенных компанией CSC Index и какие были выделены три способа передачи произведенной ценности потребителю?

10. Что Дж. Ф. Мур в книге «Конец конкуренции» 1996 г. понимает под экосистемой и как это влияет на конкурентную стратегию фирмы?

11. В чем суть соконкуренции как типа конкурентной стратегии, с точки зрения А. М. Бранденбургера, Б. Дж. Нейлбаффа?

12. На какие три вопроса должна ответить фирма, формирующую свою конкурентную стратегию в «концепции ежа» Д. Коллинза?

13. В чем состоит многообразие конкурентных стратегий фирм, действующих на одном рынке в зависимости от ее четырех типов (коммутантной, патиентной, виолентной, эксплерентной) в концепции Х. Фризевинкеля, Л. Раменского, А. Юданова?

Тема 1.2. Конкурентный анализ и диагностика конкурентной среды предприятия

6 ч.

Цель темы: изучить основные понятия, раскрывающие содержание конкурентного анализа в целом, а также конкурентной среды предприятия и ее диагностики.

Содержание занятия. В результате изучения темы, обучающиеся должны знать цели, методологию, основные этапы конкурентного анализа как самостоятельного вида управленческого анализа; сформировать представление о конкурентной среде в целом, а также факторах ее формирования, овладеть ее диагностикой на примере конкурентной среды российских товарных рынков, изучить типы рынков с точки зрения конкуренции (чистая монополия, олигополия, монополистическая конкуренция).

Вопросы:

1. Конкурентный анализ: цели, методология, основные этапы, оценка результатов. Конкурентный анализ как самостоятельный вид управленческого анализа.

2. Конкурентная среда предприятия: понятие, структура. Диагностика факторов формирования конкурентной среды.

3. Классификация типов рыночных структур.

[1, 2, 3, 4, 5, 6]

Контрольные вопросы и задания для опроса

1. Каковы основные характеристики конкурентной среды предприятия и ее структуры?
2. Каково содержание диагностики конкурентной среды предприятия в условиях монополистической конкуренции?
3. В чем состоит отличие конкурентной среды предприятия в условиях олигополистической конкуренции?
4. Какими параметрами характеризуется конкурентная среда предприятия в условиях чистой монополии?
5. Назовите основные направления государственной политики в области регулирования конкуренции на товарных рынках.
6. По каким показателям можно оценить возможность появления новых конкурентов на товарном рынке?
7. Какое влияние оказывают потребители продукции на интенсивность конкуренции на продуктовом рынке?
8. Влияют ли поставщики продукции на интенсивность конкуренции на рынке и, каким образом?
9. Какова степень угрозы со стороны товаров-заменителей на рынке? (приведите конкретные примеры по товарным или отраслевым рынкам).
10. Что понимают под темпами роста рынка и интенсивностью конкуренции?

Практическое задание:

Задание 1. Постройте «конкурентный ромб» М. Портера для рынка конкретного вида машиностроительной продукции (по выбору студента или преподавателя).

Задание 2. На основе представленных данных рассчитайте показатели: индекс Герфиндаля-Гиршмана, CR_3 .

Рынок кондитерских изделий представлен по своей структуре двумя основными группами: сахаристые и мучнистые. Сахаристые кондитерские изделия подразделяются на товарные группы: шоколад, шоколадные батоны, карамель, ирис, восточные сладости, конфеты мягкие, глазированные шоколадом.

Таблица 1

Поставки кондитерской продукции на рынок, тонн

Поставки продукции	Шоколад и батончик	Конфеты мягкие фасованные	Конфеты мягкие нефасованные	Карамель
Импортная, в т. ч.	306,4	281,8	551,5	648
ЗАО Мастер Фудс	80,8	–	200	–
ООО Фальстаф	64	81,8	100	–
ТОО Геба	48	105	100	400
ЗАО Синтекс	20	45	100	78,8
ТОО Фреш-винд	41,6	50	–	89,2
Другие:	44	–	51,5	80
Отечественная, в т.ч.	205,7	1401,7	7335,6	5753
ЗАО ШФН	–	656,7	4951,5	–
ЗАО Кондитер	–	689	1640,8	5467
АО Бабаевское	29,7	7,2	58,3	–
ТОО Арсенал	70	5	27	96
ОАО Каскад	81,8	8,1	304,5	45
ООО Лина	17,3	9,5	155,5	80
ООО Ютсима	25,5	17,4	–	65
Итого	512,1	1683,5	7887,1	6401

Тема 1.3. Анализ поведения потребителей

4 ч.

Цель темы: раскрыть содержание моделей покупательского поведения на рынке и процесса принятия решения о покупке.

Содержание занятия: в результате изучения темы, обучающиеся должны знать основные модели покупательского поведения на рынке и овладеть методикой мониторинга поведения потребителей, а также оценки факторов, обуславливающих принятие решения о покупке потребителем.

Вопросы:

1. Модели покупательского поведения на рынке.
2. Процесс принятия решения о покупке. Реакция на покупку.

3. Различные варианты принятия решения о покупке товара-новинки. Брендбук.

Рефераты:

1. Формирование ценности товара для потребителя.

[1, 2, 3, 6]

Контрольные вопросы и задания для опроса

1. Что такое модель потребительского поведения?
2. Представьте схематично развернутый вариант простой модели потребительского поведения.
3. Каких типов бывают побудительные факторы потребительского поведения?
4. Что относится к побудительным факторам маркетинга?
5. Что означает понятие «черный ящик» сознания покупателя? Из каких частей он состоит?
6. Схематично представьте пирамиду потребностей А. Маслоу.
7. Из каких звеньев состоит цепочка процесса принятия решений потребителя?
8. Что такое брендбук?
9. Сколько фаз входит в жизненный цикл товара?
10. Кто относится к участникам сбытовой системы? Каких видов она бывает?
11. Какие формы прямого маркетинга вы знаете?
12. Какие выделяют эффективные методы определения рекламного бюджета компании?

Раздел 2. Конкурентоспособность и конкурентные преимущества предприятия

Тема 2.1. Конкурентоспособность предприятия и ее оценка

4 ч.

Цель темы: раскрыть содержание понятия конкурентоспособность (товара, предприятия) и процесса управления конкурентоспособностью предприятия, рассмотреть методы ее оценки.

Содержание занятия: в результате изучения темы, обучающиеся должны изучить факторы конкурентоспособности предприятия и товара, овладеть методиками оценки конкурентоспособности, ознакомиться с программами поддержания имиджа продукции по определенным товарным группам.

Вопросы:

1. Конкурентоспособность товара и предприятия. Технологический подход к формированию конкурентных преимуществ.
2. Управление конкурентоспособностью и методы ее оценки.

Рефераты:

1. Управление конкурентоспособностью производства и методы ее оценки
2. Фирмы и конкурентоспособность нации
[3, 4, 8, 9]

Контрольные вопросы и задания для опроса

1. Что понимают под конкурентоспособностью предприятия?
2. Что понимают под конкурентоспособностью продукции?
3. На каких принципах осуществляется управление конкурентоспособностью продукции?
4. Какие элементы включает система управления конкурентоспособностью предприятия?

5. Какие вы знаете системы управления конкурентоспособностью предприятия?
6. Назовите основные этапы оценки конкурентоспособности организации.
7. Менеджмент качества в обеспечении конкурентоспособности предприятия.
8. Сколько и какие принципы Деминг предложил для менеджеров по совершенствованию качеством?
9. По Демингу чувство страха способствует росту производительности труда работников или наоборот сдерживает его?
10. Какую систему разработал А. Фейгенбаум?
11. Какие факторы повышения конкурентоспособности выделяли А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд?
12. Какие вы знаете системы управления качеством?
13. Что представляет собой система всеобщего контроля качества (TQM)?
14. Что понимают под системой CWQC? (управления качеством в рамках компании)
15. С какой целью компании переходят в своей деятельности на стандарты качества серии ISO 9000?

Тема 2.2. Конкурентные преимущества предприятия

4 ч.

Цель темы: раскрыть содержание понятия конкурентные преимущества предприятия, их видов.

Содержание занятия: в результате изучения темы, обучающиеся должны различать внутренние и внешние конкурентные преимущества предприятия на рынке, ознакомиться с программами поддержания имиджа продукции по определенным товарным группам.

Вопросы:

1. Понятие конкурентного преимущества. Виды конкурентных преимуществ. Среда, формирующая конкурентные преимущества.

2. Технологический подход к формированию конкурентных преимуществ.

Рефераты:

1. Анализ причин и условий возникновения конкурентных преимуществ фирм на российских товарных рынках
[3, 4, 8, 9]

Контрольные вопросы и задания для опроса

1. Что общего и в чем разница трактовок конкурентных преимуществ и сфер конкуренции по М. Портеру, И. Ансофу (матрица «продукт-рынок») и других представителей известных вам научных школ?

2. Приведите пример создания структурного конкурентного преимущества российского предприятия с целью поддержания его индивидуального преимущества.

3. Какие вы знаете основные конкурентные силы на российских товарных рынках в современных условиях?

4. Как определить, существует ли угроза появления новых конкурентов в отрасли (приведите пример конкретного товарного)?

5. Что, по-вашему, важнее, первичные или вторичные (или поддерживающие) действия цепочки создания ценностей в условиях жесткой конкуренции?

Раздел 3. Анализ рынка и деятельности конкурентов

Тема 3.1. Анализ рынка и оценка его потенциала

6 ч.

Цель темы: приобретение обучающимися теоретических и практических знаний в анализе рынка и оценке его потенциала

Содержание занятия: результатом изучения темы должно стать овладение обучающимися методикой определения географических границ рынка, расчета рыночных долей участников

рынка, приобретение навыков оценки интенсивности конкуренции на рынке.

Вопросы:

1. Определение географических границ рынка. Формирование списка конкурентов.
2. Диагностика целей и намерений конкурентов.
3. Определение размеров рынка. Расчет рыночных долей. Факторный анализ рыночных долей. Оценка интенсивности конкуренции.

[1, 2, 3, 4, 5, 6]

Контрольные вопросы и задания для опроса

1. Назовите основные этапы проведения анализа состояния конкуренции на товарном рынке в соответствии с нормативными документами ФАС России.
2. Какие показатели используют для определения географических и товарных границ рынка?
3. Какие коэффициенты рассчитывают для определения степени концентрации товарных рынков?
4. Какие методики используют для оценки потенциала товарного рынка?
5. Что понимают под товарами-заменителями?
6. Какова методика определения географических границ товарного рынка (на примере товарного, продуктового рынка)?

Кейс-стади 1

(ознакомьтесь с представленным текстом
и ответьте на вопросы)

Тема: «Вопросы определения границ рынков: русский и мировой опыт»

Корректное и точное определение границ рынка важно для оценки уровня конкуренции на рынках, для согласования сделок экономической концентрации. Во многом под влиянием между-

народного конкурентного сообщества и обмена между антимонопольными ведомствами России и США соответствующим опытом в России для определения границ рынка был принят тест «гипотетического монополиста». Данная новация нашла свое отражение в Приказе Федеральной антимонопольной службы Российской Федерации «Об утверждении порядка проведения анализа и оценки состояния конкурентной среды на товарном рынке» от 25 апреля 2006 г. № 108, содержащем методические рекомендации по оценке конкуренции на товарных рынках и Порядке проведения анализа и оценки состояния конкурентной среды на товарном рынке (порядок). Несмотря на то, что прошло уже значительное время с момента принятия приказа и порядка, говорить о наработанной практике применения данной методики пока нельзя. В связи с этим необходимо обратить особое внимание именно на тест «гипотетического монополиста».

Согласно Приказу ФАС России № 108, предусмотрен следующий порядок проведения анализа и оценки состояния конкурентной среды на рынке:

1. Определение временного интервала исследования рынка.
2. Определение продуктовых и географических границ товарного рынка.
3. Определение состава участников рынка.
4. Расчет объема товарного рынка и рыночных долей участников рынка.
5. Определение уровня концентрации товарного рынка.
6. Определение барьеров входа на товарный рынок.
7. Оценка состояния конкурентной среды на товарном рынке.
8. Составление аналитического отчета.

Таким образом, ключевыми моментами оценки конкуренции на товарных рынках являются определение товарных и географических границ и расчет уровня концентрации. Необходимо отметить, что приказ от 25 апреля 2006 г. № 108 закрепляет иерархию критериев определения границ рынка [Порядок, п. 5], позволяющую принимать однозначные решения о границах рынка при различных результатах, полученных при использовании разных методов анализа. Для определения взаимозаменяемых товаров в це-

лях определения границ рынка может быть применена процедура теста «гипотетического монополиста».

Тест «гипотетического монополиста» применяется Федеральной торговой комиссией США (ФТК) для определения границ рынков при рассмотрении вопросов конкурентного законодательства уже в течение 20 лет. Поскольку ФТК дает несколько определений товарного и географического рынка, то не существует единственного способа для определения его границ. Рынок – это совокупность однородных товаров без явных субститутов. Минимальным возможным рынком является набор товаров-субститутов. Также рынком может быть набор товаров, являющийся основным предметом купли-продажи между определенными группами продавцов и покупателей.

Согласно Руководству ФТК, необходимо определять границы как товарных, так и географических рынков. Основным теоретическим методом определения рынков является тест гипотетической монополии. Предполагается, что товар или группа товаров производятся монополистом. Если этот товар или группа товаров являются рынком, то при небольшом, но существенном увеличении цены (англ. – *small but significant nontransitional increase in price, SSNIP*)¹ монополист увеличит свою прибыль. Сокращение прибыли означает, что часть потребителей переключилась на товар-субститут, который также входит в рассматриваемый рынок. Аналогичный анализ проводится для географических рынков, где при осуществлении SSNIP включаются не товары, а территории. Процедура SSNIP для большего числа товаров и территорий проводится до тех пор, пока прибыль гипотетического монополиста не будет увеличиваться, что означает определение минимальных границ рынка и включения в него минимального набора товаров или территорий.

Существует 2 подхода к определению границ рынка:

- только со стороны спроса, предъявляемого потребителями (англ. – *demand-side*);
- как со стороны спроса, так и со стороны предложения (англ. – *supply-side*).

¹ Небольшое, но существенное увеличение цены обычно принимается равным 5%.

У обеих точек зрения есть свои сторонники, в частности, ФТК придерживается второй. В отличие от спроса, который в целом является неизменным в интервале времени, предложение может измениться за счет выпуска тех фирм, которые начали производить при повышении цены товара. Таким образом, руководство ФТК рекомендует при проведении теста гипотетической монополии для определения рынка включать и те товары, которые могут быть произведены неработающими в настоящее время фирмами¹.

Однако при использовании второго подхода к определению границ рынка существуют ограничения применимости индекса Херфиндаля-Хиршмана. Так, при расчете данного индекса для ситуаций до и после слияния (поглощения) фирм более важным для оценки конкуренции является не то, насколько сократится индекс, а имеют ли фирмы или одна из фирм возможности увеличения своего выпуска, например, на 5% от всего рыночного выпуска. ФТК применяет **3 метода для оценки границ рынков:**

Метод критических потерь², который является эмпирической реализацией теста гипотетической монополии. Поскольку определить прибыль гипотетического монополиста на практике сложно, то увеличение или сокращение прибыли определяется соотношением между величиной критических потерь³ от внедрения SSNIP, которая представляет собой стоимость максимального количества товаров, которые могли бы быть не проданы в результате роста цены из-за переключения потребителей на другие товары, и величиной фактических потерь, представляющей собой разницу между дополнительным доходом, полученным при увеличении цены, и стоимостью фактически непроданных в результате роста цены товаров. Если фактические потери больше критических, то необходимо рассматривать более широкий рынок,

¹ В границы рынка включаются фирмы, которые в течение 1 года без дополнительных безвозвратных издержек могут начать выпуск

² Является основным инструментом ФКТ для определения границ рынков

³ Рассчитывается исходя из теоретического предположения, что данный набор товаров или территорий является рынком

куда входят не только первоначально рассматриваемые товары и территории.

Метод естественного эксперимента, представляющий собой ряд исторических событий, которые могут определить границы рынка. К таким событиям чаще всего относят шоки¹, последствия которых в целом одинаковы для всех участников рынка (что и позволяет определить границы рынка).

Метод анализа образов, который изучает поведение цен и объемов выпуска во времени, в частности корреляции между ценами различных товаров². Однако в основном метод применяется для определения географических рынков, где исследуется то, с каких территорий привлекаются покупатели данных товаров и куда едут покупатели за данными товарами.³

Необходимо отметить, что методики определения границ рынков также рассматриваются конкурентными ведомствами зарубежных стран в связи с проведением оценки воздействия на конкуренцию. Действительно, одним из важнейших этапов в процессе проведения оценки воздействия на конкуренцию является определение границ тех товарных и географических рынков, на уровне конкуренции на которых скажется рассматриваемое законодательное регулирование. О важности адекватного определения границ рынков неоднократно упоминает Руководство по проведению оценки воздействия на конкуренцию, разработанное Управлением по справедливой торговле Великобритании.

Кроме того, определение границ рынков товаров приобретает дополнительное значение при согласовании сделок экономической концентрации, которые оказывают трансграничное влияние. Сужение или расширение границы товарных рынков влияет на количество производителей и потребителей на рынках, на ко-

¹ Шоки изменяют равновесие на рынке и варьируются от входа на рынок/выхода с рынка конкурентов до изменения издержек производства

² В некоторых случаях можно определить границы рынка по корреляции цен товаров. Существенная корреляция означает, что товары представляют собой один рынок

³ Если доля покупателей товара, привлекаемых с одной территории, равна 75–90% и 75–90% покупателей едут за данным товаром на эту же территорию, то эта территория является географическим рынком

торых осуществляют деятельность хозяйствующие субъекты. Следовательно, от этого будет во многом зависеть решение о допустимости слияния хозяйствующих субъектов.

Источник: Практические аспекты международного сотрудничества в сфере конкуренции: учебно-методическое пособие <https://www.google.ru/url?sa=t&rct>.

Вопросы:

1. Для каких целей необходимо определение географических и товарных границ рынков?
2. Каков общий порядок оценки проведения анализа и оценки состояния конкурентной среды на товарном рынке?
3. Какое зарубежное конкурентное ведомство чаще всего применяет тест «гипотетического монополиста»?

Тема 3.2. Анализ деятельности конкурентов

6 ч.

Цель темы: приобретение обучающимися теоретических и практических знаний в области анализа деятельности конкурентов.

Содержание занятия: изучение вопросов, связанных анализом деятельности конкурентов направлено на получение обучающимися навыков проведения сравнительного анализа товарного предложения на рынках, динамики цен, организации сбытовой сети, а также освоение методики оценки финансовой стабильности конкурентов.

Вопросы:

1. Диагностика целей и намерений конкурентов. Формирование списка конкурентов.
2. Сравнительный анализ товарного предложения. Сопоставление практики ценообразования и динамики цен.
3. Анализ организации сбытовой сети и используемых средств стимулирования продаж.

4. Оценка финансовой стабильности конкурентов. Построение конкурентной карты рынка и систематизация конкурентных преимуществ.

Рефераты:

1. Анализ деятельности конкурентов и его практическое применение.

[1, 2, 3, 4, 5, 6]

Контрольные вопросы и задания для опроса

1. Как выбрать и классифицировать предприятия конкурентов для анализа конкуренции на рынке?

2. Каков порядок сбора необходимой информации для анализа деятельности конкурентов?

3. Каковы основные приемы и методы реализации товарной политики конкурентов?

4. Как определить отношение потребителя к продукции конкурентов?

5. Каковы цели анализа деятельности конкурентов?

6. Каковы основные приемы и методы реализации товарной политики конкурентов?

7. Каковы внешние признаки, предшествующие появлению нового товара конкурента?

8. С какой целью необходимо сравнивать коммерческие характеристики конкурирующих товаров?

9. Каковы особенности позиционирования конкурирующих товаров на российских товарных рынках?

10. Как возможно осуществить мониторинг процесса реализации конкурирующих товаров?

11. По каким критериям необходимо исследовать динамику цен конкурентов?

12. Что понимают под ценовой дискриминацией со стороны конкурентов, пользующихся доминирующим положением на рынке?

13. Каковы принципы построения сбытовой сети конкурентов?

Раздел 4. Разработка и реализация стратегии конкуренции

Тема 4.1. Стратегические приоритеты в условиях усиления конкуренции

10 ч.

Цель темы: приобретение обучающимися теоретических и практических знаний в области разработки и реализации стратегии конкуренции.

Содержание занятия: изучение вопросов, связанных с определением стратегических приоритетов предприятия в условиях усиления конкуренции на рынке.

Вопросы:

1. Конкурентная и маркетинговая стратегия предприятия: общее и отличие
2. Базовые стратегии конкуренции и их выбор для формирования конкурентных преимуществ (стратегия снижения себестоимости, дифференциации продукта, сегментирования рынка, внедрения нововведений, немедленного реагирования на потребности рынка).
3. Ресурсный подход к формированию конкурентной стратегии. Методика разработки конкурентной стратегии, ориентированной на ресурсный потенциал предприятия.
4. Ключевая компетенция, материальные и нематериальные компетенции, метакомпетенции.
5. Модель стратегии проникновения на рынок. Типовые конкурентные стратегии поведения: наступательные, оборонительные; отступления или ухода с рынка. Глобальная конкурентная стратегия. Функциональная конкурентная стратегия предприятия и ее виды.
6. Основные этапы формирования конкурентной стратегии предприятия.
7. Направления комплексного использования преимуществ базовых стратегий конкуренции: проблема совместимости базовых стратегий конкуренции.

8. Диверсификация как основа комплексного использования конкурентных преимуществ. Переход от сегментации производства к групповой сегментации товаров.

Рефераты:

1. Проблема выбора конкурентной стратегии.
2. Стратегические альянсы как средство реализации конкурентной стратегии
3. Конфигурация и координация деятельности при глобальной стратегии конкуренции.
4. Стратегия снижения себестоимости и возможности ее применения.

[1, 2, 3, 4, 5, 6]

Контрольные вопросы и задания для опроса

1. Что понимают под понятием «ключевая компетенция», материальные и нематериальные компетенции, метакомпетенции?
2. В чем особенности основных конкурентных стратегий? Что представляет собой стратегия лидерства на основе низких издержек?
3. В чем состоит отличие стратегии концентрации (специализации)?
4. В чем сущность торговой марки и акционерной стоимости компании?
5. Назовите особенности конкуренции и формирования конкурентных стратегий в современных российских условиях.
6. Что, по-вашему, важнее, первичные или вторичные (или поддерживающие) действия цепочки создания ценностей в условиях жесткой конкуренции?
7. Что представляет для фирмы общее лидерство по издержкам? В чем для фирмы заключается преимущество по издержкам?
8. Что представляет для фирмы дифференциация? Какие она может принимать формы? Как защищает дифференциация фирму от конкурентов?

9. Что представляет базовая стратегия фокусирования, на что она может опираться?

10. Назовите основные риски, связанные с базовыми стратегиями.

11. Рассмотрите на примерах конкретных фирм (отечественных и зарубежных) основные базовые стратегии. Матрица «Товар-рынок» как основа для разработки базовых стратегий. Исходные данные: до недавнего времени предприятие ВПК ориентировалось только на производство оборонной продукции, но теперь принимается стратегическое решение выпускать продукцию и для потребительского рынка, продавая продукцию под другой торговой маркой с целью обеспечить дальнейший рост. Определите по матрице И. Ансоффа прежнюю и новую стратегии объединения. Предложите стратегические решения функционального и инструментального характера относительно нового направления деятельности.

12. В чем преимущества и недостатки матрицы «привлекательность отрасли – конкурентная позиция»? Матрица Мак-Кинзи и ее применение при анализе конкурентоспособности предприятия.

13. В чем суть модели расширенного соперничества М. Портера и пример ее использования (предприятие выбираются по желанию студента)?

14. Какие барьеры будут иметь решающее значение при выходе на рынок для предприятия-производителя: а) кондитерских изделий; б) мебели; в) автомобилей?

15. Анализ конкурентных сил выявил потенциальную угрозу со стороны новой фирмы, выходящей на рынок какого-то продукта (рынок может быть любой по вашему выбору). Если бы вы были на месте конкурента, то какими были бы ваши основные причины выхода на рынок?

16. В чем состоит смысл диверсификации как основы комплексного использования преимуществ базовых стратегий конкуренции?

17. Каковы направления комплексного использования преимуществ базовых стратегий конкуренции?

18. С какой целью предприятие проводит сегментирование рынка?

19. Какие признаки сегментирования на рынке вы можете назвать? Каковы особенности их использования на современном этапе развития товарных рынков?

20. Как осуществляется переход от сегментации производства к групповой сегментации товаров?

Практическое задание:

Заполните таблицу

Показатели / Стратегия	Снижение себестои- мости	Диффе- ренциация продукции	Сегменти- рование рынка	Внедрение новшеств
1. Преимущества				
2. Дестабилизи- рующие факторы				

Кейс-стади:

(ознакомьтесь с представленным текстом
и ответьте на вопросы)

Тема: «Формирование эффективной конкурентной стратегии на примере автомобильного завода»

Описание ситуации:

В городе N автомобильный завод выпускает легковые автомобили марки «Нева» с объемом двигателя 2000 см³. Одновременно завод выпускает прицепы для легковых автомобилей, которые составляют 10% от общего объема производства.

В связи с тем, что на автомобильном рынке страны появилось большое количество импортных автомобилей аналогичного класса с более высокими потребительскими характеристиками, спрос на автомобиль «Нива» снизился на 50% и продолжает падать. Завод потерял свое монопольное положение на внутреннем рынке автомобилей. Происходит затоваривание складов готовой продукцией.

Руководство предприятия приняло решение провести исследования с целью выработки стратегии и тактики выхода из создавшегося положения. Была организована служба маркетинга, подчиненная вице-президенту по сбыту и маркетингу.

В результате маркетинговых исследований определены следующие позиции:

1. Для дальнейшего выпуска автомобиля марки «Нива» и обеспечения стабильного рынка сбыта необходимо повысить конкурентоспособность продукции и снизить цену на изделие.

Эти задачи могут быть выполнены:

а) снижением себестоимости производства (и как следствие – снижением цены реализации) за счет применения более дешевых материалов, стандартизации и унификации узлов и деталей;

б) реализацией актуального конкурентного преимущества – пониженным расходом топлива в процессе эксплуатации за счет модернизации конструкции двигателя и замены тормозной системы. По предварительным оценкам, данные мероприятия могут быть осуществлены за 1,5–2 года при дополнительных инвестициях в размере 20 млрд. руб.

После проведения этих мероприятий объем загрузки производства при стабильном спросе может составить 50% от общей мощности завода.

2. В последнее время в связи с интенсивным дачным строительством увеличился спрос на внутреннем рынке на грузовые автомобили с объемом двигателя до 2000 см³ и грузоподъемностью 1,5 т. Спрос на внешнем рынке на автомобили этого класса также повышается. Создание грузового автомобиля на базе выпускаемого в настоящее время автомобиля «Искра» может быть осуществлено за 0,5–1 год (завод уже имеет опытные образцы) и требует инвестиций в размере 35 млрд. руб. Предполагаемый объем загрузки производства может составить до 60% общего объема мощностей завода.

3. Спрос на автомобильные прицепы на внутреннем и внешнем рынке в настоящее время не удовлетворен. Для расширения производства прицепов необходимы инвестиции в размере 5 млрд. руб. с постепенным введением в строй новых мощностей в течение года, начиная с даты завершения инвестирования.

Загрузка производственных мощностей планируется в объеме до 30% от общего объема производства. Завод имеет возможность получения кредита в одном из банков г. Санкт-Петербурга в размере 50 млрд. руб. сроком на 5 лет с учетной ставкой банковского процента 50% в год.

Постановка задачи:

На основе исходных данных, наметьте стратегию выхода завода из создавшейся ситуации. Предлагается выполнить следующие действия:

1. Проведите ситуационный анализ внешней среды. Определите факторы прямого и косвенного воздействия на предприятие.
2. Конкретизируйте формулировку постановки проблемы и формулируйте ее письменно.
3. Определите, достаточно ли информации для решения поставленной задачи.
4. Проведите анализ внутреннего потенциала завода. Уточните ассортимент выпускаемой и планируемой к производству продукции.
5. Определите цели и задачи предприятия по организации условий для выпуска новой продукции.
6. Определите стратегии (роста, быстрого роста, сокращения) по каждому виду планируемой к выпуску продукции.
7. Предложите вариант организационной структуры завода. Какие новые подразделения необходимо организовать в связи с изменением номенклатуры выпускаемой продукции?
8. Предложите варианты систем контроля по материальным, финансовым и человеческим ресурсам.
9. Рассмотрите реализацию форм осуществления контроля (предварительный, текущий контроль).

Тема 4.2. Адаптация конкурентной стратегии к особенностям динамики и структуре рынка

8 ч.

Цель темы: приобретение обучающимися теоретических и практических знаний в области разработка и реализация стратегии конкуренции с учетом адаптации к особенностям динамики и структуре рынков.

Содержание занятия: в рамках данной темы обучающимся необходимо освоить такие понятия как динамика, структура рынка, степень доминирования на рынке и их влияние на способы адаптации конкурентной предприятия.

Вопросы:

1. Особенности конкурентной стратегии в условиях нового быстрорастущего рынка, в период замедления роста и застоя рынка.
2. Формирование стратегии конкуренции при отсутствии явных лидеров, доминировании нескольких компаний и в условиях монопольного давления на рынок.
3. Особенности конкурентной стратегии фирмы с различной степенью доминирования на рынке (аутсайдер рынка, фирма со слабой конкурентной позицией, фирма с сильной конкурентной позицией, фирма-лидер рынка).

Рефераты:

1. Фирма-аутсайдер рынка и особенности его конкурентной стратегии.
2. Конкурентные стратегии фирм-лидеров рынка.
3. Оценка конкурентного потенциала отрасли – «пять сил конкуренции» М. Портера.
4. Эффективные конкурентные стратегии на олигополистических рынках.

[1, 2, 3, 4, 5, 6]

Контрольные вопросы и задания для опроса

1. Какие варианты ответной стратегии может рассмотреть фирма-лидер рынка, если ее конкурент, имеющий очень маленькую долю рынка, проводит политику снижения цен?
2. Какой тип стратегии развития может избрать небольшая фирма, на базовом рынке которой доминирует агрессивный и влиятельный конкурент, обладающий значительным преимуществом по издержкам?
3. С какой целью предприятие проводит сегментирование рынка?
4. Какие признаки сегментирования на рынке вы можете назвать? Каковы особенности их использования на современном этапе развития товарных рынков?
5. В чем состоит содержание конкурентной стратегии немедленного реагирования на потребности рынка?
6. Каковы направления комплексного использования преимуществ базовых стратегий конкуренции?
7. В чем состоит смысл диверсификации как основы комплексного использования преимуществ базовых стратегий конкуренции?
8. Как осуществляется переход от сегментации производства к групповой сегментации товаров?
9. В чем особенности ситуационного проектирования стратегии конкуренции для фирмы (предприятия) – аутсайдера рынка?
10. В чем особенности ситуационного проектирования стратегии конкуренции для фирмы (предприятия), имеющей слабую конкурентную позицию?
11. В чем особенности ситуационного проектирования стратегии конкуренции для фирмы (предприятия), имеющей сильную конкурентную позицию?
12. Какой конкурентной позиции придерживается на рынке фирма (предприятие) – лидер рынка?
13. Как адаптировать конкурентную стратегию предприятия к динамике нового быстрорастущего рынка?

14. В чем состоят особенности конкурентной стратегии в условиях замедления рыночного роста?

15. В чем состоят особенности конкурентной стратегии в период рыночного застоя?

Практическое задание 1:

Задание 1. На основе модели Бостонской консультативной группы, объясните, какой стратегии должны придерживаться фирмы, находясь в каждой из 4-х ситуации на рынке. Заполните таблицу.

Темпа роста продаж, %

Доля в продажах, %

Кейс-стади:

(ознакомьтесь с представленным текстом
и ответьте на вопросы)

**Тема: «Пути повышения конкурентоспособности
предприятия (на примере автомобильного завода)»**

Описание ситуации:

Прежде чем приступить к разработке конкурентной стратегии (вышеназванного автомобильного завода) предприятия, необходимо установить причины, не позволяющие выпускать конкурентоспособную продукцию, пользующуюся устойчивым потребительским спросом. Отчеты прежнего руководства предприятия позволили вскрыть многие недочеты, мешавшие продуктивной работе. Однако для определения основных «узких мест» и приоритетных мероприятий, необходимых для повышения каче-

ства выпускаемой продукции, поиска точек роста и наиболее перспективных возможностей было принято решение о проведении систематизированного анализа сложившегося положения.

Новый директор поставил задачу определить на основных участках деятельности предприятия слабые места и угрозы, которые они могут представлять в будущем, а также сильные стороны и открывающиеся в связи с этим возможности, на которые целесообразно сделать ставку при реорганизации деятельности предприятия.

Вопросы:

1. Назовите ряд причин, которые не позволяют выпускать конкурентоспособную продукцию. Объясните.
2. Разработайте конкурентную стратегию для данного предприятия.
3. Какое стратегическое решения необходимо принять руководству организации?

Практическое задание:

Классифицируйте ситуации, в которых может оказаться фирма в зависимости от динамики, структуры рынка и степени ее доминирования и составьте схему.

**Раздел 5. Роль социальной ответственности
и государства в формировании
конкурентной стратегии предприятия**

**Тема 5.1. Формирование социально-ориентированной модели
конкурентной стратегии предприятия**

10 ч.

Цель темы: приобретение обучающимися теоретических и практических знаний, связанных с формированием социально-ориентированной модели конкурентной стратегии предприятия

Содержание занятия: в рамках данной темы раскрывается содержание корпоративной социальной ответственности как фак-

тора устойчивого развития, рассматриваются новые социально-управленческие технологии в российских компаниях, а также стратегии и структура социального инвестирования.

Вопросы:

1. Корпоративная социальная ответственность. Корпоративная социальная отчетность. Роль стейкхолдеров в деятельности предприятия.

2. Социальные программы предприятий и механизмы их реализации.

3. Зарубежные модели корпоративной социальной ответственности.

4. Новые социально-управленческие технологии в российских компаниях. Спонсорство и благотворительность как инструменты социально-культурных управленческих технологий. Оценка деловой репутации. Стратегии и структура социального инвестирования.

5. Влияние социально-ответственной корпоративной стратегии на финансовые показатели деятельности предприятия.

6. Государственно-частное партнерство как направление формирования социально-ориентированной модели конкурентной стратегии предприятия.

[1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8]

Контрольные вопросы и задания для опроса

1. Дайте определение понятию корпоративная социальная ответственность.

2. Какие субъекты относятся к стейкхолдерам и какова их роль в деятельности предприятия?

3. Какие бывают виды социальных программ предприятий, и каковы механизмы их реализации?

4. Перечислите зарубежные модели корпоративной социальной ответственности.

5. Можно ли рассматривать спонсорство и благотворительность как инструменты социально-культурных управленческих технологий?

6. Какие существуют методики оценки деловой репутации предприятия?

7. Какое влияние оказывает социально-ответственные корпоративные стратегии на финансовые показатели деятельности предприятия?

8. Относится ли государственно-частное партнерство к социально-ориентированной модели конкурентной стратегии?

Практическое задание:

Оцените сферы ответственности компании, а также основных стейкхолдеров, с которыми взаимодействует данная компания.

Выберите наиболее «острую» проблему – сферу ответственности компании и разработайте КСО проект с использованием стратегии корпоративного гражданства.

Описание компании:

Сфера деятельности: производство автомобилей и запасных частей к ним.

Величина и Структура собственности: Транснациональная компания, филиал, действующий на территории России. Открытое акционерное общество. Большое количество миноритарных акционеров.

Основные виды деятельности:

- производство автомобилей среднего класса и запасных частей к ним;
- научные и проектно-изыскательские работы;
- продажа через сеть фирменных автосалонов и дилеров;
- организация техобслуживания.

Стратегия на рынке: Компания занимает лидирующие позиции в своем сегменте. Торговая марка существует уже долгое время. В Россию компания пришла в начале 90-х. Придерживается агрессивной, наступательной стратегии. Основная задача на данный момент – получить как можно больше покупателей – приверженцев данной торговой марки.

Тема 5.2. Государственное регулирование конкуренции и антимонопольное законодательство

8 ч.

Цель темы: приобретение обучающимися теоретических и практических знаний, связанных с вопросами политики государственного регулирования конкуренции и антимонопольного законодательства

Содержание занятия: в рамках данной темы раскрывается содержание корпоративной социальной ответственности как фактора устойчивого развития, рассматриваются новые социально-управленческие технологии в российских компаниях, а также стратегии и структура социального инвестирования.

Вопросы:

1. Становление антимонопольного законодательства в Российской Федерации. Закон о защите конкуренции как базовый нормативный акт, регулирующий конкурентные отношения в России. Федеральные законы, регулирующие отношения по защите конкуренции. Ответственность за нарушение антимонопольного законодательства: характеристика основных норм.

2. Понятие и признаки доминирующего положения. Доминирующее положение хозяйствующего субъекта. Доминирующее положение группы лиц. Доминирующее положение субъекта естественной монополии. Понятие монополистической деятельности, ее характеристика как правонарушения.

3. Монополистическая деятельность хозяйствующих субъектов. Критерии классификаций монополистической деятельности. Виды монополистической деятельности в зависимости от основополагающих критериев. Ограничение конкуренции хозяйствующими субъектами, федеральными органами исполнительной власти, органами исполнительной власти субъектов федерации, органами местного самоуправления. Антимонопольные требования к проведению торгов.

4. Государственный контроль за экономической концентрацией.

Контрольные вопросы и задания для опроса

1. В каком году был принят первый антимонопольный закон в Российской Федерации?
2. Что означает понятие и каковы признаки доминирующего положения предприятия на рынке?
3. Что относится к понятию «доминирующее положение группы лиц»?
4. Какие виды деятельности и сектора экономики относятся к сфере деятельности естественной монополии в России?
5. Раскройте содержание понятия «монополистическая деятельность», ее основные признаки.
6. Назовите виды монополистической деятельности в зависимости от основополагающих критериев.
7. Что относится к ограничениям конкуренции хозяйствующими субъектами, федеральными органами исполнительной власти, органами исполнительной власти субъектов федерации, органами местного самоуправления?
8. Каковы механизмы осуществления государственного контроля за экономической концентрацией?

Практическое задание:

Найдите и предоставьте информацию для обсуждения нескольких практических дел (от 3 до 5) о фактах нарушения антимонопольного законодательства в Кузбассе (России), используя информацию портала.

ФАС РФ <http://www.fas.gov.ru> или ТУ ФАС по Кемеровской области. Информация должна включать:

- выписку из соответствующей статьи закона;
- содержание рассматриваемой ситуации, субъекты отношений;
- характеристику и содержание нарушений;
- решение по данному делу.

Пример выполнения второго вопроса:

Статья 14 Закона «О защите конкуренции». Запрет на недобросовестную конкуренцию:

– Не допускается недобросовестная конкуренция, в том числе:

– распространение ложных, неточных или искаженных сведений, которые могут причинить убытки хозяйствующему субъекту либо нанести ущерб его деловой репутации;

Ситуация: московское управление ФАС России 21.03.2007 возбудило дело в отношении ООО Издательство «АСТ МОСКВА» по признакам нарушения статьи 14 ФЗ «О защите конкуренции» в части распространения ложных, неточных или искаженных сведений, которые могут причинить убытки хозяйствующему субъекту либо нанести ущерб его деловой репутации.

Субъекты по делу:

- 1. Московское управление УФАС России
- 2. ООО Издательство «АСТ МОСКВА»
- 3. ЗАО «Издательство НЦ ЭНАС»

Нарушение: признаки нарушения антимонопольного законодательства усматриваются в распространении ООО Издательство «АСТ МОСКВА» по электронной почте писем с предложением к книготорговым организациям о снятии с продажи и возврате книги Э. Б. Уйта «Паутины Шарлоты» издательства ЗАО «Издательство НЦ ЭНАС» в связи с тем, что указанное издательство незаконно использовало авторские права на ее издание.

Решение по делу: согласно пунктам 1 и 2 части 1 статьи 14 ФЗ «О защите конкуренции» не допускается недобросовестная конкуренция, в том числе введение в заблуждение в отношении характера, способа и места производства, а также распространение ложных, неточных или искаженных сведений, которые могут причинить убытки ХС.

[1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8]

1. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ

4.1. Тестовые задания

Тестовое задание 1

1. Признанным лидером разработки конкурентного анализа является:

- 1) Б. Нейлбаф;
- 2) М. Портер;
- 3) М. Дуглас.

2. Что из нижеперечисленного не относится к силам конкуренции (по М. Портеру)?

- 1) новые конкуренты;
- 2) клиенты;
- 3) поставщики;
- 4) товары заменители;
- 5) старые конкуренты.

3. Пять сил конкуренции определяют:

- 1) прибыльность бизнеса;
- 2) доходность бизнеса;
- 3) инвестиции в бизнесе.

4. Противоположностью конкуренции является

- 1) монополия;
- 2) монопосония;
- 3) олигополия;
- 4) дуополия.

5. Основными показателями состояния рынка не являются:

- 1) количество фирм;
- 2) свобода вхождения предприятия в рынок;
- 3) участие фирм в контроле над рыночной ценой;
- 4) количество товаров реализуемых производителем.

6. Совершенная конкуренция основана на:

- 1) частной собственности;
- 2) праве распоряжения имуществом;
- 3) праве владения имуществом;

- 4) монопольном праве.
- 7. Несовершенная конкуренция основана на:
 - 1) дуополии;
 - 2) олигополии;
 - 3) монопсонии;
 - 4) монополии.
 - 5) все верны.
- 8. Что из нижеперечисленного не включено в классификацию монополий?
 - 1) чистая монополия;
 - 2) грязная монополия;
 - 3) абсолютная монополия;
 - 4) монопсония;
 - 5) олигопсония.
- 9. Тип рыночной структуры, при которой имеются только два производителя определенного товара, называют:
 - 1) дуополия;
 - 2) олигополия;
 - 3) монопсония.
- 10. Что из нижеперечисленного не относится к искусственным монополиям:
 - 1) картель;
 - 2) синдикат;
 - 3) трест;
 - 4) концерн;
 - 5) банк.

Тестовое задание 2

- 1. Какие параметры бизнеса соответствуют конкурентной стратегии «преимущество в издержках»?
 - 1) область деятельности – весь рынок, продукт – дифференцирован;
 - 2) область деятельности – весь рынок, продукт – стандартизован;
 - 3) область деятельности – сегмент рынка, продукт – дифференцированный;

4) область деятельности – сегмент рынка, продукт – стандартизован.

2. Какие параметры бизнеса соответствуют конкурентной стратегии «дифференциация» продукта?

1) область деятельности – весь рынок, продукт – дифференцирован;

2) область деятельности – весь рынок, продукт – стандартизован;

3) область деятельности – сегмент рынка, продукт – дифференцирован;

4) область деятельности – сегмент рынка, продукт – стандартизован.

3. Какие параметры бизнеса соответствуют конкурентной стратегии «фокусирование»?

1) область деятельности – весь рынок, продукт – дифференцирован;

2) область деятельности – весь рынок, продукт – стандартизован;

3) область деятельности – сегмент рынка, продукт – дифференцирован;

4) область деятельности – сегмент рынка, продукт – стандартизован.

4. Каковы предпосылки использования конкурентной стратегии «преимущество в издержках»?

1) массовый спрос на продукцию фирмы;

2) особый престиж предприятия;

3) разнообразие потребностей покупателей;

4) ограниченность ресурсов фирмы;

5) высокий потенциал НИОКР;

6) преобладание ценовой конкуренции;

7) преобладание неценовой конкуренции.

5. Каковы предпосылки использования конкурентной стратегии «дифференциация продукта»?

1) особый престиж предприятия;

2) разнообразие потребностей покупателей;

3) ограниченность ресурсов фирмы;

4) высокий потенциал НИОКР;

- 5) преобладание ценовой конкуренции;
 - 6) преобладание неценовой конкуренции;
 - 7) массовый спрос на продукцию фирмы.
6. Каковы предпосылки использования конкурентной стратегии «фокусирование»?
- 1) массовый спрос на продукцию фирмы;
 - 2) особый престиж предприятия;
 - 3) разнообразие потребностей покупателей;
 - 4) ограниченность ресурсов фирмы;
 - 5) высокий потенциал НИОКР;
 - 6) преобладание ценовой конкуренции;
 - 7) преобладание неценовой конкуренции.
7. По осям матрицы Бостонской консалтинговой группы фиксируются:
- 1) оценка привлекательности отрасли;
 - 2) темпы роста отрасли;
 - 3) объем продаж;
 - 4) рентабельность отрасли;
 - 5) относительная доля рынка;
 - 6) конкурентный статус фирмы.
8. Ценовая политика, при которой предприятие устанавливает максимально высокую цену и обеспечивает высокую норму прибыли, называется:
- 1) «снятие сливок»;
 - 2) «снятие пенки»;
 - 3) «снятие прибыли»;
 - 4) «снятие рубашки».
9. При постановке задачи удовлетворительного возмещения затрат обычно используется политика:
- 1) «ранних» цен;
 - 2) «целевых» цен;
 - 3) «стойких» цен;
 - 4) «улучшенных» цен.
10. К входным барьерам, предупреждающим появление новых конкурентов, не относится:
- 1) дифференциация товаров и услуг;
 - 2) потребность в капитале;

- 3) насыщенность рынков;
- 4) новые каналы распределения.

Тестовое задание 3

1. Является ли политика государства (правительства) входным барьером, предупреждающим появление новых конкурентов:

- 1) является;
- 2) не является;
- 3) является в особых случаях.

2. Препятствием на пути товаров-субститутов не могут стать:

- 1) проведение ценовой конкуренции;
- 2) производство новых продуктов;
- 3) улучшение качества обслуживания;
- 4) однородность выпускаемых товаров.

3. Интенсивность внутриотраслевой конкуренции не связана с:

- 1) большим числом конкурентов;
- 2) производством новых продуктов;
- 3) высокими входными барьерами;
- 4) однородности выпускаемых товаров;
- 5) насыщенностью рынков.

4. Типом конкурентной стратегии фирмы не является:

- 1) коммунтанты;
- 2) атиенты;
- 3) виоленты;
- 4) догиленты;
- 5) эксплеренты.

5. Как называются фирмы, чьи конкурентным преимуществом являются инновации:

- 1) коммунтанты;
- 2) патиенты;
- 3) виоленты;
- 4) эксплеренты.

6. Как называются фирмы, которые, работая на российском рынке уязвимы при появлении иностранных конкурентов?

- 1) коммунтанты;
 - 2) пациенты;
 - 3) виоленты;
 - 4) эксплеренты.
7. Сила поставщиков не определяется:
- 1) наличием крупных компаний-поставщиков;
 - 2) вертикальной интеграцией;
 - 3) сплоченностью потребителя;
 - 4) отсутствием заменителей поставляемых товаров.
8. Предпосылкой существования стратегии «лидерство за счет экономии на издержках» не является:
- 1) большая доля рынка;
 - 2) доступ к дешевому сырью;
 - 3) особый престиж предприятия;
 - 4) низкие расходы на доставку.
9. Что из нижеперечисленного не относится к предпосылкам стратегии дифференцирования:
- 1) высокий потенциал предприятия;
 - 2) изготовления материалов высокого качества;
 - 3) полный учет требований потребителя;
 - 4) строгий контроль расходов.
10. Что из нижеперечисленного не относится к базовой конкурентной стратегии?
- 1) стратегия дифференциации;
 - 2) стратегия модернизации;
 - 3) стратегия лидерства по издержкам;
 - 4) стратегия фокусирования.

Тестовое задание 4

1. Конкурентные преимущества, связанные с наличием дешевой рабочей силы, доступностью источников сырья, относятся к конкурентным преимуществам какого ранга:

- 1) высокого;
- 2) низкого;
- 3) среднего.

2. Ключевая компетенция – это:

- 1) компетенция чиновников центральных министерств и ведомств;
- 2) компетенция управленческого персонала фирмы;
- 3) компетенция организации в целом в области производства и реализации продукции;
- 4) уникальная способность организации осуществлять те или иные функции наилучшим способом.

3. Что не входит в SWOT-анализ:

- 1) сильные стороны;
- 2) слабые стороны;
- 3) опасности;
- 4) перспективы;
- 5) возможности.

4. Процесс, с помощью которого компания непрерывно осуществляет самооценку и сравнивает себя с мировыми лидерами бизнеса во всем мире:

- 1) оценка возможностей;
- 2) бенчмаркинг;
- 3) вертикальная интеграция;
- 4) эталонная стратегия.

5. Верно ли, что основа конкурентного преимущества стратегии оптимальных издержек – это способность предложить покупателю что-либо, отличное от конкурентов:

- 1) да
- 2) нет

6. Основа конкурентного преимущества сфокусированных стратегий:

- 1) издержки производства ниже, чем у конкурентов;
- 2) более низкие издержки в обслуживаемой нише или способность предложить покупателям нечто особенное;
- 3) предоставление покупателям большей ценности за их деньги;
- 4) способность предложить покупателю что-либо, отличное от конкурентов.

7. Основа конкурентного преимущества стратегии широкой дифференциации:

- 1) издержки производства ниже, чем у конкурентов;

2) более низкие издержки в обслуживаемой нише или способность предложить покупателям нечто особенное;

3) предоставление покупателям большей ценности за их деньги;

4) способность предложить покупателю что-либо, отличное от конкурентов.

8. Оценка стратегии диверсифицированной компании должна начинаться с:

1) анализа внешней среды;

2) анализа внутренней среды;

3) определения текущей стратегии.

9. Основа конкурентного преимущества стратегии лидерства по издержкам:

1) издержки производства ниже, чем у конкурентов;

2) более низкие издержки в обслуживаемой нише или способность предложить покупателям нечто особенное;

3) предоставление покупателям большей ценности за их деньги;

4) способность предложить покупателю что-либо, отличное от конкурентов.

10. PEST-анализ проводится с целью анализа:

1) внутренней среды предприятия;

2) внешней среды предприятия;

3) деятельности конкурентов.

Тестовое задание 5

1. Цель, которую преследует коммерческая организация, осуществляющая социальные инвестиции:

1) повышение национального дохода;

2) повышение уровня (качества) жизни;

3) получение прибыли;

4) повышение уровня и качества жизни посредством удовлетворения материальных, духовных и социальных потребностей.

2. Основной показатель эффективности социального инвестирования, который характеризует степень удовлетворенности населения качеством жизни:

- 1) социальный эффект;
- 2) социальная эффективность;
- 3) социально-экономическая эффективность;
- 4) экономическая эффективность.

3. Ученый, концептуально исследовавший в своих работах понятие и содержание социальной ответственности:

- 1) Г. Боуэн;
- 2) К. Девис;
- 3) Дж. МакГуир;
- 4) С. Сети.

4. Теория, которая гласит, что корпорации обязаны вносить значительный вклад в улучшение качества жизни людей – теория:

- 1) корпоративного эгоизма;
- 2) корпоративного альтруизма;
- 3) ответственного поведения;
- 4) социальной ответственности благотворительности.

5. Документ, принятый главами 15 государств на саммите Евросоюза в марте 2000 г. (Лиссабон), посвященный вопросам социальной сплоченности, экономического развития и занятости:

- 1) специальное обращение по вопросам корпоративной социальной ответственности;
- 2) программа «Национальная инициатива устойчивого развития»;
- 3) «Кодекс чести банкира»;
- 4) «Правила добросовестной деятельности членов профессиональной ассоциации участников фондового рынка»;
- 5) «Социальная хартия».

6. Сущность немецкой концепции социального рыночного хозяйства, основоположником которой был Л. Эрхард:

- 1) государство не вмешивается в социально-трудовые отношения, но при этом предприниматели и профсоюзы сохраняют автономию;

2) государство вмешивается в социально-трудовые отношения, но при этом предприниматели и профсоюзы сохраняют автономию;

3) государство вмешивается в социально-трудовые отношения, а предприниматели и профсоюзы отстаивают свои права;

4) государство не вмешивается в социально-трудовые отношения, эта сфера контролируется предпринимателями и профсоюзами предприниматели а всецело не вмешиваются в социально-трудовые отношения.

7. Согласно модели А. Керолла, корпоративная социальная ответственность являет собой многоуровневую ответственность, которую можно представить в форме:

- 1) замкнутого графа;
- 2) пирамиды;
- 3) вертикальной линии;
- 4) круга.

8. К мерам внутренней социальной ответственности бизнеса не относятся:

- 1) меры социальной защиты сотрудников;
- 2) проведение социально ответственной реструктуризации;
- 3) взаимодействие с сотрудниками как основными стейкхолдерами компании;
- 4) гаранты и льготные займы.

9. Монопольно высокой ценой товара является цена устанавливаемая занимающим:

- 1) доминирующее положение хозяйствующим субъектом;
- 2) доминирующее положение субъектом естественной монополии;
- 3) доминирующее положение группой лиц.

10. По ФЗ РФ «О защите конкуренции» дискриминационные условия – это:

- 1) условия, которые ставят в неравное положение двух хозяйствующих субъектов по отношению друг к другу;
- 2) ущемление прав собственников (учредителей) хозяйствующих субъектов по каким-либо дискриминационным признакам (пол, национальность, язык, раса и т. п.);

3) условия доступа на товарный рынок, условия производства, обмена, потребления, приобретения, продажи, иной передачи товара, при которых хозяйствующий субъект или несколько хозяйствующих субъектов поставлены в неравное положение по сравнению с другими хозяйствующими субъектами.

5. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ (вопросы для подготовки к экзамену)

6-й (8-й семестр)

1. Конкурентная стратегия фирмы: основные теоретические подходы.
2. Конкурентоспособность и методы ее достижения. Конкурентоспособность и ценность товара для потребителя.
3. Конкурентные преимущества фирмы и их виды, факторы формирования.
4. М. Портер. Модель пяти основных конкурентных сил.
5. Виды конкурентных стратегий: коммутанты, пациенты, виоленты, эксплеренты.
6. «Конкуренция будущего» Г. Хэмел, К. Прахалад.
7. Концепция экосистемы Дж. Мура.
8. Простая модель потребительского поведения на рынке и ее структура.
9. Управление товаром на разных стадиях ЖЦТ: четыре стадии.
10. Система управления конкурентоспособностью предприятия.
11. Система управления качеством на предприятии и ее виды.
12. Понятие конкурентного преимущества. Критерии классификации конкурентных преимуществ и их виды.
13. Конкурентная стратегия (М. Портер). Три стратегических подхода к обеспечению конкурентоспособности предприятия.
14. Технологический подход к формированию конкурентных преимуществ.

15. Характеристика конкурентной среды предприятия и ее структура.

16. Диагностика конкурентной среды фирмы (предприятия): среда монополистической конкуренции.

17. Диагностика конкурентной среды фирмы (предприятия): среда олигополистической конкуренции.

18. Диагностика конкурентной среды фирмы (предприятия): среда чистой монополии.

19. Диагностика факторов конкурентной среды: характеристика государственной политики в области регулирования конкуренции.

20. Диагностика факторов формирования конкурентной среды и поэтапные процедуры ее проведения.

21. Анализ деятельности конкурентов: сущность и структура. Конкретизация целей анализа деятельности конкурентов.

22. Определение географических границ анализируемого рынка в процессе анализа деятельности конкурентов.

23. Диагностика целей и намерений конкурентов.

24. Приемы и методы реализации товарной политики конкурентов:

25. Исследование динамики цен конкурентов: влияние доходов потребителей на изменение цен.

26. Анализ построения сбытовой сети конкурентов и используемых средств стимулирования продаж

27. Построение конкурентной карты рынка и систематизация конкурентных преимуществ.

7-й (9-й семестр)

1. Ресурсный подход к формированию стратегии. Ключевая компетенция, материальные и нематериальные компетенции, метакомпетенция.

2. Основные этапы формирования конкурентной стратегии предприятия.

3. Типовые конкурентные стратегии поведения: наступательные, оборонительные; отступления или ухода с рынка.

4. Базовые стратегии конкуренции и направления комплексного использования их преимуществ.

5. Конкурентная стратегия снижения себестоимости продукции.

6. Конкурентная стратегия дифференциации продукции.

7. Конкурентная стратегия сегментирования рынка.

8. Конкурентная стратегия внедрения новшеств.

9. Конкурентная стратегия немедленного реагирования на потребности рынка.

10. Направления комплексного использования преимуществ базовых стратегий конкуренции.

11. Диверсификация как основа комплексного использования преимуществ базовых стратегий конкуренции. Переход от сегментации производства к групповой сегментации товаров.

12. Ситуационное проектирование стратегии конкуренции для фирмы (предприятия) – аутсайдера рынка.

13. Ситуационное проектирование стратегии конкуренции для фирмы (предприятия), имеющей слабую конкурентную позицию.

14. Ситуационное проектирование стратегии конкуренции для фирмы (предприятия), имеющей сильную конкурентную позицию.

15. Ситуационное проектирование стратегии конкуренции для фирмы (предприятия) – лидера рынка.

16. Адаптация стратегии конкуренции к особенностям динамики нового быстрорастущего рынка.

17. Адаптация стратегии конкуренции к особенностям динамики рынка в период замедления роста.

18. Адаптация стратегии конкуренции к особенностям динамики рынка в период застоя.

19. Корпоративная социальная ответственность. Роль стейкхолдеров в деятельности предприятия.

20. Социальные программы предприятий и механизмы их реализации. Зарубежные модели корпоративной социальной ответственности.

21. Оценка деловой репутации предприятия как фактор эффективной конкурентной стратегии.

22. Стратегии и структура социального инвестирования. Корпоративная социальная отчетность.

23. Государственно-частное партнерство как направление формирования социально-ориентированной модели конкурентной стратегии.

24. Закон РФ «О защите конкуренции» и его основные положения, структура.

25. Ответственность за нарушение антимонопольного законодательства: характеристика основных норм.

26. Понятие и признаки доминирующего положения. Доминирующее положение хозяйствующего субъекта. Доминирующее положение группы лиц. Доминирующее положение субъекта естественной монополии.

27. Понятие монополистической деятельности, ее характеристика как правонарушения. Виды монополистической деятельности в зависимости от основополагающих критериев.

28. Ограничение конкуренции хозяйствующими субъектами, федеральными органами исполнительной власти, органами исполнительной власти субъектов федерации, органами местного самоуправления.

6. СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

6.1. Основная литература

1. Илышев, А. М. Стратегический конкурентный анализ в транзитивной экономике России [Текст] / А. М. Илышев, Н. Н. Илышева, Т. С. Селевич. – Москва: Финансы и статистика, 2010. – 480 с.

2. Шапошникова, Л. А. Конкурентная стратегия [Электронный ресурс]. – Москва: Лаборатория книги, 2010. – 48 с. – Режим доступа: http://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=96588. – Загл. с экрана. (14.09.2018)

3. Портер, М. Международная конкуренция = The Competitive Advantage of Nations: Конкурентные преимущества стран [Электронный ресурс]. – Москва: Альпина Паблишер, 2016. – 947 с. – Режим доступа:

http://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=443018. – Загл. с экрана. (14.09.2018)

6.2. Дополнительная литература

4. Миронов, Д. В. Управление конкурентоспособностью [Электронный ресурс]. – Москва: Лаборатория книги, 2010. – 97 с. – Режим доступа:

http://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=89592. – Загл. с экрана. (14.09.2017)

5. Тарануха, Ю. В. Конкуренция и конкурентные стратегии (в структурно-логических схемах) [Текст]: учеб.-метод. пособие / Ю. В. Тарануха. – Москва: Дело и Сервис, 2008. – 272 с.

6. Хруцкий, В. Е. Современный маркетинг: настольная книга по исследованию рынка: учебное пособие [Электронный ресурс]. – Москва: Финансы и статистика, 2005. – 561 с.

7. Фатхутдинов, Р. А. Управление конкурентоспособностью организации [Текст]: учебник / Р. А. Фатхутдинов. – Москва: Маркет ДС, 2008. – 432 с.

8. Прахалад, К. К. Пространство бизнес-инноваций: создание ценности совместно с потребителем [Текст] / К. К. Прахалад, М. С. Кришнан; пер. с англ. В. Егорова. – Москва: Альпина Паблишерз, 2011. – 258 с.

9. Управление конкурентоспособностью. Теория и практика [Текст]: учебник для магистров: [для студентов, обучающихся по направлению «Менеджмент» (магистр)] / под ред. Е. А. Горбашко, И. А. Максимцева; Санкт-Петербург. гос. экон. ун-т. – Москва: Юрайт, 2016. – 447 с.