

# ГОУ ВПО РОССИЙСКО-АРМЯНСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

Составлен в соответствии с  
государственными требованиями к  
минимуму содержания и уровню  
подготовки выпускников по  
направлению \_\_\_\_\_ и Положением  
«Об УМКД РАУ».

УТВЕРЖДАЮ:

Директор института

Арамян Ж.Б.

“18” июля 20 23г.



Институт: Экономики и Бизнеса

Кафедра: Управления и бизнеса

Автор: к.э.н., доцент Шахназарян Нелли Айказовна

## ***УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС***

Дисциплина:

Б1.В.ДВ.04.01 Конкурентные стратегии

Для магистратуры:

очной формы обучения

Направление:

38.04.02 Менеджмент

ЕРЕВАН

## **1. Цели освоения дисциплины**

Одной из основных проблем для любой организации, работающей на рынке, является создание условий для эффективной деятельности и обеспечения непрерывности развития. В зависимости от складывающихся внешних условий и внутренних обстоятельств эта проблема решается различными организациями по-разному, но в основе ее решения лежит кропотливая и трудоемкая аналитическая работа по созданию, реализации и поддержанию конкурентных преимуществ, т.е. работа по разработке и реализации корпоративной стратегии.

Чрезвычайно быстрые изменения деловой среды современных предприятий, связанные с развитием конкуренции, информационных технологий, глобализацией бизнеса и многими другими факторами, обуславливают возрастание важности разработки эффективных конкурентных стратегий.

Большинство успешных организаций страны активно внедряют в систему менеджмента инструменты и методы конкурентного анализа, инструментарий разработки конкурентных стратегий.

*Целью* преподавания дисциплины «Конкурентные стратегии» является формирование у студентов комплекса знаний по теоретическим основам и приобретение практических навыков по вопросам конкурентной стратегии.

*Задачи дисциплины.* В соответствии с целью дисциплина должна сформировать у студентов знания и практические навыки по владению методикой анализа конкурентной ситуации, выявления причин и движущих сил конкуренции, разработки стратегии по поддержанию и развитию конкурентных преимуществ.

## **2. Место дисциплины в структуре магистерской программы**

«Конкурентные стратегии в туристическом бизнесе» является дисциплиной вариативной части блока Б1 учебного плана.

*Место дисциплины в учебном процессе* основывается на осознании ключевой роли стратегии в успехе организации. Приобретенные знания и практические навыки должны обеспечить студентам умение самостоятельно и на достаточно высоком теоретическом уровне решать задачи, связанные с анализом, оценкой и принятием решений по выбору конкурентной стратегии, адекватной рыночной ситуации.

*Связь с другими дисциплинами.* «Конкурентные стратегии» является интегрирующим курсом, который объединяет различные разделы и дисциплины, в частности «Процессно-многомерный менеджмент», «Стратегическое управление», «Логистика» и др.

## **3 Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины «Конкурентные стратегии в туристическом бизнесе».**

В результате освоения дисциплины обучающийся должен обладать следующими компетенциями:

- УК-1 Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, выработать стратегию действий;

- УК-3 Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели;
- УК-5 Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия;
- УК-6 Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки;
- ОПК-1 Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления;
- ПК-1 способен стратегически управлять процессами планирования и организации производства на уровне промышленной организации;
- ПК-2 способен стратегически управлять процессами организационной и технологической модернизации производства;
- ПК-3 способен руководить проектами реинжиниринга бизнес-процессов промышленной организации с использованием современных информационных технологий;
- ПК-4 способностью управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями;
- ПК-5 способностью разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию;
- ПК-6 способностью использовать современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач;
- ПК-8 владением методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде.

Обучающиеся должны:

**иметь представление:**

- о современном состоянии и тенденциях развития теорий конкурентоспособности и конкурентных стратегий;

**знать:**

- причины возникновения конкуренции и факторы, ее определяющие;
- разновидности конкурентных стратегий;
- о возможностях формирования, поддержания и изменения конкурентных преимуществ;
- о методах конкурентного анализа;
- о проблемах и особенностях конкуренции на отечественном рынке;
- механизм разработки конкурентной стратегии;

**уметь:**

- выявлять движущие силы конкуренции;
- анализировать ситуацию в отрасли и прогнозировать прибыльность в отрасли;
- формировать и поддерживать конкурентные преимущества фирмы;

**владеть:**

- навыками управления конкурентоспособностью.

- навыками работы с научной, нормативной, справочной литературой;
- навыками обобщения и использования передового опыта в разработке конкурентной стратегии.

#### 4. Структура и содержание дисциплины «Конкурентные стратегии».

Трудоемкость: 3 ECTS, 108 академических часа.

Форма итогового контроля: зачет

№ п/п	Раздел дисциплины	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)				Формы текущего контроля успеваемости (по неделям семестра) Форма промежуточной аттестации (по семестрам)
			Всего	Л	С	СР С	
1	Тема 1. Конкурентоспособность и конкурентное поведение.	1		2	4	6	Опрос
2	Тема 2. Становление и развитие теорий конкурентоспособности.	1			4	7	Опрос
3	Тема 3. Анализ отрасли и конкурентной ситуации.	1		2	4	7	Опрос
4	Тема 4. Методы конкурентного анализа.	1			4	7	Опрос
5	Тема 5. Конкурентные стратегии и их разновидности.	1		2	4	7	Контрольная работа
6	Тема 6. Стратегии конкуренции в эпоху глобализации.	1			4	7	Опрос
7	Тема 7. Бизнес-модели и конкурентные стратегии в электронной коммерции	1		2	2	7	Опрос
	<b>ИТОГО</b>		<b>108</b>	<b>8</b>	<b>26</b>	<b>72</b>	Зачет

## **Содержание разделов и тем дисциплины**

### **Тема 1. Конкурентоспособность и конкурентное поведение.**

Понятие конкурентоспособности и факторы, определяющие ее. Детерминанты экономической конкуренции. Пути достижения конкурентоспособности. Природа и источники конкурентного преимущества. Устойчивое конкурентное преимущество. Конкурентное преимущество на различных рынках. Типы конкурентного преимущества. Сущность и мотивация конкурентного поведения. Конкурентное поведение и стратегия лидера рынка. Конкурентное поведение и стратегия последователя. Стратегия конкурентного поведения фрагментарных фирм.

### **Тема 2. Становление и развитие теорий конкурентоспособности.**

Формирование и развитие основных принципов конкуренции и А. Смитом. Развитие теории конкуренции Джон. Кларком, Ф. Найтом. Системный подход к теории конкурентоспособности. Развитие теории конкурентоспособности М. Портером. Разработка методологии конкурентоспособности Г. Хэмелом и К. Прахаладом. Концепция Дж. Мура, А. Бранденбургера и Б. Нейлбаффа. «Концепция ежа» Джона Коллинса. Современные теории конкуренции: Г. Гудериана, Б. Лиддела Гарта, Б. Шапошникова и др.

### **Тема 3. Анализ отрасли и конкурентной ситуации.**

Сущность причины и виды конкуренции в отрасли. Анализ конкурентной ситуации по средством 5-ти факторной модели Портера. Недостатки 5-ти факторной модели и ее развитие в современных условиях. Анализ стратегических групп конкурентов. Движущие силы конкуренции и их анализ.

### **Тема 4. Методы конкурентного анализа.**

Модель гарвардской школы. Метод ABC, Метод GAP-анализа. Матрица баланса жизненных циклов. Метод анализа стратегической уязвимости и гибкости фирмы. Метод анализа уровня синергии. Недостатки существующих моделей анализа.

### **Тема 5. Конкурентные стратегии и их разновидности.**

Конкурентные стратегии в условиях совершенной и несовершенной конкуренции. Конкурентная стратегия и ее соответствие деловой окружающей среде. Конкурентная стратегия в отрасли, находящейся в стадии становления и развития. Конкурентная стратегия в отрасли, находящейся в стадии зрелости. Конкурентная стратегия для фирм, действующих в отраслях, находящихся в состоянии стагнации и спада.

### **Тема 6. Стратегии конкуренции в эпоху глобализации.**

Причины выхода компаний на международные рынки. Глобальная стратегия и конкурентная преимущества. Мультинациональная стратегия и конкурентная преимущества. Стратегии экспорта, лицензирования, франчайзинга. Менеджмент знаний как конкурентная стратегия особенности конкурентных стратегий мелких, крупных и специализированных фирм. Конкурентные стратегии в сфере радикальных инновации.

### **Тема 7. Бизнес-модели и конкурентные стратегии в электронной коммерции.**

Конкурентные стратегии для поставщиков коммуникационного оборудования. Конкурентные стратегии для производителей компьютерной техники. Конкурентные стратегии для электронных розничных торговцев. Конкурентные стратегии для медийных

компаний. Интернет стратегии для традиционного бизнеса.

### **5. Образовательные технологии**

В процессе изучения дисциплины «**Конкурентные стратегии**» используются следующие методы обучения и формы организации занятия:

- лекции и семинары, на которых обсуждаются основные проблемы, освещенные в лекциях и сформулированные в домашних заданиях;
- компьютерные занятия;
- письменные или устные домашние задания;
- расчетно-аналитические, расчетно-графические задания;
- консультации преподавателей;

- самостоятельная работа студентов, в которую входит освоение теоретического материала, подготовка к семинарским занятиям, выполнение указанных выше письменных работ.

При реализации программы «Конкурентные стратегии» используются следующие образовательные технологии:

- деловые игры;
- разбор конкретных ситуаций в целях выработки навыков применения теории при анализе реальных управленческих проблем;
- тренинги в виде «мозгового штурма» при решении проблем и задач;
- внеаудиторная работа в форме обязательных консультаций и индивидуальных занятий со студентами (помощь в понимании тех или иных моделей и концепций, подготовка рефератов и эссе, а также тезисов для студенческих конференций и т.д.).

#### **6. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины.**

##### *Методика преподавания дисциплины*

Преподавание учебной дисциплины «Конкурентные стратегии» строится на сочетании лекций, семинарских занятий и различных форм самостоятельной работы магистрантов.

На лекциях по данной дисциплине излагаются наиболее сложные вопросы содержания дисциплины, проводится анализ основных понятий и методов. Чтение лекций сопровождается рассмотрением примеров, как правило, социально-экономического характера.

На семинарских занятиях делается акцент на выявление важнейших основополагающих вопросов теоретического лекционного материала, а также изучаются важнейшие подходы и модели менеджмента. Применяются также различные методы по развитию практических навыков искусства управления у магистрантов.

При проведении семинарских занятий должное внимание уделяется:

- развитию аналитических навыков;
- развитию навыков анализа и структурирования моделей менеджмента;
- выработке навыков по принятию управленческих решений.

Предусмотрены аудиторские самостоятельные работы по основным темам курса, а также домашние задания аналитического и логического характера по изучению систем управления организаций.

Рабочей программой дисциплины предусмотрена **самостоятельная работа студентов** с целью углубления знаний по дисциплине и предусматривает:

- изучение и усвоение лекционного материала;
- подготовку к контрольным работам и тестам;
- изучение дополнительной литературы по разделам, указанным лектором;

- подготовку к практическим занятиям;
- работу с Интернет-ресурсами;
- подготовку к экзамену.

Материал, предоставляемый на лекциях, необходимо регулярно дополнять сведениями из литературных источников, представленных в рабочей программе дисциплины. При самостоятельной работе следует прочитать рекомендованную литературу. Для расширения знаний по дисциплине рекомендуется использовать Интернет-ресурсы.

*Формы и содержания текущего, промежуточного и итогового контролей*

- **Текущий контроль.** Текущий контроль проводится с целью определения качества усвоения лекционного материала в форме устных и письменных опросов.

Итоговая оценка знаний текущего контроля складывается как по результатам письменных работ, проводимых по пройденным темам, так и по степени активности участия магистрантов на семинарских занятиях.

- **Промежуточный контроль.** Промежуточный контроль проводится один раз в течение учебного семестра. Магистранты, руководствуясь учебно-методическим планом, находят ответы на контрольные вопросы по каждой теме образовательной программы. Промежуточный контроль основан на письменной работе.
- **Итоговый контроль по курсу.** Для контроля усвоения данной дисциплины учебным планом предусмотрен зачет. При этом зачет проводится в устной форме на основе контрольных вопросов.

**Вопросы и задания для самостоятельной работы студентов:**

### **Тема 1. Конкурентоспособность и конкурентное поведение.**

*Вопросы и задания к занятию:*

1. Приведите примеры конкурентоспособности коммерческой организации, действующей в сфере услуг.
2. Что является предметом конкуренции городов, регионов и стран?
3. Приведите примеры центральной компетенции отечественных коммерческих и некоммерческих организаций.
4. В чем заключается стратегия конкурентоспособности, основанная на концепции цепочки стоимости?
5. Охарактеризуйте детерминанты экономической конкуренции.
6. Какие факторы определяют конкурентоспособность компании?
7. Приведите примеры фирм, использующих стратегию конкурентного поведения лидер-рынка и последователя.

### **Тема 2. Становление и развитие теорий конкурентоспособности.**

*Вопросы и задания к занятию:*

1. Охарактеризуйте вклад Портера в теорию конкурентоспособности.
2. В чем состоит суть стратегии перехода из индустриального века в информационный.



3. Раскройте сущность методологии Хэмела и Прахалада.
4. Какова сущность концепции Дж. Мура.
5. В чем состоит особенность современных теорий конкуренции.

### **Тема 3. Анализ отрасли и конкурентной ситуации.**

*Вопросы и задания к занятию:*

1. Охарактеризуйте 5 параметров структуры влияющие на конкуренцию и прибыльность отрасли.
2. Приведите примеры воздействия товаров-заменителей на конкуренцию в сфере туризма.
3. Приведите примеры ценовой и неценовой конкуренции на отечественном рынке.
4. В каких целях используется анализ отраслевой структуры.
5. Рассмотрите воздействие Интернета на конкуренцию и прибыльность отраслей.

### **Тема 4. Методы конкурентного анализа.**

*Вопросы и задания к занятию:*

1. Какие методы конкурентного анализа используют компании для оценки своих позиций.
2. Охарактеризуйте модель стратегического анализа Гарвардской школы бизнеса.
3. Как оценить привлекательность отрасли?
4. Что такое конкурентный статус компании? Как его оценить?
5. Какой алгоритм балансирования СЗХ используется в практической деятельности компаний?
6. Как можно оценить стратегическую гибкость компании и степень ее уязвимости?
7. Какие существуют подходы к оценке эффекта синергии.

### **Тема 5. Конкурентные стратегии и их разновидности.**

*Вопросы и задания к занятию:*

1. Приведите примеры различных конкурентных стратегий (стратегий низких издержек, дифференциации и сегментации.)
2. Какие конкурентные стратегии получили наибольшее распространение в странах с переходной экономикой?
3. Назовите элементы конкурентной стратегий, обеспечивающие коммерческим фирмам успех в современных рыночных условиях.
4. Какие стратегии рекомендуются на тех или иных стадиях жизненного цикла отрасли.

### **Тема 6. Стратегии конкуренции в эпоху глобализации.**

*Вопросы и задания к занятию:*

1. Охарактеризуйте те стратегии, которые могут использовать компании, действующие на международных рынках.
2. Приведите примеры проявления глобализации в современной экономической жизни.
3. Назовите преимущества глобального маркетинга.
4. Чем отличаются знания от данных и информации?

5. Приведите пример использования менеджмента знаний на современных отечественных компаниях.
6. Какие меры может предпринять национальная фирма, чтобы отреагировать на создание единого европейского рынка и усилить свою конкурентоспособность.
7. В чем отличие глобальной стратегии от мультинациональной?

**Тема 7. Бизнес-модели и конкурентные стратегии в электронной коммерции.**

*Вопросы и задания к занятию*

1. Охарактеризуйте стратегии для достижения технологического лидерства в отрасли беспроводных коммуникаций.
2. Приведите примеры применения сфокусированных стратегий достижения конкурентного преимущества для медийных компаний.

Перечислите ключевые факторы успеха в электронной коммерции.

***Перечень вопросов для контрольной работы и зачета***

1. Сущность и содержание стратегии. «5П» стратегий Г. Минцберга.
2. Стратегии выхода на международные рынки. Глобальная и мультинациональная стратегии.
3. Анализ конкуренции с помощью модели конкурентных сил М. Портера.
4. Развитие модели пяти конкурентных сил М. Портера в современных условиях.
5. Сущность конкурентных преимуществ. Пути достижения конкурентных преимуществ.
6. Компетенции как основа достижения конкурентных преимуществ. Ключевые и уникальные компетенции.
7. Оценка конкурентной значимости ресурсов и потенциала компании.
8. Эволюция теорий конкуренции.
9. Анализ цепочки М.Портера как основа достижения конкурентоспособности компании.
10. Конкурентные стратегии.
11. Сущность конкуренции регионов в условиях глобализации современного мира и ее роль у ускорении развития.
12. Формирование теории конкурентоспособности регионов.
13. Важнейшие направления конкуренции регионов.
14. Модели оценки конкурентоспособности регионов.
15. Конкурентоспособность как интегральный показатель эффективности предприятия.
16. Природа и источники конкурентного преимущества.
17. Типы конкурентного преимущества: преимущество по издержкам и преимущество дифференциации (различию).

**7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины «Конкурентные стратегии в туристическом бизнесе».**

***а) основная литература:***

- М.И. Кныш Конкурентные стратегии. – СПб. 2000г., 254стр.:
- А.А. Томпсон-мл.; А.Дж. Стрикленд III Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа М., изд. Дом «Вильямс» 2007г, 928стр.:

- Р. Уотермен Фактор обновления: Как сохраняют конкурентоспособность лучшие компании. – М. Прогресс, 1998г.:
- М. Портер Конкурентная стратегия. – М. Изд.дом. «Вильямс» 2005г.:
- М. Портер Международная конкуренция – М. Международные отношения 1993г.:
- П. Кит, Ф. Янг Управленческая экономика. Инструментарий руководителя. Курс МВА М. 2008г.:
- Ж. Ламбен, Р. Чумпитас, и Шулинг Менеджмент, ориентированный на рынок.: Курс МВА М. 2008г.:

***б) дополнительная литература:***

- М. Портер Конкуренция. – М. Изд.дом «Вильямс» 2000г. Стр. 495.:
- Р. А. Фатхудинов Конкурентоспособность организации в условиях кризиса. – М. КНОРУС 2002г. Стр. 172.:
- Г. Хэмел, К. Прахалад Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня. – М. ЗАО «Олимп-Бизнес» 2002г.:
- А. Ю. Юданов Конкуренция. Теория и Практика. – М. ГНОМ ПРЕСС. 2002г. Стр. 260.:
- С. А. Попов Стратегический менеджмент. – М. Изд. «Дело» 2003г. Стр. 352.:
- В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова Стратегический Менеджмент. Курс лекций. – М. ИНФРА-М 2005г. Стр 258.:
- В. Н. Парахинова Стратегический менеджмент. – М. КНОРУС 2008г. Стр 496.:
- А. А. Гапоненко, А. П. Панкродин Стратегическое управление. – М. ОМЕГА-Л 2004г. Стр, 472.:
- Г. Л. Азоев Конкуренция: Анализ, стратегия и практика. – М. 2003г. Стр. 205.:
- Курс МВА по стратегическому менеджменту. – М.Альпина Паблишер 2002г. Стр. 382.:
- Тридцать шесть стратегем. Китайские секреты успеха. Пер. С кит. В. В. Малявина. – М., Белые альвы 2000г. Стр 192.:
- Журнал «Проблемы теории и практики управления»

***в) программное обеспечение и Интернет-ресурсы:***

- [www.elitarium.ru](http://www.elitarium.ru)
- [www.fastpad.ru](http://www.fastpad.ru)
- [Ekportal.ru](http://Ekportal.ru)
- [www.betec.ru](http://www.betec.ru)
- [www.md-management.ru](http://www.md-management.ru)

**8. Материально-техническое обеспечение дисциплины «Конкурентные стратегии в туристическом бизнесе».**

Для проведения занятий используются лекционно-семинарские занятия, деловые игры, проводится разбор ситуаций, организуются дискуссии по актуальным проблемам современного стратегического анализа, проводится анализ конкретных ситуаций.

Лекционный материал представляется с применением современных технических средств

обучения и информационных технологий.

Для стимулирования творческой активности студентов наряду с практическими занятиями для развития навыков и умений студентов, организуется выполнение самостоятельных работ по проблемам разработки конкурентной стратегии.

В процессе изучения дисциплины предусмотрены несколько форм контроля: текущий и итоговый. Текущий контроль предназначен для определения качества усвоения лекционного материала. Подобный контроль проводится как в письменной форме (тестовое задание), так и в устной — в форме блиц-опросов в начале практического занятия после изучения темы на лекционном занятии, или по участию в семинарах и деловых играх.

Выполнение практических заданий является обязательным для всех обучающихся.

### 9. Распределение весов по модуля и формам контроля

Формы контролей	Веса форм текущих контролей в результирующих оценках текущих контролей			Веса форм промежуточных контролей в оценках промежуточных контролей			Веса оценок промежуточных контролей и результирующих оценок текущих контролей в итоговых оценках промежуточных контролей			Веса итоговых оценок промежуточных контролей в результирующей оценке промежуточных контролей	Веса результирующей оценки промежуточных контролей и оценки итогового контроля в результирующей оценке итогового контроля	
	M1 <sup>1</sup>	M2	M3	M1	M2	M3	M1	M2	M3			
<b>Вид учебной работы/контроля</b>												
Контрольная работа			0.5									
Тест												
Курсовая работа												
Лабораторные работы												
Письменные домашние задания												
Реферат												
Эссе												
Активность во время семинара			0.5									
<i>Другие формы (Указать)</i>												
Веса результирующих оценок текущих контролей в итоговых оценках промежуточных контролей							0	0	1			
Веса оценок промежуточных контролей в итоговых оценках промежуточных контролей												
Вес итоговой оценки										0		

<sup>1</sup> Учебный Модуль

1-го промежуточного контроля в результирующей оценке промежуточных контролей											
Вес итоговой оценки 2-го промежуточного контроля в результирующей оценке промежуточных контролей										0	
Вес итоговой оценки 3-го промежуточного контроля в результирующей оценке промежуточных контролей										1	
Вес результирующей оценки промежуточных контролей в результирующей оценке итогового контроля											1
<b>Экзамен/зачет (оценка итогового контроля)</b>											<b>Зачет</b>
	$\Sigma=1$	$\Sigma=1$	$\Sigma=1$	$\Sigma=1$	$\Sigma=1$	$\Sigma=1$	$\Sigma=1$	$\Sigma=1$	$\Sigma=1$	$\Sigma=1$	$\Sigma=1$

