

**Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ имени М.В.ЛОМОНОСОВА»**

Социологический факультет

«ОДОБРЕНО»
Ученым советом факультета
Протокол №8 от 26 сентября 2019 г.

«УТВЕРЖДАЮ»
Декан социологического факультета
профессор Н.Г. Осипова

26 сентября 2019 г.

Рабочая программа дисциплины

Конкуренция в структуре экономического поведения

Уровень высшего образования:
Подготовка кадров высшей квалификации

Направление подготовки кадров высшей квалификации по программам подготовки
научно-педагогических кадров в аспирантуре:

39.06.01 Социологические науки

Направленность (профиль) подготовки - **Экономическая социология и демография**

Присваиваемая квалификация:
«Исследователь. Преподаватель-исследователь»

**Москва
2019**

Рабочая программа дисциплины (модуля) разработана в соответствии с самостоятельно установленным МГУ образовательным стандартом (ОС МГУ) по направлению подготовки кадров высшей квалификации по программам подготовки научно-педагогических кадров в аспирантуре 39.06.01 Социологические науки, утвержденным приказом по МГУ от 23 июня 2014 г. № 552 с внесенными изменениями, утвержденными приказом по МГУ от 31 августа 2015 года № 831.

1. Характеристика курса

Рыночный способ хозяйствования, как известно, неразрывно связано феноменом конкуренции, который, с одной стороны, является неотъемлемым условием возникновения и развития самих рыночных отношений; а с другой - своим существованием определяет результат конкурентного взаимодействия, выражающийся в повышении эффективности производства товаров, работ и услуг; качественного удовлетворения потребностей конечных потребителей; снижения издержек производства и уровня цен. Конкуренцию принято называть «двигателем» прогресса и новаторства. Подобная характеристика происходит из трактовки конкуренции как средства саморегулирования экономики в рамках рыночного механизма. Именно через конкуренции, становится возможным объяснить эффективность рыночного производства, восприимчивость экономических субъектов к новациям и достижениям научно-технического прогресса. Вместе с тем пространство конкуренции в настоящее время значительно сократилось, уступив место кооперационным формам экономического взаимодействия. Все это объясняет необходимость изучения роли и места конкуренции в трансформирующейся системе экономического поведения.

2. Цель и задачи дисциплины.

Цель и задачи дисциплины - изучение роли и места конкуренции в структуре рыночного поведения, ее основных форм и методов. Изучение возможности применения инструментов конкурентного анализа и стратегических моделей для повышения конкурентоспособности компаний. Исследование опыта конкурентной борьбы компаний и реализации маркетинговых и рекламных стратегий для укрепления позиций компании на национальном и международном рынках.

3. Перечень компетенций, формируемых в результате освоения дисциплины компетенций:

Общепрофессиональные компетенции

- способность к самостоятельному обучению новым методам исследования и к их развитию, к совершенствованию информационных технологий при решении задач профессиональной деятельности (ОПК-3);
- способность использовать механизмы прогнозирования и проектирования инновационного развития социальных систем (ОПК-6);

Профессиональные компетенции

- владение методологией теоретических и экспериментальных исследований в области конкурентного поведения (ПК-1);
- владение культурой научного исследования в области конкурентного поведения, в том числе с использованием новейших информационно-коммуникационных технологий (ПК-2);
- способность адаптировать результаты современных социологических исследований в области конкурентного поведения для решения широкого круга социальных проблем, возникающих в деятельности государственных и частных предприятий, общественных,

политических, культурных организаций, ив процессе реализации государственной политики (ПК-4);

- способность использовать результаты исследований, знание закономерностей и тенденций развития конкурентного поведения для совершенствования социальных институтов, методов управления, разработки социальных программ и стратегий деятельности государственных и частных предприятий, общественных, политических, культурных организаций (ПК-5).

4. Место дисциплины в структуре Основной образовательной программы

Место дисциплины в структуре ООП - вариативная часть ООП, дисциплина по выбору аспиранта, обязательна для освоения на 2-м году обучения в 4 семестре. Общая трудоемкость дисциплины составляет 2 зачетные единицы, (72 академических часа).

5. Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Формируемые компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине
Общепрофессиональные компетенции	
ОПК-3: способность к самостоятельному обучению новым методам исследования и к их развитию, к совершенствованию информационных технологий при решении задач профессиональной деятельности	ЗНАТЬ информационные технологии, используемые при решении задач профессиональной деятельности Код 31 (ОПК-3) УМЕТЬ: самостоятельно осваивать и развивать новые методы исследования Код У1 (ОПК-3)
ОПК-6: способность использовать механизмы прогнозирования и проектирования инновационного развития социальных систем.	ЗНАТЬ: современные подходы к прогнозированию и проектированию инновационного развития социальных систем Код 31 (ОПК-6) УМЕТЬ: использовать механизмы прогнозирования и проектирования инновационного развития социальных систем Код У1 (ОПК-6)
Профессиональные компетенции	
ПК-1: владение методологией теоретических и экспериментальных исследований в области конкурентного поведения	ЗНАТЬ: основные методы теоретических и экспериментальных исследований в области конкурентного поведения Код 31 (ПК-1) ; УМЕТЬ: использовать методологию теоретических и экспериментальных исследований в области конкурентного поведения Код У1 (ПК-1)
ПК-2: владение культурой научного исследования в области конкурентного поведения, в том числе с использованием новейших информационно-	ЗНАТЬ: основные подходы к научному исследованию в области конкурентного поведения Код 31 (ПК-2) УМЕТЬ: использовать новейшие информационно-коммуникационные технологии при проведении научного исследования в области конкурентного поведения Код У1 (ПК-2)

Формируемые компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине
коммуникационных технологий	
ПК-4: способность адаптировать результаты современных исследований в области конкурентного поведения для решения широкого круга социально-экономических проблем, возникающих в деятельности государственных и частных предприятий, общественных, политических, культурных организаций, и в процессе реализации государственной политики	ЗНАТЬ: основные результаты современных социологических исследований в области конкурентного поведения Код 31 (ПК-4) УМЕТЬ: адаптировать результаты современных исследований в области конкурентного поведения для решения широкого круга социально-экономических проблем, возникающих в деятельности государственных и частных предприятий, общественных, политических, культурных организаций, и в процессе реализации государственной политики Код У1 (ПК-4)
ПК-5: способность использовать результаты исследований, знание закономерностей и тенденций развития конкурентного поведения для совершенствования социальных институтов, методов управления, разработки социальных программ и стратегий деятельности государственных и частных предприятий, общественных, политических, культурных организаций	ЗНАТЬ: результаты исследований, закономерности и тенденции развития конкурентного поведения Код 31 (ПК-5) УМЕТЬ: использовать результаты исследований, знание закономерностей и тенденций развития конкурентного поведения для совершенствования социальных институтов, методов управления, разработки социальных программ и стратегий деятельности государственных и частных предприятий, общественных, политических, культурных организаций Код У1 (ПК-5)

6. Объем дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических или астрономических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся:

Объем дисциплины составляет 2 зачетных единицы, 72 ак. часа, из которых 24 ак. часа составляет контактная работа аспиранта с преподавателем (12 ак. часов занятия лекционного типа, 12 ак. часов занятия семинарского типа). 48 ак. часов составляет самостоятельная работа аспиранта. Промежуточная аттестация – зачет.

8. Используемые образовательные технологии

А. Образовательные технологии:

– Проведение лекционных занятий дискуссионного формата с использованием мультимедийных технологий;

- использование проблемно-ориентированного междисциплинарного подхода посредством кейс-технологий;

- применение интерактивных обучающих технологий: групповые дискуссии, круглые столы;

- использование творческих заданий (эссе) и разработка индивидуальных и групповых проектов;

- формирование индивидуальных образовательных траекторий посредством проведения учебных исследований и подготовки аналитического доклада.

Б. Научно-исследовательские технологии:

- стимулирование поиска дополнительной информации для подготовки к групповым дискуссиям по темам дисциплины;

- стимулирование работы аспирантов с материалами периодических изданий; интернет-источниками; международными научными электронными базами для поиска информации о современных направлениях развития теории конкурентного анализа.

9. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических или астрономических часов и виды учебных занятий

Наименование и краткое содержание разделов и тем дисциплины. Форма промежуточной аттестации по дисциплине	Всего (академические часы)	В том числе							
		Контактная работа, ак. часы из них					Самостоятельная работа обучающегося, ак. часы из них		
		Занятия лекционного	Занятия семинарского	Групповые	Индивидуальные	Всего	Выполнение домашних заданий	Подготовка рефератов и т.п.	Всего
Повышение конкурентоспособности в современных условиях рыночной среды.	12	2	2	–	–	4	4	4	8
Основные виды исследований конкурентов.	12	2	2	–	–	4	4	4	8
Анализ отрасли и конкурентной ситуации. Способы оценки привлекательности отрасли.	12	2	2	–	–	4	4	4	8
Понятие и основные элементы исследования внутренней среды	12	2	2	–	–	4	4	4	8
Стратегический анализ-методы и модели.	12	2	2	–	–	4	4	4	8
Применение бенчмаркинга и конкурентной разведки для повышения конкурентоспособности	12	2	2	–	–	4	4	4	8
Итого	72	12	12	–	–	24	24	24	48
Промежуточная аттестация	Зачет								

Содержание дисциплины

Тема 1. Повышение конкурентоспособности в современных условиях рыночной среды

Понятие конкуренции и конкурентоспособности в современных условиях. Классификация видов конкуренции в зависимости от типа рыночных структур. Совершенная и несовершенная конкуренция. Совершенная конкуренция, ее основные характеристики. Монополия. Ее основные характеристики. Антимонопольное регулирование. Олигополия. Характер поведения участников. Монополистическая конкуренция. Особенности подходов к исследованию характера конкуренции и силы конкурентного давления. Модель 5 сил конкуренции Майкла Портера.

Тема 2. Основные виды исследований конкурентов

Понятие конкурентов и партнеров. Выделение ближайших конкурентов по методу стратегической карты. Основные способы исследования конкурентов. Банк моделей. Маркетинговые исследования конкурентов- основные направления анализа. Соотношение первичных и вторичных данных при анализе конкурентов. Основные способы сбора первичной информации о конкурентах. Конкурентная разведка и промышленный шпионаж как средства сбора информации- сходство и различие. Модели создания службы конкурентной разведки в компании

Тема 3. Анализ отрасли и конкурентной ситуации. Способы оценки привлекательности отрасли

Понятие отрасли. Цель и основные задачи отраслевого анализа. Показатели оценки привлекательности отрасли. Движущие силы конкуренции. Модель движущих сил конкуренции. Ключевые факторы успеха в отрасли.

Понятие внешней среды компании. Среда прямого и косвенного воздействия. Методы реагирования на изменение внешней среды. Стратегические группы конкурентов. Целевые потребители. Национальное культурное своеобразие и особенности корпоративной культуры. Особенности кросс-культурного менеджмента.

Тема 4. Понятие и основные элементы исследования внутренней среды

Понятие внутренней среды компании. Основные факторы внутренней среды организаций в различных отраслях и сферах деятельности. Анализ внутренней среды компании. Выявление сильных и слабых сторон компании.

Определение сильных и слабых сторон по направлениям деятельности предприятия: организация и общие управления; производство; маркетинг; финансы и учет; управление кадрами. Цели внутреннего анализа.

Тема 5. Стратегический анализ-методы и модели

Цели, методы и принципы управленческого анализа. Основные направления анализа. Выявление сильных и слабых сторон компании. SWOT – анализ. PEST- анализ. Основные

этапы проведения портфельного анализа. Матрица Бостонской Консалтинговой группы. Стратегический анализ издержек и цепочка стоимости компании (по Портеру). Выводы из анализа. Выделение стратегических проблем. Определение базисных компетенций. Инструментарий построения инновации ценности: Стратегическая канва (Strategy Canvas). Модель четырех действий (The Four Action Framework) Решетка «упразднить-снизить-повысить-создать» (ERRC Grid – The Eliminate-Reduce-Raise-Create Grid).

Тема 6. Применение бенчмаркинга и конкурентной разведки для повышения конкурентоспособности

Бенчмаркинг: цели, задачи, направления деятельности. Понятие и сущность бенчмаркинга.^{[1][2]} Причины растущей популярности бенчмаркинга. Основные направления бенчмаркинга.^{[1][2]} Основные принципы бенчмаркинговой деятельности. Классификация типов бенчмаркинга. Основные этапы процесса бенчмаркинга.^{[1][2]} Методика проведения бенчмаркинга в компании. Соотношение понятий «бенчмаркинг» и «конкурентная разведка».^{[1][2]} Функции и задачи конкурентной разведки. Реализация задач конкурентной разведки в западных компаниях.

10. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы аспирантов по дисциплине

Примерный перечень заданий для самостоятельной работы аспирантов:

1. Выполнение исследовательских проектов, направленных на изучение уровня и характера конкуренции одной из отраслей (на выбор аспиранта) российской экономики, а также изучение возможности применения базисных (эталонных) стратегий конкуренции в различных отраслях:
 - Стратегии роста,
 - Стратегии органического роста,
 - Стратегии сокращения,
 - Комбинированных стратегий.Для выполнения проекта необходимо использовать статистическую информацию по различным компаниям, данные социологических опросов, а также применять методы и модели конкурентного анализа, включая метод контент-анализа бизнес-литературы, Интернет-сайтов и т.п.
2. Написание эссе, в структуру которого должны быть включены следующие разделы: степень разработанности проблемы в научной литературе, объект, предмет, авторский взгляд на проблему. В эссе необходимо обосновать возможность применения базовой стратегии конкуренции для компании(компания по выбору аспиранта).
3. Подготовка научного доклада с презентацией на основе полученных в процессе работы с литературой и проектной деятельности знаний в области анализа конкурентных отношений;
4. Выполнение проекта, включающего различные виды конкурентного анализа:
 - 1) анализ стратегических целей компании (компания по выбору аспиранта) на предмет соответствия SMART-принципу.
 - 2) анализ внешней среды компании и использованием модели PEST-анализа. Выделить социальные и экономические факторы, в наибольшей степени оказывающие влияние на деятельность компании.
 - 3) анализ движущих сил конкуренции в отрасли по модели М. Портера.

- 4) анализ основных факторов внутренней и внешней среды, при использовании SWOT-анализа. Выделить стратегические проблемы. Определить ключевые компетенции.
- 5) анализ продуктовых стратегий различных компаний с использованием матрицы Ансоффа.

Вопросы для самоконтроля:

1. Понятие конкуренции и конкурентной рыночной среды.
2. Понятие стратегии конкуренции. Основные факторы, влияющие на выбор стратегии.
3. Стратегическое видение и миссия компании. Основные корпоративные ценности компании.
4. Стратегические цели компании, их основные характеристики. Постановка целей. Дерево целей компании.
5. Разработка стратегии. Пирамида разработки стратегии. Стратегические единицы бизнеса.
6. Базисные (эталонные) стратегии развития компании.
7. Концепция жизненного цикла отрасли и жизненного цикла товара.
8. Анализ отрасли. Основные экономические характеристики отрасли.
9. Конкуренция. Основные виды и интенсивность на различных рынках.
10. Понятие и оценка движущих сил конкуренции. Модель пяти факторов конкуренции М. Портера.
11. Анализ и оценка существующей стратегии компании. Основные инструменты анализа.
12. Деловая среда компании. Стратегические группы конкурентов и партнеров.
13. Анализ влияния факторов внешней и внутренней среды на конкурентоспособность компании. Основные инструменты анализа.
14. Оценка воздействия факторов макросреды на деятельность компании. PEST-анализ.
15. Ключевые компетенции и возможности компании как основа построения стратегии. Выявление ключевых (базисных) компетенций.
16. Анализ конкурентоспособности по ценам и издержкам. Цепочка стоимости компании и стратегический анализ издержек.
17. Конкурентная устойчивость компании. Определение конкурентного преимущества компании.
18. Базовые стратегии конкуренции. Общая характеристика и возможности применения стратегий лидерства по издержкам и оптимальных издержек.
19. Базовые стратегии конкуренции. Общая характеристика и возможности применения стратегий дифференциации и нишевых стратегий.
20. Маркетинговые стратегии для сохранения конкурентного преимущества.
21. Понятие бенчмаркинга. Основные цели и задачи бенчмаркинга.
22. Процесс бенчмаркинга, его основные элементы. Пяти- и семифакторная модели процесса бенчмаркинга.
23. Основные методы анализа, применяемые при исследованиях в бенчмаркинге.
24. Понятие и предмет конкурентной разведки. Модель проведения конкурентной разведки.
25. Промышленный шпионаж, его основные цели и задачи. Способы противодействия промышленному шпионажу.

Критерии оценки самостоятельной работы.

Критерии оценки презентации доклада (сообщения):

Презентация доклада (сообщения) на семинаре	отлично	Аспирант активно занимался подготовкой презентации, в том числе с использованием оригинальной литературы, глубоко погружен в тему и может ответить на любой вопрос относительно ее содержания. Сама презентация логически построена, орфографически и стилистически грамотная, содержит интересные данные и вызывает у присутствующих живой интерес. Выступающим задают дополнительные уточняющие вопросы.
	хорошо	Аспирант занимался подготовкой презентации, владеет темой и может ответить на большинство вопросов относительно ее содержания. Однако материал проанализирован недостаточно глубоко. Сама презентация логически построена, содержит орфографические и стилистические ошибки и вызывает у присутствующих интерес.
	удовлетворительно	Аспирант слабо занимался подготовкой презентации, плохо разбирается в теме и не может ответить на вопросы относительно ее содержания. Сама презентация логически плохо построена, содержит орфографические и стилистические ошибки, не вызывает у присутствующих интереса.
	неудовлетворительно	Аспирант не подготовил презентацию или она не отвечает критериям качества.

Критерии оценки проекта:

Оценка за проект	Зачтено	Проект выполнен по плану. Проект выстроен логически правильно и написан хорошим научным языком. Аспирант демонстрирует свободное владение понятийным аппаратом дисциплины, ссылается на необходимые источники, свободно ориентируется в проблеме, аргументирует свою позицию, подкрепляет дополнительной информацией, демонстрирует свою эрудицию. Выводы и рекомендации полны, структурированы.
	Не зачтено	Проект выполнен не в соответствии со структурой плана. Проект выстроен логически неграмотно и написан с грубыми стилистическими и орфографическими ошибками. Аспирант не владеет понятийным аппаратом дисциплины, не правильно ссылается или не ссылается на необходимые источники, не ориентируется в проблеме. Выводы и рекомендации не полны и не структурированы.

Критерии оценки эссе:

Оценка за эссе	отлично	Эссе написано в соответствие со структурой, при написании использованы разнообразные источники. Аспирант показал глубокое погружение в тему, сформулировал и обосновал собственную точку зрения на проблемы. Эссе логически выстроено, стилистически грамотно, содержит разнообразные примеры из практики/теории, подтверждающие выводы.
	хорошо	Эссе написано в соответствие со структурой, при написании использованы разнообразные источники. Аспирант показал недостаточно глубокое погружение в тему, в формулировке собственной точки зрения присутствуют отдельные недостатки. Эссе логически выстроено, стилистически грамотно.
	удовлетворительно	Присутствует нарушение структуры эссе. Аспирант демонстрирует поверхностное знание и понимание темы; не сформулировал собственную точку зрения. Эссе содержит стилистические и орфографические ошибки.
	неудовлетворительно	Эссе не раскрывает содержание проблемы и/или является плагиатом

10. Фонд оценочных средств

Типовые задания, необходимые для оценки результатов обучения

1. Контрольные вопросы по дисциплине «Конкуренция в структуре экономического поведения»:

1. Понятие конкуренции и конкурентной рыночной среды.
2. Понятие стратегии конкуренции. Основные факторы, влияющие на выбор стратегии.
3. Стратегическое видение и миссия компании. Основные корпоративные ценности компании.
4. Стратегические цели компании, их основные характеристики. Постановка целей. Дерево целей компании.
5. Разработка стратегии. Пирамида разработки стратегии. Стратегические единицы бизнеса.
6. Базисные (эталонные) стратегии развития компании.
7. Концепция жизненного цикла отрасли и жизненного цикла товара.
8. Анализ отрасли. Основные экономические характеристики отрасли.
9. Конкуренция. Основные виды и интенсивность на различных рынках.
10. Понятие и оценка движущих сил конкуренции. Модель пяти факторов конкуренции М. Портера.
11. Анализ и оценка существующей стратегии компании. Основные инструменты анализа.
12. Деловая среда компании. Стратегические группы конкурентов и партнеров.
13. Анализ влияния факторов внешней и внутренней среды на конкурентоспособность компании. Основные инструменты анализа.
14. Оценка воздействия факторов макросреды на деятельность компании. PEST-анализ.
15. Ключевые компетенции и возможности компании как основа построения стратегии. Выявление ключевых (базисных) компетенций.

16. Анализ конкурентоспособности по ценам и издержкам. Цепочка стоимости компании и стратегический анализ издержек.

17. Конкурентная устойчивость компании. Определение конкурентного преимущества компании.

18. Базовые стратегии конкуренции. Общая характеристика и возможности применения стратегий лидерства по издержкам и оптимальных издержек.

19. Базовые стратегии конкуренции. Общая характеристика и возможности применения стратегий дифференциации и нишевых стратегий.

20. Маркетинговые стратегии для сохранения конкурентного преимущества.

21. Понятие бенчмаркинга. Основные цели и задачи бенчмаркинга.

22. Процесс бенчмаркинга, его основные элементы. Пяти- и семифакторная модели процесса бенчмаркинга.

23. Основные методы анализа, применяемые при исследованиях в бенчмаркинге.

24. Понятие и предмет конкурентной разведки. Модель проведения конкурентной разведки.

25. Промышленный шпионаж, его основные цели и задачи. Способы противодействия промышленному шпионажу.

Образец билетов к зачету

Билет 1.

1. Понятие и основные элементы конкуренции и конкурентной среды.

2. Дайте определение следующим терминам: Стратегический менеджмент, внешняя среда компании, стратегия ограниченного роста, модель Портера, базисные стратегии конкуренции, миссия.

3. Тестовое задание.

Билет 2.

1. Понятие стратегии конкуренции. Основные факторы, влияющие на выбор стратегии.

2. Дайте определение следующим терминам: Стратегический менеджмент, внутренняя среда компании, стратегия сокращения, PEST- анализ, стратегия дифференциации, ключевые компетенции.

3. Тестовое задание.

Билет 3.

1. Стратегическое видение и миссия компании. Основные корпоративные ценности компании.

2. Дайте определение следующим терминам: Стратегический план, базисные стратегии, SWOT- анализ, стратегия лидерства по издержкам, внешняя среда компании, нишевые стратегии.

3. Тестовое задание.

Билет 4.

1. Стратегические цели компании, их основные характеристики. Постановка целей. Дерево целей компании.

2. Дайте определение следующим терминам: Стратегический менеджмент, стратегия роста, стратегическое видение, конкуренция, стратегия оптимальных издержек, SWOT- анализ.

3. Тестовое задание.

Билет 5.

1. Разработка стратегии. Пирамида разработки стратегии. Стратегические единицы бизнеса.

2. Дайте определение следующим терминам: Стратегический менеджмент, внешняя среда компании, стратегия ограниченного роста, модель Портера, базисные стратегии конкуренции, миссия.

3. Тестовое задание.

Билет 6.

1. Базисные (эталонные) стратегии развития компании.

2. Дайте определение следующим терминам: Стратегия, движущие силы конкуренции, стратегия сокращения, базисные стратегии конкуренции, ключевые компетенции, модель Портера.

3. Тестовое задание.

Билет 7.

1. Концепция жизненного цикла отрасли и жизненного цикла товара.

2. Дайте определение следующим терминам: Стратегия, внутренняя среда компании, стратегия сокращения, PEST- анализ, стратегия дифференциации, ключевые компетенции.

3. Тестовое задание.

Билет 8.

1. Анализ отрасли. Основные экономические характеристики отрасли.

2. Дайте определение следующим терминам: Стратегический план, базисные стратегии, SWOT- анализ, стратегия лидерства по издержкам, внешняя среда компании, нишевые стратегии.

3. Тестовое задание.

Билет 9.

1. Конкуренция. Основные виды и интенсивность на различных рынках.

2. Дайте определение следующим терминам: Стратегия, движущие силы конкуренции, стратегия сокращения, стратегия дифференциации, ключевые компетенции, модель Портера.

3. Тестовое задание.

Билет 10.

1. Понятие и оценка движущих сил конкуренции. Модель пяти факторов конкуренции М. Портера.

2. Дайте определение следующим терминам: Стратегический менеджмент, стратегия роста, стратегическое видение, конкуренция, стратегия оптимальных издержек, SWOT-анализ.

3. Тестовое задание.

Билет 11.

1. Анализ и оценка существующей стратегии компании. Основные инструменты анализа.

2. Дайте определение следующим терминам: Стратегический менеджмент, внешняя среда компании, стратегия ограниченного роста, модель Портера, базисные стратегии конкуренции, миссия.

3. Тестовое задание.

Билет 12.

1. Деловая среда компании. Стратегические группы конкурентов и партнеров.

2. Дайте определение следующим терминам: Стратегия, внутренняя среда компании, стратегия сокращения, PEST- анализ, стратегия дифференциации, ключевые компетенции.

3. Тестовое задание.

Билет 13.

1. Анализ влияния факторов внешней и внутренней среды на конкурентоспособность компании. Основные инструменты анализа.

2. Дайте определение следующим терминам: Стратегический план, базисные стратегии, SWOT- анализ, стратегия лидерства по издержкам, внешняя среда компании, нишевые стратегии.

3. Тестовое задание.

Билет 14.

1. Оценка воздействия факторов макросреды на деятельность компании. PEST-анализ.

2. Дайте определение следующим терминам: Стратегический менеджмент, стратегия роста, стратегическое видение, конкуренция, стратегия оптимальных издержек, SWOT-анализ.

3. Тестовое задание.

Билет 15.

1. Ключевые компетенции и возможности компании как основа построения стратегии. Выявление ключевых (базисных) компетенций.

2. Дайте определение следующим терминам: Стратегический менеджмент, внешняя среда компании, стратегия ограниченного роста, модель Портера, базисные стратегии конкуренции, миссия.

3. Тестовое задание.

Билет 16.

1. Анализ конкурентоспособности по ценам и издержкам. Цепочка стоимости компании и стратегический анализ издержек.

2. Дайте определение следующим терминам: Стратегия, внутренняя среда компании, стратегия сокращения, PEST- анализ, стратегия дифференциации, ключевые компетенции.

3. Тестовое задание.

Билет 17.

1. Конкурентная устойчивость компании. Определение конкурентного преимущества компании.

2. Дайте определение следующим терминам: Стратегический план, базисные стратегии, SWOT- анализ, стратегия лидерства по издержкам, внешняя среда компании, нишевые стратегии.

3. Тестовое задание.

Билет 18.

1. Базовые стратегии конкуренции. Общая характеристика и возможности применения стратегий лидерства по издержкам и оптимальных издержек.

2. Дайте определение следующим терминам: Стратегический менеджмент, стратегия роста, стратегическое видение, конкуренция, стратегия оптимальных издержек, SWOT-анализ.

3. Тестовое задание.

Билет 19.

1. Базовые стратегии конкуренции. Общая характеристика и возможности применения стратегий дифференциации и нишевых стратегий.

2. Дайте определение следующим терминам: Стратегия, движущие силы конкуренции, стратегия сокращения, базисные стратегии конкуренции, ключевые компетенции, модель Портера.

3. Тестовое задание.

Билет 20.

1. Маркетинговые стратегии для сохранения конкурентного преимущества.

2. Дайте определение следующим терминам: Стратегический план, базисные стратегии, SWOT- анализ, стратегия лидерства по издержкам, внешняя среда компании, нишевые стратегии.

3. Тестовое задание.

Критерии оценки ответов на зачете:

Ответ на зачете	Зачтено	Ответ логически выстроен и излагается на хорошем русском языке. Аспирант хорошо владеет необходимыми источниками и литературой, хорошо ориентируется в них, использует при ответе необходимую специализированную лексику, дает хорошие ответы на вопросы, а также на дополнительные вопросы.
	Не зачтено	В ответе полностью отсутствует явная логика. Аспирант не владеет в полной мере основными источниками и литературой, не ориентируется в них, при ответе не использует специализированную лексику, дает неудовлетворительные ответы на дополнительные и основные вопросы.

2. Варианты кейс-задач по дисциплине «Конкуренция в структуре экономического поведения»

Кейс Связной. Стратегия бурного роста

В последние годы общий оборот «Связного» рос более чем на 100% в год. Рынок мобильного ритейла насыщается, поэтому компания намерена сохранить темпы роста за счет диверсификации бизнеса, предоставления большего спектра услуг: деятельности в финансовой сфере, интернет-торговле и страховании. Как ей лучше всего этого добиться?

Одно из ключевых направлений деятельности компании – мобильный ритейл. Сейчас сеть насчитывает 3234 точки в 850 городах с населением от 20 тысяч человек. В 2011 году ее выручка выросла на 24%, до 70,1 млрд руб., EBITDA составила 5 млрд руб., рентабельность по EBITDA — 7,1%. Общий оборот компании в 2011 году – 299,3 млрд руб.

Компания – единственный в России независимый ритейлер на рынке сотовой связи, один из лидеров по продажам мобильных телефонов с долей рынка в 24% в денежном выражении (по оценкам компании). Продажи мобильных телефонов в «Связном» в 2011 году в штучном выражении составили 9,6 млн шт. Оборот компании от реализации мобильных телефонов в 2011 году составил 38,2 млрд руб., что на 7% больше по сравнению с 2010 годом. Устойчивый рост продаж GSM обусловлен возрастающей популярностью смартфонов. В натуральном выражении на долю смартфонов в 2011 году пришлось 21%, в денежном выражении - 53%. В

2012 г. в компании наблюдается дальнейший рост этой категории. Особый рост компания наблюдает в категории финансовых услуг.

Свой рост «Связной» финансирует за счет реинвестирования прибыли, отсрочки от производителей и при необходимости заемных средств. В среднем по отрасли долговая нагрузка «Связного» как минимум вдвое меньше, чем у аналогичных компаний в Европе.

В последние годы основные игроки рынка переходят под контроль сотовых компаний. Это естественный процесс – в США и Европе в этой сфере доминирует как раз операторская розница. Руководство «Связного» понимает, что конкурентная среда меняется, и поставило целью сохранить существующий рост в течение следующих пяти лет. Чтобы этого достичь, компания намерена развивать три новых направления бизнеса, максимально используя при этом развитую дистрибуцию и логистику розницы.

Банковский

бизнес.

Потенциал для развития финансовых услуг в России до сих пор огромен. В первую очередь это касается использования всевозможных пластиковых карт. Сейчас доля безналичных платежей в торговле составляет всего лишь 5-7%, в то время как на Западе эта цифра достигает 60-80%. Между тем пластиковые карты есть у 92% жителей России, которые преимущественно используют их для снятия наличных в банкоматах.

Что касается кредитования, то по оценкам компании, POS-кредиты будут постепенно уступать место кредитным картам по мере роста финансовой грамотности населения. Краткосрочно ставки по кредитам могут вырасти, но в среднесрочной перспективе компания ожидает снижения ставок. Наконец, у банков будет все больше информации о заемщиках по мере развития рынка.

Связной Банк создан в 2010 году и предоставляет полную линейку банковских продуктов для розничных и корпоративных клиентов. За два года работы его активы выросли почти в пять раз и составили 57,3 млрд рублей. Банк стал одним из лидеров российского рынка кредитных карт и вошел в топ-50 банков страны по объему кредитов, выданных физическим лицам и по количеству привлеченных средств населения.

Одно из конкурентных преимуществ Связного Банка – синергия с ритейлом. Вся сеть салонов компании используется для оформления и продажи банковских услуг, а также для пополнения карт и оплаты кредитов. У банка также есть сеть собственных отделений в большинстве крупных (население – от миллиона) городов России.

Интернет-торговля

Еще одно перспективное направление, по оценкам экспертов компании. Сейчас, доля интернет-продаж в общем товарообороте России составляет всего 1,5%. Для сравнения, в США – 5,5%. По оценкам отраслевых экспертов, рынок электронной торговли в стране к 2015 году вырастет почти в 2,5 раза и составит около \$30 млрд.

Основа бизнеса «Связного» в онлайн - интернет-магазин Svyaznoy.ru и более молодой проект Enter.ru. Ассортимент сайтов максимально разнесен: первый специализируется на электронных гаджетах - телефонах, смартфонах, планшетах, ноутбуках, фотоаппаратах, навигаторах и т.д. и аксессуарах к ним, второй имеет максимально широкую ассортиментную линейку и продает практически все, кроме обуви и продуктов питания. Под брендом Enter компания также развивает независимый розничный бренд. Ожидается, что до конца 2012 года число магазинов в сети превысит 100.

По оценкам аналитиков компании, одним из главных трендов в этот период будет развитие e-торговли в городах с населением 100 000 - 500 000 человек – их в

России около 130. В первую очередь в тех из них, где выше уровень социально-экономического развития и хорошая транспортная доступность.

Наибольший рост ожидает бытовую технику и товары для детей – до 20% в год. Следующая по скорости роста группа – спортивные товары. Также ожидается, что в ближайшие годы будет быстро развиваться торговля через мобильные приложения для телефонов.

В прошлом году оборот Svyaznoy.ru составил 3,6 млрд рублей, в этом ожидается, что оборот вырастет более чем в 2,5 раза. Высокая динамика роста интернет-продаж во многом обусловлена активным ростом таких категорий как смартфоны и мобильные компьютеры.

Товарный оборот Enter по итогам I полугодия 2012 г. составил более 0,6 млрд рублей. Наибольший рост наблюдается в следующих товарных категориях: «Спорт и отдых», «Сделай сам», «Мебель».

В этом сегменте огромная конкуренция и ценовое давление, но «Связной» планирует конкурировать за счет известности бренда, широты ассортимента и качества сервисного обслуживания. Еще одним преимуществом должна стать интеграция с ритейлом и, как следствие, быстрая доставка при широте ассортимента: в день покупки, если товар есть на складе; до 4 дней – в другой город.

Страховые

услуги

Как и банковский рынок, страхование считается перспективными из-за невысокого проникновения услуг. В России этот показатель не превышает и 3%, тогда как в мире – от 6 до 16%. Особенно это касается услуг добровольного страхования. В развитых странах, напротив, добровольное медицинское страхование, автострахование и страхование жизни являются массовыми продуктами.

Скорость завоевания страхового рынка особенно критична для российских компаний. Дело в том, что по соглашениям ВТО через пять лет на страховые рынки (кроме госзакупок) будут допущены дочерние общества с иностранным участием. А через 9 лет иностранные субъекты смогут оказывать в России страховые услуги, не учреждая юридическое лицо.

В 2012 году создана компания «Связной страхование». У компании имеются лицензии на страхование имущества юридических лиц и граждан (кроме транспортных средств), а также медицинское, от несчастных случаев и грузов.

Как и в случае с банковским бизнесом, «Связной» намерен максимально использовать возможности розничной сети. Ожидается, что это позволит значительно снизить время оформления необходимых документов, ведь у компании очень сильная логистика. В компании уверены, что смогут быстро нарастить число клиентов, используя базу потребителей услуг Связного Банка.

Вопросы

Общее.

Правильно ли выбраны направления для развития компании? Может быть, есть другие перспективные направления?

Интернет.

Как компании нужно развивать интернет-коммерцию? На каких товарных направлениях сосредоточиться? Как продвигать магазин? Как сделать так, чтобы магазины Svyaznoy.ru и Enter.ru не отбирали друг у друга продажи?

Финансы.

Кому и какие новые продукты может предложить компания? Как нужно продвигать банк?

Страхование.

Какие услуги и каким потребителям нужно предлагать? Как лучше всего использовать имеющихся потребителей финансовых услуг?

Кейс по статье в Financial Times

Malaysia Airlines определила новый курс развития.

Новый гендиректор должен улучшить имидж авиакомпании, у которой в 2014 г. произошло две громкие катастрофы

Перед немцем Кристофом Мюллером, который в мае стал гендиректором Malaysia Airlines, стоит тяжелейшая задача — улучшить имидж авиакомпании, у которой в 2014 г. произошло две громких авиакатастрофы. Однако у него уже есть опыт в этом деле, поскольку с его именем связывают трансформацию ирландской авиакомпании Aer Lingus, которой он руководил пять лет с 2009 г.

В марте 2014 г. над Индийским океаном исчез самолет Malaysia Airlines, выполнявший рейс MH370 с 239 людьми на борту. Мюллер сравнивает это с крушением «Титаника» в 1912 г. Как отмечает Мюллер, тогда на поиск обломков корабля потребовалось около 70 лет, и теперь «люди не успокоятся, пока это не произойдет». Затем, в июле 2014 г., над территорией Украины был сбит другой самолет малазийской авиакомпании, на котором находились 298 человек.

Ребрендинг компании необходим, поскольку спрос на ее авиабилеты в Австралии и Китае по-прежнему слабый, говорит Мюллер. Но смена названия будет лишь одним из пунктов трехлетнего плана, направленного на то, чтобы сделать компанию прибыльной к 2018 г. Также план включает изменение сети маршрутов — вместо полетов между европейскими городами и Австралией компания сосредоточится на развивающихся странах Азии. Она уже отказалась от нескольких направлений, в том числе во Франкфурт, Стамбул и Брисбен.

Но главное внимание будет уделено издержкам, которые Мюллер считает корнем финансовых проблем Malaysia Airlines. Она начала их испытывать еще задолго до прошлогодних катастроф. С 2010 г. компания терпит убытки из-за появления конкурентов-лоукостеров, например Air Asia, а в 2001-2014 гг. ее совокупный скорректированный чистый убыток составил 8,4 млрд ринггит (\$1,96 млрд). «Привести издержки в порядок — это необходимое условие. С высокими расходами нельзя устанавливать конкурентные цены, при этом не получая убыток», - отмечает Мюллер.

-Мюллеру уже удалось сократить расходы на оплату труда.

В результате реструктуризации **1 сентября была образована новая авиакомпания Malaysia Airlines Berhad**, и при этом количество ее сотрудников уменьшилось на 7000 до 13 000 человек.

-Теперь Мюллер собирается значительно уменьшить число поставщиков с примерно 20 000 компаний до более стандартных 2500 и договориться с ними о более выгодных контрактах. При этом она уже договорилась с Brahim's Airline Catering о снижении стоимости поставки питания на 25%.

Ребрендинг будет говорить клиентам, что компания теперь предлагает новый продукт, утверждает Мюллер. «Не у многих авиакомпаний в мире есть такая возможность. Я часто слышу от коллег по отрасли, что они завидуют, что мы можем провести такую резкую перезагрузку», - говорит он.

Трехлетний план также предполагает трансформацию IT-системы, дешевые билеты для самостоятельных туристов и предоставление полного ряда услуг в бизнес-классе. Такая более гибкая система может позволить авиакомпании конкурировать с лоукостерами и такими крупными авиакомпаниями, как Emirates. Но все эти изменения произойдут постепенно, предупреждает Мюллер: «Мы не хотим давать слишком больших обещаний. Вот почему я предпочитаю сначала изменить систему питания, затем установить новые

сиденья, а затем предложить новый Wi-Fi. Это лучше, чем сделать все сразу, но не очень качественно».

Некоторые аналитики уверены, что Мюллер предпринимает верные шаги. «Новая стратегия разумна, но нет гарантий ее успеха, - считает Брэндан Соуби из Центра авиации Азиатско-Тихоокеанского региона (САРА). - Потребуется несколько лет, прежде чем мы узнаем, достаточно ли было сделано, чтобы преобразовать Malaysia Airlines и поставить ее наконец на устойчивый путь».

Но есть факторы, которые могут помешать авиакомпании стать безубыточной к 2018 г. В частности, это снижение курса ринггита к доллару США примерно на 30% в последние месяцы, поскольку за топливо, комплектующие и аренду самолетов авиакомпании обычно расплачиваются американской валютой. «Девальвация ринггита, к сожалению, негативно влияет на выполнение нашего плана. Но это не меняет задачу, это может только замедлить ее выполнение», - утверждает Мюллер.

Немец уверен, что сможет наладить дела Malaysia Airlines, как сделал это в Aer Lingus. Когда он пришел в ирландскую авиакомпанию в 2009 г., ей было сложно конкурировать с лоукостером Ryanair. Но Мюллер сократил ее издержки, увеличил число трансатлантических маршрутов, и ее в этом году за 1,36 млрд евро приобрела International Airlines Group, владелец British Airways. Как признается Мюллер, в Aer Lingus он понял, как важно сделать авиакомпанию привлекательным объектом для поглощения.

«Если бы мы никогда не были на вершине, я бы сказал, что это большая задача. Но Malaysia Airlines уже выигрывала всевозможные мировые награды за превосходный сервис. Поэтому на самом деле необходимо просто, чтобы сотрудники компании снова сделали это», - говорит Мюллер.

Вопросы:

- в чем на ваш взгляд были главные стратегические проблемы компании
- выделите преобразования, которые планирует новый глава компании, отдельно отметьте те из них, которые способствуют снижению издержек
- оцените уже проделанную работу- повлияет ли она на конкурентоспособность, как и почему
- предложите свои мероприятия по улучшению имиджа и снижению издержек для компании

Кейс. Куда идет Пони.

Pony Express, входящая в состав группы «Базовый Элемент», в 2014 году изменила стратегию работы. Вы полагаете, речь идет об антикризисной стратегии? Не угадали. Причина крылась в другом. Помимо традиционных услуг экспресс-доставки и визового сервиса, теперь компания предлагает комплексные решения, максимально покрывающие потребности в логистических услугах действующих и потенциальных партнеров. Таким образом, компания выходит из привычного бизнес-сегмента и заявляет о себе как об универсальном логистическом операторе. Компания планирует в течение ближайших пяти лет инвестировать в развитие бизнеса и реализацию новой стратегии порядка 1 млрд руб. Коммерческий директор компании рассказывает подробности.

Executive.ru: Инна, что стало главным мотивом для смены стратегии?

Инна Романьоли: Перемены в любой компании, независимо от размера бизнеса, происходят по трем основным причинам: изменения рынка, потребностей клиентов и желание самой компании развиваться дальше. В компанию чуть больше года назад пришла новая менеджерская команда. Мы провели большую аналитическую работу для того, чтобы четко понимать, какой путь позволит компании максимально эффективно развивать бизнес. Во-первых, были определены тенденции развития логистического рынка, особенности развития отдельных его сегментов. Во-вторых, мы провели опрос наших клиентов – в нем

приняли участие как огромные международные корпорации, так и малые региональные компании со штатом 10-15 человек. Всех их мы спросили, какими нашими продуктами и услугами они пользуются сейчас и как видят развитие собственных логистических потребностей в перспективе. Оказалось, что в текущей рыночной ситуации потребности бизнеса самого разного масштаба примерно одинаковы. Определив тренды отрасли, узнав реальные потребности наших клиентов, мы построили обновленную бизнес-модель, которая легла в основу новой стратегии компании.

Executive.ru: Расскажите, пожалуйста, подробнее о результатах проведенных исследований. Каковы мировые тренды развития логистической индустрии?

И.Р.: Нами были определены четыре основных международных отраслевых тренда. Во-первых, взрывной рост производства и потребления в Азии стимулирует логистический бизнес к активному развитию в Азиатско-Тихоокеанском регионе. Растет значение межрегиональных рынков. Второй тренд мировой логистики – переход бизнеса из офлайна в онлайн. Рост мирового рынка электронной коммерции в 2014 году составил порядка 20%. Причем странами-драйверами дальнейшего роста данного сегмента аналитики называют Китай, Индию, Индонезию, Аргентину, Мексику, Бразилию и Россию. Естественно, мы наблюдаем резкое увеличение потребности бизнеса в специальных логистических решениях для электронной коммерции. Особенно это касается названных стран-драйверов, в том числе и России. Но не только интернет-торговля сегодня требует от логистов особого подхода. Третий общемировой тренд – это увеличение потребности бизнеса в отраслевых логистических решениях. Логисты во всем мире становятся партнерами для наиболее перспективных направлений бизнеса: ритейла, фармацевтики, FMCG, электронной коммерции и других.

Логистика встраивается в бизнес, становится его важной составной частью. За рубежом уже давно поняли, что передача всего логистического цикла работ на аутсорсинг – это серьезная экономия средств и ресурсов. Судите сами, в США логистику полностью отдают на аутсорсинг более 80% компаний, в Европе – почти 65%, в Китае – около половины. У нас же – только 32%. Но аналитики уверенно говорят о росте этого показателя на 8-10% ежегодно. Причем процесс передачи на аутсорсинг непрофильных видов деятельности мог бы идти еще большими темпами, но имеющиеся предложения пока не в состоянии полностью удовлетворить спрос. Ну и четвертый тренд – серьезное повышение роли ИТ в мировой логистике. Ни одна компания нашей отрасли не может быть конкурентной без современных ИТ-решений. Опрашивая клиентов, мы убедились в том, что все эти тренды в нашей стране весьма актуальны.

Executive.ru: А что ответили ваши клиенты на вопрос об их потребностях в логистике?

И.Р.: Первое требование российского бизнеса к логистике – переход от централизации к региональности. Если раньше все логистические потоки шли через Москву, то сейчас наши партнеры активно развивают свой бизнес в регионах, и именно там им необходима поддержка логистического оператора. Отправлять груз из Иркутска во Владивосток через Москву, как это случалось раньше, клиенты уже не готовы. Вторая потребность – от специализации к универсальности. Бизнес приходит к пониманию, что схема, когда одна компания занимается доставкой на склад, другая – отвечает за хранение, третья – сортирует и упаковывает, четвертая – доставляет клиенту и т.д., себя изживает, доказывая свою неэффективность. Клиенты не хотят работать с несколькими поставщиками услуг, поскольку это существенно усложняет процесс, сказывается на качестве логистической цепочки в целом и существенно повышает затраты.

Еще одну потребность наших партнеров мы сформулировали для себя как «от подрядчика к партнеру». Сейчас клиенты хотят видеть в логистическом провайдере не контрагента, а партнера бизнеса, который несет ответственность за весь процесс – от получения товара до доставки конечному потребителю. Четвертая, очень важная потребность, – это переход от набора стандартных продуктов к специализированным решениям для конкретных отраслей и даже для конкретного бизнеса. Интегрированные

логистические решения сегодня – требование рынка.

Executive.ru: Как на основании этих данных, поменялась стратегия компании? В чем суть изменений?

И.Р.: Суть новой стратегии в том, что компания становится универсальным логистическим оператором. Мы предлагаем клиентам и партнерам максимально полный спектр услуг, способный полностью удовлетворить их потребности в логистике. Мы четко понимаем, что сегодня недостаточно быть игроком одного сегмента логистического рынка – экспресс-доставки, складского хранения или грузоперевозок. Поэтому мы существенно расширили перечень наших компетенций. На прочном фундаменте ключевого бизнеса – экспресс-доставки, мы начали предоставление услуг полного логистического аутсорсинга. Как 3PL-провайдер, компания предлагает клиентам организацию и управление перевозками, учет и управление запасами, подготовку товарно-сопроводительной документации, складское хранение, складскую обработку, в том числе, – комплектацию заказов любой сложности.

Согласно данным аналитиков, российский рынок 3PL ежегодно растет в два раза быстрее, чем аналогичные рынки развитых стран. Поэтому это одна из точек дальнейшего роста российского логистического бизнеса в целом и нашей компании в том числе. Услуги компании по региональной и международной доставке теперь включают в себя Full Truck Load (доставку полными фурами) и Less Than Full Truck Load (доставку фурами со сборными грузами), маршрутизацию и экспедирование. Российский рынок FTL в несколько раз превышает рынок экспресс-доставки и по-прежнему не организован. Рост рынка составляет около 10% в год.

FTL-сегмент будет основным драйвером роста рынка автоперевозок, и к 2017 году его доля может достигнуть 25%. Синергия с проектом 3PL позволяет нам организовать востребованные интегрированные решения для клиентов целого ряда индустрий. Нам очень важно не просто соответствовать ожиданиям клиентов, но и превосходить их. Поэтому мы переходим от стандартных продуктов к специализированным решениям. Уже внедрены в работу отраслевые решения для FMCG, ритейла, фармацевтики, банковской, автомобильной и телекоммуникационной отраслей. Особое внимание компания уделяет сотрудничеству с компаниями сегмента электронной коммерции.

Executive.ru: Какие логистические услуги сегодня наиболее востребованы интернет-магазинами?

И.Р.: По данным аналитиков компании DataInSight, в 2014 году объем B2C сегмента российского рынка электронной коммерции составили 660 млрд рублей. Темпы прироста – около 27%, в сегменте трансграничной торговли рост – 50-60%. Понятно, что кризисные явления в экономике замедляют процесс. Тем не менее, в том, что ежегодный рост e-commerce будет продолжаться на уровне не менее 7-10%, сомнений нет. А это очень неплохие цифры на фоне общей экономической ситуации.

Наша компания начала предоставление услуг для интернет-магазинов еще в 2011 году. Мы успели накопить серьезную экспертизу по этому направлению деятельности. Опыт показывает, что потребности интернет-магазинов существенно различаются в зависимости от того, что они продают и на какую целевую аудиторию ориентируются. Именно поэтому нашим решением для электронной коммерции стал запуск продукта-конструктора. В нем есть базовый сервис – это экспресс-доставка, когда мы доставляем до конечного физического лица товары интернет-магазина. Остальные сервисы – опциональны. Клиент выбирает только необходимое и не платит за лишнее. Кому-то требуется возможность доставки в выходные или вечером, другим обязательно смс-информирование клиента, магазинами, которые дистанционно продают одежду и обувь, востребована услуга примерки и частичного возврата неподходящего товара.

Одной из самых востребованных услуг стала такая опция как «Торговый представитель». Суть ее в том, что курьер не просто доставляет заказ из интернет-магазина, а является еще и торговым агентом продавца. Ведь курьер является фактически

единственной точкой прямой коммуникации с конечным потребителем. Поэтому он может напрямую влиять на совершение покупки, снижение количества возвратов и рост выручки интернет-магазинов. Безусловно, требуются серьезные инвестиции в обучение таких торговых представителей, но результат эти вложения оправдывает. В определенных сегментах количество возвратов сокращается на 30%, а выручка растет на 10-15%.

Executive.ru: Сколько времени ушло на подготовку вашей новой стратегии, и на какой период времени рассчитана ваша новая стратегия?

И.Р.: Сегодня новая стратегия компании принята к реализации до 2019 года. Мы работали над ее созданием около полугода.

Executive.ru: Вы разрабатывали новую стратегию в течение 2014 года, но ситуация в его второй половине сильно изменилась. Вы будете вносить в связи с этим изменения в свои бизнес-планы, в стратегию?

И.Р.: У нас принята процедура ежеквартального бизнес-rewiev. Безусловно, менеджерская команда принимает оперативные решения с учетом общей экономической ситуации. Если кризисные явления в экономике будут затяжными, нельзя исключать некоторых корректировок стратегии. Но влиять эти коррективы будут только на темпы реализации, но никак не на содержание проводимых нами изменений. Пока мы действуем строго по принятому бизнес-плану и инвестиции в реализацию новой стратегии не останавливаем.

Executive.ru: В связи с изменением стратегии изменились ли КРІ?

И.Р.: Да, изменились. Для реализации стратегии был определен ряд задач, стоящих перед каждым подразделением компании. Эти задачи, естественно, стали личными КРІ ответственных менеджеров. Что касается общекорпоративных показателей эффективности, за которые мы несем ответственность перед акционерами, мы от КРІ курьерской доставки перешли к КРІ по реализации логистических решений полного цикла.

Executive.ru: С какими сложностями, помимо общеэкономических, вы уже столкнулись и какие еще предвидите при реализации новой стратегии?

И.Р.: Первая сложность, безусловно, человеческий фактор. Сотрудники компании – это более 5 тыс. человек в семи странах мира. Важно правильно донести до каждого цели и задачи проводимых перемен. Вторая – модернизация информационных систем. Любые быстрые и качественные изменения в нашем бизнесе требуют современных и эффективных IT решений. Мы сейчас активно работаем в этом направлении, привлекая в качестве консультантов мировых лидеров IT-индустрии. Ну и третье – это большая концентрация задач на единицу времени. Когда вы выводите компанию на новый курс, наращиваете компетенции, то сталкиваетесь с нехваткой количества часов в сутках.

Executive.ru: Когда в компании грядут серьезные изменения, приходится сталкиваться с сопротивлением изменениями со стороны сотрудников. Как вы решали этот вопрос?

И.Р.: Мы все участвовали в разработке стратегии, а сейчас сообща реализуем ее. Важная задача руководителя – на своем участке донести до каждого специалиста информацию о целях и задачах проводимых в компании изменений. Честно скажу, мы, безусловно, переживали. Ведь многие сотрудники работают в компании 10-15, а некоторые и более 20 лет. Предсказать готовность к переменам в давно сформированном, дружном и слаженном коллективе было сложно. Коллектив компании не просто разделяет новую стратегию, но и увидел в ней реальные возможности личного и профессионального роста. Сотрудники выступают с полезными бизнесу инициативами по оптимизации существующих в компании процессов. У нас действует политика открытых дверей, когда каждый в команде может донести свою идею до руководства, доказать ее эффективность, внедрить в работу. Мы поддерживаем здоровые амбиции сотрудников.

Вопросы:

- опишите действующую стратегию компании. Почему у компании возникли проблемы;

- оцените программу стратегических преобразований, проводимую в компании. Позволит ли она повысить конкурентоспособность и укрепить позиции компании;
- как оптимизировать работу с сотрудниками при внедрении стратегии.

Критерии оценивания решения кейса:

Решение кейса	отлично	Ответ логически выстроен и излагается на хорошем русском языке. Аспирант свободно владеет понятийным аппаратом дисциплины, ссылается на необходимые источники, свободно ориентируется в проблеме, аргументирует свою позицию, подкрепляет дополнительной информацией, демонстрирует свою эрудицию, тем самым дает исчерпывающие ответы на все вопросы, а также правильно решает задачу.
	хорошо	В ответе не прослеживается явная логика, он излагается на приемлемом русском языке. Аспирант не в полной мере может аргументировать и обосновать свою позицию, использует при ответе отдельную специализированную лексику, дает удовлетворительные ответы на вопросы, поставленные в кейсе
	удовлетворительно	В ответе полностью отсутствует явная логика, он излагается на приемлемом русском языке. Аспирант владеет лишь основными источниками и литературой, ориентируется в некоторых из них, использует при ответе отдельную специализированную лексику, дает удовлетворительные ответы на вопросы, поставленные в кейсе.
	неудовлетворительно	Ответ излагается бессистемно, речь несвязанная. Аспирант не ориентируется в них, при ответе не использует специализированную лексику, дает неудовлетворительные ответы на вопросы, поставленные в кейсе.

3. Варианты тестовых заданий по дисциплине «Конкуренция в структуре экономического поведения».

Тест 1

1. Стратегия конкуренции - это....
2. Назовите 5 шагов при разработке стратегии конкуренции:
3. Философия бизнеса, отражающая смысл его существования- это....
4. Стратегические цели должны подчиняться следующим принципам:
5. Функциональная стратегия включает:
 - Распределение ресурсов между хозяйственными подразделениями на основе портфельного анализа;
 - распределение ресурсов и поиск эффективного поведения отдельного подразделения в рамках общей стратегии компании;
 - выбор форм и методов конкуренции для СЕБ;

- решения об изменении структуры компании.

6. К базовым стратегиям конкуренции относятся:

- стратегия лидерства по издержкам;
- стратегия ограниченного роста;
- функциональная стратегия;
- стратегия сокращения (ликвидации);
- стратегия дифференциации.

7. Анализ ресурсов и возможностей компании направлен на

- Уяснение действующей стратегии;
- анализ привлекательности отрасли;
- выявление сильных и слабых сторон компании, возможностей и угроз;
- оценку устойчивости конкурентной позиции компании;
- оценку существующих конкурентов компании;
- выявление стратегических проблем

8. Назовите основные направления анализа сильных и слабых сторон компании...

9. Согласно модели «цепочки ценности (стоимости)» компании к следующим видам деятельности относятся:

- к основным....
- к вспомогательным....

10. В каких случаях возможно применение стратегии дифференциации

- продукт имеет стандартные характеристики;
- покупатели не привязаны к конкретной марке товара;
- товар обладает уникальными характеристиками;
- бренд имеет значение для покупателя.

11. В каких случаях реализация нишевой стратегии будет успешной:

- лидер отрасли не имеет своих интересов в сегменте;
- компания не имеет опыта в обслуживании сегмента;
- в отрасли есть много различных сегментов, что позволяет компании выбрать свою нишу, соответствующую ее силам и способностям
- сегмент не имеет хорошего потенциала для роста.

12. Назовите основные маркетинговые стратегии....

13. Наступательная стратегия применяется

- лидерами отрасли;
- компаниями №2 и 3;
- небольшими компаниями.

14. PEST- анализ предполагает исследование следующих групп факторов:

- социологических;
- экономических;
- экологических;
- политических;
- технологических.

15. На кого из персонала компании возлагается главная ответственность за формирование функциональной и операционной стратегии?

- операционная стратегия – руководители подразделений, функциональная – руководитель компании,
- функциональная стратегия - руководители среднего звена, операционная - руководители на местах,
- только на руководителя компании.

16. Приведите примеры отраслей, где барьерами входа в отрасль для новых производителей являются крупные капиталовложения.

17. Что такое SWOT-анализ и для чего он нужен?

- SWOT – анализ – это анализ внешней и внутренней среды. Он устанавливает влияние сред на предприятие и коллектив,
- SWOT – анализ – это изучение среды обитания предприятия и коллектива и их влияние на процесс развития предприятия,
- SWOT – анализ - это подход, позволяющий провести совместное изучение внешней и внутренней среды. Он устанавливает связи между силой и слабостью, которые присущи организации, внешними угрозами и возможностями.

18. Стратегии, составляющие уровни стратегической пирамиды диверсифицированной компании:

- корпоративная;
- операционная;
- лидерства по издержкам;
- сфокусированной дифференциации;
- бизнес- стратегия (деловая);
- вертикальной интеграции.

19. Приведите примеры отраслей, где барьерами входа в отрасль для новых производителей являются патенты.

20. Конкурентная среда компании определяется:

- внутриотраслевыми конкурентами, производящими аналогичную продукцию;
- фирмами, производящими замещающий продукт;
- фирмами, которые могут выйти на рынок с тем же продуктом.

Тест 2

1.Стратегия конкуренции- это....

2.Назовите 5 шагов при разработке стратегии конкуренции:

3. Образ возможного и желаемого будущего состояния предприятия - это...

4. Стратегические цели должны подчиняться следующим принципам:

5. Корпоративная стратегия включает:

- Распределение ресурсов между хозяйственными подразделениями на основе портфельного анализа;
- распределение ресурсов и поиск эффективного поведения функционального подразделения в рамках общей стратегии;
- выбор форм и методов конкуренции для СЕБ;
- решения об изменении структуры компании.

6. К базисным (эталонным) стратегиям относятся:

- стратегия лидерства по издержкам;
- стратегия ограниченного роста;
- функциональная стратегия;
- стратегия сокращения (ликвидации);
- стратегия дифференциации.

7. Анализ отрасли направлен на :

- уяснение действующей стратегии компании;
- определение привлекательности отрасли;
- выявление сильных и слабых сторон компании, возможностей и угроз;
- оценку устойчивости конкурентной позиции компании;
- оценку существующих конкурентов компании;
- выявление стратегических проблем компании.

8. Что относится к сильным сторонам компании:...

9. Согласно модели М. Портера на компанию оказывают конкурентное давление следующие силы:

10. В каких случаях возможно применение стратегии лидерства по издержкам:

- продукт имеет стандартные характеристики;
- покупатели не привязаны к конкретной марке товара;
- товар обладает уникальными характеристиками;
- бренд имеет значение для покупателя.

11. В каких случаях реализация нишевой стратегии будет успешной:

- лидер отрасли не имеет своих интересов в сегменте;
- компания не имеет опыта в обслуживании сегмента;
- в отрасли есть много различных сегментов, что позволяет компании выбрать свою нишу, соответствующую ее силам и способностям
- сегмент не имеет хорошего потенциала для роста;

12. Назовите основные маркетинговые стратегии....

13. Оборонительная стратегия применяется

- лидерами отрасли;
- компаниями №2 и 3;
- небольшими компаниями.

14. PEST- анализ предполагает исследование следующих групп факторов:

- социологических;
- экономических;
- экологических;
- политических;
- технологических.

15. На кого из персонала компании возлагается главная ответственность за формирование функциональной и операционной стратегии?

- операционная стратегия – руководители подразделений, функциональная – руководитель компании,

- функциональная стратегия - руководители среднего звена, операционная - руководители на местах,
- только на руководителя компании.

16. Приведите примеры отраслей, где барьерами входа в отрасль для новых производителей являются крупные капиталовложения.

17. Что такое SWOT-анализ и для чего он нужен?

- SWOT – анализ – это анализ внешней и внутренней среды. Он устанавливает влияние сред на предприятие и коллектив,
- SWOT – анализ – это изучение среды обитания предприятия и коллектива и их влияние на процесс развития предприятия,
- SWOT-анализ – это подход, позволяющий провести совместное изучение внешней и внутренней среды. Он устанавливает связи между силой и слабостью, которые присущи организации, внешними угрозами и возможностями.

18. Стратегии, составляющие уровни стратегической пирамиды диверсифицированной компании:

- корпоративная;
- операционная;
- лидерства по издержкам;
- сфокусированной дифференциации;
- бизнес- стратегия (деловая);
- вертикальной интеграции.

19. Приведите примеры отраслей, где барьерами входа в отрасль для новых производителей являются патенты.

20. Конкурентная среда компании определяется:

- внутриотраслевыми конкурентами, производящими аналогичную продукцию;
- фирмами, производящими замещающий продукт;

Критерии оценки теста:

Оценка теста	Отлично	100 -80% правильных ответов
	Хорошо	79-60%
	удовлетворительно	59- 50%
	Неудовлетворительно	49% и меньше

4. Темы проектов:

- 1) анализ стратегических целей компании (компания по выбору аспиранта) на предмет соответствия SMART-принципу.
- 2) анализ внешней среды компании и использованием модели PEST-анализа. Выделить социальные и экономические факторы, в наибольшей степени оказывающие влияние на деятельность компании.
- 3) анализ движущих сил конкуренции в отрасли по модели М. Портера.
- 4) анализ основных факторов внутренней и внешней среды, при использовании SWOT-анализа. Выделить стратегические проблемы. Определить ключевые компетенции.
- 5) анализ продуктовых стратегий различных компаний с использованием матрицы Ансоффа.

Критерии оценки проекта:

Оценка за проект	Зачтено	Проект выполнен по плану. Проект выстроен логически правильно и написан хорошим научным языком. Аспирант демонстрирует свободное владение понятийным аппаратом дисциплины, ссылается на необходимые источники, свободно ориентируется в проблеме, аргументирует свою позицию, подкрепляет дополнительной информацией, демонстрирует свою эрудицию. Выводы и рекомендации полны, структурированы.
	Не зачтено	Проект выполнен не в соответствии со структурой плана. Проект выстроен логически неграмотно и написан с грубыми стилистическими и орфографическими ошибками. Аспирант не владеет понятийным аппаратом дисциплины, не правильно ссылается или не ссылается на необходимые источники, не ориентируется в проблеме. Выводы и рекомендации не полны и не структурированы.

5. Эссе:

В эссе необходимо обосновать возможность применения базовой стратегии конкуренции для компании(компания по выбору аспиранта).

Критерии оценки эссе:

Оценка за эссе	отлично	Эссе написано в соответствие со структурой, при написании использованы разнообразные источники. Аспирант показал глубокое погружение в тему, сформулировал и обосновал собственную точку зрения на проблемы. Эссе логически выстроено, стилистически грамотно, содержит разнообразные примеры из практики/теории, подтверждающие выводы.
	хорошо	Эссе написано в соответствие со структурой, при написании использованы разнообразные источники. Аспирант показал недостаточно глубокое погружение в тему, в формулировке собственной точки зрения присутствуют отдельные недостатки. Эссе логически выстроено, стилистически грамотно.
	удовлетворительно	Присутствует нарушение структуры эссе. Аспирант демонстрирует поверхностное знание и понимание темы; не сформулировал собственную точку зрения. Эссе содержит стилистические и орфографические ошибки.
	неудовлетворительно	Эссе не раскрывает содержание проблемы и/или является плагиатом

12. Ресурсное обеспечение:

Литература:

Основная литература:

1. Адизес И. Управление жизненным циклом корпораций. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018.

2. Болмэн Ли Дж., Дил Т. Е. Рефрейминг организаций: Компания как фабрика, семья, джунгли и храм. М., Альпина Паблишер, 2017.
3. Куинн К. Позитивная организация. Освобождение от стереотипов, принуждения, консерватизма. М., Сбербанк, 2016.
4. Пригожин А.И. Управленческие идеи. Вы какое положение на рынке хотите занять? Как для этого должна измениться Ваша организация? СПб.: Ленанд, 2015.
5. Леруа К. Глобализованная свободная конкуренция: очерк о взаимосвязи между правом свободной торговли и правом конкуренции // Вестник Гуманитарного Университета 2018 №3 (22) с.74-72 URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=35611188> (дата обращения 03.12.2019)

Дополнительная литература

1. Минцберг Г. Действуй эффективно! Лучшая практика менеджмента/ Пер.с англ. – СПб.: ПИТЕР. 2011. – 288 с.
2. Найт Ф. Этика конкуренции. М.: Анкил, 2008. 1э
3. Пригожин А.И Организации. Системы и люди СПб.: Ленанд, 2015
4. Филь М. Социальные сети. Новые технологии управления миром. // М.:Синергия, 2016.
5. Хэнди Ч. Слоны и блохи: Будущее крупных корпораций и мелкого бизнеса. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.
6. Яхонтова Е.С. Стратегическое управление персоналом: учебное пособие. М.: Издательский дом "Дело" РАНХиГС, 2013.
7. Калинкина О.Е., Бакальская Е.В. Конкуренция и стратегии конкуренции в условиях экономического кризиса//Аллея науки 2017 т.2 №16 с. 246-248 URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=32370907&> (дата обращения 03.12.2019)
8. Мамонтов С.А. Оценка конкуренции на региональных потребительских рынках в контексте трактовки термина «конкуренция»//Сибирская финансовая школа 2018 №2 (127) с. 8-14 URL:<https://elibrary.ru/item.asp?id=34944607> (дата обращения 03.12.2019)
9. Семин А.Н. Бутко Г.П. Конкуренция и ее виды в трансформационной экономике // Агропродовольственная политика России. 2017. № 8. С. 55-62. URL:<https://elibrary.ru/item.asp?id=30280177> (дата обращения 03.12.2019)
10. Тарануха Ю.В. Глобальная конкуренция - высшая стадия развития конкуренции // Экономика и предпринимательство. 2016. №12-4 (77). С. 81-89. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=29026285> (дата обращения 03.12.2019)

Перечень Интернет-ресурсов

1. Журнал «Менеджмент в России и за рубежом», <http://dis.ru/manag>
2. Журнал «Топ-Manager», <http://www.top-manager.ru>
3. Журнал «Директор-Инфо», <http://www.director-info.ru>
4. Журнал «Секрет фирмы», <http://www.sf-online.ru>
5. Журнал «Эксперт», <http://www.expert.ru>
6. Журнал «Реальный бизнес», <http://www.real-business.ru>
7. E-xecutive – сообщество эффективных менеджеров, <http://e-xecutive.ru>
8. Team.Ru – технологии корпоративного управления, <http://www.iteam.ru>
9. AUP.Ru Административно-Управленческий Портал, <http://www.aup.ru>

13. Язык преподавания - русский

14. Автор: к.э.н., доцент Колодезникова И.В.

15. Преподаватель: к.э.н., доцент Колодезникова И.В., к.э.н., доцент Кузнецова И.В.

Оценочные средства для промежуточной аттестации по дисциплине «Конкуренция в структуре экономического поведения»

РЕЗУЛЬТАТ ОБУЧЕНИЯ по дисциплине	КРИТЕРИИ и ПОКАЗАТЕЛИ ОЦЕНИВАНИЯ РЕЗУЛЬТАТА ОБУЧЕНИЯ по дисциплине					ОЦЕНОЧНЫ Е СРЕДСТВА
	1	2	3	4	5	
	Неудовлетворитель но	Неудовлетворитель но	Неудовлетворитель но	Хорошо	Отлично	
ОБЩЕПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ						
ЗНАТЬ информационные технологии, используемые при решении задач профессионально й деятельности Код 31 (ОПК-3)	Отсутствие знаний	Фрагментарные знания	Общие, но не структурированные знания	Сформированные , но содержащие отдельные пробелы знания	Сформированные систематические знания информационных технологий, используемых при решении задач профессионально й деятельности	Устные вопросы; кейсы, тесты
УМЕТЬ: самостоятельно осваивать и развивать новые методы исследования Код У1 (ОПК-3)	Отсутствие умений	Частично сформированное умение самостоятельно осваивать и развивать новые методы исследования	В целом успешное умение самостоятельно осваивать и развивать новые методы исследования	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы умение самостоятельно осваивать и развивать новые методы исследования	Сформированное, отработанное на практике умение самостоятельно осваивать и развивать новые методы исследования	Устные вопросы; кейсы
ЗНАТЬ: современные подходы к прогнозированию	Отсутствие знаний	Фрагментарные знания современные подходы к	Общие, но не структурированные знания современные	Сформированные , но содержащие отдельные пробелы знания	Сформированные систематические знания современные	Устные вопросы; эссе, тесты

и проектированию инновационного развития социальных систем Код 31 (ОПК-6)		прогнозированию и проектированию инновационного развития социальных систем	подходы к прогнозированию и проектированию инновационного развития социальных систем	современные подходы к прогнозированию и проектированию инновационного развития социальных систем	подходы к прогнозированию и проектированию инновационного развития социальных систем	
УМЕТЬ: использовать механизмы прогнозирования и проектирования инновационного развития социальных систем Код У1 (ОПК-6)	Отсутствие умений	Частично сформированное умение использовать механизмы прогнозирования и проектирования инновационного развития социальных систем	В целом успешное умение использовать механизмы прогнозирования и проектирования инновационного развития социальных систем	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы умение использовать механизмы прогнозирования и проектирования инновационного развития социальных систем	Сформированное, отработанное на практике умение использовать механизмы прогнозирования и проектирования инновационного развития социальных систем	Эссе, рефераты, проекты
ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ						
ЗНАТЬ: основные методы теоретических и экспериментальных исследований в области конкурентного поведения Код 31 (ПК-1);	Отсутствие знаний	Фрагментарные знания основных методов теоретических и экспериментальных исследований в области конкурентного поведения	Общие, но не структурированные знания основных методов теоретических и экспериментальных исследований в области конкурентного поведения	Сформированные, но содержащие отдельные пробелы знания основных методов теоретических и экспериментальных исследований в области	Сформированные систематические знания основных методов теоретических и экспериментальных исследований в области конкурентного поведения	Устные вопросы, тесты

				конкурентного поведения		
УМЕТЬ: использовать методологию теоретических и экспериментальных исследований в области конкурентного поведения Код У1 (ПК-1)	Отсутствие умений	Частично сформированное умение использовать методологию теоретических и экспериментальных исследований в области конкурентного поведения	В целом успешное умение использовать методологию теоретических и экспериментальных исследований в области конкурентного поведения	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы использовать методологию теоретических и экспериментальных исследований в области конкурентного поведения	Сформированное, отработанное на практике умение использовать методологию теоретических и экспериментальных исследований в области конкурентного поведения	Устные вопросы, тесты, кейсы
ЗНАТЬ: основные подходы к научному исследованию в области конкурентного поведения Код З1 (ПК-2)	Отсутствие знаний	Отсутствие знаний основных подходов к научному исследованию в области конкурентного поведения	Фрагментарные знания основных подходов к научному исследованию в области конкурентного поведения	Общие, но не структурированные знания основных подходов к научному исследованию в области конкурентного поведения	Сформированные, но содержащие отдельные пробелы знания основных подходов к научному исследованию в области конкурентного поведения	Устные вопросы, тесты
УМЕТЬ: использовать новейшие информационно-	Отсутствие умений	Отсутствие умений использовать новейшие информационно-	Частично сформированное умение использовать	В целом успешное умение использовать новейшие	В целом успешное, но содержащее отдельные	Устные вопросы, тесты

коммуникационные технологии при проведении научного исследования в области конкурентного поведения Код У1 (ПК-2)		коммуникационные технологии при проведении научного исследования в области конкурентного поведения	новейшие информационно-коммуникационные технологии при проведении научного исследования в области конкурентного поведения	информационно-коммуникационные технологии при проведении научного исследования в области научной конкурентного поведения	пробелы использовать новейшие информационно-коммуникационные технологии при проведении научного исследования в области научной конкурентного поведения	
ЗНАТЬ: основные результаты современных социологических исследований в области конкурентного поведения Код 31 (ПК-4)	Отсутствие знаний	Фрагментарные знания основных результатов современных социологических исследований в области конкурентного поведения	Общие, но не структурированные знания основных результатов современных социологических исследований в области конкурентного поведения	Сформированные, но содержащие отдельные пробелы знания основных результатов современных социологических исследований в области конкурентного поведения	Сформированные систематические знания основных результатов современных социологических исследований в области конкурентного поведения	Устные вопросы, тесты, кейсы
УМЕТЬ: адаптировать результаты современных исследований в области конкурентного поведения для решения	Отсутствие умений	Частично сформированное умение адаптировать результаты современных исследований в области конкурентного	В целом успешное умение адаптировать результаты современных исследований в области конкурентного поведения для	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы умение адаптировать результаты современных исследований в	Сформированное, отработанное на практике умение адаптировать результаты современных исследований в области конкурентного	Устные вопросы, тесты, эссе

<p>широкого круга социально-экономических проблем, возникающих в деятельности государственных и частных предприятий, общественных, политических, культурных организаций, и в процессе реализации государственной политики Код У1 (ПК-4)</p>		<p>поведения для решения широкого круга социально-экономических проблем, возникающих в деятельности государственных и частных предприятий, общественных, политических, культурных организаций, и в процессе реализации государственной политики</p>	<p>решения широкого круга социально-экономических проблем, возникающих в деятельности государственных и частных предприятий, общественных, политических, культурных организаций, и в процессе реализации государственной политики</p>	<p>области конкурентного поведения для решения широкого круга социально-экономических проблем, возникающих в деятельности государственных и частных предприятий, общественных, политических, культурных организаций, и в процессе реализации государственной политики</p>	<p>поведения для решения широкого круга социально-экономических проблем, возникающих в деятельности государственных и частных предприятий, общественных, политических, культурных организаций, и в процессе реализации государственной политики</p>	
<p>ЗНАТЬ: результаты исследований, закономерности и тенденции развития конкурентного поведения Код 31 (ПК-5)</p>	<p>Отсутствие знаний</p>	<p>Фрагментарные знания результатов исследований, закономерностей и тенденций развития конкурентного поведения</p>	<p>Общие, но не структурированные знания результатов исследований, закономерностей и тенденций развития конкурентного поведения</p>	<p>Сформированные, но содержащие отдельные пробелы знания результатов исследований, закономерностей и тенденций развития конкурентного поведения</p>	<p>Сформированные систематические знания результатов исследований, закономерностей и тенденций развития конкурентного поведения</p>	<p>Устные вопросы, тесты, эссе</p>

<p>УМЕТЬ: использовать результаты исследований, знание закономерностей и тенденций развития конкурентного поведения для совершенствования социальных институтов, методов управления, разработки социальных программ и стратегий деятельности государственных и частных предприятий, общественных, политических, культурных организаций Код У1 (ПК-5)</p>	<p>Отсутствие умений</p>	<p>Частично сформированное умение использовать результаты исследований, знание закономерностей и тенденций развития конкурентного поведения для совершенствования социальных институтов, методов управления, разработки социальных программ и стратегий деятельности государственных и частных предприятий, общественных, политических, культурных организаций</p>	<p>В целом успешное умение использовать результаты исследований, знание закономерностей и тенденций развития конкурентного поведения для совершенствования социальных институтов, методов управления, разработки социальных программ и стратегий деятельности государственных и частных предприятий, общественных, политических, культурных организаций</p>	<p>В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы умение использовать результаты исследований, знание закономерностей и тенденций развития конкурентного поведения для совершенствования социальных институтов, методов управления, разработки социальных программ и стратегий деятельности государственных и частных предприятий, общественных, политических, культурных организаций</p>	<p>Сформированное, отработанное на практике умение использовать результаты исследований, знание закономерностей и тенденций развития конкурентного поведения для совершенствования социальных институтов, методов управления, разработки социальных программ и стратегий деятельности государственных и частных предприятий, общественных, политических, культурных организаций</p>	<p>Устные вопросы, тесты, кейсы</p>
---	--------------------------	--	---	--	---	-------------------------------------