



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования  
**«Дальневосточный федеральный университет»**  
(ДВФУ)

**ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА**

СОГЛАСОВАНО

УТВЕРЖДАЮ

Руководитель ОП

Заведующий кафедрой  
Мировой экономики

\_\_\_\_\_ Н.В. Кузнецова

\_\_\_\_\_ А.А. Кравченко

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**  
Конкурентные стратегии компаний на международном рынке  
**Направление подготовки 38.04.01 Экономика**  
**Форма подготовки очная**

курс 2 семестр 3

лекции 9 час

практические занятия 27 час.

лабораторные работы \_-

в том числе с использованием МАО лек. \_- / пр. 18 / лаб \_-.

всего часов аудиторной нагрузки 36 час.

в том числе с использованием МАО 18 час.

самостоятельная работа 72 час.

в том числе на подготовку к экзамену \_-

контрольные работы (количество) \_-

курсовая работа / курсовой проект \_-

зачет 3 семестр

экзамен \_-

Рабочая программа составлена в соответствии с требованиями образовательного стандарта, самостоятельно устанавливаемого ДВФУ, утвержденного приказом ректора от 07.07.2015 г. № 12-13-1282.

Рабочая программа обсуждена на заседании кафедры сервиса и туризма, протокол № \_\_\_\_ от \_\_\_\_\_ 201\_\_ г.

Заведующий кафедрой: Краченко А.А.

Составитель: канд. эконом. наук, доцент Топчий А.В.

**I. Рабочая программа пересмотрена на заседании кафедры:**

Протокол от « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. № \_\_\_\_\_

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_  
(подпись) (И.О. Фамилия)

**II. Рабочая программа пересмотрена на заседании кафедры:**

Протокол от « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. № \_\_\_\_\_

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_  
(подпись) (И.О. Фамилия)

## ABSTRACT

**Master degree in** 38.04.01 Economics

**Course title:** ““Competitive strategies of companies in the international market””

**Variative part of Block 1, 3 credits**

**Instructor:** Anastassia V. Topchiy, Candidate of Economical Sciences, Associate Professor.

**At the beginning of the course a student should be able to:**

- ability to abstract thinking, analysis, synthesis;
- ability to make organizational and managerial decisions;
- ability to analyze and use various sources of information for conducting economic calculations of markets.

**Learning outcomes:**

- the ability to make a forecast of the main socio-economic indicators of the enterprise, industry, region and the economy as a whole (PC-10)
- ability to use modern methods and tools for the study of socio-economic processes, a comparative analysis of national models of the economy (PC-13)
- ability to apply theoretical knowledge to solve practical problems of rational and efficient use of economic resources in the implementation of economic choice (PC-14)

**Course description:**

The content of the course “Tourism od Impressions” consists of three sections and covers the following range of issues:

The discipline “Competitive strategies of companies in the international market” is based on the knowledge and skills obtained from studying the disciplines “New Trends in the Development of the World Economy”, “International Competitiveness”, “Marketing and Pricing”, “International Companies and Innovative Development of the World Economy” , and allows you to prepare students for the development of such disciplines as "Risk Management

in the International Market", "World experience in the analysis and evaluation of investment projects."

The content of the discipline consists of three sections and covers the following range of issues:

1. The theory of competition and the development of competitive analysis. Within this section, the following topics are considered: evolution and main directions, concepts of the theory of competition - Boston matrix (growth / market share matrix), M. Porter are five main competitive forces. "The Competition of the Future" G. Hamel, K. Prahalad. Concepts of competitive strategy: The concept of "J. Mura's ecosystem", A. M. Brandenburger, B. J. Neilbuff - concept of co-competition), D. Collins - "hedgehog concept". The concept of H. Frizevinkel, Model I. Ansoff, A. Yudanov (patants, violyants, exprentors, commutators).

2. Analysis of the market and activities of competitors involves consideration of issues related to the procedure and requirements for the method of analyzing the state of competition in the international market, including determining the geographical boundaries of the market, calculating market shares, assessing the intensity of competition, as well as monitoring causes and conditions the emergence of competitive advantages, including: a comparative analysis of product offerings and price movements, the organization of the sales network, an assessment of the financial stability of competitors.

3. The development and implementation of a competition strategy represents the development methodology and the stages of the formation of a competitive strategy. We consider typical competitive strategies of behavior (offensive, defensive; retreat or withdrawal from the market), global and functional competitive strategy of the enterprise; ways of adapting a competitive strategy to the specific features of the dynamics and structure of the market in the conditions of a new fast-growing market, in a period of slowing growth and stagnation of the market. Attention is focused on areas of integrated use of the advantages of basic competition strategies (the problem of compatibility of basic competition strategies).

The purpose of studying the discipline is the formation of a complex of knowledge through the establishment of methodological foundations and the acquisition of practical skills in the principles of choice and the formation of a competitive strategy for an enterprise, taking into account the peculiarities of international markets.

**Main course literature:**

1. International competition. Country Competitive Advantage / Porter ME - M.: Alpina Publ., 2016. - 947 pp. : 70x100 1/16 (Binding) ISBN 978-5-9614-4835-1 - Access mode: <http://znanium.com/catalog/product/560961>

2. Competitive strategy: Methods of analysis of industries and competitors / Porter ME, - 6th ed. - M.: Alpina Publ., 2016. - 453 pp. : 70x100 1/16 (Binding) ISBN 978-5-9614-5752-0 - Access mode: <http://znanium.com/catalog/product/558670>

3. Competitive advantage: How to achieve high results and ensure its sustainability. Study Guide / Porter, ME, Kalinina, E.Yu., 4th ed. - M.: Alpina Publ., 2016. - 715 pp. : 70x100 1/16 ISBN 978-5-9614-5727-8 - Access mode: <http://znanium.com/catalog/product/615259>

**Form of final control:** pass

## **Аннотация к рабочей программе дисциплины «Конкурентные стратегии компаний на международном рынке»**

Учебный курс «Конкурентные стратегии компаний на международном рынке» предназначен для студентов направления подготовки 38.04.01 Экономика, магистерская программа «Мировая экономика» (совместно с МГУ).

Дисциплина «Конкурентные стратегии компаний на международном рынке» включена в состав вариативной части блока «Дисциплины (модули) по выбору 7 (ДВ.7)».

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетных единицы, 108 часов. Учебным планом предусмотрены лекционные занятия (9 часов), практические занятия (27 часов, в том числе 18 часов с использованием активных форм обучения), самостоятельная работа студентов (72 часа). Дисциплина «Конкурентные стратегии компаний на международном рынке» реализуется на 2 курсе в 3 семестре.

Дисциплина «Конкурентные стратегии компаний на международном рынке» основывается на знаниях, умениях и навыках, полученных в результате изучения дисциплин «Новые тенденции развития мировой экономики», «Международная конкурентоспособность», «Маркетинг и ценообразование», «Международные компании и инновационное развитие мировой экономики», и позволяет подготовить студентов к освоению таких дисциплин, как «Управление рисками на международном рынке», «Мировой опыт анализа и оценки инвестиционных проектов».

Содержание дисциплины состоит из трех разделов и охватывает следующий круг вопросов:

1. Теория конкуренции и развитие конкурентного анализа. В рамках 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).

2. Анализ рынка и деятельности конкурентов предполагает рассмотрение вопросов, связанных с порядком и требованиями к методике проведения анализа состояния конкуренции на международном 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.

3. Разработка и реализация стратегии конкуренции представляет методику разработки и этапы формирования конкурентной стратегии. 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).

**Цель** изучения дисциплины - формирование комплекса знаний путем основания методологических основ и приобретения навыков практического владения принципами выбора и формирования конкурентной стратегии предприятия с учетом особенностей международных рынков.

**Задачи:**

- Изучение методологических основ конкурентной стратегии предприятия применительно к условиям международных рынков.

- Освоение методики диагностики конкурентной среды предприятия.
- Овладение методами формирования стратегии конкуренции предприятия, ее адаптации к условиям структуры рынка.
- Формирование навыков определения путей и методов обеспечения конкурентных преимуществ и конкурентоспособности предприятия.

Для успешного изучения дисциплины «Конкурентные стратегии компаний на международном рынке» у обучающихся должны быть сформированы следующие предварительные компетенции:

- способность к абстрактному мышлению, анализу, синтезу;
- способность принимать организационно-управленческие решения;
- способность анализировать и использовать различные источники информации для проведения экономических расчетов рынках.

В результате изучения дисциплины «Конкурентные стратегии компаний на международном рынке» у обучающихся формируются следующие учебные компетенции (элементы компетенций).

Код и формулировка компетенции	Этапы формирования компетенции	
ПК-12 - способность составлять прогноз основных социально-экономических показателей деятельности предприятия, отрасли, региона и экономики в целом	знает	содержание основных социально-экономических показателей деятельности предприятий, отрасли, региона и экономики в целом
	умеет	составлять прогноз основных социально-экономических показателей деятельности предприятий, отрасли, региона и экономики в целом
	владеет	методикой расчета основных социально-экономических показателей на разных уровнях управления
ПК-13 – способность использовать современные методы и инструменты исследования социально-экономических процессов, сравнительного анализа	знает	современные методы и инструменты исследования социально-экономических процессов, сравнительного анализа национальных моделей экономики
	умеет	применять современные методы и инструменты исследования социально-



национальных моделей экономики		экономических процессов, сравнительного анализа национальных моделей экономики
	владеет	методами исследования социально-экономических процессов, сравнительного анализа национальных моделей экономик
ПК-14 – способность к применению теоретических знаний для решения практических проблем рационального и эффективного использования экономических ресурсов при осуществлении экономического выбора	знает	теоретические основы осуществления экономического выбора
	умеет	применять теоретические знания для решения практических проблем рационального и эффективного использования экономических ресурсов при осуществлении экономического выбора
	владеет	теоретическими знаниями, необходимыми для решения практических проблем рационального и эффективного использования экономических ресурсов при осуществлении экономического выбора

Для формирования вышеуказанных компетенций в рамках дисциплины «Конкурентные стратегии компаний на международном рынке» применяются следующие методы обучения: проблемная лекция, учебная дискуссия, кейс-стади.

## **I. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ТЕОРЕТИЧЕСКОЙ ЧАСТИ КУРСА**

### **Лекции**

#### **Лекция 1. Теория конкуренции и развитие конкурентного анализа. (2 час.)**

В рамках 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).

### **Лекция 2. Анализ рынка и деятельности конкурентов ( 2 час.)**

Изучение вопросов, связанных с порядком и требованиями к методике проведения анализа состояния конкуренции на международном 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.

### **Лекция 3. Разработка и реализация стратегии конкуренции (5 час.)**

Изучение методики разработки и этапы формирования конкурентной стратегии. 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).

## **II. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ПРАКТИЧЕСКОЙ ЧАСТИ КУРСА**

### **Практические работы**

**(36 час., в том числе 18 час. с использованием методов активного обучения)**

**Практическое занятие № 1. Эволюция теоретических взглядов на конкуренцию и конкурентную стратегию предприятия. (2 час.)**

*Метод активного / интерактивного обучения – метод ситуационного анализа (ситуационные задачи) (1 час.)*

1. Анализ теоретико-методологической базы, касающейся вопросов

конкуренции и конкурентных стратегий.

2. Изучение а анализ эволюции концептов «конкурентная стратегия»

3. Анализ современных направлений развития теорий конкуренции.

4. Изучение многообразия методологических подходов к конкурентной стратегии и их особенностей, в том числе в России .

5. Решение ситуационных задач (кейсов)

**Практическое занятие № 2. Роль конкуренции в развитии международного бизнеса. (2 час.)**

*Метод активного / интерактивного обучения – метод ситуационного анализа (ситуационные задачи) (1 час.)*

1. Конкуренция и конкурентоспособность

2. Современные факторы формирования конкурентной среды мировых рынков.

3. Характеристика сил, определяющих конкуренцию в отрасли, по модели пяти сил М. Портера. Усложнение модели.

4. Транснациональные корпорации как основные участники современных рынков.

5. Место малого бизнеса на мировых рынках.

6. Характеристика современного этапа развития и конкурентной архитектуры мирового рынка.

7. Роль субъектов международных экономических отношений в формировании глобальной конкурентной среды.

8. Решение ситуационных задач (кейсов)

**Практическое занятие № 3. Конкурентный анализ и диагностика конкурентной среды предприятия (6 час.)**

*Метод активного / интерактивного обучения – метод ситуационного анализа (ситуационные задачи) (4 час.)*

1. Изучение основных этапов конкурентного анализа как

самостоятельного вида управленческого анализа.

2. Формирование представления о конкурентной среде в целом
3. Формирование представления о факторах формирования конкурентной среды
4. Изучение типов рынков с точки зрения конкуренции.
5. Решение ситуационных задач (кейсов)

**Практическое занятие № 4. Конкурентоспособность предприятия и ее оценка (2 час.)**

*Метод активного / интерактивного обучения – метод ситуационного анализа (ситуационные задачи) (2 час.)*

1. Изучение и анализ факторов конкурентоспособности предприятия
2. Изучение методики оценки конкурентоспособности
3. Умение определять внешние и внутренние конкурентные преимущества компании на международном рынке
4. Решение ситуационных задач (кейсов)

**Практическое занятие № 5. Конкурентные стратегии международных компаний (4 час.)**

*Метод активного / интерактивного обучения – метод ситуационного анализа (ситуационные задачи) (2 час.)*

5. Изучение и анализ факторов конкурентоспособности предприятия
6. Изучение методики оценки конкурентоспособности
7. Изучение форм международной кооперации
8. Умение определять внешние и внутренние конкурентные преимущества компании на международном рынке
9. Решение ситуационных задач (кейсов)

**Практическое занятие № 6. Адаптация конкурентной стратегии к особенностям, динамике и структуре международного рынка (4 час.)**

***Метод активного / интерактивного обучения – метод ситуационного анализа (ситуационные задачи) (2 час.)***

1. Конкурентные стратегии фирм-лидеров
2. Оценка конкурентного потенциала отрасли
3. Эффективные конкурентные стратегии
4. Решение ситуационных задач (кейсов)

**Практическое занятие № 7. Государственное регулирование конкуренции (2 час.)**

***Метод активного / интерактивного обучения – метод ситуационного анализа (ситуационные задачи) (2 час.)***

1. Государственный контроль за экономической концентрацией .
2. Критерии классификации монопольной деятельности.
3. Решение ситуационных задач (кейсов)

**Практическое занятие № 8. Тактика конкурентного поведения субъектов международного бизнеса. (3 час.)**

***Метод активного / интерактивного обучения – метод ситуационного анализа (ситуационные задачи) (2 час.)***

1. Стратегия и тактика конкуренции. Классификация тактических конкурентных приемов. Тактическое маневрирование.
  1. Дифференциация товаров и их свойств как форма конкурентной борьбы.
  2. Влияние брендинга на конкурентное поведение компаний.
  3. Стратегия ценообразования как элемент конкурентной стратегии компании.
  4. Принципы латерального маркетинга.
  5. Современные методы продвижения товаров как рычаг воздействия на характер конкуренции в отрасли. Влияние различных форм рекламы на характер конкуренции. PR-политика компании и конкуренция.

## 6. Решение ситуационных задач (кейсов)

### **Практическое занятие № 9. Особенности конкурентной борьбы компаний на различных рынках (2 час.)**

*Метод активного / интерактивного обучения – метод ситуационного анализа (ситуационные задачи) (2 час.)*

1. Жизненный цикл развития отрасли и конкурентная стратегия. Формы и методы создания новых рынков. Технологическое развитие и конкуренция.
2. Конкуренция на развивающихся рынках: возможности и угрозы. Конкурентная стратегия как средство преодоления кризиса.
3. Современная конкурентная борьба крупнейших компаний мира: комплексный анализ причин побед и поражений.
4. Решение ситуационных задач (кейсов)

## **III. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ**

Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине «Конкурентные стратегии компаний на международном рынке» представлено в Приложении 1 и включает в себя:

- план-график выполнения самостоятельной работы по дисциплине, в том числе примерные нормы времени на выполнение по каждому заданию;
- характеристика заданий для самостоятельной работы обучающихся и методические рекомендации по их выполнению;
- требования к представлению и оформлению результатов самостоятельной работы;
- критерии оценки выполнения самостоятельной работы.

#### IV. КОНТРОЛЬ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛЕЙ КУРСА

№ п/п	Контролируемые разделы дисциплины	Коды и этапы формирования компетенций	Оценочные средства		
			текущий контроль	промежуточная аттестация	
1.	Тема 1-9	ПК-12	Знает	Практическое занятие Ситуационные задачи	Ситуационная задача (кейс 1,2) Выступление с докладом/презентацией
			Умеет	Практическое занятие Ситуационные задачи	Ситуационная задача (кейс 3,5,10) Устное собеседование
			владеет	Практическое занятие Ситуационные задачи	Ситуационная задача (кейс 4,8,9)
2.	Тема 1-9	ПК-13	Знает	Практическое занятие Ситуационные задачи	Ситуационная задача (кейс 1,7,3) Выступление с докладом/презентацией
			Умеет	Практическое занятие Ситуационные задачи	Ситуационная задача (кейс 3,6,8) Выступление с докладом/презентацией
			владеет	Практическое занятие Ситуационные задачи	Ситуационная задача (кейс 1,8,9) Устное собеседование
3	Тема 1-9	ПК-14	Знает	Практическое занятие Ситуационные задачи	Ситуационная задача (кейс 1,7,3,9) Выступление с докладом/презентацией
			Умеет	Практическое занятие Ситуационные задачи	Ситуационная задача (кейс 3,6,8,10) Выступление с докладом/презентацией
			Владеет	Практическое занятие Ситуационные задачи	Ситуационная задача (кейс 1,8,9, 11) Устное собеседование

Типовые контрольные задания, методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений и навыков и (или) опыта деятельности,

а также критерии и показатели, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и характеризующие этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы, представлены в Приложении 2.

## **V. СПИСОК УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ И ИНФОРМАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

### **Основная литература**

*(электронные и печатные издания)*

1. Международная конкуренция. Конкурентные преимущества стран / Портер М.Е. - М.:Альпина Пабли., 2016. - 947 с.: 70x100 1/16 (Переплёт) ISBN 978-5-9614-4835-1 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/560961>
2. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Портер М.Е., - 6-е изд. - М.:Альпина Пабли., 2016. - 453 с.: 70x100 1/16 (Переплёт) ISBN 978-5-9614-5752-0 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/558670>
3. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость Учебное пособие / Портер М.Е., Калинина Е.Ю., - 4-е изд. - М.:Альпина Пабли., 2016. - 715 с.: 70x100 1/16 ISBN 978-5-9614-5727-8 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/615259>

### **Дополнительная литература**

*(печатные и электронные издания)*

4. Кузнецова, Е.И. Развитие конкурентных отношений и экономическая стратегия государства: монография / Е.И. Кузнецова. — М. : ЮНИТИ-



ДАНА: Закон и право, 2015. - 383 с. - ISBN 978-5-238-01436-4. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/1028878>

5. О стратегии, маркетинге и консалтинге. Занимательно - для внимательных! / Альтшулер И.Г. - М.:ИД Дело РАНХиГС, 2016. - 440 с.: 70x100 1/16 (Обложка) ISBN 978-5-7749-1085-4 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/559433>
6. 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](http://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=443018).
7. 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.

### **Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»**

1. Библиотека ГОСТов и нормативных документов. Режим доступа: <http://libgost.ru/>
2. Евразийский экономический союз: Правовой портал. Режим доступа: <http://www.eurasiancommission.org/>
3. доступа: <http://www.atorus.ru/>
4. ФАС РФ <http://www.fas.gov.ru>
5. Business Monitor. [www.businessmonitor.co.uk](http://www.businessmonitor.co.uk)
6. Business Software Alliance. [www.bsa.org](http://www.bsa.org)
7. Datastream International. [www.datastream.com](http://www.datastream.com)

8. G-7 Information Center (U of Toronto). [www.dnb.com/dbis/global/hglobal2.htm](http://www.dnb.com/dbis/global/hglobal2.htm)

9. International organization for Standardization (ISO). [www.iso.ch/](http://www.iso.ch/)

10. Globalization and Management Practices (links and library resources (print and electronic) for Seattle University multidisciplinary course in the globalization of business). [www.seattleu.edu/~parker/homepage.html#natural](http://www.seattleu.edu/~parker/homepage.html#natural)

### **Перечень информационных технологий и программного обеспечения**

1. Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>

2. Справочно-правовая система «Гарант». Режим доступа: [www.garant.ru](http://www.garant.ru)

3. Программное обеспечение: Microsoft Word, Microsoft Excel, Microsoft PowerPoint.

## **VI. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

Реализация дисциплины «Конкурентные стратегии компаний на международном рынке» предусматривает следующие виды учебной работы: практическая работа, самостоятельная работа студентов, текущий контроль и промежуточную аттестацию.

Освоение курса дисциплины «Конкурентные стратегии компаний на международном рынке» предполагает рейтинговую систему оценки знаний студентов и предусматривает со стороны преподавателя текущий контроль за посещением студентами аудиторных занятий, подготовкой и выполнением всех видов самостоятельной и практической работы.

Промежуточной аттестацией по дисциплине « «Конкурентные стратегии компаний на международном рынке»» является зачет, который проводится в

виде тестирования.

В течение учебного семестра обучающимся нужно:

- освоить теоретический материал (20 баллов);
- успешно выполнить аудиторные и контрольные задания (50 баллов);
- своевременно и успешно выполнить все виды самостоятельной работы (30 баллов).

Студент считается аттестованным по дисциплине ««Конкурентные стратегии компаний на международном рынке»» при условии выполнения всех видов текущего контроля и самостоятельной работы, предусмотренных учебной программой.

Критерии получения зачета по дисциплине ««Конкурентные стратегии компаний на международном рынке»» для аттестации на зачете следующие: более 60 баллов – «зачет», 60 и менее баллов – «незачет».

Пересчет баллов по текущему контролю и самостоятельной работе производится по формуле:

$$P(n) = \sum_{i=1}^m \left[ \frac{O_i}{O_i^{max}} \times \frac{k_i}{W} \right],$$

где:  $W = \sum_{i=1}^n k_i^n$  для текущего рейтинга;

$W = \sum_{i=1}^m k_i^n$  для итогового рейтинга;

$P(n)$  – рейтинг студента;

$m$  – общее количество контрольных мероприятий;

$n$  – количество проведенных контрольных мероприятий;

$O_i$  – балл, полученный студентом на  $i$ -ом контрольном мероприятии;

$O_i^{max}$  – максимально возможный балл студента по  $i$ -му контрольному мероприятию;

$k_i$  – весовой коэффициент  $i$ -го контрольного мероприятия;

$k_i^n$  – весовой коэффициент  $i$ -го контрольного мероприятия, если оно является основным, или 0, если оно является дополнительным.

## **Рекомендации по планированию и организации времени, отведенного на изучение дисциплины**

Оптимальным вариантом планирования и организации студентом времени, необходимого для изучения дисциплины, является равномерное распределение учебной нагрузки, т.е. систематическое ознакомление с теоретическим материалом во время самостоятельной работы и закрепление полученных знаний при подготовке и выполнении практических работ и заданий.

Подготовку к практическим занятиям необходимо проводить заранее, чтобы была возможность проконсультироваться с преподавателем по возникающим вопросам. В случае пропуска занятия, необходимо предоставить письменную разработку пропущенной практической работы.

Самостоятельную работу следует выполнять согласно графику и требованиям, предложенным преподавателем.

### **Алгоритм изучения дисциплины**

Изучение курса должно вестись систематически и сопровождаться составлением подробного конспекта. В конспект рекомендуется включать все виды учебной работы: самостоятельную проработку рекомендуемой основной и дополнительной литературы, решение ситуационных задач и кроссвордов, ответы на вопросы для самоконтроля и другие задания, предусмотренные для самостоятельной работы студентов.

Основным промежуточным показателем успешности студента в процессе изучения дисциплины является его готовность к выполнению практических работ.

В случае возникновения трудностей студент должен и может обратиться за консультацией к ведущему преподавателю.

Критерием готовности к практическим работам является умение студента ответить на все контрольные вопросы, рекомендованные преподавателем.

Знания, полученные студентами в процессе изучения дисциплины, должны закрепляться не повторением, а применением материала. Этой цели при изучении дисциплины «Конкурентные стратегии компаний на международном рынке» служат активные формы и методы обучения, такие как метод ситуационного анализа, который дает возможность студенту освоить профессиональные компетенции и проявить их в условиях, имитирующих профессиональную деятельность.

Особое значение для освоения теоретического материала и для приобретения и формирования умений и навыков имеет самостоятельная работа студентов. Самостоятельная работа студентов по данной дисциплине предусматривает изучение рекомендуемой основной и дополнительной литературы, решение кейсов, подготовку к выполнению и защите практических работ и промежуточной аттестации – зачету.

Для самопроверки усвоения теоретического материала, и сдаче зачета студентам предлагаются вопросы для самоконтроля.

### **Рекомендации по использованию методов активного обучения**

Для повышения эффективности образовательного процесса и формирования активной личности студента важную роль играет такой принцип обучения как познавательная активность студентов. Целью такого обучения является не только освоение знаний, умений, навыков, но и формирование основополагающих качеств личности, что обуславливает необходимость использования методов активного обучения, без которых невозможно формирование специалиста, способного решать профессиональные задачи в современных рыночных условиях.

Для развития профессиональных навыков и личности студента в качестве методов активного обучения целесообразно использовать методы ситуационного обучения, представляющие собой описание деловой ситуации, которая реально возникала или возникает в процессе деятельности.

Реализация такого типа обучения по дисциплине «Конкурентные

стратегии компаний на международном рынке» осуществляется через использование ситуационных заданий, в частности ситуационных задач, которые можно определить как методы имитации принятия решений в различных ситуациях путем проигрывания вариантов по заданным условиям.

Ситуационные задачи предназначены для использования студентами конкретных приемов и концепций при их выполнении для того, чтобы получить достаточный уровень знаний и умений для принятия решений в аналогичных ситуациях на предприятиях, тем самым уменьшая разрыв между теоретическими знаниями и практическими умениями.

Решение ситуационных задач студентам предлагается в рамках практических занятий в завершении изучения определенной учебной темы, а теоретические знания должны стать основой для решения этих задач. Из этого следует, что студент должен владеть достаточным уровнем знания теоретического материала, уметь работать с действующей нормативной документацией.

Студент должен уметь правильно интерпретировать ситуацию, т.е. правильно определять – какие факторы являются наиболее важными в данной ситуации и какое решение необходимо принять в соответствии с действующей нормативной и технической документацией.

Таким образом, решение ситуационных задач призвано вырабатывать следующие умения и навыки у студентов:

- работать с увеличивающимся и постоянно обновляющимся потоком информации в области туризма и оценки качества услуг, связанного с изменяющейся рыночной ситуацией и применением законодательной базы;
- высказывать и отстаивать свою точку зрения четкой, уверенной и грамотной речью;
- вырабатывать собственное мнение на основе осмысления теоретических знаний и проведения экспериментальных исследований;
- самостоятельно принимать решения.

Технология выполнения ситуационных задач включает в себя

организацию самостоятельной работы обучающихся с консультационной поддержкой преподавателя. На этапе ознакомления с задачей студент самостоятельно оценивает ситуацию, изложенную в тексте, исследует теоретический материал, устанавливает ключевые факторы и проводит анализ проблем, изложенных в условии задачи. Затем составляет план действий и оценивает возможности его реализации. По окончании самостоятельного анализа студент должен ответить на вопросы, выполнить задания и составить письменный отчет по данному заданию.

### **Рекомендации по работе с литературой**

При самостоятельной работе с рекомендуемой литературой студентам необходимо придерживаться определенной последовательности:

- при выборе литературного источника теоретического материала лучше всего исходить из основных понятий изучаемой темы курса, чтобы точно знать, что конкретно искать в том или ином издании;

- для более глубокого усвоения и понимания материала следует читать не только имеющиеся в тексте определения и понятия, но и конкретные примеры;

- чтобы получить более объемные и системные представления по рассматриваемой теме необходимо просмотреть несколько литературных источников (возможно альтернативных);

- не следует конспектировать весь текст по рассматриваемой теме, так как такой подход не дает возможности осознать материал; необходимо выделить и законспектировать только основные положения, определения и понятия, позволяющие выстроить логику ответа на изучаемые вопросы.

### **Рекомендации по подготовке к зачету**

Подготовка к зачету его результативность также требует у студентов умения оптимально организовывать свое время. Идеально, если студент ознакомился с основными положениями, определениями и понятиями курса в процессе аудиторного изучения дисциплины, тогда подготовка к зачету

позволит систематизировать изученный материал и глубже его усвоить.

Подготовку к зачету лучше начинать с распределения предложенных контрольных вопросов по разделам и темам курса. Затем необходимо выяснить наличие теоретических источников (конспекта, учебников, учебных пособий).

При изучении материала следует выделять основные положения, определения и понятия, можно их конспектировать. Выделение опорных положений даст возможность систематизировать представления по дисциплине и, соответственно, результативнее подготовиться к зачету.

## **VII. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

Для осуществления образовательного процесса по дисциплине «Конкурентные стратегии компаний на международном рынке» необходимы:

– учебная аудитория с мультимедийным проектором и экраном с возможностью выхода в интернет.





МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования  
**«Дальневосточный федеральный университет»**  
(ДВФУ)

---

**ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА**

**УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ  
САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ**  
по дисциплине «Конкурентные стратегии компаний на международном рынке»

**Направление подготовки 38.04.01 Экономика**  
**Форма подготовки очная**

г. Владивосток  
2019

## План-график выполнения самостоятельной работы по дисциплине

№ п/п	Дата / сроки выполнения	Вид самостоятельной работы	Примерные нормы времени на выполнение	Форма контроля
1.	1 неделя	Изучение теоретической информации, подготовка докладов	4	Презентация доклада, решение задач
	2 неделя			
2.	3 неделя	Изучение теоретической информации, решение задач	5	Презентация докладов и решения задач
	4 неделя			
3.	В течение семестра	Подготовка к практическим занятиям	18	Устный опрос
4.	5 неделя	Анализ и решение ситуационных задач, подготовка к зачету, выступление с презентациями по выбранным странам	45	Защита презентации, тестирование, Проверка решения задач
	6 неделя			
	7 неделя			
	8 неделя			
	9 неделя			
ИТОГО			72	

### Рекомендации по самостоятельной работе студентов

Особое значение для освоения теоретического материала и для приобретения и формирования умений и навыков имеет самостоятельная работа студентов.

Самостоятельная работа студентов по дисциплине «Конкурентные стратегии компаний на международном рынке» предусматривает изучение рекомендуемой основной и дополнительной литературы, подготовок докладов, решение ситуативных задач, подготовка презентации по впечатлениям выбранной страны, и подготовка к промежуточной аттестации – зачету.

Для самопроверки усвоения теоретического материала и сдачи зачета студентам предлагаются вопросы для самоконтроля.

### Рекомендации по работе с литературой

При самостоятельной работе с рекомендуемой литературой студентам необходимо придерживаться определенной последовательности:

- при выборе литературного источника теоретического материала лучше всего исходить из основных понятий изучаемой темы курса, чтобы точно знать, что конкретно искать в том или ином издании;

- для более глубокого усвоения и понимания материала следует читать не только имеющиеся в тексте определения и понятия, но и конкретные примеры;

- чтобы получить более объемные и системные представления по рассматриваемой теме необходимо просмотреть несколько литературных источников (возможно альтернативных);

- не следует конспектировать весь текст по рассматриваемой теме, так как такой подход не дает возможности осознать материал; необходимо выделить и законспектировать только основные положения, определения и понятия, позволяющие выстроить логику ответа на изучаемые вопросы.

### **Методические указания к решению кейс-задачи**

Кейс-задача – это описание реальных экономических, социальных и бизнес-ситуаций. Обучающиеся должны исследовать ситуацию, разобраться в сути проблем, предложить возможные решения и выбрать лучшее из них. Кейсы основываются на реальном фактическом материале или же приближены к реальной ситуации.

Кейс-задачи предназначены для использования студентами конкретных приемов и концепций при их выполнении для того, чтобы получить достаточный уровень знаний и умений для принятия решений в аналогичных ситуациях на будущей профессиональной деятельности, тем самым уменьшая разрыв между теоретическими знаниями и практическими умениями.

Студент должен уметь правильно интерпретировать ситуацию, т.е. правильно определять – какие факторы являются наиболее важными в

данной ситуации и какое решение необходимо принять.

### **Порядок сдачи кейс-задачи и ее оценивание**

Кейс-задача выполняется студентами в сроки, устанавливаемые преподавателем по реализуемой дисциплине, и сдается преподавателю, ведущему дисциплину.

При оценке решения кейс-задачи учитывается степень изученности проблемы, содержание и аргументированность ответа.

По результатам проверки кейс-задач и их защиты студенту выставляется определенное количество баллов, которое учитывается при общей оценке промежуточной аттестации.

### **Критерии оценки кейс-задачи**

- 100-86 баллов выставляется студенту, если студент выразил свое мнение по сформулированной проблеме, аргументировал его, точно определив ее содержание и составляющие;

– 85-76 баллов - работа характеризуется смысловой цельностью, связностью и последовательностью изложения; допущено 2-3 ошибки при объяснении смысла или содержания проблемы. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет;

– 75-61 балл - студент проводит достаточно самостоятельный анализ основных этапов и смысловых составляющих проблемы; понимает базовые основы и теоретическое обоснование выбранной темы. Допущено не более 5 ошибок в смысле или содержании проблемы;

– 60 и менее баллов – если работа представляет собой полностью переписанный исходный текст, без каких бы то ни было комментариев, анализа. Не раскрыта структура и теоретическая составляющая темы

## **Методические рекомендации для подготовки доклада, сообщения/ презентаций**

Доклад должен быть написан каждым студентом самостоятельно. Студент должен использовать только те литературные источники (научные статьи, монографии, пособия и т.д.), которые имеют прямое отношение к избранной им теме. Не допускаются отстраненные рассуждения, не связанные с анализируемой проблемой. Оглавление должно четко отражать основное содержание работы и обеспечивать последовательность изложения. Студенту необходимо строго придерживаться логики изложения – начинать с определения и анализа понятий, перейти к постановке проблемы, проанализировать пути ее решения и сделать соответствующие выводы. Работа должна быть достаточно краткой, но раскрывающей все вопросы содержания и тему.

По своей структуре доклад должен иметь титульный лист, оглавление, введение (где студент формулирует проблему, подлежащую анализу и исследованию), основной текст (где последовательно раскрывается избранная тема), заключение (где студент формулирует выводы, сделанные на основе основного текста работы), список использованных источников (10-15 наименований). В список использованных источников вносятся не только источники, на которые студент ссылается при подготовке реферата, но и иные, которые были изучены им при подготовке реферата.

Для подготовки устных сообщений или презентаций желательны иллюстративные (фото- и видео-) материалы, статистические диаграммы и таблицы.

Общие требования к презентации:

- презентация не должна быть меньше 10 слайдов;
- первый слайд – это титульный слайд, на котором обязательно должны быть представлены: название проекта; фамилия, имя, отчество автора.

Для оформления презентации обязательным требованием является использование фирменного стиля университета.

Оформление доклада осуществляется в соответствии с Требованиями к оформлению письменных работ, выполняемых студентами и слушателями ДВФУ (2011 г.) или Методическими указаниями ШЭМ ДВФУ по выполнению и оформлению выпускных квалификационных и курсовых работ (сост. В.В. Лихачева, А.Б. Косолапов, Г.М. Сысоева, Е.П. Володарская, Е.С. Фищенко. – Владивосток: Издательский дом Дальневост. федерал. ун-та, 2014. – 43 с.).

При оценке доклада учитываются соответствие содержания выбранной теме, четкость структуры работы, умение работать с научной литературой и нормативными и техническими документами, логически мыслить, владеть профессиональной терминологией, грамотность оформления.

По результатам проверки доклада и его защиты студенту выставляется определенное количество баллов, которое учитывается при общей оценке промежуточной аттестации.

#### **Критерии оценки (устного доклада, сообщения, в том числе выполненных в форме презентаций)**

100-86 баллов выставляется студенту, если студент выразил своё мнение по сформулированной проблеме, аргументировал его, точно определив ее содержание и составляющие. Студент знает и владеет навыком самостоятельной исследовательской работы по теме исследования; методами и приемами анализа теоретических и/или практических аспектов изучаемой области. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет; графически работа оформлена правильно

85-76 - баллов - работа характеризуется смысловой цельностью, связностью и последовательностью изложения; допущено не более 1 ошибки при объяснении смысла или содержания проблемы. Для аргументации приводятся различные данные отечественных и зарубежных авторов. Продемонстрированы

исследовательские умения и навыки. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет. Допущены одна-две ошибки в оформлении работы

75-61 балл – студент проводит достаточно самостоятельный анализ основных этапов и смысловых составляющих проблемы; понимает базовые основы и теоретическое обоснование выбранной темы. Привлечены основные источники по рассматриваемой теме. Допущено не более 2 ошибок в смысле или содержании проблемы, оформлении работы

60 и менее баллов - если работа представляет собой пересказанный или полностью переписанный исходный текст без собственных комментариев, анализа. Не раскрыта структура и теоретическая составляющая темы. Допущено три или более трех ошибок в смысловом содержании раскрываемой проблемы, в оформлении работы.

### **Вопросы для самоконтроля**

Вопросы для самоконтроля предназначены для самопроверки студентом усвоения теоретического материала, подготовки к выполнению и защите лабораторных работ и сдаче экзамена. Для удобства пользования вопросы для самоконтроля разбиты по разделам и темам практической части курса дисциплины.

#### **Тема 1. Эволюция теоретических взглядов на конкуренцию и конкурентную стратегию предприятия.**

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?
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?

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

## **Тема 2. Роль конкуренции в развитии международного бизнеса.**

1. Определите феномен конкуренции как экономической категории.
2. Каковы основные этапы эволюции научных взглядов на феномен конкуренции?
3. Каковы направления развития взглядов на конкуренцию на современном этапе?
4. В чем различия и какова взаимосвязь между понятиями «конкуренция» и «конкурентоспособность»?
5. Охарактеризуйте современную конкурентную структуру избранного рынка.
6. Перечислите инструменты воздействия государства на конкурентную среду международных рынков. Оцените их эффективность.
7. Определите основные черты современной глобальной конкурентной среды.
8. Какова зависимость между характером конкуренции и жизненным циклом развития отрасли?

## **Тема 3. Конкурентный анализ и диагностика конкурентной среды предприятия**

1. Определите ключевые факторы, оказывающие влияние на конкурентную среду на рынке.
2. Охарактеризуйте роль стратегических и нестратегических барьеров в отрасли.
3. Перечислите основные методы определения и анализа конкурентов в отрасли.



4. Как потребитель влияет на характер конкуренции в отрасли?
5. Определите достоинства и недостатки SWOT-анализа.
6. В чем состоят особенности портфельного анализа конкурентной позиции компании?
7. Когда наиболее эффективно применение количественных методов оценки конкурентной позиции компаний?
8. Какова роль бенчмаркинга в развитии современных компаний?
9. Перечислите и оцените эффективность основных методов непрерывного анализа конкурентов.

#### **Тема 4 . Конкурентоспособность предприятия и ее оценка**

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?

#### **Тема 5. Конкурентные стратегии международных компаний**

1. В чем состоят особенности глобальной конкурентной стратегии?
2. Какие параметры определяют положение лидера в отрасли?
3. Какие стратегии позволят компании сохранить позиции лидера на рынке?
4. Какие факторы влияют на эффективность каждой из стратегий?
5. Определите предпосылки построения реактивной стратегии компании.
6. Каковы особенности оборонительной стратегии компании?
7. Охарактеризуйте наиболее эффективные стратегии выхода на рынок малого бизнеса.
8. В чем состоит взаимосвязь между сегментацией рынка и конкурентной средой?

9. Каковы формы конкурентной кооперации?
10. Назовите достоинства и недостатки военных стратегий компании.
11. Какие факторы определяют эффективность применения компаниями «невоенных» стратегий?

**Тема 6. Адаптация конкурентной стратегии к особенностям, динамике и структуре международного рынка**

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?

### **Тема 7. Государственное регулирование конкуренции**

1. Что относится к понятию «доминирующее положение на рынке»?
2. Что относится к ограничениям конкуренции хозяйствующего субъекта?
3. Каковы механизмы осуществления контроля за экономической концентрацией?
4. Найдите и предоставьте информацию для обсуждения нескольких практических дел (от 3 до 5) о фактах нарушения антимонопольного законодательства в 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.

### **Тема 8. Тактика конкурентного поведения субъектов международного бизнеса.**

1. Каково влияние политики брендинга на конкурентную позицию компании?

2. Приведите примеры успешных тактических маневров компании. В чем причины успеха?
3. Определите сильные и слабые стороны различных стратегий ценообразования.
4. Приведите примеры влияние дифференциации товаров на конкурентную позицию компании.
5. Что понимается под латеральным маркетингом?
6. Какова роль рекламы в формировании конкурентной архитектуры рынка?

### **Тема 9. Особенности конкурентной борьбы компаний на различных рынках**

1. Определите характер конкуренции на различных этапах жизненного цикла товара.
2. Какова роль конкурентной позиции отрасли в условиях кризиса?
3. Охарактеризуйте основные пути создания новых рынков.
4. Какие факторы определяют их конкурентную среду? Приведите примеры.
5. Как изменяется роль конкуренции при переходе к постиндустриальной стадии развития?
6. Постройте схему комплексного анализа конкурентной позиции компании.



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования  
**«Дальневосточный федеральный университет»**  
(ДФУ)

---

**ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА**

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**  
по дисциплине «Конкурентные стратегии компаний на международном рынке»

Направление подготовки 38.04.01 Экономика  
Форма подготовки очная

г. Владивосток  
2019

## Паспорт фонда оценочных средств

<b>Код и формулировка компетенции</b>	<b>Этапы формирования компетенции</b>	
ПК-12 - способность составлять прогноз основных социально-экономических показателей деятельности предприятия, отрасли, региона и экономики в целом	знает	содержание основных социально-экономических показателей деятельности предприятий, отрасли, региона и экономики в целом
	умеет	составлять прогноз основных социально-экономических показателей деятельности предприятий, отрасли, региона и экономики в целом
	владеет	методикой расчета основных социально-экономических показателей на разных уровнях управления
ПК-13 – способность использовать современные методы и инструменты исследования социально-экономических процессов, сравнительного анализа национальных моделей экономики	знает	современные методы и инструменты исследования социально-экономических процессов, сравнительного анализа национальных моделей экономики
	умеет	применять современные методы и инструменты исследования социально-экономических процессов, сравнительного анализа национальных моделей экономики
	владеет	методами исследования социально-экономических процессов, сравнительного анализа национальных моделей экономик
ПК-14 – способность к применению теоретических знаний для решения практических проблем рационального и эффективного использования экономических ресурсов при осуществлении экономического выбора	знает	теоретические основы осуществления экономического выбора
	умеет	применять теоретические знания для решения практических проблем рационального и эффективного использования экономических ресурсов при осуществлении экономического выбора
	владеет	теоретическими знаниями, необходимыми для решения практических проблем рационального и эффективного использования экономических ресурсов при осуществлении экономического выбора

№ п/п	Контролируемые разделы дисциплины	Коды и этапы формирования компетенций	Оценочные средства		
			текущий контроль	промежуточная аттестация	
3.	Тема 1-9	ПК-12	Знает	Практическое занятие Ситуационные задачи	Ситуационная задача (кейс 1,2,7) Выступление с докладом/презентацией
			Умеет	Практическое занятие Ситуационные задачи	Ситуационная задача (кейс 3,5) Устное собеседование
			владеет	Практическое занятие Ситуационные задачи	Ситуационная задача (кейс 4,8)
4.	Тема 1-9	ПК-13	Знает	Практическое занятие Ситуационные задачи	Ситуационная задача (кейс 1,7,3,11) Выступление с докладом/презентацией
			Умеет	Практическое занятие Ситуационные задачи	Ситуационная задача (кейс 3,6,8,10) Выступление с докладом/презентацией
			владеет	Практическое занятие Ситуационные задачи	Ситуационная задача (кейс 1,8,9) Устное собеседование
3	Тема 1-9	ПК-14	Знает	Практическое занятие Ситуационные задачи	Ситуационная задача (кейс 1,7,3, 9) Выступление с докладом/презентацией
			Умеет	Практическое занятие Ситуационные задачи	Ситуационная задача (кейс 3,6,8, 11) Выступление с докладом/презентацией
			Владеет	Практическое занятие Ситуационные задачи	Ситуационная задача (кейс ,8,9, 10) Устное собеседование



## Шкала оценивания уровня сформированности компетенций

Код и формулировка компетенции	Этапы формирования компетенции		Критерии	Показатели
<p style="text-align: center;">ПК-12 - способность составлять прогноз основных социально-экономических показателей деятельности предприятия, отрасли, региона и экономики в целом</p>	<p>знает (пороговый уровень)</p>	<p>содержание основных социально-экономических показателей деятельности предприятий, отрасли, региона и экономики в целом</p>	<p>-Знание теоретических основ расчета основных социально-экономических показателей деятельности предприятия, отрасли, региона и экономики в целом; - Знание теоретических основ бизнес-планирования (этапность, принципы, основные показатели, -Знание методик оценки рыночных возможностей</p>	<p>– способность оценить возможности отрасли – способность обозначить алгоритм стратегического планирования; – способность определить основные социально-экономические показатели предприятия, отрасли, региона и экономики в целом .</p>
	<p>умеет (продвинутый)</p>	<p>составлять прогноз основных социально-экономических показателей деятельности предприятий, отрасли, региона и экономики в целом</p>	<p>Умение оценивать новые рыночные возможности -умение формировать бизнес-идеи; Умение оценивать бизнес-идеи для выхода на международный рынок.</p>	<p>– -способность находить новые рыночные возможности; – -способность оценивать новые рыночные возможности – -способность оценивать бизнес-идеи</p>
	<p>владеет (высоки</p>	<p>методикой расчета</p>	<p>-владение методиками</p>	<p>– способность самостоятельно</p>

	й)	основных социально-экономических показателей на разных уровнях управления	расчета основных социально-экономических показателей - Владение методиками анализа рыночных возможностей	расчитывать социально-экономические показатели – способность провести анализ рыночных возможностей;
ПК-13 – способность использовать современные методы и инструменты исследования социально-экономических процессов, сравнительного анализа национальных моделей экономики	знает (пороговый уровень)	современные методы и инструменты исследования социально-экономических процессов, сравнительного анализа национальных моделей экономики	Знание Современных методов и инструментов исследования социально-экономических процессов теоретических	способность использовать методический инструментарий с целью исследования социально-экономических процессов
	умеет (продвинутой)	применять современные методы и инструменты исследования социально-экономических процессов, сравнительного анализа национальных моделей экономики	умение применять современные методы и инструменты исследования социально-экономических процессов, сравнительного анализа национальных моделей экономики	способность осуществлять сравнительный анализ национальных моделей экономики
	владеет (высокий)	методами исследования социально-экономических процессов, сравнительного анализа национальных моделей экономик	Владение методами исследования социально-экономических процессов, сравнительного анализа национальных моделей экономик	Способность использовать методы сравнительного анализа национальных моделей экономик

ПК-14 – способность к применению теоретических знаний для решения практических проблем рационального и эффективного использования экономических ресурсов при осуществлении экономического выбора	знает (пороговый уровень)	теоретические основы осуществления экономического выбора	Владеет теоретическими основами осуществления экономического выбора	Способность применять теоретические знания и осуществлять экономический выбор
	умеет (продвинутый)	применять теоретические знания для решения практических проблем рационального и эффективного использования экономических ресурсов при осуществлении экономического выбора	Владеет теоретическими знаниями, необходимыми для решения практических проблем рационального и эффективного использования экономических ресурсов при осуществлении экономического выбора	Способность решать практические проблемы рационального и эффективного использования экономических ресурсов при осуществлении экономического выбора
	владеет (высокий)	теоретическими знаниями, необходимыми для решения практических проблем рационального и эффективного использования экономических ресурсов при осуществлении экономического выбора	Владеет теоретическими знаниями, необходимыми для решения практических проблем рационального и эффективного использования экономических ресурсов при осуществлении экономического выбора	Способность эффективно использовать экономические ресурсы при осуществлении экономического выбора

**Зачетно-экзаменационные материалы**  
**Оценочные средства для промежуточной аттестации**

**Вопросы для собеседования**  
**по дисциплине «Конкурентные стратегии компаний на международном**  
**рынке »**

1. Конкурентная стратегия фирмы: основные теоретические подходы.
2. Конкурентоспособность и методы ее достижения.
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.
10. Система управления конкурентоспособностью предприятия.
11. Понятие конкурентного преимущества. Критерии классификации конкурентных преимуществ и их виды.
12. Конкурентная стратегия (М. Портер).
13. 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.
28. Ресурсный подход к формированию стратегии. Ключевая компетенция, материальные и нематериальные компетенции, ме-такомпетенция.
29. Основные этапы формирования конкурентной стратегии предприятия.
30. Типовые конкурентные стратегии поведения: наступательные, оборонительные; отступления или ухода с рынка.
31. Базовые стратегии конкуренции и направления комплексного использования их преимуществ.
32. Конкурентная стратегия снижения себестоимости продукции.
33. Конкурентная стратегия дифференциации продукции.
34. Конкурентная стратегия сегментирования рынка.
35. Конкурентная стратегия внедрения новшеств.

36. Конкурентная стратегия немедленного реагирования на потребности рынка.
37. Направления комплексного использования преимуществ базовых стратегий конкуренции.
38. Диверсификация как основа комплексного использования преимуществ базовых стратегий конкуренции. Переход от сегментации производства к групповой сегментации товаров.
39. Ситуационное проектирование стратегии конкуренции для фирмы (предприятия) – аутсайдера рынка.
40. Ситуационное проектирование стратегии конкуренции для фирмы (предприятия), имеющей слабую конкурентную позицию.
41. Ситуационное проектирование стратегии конкуренции для фирмы (предприятия), имеющей сильную конкурентную позицию.
42. Ситуационное проектирование стратегии конкуренции для фирмы (предприятия) – лидера рынка.
43. Адаптация стратегии конкуренции к особенностям динамики нового быстрорастущего рынка.
44. Адаптация стратегии конкуренции к особенностям динамики рынка в период замедления роста.
45. Адаптация стратегии конкуренции к особенностям динамики рынка в период застоя.
46. Корпоративная социальная ответственность. Роль стейкхолдеров в деятельности предприятия.
47. Социальные программы предприятий и механизмы их реализации. Зарубежные модели корпоративной социальной ответственности.
48. Оценка деловой репутации предприятия как фактор эффективной конкурентной стратегии.
49. Стратегии и структура социального инвестирования. Корпоративная социальная отчетность.

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

**Критерии оценки:**

– 100-85 баллов – если ответ показывает прочные знания основных процессов изучаемой предметной области, отличается глубиной и полнотой раскрытия темы; владение терминологическим аппаратом; умение объяснять сущность, явлений, процессов, событий, делать выводы и обобщения, давать аргументированные ответы, приводить примеры; свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа; умение приводить примеры современных проблем изучаемой области;

– 85-76 баллов – ответ, обнаруживающий прочные знания основных процессов изучаемой предметной области, отличается глубиной и полнотой раскрытия темы; владение терминологическим аппаратом; умение объяснять сущность, явлений, процессов, событий, делать выводы и обобщения, давать аргументированные ответы, приводить примеры; свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа. Однако допускается одна – две неточности в ответе;

– 75-61 балл – оценивается ответ, свидетельствующий в основном о знании процессов изучаемой предметной области, отличающийся недостаточной глубиной и полнотой раскрытия темы; знанием основных вопросов теории; слабо сформированными навыками анализа явлений, процессов, недостаточным умением давать аргументированные ответы и приводить примеры; недостаточно свободным владением монологической речью, логичностью и последовательностью ответа. Допускается несколько ошибок в содержании ответа; неумение привести пример развития ситуации, провести связь с другими аспектами изучаемой области;

– 60-50 баллов – ответ, обнаруживающий незнание процессов изучаемой предметной области, отличающийся неглубоким раскрытием

темы; незнанием основных вопросов теории, несформированными навыками анализа явлений, процессов; неумением давать аргументированные ответы, слабым владением монологической речью, отсутствием логичности и последовательности. Допускаются серьезные ошибки в содержании ответа; незнание современной проблематики изучаемой области.

### **Оценочные средства для текущей аттестации** **Тематика докладов/презентаций**

1. Роль конкуренции в рыночной экономике.
2. Стратегия обслуживания массового спроса.
3. Эволюционный путь виолента.
  
4. Дифференциация продукта как эффективный способ борьбы за потребителя.
5. Стратегия по отношению к конкурентам и эволюционный путь фирмы-лисы (пациента).
6. Проблемы финансирования и эволюция фирмы-ласточки (эксплорента).
7. Локальные потребности и их роль на рынке.
8. Стратегия борьбы с конкурентами и разновидность фирм-мышей (комму- тантов).
9. Формирование ценности товара для потребителя.
10. Фирмы и конкурентоспособность нации
11. Анализ причин и условий возникновения конкурентных преимуществ фирм на российских товарных рынках
12. Анализ деятельности конкурентов и его практическое применение.
13. Проблема выбора конкурентной стратегии.



#### 14. Стратегические альянсы как средство реализации конкурентной стратегии

##### **Критерии оценки (устного доклада, сообщения, в том числе выполненных в форме презентаций)**

100-86 баллов выставляется студенту, если студент выразил своё мнение по сформулированной проблеме, аргументировал его, точно определив ее содержание и составляющие. Студент знает и владеет навыком самостоятельной исследовательской работы по теме исследования; методами и приемами анализа теоретических и/или практических аспектов изучаемой области. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет; графически работа оформлена правильно

85-76 - баллов - работа характеризуется смысловой цельностью, связностью и последовательностью изложения; допущено не более 1 ошибки при объяснении смысла или содержания проблемы. Для аргументации приводятся различные данные отечественных и зарубежных авторов. Продемонстрированы исследовательские умения и навыки. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет. Допущены одна-две ошибки в оформлении работы

75-61 балл – студент проводит достаточно самостоятельный анализ основных этапов и смысловых составляющих проблемы; понимает базовые основы и теоретическое обоснование выбранной темы. Привлечены основные источники по рассматриваемой теме. Допущено не более 2 ошибок в смысле или содержании проблемы, оформлении работы

60 и менее баллов - если работа представляет собой пересказанный или полностью переписанный исходный текст без собственных комментариев, анализа. Не раскрыта структура и теоретическая составляющая темы. Допущено три или более трех ошибок в смысловом содержании раскрываемой проблемы, в оформлении работы.

## Оценочные средства для текущей аттестации

### Кейс-задачи по дисциплине «конкурентные стратегии компаний на международном рынке»

#### Кейс 1 :«Вопросы определения границ рынков: российский 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 международного конкурентного сообщества и обмена между антимоно- польными ведомствами России и США соответствующим опы- том в России для определения границ рынка был принят тест «гипотетического монополиста». Данная новация нашла свое от- ражение в Приказе Федеральной антимонопольной службы Российской Федерации «Об утверждении порядка проведения анали- за и оценки состояния конкурентной среды на товарном рынке» от 25 апреля 2006 г. No 108, содержащем методические рекомен- дации 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 зна- чительное 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 No 108, предусмотрен сле- дующий порядок проведения анализа и оценки состояния конку- рентной среды на рынке:

1. Определение временного интервала исследования рынка.
2. Определение продуктовых и географических границ то- варного рынка.
3. Определение состава участников рынка.
4. Расчет объема товарного рынка и рыночных долей участ- ников 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. No 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 целях 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 производится 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) 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:

1) только со стороны спроса, предъявляемого потребителями (англ. – demand-side);

2) как со стороны спроса, так и со стороны предложения (англ. – supply-side).

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 фирмами<sup>1</sup>.

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 потерь**<sup>2</sup>, который является эмпирической реализацией теста гипотетической монополии. Поскольку определить прибыль гипотетического монополиста на практике сложно, то увеличение или сокращение прибыли определяется соотношением между величиной

---

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

<sup>2</sup> Является основным инструментом ФКТ для определения границ рынков

критических потерь<sup>3</sup> от внедрения SSNIP, которая представляет собой стоимость максимально-го 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, куда входят не только первоначально рассматриваемые товары и территории.

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

**Метод естественного эксперимента**, представляющий собой ряд исторических событий, которые могут определить границы рынка. К таким событиям чаще всего относят шоки, 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 товаров. 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.

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

---

<sup>3</sup> Рассчитывается исходя из теоретического предположения, что данный набор товаров или территорий является рынком

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 которых 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»?

### **Кейс 2: «Формирование эффективной конкурентной стратегии на примере автомобильного завода»**

#### **Описание ситуации:**

В городе N автомобильный завод выпускает легковые автомобили марки «Нева» с объемом двигателя 2000 см<sup>3</sup>. 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 сложившегося 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 см<sup>3</sup> 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).

### **Кейс 3: «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 качества 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?

#### **Кейс 4 . Компания «Тойота»: способы проникновения на зарубежные рынки**

Во многих отношениях «Тойота» стала жертвой своих собственных успехов. До 60-х гг. «Тойота» оставалась неизвестной автомобильной компанией. В 1950 г. «Тойота» выпустила всего лишь 11 700 транспортных средств. В 1970 г. производство увеличилось до 1,6 млн машин, а в 1990 г. цифра достигла 4,12 млн. С течением времени «Тойота» стала третьей по значимости автомобильной компанией и самым большим экспортером машин в мире. По мнению многих аналитиков, резкий подъем «Тойоты» связан с высоким уровнем производства и моделями машин мирового класса, все это превратило ее не только в самую продуктивную автомобильную компанию мира, но и в корпорацию, которая постоянно производила высококачественные автомобили, имеющие лучший дизайн.

Большую часть своего существования «Тойота» экспортировала автомобили на мировые рынки со своих заводов в Японии, однако к началу 80-х гг. политическое давление и разговоры о местных правилах заставили изначально нерасположенную к этому компанию «Тойота» пересмотреть свою стратегию экспорта. В 1981 г. «Тойота» уже согласилась на «добровольные» ограничения по экспорту с США, следствием этого было отсутствие роста экспорта с 1981 по 1984 г. В результате «Тойота» задумалась об открытии своих заводов по производству машин за рубежом.

Первый завод появился как совместное предприятие с «General Motors» (50/50 %) в 1983 г. под названием «New United Motor Manufacturing Inc.» (NUMMI). NUMMI, расположенная во Фремонте (Калифорния) начала выпускать автомобили «Chevrolet Nova» для GM в декабре 1984 г. Максимальная производительность этого завода была 250 тыс. машин в год. Для «Тойоты» совместное предприятие предоставило возможность узнать,

сможет ли она выпускать качественные машины в США, используя американских рабочих и поставщиков. «Тойота» также приобрела опыт в общении с американским профсоюзом, поэтому избежала «добровольных» ограничений по импорту. К осени 1986 г. завод работал на полную мощность, и по первым показателям можно было судить, что завод приближался к уровню производительности и качества, близкому к тем, которые достигались на главном заводе «Тойоты» в Японии — «Такаоке».

Воодушевленная своим успехом с NUMMI, «Тойота» в декабре 1985 г. объявила, что она построит завод по производству автомобилей в Джорджтауне (Кентукки). Завод, начавший свою функционирование в мае 1988 г., официально имел мощность производства до 200 тыс. «Camrys» в год, однако к началу 1990 г. завод выпускал 220 тыс. машин в год. Этот успех сопровождался заявлением «Тойоты» о постройке второго завода в Джорджтауне, который также должен производить 200 тыс. автомобилей в год. Два завода и NUMMI в общем дали «Тойоте» возможность производить 660 тыс.

автомобилей в год в Северной Америке.

Помимо заводов в Америке, «Тойота» начала строить заводы в Европе в ответ на растущее протекционистское давление там. «Тойота» также предвидела уменьшение торговых барьеров в 1992 г. среди государств-членов Европейского союза. В 1989 г. было объявлено, что компания будет строить завод в Англии, который к 1997 г. произведет 200 тыс. машин в год. Подразумевалось, что после 1992 г. большая часть продукции завода будет экспортироваться в остальные страны Евросоюза. Это решение побудило премьер-министра Франции охарактеризовать Англию как «японского авианосца, находящегося на острове в ожидании атаки». Опасаясь того, что Евросоюз ограничит ее экспансию, «Тойота» присоединилась к другим японским автомобильным компаниям, согласившимся удерживать свою долю на европейском авторынке до 11 %, по крайней мере, до 2000 г.

Дела не всегда шли гладко. Основной проблемой было выстраивание сети поставщиков за рубежом, которую можно было бы сравнить с сетью «Тойоты» в Японии. На встрече с североамериканской ассоциацией поставщиков «Тойоты» в 1990 г. руководство компании довело до их сведения, что процент брака на запчасти, произведенных 75 североамериканскими и европейскими поставщиками был в сто раз больше по сравнению с уровнем брака запчастей, которые поставляют 147 японских поставщиков. Руководители «Тойоты» также отметили, что запчасти, произведенные в Северной Америке и Европе имели тенденцию быть значительно дороже подобных запчастей, производимых в Японии. Из-за этих проблем «Тойота» импортировала многие запчасти из Японии для сборки автомобилей в Северной Америке и Европе. Однако увеличение импорта запчастей из Японии только усилило торговое напряжение между США и Японией. Большой объем импорта такого рода явился камнем преткновения в торговых переговорах между США и Японией. Чтобы выйти из этой ситуации, «Тойота» увеличила количество машин, собираемых в Северной Америке и Европе. К 1996 г. 70 % машин «Тойоты», собираемых в США и Европе, производилось на местном уровне, по сравнению с 40 % в 1990 г. Чтобы достичь этого, «Тойота» организовала интенсивное обучение поставщиков, как в Европе, так и в США, направленное на ознакомление местных поставщиков с японскими методами производства.

**Вопросы:**

1. Обоснуйте, какие из известных Вам способов и видов проникновения на зарубежные рынки использовала компания «Тойота».
2. Выделите основные проблемы, с которыми сталкивалась компания при работе на зарубежных рынках, с точки зрения менеджмента. Каким образом руководство компании пыталось их разрешить? Что, по Вашему мнению, можно было еще предпринять для решения названных проблем?

## **Кейс 5. Новые многонациональные компании в Южной Корее**

Важную роль в процессе превращения хозяйства Южной Кореи в современную индустриальную экономику в течение последних 25 лет сыграли дифференцированные бизнес-группы, известные под названием «chaebol». «Самсунг», являющийся ведущей chaebol, в 1998 г. имел доходы в 72 млрд долл. и включал в себя ряд индустрий, выпускавших электротовары (это один из крупнейших мировых производителей чипов памяти для компьютеров), автомобили, занимавшихся кораблестроением, авиационно-космическим комплексом и машинным оборудованием. За «Самсунгом» по размеру идут 3 другие chaebols — «Hyundai», LG («Lucky Goldstar») и «Daewoo». Вместе с 6 другими, меньшими по размеру, chaebols эти огромные дифференцированные промышленные группы вместе составляют около четверти ВВП Южной Кореи.

Исторически chaebol в Южной Корее пользовался дешевой рабочей силой, чтобы экспортировать ряд товаров в индустриальные страны. В последние годы, однако, затраты на землю и труд в Южной Корее резко возросли, сводя к нулю важные источники конкурентного преимущества chaebol в международной экономике. По данным анализа разных стран, проведенным Международным институтом по развитию управления (IDM), расположенным в Швейцарии, Южная Корея занимает 24 место из 41 развитых и развивающихся государств по показателю национальной конкурентоспособности, как раз за Таиландом и Чили, опережая Испанию и Мексику (три ведущими странами были США, Сингапур и Япония). В отличие от японских предприятий, с которыми часто сравнивают компании Южной Кореи, некоторые chaebols часто страдают от относительно низкого качества и худшего дизайна продукта. Однако, пытаясь удержать свою конкурентную позицию, chaebols в ответ на увеличившиеся затраты в Южной Корее стали расширяться в других странах, строя заводы там, где прямые затраты на труд меньше, а производительность выше, чем в родной стране. В 1996 г., например, «Daewoo» увеличила вложения в завод по

производству видеомagnитофонов в Северной Ирландии для того, чтобы частично воспользоваться преимуществом дешевой рабочей силы. Средняя ежемесячная зарплата в 1300 долл. на заводе «Daewoo» по производству видеомagnитофонов в Куми (Южная Корея) была выше, чем зарплата в 1200 долл., выплачиваемая рабочим на подобном предприятии в Антриме (Северная Ирландия). Причем на ирландском заводе выработка каждого рабочего была на 20 % выше.

Другая причина для иностранных инвестиций со стороны chaebol — приобретение иностранных экономических объектов, у которых было качество, дизайн, инженерные ноу-хау или наличие рынка — все то, чего недоставало chaebol. Например, в начале 1995 г. «Samsung» купил 40 % AST, которая является одной из крупнейшей компаний по производству персональных компьютеров в США, за 378 млн долл. Подобным образом «Hyundai Electronics Industries», дочерняя компания «Hyundai», второй по значимости chaebol, недавно купила американскую компанию по производству дискет «Maxtor» за 165 млн долл.

и подразделение «AT&T» по производству полупроводников за 340 млн долл. «Daewoo» тем временем приобрел автомобильные заводы в Восточной Европе, Вьетнаме и Бразилии, что являлось частью стратегии превращения в основного поставщика автомобилей в развивающиеся страны и при использовании низких трудозатрат экспортирования своей продукции в развитые страны.

Третья причина для иностранной экспансии южно-корейских chaebols — успокоить правительства иностранных государств, которые начали выражать беспокойство по поводу увеличивающегося притока корейской импортной продукции в их экономику. Особенно это было заметно в Западной Европе, где в Европейский комитет направлялись иски, утверждающие, что фирмы Южной Кореи занимаются демпингом товаров на европейском рынке, продавая их по ценам ниже, чем их производственные затраты, в попытке приобрести доли на рынке и оставить европейские фирмы без работы.

Южная Корея пытается всеми силами уйти от таких обвинений, основывая производственные мощности в Европе. Например, последняя жалоба против «Samsung» и «Hyundai» со стороны европейских производителей была по поводу того, что объем инвестиций в производство оборудования для транспортировки пород в три раза превысил объем вложений обоих chaebols в производство оборудования в Европе.

Под таким давлением прямые иностранные инвестиции со стороны южнокорейских chaebols резко увеличились в последние годы. В 1987 г. южно-корейские фирмы вложили около 300 млн долл. в создание иностранных предприятий; к 1990 г. цифра достигла 1,5 млрд долл., в 1994 г. — 2,4 млрд долл., а в 1997 г. объем инвестиций достиг рекордных 4,9 млрд долл. С 1985 г. 50 % этих инвестиций направлялись в другие азиатские государства, 30 % — в Северную Америку и 15 % — в Европу. Однако финансовый кризис 1997—1998 гг., который сильно затронул Южную Корею, привел к временному замедлению этой деятельности. Многие chaebol имеют слишком много долгов и избыточной производственной мощности, чтобы намереваться проводить инвестиции на том уровне, который существовал в середине 90-х гг. Многие из крупнейших chaebols на самом деле сейчас являются многонациональными компаниями. Например, в 1996 г. Организация Объединенных Наций поставила «Daewoo» на 52 место среди крупнейших многонациональных компаний мира. «Samsung» сегодня имеет более 305 дочерних предприятий, расположенных в 65 странах. Многие наблюдатели ожидают, что экономика страны восстановится после кризиса 1997—1998 гг., и, когда это произойдет, желание вкладывать деньги за пределами своей страны появится вновь.

### **Вопросы:**

1. Обоснуйте основные способы вхождения на зарубежные рынки, используемые южнокорейскими фирмами.
2. Чем отличается деятельность южнокорейских корпораций на международных рынках от деятельности аналогичных компаний?

## **Кейс 6. Стратегическая деятельность шведской компании «ИКЕА»**

Основанная в 1940 г. шведом Ингваром Кампрадом, в последние годы «ИКЕА» быстро превратилась в одну из самых больших фирм по продаже мебели для дома. В первой попытке расширить свой бизнес за рубежом «ИКЕА» проигнорировала правило продаж, по которому международный успех предполагает процесс приспособления выпускаемой продукции к национальным вкусам и предпочтениям. Вместо этого «ИКЕА» строго следовала идее, высказанной Ингваром Кампрадом, о том, что фирма должна продавать основной ассортимент, являющийся типично шведским, если она решит открывать совместные предприятия за рубежом. Компания также оставалась в основном ориентированной на производство, то есть шведское руководство и проектная группа решали, что они собирались продавать и затем представляли это на суд международной общественности, часто делая лишь незначительные исследования в плане того, чего же эта общественность хотела увидеть. В международных рекламах компания также делала акцент на своих шведских корнях и даже настаивала на шведской цветовой гамме синего и золотистого в своих магазинах. Несмотря на нарушение основного правила международной торговли, схема продажи продукции шведского дизайна в такой же манере, казалось, оправдывала себя везде. В период между 1974 и 1997 г. «ИКЕА» превратилась из компании, состоящей из 10 магазинов, из них лишь один находился за пределами Скандинавии, и приносящей ежегодно 210 млн долл. дохода, в группу, объединяющую 138 магазинов в 28 странах, с уровнем продаж, приближаемся к 6 млрд долл. В 1997 г. лишь 11 % объема продаж были получены в Швеции, 29,6 % поступило из Германии, 42,5 % — из других стран Европы и 14,4 % — из США. «ИКЕА» начинает экспансию в Азию, открывая магазины в центре Китая.

Основой успеха «ИКЕА» было предложение покупателям товаров хорошего качества за приемлемые цены. «ИКЕА» начала с создания международной



сети поставщиков, которая сейчас объединяет 2 400 фирм в 65 странах мира. Поставщик «ИКЕА» получает долгосрочный контракт, техническую поддержку и оборудование, которое компания предоставляет в аренду. В обмен «ИКЕА» требует ограничивающий контракт и низкие цены. Дизайнеры «ИКЕА» тесно работают с поставщиками, чтобы экономить сбережения, разрабатывая товары, которые могут быть произведены по более низким ценам. «ИКЕА» демонстрирует свой огромный ассортимент товаров, включающий более 10 тыс. наименований, в дешевых магазинах, расположенных за городом. Большая часть мебели продается как наборы для покупателей, которые забираются домой и собираются самостоятельно. Фирма очень много экономит за счет размеров каждого магазина и больших партий изделий, продающихся по всему миру. Эта стратегия позволяет «ИКЕА» соответствовать качеству своих конкурентов, при этом продавать свой товар на 30 % дешевле и удерживать свой доход после вычета налогов с продаж на уровне около 7 %.

Эта стратегия работала до 1985 г., когда «ИКЕА» решила выйти на североамериканский рынок. С 1985 по 1996 г. «ИКЕА» открыла 26 магазинов в Северной Америке, но магазины стали приносить доходы не так быстро, как в Европе. К 1990 г. стало ясно, что «ИКЕА» испытывала проблемы в Северной Америке. Частично это было связано с неблагоприятным изменением валютного курса. В 1985 г. обменный курс был 1 долл.

= 8,6 шведской кроны, а в 1990 г. — 1 долл. = 5,8 шведской кроны. При таком валютном курсе многие товары, импортируемые из Швеции не казались дешевыми для американских потребителей.

Но, помимо изменений валютного курса, у «ИКЕА» были и другие проблемы. Шведские товары «ИКЕА», которые так хорошо продавались в Европе, слишком дисгармонировали со вкусом американцев, а иногда и с их комплекцией. Шведские кровати были уже и измерялись в сантиметрах. «ИКЕА» не продавала подходящие гарнитуры для спальных комнат, которые нравились американцам. Кухонные шкафы были слишком узкими для

больших обеденных тарелок. Стаканы были слишком малы для нации, которая добавляет лед буквально ко всему. Ящики в спальнях комодов были слишком мелкими для американских покупателей, которые привыкли хранить там пуловеры. И компания сделала ошибку, начав продавать занавеси европейского размера, которые не подходили к американским окнам. Как позже пошутил один из старших менеджеров, сказав: «Американцы не опустят потолки, чтобы наши занавеси подошли по размеру к их окнам».

К 1991 г. топ-менеджеры поняли, что они вынуждены будут переделывать свою продукцию, которую они предлагают клиентам в Северной Америке, для того чтобы преуспеть. Компания поменяла дизайн линии товаров. Ящики в спальнях комодов были углублены на 5 см, и продажи сразу возросли на 30—40 %. «ИКЕА» теперь продает очень большие кровати, размеры которых указаны в дюймах и которые продаются вместе со спальным гарнитуром. «ИКЕА» изменила свою мебель и принадлежности для кухни, для того чтобы они соответствовали вкусам американцев. Компания также увеличила количество изготавливаемых внутри страны товаров с 15 % в 1990 г. и до 45 % в 1997 г. Этот шаг сделал компанию менее уязвимой к резким изменениям валютного курса. К 1997 г. треть продукции, предлагаемой «ИКЕА», разрабатывалась специально для американского рынка.

Это изменение традиционной стратегии «ИКЕА», кажется, приносит неплохие результаты. С 1990 по 1994 г. уровень продаж в Северной Америке увеличился втрое, достигнув 480 млн долл., а затем еще удвоился к 1997 г., составив 900 млн долл. Компания утверждает, что она получала прибыль в Северной Америке с 1993 г., хотя она и не публикует точных цифр и не соглашается, что уровень доходов в Америке меньше, чем в Европе. Компания продолжает экспансию в Америке, включая открытие в 1998 г. супермагазина «ИКЕА» стоимостью в 50 млн долл. рядом с Чикаго (штат Иллинойс).

**Вопросы:**

1. Охарактеризуйте стратегию деятельности компании «ИКЕА» на международном рынке.

2. В чем заключается специфика функционирования компании «ИКЕА» на внутреннем и внешнем рынках?

### **Кейс 7: Проблемы проникновения на зарубежный рынок**

Фирма X GmbH (Германия) более 20 лет специализируется на производстве арматуры и принадлежностей для ванных комнат и водопроводной системы (краны, узлы, крепежные детали, душевое оборудование). Фирма предлагает свою продукцию как для домашних хозяйств, так и для различных организаций. Доля фирмы на внутреннем рынке – 32%, на рынке Франции – 8%, Бельгии – 3%, а крупная торговая компания в Майами ежегодно закупает около 4% производимой продукции фирмы для продажи в США (доля – 5%). Общий ежегодный оборот компании превышает 40 млн евро, а по указанным рынкам – 25 млн евро.

Дифференциация продукции производится фирмой по размерам, цвету, стилю, отделке (металлической и пластиковой), что дает возможность занять более прочные рыночные позиции. Недавно X GmbH заказала исследование рынка России. Обнадеживающие результаты побудили компанию к активному внедрению на российский рынок, наметив срок внедрения – один год.

#### ***Вопросы:***

1. Посоветуйте компании пути внедрения на российский рынок.
2. Выявите потенциальные трудности, связанные с каждой возможностью проникновения.
3. Выберите и дайте обоснование методу проникновения на российский рынок.
4. Предложите рекомендации по системе товародвижения и распределения.

## Кейс 8 Разработка стратегии выхода компании на международном рынке

Крупная немецкая фармацевтическая фирма достаточно хорошо известна на европейском рынке своей продукцией. В СНГ и России она активно работает не так давно. Оценив свой потенциал на этом рынке, руководство компании пришло к выводу, что к 2015 г. ей надо быть готовой к значительному увеличению товарооборота на территории СНГ, так как помимо распространения товара на Украине, Белоруссии и РФ ожидается появление спроса на лекарства в Казахстане, Узбекистане, Таджикистане и увеличение поставок в различные регионы РФ.

В связи с этим руководство компании находится на этапе разработки своей стратегии на ближайшие годы. До сих пор компания держала свой товар на складе в Москве, что соответственно резко увеличивало издержки из-за высоких цен на связанные с этим услуги. Компания, получая заказ на небольшую партию товара, пересылала товар клиенту за его счет. Однако в связи с меняющимся положением, распространением географии поставок, увеличением партий грузов и расширением ассортимента руководство фирмы стремится к сочетанию требований клиентов с минимизацией собственных затрат и увеличением прибыли на единицу реализованного товара.

Цена франка (в долл.)	Объем спроса на франки (млн франков)	Объем предложения франков (млн франков)
0,80	300	400
0,70	320	370
0,60	340	340
0,50	360	310
0,40	380	280

Компания должна проанализировать ситуацию по всем критериям и принять оптимальное решение по результатам изучения следующих факторов:

*Развитие производства*

- Следует ли компании организовать производство товара на территории стран СНГ или РФ? Если да, то определить сбалансированный вариант его расположения, учитывая, что, кроме Москвы, товар распространяется в С.-Петербурге, Н.Новгороде, Самаре, Екатеринбурге, Новосибирске, Краснодаре. Просчитать варианты стоимости транспортировки сырья или комплектующих изделий для организации производства..

*Планирование запасов, складирование, хранение товара*

- Следует ли компании держать свой товар в необходимых количествах в созданных региональных дистрибьюторских центрах? Если да, то как это отразится на цене товара (включать ли затраты в издержки на реализацию, уменьшая тем самым собственную прибыль, или повышать цену на препараты).

- Стоит ли компании строить собственные склады при варианте создания постоянных запасов лекарств или арендовать уже имеющиеся местные структуры?

- На каких базисных условиях следует заключать контракты куп- ли-продажи? Это означает принятие решений по следующим основным проблемам, связанным с транспортировкой:

*Выбор базиса поставки, проработка транспортных условий контракта*

а) выбор условия, которое предполагает доставку груза самой фармацевтической фирмой до покупателя или передачу товара на территории продавца без международной перевозки;

б) какие издержки при различных вариантах товародвижения включаются в цену товара, зафиксированную в контракте;

в) кто, фирма-продавец или покупатель, и до какого момента отвечает за последствия случайной гибели или повреждения товара в процессе доставки.

При любом базисе поставки фармацевтическая фирма должна разработать транспортные условия торговой сделки, которые позволят скоординировать все этапы и функциональные области доставки (перевозка, экспедирование, таможенное оформление, хранение в транспортных узлах и т. д.).

Если фирма по согласованию с партнером выбирает базисное условие контракта, предусматривающее доставку товара до покупателя, то необходимо продумать вопрос о том, следует ли компании организовать транспортировку товаров непосредственно до покупателей по системе «точно в срок», т. е. наладить быструю и бесперебойную перевозку товара в необходимом ассортименте, количестве, в требуемое время, без больших складских запасов. Если да, то провести расчет полных издержек по альтернативным вариантам доставки и видам транспорта.

Если используется автотранспорт – приобретать ли собственный подвижной состав или пользоваться услугами перевозчиков, выбирая их по критериям, выработанным менеджером по транспорту или менеджером-логистиком в зависимости от специфики деятельности фирмы.

Выявить наличие развитой транспортной инфраструктуры в предполагаемых рационах сбыта.

#### *Правовая среда базиса*

Определить условия и перспективы развития законодательства стран СНГ в отношении деятельности иностранных компаний на их территории.

#### *Административные расходы*

Следует ли создавать региональные представительства фирмы, если да, то кто будет ими руководить (иностранец или национальный гражданин), определить наличие квалифицированного персонала и т. д.

#### *Информационный блок*

Организация информационной взаимосвязи между всеми функциональными областями, в том числе с помощью компьютерных средств связи.

### **Кейс 9. Культурная среда в международном менеджменте**

Европейская фирма, марка которой известна широким кругам потребителей в мире, приняла решение о выходе на рынок Японии с предложением некоторых потребительских товаров. Для проведения пробных продаж были выбраны зонты.

Вследствие частых дождей в Японии зонты стали важной частью повседневной жизни. Больше всего осадков выпадает в июне и июле, и расходы на покупку зонтиков в семьях в это время самые большие. Зонты любых размеров, складные и обычной формы доступны для мужчин, женщин и детей. Для женщин также существуют как зонты от дождя, так и специальные зонтики от солнца. Ежегодно расходы на покупку зонтов на семью составляют 1 544 иен, это примерно столько же, что и пять лет назад. Импорт зонтов, который в 2010 г. равнялся 18,3 млрд иен, возрос в 2011 г. до 29,2 млрд иен, тем самым проявляя устойчивую тенденцию к возрастанию.

В основном женщины в Японии имеют два – три длинных зонта и один – два складных, всего три – пять зонтов. Ливни в Японии – обычное явление, есть даже сезон дождей перед летом, поэтому большинство женщин вынуждены иметь несколько зонтов. Дождь часто начинается неожиданно среди дня, и больше половины девушек и женщин носят зонты с собой в школу или на работу, чтобы в случае необходимости ими воспользоваться. Это чаще всего – складной зонтик.

Только небольшое число женщин (0,6%) пользуется зонтами, изготовленными в США или в Европе; ранее же ими пользовались только 0,3% опрошенных. Если говорить о будущем, то импортным товаром предполагают пользоваться уже 3% женщин, это намного больше, чем в предыдущие годы. Ясно, что некоторые женщины, которые не использовали импортные зонты ранее, хотели бы их использовать в будущем.

59% женщин сказали, что если, выходя из дома, они заметят, что возможен дождь, то возьмут зонтик с собой; собираясь уходить, они обращают внимание на погоду. В то время как многие, попадая под дождь, продолжают идти без зонта, 47% опрошенных сказали, что они купят в этом

случае дешевый зонт. В Японии очень легко купить дешевый зонт в магазинах около станций метро или писчебумажных магазинах, где во время дождя зонты выставляются на витринах.

При покупке зонта наибольшее внимание уделяют долговечности данного товара, при этом некоторые предпочитают яркий, необычный дизайн, другие – простой дизайн определенного цвета. Большие зонты более популярны, нежели маленькие, в то же время только 15% женщин покупают зонты известной им товарной марки или с необычной формой ручки. У женщин в возрасте 20 лет большие зонты более популярны, чем среди других возрастных групп, и их приверженность товарной марке наиболее сильна. Женщины, которые предпочитают зонты американского или европейского производства, тоже находятся, как правило, в возрасте 20 лет и живут чаще в больших городах, нежели за городом.

Маркетинговые исследования потребительских предпочтений показали следующие результаты.

Страна-производитель используемого товара:

Япония (в настоящее время и ранее) – 83,2%;

США или страны Европы (в настоящее время) – 0,6%;

США или страны Европы (ранее) – 0,3%;

другие страны (в настоящее время и ранее) – 2,2%.

Перспективы использования товаров:

- предполагают использовать товар в будущем – 100%;

- не обращают внимания на страну-производителя – 56,2%;

- предпочитают товар США или Европы – 3,1%;

- предпочитают товар Японии – 40,8%;

- предпочитают товар других стран – 0,5%;

- не предполагают использовать товар в будущем – 0%. Некоторые

дополнительные сведения были получены при опросе выборочным методом «face to face», когда респондентам задавали



два вопроса.

В результате обработки

информация:

данных получена следующая

Сколько у вас зонтов (вместе длинные и складные)?

1 – 2,5%;

2 – 13,3%;

3 – 20,6%;

4 – 20,9%;

5 и больше – 24,8%;

не ответили – 0,4%.

Что бы вы сделали, если начался дождь, а у вас нет зонта?

- подожду, пока дождь кончится – 19,7%;

- пойду дальше, если дождь не очень сильный – 49,7%;

- пойду дальше, даже если дождь сильный, – 1,2%;

- куплю дешёвый зонт – 47,0%;

- поеду на такси – 28,9%;

- не ответили – 0,5%.

**Вопросы:**

1. Считаете ли вы целесообразным выход европейской фирмы на японский рынок зонтов? Приведите данные, подтверждающие (или опровергающие) положительное решение вопроса.

2. Какой вид зонтов вы посоветуете фирме предложить японским покупателям и почему?

3. Какую рыночную стратегию и стратегию сбыта, по вашему мнению, следует выбрать фирме?

4. Какие способы продвижения товара вы порекомендуете фирме?

5. Какие отличительные особенности и конкурентные преимущества должна обеспечить фирма для своего товара? На какой основе ей следует разработать позиционирование своего предложения?

## **Кейс 10 Фирма «Дзинтарс» определяет международные возможности**

Фирма «Дзинтарс» является одним из широко известных производителей парфюмерно-косметических изделий. Она имеет хорошую репутацию как изготовитель серии косметических продуктов с использованием натурального сырья. Ассортимент товаров охватывает как декоративную косметику, так и косметику по уходу за кожей, включая солнцезащитные продукты. Тест и сертификация подтверждают высокий уровень качества изготовленных товаров. Они могут быть позиционированы как товары с низким уровнем цены.

Фирма «Дзинтарс» продает свои товары в основном в странах бывшего СССР. Политические и экономические преобразования в странах Восточной Европы оказали негативное влияние на возможности продажи изделий фирмы в этих государствах. Более предпочтительными для «Дзинтарса» являются новые рынки в Западной Европе, причем одним из наиболее привлекательных является немецкий рынок. Поэтому «Дзинтарс» хотел бы вывести свои косметические продукты на немецкий рынок и обеспечить на нем определенные позиции. Для немецкого рынка косметических продуктов характерен высокий уровень его насыщения. Значительное число местных и зарубежных производителей занимают прочные позиции на рынке парфюмерно-косметических товаров, предлагая хорошо зарекомендовавшие себя и наилучшим образом представленные широко известные продукты. Чтобы постоянно поддерживать прочные позиции на рынке, эти производители, учитывая высокий уровень конкуренции, должны постоянно инвестировать значительные средства на осуществление коммуникаций.

Фирма «Дзинтарс» как производитель, ее товары и торговая марка были недостаточно известны на немецком рынке как для предприятий торговли, так и для потенциальных потребителей. После предварительных переговоров с агентством Ogilvy&Mather Focus высшее руководство фирмы «Дзинтарс» обратилось к нему с предложением

разработать предварительную концепцию, описывающую возможные стратегические шаги и определяющую необходимые ресурсы для вывода товаров фирмы на немецкий рынок. Вся выполненная агентством работа базировалась на имеющихся знаниях и опыте Ogilvy&Mather Focus. В результате были предложены следующие основные этапы выхода на немецкий рынок.

#### *Программа действий*

На первом этапе фирма «Дзинтарс» первостепенное значение придает вопросам обеспечения высокого качества изделий, использованию товарных знаков. Она выявляет целевые сегменты. Проводит позиционирование товаров на них. Определяет стратегию выхода на целевой рынок.

Устанавливается совокупность целей на целевых сегментах рынка, достижение которых должно быть обеспечено в результате реализации плана маркетинга. Основное внимание в плане маркетинга отводится коммуникационной политике фирмы.

Прорабатываются возможности практической реализации рекламных мероприятий.

Рассматриваются возможности установления и развития постоянных контактов с потенциальными потребителями. Ogilvy&Mather Focus постоянно заботится о потребителях, предоставляя им полную информацию о товарах, их свойствах и преимуществах.

В рамках программы действий предполагается:

- создать в сознании потенциальных потребителей ассоциативный образ торговой марки;
- создать имидж торговой марки;
- обеспечить поддержку при создании дистрибьюторской сети;
- активизировать продажу посредством стратегии Push&Pull;
- обеспечить продвижение товара на рынок.

Для реализации программы действий необходимо около 9 млн евро, в том числе 8 млн евро направляется на реализацию коммуникационной политики

и примерно 1 млн евро – на развитие производства. При этом не учитываются затраты на создание и управление каналами распределения.

В результате проведенных агентством Ogilvy&Mather Focus исследований фирма «Дзинтарс»:

- получила заверения в том, что имеются необходимые предпосылки для вывода ее товаров на немецкий рынок;
- получила заверения в возможности обеспечения быстрой доставки товаров на целевой рынок;
- провела переговоры и получила положительный ответ о возможностях совместной работы с такими торговыми цепочками, как DM, Schlecker, REWE и Zide.

Однако никакие договоры или контракты с ними не были заключены. Название товара, а также его оформление окончательно не определены.

По желанию фирмы «Дзинтарс» агентство Ogilvy&Mather Focus может предложить поддержку и рекомендации при создании каналов распределения. Оно также может оказать поддержку в реализации необходимых коммуникаций и мероприятий по продаже продукции на других зарубежных рынках.

***Вопросы:***

1. Чем руководствовалось агентство Ogilvy&Mather Focus, определяя затраты на коммуникационную политику фирмы «Дзинтарс» в размере 8 млн евро?
2. Насколько обоснованы возможные затраты фирмы «Дзинтарс» на коммуникационную политику?
3. Какие вопросы агентством Ogilvy&Mather Focus проанализированы не в полной мере?
4. Какая информация еще необходима фирме «Дзинтарс», чтобы принять окончательное решение о выходе на немецкий рынок?
5. Какое решение, по вашему мнению, следует принять высшему руководству фирмы «Дзинтарс»?

## **Кейс 11. Продвижение чая Tetley на российский рынок**

В 1837 г. братья Эдвард и Джозеф Тетли начали свой бизнес с продажи чая фермерам в северной части Великобритании. Базируясь в Лондоне, они успешно работали в различных городах Англии и стали заключать контракты с американскими партнерами.

Внук Джозефа Тетли, увидев чайные пакетики в США, решил наладить их производство в Великобритании. Более 160 лет компания Tetley выбирает и смешивает лучшие сорта чая со всего мира. Неудивительно, что в настоящее время этот чай обладает высокой репутацией на многих зарубежных рынках.

Эксперты по закупке чая компании Tetley проходят обучение в течение пяти лет. Один год из них обязательно проводится в стране, выращивающей чай: Индия, Цейлон (Шри-Ланка). По окончании обучения эксперт компании способен, попробовав чашку чая в любой стране мира, определить как страну происхождения чая, так и технологию, по которой смешивались сорта чая. В настоящее время Tetley является второй крупнейшей компанией в мире по производству чая после Unilever (чай Lipton). Торговая марка Tetley лидирует в Великобритании, а также широко распространена в США, Канаде, Австралии, Западной Европе и Польше. Проводя наступательную маркетинговую стратегию, суть которой – международная экспансия с учетом успешного опыта распространения чая Tetley в Польше, компания решила выбрать целевым рынком для дальнейшей экспансии потребительский рынок России.

Проведенные маркетинговые исследования показали, что российский рынок является весьма привлекательным с точки зрения его емкости и перспектив роста потребления чая.

Чай в России пьют практически все, например 99% населения Москвы и Санкт-Петербурга. Наиболее распространенным является традиционный способ приготовления чая – в заварном чайнике (68% опрошенных). При

этом потребители кладут в заварной чайник в среднем три чайные ложки чая, настаивая его в течение 5 минут.

Наибольшей популярностью пользуются сорта чая «Индийский» и «Цейлонский». «Индийский чай со слоном» – наиболее известная торговая марка. 80% потребителей пьют чёрный чай, 59 – чай с лимоном, 40% – с травами.

Чайные пакетики распространены на 60%, причем 43% потребителей пьют чай в пакетиках как минимум раз в неделю. 30% потребителей пьют чай ароматизированный.

Целевую группу потребителей составляют возрастные группы населения от 16 до 50 лет, с высшим образованием и средними доходами. Чайные пакетики используются ими для работы и путешествий.

Наибольшим спросом пользуются торговые марки Lipton и Pickwick. 44% годового объема продаж чая приходится на период с ноября по март. 80% чая в пакетиках реализуется в Москве. Потребление чая, а значит, рынок сбыта будет расти еще несколько лет, затем может резко сокращаться. В течение следующего десятилетия возрастет доля рынка чайных пакетиков, самым важным сектором которого будут чайные пакетики с черным чаем. Относительная стоимость чайных пакетиков в реальных доходах резко уменьшится. Потребители, стремясь к удобству, будут активно покупать чайные пакетики.

Торговые марки чая Pickwick и Lipton остаются ведущими на рынке чайных пакетиков, причем Lipton уступает лидирующие позиции чаю Pickwick, особенно в секторе ароматизированного чая. На долю этих двух торговых марок приходится 70–80% продаж чайных пакетиков. Именно они имеют высокий уровень узнаваемости и распространения (65% – Pickwick и 43% – Lipton).

Pickwick ассоциируется у потребителей с ароматизированным чаем и поэтому расценивается некоторыми покупателями как «детский», но более приятный, чем Lipton. Рекламный ролик Pickwick, в котором фрукт

превращался в чайник, очень понравился потребителям. Lipton является более серьезной, но весьма известной торговой маркой.

В настоящее время рынок чая перенасыщен. В дополнение к Lipton и Pickwick активно рекламируются такие сорта чая, как Milford, Dilmah, Brooke Bond, May, Stentor, Twinings. Dilmah умело концентрирует внимание потребителей на происхождении и качестве продукта: чай из Цейлона со снимками чайных плантаций, в то время как рекламная кампания Pickwick нацелена на Россию и демонстрацию традиционного чаепития.

На рынке рассыпного чая наблюдается полная неразбериха среди торговых марок, которые мало чем отличаются друг от друга, но активно борются за долю рынка и сбивают цены. Старые государственные фабрики по упаковке чая продолжают продавать его, акцентируя внимание на упаковке: «Индийский чай со слонем».

Однако рассыпной чай, продаваемый под определенными торговыми марками – «Майский» или Dilmah – является дешевым в производстве, так как часто упаковывается прямо на месте сбора. Это позволяет захватить и удерживать большую долю рынка сбыта.

Местные компании, продвигающие другие сорта, часто не могут соревноваться с ними по цене. С другой стороны, успеху таких торговых марок рассыпного чая, как Brook Bond способствует усиленная реклама, в частности, на телевидении. Конкурентные преимущества торговой марки Tetley:

1. Компания Tetley имеет уже более чем 160-летний опыт работы на мировых рынках чая.
2. Tetley – любимый чай англичан, особенно круглые пакетики: «Лимон», «Клубника», «Черная смородина», «Персик».
3. Компания Tetley является экспертом в технологии производства чайных пакетиков и постоянно их совершенствует.

4. Для производства круглых пакетиков используется специальная, салфетка с 2 000 дырочек для обеспечения лучшего заваривания чая.

5. Уникальный самовыжимающийся чайный пакетик Drawstring не оставляет за собой никаких пятен, обеспечивая самое чистое чае-питие.

6. С точки зрения цены круглые пакетики (стандартные «Earl Grey») позиционированы гораздо лучше: круглые пакетики на 10% дешевле, чем пакетики чая Lipton; самовыжимающиеся пакетики на 15% дороже, чем чай Lipton.

7. Потребители считают круглые и самовыжимающиеся пакетики новинкой, имеющей огромное преимущество перед существующими чайными пакетиками. 69% потребителей оценивают товар как «очень хороший» или даже «великолепный». После дегустации 72% потребителей заявили, что точно или скорее всего купят продукт по предложенной цене. 80% покупателей считают, что «цена определена верно» или даже «продукт может стоить дороже».

8. Реклама круглых и самовыжимающихся пакетиков была очень хорошо воспринята покупателями. Особенно понравился мультфильм с «чайной историей», продемонстрировавший удобство продукта и его преимущества с точки зрения «чистоты».

9. Круглые пакетики используются как для заварки чая в чайнике, так и для заварки в чашке. Это сделало их более привлекательными для тех покупателей, которые не пользовались чайными пакетиками ранее.

Конкурентные преимущества компании Tetley:

1) покупает лучший чай со всего мира;

2) смешивает различные сорта для достижения самого лучшего вкуса;

3) использует новые технологии в производстве чайных пакетиков для достижения наилучшего заваривания;

4) использует новую технологию для производства салфетки для чайного пакетика, обеспечивающей наилучшее заваривание;



- 5) обеспечивает максимально удобное и чистое чаепитие;
- 6) производит широкий спектр чайной продукции (фруктовый, травяной);
- 7) подчеркивает английское наследие чая Tetley.

#### *Маркетинговые цели компании*

Внедрение чая Tetley на рынок Москвы началось еще в октябре 2006 г. К февралю 2007 г. зона охвата включала также Санкт-Петербург.

Цели на 2010-2011 гг.:

- 1) обеспечить 20% дистрибуции в Москве и Санкт-Петербурге; 2) обеспечить объем реализации в 335 т;
- 3) завоевать 2% доли рынка чайных пакетиков;
- 4) обеспечить 50% узнаваемости торговой марки Tetley в Москве и Санкт-Петербурге.

Цели, которые ставились до 2015 г.:

- 1) обеспечить объем реализации в 1 500 т;
- 2) завоевать 6% доли всего рынка чайных пакетиков;
- 3) обеспечить узнаваемость марки Tetley среди потребителей и знание ее основных преимуществ;
- 4) побудить имеющихся потребителей чайных пакетиков перейти на потребление самовыжимающихся пакетиков чая Tetley;
- 5) побудить новых потребителей чайных пакетиков пользоваться высококачественными круглыми пакетиками чая Tetley.

#### *Задание*

Предположим, компания Tetley выбрала вас консультантом по российскому рынку:

1. Какую стратегию продвижения данного продукта вы можете предложить?
2. Какие средства рекламы будут наиболее эффективными при продвижении чая Tetley?
3. Какую стратегию стимулирования покупателей вы готовы реализовать в Москве (Саратове или других регионах)?

4. Назовите основные статьи расходов бюджета рекламы для открытия представительства компании Tetley в России.

5. Разработаете рекламный слоган, который, на ваш взгляд, наиболее адаптивен к российскому рынку чая.

**Критерии оценки:**

- 100-86 баллов выставляется студенту, если студент выразил свое мнение по сформулированной проблеме, аргументировал его, точно определив ее содержание и составляющие;

– 85-76 баллов - работа характеризуется смысловой цельностью, связностью и последовательностью изложения; допущено 2-3 ошибки при объяснении смысла или содержания проблемы. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет;

– 75-61 балл - студент проводит достаточно самостоятельный анализ основных этапов и смысловых составляющих проблемы; понимает базовые основы и теоретическое обоснование выбранной темы. Допущено не более 5 ошибок в смысле или содержании проблемы;

– 60 и менее баллов – если работа представляет собой полностью переписанный исходный текст, без каких бы то ни было комментариев, анализа. Не раскрыта структура и теоретическая составляющая темы.

**Методические рекомендации, определяющие процедуры оценивания результатов освоения дисциплины**

**Текущая аттестация студентов.** Текущая аттестация студентов по дисциплине «Туризм впечатлений» проводится в соответствии с локальными нормативными актами ДВФУ и является обязательной.

Текущая аттестация по дисциплине «Туризм впечатлений» проводится в

форме контрольных мероприятий по оцениванию фактических результатов обучения студентов и осуществляется ведущим преподавателем.

Объектами оценивания выступают:

- учебная дисциплина (посещаемость всех видов занятий по аттестуемой дисциплине, активность на занятиях, своевременность выполнения различных видов заданий);
- степень усвоения теоретических знаний;
- уровень овладения практическими умениями и навыками по всем видам учебной работы;
- результаты самостоятельной работы, в том числе – финального проекта.

**Промежуточная аттестация студентов.** Промежуточная аттестация студентов по дисциплине «Туризм впечатлений» проводится в соответствии с локальными нормативными актами ДВФУ и является обязательной.

По дисциплине «Туризм впечатлений» предусмотрен зачет в виде собеседования .

**Краткая характеристика процедуры применения используемого оценочного средства.** В результате посещения практических занятий, подготовке во время самостоятельной работы, разбора кейс-задач, студент последовательно осваивает материалы дисциплины и изучает ответы на вопросы к итоговому тестированию.

**Критерии выставления оценки студенту на экзамене  
по дисциплине «Туризм впечатлений»**

<b>Баллы (рейтинговой оценки)</b>	<b>Оценка экзамена (стандартная)</b>	<b>Требования к сформированным компетенциям</b>
61-100	«зачтено»	выставляется студенту, если он имеет знания основного материала, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения.

60-0	«не зачтено»	выставляется студенту, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы.
------	--------------	---