

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

КОНКУРЕНТНЫЕ СТРАТЕГИИ В БИЗНЕСЕ

сборник учебно-методических материалов

для направления подготовки 38.04.02 Менеджмент

направленность (профиль) образовательной программы «Стратегическое управление»

Благовещенск, 2017 г.

*Печатается по решению
редакционно-издательского совета
экономического факультета
Амурского государственного университета*

Составитель: Васильева А.В.

Конкурентные стратегии в бизнесе: сборник учебно-методических материалов для направления подготовки 38.04.02 Менеджмент. – Благовещенск: Амурский гос. ун-т, 2017.

1. КРАТКИЙ КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ

Тема 1. Базовые варианты конкурентной стратегии

Три варианта базовой стратегии: абсолютное лидерство в издержках, дифференциация, фокусирование. Условия осуществления базовых стратегий. Риски базовых вариантов стратегии

Стратегия конкуренции представляет собой список действий, который осуществляет компания для получения более высокой прибыли, чем конкуренты. Благодаря эффективной конкурентной стратегии компания привлекает потребителей более быстро, несет более низкие затраты на привлечение и удержание клиентов, получает более высокую норму рентабельности (маржинальности) с продаж.

Портер выделял 4 вида базовых конкурентных стратегий в отрасли. Выбор типа конкурентной стратегии зависит от возможностей, ресурсов и амбиций компании на рынке.

В основу матрицы конкурентных стратегий Портера заложено 2 параметра: размер рынка и тип конкурентного преимущества. Типы рынка может быть широким (крупный сегмент, целая товарная категория, целая отрасль) или узким (небольшая рыночная ниша, аккумулирующая потребности очень узкой или специфичной целевой аудитории). Тип конкурентного преимущества может быть двух вариантов: низкая стоимость товара (или высокая рентабельность продукции) или широкое разнообразие ассортимента. На основании такой матрицы Майкл Портер выделяет 3 основных стратегий конкурентного поведения компании в отрасли: лидерство в издержках, дифференциация и специализация:

Конкурентная стратегия лидерства в продукте или дифференциация означает создание уникального товара в отрасли.

Конкурентная стратегия лидерства в издержках или ценовое лидерство означает возможность компании достигать самого низкого уровня затрат.

Конкурентная стратегия фокусирования или лидерство в нише означает сосредоточение всех усилий компании на определенной узкой группе потребителей.

Такая классификация стратегий конкуренции Портера является очень обобщенной и предлагает выбрать бизнесу тип конкуренции, который станет основой для принятия решений в области ассортимента, цен, упаковки, продвижения и распределения товара.

Тема 2. Методика анализа конкурента

Компоненты анализа конкурента. Характеристика реакции конкурента. Анализ конкурентов и прогнозирование отрасли. Необходимость системы получения информации.

Конкурентная стратегия предполагает такое позиционирование бизнеса, которое позволит увеличить до максимума его потенциал, что отличит его от конкурентов. Отсюда следует, что центральным аспектом формулирования стратегии является всесторонний анализ конкурента. Задача такого анализа состоит в получении характеристики каждого конкурента с точки зрения изменений стратегии, которые он может предпринять, и его вероятных успехов, его возможных ответных шагов на любые стратегические действия других фирм и любые изменения, возникающие в отрасли и за ее пределами.

Тщательный анализ конкурента необходим для получения ответов на следующие вопросы. Кого мы должны выбрать в качестве объекта для борьбы в отрасли и какова должна быть последовательность действий? Каково значение стратегического действия данного конкурента и насколько серьезно нам следует его воспринимать? Чего следует избегать, чтобы не вызвать эмоциональной и резкой реакции конкурента?

Несмотря на явную потребность в тщательном анализе конкурента при формулировании стратегии, такой анализ далеко не всегда проводится достаточно четко и всеохватывающе. Этому могут помешать опасные суждения о конкурентах, исходящие от менеджеров: «Систематический анализ конкурентов невозможен», «Мы знаем все о наших конкурентах, потому что сталкиваемся с ними ежедневно». Подобные мнения, как правило, неверны. Другая трудность состоит в том, что всесторонний анализ конкурента требует значительного объема данных, большую часть которых нелегко получить, не приложив значительных усилий. Многие компании не занимаются

систематическим сбором информации о конкурентах, а действуют на основе отрывочной информации, неформальных впечатлений, догадок и интуиции. Отсутствие качественной информации чрезвычайно затрудняет анализ конкурента.

Анализ конкурентов состоит из четырех диагностических компонентов: будущих целей, текущей стратегии, представлений и потенциальных возможностей. Понимание этих четырех компонентов позволяет обоснованно прогнозировать характер реакции конкурента на изменения рынка.

Тема 3. Структурный анализ отрасли

Структурные факторы, обуславливающие интенсивность конкуренции. Структурный анализ и конкурентная стратегия. Стратегические группы и прибыльность фирм.

Конкуренция в отрасли возникает из ее основополагающей экономической структуры и выходит далеко за рамки поведения действующих конкурентов. Состояние конкуренции в отрасли зависит от пяти основных конкурентных сил. Совокупное воздействие этих сил определяет конечный потенциал прибыльности в отрасли, измеряемый как долгосрочный показатель прибыли на инвестированный капитал.

Пять конкурентных сил: угроза вхождения на рынок новых участников, угроза появления субститутов, рыночная власть покупателей, рыночная власть поставщиков и соперничество между действующими конкурентами – отражают тот факт, что конкуренция в отрасли выходит далеко за рамки действующих игроков. Потребители, поставщики, субституты, потенциальные участники - все это «конкуренты» для компаний отрасли, которые могут быть более или менее влиятельными в зависимости от конкретных обстоятельств. Конкуренция в таком широком смысле может быть определена как расширенное соперничество.

Все пять конкурентных сил совместно определяют интенсивность отраслевой конкуренции и прибыльность, при этом наиболее мощная сила или силы приобретают решающее значение с точки зрения формулирования стратегии.

Интенсивность воздействия конкурентных сил в отрасли определяет интенсивность притока капитала и заставляет прибыль снижаться до уровня свободного рынка, стимулируя тем самым способность компаний удерживать норму прибыли выше среднего уровня.

Не все отрасли обладают одинаковым потенциалом. Новые конкуренты, входящие в отрасль, несут с собой новые производственные мощности, стремление захватить долю рынка, а зачастую и значительные ресурсы. В результате могут снизиться цены, предлагаемые покупателями, или повыситься издержки действующих предприятий, что сокращает прибыльность. Компании, диверсифицирующие свою деятельность путем приобретения существующих в отрасли предприятий, часто используют свои ресурсы для проведения реорганизации.

Тема 4. Конкурентная стратегия в отраслях с низким уровнем концентрации

Причины низкого уровня концентрации отрасли. Преодоление раздробленности. Приспособление к условиям дробной структуры. Потенциальные стратегические ловушки. Формулирование стратегии.

Низкий уровень концентрации является важной характеристикой структурных условий, в которых конкурируют многие фирмы. Он означает, что ни одна из фирм отрасли не имеет существенной доли рынка и не способна оказывать значительного влияния на итоговые результаты функционирования отрасли в целом. Как правило, отрасли с низким уровнем концентрации или фрагментированные отрасли состоят из большого числа компаний мелкого и среднего размера, многие из которых находятся в руках частных владельцев. Единого количественного критерия для определения фрагментированной отрасли не существует, но оно не представляется необходимым для обсуждения ее стратегических проблем. Важным моментом, создающим уникальность этих условий конкуренции, является отсутствие лидеров рынка, обладающих силой воздействия на происходящие в ней явления.

Преодоление раздробленного характера структуры отрасли может стать весьма важным направлением стратегии. Стратегия концентрации может принести значительные выгоды,

поскольку издержки вхождения в отрасль, по определению, низки и конкуренты, как правило, невелики и относительно слабы, чтобы оказать значительное противодействие.

Поскольку отрасли различаются, не существует общих методов ведения эффективной конкуренции в отраслях с низким уровнем концентрации. Однако существует ряд возможных стратегических альтернатив, которые должны быть учтены при рассмотрении всякой конкретной ситуации.

- Тщательно управляемая децентрализация.
- Создание производственных единиц «по формуле».
- Увеличение добавленной стоимости.
- Специализация по типу продукта или продуктового сегменту.
- Специализация по типу потребителей.
- Специализация по типу заказов.
- Географическое фокусирование.
- Стратегия никаких излишеств.
- Интеграция предшествующих стадий.
- Поиск доминирующей позиции.
- Отсутствие стратегической дисциплины.
- Чрезмерная централизация.
- Избыточная реакция на новые продукты.

Тема 5. Конкурентная стратегия в новых отраслях

Структурные условия функционирования. Проблемы, ограничивающие развитие отрасли. Рынки для нового продукта на раннем и последующих этапах. Стратегический выбор.

Новыми являются отрасли, заново формирующиеся или перестраивающиеся под воздействием технологических инноваций, изменений стоимостных соотношений, появления новых потребительских запросов или других экономических и социальных изменений, создающих потенциальные возможности для жизнеспособного бизнеса. Новые отрасли возникают постоянно.

Главная характеристика новой отрасли с точки зрения формулирования стратегии состоит в отсутствии правил игры. Проблема конкуренции в новой отрасли заключается в том, что все правила должны быть установлены таким образом, чтобы дать возможность фирмам существовать и процветать. Отсутствие правил означает одновременно риск и возможность – и тем и другим нужно управлять.

Основной характеристикой новых отраслей является высокий уровень неопределенности, сопровождаемый уверенностью в предстоящих изменениях. Формулирование стратегии невозможно без ясного прогноза или молчаливого представления о том, как будет эволюционировать структура отрасли. При таком прогнозировании необходимо учитывать огромное количество переменных. Поэтому желательно применять подходы, упрощающие процесс прогнозирования.

Для новых отраслей особенно полезным инструментом может служить метод сценариев. Сценарии представляют собой дискретные, логически согласованные представления о будущем, отобранные с учетом вероятности и отражающие спектр возможных итоговых состояний объекта.

По завершении описанного процесса разработки сценариев фирма получает возможность проанализировать свою позицию и оценить, на какой из сценариев она будет делать ставку или каким будет ее стратегическое поведение при фактическом развитии по каждому из сценариев. Фирма может направить развитие по наиболее выгодному сценарию, если обладает для этого достаточными ресурсами; либо при ограниченности ресурсов или высокой неопределенности она будет вынуждена сохранять гибкость. В любом случае фирма выиграет, если будет четко представлять главные события, сигнализирующие о развитии по тому или иному сценарию, и получит возможность определять основные задачи стратегического планирования и технологического мониторинга.

Тема 6. Конкурентная стратегия в отраслях зрелости

Изменения отрасли в переходный период. Некоторые стратегические последствия переходного этапа. Стратегические ловушки переходного этапа. Организационные последствия зрелости.

В процессе эволюции многие отрасли переживают переход от периода быстрого роста к периоду более умеренного развития, называемому обычно зрелостью отрасли.

Переход к зрелости часто сигнализирует о ряде важных изменений в конкурентной среде отрасли. Вероятными тенденциями этих изменений являются следующие:

Замедление роста означает усиление конкуренции за долю рынка.

Расширяется сбыт продукции отрасли опытным, постоянным покупателям.

Все большее внимание в конкурентной борьбе направляется на издержки и обслуживание.

В отрасли возникает проблема пределов наращивания мощностей и рабочей силы.

Методы производства, маркетинга, распределения и сбыта, исследований и разработок претерпевают изменения.

Перед фирмой встает необходимость либо фундаментальной переориентации своей политики в этих функциональных сферах, либо осуществления стратегических действий, устраняющих потребность в такой переориентации.

Усложняется освоение новых продуктов и их применение.

Усиливается международная конкуренция.

В переходный период часто происходит падение прибыльности отрасли, иногда временное, а иногда постоянное.

Прибыль дилеров снижается, а их рыночная власть возрастает.

Если в период становления отрасли центральное место занимают такие проблемы, как исследования, разработки и освоение новых продуктов, то в период зрелости необходимо повышение уровня «финансового сознания» по многим направлениям. Совершенствование финансовых аспектов деятельности может протекать с большими или меньшими трудностями, что зависит от подготовки и ориентации менеджмента.

Одной из конкурентных стратегий в отраслях зрелости является рационализация структуры продукции.

В период зрелости, как правило, повышается значение технологических инноваций, а также проектирования изделия и систем доставки с целью снижения издержек производства и управления технологическими процессами.

Стратегия приобретения активов несостоятельных или ликвидируемых компаний может повысить прибыли или снизить издержки фирмы, если темпы технического прогресса не очень велики.

Тема 7. Конкурентная стратегия в отраслях в период спада

Структурные факторы конкуренции на этапе спада. Стратегические альтернативы периода отраслевого спада. Выбор стратегии в фазе спада. Ловушки на этапе спада. Подготовка к фазе спада.

Важнейшее влияние на конкуренцию на этапе спада оказывают процесс снижения спроса и характеристики остающихся сегментов рынка.

Решающее значение для конкуренции в период спада отрасли имеет способ выхода с рынка. Однако существуют барьеры для выхода, которые заставляют фирмы продолжать конкурировать в отрасли, даже если их уровень прибыли на инвестированный капитал падает ниже нормального. Чем выше барьеры для выхода, тем менее благоприятными будут условия для функционирования в отрасли остающихся в ней фирм.

Стратегия в период спада, как правило, сосредоточена на альтернативах выхода из бизнеса или сбора урожая. Однако существует определенный выбор стратегий, хотя и не все они осуществимы в условиях конкретной отрасли. Спектр возможных стратегий может быть выражен в виде четырех базовых подходов к конкуренции, осуществляемых независимо друг от друга или в некоторых случаях последовательно.

Целью стратегии лидерства является использование особенностей структуры отрасли в фазе спада, которые дают возможность одной или нескольким фирмам, остающимся в отрасли и обладающим соответствующим потенциалом, добиться лидирующих позиций и более высокой прибыльности по сравнению с конкурентами.

Цель стратегии занятия ниши состоит в нахождении сегмента рынка (или спроса), который не только позволит поддерживать стабильность или медленное снижение спроса, но и будет обладать структурными характеристиками, обеспечивающими высокие прибыли.

При стратегии сбора урожая фирма нацелена на оптимизацию денежного потока. Это достигается за счет прекращения или значительного урезания новых инвестиций, снижения эксплуатационных расходов, расходов на рекламу, исследования и разработки, использования любых возможностей для повышения цен или извлечения выгод из репутации фирмы, полученной в период предшествующей деятельности.

Стратегия быстрого выхода основана на предположении, что фирма способна максимизировать чистое возмещение инвестиций в бизнес путем его продажи в самом начале фазы отраслевого спада, а не путем сбора урожая с последующей продажей или какой-либо иной стратегии.

Тема 8. Конкуренция в глобальных отраслях

Источники и препятствия глобальной конкуренции. Эволюция и превращение отрасли в глобальную. Конкуренция в глобальных отраслях. Стратегические альтернативы в глобальных отраслях. Тенденции, воздействующие на глобальную конкуренцию.

Глобальной отраслью является та, в которой стратегические позиции конкурентов на основных географических или национальных рынках фундаментальным образом подвержены воздействию со стороны их глобальных позиций.

Стратегические инновации, предпринимаемые фирмой, могут инициировать процесс глобализации.

Пересмотр концепции продукта.

Снижение расходов на адаптацию.

Дезинтеграция производства.

В глобальной отрасли существует несколько основных стратегических альтернатив.

Эти альтернативы состоят в следующем.

Глобальная конкуренция по широкой номенклатуре продукции. Этот вид стратегии направлен на конкуренцию в глобальном масштабе по широкому отраслевому профилю продукции с использованием преимуществ глобальной конкуренции с тем, чтобы добиться дифференциации или позиции общего низкого уровня издержек.

Глобальное фокусирование. Эта стратегия нацелена на конкретный сегмент отрасли, в котором фирма конкурирует в глобальном масштабе. Выбираемый сегмент не должен иметь существенных препятствий для глобальной конкуренции, а также желательно, чтобы он обладал возможностью защиты позиции фирмы от вторжения глобальных конкурентов с широкой отраслевой номенклатурой.

Стратегия защищенной ниши. Эта стратегия состоит в выборе стран, в которых государственные ограничения в виде обязательных условий высокой доли местного производства, высоких тарифов и т.п. препятствуют проникновению глобальных конкурентов. Фирма строит свою стратегию в расчете на эффективное функционирование на конкретных национальных рынках с подобными ограничениями и уделяет особое внимание отношениям с правительством принимающей страны в целях сохранения этих защитных барьеров.

Стратегические коалиции (альянсы) позволяют конкурентам объединять усилия для решения сложных проблем глобальной стратегии в области технологического развития, доступа к рынкам и пр.

Тема 9. Стратегический анализ вертикальной интеграции

Стратегические выгоды и издержки вертикальной интеграции. Особые проблемы стратегии интеграции последующих этапов производства. Особые проблемы стратегии интеграции предшествующих этапов производства. Долгосрочные контракты и экономия на основе интеграции.

Вертикальная интеграция представляет собой сочетание технологически самостоятельных производственных, распределительных, сбытовых и других экономических процессов в рамках единой фирмы. По существу, она означает использование фирмой для решения своих экономических задач внутренних хозяйственных операций и административных процессов вместо рыночных транзакций.

Вертикальная интеграция имеет существенные базовые выгоды и издержки, которые должны быть учтены для принятия любого решения, но значимость которых зависит от конкретной отрасли.

Пропускная способность и эффективный масштаб производства. Целесообразность вертикальной интеграции зависит, прежде всего, от объема продукции или услуг, который фирма закупает у соседнего звена в производственной цепи или продает ему, в сравнении с оптимальным размером производственной мощности в этом звене.

Экономия за счет объединения операций. Объединение технологически самостоятельных операций иногда ведет к повышению их эффективности. Например, в промышленном производстве это может сократить количество звеньев производственного процесса, снизить затраты на погрузочно-разгрузочные работы и транспортные издержки, ликвидировать недогрузку мощностей, возникающую по причине неделимости использования оборудования на одной из операций.

Экономия в сфере внутреннего контроля и координации. Затраты, связанные с календарным планированием, координацией операций, ликвидацией последствий чрезвычайных ситуаций могут быть снижены благодаря интеграции. Близкое расположение интегрированных подразделений облегчает координацию и контроль. Повышается ответственность и заинтересованность менеджеров в работе смежных подразделений, что позволяет лучше и быстрее справляться с непредвиденными обстоятельствами. Бесперебойное снабжение и своевременная доставка сырья способствуют выполнению графиков производства и отгрузки, улучшению технического обслуживания и ремонта. Внешние поставщики несут меньшие потери при срыве поставок, чем потребитель при нарушении графика производства, а усилить их мотивацию к точному соблюдению сроков достаточно сложно. В условиях интеграции легче и быстрее осуществлять внутреннюю координацию при изменении моделей продукта, внесении конструктивных изменений или освоении новой продукции. Эти улучшения в сфере управления позволяют сократить время простоев, объем запасов и численность персонала, осуществляющего функции контроля. Экономия в сфере информации. Интеграция операций может сократить потребность в сборе рыночной информации или, что более вероятно, снизить затраты на ее получение. Постоянные издержки мониторинга рынка, прогнозирования спроса, предложения и цен могут быть распределены по всем подразделениям интегрированной фирмы, тогда как при отсутствии интеграции их несет каждый хозяйственный субъект в отдельности.

2. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ (УКАЗАНИЯ) К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ

Практические занятия – одна из важнейших форм учебного процесса по дисциплине. На практические занятия выносятся узловые, наиболее важные и сложные вопросы, без знания которых ориентироваться в дисциплине невозможно. Поэтому главным условием усвоения курса является тщательная подготовка студента к каждому практическому занятию.

При подготовке к практическим занятиям необходимо своевременно выяснить, какой объем информации следует усвоить, какие умения приобрести для успешного освоения дисциплины, какими навыками овладеть. Сведения о тематике занятий, количестве часов, отводимых на каждое занятие, список литературы, а также другие необходимые материалы содержатся в рабочей программе дисциплины.

Регулярное посещение занятий способствует успешному овладению профессиональными знаниями, помогает студентам наилучшим образом организовать время. Для подготовки к практическим занятиям обязательно посещение лекций, на которых рассматривается теоретическое содержание тем дисциплины. Для того, чтобы содержательная информация по дисциплине запоминалась, целесообразно изучать ее поэтапно – по темам и в строгой последовательности, поскольку последующие темы, как правило, опираются на предыдущие. При подготовке к практическим занятиям целесообразно до занятия внимательно 1–2 раза прочитать нужную тему, попытавшись разобраться со всеми теоретико-методическими положениями и примерами.

На практических занятиях студенты выполняют кейсы и задания. В процессе решения кейсов происходит обсуждение конкретных конкурентных ситуаций. Обсуждения направлены на освоение научных основ, эффективных методов и приемов решения конкретных практических задач, на развитие способностей к творческому использованию получаемых знаний и навыков.

Основная цель проведения практических занятий заключается в закреплении знаний полученных в ходе прослушивания лекционного материала. Практическое занятие проводится в форме устного опроса студентов по вопросам практических занятий, а также в виде разбора практической ситуации (кейса).

В ходе подготовки к практическому занятию студенту следует внимательно изучить материалы лекции, а затем начать чтение учебной литературы. При работе над рекомендованными источниками и литературой необходимо помнить, что здесь недостаточно ограничиваться лишь беглым ознакомлением или просмотром текста. Необходимо внимательное чтение учебной литературы. Следует не ограничиваться одним учебником или учебным пособием, а рассмотреть как можно больше материала по интересующей теме.

Обязательным условием подготовки к практическому занятию является изучение примеров решения практических ситуаций. Для этого следует обратиться к сборникам кейсов по дисциплине. В ходе самостоятельной работы студенту необходимо отслеживать научные статьи в специализированных изданиях, а также изучать практические материалы, соответствующей каждой теме.

При подготовке к практическим занятиям следует руководствоваться указаниями и рекомендациями преподавателя, использовать основную литературу из представленного им списка. Для наиболее глубокого освоения дисциплины рекомендуется изучать литературу, обозначенную как «дополнительная» в списке литературы.

Наиболее трудоемкой, но совершенно необходимой, частью подготовки к практическому занятию является конспектирование. Конспективная форма записи требует не только фиксации наиболее важных положений источника, но и приведения необходимых рассуждений, доказательств. Нередко в конспект включают и собственные замечания, размышления, оставляемые, как правило, на полях. Конспект составляется в следующей последовательности:

а) после ознакомления с определенной темой составляется его план, записывается название источника, указывается автор, место и год издания работы;

б) конспективная запись разделяется на части в соответствии с пунктами плана.

Каждая часть должна содержать изложение какого-либо положения, а также его аргументацию. В ходе работы подчеркивается наиболее существенное, делаются пометки на полях.

Студенту рекомендуется следующая схема подготовки к практическому занятию:

1. Проработать конспект лекций;
2. Прочитать основную и дополнительную литературу, рекомендованную по изучаемому разделу;
3. Провести конспектирование материала;
4. Ответить на вопросы плана практического занятия;
5. Выполнить домашнее задание;
6. Проработать задания и практические задачи;
7. При затруднениях сформулировать вопросы к преподавателю.

Успешное усвоение дисциплины позволит студентам принимать активное участие в проводимых ежегодно научных конференциях, конкурсах научных работ.

Методические указания по работе с кейсами

Кейс-метод – это описание ситуации, действительных событий, имевших место в процессе профессиональной деятельности в словах, цифрах и образах, в которых надо предложить варианты действий. В данной технологии учебный материал подается студентам в виде проблем (кейсов), а знания приобретаются в результате активной и творческой работы.

С точки зрения получаемого результата ситуации кейсы можно разделить на проблемные и проектные. В проблемных ситуациях результатом является определение и формулирование основной проблемы, и всегда присутствует оценка сложности решения. Для проектных ситуаций в качестве результата выступает программа действий по преодолению обнаруженных проблем.

Различают три типа кейсов:

- практические кейсы, отражающие реальные жизненные ситуации;
- обучающие кейсы, основной задачей которых выступает обучение;
- научно-исследовательские кейсы, ориентированные на осуществление исследовательской деятельности.

С помощью технологии case-study студент учится:

- видеть проблемы;
- анализировать профессиональные ситуации;
- оценивать альтернативы возможных решений;
- выбирать оптимальный вариант решения;
- составлять план его осуществления;
- развивать мотивацию;
- развивать коммуникационные навыки и умения.

Традиционный подход к обучению на основе кейсов предполагает, что сначала каждый студент изучает кейс самостоятельно, а потом обсуждает его в небольшой группе. После этого проводится обобщение результатов работы над кейсом для всех студентов группы.

Метод кейс-заданий разбивается на этапы:

- подготовительный этап;
- ознакомительный этап;
- аналитический этап;
- итоговый этап.

Учебное занятие с использованием методов решения задач или анализа конкретной ситуации предполагает, что:

- в процессе индивидуальной работы студенты знакомятся с материалами ситуации (задачей) и готовят свои ответы по вопросам, представленным в задании;
- в ходе групповой работы (по 5-6 человек) происходит согласование различных представлений о ситуации, основных проблемах и путях их решения, нахождение

взаимоприемлемого варианта решения, доработка и экспертиза предложений, оформление предложения в виде текста для представления;

– в процессе межгрупповой работы каждая из малых групп представляет собственный вариант решения ситуации (задачи), отвечает на вопросы участников других групп и уточняет свои предложения, а после окончания докладов дает оценку или выражает отношение к вариантам решения, предложенным другими группами.

Итогом работы над кейсом является как устное обсуждение сформулированных проблем, так и письменные отчеты студентов. Преимущество письменных ответов на вопросы кейса заключается в том, что преподавателю легче отследить логику решения студентами проблемы, умение ими использовать теоретические знания и т.д. Часто оказывается полезным совмещение обеих форм.

Эффективность учебного процесса зависит от удачно поставленных вопросов, задаваемых студентам, внимательного слушания и конструктивных ответов.

3. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ

Рекомендации по планированию и организации времени, необходимого на изучение дисциплины:

Успешное освоение дисциплины базируется на обязательном посещении всех видов занятий, предусмотренных рабочей программой по дисциплине. Лекционные занятия включают изложение, обсуждение и разъяснение основных положений дисциплины, методику анализа конкурентов, примеры решения задач, знание которых необходимо в ходе реализации всех остальных видов занятий и в самостоятельной работе студентов.

На практических занятиях материал, излагаемый на лекциях, закрепляется, расширяется и дополняется при решении кейсов.

Самостоятельная работа студентов по дисциплине включает: усвоение текущего материала, самостоятельное изучение тем теоретического курса, решение кейсов, выполнение домашних заданий, подготовку к промежуточной аттестации.

Используя учебники, учебные пособия, основную литературу, а также другие источники и литературу по изучаемой теме, студент самостоятельно прорабатывает его проблематику, сверяясь с программой и следуя соответствующим методическим рекомендациям к темам дисциплины. При чтении литературы необходимо ответить на поставленные в методических указаниях вопросы, обратить внимание на проблемы, выделенные в предлагаемых методических рекомендациях, решить кейсы по изучаемым темам. При изучении более сложных и объемных тем предлагается дополнительно прочитать рекомендуемую учебную литературу.

Рекомендуется при изучении дисциплины усваивать информацию последовательно. Поэтому после проведения каждого лекционного занятия необходимо повторить полученную в ходе проведения лекции информацию, и затем закрепить ее на практических занятиях.

Допуск к зачету по дисциплине предполагает активное участие студента на занятиях, а также своевременное выполнение домашних и самостоятельных заданий.

Описание последовательности действий студента, или «сценарий изучения дисциплины»:

Логика (структура) и содержание курса отвечает поставленной задаче раскрытия конкурентных стратегий предприятия. В порядке реализации этой задачи необходимо, прежде всего, изучить базовые варианты конкурентных стратегий.

Изучение дисциплины начинается с рассмотрения условий использования базовых вариантов стратегий. Затем следует рассмотреть риски конкурентных стратегий. При изучении этой темы также необходимо разобраться в преимуществах и недостатках стратегий.

После освоения темы базовые варианты конкурентных стратегий можно переходить к теме методика анализа конкурента. Затем следует рассмотреть тему структурный анализ отраслей. Разобраться, какие факторы влияют на конкуренцию в отрасли.

Далее необходимо рассмотреть конкурентные стратегии в отраслях с низким уровнем концентрации. После этого изучаются конкурентные стратегии в новых отраслях, в отраслях зрелости, спада, глобальных отраслях.

Изучение дисциплины завершается темой стратегический анализ вертикальной интеграции.

При изучении дисциплины очень полезно самостоятельно изучать материал, который был прочитан на лекции, практическом занятии. Тогда материал будет гораздо понятнее.

При изучении курса необходимо следовать изложению материала на лекции. Для понимания материала и качественного его усвоения рекомендуется такая последовательность действий:

1. После прослушивания лекции и окончания учебных занятий, при подготовке к занятиям следующего дня, нужно сначала просмотреть и обдумать текст лекции, прослушанной в этот же день.

2. При подготовке к лекции следующего дня, нужно просмотреть текст предыдущей лекции.

3. В течение недели выбрать время (минимум 1 акад. час) для работы с литературой в библиотеке.

4. При подготовке к практическим занятиям следующего дня, необходимо сначала прочитать основные понятия и разобрать примеры из лекции по теме домашнего задания. При выполнении

задания или решении кейса нужно сначала понять, что требуется в кейсе, какой теоретический материал нужно использовать, наметить план решения задачи. Если кейс решен «по образцу» аудиторного кейса, или из методического пособия, нужно после решения такого кейса обдумать ход решения и попробовать решить аналогичный кейс самостоятельно.

В процессе изложения материала используются: словесное описание (вербальный анализ), статистическое описание (формулы) и графическая интерпретация.

Рекомендации по работе с литературой:

Теоретический материал курса становится более понятным, когда дополнительно к прослушиванию лекции и изучению конспекта, изучаются и книги по конкурентным стратегиям. Литературу по курсу рекомендуется изучать в библиотеке. Полезно использовать несколько учебников.

Рекомендуется, кроме «заучивания» материала, добиваться состояния понимания изучаемой темы дисциплины. С этой целью советуется после изучения очередного параграфа решить несколько простых задач на данную тему. Кроме того, очень полезно мысленно задать себе следующие вопросы (и попробовать ответить на них): о чем этот параграф, какие новые понятия введены, каков их смысл, какие формулы применяются для решения конкретной задачи. При изучении теоретического материала всегда нужно конспектировать материал.

Работу с литературой студентам необходимо начинать со знакомства с основной и дополнительной литературой, периодическими изданиями и методическими указаниями к самостоятельной работе студента.

Со всеми перечисленными материалами можно ознакомиться в библиотеке вуза.

Выбрав нужный литературный источник, студенту следует найти интересующую его тему по оглавлению или алфавитному указателю, а затем приступить к непосредственному изучению содержания соответствующей главы источника. В случае возникших затруднений в восприятии и осмыслении материала, представленного в одном литературном источнике, студенту следует обратиться к другим источникам, в которых изложение материала может оказаться более доступным.

Следует отметить, что работа с учебной, справочной и другой литературой даёт возможность студенту более глубоко ознакомиться с базовым содержанием дисциплины, уловить целый ряд нюансов и особенностей указанной дисциплины.

При работе с литературой необходимо, во-первых, определить, с какой целью студент обращается к источникам: найти новую, неизвестную информацию; расширить, углубить, дополнить имеющиеся сведения; познакомиться с другими точками зрения по определенному вопросу; научиться применять полученные знания, усовершенствовать умения; уточнить норму языка.

Исходя из этих целей, выбирать источники: для получения основных знаний по теме, разделу следует обратиться к учебникам, название которых совпадает с наименованием курса; для формирования умений - к практикумам; в получении более глубоких знаний по отдельным темам, проблемам помогут научные статьи, монографии, книги; при подготовке докладов, сообщений, рефератов целесообразно обратиться также к научно-популярной литературе.

Выбрав несколько источников для ознакомления необходимо, изучить их оглавление; это позволит определить, представлен ли там интересующий вопрос, проблема, в каком объеме он освещается. После этого нужно открыть нужный раздел, параграф, просмотреть, пролистать их, обратив внимание на заголовки и шрифтовые выделения, чтобы выяснить, как изложен необходимый материал в данном источнике (проблемно, доступно, очень просто, популярно интересно, с представлением разных позиций, с примерами и прочее). Так можно на основании ознакомительного, просмотрового чтения из нескольких книг, статей выбрать одну-две или больше для детальной проработки.

После этого рекомендуется переходить к изучающему и критическому видам чтения: фиксировать в форме тезисов, выписок, конспекта основные, значимые положения, при этом необходимо отмечать свое согласие с автором или возможные спорные моменты, возражения. При этом известную информацию рекомендуется пропускать, искать в данном источнике новое,

дополняющее знания студента по предмету, определяя, что из этого важно, а что носит факультативный, дополнительный, может быть занимательный характер. Обязательно рекомендуется указать авторов, название, выходные данные источника, с которым работал студент, т.е. оформить библиографические сведения об изученном источнике.

Советы по подготовке к зачету:

В процессе подготовки к зачету рекомендуется:

- 1) ознакомиться с перечнем вопросов, выносимых на зачет;
- 2) повторить, обобщить и систематизировать информацию, полученную на протяжении всего учебного года в процессе посещения лекций, практических занятий, чтения учебников, учебных пособий, монографий, сборников научных статей, журналов и газетных публикаций, предлагаемых для углубленного изучения той или иной темы;
- 3) просмотреть: конспекты лекций; конспекты, содержащие основные положения концепций авторов, работы которых изучались во время самостоятельной работы;
- 4) выучить определения основных понятий и категорий;
- 5) научиться решать кейсы.

Таким образом, при подготовке к зачету нужно изучить теорию, в частности, определения всех понятий, классификации, формулы, самостоятельно решить по несколько типовых кейсов из каждой темы. При решении кейсов необходимо научиться интерпретировать полученные результаты.

Разъяснения по работе с тестовой системой курса:

Тестовые задания предназначены для проведения текущего и итогового контроля усвоения содержания дисциплины.

Используются следующие формы тестовых заданий: открытая, закрытая (с выбором одного или нескольких правильных ответов), на установление соответствия и последовательности, на дополнение.

При выполнении тестов, прежде всего, студенту рекомендуется внимательно прочитать задание, ответить на вопрос или решить кейс.

Для того, чтобы правильно выполнить задание закрытой формы (надо отметить один или более правильных ответов), необходимо прочитать тестовое утверждение и в приведенном списке отметить сначала те ответы, в которых студент уверен, и определить те, которые точно являются ошибочными, затем еще раз прочитать оставшиеся варианты, подумать, не являются ли еще какие-то из них правильными. Важно дочитать варианты ответов до конца, чтобы различить близкие по форме, но разные по содержанию ответы.

Разъяснения по выполнению домашних заданий:

При выполнении домашних заданий сначала необходимо прочитать условие кейса. При выполнении упражнения или кейса нужно понять, что требуется определить в кейсе, какой теоретический материал нужно использовать, наметить план решения кейса.