

Ю. Б. Рубин, чл.-корр. РАН, докт. экон. наук, профессор, заслуженный работник высшей школы РФ, ректор, Московский финансово-промышленный университет «Синергия», президент Национальной ассоциации обучения предпринимательству, yrubin@synergy.ru

Обучение тактике конкурентных действий в современной магистратуре

Конкуренция — слово, известное каждому человеку с момента совершения первых целенаправленных поступков. Со временем осмысление жизни подводит каждого человека к однозначному выводу: соперничество, нередко острое, сопровождает достижение результатов в любой деятельности — ведь те получатся сказочными или удручающими в зависимости от уровня его сравнительной конкурентоспособности.

Так, соревновательное начало имеет повсеместное распространение в современной экономике. Оно проникает в пространство взаимодействия участников рынка и придает им неповторимый колорит. Во всем мире конкурентная среда является таким же естественным признаком предпринимательства, как, например, его инфраструктура, построение дорожных карт стартапов или бизнес-моделирование.

Несмотря на всеобъемлющий характер конкуренции в экономике, современные российские студенты получают представление о ней, как правило, из случайных источников, а не из учебников. Мы не найдем упоминания об учебных курсах по конкуренции в образовательных программах и матрицах компетенций, формируемых подавляющим большинством университетов и колледжей. Иногда отрывочные сведения о конкуренции включаются в другие учебные дисциплины — маркетинг, стратегический менеджмент, основы предпринимательства либо в краткосрочные программы дополнительного образования. Однако системного представления о предмете эти сведения, к со-

жалению, дать не могут. Об относительном вакууме в изучении конкуренции можно судить и по тому, что конкурентные действия в экономике пока не нашли достойного воплощения и в научной литературе.

Между тем выпускники школ, гимназий и лицеев остро нуждаются в приобретении знаний и профессиональных навыков участия в конкуренции на современном рынке, в том числе в качестве предпринимателей и менеджеров компаний. Помочь им стать конкурентоспособными должны прежде всего высшие и средние профессиональные учебные заведения. Ведь компетентность в сфере выполнения конкурентных действий и управления конкурентными действиями могла бы стать серьезным конкурентным преимуществом выпускников современных образовательных программ по предпринимательству и менеджменту.

Конкуренция между компаниями и конкуренция предпринимателей являются естественными частями занятия предпринимательством на любой его стадии. Более того, участие в конкуренции входит в перечень обязательных к исполнению предпринимательских функций. Отстаивание собственных интересов в бизнесе — одна из важнейших задач для каждого предпринимателя, поэтому важно определить, какие компетенции необходимы для достижения, поддержания и укрепления конкурентных преимуществ, конкурентоспособности и конкурентной устойчивости бизнеса.

С конкуренцией постоянно «работает» и менеджмент компаний, в особенности его высший слой. Менеджмент конкурентных

действий составляет особое направление внутрифирменного менеджмента каждого участника рынка и является составной частью управления бизнесом в конкурентной среде. С его помощью участники рынка постоянно координируют и регулируют процессы выполнения конкурентных действий, добиваясь их улучшения в сравнении с действиями соперников. Менеджмент конкурентных действий сочетается с менеджментом персонала, инноваций, финансовым, операционным менеджментом и другими направлениями внутрифирменного менеджмента.

С помощью менеджмента конкурентных действий участники рынка выстраивают воздействие на соперников, противодействие и содействие им, направляют конкурентные удары, оказывают конкурентное давление, выстраивают преграды и помехи, управляют ценовыми и неценовыми конкурентными действиями, конкурентным позиционированием, действиями по наращиванию конкурентного потенциала, силой и качеством самих конкурентных действий.

Поскольку конкуренция за выполнение конкурентных действий охватывает как минимум две взаимно соперничающие стороны, участники рынка напрямую используют менеджмент конкурентных действий как инструмент улучшения своих действий, а косвенно — как инструмент влияния на действия конкурентов.

В идеале менеджмент конкурентных действий используется участниками рынка как способ косвенного влияния на бизнес соперников и подчинения их деятельности собственным интересам. Поэтому он должен постоянно находиться в зоне их внимания. В противном случае участники рынка могут сами сделаться объектами определяющего влияния со стороны своих конкурентов.

Изложенные выше соображения лежат в основе отнесения конкурентных компетенций к числу определяющих в череде существенно значимых итоговых результатов обучения в бакалавриате и магистратуре по направлению «Менеджмент» совре-

менных университетов (такое же значение они имели бы и для специальных программ по предпринимательству, если бы соответствующий образовательный стандарт был представлен в системе российских ФГОС по направлениям высшего образования). В частности, студентов следует научить создавать стратегии и тактические модели соперничества, применять конкурентные операции. Им необходимо создать условия для формирования навыков управления конкурентными действиями, объяснить правила добросовестного участия в конкуренции, научить оценивать собственные конкурентные позиции, принимать решение о применении конкурентных маневров и хитростей.

В Московском финансово-промышленном университете «Синергия» студенты имеют возможность изучать конкурентные действия, осваивая образовательные программы и в бакалавриате, и в магистратуре. В магистратуре — это прежде всего образовательная программа по стратегическому менеджменту.

Компетенции в менеджменте конкурентных действий помогают предпринимателям и менеджерам успешно планировать различные конкурентные действия, примеря известные им и освоенные практически типы, виды, методы, стили конкурентных действий, а также контролировать этот процесс, обеспечивая уместность, актуальность и своевременность поведения в конкурентной среде. Данные компетенции позволяют им адекватно оценивать планируемые и фактические результаты участия в конкуренции своих компаний.

Участие будущих выпускников в конкуренции должно быть управленчески обеспечено на трех уровнях: стратегическом, тактическом и ситуационном. Каждый уровень имеет свои особенности и требует отдельных компетенций.

Компетенции в разработке и реализации конкурентной стратегии дают предпринимателям понимание возможных стратегий конкурентных действий по отношению

к соперникам и их сочетания. В процессе рассмотрения стратегий конкурентных действий следует придерживаться понимания их как стратегий, непосредственно обращенных к соперникам, в отличие от сбытовых, производственных, кадровых, финансовых и других стратегий.

Иногда считается, что знания основ разработки и применения основ конкурентных стратегий достаточно субъектам предпринимательства для успешного участия в конкуренции. Поэтому если вопросы стратегии участия компаний и их лидеров в конкуренции можно найти в рабочих программах дисциплин магистратуры («стратегический менеджмент», «стратегический маркетинг»), то вопросы тактики участия компаний в конкуренции уже не одно десятилетие безосновательно удерживают малопривлекательный статус Золушки современного образования. Однако такое понимание и такие подходы к организации образовательных программ в современной магистратуре не соответствуют современной практике тактического управления конкурентными действиями компаний.

В противоположность многим публикациям авторы представленных на страницах журнала рабочих программ, применяемых в магистратуре Университета «Синергия», сочли также недостаточным ограничение изложения вопросов конкуренции лишь темой стратегий конкуренции и обратились к тактике конкурентных действий, включая тактические операции, комбинации, маневры, тактические хитрости и конкурентным действиям по ситуации.

Компетенции в разработке и реализации тактики конкуренции позволяют предпринимателям и управленцам управлять процессом конкуренции на тактическом уровне с применением операционных сценариев, рабочих схем, прогнозов, планов, технических и организационных регламентов применения конкурентных операций.

Компетенции в области тактики конкурентных действий имеют важное значение для действующих лидеров компаний, поскольку именно на тактическом уровне ими ведется основное практическое взаимодействие с конкурентами, формируются периоды проведения конкурентных операций, формируются фактические конкурентные различия сторон (преимущества и недостатки).

В процессе освоения программы «Стратегический менеджмент» студентам следует приобрести компетенции в определении тактических (не только стратегических) соперников, выборе тактических (не только стратегических) конкурентных полей, разработке и применении тактических моделей наступления, обороны, укоренения в специализированных нишах, отступления, сотрудничества, компромиссного сосуществования в конкуренции, разнообразных конкурентных маневров, тактических уловок и головоломок.

Ключевое значение для тактики конкурентных действий компаний имеют наступательные и оборонительные модели конкуренции. Матрица компетенций в образовательной программе должна обеспечивать студентам возможность приобретения знаний и умений проведения эшелонированного наступления, наступления на отдельных участках фронта, встречного наступления, конкурентного продвижения, конкурентного преследования, конкурентного прессинга, конкурентного штурма, превентивной обороны, обороны отдельных рубежей, обороны флангов, эшелонированной обороны, сплошной обороны, контр наступления и глухой обороны.

Данное понимание составило основу рабочих программ дисциплин «Тактика наступления в конкуренции» и «Тактика обороны в конкуренции», которые изучаются в магистратуре Университета «Синергия» с 2014/2015 учебного года и предлагаются вашему вниманию.

Негосударственное образовательное
частное учреждение высшего образования
«Московский финансово-промышленный университет
«Синергия»

Кафедра Теории и практики конкуренции

Рабочая программа дисциплины
«**Тактика наступления
в конкуренции**»

Направление подготовки: **38.04.02 Менеджмент**

Профиль: **Стратегический менеджмент**

Квалификация выпускника: **Магистр**

Форма обучения: **заочная**

Обсуждено
на заседании кафедры
Теории и практики конкуренции
«20» декабря 2016 г.
Протокол №2

Составители программы:

Рубин Ю. Б., д. э. н., проф., зав. каф.,
yubin@s-university.ru

Леднев М. В., к. э. н., доц.,
mlednev@bk.ru

Москва 2016

Содержание

- I. Аннотация к дисциплине
- II. Планируемые результаты обучения, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы
- III. Тематический план
- IV. Содержание программы
- V. Методические указания для обучающихся
- VI. Основная и дополнительная литература для освоения дисциплины
- VII. Ресурсы Интернета, необходимые для освоения дисциплины
- VIII. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса
- IX. Информационные технологии для осуществления образовательного процесса
- X. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

Типовые задания для проведения промежуточной аттестации обучающихся

I. Аннотация к дисциплине

Рабочая программа дисциплины «Тактика наступления в конкуренции» составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент», утвержденного приказом Министерства образования и науки РФ от 30.03.2015 № 322.

Изучение дисциплины ориентировано на получение обучающимися знаний о тактических моделях конкуренции, тактических наступательных операциях, особенностях их разработки и применения в деятельности организации. Данная дисциплина формирует общее представление о категории «тактика конкуренции», развивает практические навыки по разработке и применению конкурентных действий в тактическом периоде.

Изучение указанной дисциплины позволит приобрести знания и умения в области профессиональной деятельности магистров по направлению «Стратегический менеджмент».

Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Тактика наступления в конкуренции» включена в учебные планы по программам подготовки магистров по направлению «Менеджмент», профилю «Стратегический менеджмент» и входит в вариативную часть (Б1.В), обязательные дисциплины (Б1.В.ОД.2). Для изучения дисциплины требуются знания и навыки обучающихся по курсам «Современный стратегический анализ», «Методы исследования в менеджменте», «Теория организации и организационное поведение».

Знания и навыки по описываемой дисциплине могут использоваться при изучении дисциплин: «Тактика обороны в конкуренции», «Конкурентные стратегии».

Дисциплина изучается на первом курсе в 1 семестре.

Цель и задачи дисциплины

Целью изучения дисциплины является формирование базовой системы знаний в области тактики конкурентных действий и получение практических умений в области их разработки и последующего использования субъектами предпринимательства.

Задачи дисциплины:

- формирование представлений о природе тактики конкурентных действий как составной части деятельности субъектов предпринимательства и самостоятельного компонента ведения бизнеса;
- изучение типов и видов тактических моделей наступления в конкуренции;
- ознакомление с возможными способами применения тактики наступления в конкуренции;
- формирование умения определять и анализировать разнообразные типы тактики конкурентных действий;
- формирование навыков самостоятельной работы студентов в области разработки тактических моделей наступления и тактических наступательных операций.

II. Планируемые результаты обучения, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Процесс изучения дисциплины «Тактика наступления в конкуренции» направлен на формирование следующих профессиональных компетенций (ПК), предусмотренных ФГОС ВО по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент (уровень магистратуры).

Результаты освоения ООП (содержание компетенций)	Код компетенции	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине	Формы и методы обучения, способствующие формированию и развитию компетенции
Способность управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями	ПК-1	<p>Знать</p> <ul style="list-style-type: none"> понятие, сущность и виды тактических конкурентных преимуществ, необходимых для выбора и обоснования наступательных тактик в конкуренции; виды и типы наступления в конкуренции, наступательных моделей и операций. <p>Уметь</p> <ul style="list-style-type: none"> определять тактические периоды участия в конкуренции; определять тактических соперников; определять тактические конкурентные поля. <p>Владеть</p> <ul style="list-style-type: none"> методами анализа и оценки различных тактических моделей; методами выбора оптимальных тактических наступательных операций 	<ul style="list-style-type: none"> Работа на занятиях, написание эссе; ситуационные практикумы; тестирование; самостоятельная работа
Готовность выбирать и применять тактику наступления в конкуренции и управлять конкурентными действиями в наступлении	ПСК-1	<p>Знать</p> <ul style="list-style-type: none"> тактические модели наступления; тактические наступательные операции. <p>Уметь</p> <ul style="list-style-type: none"> определять применяемые конкурентами тактические наступательные модели и операции; выбирать необходимые тактические наступательные операции и модели для данного тактического периода. <p>Владеть</p> <ul style="list-style-type: none"> методами разработки тактических моделей наступления и тактических наступательных операций; методами управления конкурентными действиями в тактике наступления 	<ul style="list-style-type: none"> Работа на занятиях, написание эссе; ситуационные практикумы; тестирование; самостоятельная работа

III. Тематический план

Наименование тем	Коды формируемых компетенций	Контактная работа обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий)							Самостоятельная работа обучающихся	Форма ТКУ Форма ПА
		Лекции	Активные занятия		Интерактивные занятия					
			Семинары	Практикум по решению задач	Ситуационный практикум (кейс-стади)	Мастер-класс	Лабораторный практикум	Тренинг		
Тема 1. Тактика в конкуренции	ПК-1		4						12	Тест / 25 баллов
Тема 2. Основные элементы тактического взаимодействия в конкуренции	ПК-1		2		2				12	Ситуационный практикум / 25 баллов
Тема 3. Тактические модели наступления	ПК-1 ПСК-1		4		2				12	Эссе / 25 баллов
Тема 4. Тактические наступательные операции	ПК-1 ПСК-1		6		4				12	Ситуационный практикум / 25 баллов
Всего:			16		8				48	100
контроль (экзамен + зачет), час					2					Зачет
объем дисциплины (в академических часах)					72					
объем дисциплины (в зачетных единицах)					2					

IV. Содержание программы

Тема 1. Тактика в конкуренции

Определение тактики конкурентных действий. Тактические периоды конкуренции. Соотношение тактики и стратегии в конкуренции. Тактические результаты конкурентных действий. Тактические конкурентные преимущества и недостатки. Виды тактических преимуществ. Тактические конкурентные позиции. **Тактический конкурентный потенциал.** Слагаемые силы тактических конкурентов. **Ключевые факторы успе-**

ха участников рынка. Классификация ключевых факторов успеха. Баланс конкурентных сил между тактическими соперниками. Тактическая конкурентоспособность.

Литература к теме 1:

Основная литература

1. Рубин Ю. Б. Конкуренция в предпринимательстве. М.: МФПУ «Синергия», 2017. Глава 6. П. 6.1–6.5.

Дополнительная литература

1. Рубин Ю. Б. Тактика конкурентных действий участников рынка // Современная конкуренция. 2015. №2 (50).
2. Рубин Ю. Б. Стратегии конкурентных действий // Современная конкуренция. 2014. №4 (46).
3. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. М.: Юнити-дана, 2012.

Тема 2. Основные элементы тактического взаимодействия в конкуренции

Тактические модели конкуренции. Типы тактических моделей. Соответствие типов конкурентных стратегий и типов тактических моделей конкуренции. **Тактические поля конкуренции. Фронт, фланги и тыл в тактике конкурентных действий.** Линия главного фронта. **Система тактического взаимодействия в конкуренции.** Стили и манеры проведения тактических конкурентных операций.

Литература к теме 2:

Основная литература

1. Рубин Ю. Б. Конкуренция в предпринимательстве. М.: МФПУ «Синергия», 2017. Глава 6. П. 6.6–6.10.

Дополнительная литература

1. Рубин Ю. Б. Тактические модели и операции в конкуренции // Современная конкуренция. 2015. №3 (51).

Тема 3. Тактические модели наступления

Тактика наступления в конкуренции. Тактика первого хода. **Тактические модели наступления в конкуренции. Тактические модели захвата и перехвата.** Эшелонированное наступление. **Типы и виды тактических наступательных операций.** Применение тактики наступления в разных конкурентных стратегиях.

Литература к теме 3:

Основная литература

1. Рубин Ю. Б. Конкуренция в предпринимательстве. М.: МФПУ «Синергия», 2017. Глава 7. П. 7.1–7.3.

Дополнительная литература

1. Рубин Ю. Б. Тактические модели и операции в конкуренции // Современная конкуренция. 2015. №3 (51).
2. Ярославский В. Военные методы в бизнесе. Тактика. СПб.: Издательство «Крылов», 2003.

Тема 4. Тактические наступательные операции

Тактические наступательные операции в соперничестве за выгодные конкурентные позиции. Дружественные (добровольные) и враждебные (принудительные) наступательные операции. **Тактические наступательные операции в соперничестве за продукцию и цены.** **Тактические наступательные операции в соперничестве за ресурсы.** **Тактические операции по обеспечению превосходства в силе и качестве совершаемых конкурентных действиях.** Форсированное и нефорсированное наступление. **Фланговые тактические наступательные операции.** Способы применения тактических наступательных операций: против соперников разной силы, по очередности действий. **Встречное наступление.**

Литература к теме 4:

Основная литература

1. Рубин Ю. Б. Конкуренция в предпринимательстве. — М.: МФПУ «Синергия», 2017. Глава 7. П. 7.4–7.9.

Дополнительная литература

1. Рубин Ю. Б. Тактические модели и операции в конкуренции // Современная конкуренция. 2015. №3 (51).

V. Методические указания для обучающихся

В процессе преподавания дисциплины «Тактика наступления в конкуренции» используются такие виды учебной работы, как семинары, ситуационные практикумы, а также различные виды самостоятельной работы обучающихся по заданию преподавателя.

Методические указания при работе на семинаре

Семинары реализуются в соответствии с рабочим учебным планом при последовательном изучении тем дисциплины.

В ходе подготовки к семинарам обучающемуся рекомендуется изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, новыми публикациями в периодических изданиях: журналах, газетах и т. д. При этом следует учесть рекомендации преподавателя и требования учебной программы. Рекомендуется также дорабатывать свой конспект лекции, делая в нем соответствующие записи из литературы, рекомендованной преподавателем и предусмотренной учебной программой. Следует подготовить тезисы для выступлений по всем учебным вопросам, выносимым на семинар. Готовясь к докладу или реферативному сообщению, обучающийся может обращаться за методической помо-

щью к преподавателю. Заканчивать подготовку следует составлением плана (конспекта) по изучаемому материалу (вопросу). Это позволяет составить концентрированное, сжатое представление по изучаемым вопросам.

В ходе семинара обучающийся может выступать с заранее подготовленным докладом. Также он должен проявлять активность при обсуждении выступлений и докладов сокурсников.

Поскольку активность обучающегося на семинарских занятиях является предметом контроля его продвижения в освоении курса, подготовка к семинарским занятиям требует ответственного отношения. Не допускается выступление по первоисточнику — необходимо иметь подготовленный письменный доклад, оцениваемый преподавателем наряду с устным выступлением. Не допускается также и распределение вопросов к семинару среди обучающихся группы, в результате которого отдельный обучающийся является не готовым к конструктивному обсуждению «не своего» вопроса. Все вопросы к семинару должны быть письменно проработаны каждым обучающимся.

Методические указания по организации самостоятельной работы

Самостоятельная работа обучающихся направлена на самостоятельное изучение отдельных тем/вопросов тем учебной дисциплины.

Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося, ее объем по курсу «Тактика наступления в конкуренции» определяется учебным планом.

При самостоятельной работе обучающийся изучает рекомендованные материалы при минимальном участии преподавателя.

Работа с литературой

Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме.

Изучая материал по учебной книге (учебнику, учебному пособию, монографии и др.), следует переходить к следующему вопросу только после полного выяснения предыдущего, фиксируя выводы и вычисления, в том числе те, которые в учебнике опущены или на лекции даны для самостоятельного вывода.

Особое внимание обучающийся должен обратить на определение основных понятий курса. Надо подробно разбирать примеры, которые поясняют определения. Полезно составлять опорные конспекты.

Выводы, полученные в результате изучения учебной литературы, рекомендуется в конспекте выделять, чтобы при перечитывании материала они лучше запоминались.

При самостоятельном решении задач нужно обосновывать каждый этап решения, исходя из теоретических положений курса.

Вопросы, которые вызывают у обучающегося затруднение при подготовке, должны быть заранее сформулированы и заданы во время занятий в аудитории для дополнительного разъяснения преподавателем.

Эссе

Эссе — это самостоятельная письменная работа на тему, предложенную преподавателем. Цель эссе состоит в развитии навыков самостоятельного творческого мышления и письменного изложения собственных мыслей.

Эссе должно содержать: четкое изложение сути обозначенной проблемы, включать самостоятельно проведенный анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария, рассматриваемого в рамках дисциплины, выводы, обобщающие авторскую позицию по представленной проблеме. В зависимости от специфики дисциплины формы эссе могут значительно дифференцироваться.

Структура эссе.

1. Титульный лист.

2. Введение — суть и обоснование выбора данной темы, состоит из ряда компонентов, связанных логически и стилистически. На этом этапе очень важно правильно сформулировать вопрос, на который вы собираетесь найти ответ в ходе своего исследования.

При работе над введением могут помочь ответы на следующие вопросы: надо ли давать определения терминам, прозвучавшим в теме эссе, почему тема, которую я раскрываю, является важной в настоящий момент, какие понятия будут вовлечены в мои рассуждения по теме, могу ли я разделить тему на несколько более мелких подтем.

3. Основная часть — теоретические основы выбранной проблемы и изложение основного вопроса.

Данная часть предполагает развитие аргументации и анализа, а также их обоснование, исходя из имеющихся данных, других аргументов и позиций по поставленному вопросу. В этом заключается основное содержание эссе и это представляет собой главную трудность. Поэтому важное значение имеют подзаголовки, на основе которых осуществляется структурирование аргументации; именно здесь необходимо обосновать (логически, используя данные или строгие рассуждения) предлагаемые аргументацию/анализ. Там, где это необходимо, в качестве аналитического инструмента можно использовать графики, диаграммы и таблицы.

В зависимости от поставленного вопроса анализ проводится на основе следующих категорий:

Причина — следствие, общее — особенное, форма — содержание, часть — целое, постоянство — изменчивость.

Проверенный способ построения любого эссе — использование подзаголовков для обозначения ключевых моментов аргументированного изложения: это помогает посмотреть на то, что предполагается. Такой подход поможет следовать точно определенной цели в данном исследовании. Эффективное использование подзаголовков — не только обозначение основных пунктов, которые необходимо осветить. Их последовательность может также свидетельствовать о наличии или отсутствии логичности в освещении темы.

4. Заключение — обобщения и аргументированные выводы по теме с указанием области ее применения и т. д. Методы, рекомендуемые для составления заключения: повторение, иллюстрация, цитата, впечатляющее утверждение. Заключение может содержать такой очень важный, дополняющий эссе элемент, как указание на применение исследования, не исключая взаимосвязи с другими проблемами.

Консультации

Если в процессе самостоятельной работы над изучением теоретического материала или при решении задач возникают вопросы, разрешить которые самостоятельно не удается,

необходимо обратиться к преподавателю для получения у него разъяснений или указаний. В своих вопросах надо четко выразить, в чем испытываете затруднения, обосновать характер этого затруднения. За консультацией следует обращаться и в случае, если возникнут сомнения в правильности ответов на вопросы самопроверки.

Подготовка к промежуточной аттестации

Способствует закреплению, углублению и обобщению знаний, получаемых в процессе обучения, а также применению их к решению практических задач. В процессе подготовки к промежуточной аттестации ликвидируются имеющиеся пробелы в знаниях, знания углубляются, систематизируются и упорядочиваются. На промежуточной аттестации демонстрируются знания, приобретенные в процессе обучения по конкретной учебной дисциплине.

Методические указания по участию в ситуационном практикуме

1 сценарий. Студенты изучают ситуацию, представленную преподавателем и в письменном виде готовят ответы на вопросы к ситуации.

2 сценарий. Студенты в составе мини-групп (команд) по 3–5 человек готовят ответ на вопросы к ситуации и представляют позицию своей команды. Представители других команд могут задавать вопросы и участвовать в дискуссии.

Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

Наименование темы	Дидактические единицы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самостоятельной работы	Учебно-методическое обеспечение	Форма контроля
Тема 1. Тактика в конкуренции	Виды тактических преимуществ. Тактические конкурентные позиции. Слагаемые силы тактических конкурентов. Классификация ключевых факторов успеха. Баланс конкурентных сил между тактическими соперниками. Тактическая конкурентоспособность	Работа с научно-методической и учебно-методической литературой	Литература к теме 1	Эссе
Тема 2. Основные элементы тактического взаимодействия в конкуренции	Типы тактических моделей. Соответствие типов конкурентных стратегий и типов тактических моделей конкуренции. Линия главного фронта. Стили и манеры проведения тактических конкурентных операций	Работа с научно-методической и учебно-методической литературой	Литература к теме 2	Эссе
Тема 3. Тактические модели наступления	Тактика первого хода. Эшелонированное наступление. Применение тактики наступления в разных конкурентных стратегиях	Работа с научно-методической и учебно-методической литературой	Литература к теме 3	Эссе

Наименование темы	Дидактические единицы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самостоятельной работы	Учебно-методическое обеспечение	Форма контроля
Тема 4. Тактические наступательные операции	Дружественные (добровольные) и враждебные (принудительные) наступательные операции. Форсированное и нефорсированное наступление. Способы применения тактических наступательных операций: против соперников разной силы, по очередности действий	Работа с научно-методической и учебно-методической литературой	Литература к теме 4	Эссе

VI. Основная и дополнительная литература для освоения дисциплины

Основная литература

1. Рубин Ю. Б. Конкуренция в предпринимательстве. М.: МФПУ «Синергия», 2017.
2. Рубин Ю. Б. Система конкурентных действий участников рынка // Современная конкуренция. 2014. №3 (45). С. 113–141.
3. Рубин Ю. Б. Стратегии конкурентных действий // Современная конкуренция. 2014. №4 (46). С. 119–143.
4. Рубин Ю. Б. Тактика конкурентных действий // Современная конкуренция. 2014. №5 (47). С. 122–143.
5. Рубин Ю. Б. Тактические модели и операции в конкуренции // Современная конкуренция. 2015. №3 (51). С. 82–142.
6. Рубин Ю. Б., Леднев М. В., Можжухин Д. П. Матрица компетенций как инструмент обучения предпринимательству в бакалавриате // Высшее образование в России. 2017. №6.
7. Рубин Ю. Б., Алексеева Е. В., Леднев М. В., Можжухин Д. П. Обучение предпринимательству: пути укоренения в вузовском сегменте российского образования // Современная конкуренция. 2017. №1 (61). С. 30–57.

Дополнительная литература

1. Бабошин А. В. Конкурентное позиционирование: Как нейтрализовать или использовать конкурента. М.: Маркет ДС, 2011.
2. Дрючина Е. И. Особенности стратегий конкурентного поведения субъектов предпринимательства. Сборник статей по результатам Международной заочной научно-практической конференции «Актуальные вопросы экономики и менеджмента». Россия, Новосибирск, 2013, 24 апреля.
3. Райс Э., Траут Дж. Маркетинговые войны. СПб.: Питер, 2000.
4. Сантамария Дж., Мартино В., Клемонс Э. Стратегия и тактика морской пехоты США в бизнесе. М.: HIPPO, 2005.
5. Скеллон Н. Бизнес Combat. Стратегия и тактика победоносных корпоративных батальонов. М.: Эксмо, 2004.
6. Соболева Э. Ю. Стратегия и тактика конкурентного поведения субъектов российского консалтинга // Система бизнеса (Ученые записки Московской финансово-промышленной академии). Вып. 4. М.: Маркет ДС, 2008.
7. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. М.: Юнити-дана, 2012.

8. Портер М. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. М.: Альмина Бизнес Бук, 2011.
9. Ярославский В. Военные методы в бизнесе. Тактика. СПб.: Издательство «Крылов», 2003.
10. Chen M.-J., Venkataraman S., Black S. S., MacMillan I. C. The Role of Irreversibilities in Competitive Interaction: Behavioral Considerations from Organization Theory. Managerial and Decision Economics, 2002, vol. 23, pp. 187–207.
11. Hooley G., Nicoulaud B., Piercy N. Marketing Strategy and Competitive Positioning. 5th edition, Pearson Education Limited, 2012.

VII. Ресурсы Интернета, необходимые для освоения дисциплины

1. Сайт журнала «Современная конкуренция»: архив материалов.
URL: <http://moderncompetition.ru>.
2. Сайт издательского дома «Коммерсант». URL: <http://www.kommersant.ru>.
3. Сайт газеты «Ведомости». URL: <http://www.vedomosti.ru>.

VIII. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса

- Лекционные аудитории с компьютерным и видеопроекционным оборудованием для презентаций с выходом в Интернет и средствами звуковоспроизведения.
- Часть групповых занятий проходит в компьютерных классах с использованием компьютеров и проектора.

IX. Информационные технологии для осуществления образовательного процесса по дисциплине

- Программное обеспечение общего назначения Microsoft Office.
- Специализированное оборудование и специализированное программное обеспечение при изучении дисциплины не используется.

X. Оценочные средства для проведения промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация по дисциплине «Тактика наступления в конкуренции» проводится в форме зачета.

Компетенции с указанием этапов их формирования в рамках дисциплины

Код контролируемой компетенции (или ее части) и ее формулировка	Контролируемые дидактические единицы	Оценочное средство
ПК-1 Способность управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями	Дидактические единицы тем 1–4	<ul style="list-style-type: none"> • Тестовое задание. • Эссе. • Ситуационный практикум

Код контролируемой компетенции (или ее части) и ее формулировка	Контролируемые дидактические единицы	Оценочное средство
ПСК-1 Готовность выбирать и применять тактику наступления в конкуренции и управлять конкурентными действиями в наступлении	Дидактические единицы тем 3–4	<ul style="list-style-type: none"> • Эссе. • Ситуационный практикум

Показатели и критерии оценивания компетенций на этапах их формирования, шкалы оценивания

Наименование оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Шкала и критерии оценки
Тестовые задания	Система стандартизированных заданий, позволяющая автоматизировать процедуру измерения уровня знаний и умений обучающегося. Тест состоит из 20 заданий с одним или несколькими вариантами правильного ответа	<p>«5–4» — верные ответы составляют более 90% общего количества;</p> <p>«4–3» — верные ответы составляют 80–50% общего количества;</p> <p>«2–0» — менее 50% правильных ответов</p>
Эссе	Продукт самостоятельной работы обучающегося, представляющий собой краткое логичное изложение в письменном виде полученных результатов теоретического анализа определенной научной (учебно-исследовательской) темы, где автор раскрывает суть исследуемой проблемы, применяя терминологию и специальные категории, приводит различные точки зрения, а также собственные взгляды на нее	<p>«4» — эссе выполнено в соответствии с заявленной темой, грамотное использование исторической терминологии, свободное изложение рассматриваемых проблем, правильные ответы на все вопросы в ходе дискуссии;</p> <p>«3» — некорректное оформление, не вполне грамотное использование исторической терминологии, в основном свободное изложение рассматриваемых проблем, частично правильные ответы на вопросы в ходе дискуссии;</p> <p>«2–0» — некорректное оформление, некорректное использование исторической терминологии, сумбурное изложение рассматриваемых проблем, нет ответов на большинство вопросов в ходе дискуссии</p>
Ситуационный практикум	Включение обучающихся в процесс нахождения путей оптимального решения поставленной задачи на практическом примере	<p>«10–6» — активное участие в процессе, выступление логично и аргументировано;</p> <p>«5–1» — участие в процессе в определенной роли, выступление в основном логично, недостаточная аргументация</p>

Методические материалы, определяющие оценивание знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующее этапы формирования компетенций

Форма контроля / коды оцениваемых компетенций	Процедура оценивания	Шкала и критерии оценки, балл
Зачет / ПК-1 ПСК-1	<p>Зачет представляет собой выполнение обучающимся заданий билета, включающего:</p> <ul style="list-style-type: none"> • задание 1 — теоретический вопрос на знание базовых понятий предметной области дисциплины, а также позволяющий оценить степень владения обучающимся принципами предметной области, понимание их особенностей и взаимосвязи между ними; • задание 2 — задание на анализ ситуации из предметной области дисциплины (курса) и выявление способности студента выбирать и применять соответствующие принципы и методы решения практических проблем, близких к профессиональной деятельности; • задание 3 — задание на проверку умений и навыков, полученных в результате освоения дисциплины (курса) (решение задачи) 	<p>Выполнение обучающимся заданий билета оценивается по следующей балльной шкале:</p> <p>1 вопрос: 0–30; 2 вопрос: 0–30; 3 вопрос: 0–40.</p> <p>«Зачтено»</p> <p>90–100 баллов — ответ правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Задачи решены правильно. Обучающийся правильно интерпретирует полученный результат.</p> <p>70–89 баллов — ответ в целом правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Ход решения задач правильный, ответ неверный. Обучающийся в целом правильно интерпретирует полученный результат.</p> <p>50–69 баллов — ответ в основном правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Задача решена частично.</p> <p>«Не зачтено»</p> <p>Менее 50 баллов — ответы на теоретическую часть неправильные или неполные. Задачи не решены</p>

Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующего этапы формирования компетенций

Типовые задания к ситуационным практикумам

Задание 1

Изучив ситуацию, ответьте на следующие вопросы. Как и какая из сил конкуренции служит ограничителем тактических операций авиакомпаний в данной ситуации? На какую силу конкуренции влияет реализация конкурентных действий бастующих работников? Какие тактические операции авиакомпаний стали невозможными из-за описанных в ситуации сил конкуренции?

Ситуация

Пилоты *Deutsche Lufthansa*, второго крупнейшего авиаперевозчика в Европе, в 2014 г. объявили о забастовке, в результате которой было отменено около 1500 рейсов в течение двух дней.

Руководство *Lufthansa* предложило увеличить пенсионный возраст пилотов до 63 или даже до 65 лет и ликвидировать существующую систему компенсаций после выхода на пен-

сию. Профсоюз в свою очередь предложил план по покрытию расходов в существующей пенсионной системе. Под давлением профсоюза руководство *Lufthansa* предложило компромисс: сохранить существующую схему для пилотов, которые уже работают в компании, и увеличить пенсионный возраст для поступающих на работу с этого года.

Главным предметом спора *Lufthansa* и профсоюза остаются выплаты летчикам, досрочно выходящим на пенсию. До сих пор пилотам по достижении 55 лет разрешалось прекращать работу и получать при этом 60% зарплаты до достижения официального пенсионного возраста. Но теперь руководство *Lufthansa* настаивает на повышении возрастной границы.

«*Lufthansa* не демонстрирует никакого желания идти на компромисс, — говорит Йорг Хандверк, представитель профсоюза. — Пилоты готовы продолжить забастовку», — добавил он. На забастовку выйдут пилоты *Airbus A380, A340 и A330*, а также *Boeing 747*, согласно заявлению профсоюза пилотов. 30 сентября *Lufthansa* была вынуждена отменить 58 дальних рейсов во время предыдущей забастовки. Рейсы авиакомпаний группы *Star Alliance*, к которой относятся *Austrian Airlines, Brussels Airlines, Germanwings, Swiss* и *Air Dolomiti*, забастовкой не затронуты.

В компании отмечают, что основные рейсы, затронутые забастовкой, — дальнемагистральные, короткие и среднемагистральные маршруты. «На текущий момент авиакомпания разрабатывает расписание, определяя, какие рейсы могут быть выполнены», — говорится в сообщении *Lufthansa*.

Это уже восьмая забастовка авиакомпании *Lufthansa* в 2014 г. По оценке аналитиков, которую приводит *Reuters*, вместе с предыдущими акциями она нанесла авиакомпании ущерб 102–115 млн долл. Кроме того, не исключены новые забастовки, тогда потери *Lufthansa* будут еще больше.

Германия в буквальном смысле страдает от непрекращающихся забастовок транспортных. После выходных, отмеченных всегерманской забастовкой машинистов электропоездов, снова началась забастовка в воздухе. Профсоюзное объединение пилотов *Cockpit* более полутора лет пытается получить от работодателя *Lufthansa* тарифные уступки.

Напомним, в конце сентября 2014 г. французская авиакомпания *Air France* отменила больше половины рейсов из-за забастовки пилотов. Причиной забастовки стал предложенный руководством план развития компании до 2020 г., предполагавший переориентирование перевозчика в пользу лоукост-филиала *Transavia*, зарегистрированного в Португалии. Пилоты убеждены, что эта реформа поставит под угрозу рабочие места во Франции, а также лишит их привилегированного статуса, в связи с чем они настаивали на отказе от этих планов.

Забастовка началась 15 сентября 2014 г. и стала самой долгосрочной забастовкой за последние 40 лет. Каждый день в результате забастовки *Air France* теряла до 20 млн евро. Акции *Air France-KLM* упали на 12% с начала забастовки.

И хотя многие эксперты считают, что подобные забастовки никак не скажутся на отношении к авиакомпании как бренду, так как забастовки — вполне обычное дело для Европы, опыт *Air France* показывает обратное. Компания отметила, что в результате забастовки пилотов суммарный пассажиропоток снизился на 15,9% в сентябре, добавив, что заказы на ближайшие три месяца также уменьшились.

Задание 2

Изучите ситуацию и ответьте на следующие вопросы. Сформулируйте основную тактическую задачу, которую решает наступление *Datril*? Что является объектами наступления *Datril*? Данная тактика *Datril* является наступлением внутри одной продуктовой группы,

при отраслевой или межотраслевой конкуренции? Наступательная тактика в данной ситуации реализуется посредством конкурентного прессинга, атаки или штурма? В рамках какой конкурентной стратегии *Tylenol* и *Datril* применяют наступление? Данное наступление фармацевтических компаний является фронтальным или фланговым? Какие фронтальные наступательные операции *Tylenol* и *Datril* реализуются в данной ситуации? Охарактеризуйте конкурентные позиции фармацевтических компаний до и после наступательных действий. Обладают ли фармацевтические компании признаками конкурентной устойчивости? Как позиционируют себя *Tylenol* и *Datril* в приведенном материале?

Ситуация

В 70-е годы XX в. в США было популярно средство от мигрени *Tylenol*. Стоило оно на 50% дороже, чем аспирин. Лекарство выпускало одно из подразделений компании *Johnson & Johnson*. В июне 1975 года компания *Bristol-Myers* решила выйти на этот рынок и разработала *Datril*. Планировалось сообщить потребителям, что новое средство «также устраняет боль и столь же безопасно, как *Tylenol*, но стоит на доллар дешевле» (цена упаковки 100 таблеток *Tylenol* была 2,85 долл., а аналогичную упаковку *Datril* компания собиралась продавать за 1,85 долл.). Роковой ошибкой *Bristol-Myers* оказалась обкатка идеи на тестовых рынках в нескольких штатах, где эти тесты внимательно отследили специалисты *Johnson & Johnson*. За две недели до начала рекламной кампании конкурента *Johnson & Johnson* на доллар снизила цены на свой продукт и прокредитовала магазины и аптеки, закупившие лекарства по старой цене. *Bristol-Myers* в ответ ускорила выход рекламы и вывод на рынок своего средства. Рекламные ролики появились на телевидении буквально на следующий день после снижения цен на *Tylenol*. Компания *Bristol-Myers* рассчитывала, что изменение цен не сможет так быстро дойти до магазинов по всей стране.

Однако *Johnson & Johnson* подала протесты во все информационные сети, журналы, в различные ассоциации и государственные инстанции. По ее мнению, реклама *Datril* уже не соответствовала действительности. В итоге телеканалы сначала изменили рекламные ролики *Bristol-Myers*, а затем и вовсе сняли их с эфира.

Теле- и радиосети потребовали изменить рекламные ролики. Во второй редакции вместо «на доллар дешевле» уже фигурировала фраза «*Datril* может стоить дешевле, намного дешевле». Очередной протест *Johnson & Johnson* заставил убрать слова «намного дешевле». Наконец, *CBS* и *NBC* отказались показывать рекламные ролики *Datril* вообще — еще одна горькая пилюля для *Bristol-Myers*.

В результате действий *Johnson & Johnson*, основанных на своевременной информации о планах конкурента, доля рынка *Datril* никогда не превышала 1%. *Tylenol*, напротив, взлетел, как ракета. Толчка, который дала ему вся эта шумиха, хватило, чтобы поднять марку на вершину продаж.

Отчасти из-за низкой цены, отчасти из-за рекламного шума *Tylenol* оказался лидером на рынке анальгетиков: на его долю приходилось целых 37%.

Типовые тестовые задания

1. В тактический период непосредственного взаимодействия фирм включается:
 - а) однократное соперничество фирм;
 - б) многократное соперничество фирм;
 - в) долгосрочное соперничество фирм;
 - г) отраслевая конкурентная борьба фирм.

2. Тактика конкурентных действий не имеет:
 - а) четко очерченного предмета интереса (содержательные границы);
 - б) конкретного состава участников (адресные границы);
 - в) фиксированного периода решения (временные границы);
 - г) документального закрепления конкурентных действий (формальные границы).
3. Тактические мотивы участия в конкуренции имеют:
 - а) долгосрочный характер;
 - б) краткосрочный характер;
 - в) постоянный характер;
 - г) ситуационный характер.
4. В отличие от стратегии конкурентных действий, тактика конкурентных действий:
 - а) распространяется на взаимодействие участников рынка одновременно с разными представителями конкурентной среды;
 - б) является объектом стратегического менеджмента;
 - в) всегда осуществляется однократно и в связи с определенными обстоятельствами ведения бизнеса;
 - г) имеет долгосрочный или бессрочный характер.
5. Система конкурентных действий, применяемых фирмами в течение тактического периода конкуренции, называется:
 - а) тактической моделью конкурентных действий;
 - б) тактической мотивацией конкурентных действий;
 - в) тактическим потенциалом фирмы;
 - г) тактическим результатом конкурентных действий.
6. Тактический период — это:
 - а) период времени от определения фирмой тактически значимых ресурсов конкуренции до совершения тактически значимых конкурентных действий;
 - б) единица измерения сроков применения участниками рынка той или иной тактики конкурентных действий;
 - в) период времени, необходимый фирме для совершения одного тактически значимого конкурентного действия;
 - г) строгая цикличная последовательность определенных, переходящих друг в друга тактически значимых конкурентных действий.
7. Конкурентный прием — это:
 - а) составной элемент отдельного тактически значимого конкурентного действия;
 - б) непротиворечивое сочетание тактически значимых конкурентных действий;
 - в) ключевое содержание потенциального конкурентного преимущества фирмы;
 - г) последовательность непротиворечивых тактических конкурентных моделей;
 - д) составляющая тактически значимого конкурентного потенциала.
8. Превосходство над соперниками в результатах деятельности в течение тактического периода конкуренции и по его окончании — это:
 - а) тактическое преимущество в выполнении конкурентных действий;
 - б) тактическое преимущество в счете;
 - в) тактическое территориальное преимущество;
 - г) тактическое ресурсное преимущество.

9. Наличие ... критично для обозначения претензий участников рынка на достижение успехов в конкуренции. Они различны от отрасли к отрасли:
- а) конкурентного потенциала;
 - б) ключевых факторов успеха;
 - в) организационного потенциала;
 - г) кадрового потенциала.
10. Можно ли одновременно применять несколько тактических моделей конкуренции?
- а) Нет.
 - б) Только в отношении разных соперников.
 - в) Только в отношении одного соперника.
 - г) Только если компания работает на разных товарных рынках.

Темы эссе

1. Тактика и стратегия в конкуренции.
2. Тактические конкурентные операции и тактические модели конкуренции. Ключевые факторы успеха на примере отдельной отрасли.
3. Тактические конкурентные диспозиции: фронт, фланги, тыл.
4. Соответствие конкурентных стратегий и моделей тактического конкурентного поведения.
5. Обеспечение мотивационных условий проведения тактических конкурентных операций.
6. Фронтальные тактические наступательные операции.
7. Фланговые тактические наступательные операции.
8. Проверка флангов.
9. Обход конкурентов по флангу.
10. Проскальзывание мимо конкурентов.
11. Переключение конкурентов (перемещение фронта на фланги).
12. Применение тактических наступательных операций в разных конкурентных стратегиях.
13. Конкурентное продвижение.
14. Конкурентный штурм.
15. Конкурентное преследование
16. Конкурентной прессинг.
17. Эшелонированное наступление.
18. Встречное наступление.

Типовые задания для проведения промежуточной аттестации обучающихся

Вопросы к зачету

Задание 1 типа

Теоретический вопрос на знание базовых понятий предметной области дисциплины (курса).

1. Что представляет собой тактика конкуренции?
2. Каковы границы тактики конкурентных действий?
3. Что такое тактический период конкурентного взаимодействия?
4. Как определяются тактические конкурентные преимущества и недостатки?

5. Каковы основные различия стратегии и тактики конкурентных действий?
6. Какие конкурентные позиции признаются тактически выгодными или тактически невыгодными?
7. Каковы слабые стороны тактических конкурентных действий?
8. С какой целью выделяют ключевые факторы успеха?
9. Что такое тактическая конкурентоспособность, и из чего она складывается?
10. Как определяется расстановка конкурентных сил между тактическими соперниками?
11. Что такое тактическая модель конкурентных действий?
12. Как определяется тактически выгодное конкурентное поле?
13. Как можно охарактеризовать фронт, фланг и тыл конкурента?
14. Что представляет собой линия фронта в конкуренции?
15. Что представляют собой стили конкурентного поведения?
16. Что понимают под наступательной тактикой конкурентных действий? Какими признаками она обладает?
17. Как реализуется тактика наступления в различных конкурентных стратегиях?
18. Что такое тактическая модель наступления? Чем они различаются?
19. В чем разница между конкурентным продвижением и конкурентным преследованием?
20. Когда конкуренты применяют продуктивную интервенцию?
21. В чем состоит применение ценовой интервенции?
22. В чем преимущества тактики опережающей конвертации?
23. Когда применяется тактика флангового наступления?
24. Каковы способы применения тактических наступательных операций?

Задание 2 типа

Теоретические вопросы, позволяющие оценить степень владения студента принципами предметной области дисциплины, понимание их особенностей и взаимосвязи между ними.

1. Какие конкурентные преимущества и недостатки называют тактическими?
2. Каким образом стратегия конкурентных действий реализуется через тактику?
3. С какой целью необходимо анализировать слабые стороны тактического взаимодействия? Какие слабые стороны обычно оцениваются? В чем выражается каждое из слабых?
4. Каковы функция и роль тактического кадрового потенциала?
5. Каковы функция и роль тактического организационного потенциала?
6. К чему стремятся стороны по результатам тактических конкурентных действий?
7. Как оценивается тактическая конкурентная устойчивость бизнеса?
8. Как происходит сбор информации для оценки конкурентоспособности? Приведите примеры.
9. Каковы различия тактических моделей конкуренции? Приведите примеры.
10. Что такое тактическое конкурентное поле? На каком поле, по вашему мнению, легче всего обеспечить превосходство? Приведите пример выгодного и невыгодного тактического конкурентного поля.
11. Что представляет собой линия фронта в конкуренции?
12. В чем различие специальных и универсальных операций?
13. Каково соотношение тактических действий, операций и моделей?

14. В чем отличие поведенческих манер от стиля? Какие манеры конкурентного поведения существуют? Приведите примеры. В чем проявляется агрессивная и неагрессивная манеры поведения?
15. Как компании могут наступать на своих конкурентов? Приведите примеры. Опишите причины, по которым используется наступательная тактика.
16. Сформулируйте основную тактическую задачу, которую должно решать наступление. Что является объектами наступления?
17. В чем суть тактических моделей захвата и перехвата рынка?
18. Перечислите типы тактических наступательных операций и приведите пример каждой из них.
19. Какие виды конкурентной атаки существуют?
20. Какие существуют тактические наступательные операции в соперничестве за выгодные конкурентные позиции?
21. В чем отличие захвата незанятых рыночных ниш от прорыва на занятые секторы (сегменты) рынка?
22. Когда применяется тактика окружения соперников?
23. Какие операции входят в дружественное присоединение конкурентов и слияние с ними?
24. Какие тактические наступательные операции применяются в соперничестве за ресурсы? Приведите примеры каждой из них. Какие из них наиболее часто применяются?
25. Как проводится сокращение конкурентного потенциала соперников? В чем отличие этой тактики от дезорганизации работы соперников?

Задание 3 типа

Задание на анализ ситуации из предметной области дисциплины (курса) и выявление способности студента выбирать и применять соответствующие принципы и методы решения практических проблем, близких к профессиональной деятельности.

1. Изучите ситуацию и ответьте на следующие вопросы. К какой конкурентной тактике прибегли табачные компании перед введением запрета на рекламу табачной продукции? Что являлось ее объектами? Данная тактика является наступлением внутри одной продуктовой группы, при отраслевой или межотраслевой конкуренции? Наступательная тактика реализуется посредством конкурентного прессинга, атаки или штурма? В рамках какой конкурентной стратегии табачные корпорации применяют наступление? Данное наступление является фронтальным или фланговым? Какие фронтальные наступательные операции реализуются в данной ситуации?

Ситуация

С ноября 2013 года, если вы решите покурить у входа в метро, на перроне вокзала, пляже, детской площадке или в подъезде, вам грозит штраф — от 500 до 1500 руб. Борьба с этим административным нарушением ведется так же, как и с другими: если сотрудник полиции увидит нарушение или ему кто-то пожалуется, он придет и оформит протокол.

Вообще-то запрет на курение в этих местах вступил в силу еще 1 июня 2013 г. — это первая часть «антитабачного закона», призванного оградить россиян от табачного дыма и сократить число курильщиков. Но до ноября 2013 г. запрет оставался фактически бессмысленным: поправки в КоАП, прописывающие штрафы за курение в неположенных местах, увязли где-то в коридорах Госдумы, и в результате депутаты приняли их только в се-

редине октября. Аналогичная история и с рекламой табачных изделий: поправки в закон о рекламе, запрещающие ее, Дума приняла в одном пакете со штрафами.

Чиновники вместе с депутатами подарили табачной индустрии пять с половиной месяцев вольницы. А та от щедрого подарка не отказалась: бюджеты на рекламу в прессе и Интернете за эти месяцы выросли в несколько раз. Но главным оружием производителей сигарет стали промоакции. Теперь потребителю не просто предлагали обменять свою начатую пачку сигарет на полную, но другой марки — потребителю предложили шоу. Менее известный производитель выпускал на улицы города привлекательных девушек, которые разъезжали на велосипедах и раздавали прохожим сигареты. Один из лидеров рынка использовал в рекламной кампании трейлеры, в которых курильщикам рассказывали о новой марке, дарили подарки и купоны на семь блоков сигарет. Казалось даже, что вернулись времена, когда ограничений на рекламу и продвижение сигарет почти не было. Теперь промоакции под запретом.

Но у производителей все еще есть в запасе секретное оружие — выкладка. В нескольких городах мне встретились практически монобрендовые киоски — до 80% выкладки занимали сигареты одной марки. Потом и этот канал коммуникации с потребителем стал недоступен: с 1 июня 2014 г. сигареты могут продаваться только по преysкванту, а продавцы должны доставать пачки из непрозрачных кейсов. Одновременно табачники лишились важного канала продаж — кафе и ресторанов, ведь там курение тоже под запретом.

А значит, табачные компании принялись за разработку новых видов оружия в борьбе за потребителей.

2. Изучив ситуацию, ответьте на предложенные вопросы. Как можно сформулировать основную тактическую задачу, которую решает наступление *Audi* и *BMW*? Что является объектами наступления автомобильных корпораций? Рассматриваемая тактика автомобильных корпораций является наступлением внутри одной продуктовой группы, при отраслевой или межотраслевой конкуренции? Наступательная тактика *Audi* и *BMW* реализуется посредством конкурентного продвижения, атаки или штурма? В рамках какой конкурентной стратегии *Audi* и *BMW* применяют наступление? Данное наступление *Audi* и *BMW* является фронтальным или фланговым?

Ситуация

Ни один из автомобильных брендов не гнушается методов рекламной войны. Но *Audi* по своей активности опережает всех. Рассмотрим самые яркие и заметные ходы немецкого автопроизводителя, регулярно подкалывающего своих конкурентов, указывающего на малейшие провалы, не стесняющегося сопоставлять себя с *Ferrari* и особенно напирającego на самого злостного своего врага из Баварии. С 2006 года, когда случилась самая известная пикировка между *Audi* и *BMW*, снисходительное отношение *Audi* к своим конкурентам стало известно практически всему миру.

2006

Все началось с рекламного принта *BMW*: автогигант поздравлял *Audi* с победой в конкурсе «Машина года — 2006» в Южной Африке, подписавшись «Победитель конкурса «Машина мира — 2006»».

Audi скрывать обиды не стала и выступила с ответным постером: «Поздравляем *BMW* с победой в конкурсе «Машина мира — 2006». От шестикратного подряд победителя гонок *Le Mans 24 Hour* (2000–2006)».

2009

В перепалке в наружной рекламе в Санта-Монике было несколько ходов, но по общим впечатлениям победу здесь одержал концерн *BMW*. В начале апреля на проспекте *Santa Monica* в Южной Калифорнии появился билборд *Audi A4* с вызывающим слоганом «*Your move, BMW*» (Твой ход, *BMW*).

Спустя неделю креативными силами агентства *Juggernaut Advertising BMW* нанес ответный сокрушающий удар: прямо напротив билборда *Audi* на противоположной стороне проспекта появился билборд *BMW M3* со слоганом «*Checkmate*» (Мат).

«Проспект *Santa Monica* представляет собой своеобразный коридор между *Beverly Hills* и *Santa Monica* с высокой степенью интенсивности дорожного движения, — поясняет представитель *Santa Monica BMW Del Montell, Jr.*, — увидев вызывающий билборд *Audi*, мы просто не могли не воспользоваться уникальным географическим расположением и не принять вызов».

Audi и тут молчать не стала. Через какое-то время там же появился новый билборд — с изображением *R8* и слоганом «Время проверить твою люксовость. Возможно, ее уже нет». С намеком на то, что модельный ряд *BMW* давно устарел в плане роскоши и комфорта.

Немного раньше, в феврале 2009 г., агентство *Venables Bell+Partners*, оказывающее наиболее активную поддержку *Audi* в выпадах против конкурентов, выпустило две работы, в которых высмеяло повальную увлеченность американцев внедорожниками *Lexus RX300*.

В серии роликов упор был сделан не на ходовые качества или технологические новшества, добавленные в версию 2009 г., а на незабываемый, особенный внешний вид. До безобразия популярный *Lexus RX300* представлен в кампании *Identity Theft* («Похищение индивидуальности») как автомобиль, укравший у людей способность к самовыражению, да и просто к поиску и определению своей машины среди множества подобных. Выход из двух жутких ситуаций — попытки отыскать свою машину на парковке и тщетных надежд детей определить своих родителей возле школы — представляется только один.

Audi Q5 назван в кампании «безошибочно определяемым». В мае 2009 г. немецкий концерн рискнул сравнить свою новую *Audi R8* с *Ferrari*. Действие ролика происходит в итальянском городе Маранелло, так называемом «городе *Ferrari*». Именно в нем делают культовые спортивные автомобили. И тут вдруг в святая святых итальянского автомобилестроения появляется вызывающий красный спорткар *Audi R8*. Естественно, жители и гости Маранелло не могут остаться безучастными к такой наглости. То ли просто от возмущения, то ли от осознания, что *Audi R8* лучше.

2010

В роликах, которые агентство *Venables Bell & Partners* сняло для трансляции во время ванкуверской Олимпиады, опять досталось всем, кто близок по цене.

В споте *Break the Spell* («Разрушить чары») от агентства *Venables Bell & Partners* немецкий автоконцерн заявил, что продажи *Audi* растут быстрее, чем продажи *BMW*, *Mercedes* и *Lexus*. Ролик демонстрирует зомбированных рекламой и общественным мнением владельцев конкурирующих брендов, которые приобрели автомобили марки *BMW* потому, что им сказали, будто он отражает их сущность и заставляет соседей завидовать; *Lexus* потому, что он надежный и соответствует определенному стилю жизни; *Mercedes* потому, что звезда на капоте — это главная цель всех бизнесменов. Но чары разрушаются, как только мимо проезжает *Audi*.

Ролик *Friendly Competition* («Дружеское соревнование») рассказывал о том, что в каждом состязании есть победитель и проигравший. И как показал рейтинг журнала *Car and Driver*, проигравшим в этот раз стал *BMW*.

2011

В самом начале 2011 г. агентство *Venables Bell & Partners* сняло для *Audi A8* очередной ролик-выпад. Спот под названием *Goodnight* («Спокойной ночи») желал добрых снов старомодной роскоши в лице *Mercedes* и доброго утра инновациям и вдохновению от *Audi*. Когда унылый «мерс» ложится спать, наступает время для *Audi*.

Ролик *Audi*, вышедший в конце весны, повествует о том, что в последнее время все больше и больше людей отдает предпочтение *Audi*, на которую пересаживаются также бывшие владельцы *BMW*, *Lexus* и *Mercedes*. По сюжету спота водитель *BMW*, повстречав на пути автоперевозчик, груженный новенькими *Audi A4*, в лучших традициях каскадерства запрыгивает на него с крыши своего движущегося автомобиля... и тут же с удивлением обнаруживает, что он далеко не первый.

А в России в 2011 г. к боевым действиям на поле рекламы присоединились и российское представительство, и дилеры немецкого автомобиля с непомерным самомнением и амбициями.

Перед Международным женским днем в сети появился ролик, в котором были перечислены все плохие и неподходящие подарки для женщин. По задумке авторов, автомобили *Citroen C4*, *Hyundai i30* и даже *BMW M5* — это мимо, и только *Audi A1* способен «убить» чувственную женщину. За полгода было набрано более полумиллиона просмотров.

В июле в Москве появились перетяжки, в которых *Audi* (при помощи своих официальных дилеров) проехала по русской версии слогана *BMW*. «Меняем ваш восторг на *Audi*» — было написано на носителях. Таким образом *Audi*, в очередной раз подколов *BMW*, надавила на больную мозоль конкурента — неудачную адаптацию международного слогана *Freude ist BMW (Joy Is BMW)*. «Восторг готов к будущему», «Восторг играет по-крупному» и «Восторг создает рекордсменов» — бессмысленность и нелепость слогана, представляющего собой случайный набор слов, не режет ухо только немецкого бренд-менеджера, слоган не раз становился предметом осуждения и сарказма рекламистов и любителей марки в сети.

«Меняем ваш восторг на *Audi*» было не просто рекламным трюком, а действительным предложением: до конца июля можно было сдать в *trade-in* автомобиль марки *BMW*, получить дополнительные 50 000 рублей и купить новый *Audi A6*. На Кутузовском проспекте также можно было увидеть перетяжку «Наши цены приведут вас в восторг. Ауди».

3. Изучив ситуацию, ответьте на вопросы. Какова основная тактическая задача, которую решает наступление сетевых продавцов техники? Что является объектами наступления сетевых продавцов техники? Данная тактика сетевых продавцов техники является наступлением внутри одной продуктовой группы, при отраслевой или межотраслевой конкуренции? Наступательная тактика сетевых продавцов техники реализуется посредством конкурентного прессинга, атаки или штурма? Рассматриваемое в ситуации наступление является фронтальным, или форсированным, или фланговым, или тотальным, или многоцелевым? Какие фронтальные наступательные операции «Эльдорадо» и «Техносилы» реализуются в данной ситуации? Охарактеризуйте конкурентные позиции сетевых продавцов техники до и после наступательных действий. Обладают ли сетевые продавцы техники признаками конкурентной устойчивости?

Ситуация

В 2009 году все началось с того, что компания «Техносила» в нескольких мегаполисах разместила наружную рекламу с вызывающим слоганом «Сергея лопух! Купил дороже!»

Ответ последовал незамедлительно. Сеть-конкурент «Эльдорадо» рядом с щитами «Техносила» вывесила свои: «Согласен. У нас дешевле». Суть в том, что из шести рекламируемых «Техносилой» товаров (смартфон *Nokia*, холодильник *Vestel*, камера *JVC*, комплекты встраиваемой техники *Ariston* и *Indesit* и компьютер *Irbis*) три позиции у «Эльдорадо» стоили немного дешевле. А в Воронеже, Самаре и Екатеринбурге таких спорных товаров оказалось и вовсе четыре.

Пока рекламный рынок обсуждал, каким образом два конкурирующих щита одновременно в нескольких городах оказались рядом и сколько отступных заплатила «Эльдорадо» городским властям за явную провокацию, «Техносила» созрела для ответного хода. И рядом со слоганом про лопуха Серегу сделала заплатку: «Минус 1000 рублей от цены конкурента».

В июне 2012 г. сеть магазинов «Эльдорадо» перекупила права аренды на 40 из 100 действующих магазинов конкурента — «Техносила».

«Техносила» уступила «Эльдорадо» свои самые неэффективные магазины в регионах. Каждая торговая точка «Техносила» оценивалась в 40,5 млн руб., т. е. право аренды 40 магазинов обошлось «Эльдорадо» примерно в 1,62 млрд руб.

В начале 2012 г. «Эльдорадо» занимала второе место по выручке среди продавцов бытовой техники и электроники, а «Техносила» — четвертое.

Негосударственное образовательное
частное учреждение высшего образования
«Московский финансово-промышленный университет
«Синергия»

Кафедра Теории и практики конкуренции

Рабочая программа дисциплины
«**Тактика обороны
в конкуренции**»

Направление подготовки: **38.04.02 Менеджмент**

Профиль: **Стратегический менеджмент**

Квалификация выпускника: **Магистр**

Форма обучения: **заочная**

Обсуждено
на заседании кафедры
Теории и практики конкуренции
«20» декабря 2016 г.
Протокол №2

Составители программы:

Рубин Ю. Б., д. э. н., проф., зав. каф.,
yubin@s-university.ru

Леднев М. В., к. э. н., доц.,
mlednev@bk.ru

Москва 2016

Содержание

- I. Аннотация к дисциплине
- II. Планируемые результаты обучения, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы
- III. Тематический план
- IV. Содержание программы
- V. Методические указания для обучающихся
- VI. Основная и дополнительная литература для освоения дисциплины
- VII. Ресурсы Интернета, необходимые для освоения дисциплины
- VIII. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса
- IX. Информационные технологии для осуществлении образовательного процесса по дисциплине
- X. Оценочные средства для проведения промежуточной аттестации

I. Аннотация к дисциплине

Рабочая программа дисциплины «Тактика обороны в конкуренции» составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент», утвержденного приказом Министерства образования и науки РФ от 30.03.2015 № 322.

Изучение дисциплины ориентировано на получение обучающимися знаний о тактических моделях конкуренции, тактических оборонительных операциях, особенностях их разработки и применения в деятельности организации. Данная дисциплина формирует общее представление о категории «тактика обороны в конкуренции», развивает практические навыки по разработке и применению оборонительных конкурентных действий в тактическом периоде.

Изучение указанной дисциплины позволит приобрести знания и умения в области профессиональной деятельности магистров по направлению «Стратегический менеджмент».

Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Тактика обороны в конкуренции» включена в учебные планы по программам подготовки магистров по направлению «Менеджмент», профилю «Стратегический менеджмент» и входит в вариативную часть (Б1.В), обязательные дисциплины (Б1. В. ОД. 4). Для изучения дисциплины требуются знания и навыки обучающихся по курсам «Современный стратегический анализ», «Методы исследования в менеджменте», «Теория организации и организационное поведение», «Тактика наступления в конкуренции».

Знания и навыки по описываемой дисциплине могут использоваться при изучении дисциплин: «Конкурентные стратегии», «Анализ и разработка корпоративной стратегии».

Дисциплина изучается на первом курсе в 1 семестре.

Цель и задачи дисциплины

Целью изучения дисциплины является формирование базовой системы знаний в области оборонительной тактики конкурентных действий и получение практических умений в области их разработки и последующего использования субъектами предпринимательства.

Задачи дисциплины:

- формирование представлений о природе тактики обороны как составной части конкурентной деятельности субъектов предпринимательства и самостоятельного компонента ведения бизнеса;
- изучение типов и видов тактических моделей обороны в конкуренции;
- ознакомление с возможными способами применения тактики обороны в конкуренции;
- формирование умения определять и анализировать разнообразные типы оборонительной тактики конкурентных действий;
- формирование навыков самостоятельной работы студентов в области разработки тактических моделей обороны и тактических оборонительных операций.

II. Планируемые результаты обучения, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Процесс изучения дисциплины «Тактика обороны в конкуренции» направлен на формирование следующих профессиональных компетенций (ПК), предусмотренных ФГОС ВО по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент (уровень магистратуры).

Результаты освоения ООП (содержание компетенций)	Код компетенции	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине	Формы и методы обучения, способствующие формированию и развитию компетенции
Способность управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями	ПК-1	<p>Знать</p> <ul style="list-style-type: none"> • понятие, сущность и виды тактических конкурентных преимуществ, необходимых для выбора и обоснования оборонительных тактик в конкуренции; • виды и типы обороны в конкуренции, оборонительные модели и операции. <p>Уметь</p> <ul style="list-style-type: none"> • определять способы применения тактических оборонительных операций; • определять типы и виды тактических оборонительных операций. <p>Владеть</p> <ul style="list-style-type: none"> • методами анализа и оценки различных тактических моделей; • методами выбора оптимальных тактических оборонительных операций 	<ul style="list-style-type: none"> • Работа на занятиях; • написание эссе; • тестирование; • ситуационные практикумы; • самостоятельная работа
Готовность выбирать и применять тактику обороны в конкуренции	ПСК-2	<p>Знать</p> <ul style="list-style-type: none"> • тактические модели обороны; • тактические оборонительные операции; • рубежи и линии обороны. <p>Уметь</p> <ul style="list-style-type: none"> • определять применяемые конкурентами тактические оборонительные модели и операции; • применять различные способы обороны; • применять контрразведывательные операции в обороне; • применять тактику контрнаступления в обороне. <p>Владеть</p> <ul style="list-style-type: none"> • методами разработки тактических моделей обороны; • методами разработки тактических оборонительных операций; • методами управления конкурентными действиями в тактике обороны 	<ul style="list-style-type: none"> • Работа на занятиях; • написание эссе; • ситуационные практикумы; • самостоятельная работа

III. Тематический план

Наименование тем	Коды формируемых компетенций	Контактная работа обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий)							Самостоятельная работа обучающихся	Форма ТКУ Форма ПА
		Лекции	Активные занятия		Интерактивные занятия					
			Семинары	Практикум по решению задач	Ситуационный практикум (кейс-стади)	Мастер-класс	Лабораторный практикум	Тренинг		
Тема 1. Тактика обороны в конкуренции: основные понятия и модели	ПК-1		2						16	Тест / 15 баллов. Эссе / 15 баллов
Тема 2. Типы и виды тактических оборонительных операций	ПК-1 ПСК-1		2	2					30	Ситуационный практикум / 20 баллов. Эссе / 15 баллов
Тема 3. Способы применения тактических оборонительных операций	ПК-1 ПСК-1		2						14	Ситуационный практикум / 20 баллов. Эссе / 15 баллов
Всего:			8						60	100
контроль (экзамен + зачет), час					4					Зачет
объем дисциплины (в академических часах)					72					
объем дисциплины (в зачетных единицах)					2					

IV. Содержание программы

Тема 1. Тактика обороны в конкуренции: основные понятия и модели

Тактические оборонительные задачи. Обороноспособность. **Тактика второго хода.** Меры превентивной обороны. Оперативный статус-кво. **Допустимые и нежелательные соперники. Тактические модели обороны отдельных рубежей. Тактическая модель обороны флангов.** Тактическая модель эшелонированной обороны. **Тактическая модель**

сплошной обороны. Тактическая модель контрнаступления. Перспективы развития контрнаступления. **Тактическая модель глухой обороны.**

Литература к теме 1:

Основная литература

1. Рубин Ю. Б. Конкуренция в предпринимательстве. М.: МФПУ «Синергия», 2017. Глава 8. П. 8.1–8.2.

Дополнительная литература

1. Рубин Ю. Б. Тактические модели и операции в конкуренции // Современная конкуренция. 2015. №3 (51).

Тема 2. Типы и виды тактических оборонительных операций

Типы тактических оборонительных операций: пассивная оборона, активная оборона, контрнаступление. Тактические операции пассивной обороны. Копирование операций тактических соперников. Операции в сфере конкурентной контрразведки. Источники утечки информации. **Зеркальное отражение наступательных операций тактических соперников.** Операции по защите от соперников посредством обращения к Закону. Отбивание от соперников в условиях глухой обороны. **Тактические операции активной обороны. Оборонительный прессинг. Разворот тактических соперников. Перехват в тактике обороны.** Патрулирование участков фронта. Временный и/или частичный перехват окружения, конкурентных действий, других бизнес-процессов, намерений и замыслов тактических соперников. **Тактические конкурентные контратаки. Простые контратаки на отдельных участках фронта. Контратаки в тыл соперников. Накрывание конкурентов.** Сдерживаемый прорыв линии фронта. Отрыв (несдерживаемый прорыв).

Литература к теме 2:

Основная литература

1. Рубин Ю. Б. Конкуренция в предпринимательстве. М.: МФПУ «Синергия», 2017. Глава 8. П. 8.3–8.6.

Дополнительная литература

1. Рубин Ю. Б. Тактические модели и операции в конкуренции // Современная конкуренция. 2015. №3 (51).
2. Котлер Ф. Маркетинг от А до Я: 80 концепций, которые должен знать каждый менеджер. М.: Альпина Пабlishер, 2016. URL: <http://biblioclub.ru>.

Тема 3. Способы применения тактических оборонительных операций

Способы применения тактических оборонительных операций по уровню силы: симметричные и асимметричные ответы. **Способы применения тактических оборонительных операций по перспективам сотрудничества. Сдерживающая оборона. Открытая оборона. Партизанская оборона. Выжидательная оборона. Рассеянная оборона.**

Литература к теме 3:

Основная литература

1. Рубин Ю. Б. Конкуренция в предпринимательстве. — М.: МФПУ «Синергия», 2017. Глава 8. П. 8.7.

Дополнительная литература

1. Рубин Ю. Б. Тактические модели и операции в конкуренции // Современная конкуренция. 2015. №3 (51).
2. Котлер Ф. Маркетинг от А до Я: 80 концепций, которые должен знать каждый менеджер. М.: Альпина Паблишер, 2016. URL: <http://biblioclub.ru>.

V. Методические указания для обучающихся

В процессе преподавания дисциплины «Тактика обороны в конкуренции» используются такие виды учебной работы, как семинары, ситуационные практикумы, а также различные виды самостоятельной работы обучающихся по заданию преподавателя.

Методические указания при работе на семинаре

Семинары реализуются в соответствии с рабочим учебным планом при последовательном изучении тем дисциплины.

В ходе подготовки к семинарам обучающемуся рекомендуется изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, новыми публикациями в периодических изданиях: журналах, газетах и т. д. При этом следует учесть рекомендации преподавателя и требования учебной программы. Рекомендуется также дорабатывать свой конспект лекции, делая в нем соответствующие записи из литературы, рекомендованной преподавателем и предусмотренной учебной программой. Следует подготовить тезисы для выступлений по всем учебным вопросам, выносимым на семинар. Готовясь к докладу или реферативному сообщению, обучающийся может обращаться за методической помощью к преподавателю. Заканчивать подготовку следует составлением плана (конспекта) по изучаемому материалу (вопросу). Это позволяет составить концентрированное, сжатое представление по изучаемым вопросам.

В ходе семинара обучающийся может выступать с заранее подготовленным докладом. Также он должен проявлять активность при обсуждении выступлений и докладов сокурсников.

Поскольку активность обучающегося на семинарских занятиях является предметом контроля его продвижения в освоении курса, подготовка к семинарским занятиям требует ответственного отношения. Не допускается выступление по первоисточнику — необходимо иметь подготовленный письменный доклад, оцениваемый преподавателем наряду с устным выступлением. Не допускается также и распределение вопросов к семинару среди обучающихся группы, в результате которого отдельный обучающийся является не готовым к конструктивному обсуждению «не своего» вопроса. Все вопросы к семинару должны быть письменно проработаны каждым обучающимся.

Методические указания по организации самостоятельной работы

Самостоятельная работа обучающихся направлена на самостоятельное изучение отдельных тем/вопросов тем учебной дисциплины.

Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося, ее объем по курсу «Тактика обороны в конкуренции» определяется учебным планом.

При самостоятельной работе обучающийся изучает рекомендованные материалы при минимальном участии преподавателя.

Работа с литературой

Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме.

Изучая материал по учебной книге (учебнику, учебному пособию, монографии и др.), следует переходить к следующему вопросу только после полного уяснения предыдущего, фиксируя выводы и вычисления, в том числе те, которые в учебнике опущены или на лекции даны для самостоятельного вывода.

Особое внимание обучающийся должен обратить на определение основных понятий курса. Надо подробно разбирать примеры, которые поясняют определения. Полезно составлять опорные конспекты.

Выводы, полученные в результате изучения учебной литературы, рекомендуется в конспекте выделять, чтобы при перечитывании материала они лучше запоминались.

При самостоятельном решении задач нужно обосновывать каждый этап решения, исходя из теоретических положений курса.

Вопросы, которые вызывают у обучающегося затруднение при подготовке, должны быть заранее сформулированы и заданы во время занятий в аудитории для дополнительного разъяснения преподавателем.

Эссе

Эссе — это самостоятельная письменная работа на тему, предложенную преподавателем. Цель эссе состоит в развитии навыков самостоятельного творческого мышления и письменного изложения собственных мыслей.

Эссе должно содержать: четкое изложение сути обозначенной проблемы, включать самостоятельно проведенный анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария, рассматриваемого в рамках дисциплины, выводы, обобщающие авторскую позицию по представленной проблеме. В зависимости от специфики дисциплины формы эссе могут значительно дифференцироваться.

Структура эссе.

1. Титульный лист.

2. Введение — суть и обоснование выбора данной темы, состоит из ряда компонентов, связанных логически и стилистически. На этом этапе очень важно правильно сформулировать вопрос, на который вы собираетесь найти ответ в ходе своего исследования.

При работе над введением могут помочь ответы на следующие вопросы: надо ли давать определения терминам, прозвучавшим в теме эссе, почему тема, которую я раскрываю, является важной в настоящий момент, какие понятия будут вовлечены в мои рассуждения по теме, могу ли я разделить тему на несколько более мелких подтем.

3. Основная часть — теоретические основы выбранной проблемы и изложение основного вопроса.

Данная часть предполагает развитие аргументации и анализа, а также их обоснование, исходя из имеющихся данных, других аргументов и позиций по поставленному вопросу. В этом заключается основное содержание эссе и это представляет собой главную трудность. Поэтому важное значение имеют подзаголовки, на основе которых осуществляется структурирование аргументации; именно здесь необходимо обосновать (логически, используя данные или строгие рассуждения) предлагаемые аргументацию/анализ. Там, где это необходимо, в качестве аналитического инструмента можно использовать графики, диаграммы и таблицы.

В зависимости от поставленного вопроса анализ проводится на основе следующих категорий:

Причина — следствие, общее — особенное, форма — содержание, часть — целое, постоянство — изменчивость.

Проверенный способ построения любого эссе — использование подзаголовков для обозначения ключевых моментов аргументированного изложения: это помогает посмотреть на то, что предполагается. Такой подход поможет следовать точно определенной цели в данном исследовании. Эффективное использование подзаголовков — не только обозначение основных пунктов, которые необходимо осветить. Их последовательность может также свидетельствовать о наличии или отсутствии логичности в освещении темы.

4. Заключение — обобщения и аргументированные выводы по теме с указанием области ее применения и т. д. Методы, рекомендуемые для составления заключения: повторение, иллюстрация, цитата, впечатляющее утверждение. Заключение может содержать такой очень важный, дополняющий эссе элемент, как указание на применение исследования, не исключая взаимосвязи с другими проблемами.

Консультации

Если в процессе самостоятельной работы над изучением теоретического материала или при решении задач возникают вопросы, разрешить которые самостоятельно не удастся, необходимо обратиться к преподавателю для получения у него разъяснений или указаний. В своих вопросах надо четко выразить, в чем испытываете затруднения, обосновать характер этого затруднения. За консультацией следует обращаться и в случае, если возникнут сомнения в правильности ответов на вопросы самопроверки.

Подготовка к промежуточной аттестации

Способствует закреплению, углублению и обобщению знаний, получаемых в процессе обучения, а также применению их к решению практических задач. В процессе подготовки к промежуточной аттестации ликвидируются имеющиеся пробелы в знаниях, знания углубляются, систематизируются и упорядочиваются. На промежуточной аттестации демонстрируются знания, приобретенные в процессе обучения по конкретной учебной дисциплине.

Методические указания по участию в ситуационном практикуме

1 сценарий. Студенты изучают ситуацию, представленную преподавателем и в письменном виде готовят ответы на вопросы к ситуации.

2 сценарий. Студенты в составе мини-групп (команд) по 3–5 человек готовят ответ на вопросы к ситуации и представляют позицию своей команды. Представители других команд могут задавать вопросы и участвовать в дискуссии.

Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

Наименование темы	Дидактические единицы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самостоятельной работы	Учебно-методическое обеспечение	Форма контроля
Тема 1. Тактика обороны в конкуренции: основные понятия и модели	Тактические оборонительные задачи. Обороноспособность. Тактика второго хода. Меры превентивной обороны. Оперативный статус-кво. Допустимые и нежелательные соперники. Тактические модели обороны отдельных рубежей. Тактическая модель обороны флангов. Тактическая модель эшелонированной обороны. Тактическая модель сплошной обороны. Тактическая модель контрнаступления. Перспективы развития контрнаступления. Тактическая модель глухой обороны	Работа с научно-методической и учебно-методической литературой	Литература к теме 1	Эссе
Тема 2. Типы и виды тактических оборонительных операций	Типы тактических оборонительных операций: пассивная оборона, активная оборона, контрнаступление. Тактические операции пассивной обороны. Копирование операций тактических соперников. Операции в сфере конкурентной контрразведки. Источники утечки информации. Зеркальное отражение наступательных операций тактических соперников. Операции по защите от соперников посредством обращения к Закону. Отбивание от соперников в условиях глухой обороны. Тактические операции активной обороны. Оборонительный прессинг. Разворот тактических соперников. Перехват в тактике обороны. Патрулирование участков фронта. Временный и/или частичный перехват окружения, конкурентных действий, других бизнес-процессов, намерений и замыслов тактических соперников. Тактические конкурентные контратаки. Простые контратаки на отдельных участках фронта. Контратаки в тыл соперников. Накрывание конкурентов. Сдерживаемый прорыв линии фронта. Отрыв (не сдерживаемый прорыв)	Работа с научно-методической и учебно-методической литературой	Литература к теме 2	Эссе
Тема 3. Способы применения тактических оборонительных операций	Способы применения тактических оборонительных операций по уровню силы: симметричные и асимметричные ответы. Способы применения тактических оборонительных операций по перспективам сотрудничества. Сдерживающая оборона. Открытая оборона. Партизанская оборона. Выжидательная оборона. Рассеянная оборона	Работа с научно-методической и учебно-методической литературой	Литература к теме 3	Тест

VI. Основная и дополнительная литература для освоения дисциплины

Основная литература:

1. Рубин Ю. Б. Конкуренция в предпринимательстве. М.: МФПУ «Синергия», 2017.
2. Котлер Ф. Маркетинг от А до Я: 80 концепций, которые должен знать каждый менеджер. М.: Альпина Паблишер, 2016. URL: <http://biblioclub.ru>.
3. Рубин Ю. Б., Леднев М. В., Можжухин Д. П. Матрица компетенций как инструмент обучения предпринимательству в бакалавриате // Высшее образование в России. 2017. №6.
4. Рубин Ю. Б., Алексеева Е. В., Леднев М. В., Можжухин Д. П. Обучение предпринимательству: пути укоренения в вузовском сегменте российского образования // Современная конкуренция. 2017. №1 (61). С. 30–57.

Дополнительная литература:

1. Лифиц И. М. Конкурентоспособность товаров и услуг: учебник для бакалавров. М.: Юрайт, 2013.
2. Рубин Ю. Б. Система конкурентных действий участников рынка // Современная конкуренция. 2014. №3 (45). С. 113–141.
3. Рубин Ю. Б. Стратегии конкурентных действий // Современная конкуренция. 2014. №4 (46). С. 119–143.
4. Рубин Ю. Б. Тактика конкурентных действий участников рынка // Современная конкуренция. 2015. №2 (50). С. 111–143.
5. Рубин Ю. Б. Тактические модели и операции в конкуренции // Современная конкуренция. 2015. №3 (51). С. 82–142.
6. Рубин Ю. Б. Тактические хитрости в конкурентном взаимодействии фирм // Современная конкуренция. 2015. №5 (53). С. 119–143.
7. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент: искусство разработки и реализации стратегии: учебник. М.: Юнити-дана, 2015.
8. Царев В. В., Кантарович А. А., Черныш В. В. Оценка конкурентоспособности предприятий (организаций): Теория и методология: учебное пособие. М.: Юнити-Дана, 2015. — 799 с.

VII. Ресурсы Интернета, необходимые для освоения дисциплины

1. Сайт журнала «Современная конкуренция»: материалы в свободном доступе. URL: <http://moderncompetition.ru>.
2. Сайт издательского дома «Коммерсант». URL: <http://www.kommersant.ru>.
3. Сайт газеты «Ведомости». URL: <http://www.vedomosti.ru>.

VIII. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса

- Лекционные аудитории с компьютерным и видеопроекционным оборудованием для презентаций с выходом в Интернет и средствами звуковоспроизведения.
- Часть групповых занятий проходит в компьютерных классах с использованием компьютеров и проектора.

IX. Информационные технологии для осуществления образовательного процесса

- Программное обеспечение общего назначения Microsoft Office.
- Специализированное оборудование и специализированное программное обеспечение при изучении дисциплины не используется.

X. Оценочные средства для проведения промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация по дисциплине «Тактика обороны в конкуренции» проводится в форме зачета.

Компетенции с указанием этапов их формирования в рамках дисциплины

Код контролируемой компетенции (или ее части) и ее формулировка	Контролируемые дидактические единицы	Оценочное средство
ПК-1 Способность управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями	Дидактические единицы тем 1–3	Тестовое задание. Эссе. Ситуационный практикум
ПСК-2 Готовность выбирать и применять тактику обороны в конкуренции в тактическом периоде и управлять конкурентными действиями в обороне	Дидактические единицы тем 2–3	Эссе. Ситуационный практикум

Показатели и критерии оценивания компетенций на этапах их формирования, шкалы оценивания

Наименование оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Шкала и критерии оценки
Тестовые задания	Система стандартизированных заданий, позволяющая автоматизировать процедуру измерения уровня знаний и умений обучающегося. Тест состоит из 20 заданий с одним или несколькими вариантами правильного ответа	«14–15» — верные ответы составляют более 90% общего количества; «8–13» — верные ответы составляют 80–50% общего количества; «0–7» — менее 50% правильных ответов
Эссе	Продукт самостоятельной работы обучающегося, представляющий собой краткое логичное изложение в письменном виде полученных результатов теоретического анализа определенной научной (учебно-исследовательской) темы, где автор раскрывает суть исследуемой проблемы, применяя терминологию и специальные категории, приводит различные точки зрения, а также собственные взгляды на нее	«13–15» баллов — тема эссе раскрыта в полном объеме в соответствии с рекомендациями, замечаний по оформлению нет; «10–12» — эссе выполнено в соответствии с заявленной темой, грамотное использование исторической терминологии, свободное изложение рассматриваемых проблем, правильные ответы на все вопросы в ходе дискуссии; «5–9» — некорректное оформление, не вполне грамотное использование исторической терминологии, в основном свободное изложение рассматриваемых проблем, частично правильные ответы на вопросы в ходе дискуссии;

Наименование оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Шкала и критерии оценки
		«0–4» — некорректное оформление, некорректное использование исторической терминологии, сумбурное изложение рассматриваемых проблем, нет ответов на большинство вопросов в ходе дискуссии
Ситуационный практикум	Включение обучающихся в процесс нахождения путей оптимального решения поставленной задачи на практическом примере	«15–20» — активное участие в процессе, выступление логично и аргументировано; «1–14» — участие в процессе в определенной роли, выступление в основном логично, недостаточная аргументация

Методические материалы, определяющие оценивание знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

Форма контроля / коды оцениваемых компетенций	Процедура оценивания	Шкала и критерии оценки, балл
Зачет / ПК-1 ПК-2 ПК-3 ПСК-6	<p>Зачет представляет собой выполнение обучающимся заданий билета, включающего:</p> <ul style="list-style-type: none"> • задание 1 — теоретический вопрос на знание базовых понятий предметной области дисциплины, а также позволяющий оценить степень владения обучающимся принципами предметной области, понимание их особенностей и взаимосвязи между ними; • задание 2 — задание на анализ ситуации из предметной области дисциплины (курса) и выявление способности студента выбирать и применять соответствующие принципы и методы решения практических проблем, близких к профессиональной деятельности; • задание 3 — задание на проверку умений и навыков, полученных в результате освоения дисциплины (курса) (решение задачи) 	<p>Выполнение обучающимся заданий билета оценивается по следующей балльной шкале:</p> <p>1 вопрос: 0–30; 2 вопрос: 0–30; 3 вопрос: 0–40.</p> <p>«Зачтено»</p> <p>90–100 баллов — ответ правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Задачи решены правильно. Обучающийся правильно интерпретирует полученный результат.</p> <p>70–89 баллов — ответ в целом правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Ход решения задач правильный, ответ неверный. Обучающийся в целом правильно интерпретирует полученный результат.</p> <p>50–69 баллов — ответ в основном правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Задача решена частично.</p> <p>«Не зачтено»</p> <p>Менее 50 баллов — ответы на теоретическую часть неправильные или неполные. Задачи не решены</p>

Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующего этапы формирования компетенций

Типовые задания к ситуационным практикумам

Задание 1

Как можно сформулировать основную тактическую задачу, которую решают оборонительные действия *Audi* и *BMW* в данной ситуации? Что является объектами обороны автомобильных корпораций в данной ситуации? Какой тип оборонительной тактики они используют? Какие тактические операции реализуют *Audi* и *BMW* в данной ситуации?

Ситуация

Ни один из автомобильных брендов не гнушается методов рекламной войны. Но *Audi* по своей активности опережает всех. Рассмотрим самые яркие и заметные ходы немецкого автопроизводителя, регулярно подкалывающего своих конкурентов, указывающего на малейшие провалы, не стесняющегося сопоставлять себя с *Ferrari* и особенно напирającego на самого злостного своего врага из Баварии. С 2006 года, когда случилась самая известная пикировка между *Audi* и *BMW*, снисходительное отношение *Audi* к своим конкурентам стало известно практически всему миру.

2006

Все началось с рекламного принта *BMW*: автогигант поздравлял *Audi* с победой в конкурсе «Машина года — 2006» в Южной Африке, подписавшись «Победитель конкурса «Машина мира — 2006»».

Audi скрывать обиды не стала и выступила с ответным постером: «Поздравляем *BMW* с победой в конкурсе «Машина мира — 2006». От шестикратного подряд победителя гонок *Le Mans 24 Hour* (2000–2006)».

2009

В перепалке в наружной рекламе в Санта-Монике было несколько ходов, но по общим впечатлениям победу одержал концерн *BMW*. В начале апреля на проспекте *Santa Monica* в Южной Калифорнии появился билборд *Audi A4* с вызывающим слоганом «*Your move, BMW*» (Твой ход, *BMW*).

Спустя неделю креативными силами агентства *Juggernaut Advertising BMW* нанес ответный сокрушающий удар: прямо напротив билборда *Audi* на противоположной стороне проспекта появился билборд *BMW M3* со слоганом «*Checkmate*» (Мат).

«Проспект *Santa Monica* представляет собой своеобразный коридор между *Beverly Hills* и *Santa Monica* с высокой степенью интенсивности дорожного движения, — поясняет представитель *Santa Monica BMW Del Montell, Jr.*, — увидев вызывающий билборд *Audi*, мы просто не могли не воспользоваться уникальным географическим расположением и не принять вызов».

Audi и тут молчать не стала. Через какое-то время там же появился новый билборд — с изображением *R8* и слоганом «Время проверить твою люксовость. Возможно, ее уже нет». С намеком на то, что модельный ряд *BMW* давно устарел в плане роскоши и комфорта.

Немного раньше, в феврале 2009 г., агентство *Venables Bell+Partners*, оказывающее наиболее активную поддержку *Audi* в выпадах против конкурентов, выпустило две работы, в которых высмеяло повальную увлеченность американцев внедорожниками *Lexus RX300*.

В серии роликов упор был сделан не на ходовые качества или технологические новшества, добавленные в версию 2009 г., а на незабываемый, особенный внешний вид. До безобразия популярный *Lexus RX300* представлен в кампании *Identity Theft* («Похищение индивидуальности») как автомобиль, укравший у людей способность к самовыражению, да и просто к поиску и определению своей машины среди множества подобных. Выход из двух жутких ситуаций — попытки отыскать свою машину на парковке и тщетных надежд детей определить своих родителей возле школы — представляется только один.

Audi Q5 назван в кампании «безошибочно определяемым». В мае 2009 г. немецкий концерн рискнул сравнить свою новую *Audi R8* с *Ferrari*. Действие ролика происходит в итальянском городе Маранелло, так называемом «городе *Ferrari*». Именно в нем делают культовые спортивные автомобили. И тут вдруг в святая святых итальянского автомобилестроения появляется вызывающий красный спорткар *Audi R8*. Естественно, жители и гости Маранелло не могут остаться безучастными к такой наглости. То ли просто от возмущения, то ли от осознания, что *Audi R8* лучше.

2010

В роликах, которые агентство *Venables Bell & Partners* сняло для трансляции во время ванкуверской Олимпиады, опять досталось всем, кто близок по цене.

В споте *Break the Spell* («Разрушить чары») от агентства *Venables Bell & Partners* немецкий автоконцерн заявил, что продажи *Audi* растут быстрее, чем продажи *BMW*, *Mercedes* и *Lexus*. Ролик демонстрирует зомбированных рекламой и общественным мнением владельцев конкурирующих брендов, которые приобрели автомобили марки *BMW* потому, что им сказали, будто он отражает их сущность и заставляет соседей завидовать; *Lexus* потому, что он надежный и соответствует определенному стилю жизни; *Mercedes* потому, что звезда на капоте — это главная цель всех бизнесменов. Но чары разрушаются, как только мимо проезжает *Audi*.

Ролик *Friendly Competition* («Дружеское соревнование») рассказывал о том, что в каждом состязании есть победитель и проигравший. И как показал рейтинг журнала *Car and Driver*, проигравшим в этот раз стал *BMW*.

2011

В самом начале 2011 г. агентство *Venables Bell & Partners* сняло для *Audi A8* очередной ролик-выпад. Спот под названием *Goodnight* («Спокойной ночи») желал добрых снов старомодной роскоши в лице *Mercedes* и доброго утра инновациям и вдохновению от *Audi*. Когда унылый «мерс» ложится спать, наступает время для *Audi*.

Ролик *Audi*, вышедший в конце весны, повествует о том, что в последнее время все больше и больше людей отдает предпочтение *Audi*, на которую пересаживаются также бывшие владельцы *BMW*, *Lexus* и *Mercedes*. По сюжету спота водитель *BMW*, повстречав на пути автоперевозчик, груженный новенькими *Audi A4*, в лучших традициях каскадерства запрыгивает на него с крыши своего движущегося автомобиля... и тут же с удивлением обнаруживает, что он далеко не первый.

А в России в 2011 г. к боевым действиям на поле рекламы присоединились и российское представительство, и дилеры немецкого автомобиля с непомерным самомнением и амбициями.

Перед Международным женским днем в сети появился ролик, в котором были перечислены все плохие и неподходящие подарки для женщин. По задумке авторов, автомобили *Citroen C4*, *Hyundai i30* и даже *BMW M5* — это мимо, и только *Audi A1* способен «убить» чувственную женщину. За полгода было набрано более полумиллиона просмотров.

В июле в Москве появились перетяжки, в которых *Audi* (при помощи своих официальных дилеров) проехала по русской версии слогана *BMW*. «Меняем ваш восторг на *Audi*» — было написано на носителях. Таким образом *Audi*, в очередной раз подколол *BMW*, надавила на большую мозоль конкурента — неудачную адаптацию международного слогана *Freude ist BMW (Joy Is BMW)*. «Восторг готов к будущему», «Восторг играет по-крупному» и «Восторг создает рекордсменов» — бессмысленность и нелепость слогана, представляющего собой случайный набор слов, не режет ухо только немецкого брендменеджера, слоган не раз становился предметом осуждения и сарказма рекламистов и любителей марки в сети.

«Меняем ваш восторг на *Audi*» было не просто рекламным трюком, а действительным предложением: до конца июля можно было сдать в *trade-in* автомобиль марки *BMW*, получить дополнительные 50 000 рублей и купить новый *Audi A6*. На Кутузовском проспекте также можно было увидеть перетяжку «Наши цены приведут вас в восторг. Ауди».

Задание 2

Изучите ситуацию и ответьте на следующие вопросы. Как можно сформулировать основную тактическую задачу, которую решало контрнаступление *Tylenol*? Что являлось объектом контрнаступления *Tylenol*? В рамках какой конкурентной стратегии *Tylenol* применяет контрнаступление? Данное контрнаступление *Tylenol* являлось симметричным или ассиметричным?

Ситуация

В 70-е годы XX в. в США было популярно средство от мигрени *Tylenol*. Стоило оно на 50% дороже, чем аспирин. Лекарство выпускало одно из подразделений компании *Johnson & Johnson*. В июне 1975 года компания *Bristol-Myers* решила выйти на этот рынок и разработала *Datril*. Планировалось сообщить потребителям, что новое средство «также устраняет боль и столь же безопасно, как *Tylenol*, но стоит на доллар дешевле» (цена упаковки 100 таблеток *Tylenol* была 2,85 долл. аналогичную упаковку *Datril* компания собиралась продавать за 1,85 долл.).

Роковой ошибкой *Bristol-Myers* оказалась обкатка идеи на тестовых рынках в нескольких штатах, где эти тесты внимательно отслежили специалисты *Johnson & Johnson*. За две недели до начала рекламной кампании конкурента *Johnson & Johnson* на доллар снизила цены на свой продукт и прокредитовала магазины и аптеки, закупившие лекарства по старой цене. *Bristol-Myers* в ответ ускорила выход рекламы и вывод на рынок своего средства. Рекламные ролики появились на телевидении буквально на следующий день после снижения цен на *Tylenol*. Компания *Bristol-Myers* рассчитывала, что изменение цен не сможет так быстро дойти до магазинов по всей стране.

Однако *Johnson & Johnson* подала протесты во все информационные сети, журналы, в различные ассоциации и государственные инстанции. По ее мнению, реклама *Datril* уже не соответствовала действительности. В итоге телеканалы сначала изменили рекламные ролики *Bristol-Myers*, а затем и вовсе сняли их с эфира.

Теле- и радиосети потребовали изменить рекламные ролики. Во второй редакции вместо «на доллар дешевле» уже фигурировала фраза «*Datril* может стоить дешевле, намного дешевле». Очередной протест *Johnson & Johnson* заставил убрать слова «намного дешевле». Наконец, *CBS* и *NBC* отказались показывать рекламные ролики *Datril* вообще — еще одна горькая пилюля для *Bristol-Myers*.

В результате действий *Johnson & Johnson*, основанных на своевременной информации о планах конкурента, доля рынка *Datril* никогда не превышала 1%.

Tylenol, напротив, взлетел, как ракета. Толчка, который дала ему вся эта шумиха, хватило, чтобы поднять марку на вершину продаж.

Отчасти из-за низкой цены, отчасти из-за рекламного шума *Tylenol* оказался лидером на рынке анальгетиков: на его долю приходилось целых 37%.

Типовые тестовые задания

1. Контрнаступление является:
 - а) самостоятельным видом конкурентных действий;
 - б) разновидностью отступления;
 - в) разновидностью наступления;
 - г) разновидностью обороны.
2. Тактика «второго хода» реализуется в моделях:
 - а) наступления;
 - б) оборонительного реагирования;
 - в) самоизоляции;
 - г) бездействия.
3. Конкурентная контрразведка может осуществляться:
 - а) специализированными фирмами;
 - б) привлекаемыми неспециализированными фирмами;
 - в) подразделениями фирм;
 - г) любыми вышеперечисленными фирмами.
4. Эшелонированный прессинг является тактической моделью:
 - а) активной обороны;
 - б) допустимой обороны;
 - в) смешанной обороны;
 - г) превентивной обороны.
5. Тактикой опровержения более слабых соперников является:
 - а) оборонительная тактика;
 - б) тактика второго шага;
 - в) тактика первого шага;
 - г) тактика контрнаступления.
6. Секретная деловая информация включает:
 - а) статистическую информацию Росстата России;
 - б) финансовые отчеты фирмы;
 - в) данные бухгалтерского баланса фирмы;
 - г) данные продаж.
7. Конфиденциальными считаются сведения:
 - а) о ресурсном потенциале фирмы;
 - б) объеме производственных мощностей;
 - в) трудовых контрактах и условиях работы.
8. Фронтальный заслон соперникам является тактической моделью:
 - а) глухой обороны;
 - б) активной обороны;

- в) пассивной обороны;
 - г) превентивной обороны.
9. Накрывание соперника является тактической моделью:
- а) пассивной обороны;
 - б) активной обороны;
 - в) контрнаступления;
 - г) превентивной обороны.
10. Имеет краткосрочный характер, производится в конфронтационной манере и осуществляется как передышка в обороне:
- а) наступление;
 - б) отступление;
 - в) контрнаступление;
 - г) самоизоляция;
 - д) бездействие.

Темы эссе

1. Типы тактических оборонительных операций.
2. Применение операций пассивной обороны.
3. Применение операций активной обороны.
4. Применение контрнаступления.
5. Копирование операций тактических соперников.
6. Операции в сфере конкурентной контрразведки.
7. Источники утечки информации.
8. Зеркальное отражение наступательных операций тактических соперников.
9. Операции по защите от соперников посредством обращения к закону.
10. Отбивание от соперников в условиях глухой обороны.
11. Оборонительный прессинг.
12. Разворот тактических соперников.
13. Перехват в тактике обороны.
14. Патрулирование участков фронта.
15. Временный и/или частичный перехват окружения, конкурентных действий, других бизнес-процессов, намерений и замыслов тактических соперников.
16. Простые контратаки на отдельных участках фронта.
17. Контратаки в тыл соперников.
18. Накрывание конкурентов.
19. Сдерживаемый прорыв линии фронта.
20. Отрыв (несдерживаемый прорыв).

Типовые задания для проведения промежуточной аттестации обучающихся

Вопросы к зачету

Задание 1 типа

Теоретический вопрос на знание базовых понятий предметной области дисциплины (курса).

1. Как понимается тактика обороны в конкуренции?
2. Какова главная задача тактики обороны?

3. Что является объектами обороны?
4. Что такое обороноспособность в конкуренции?
5. Как в обороне применяется тактика второго хода?
6. Каким образом тактических конкурентов делят на допустимых и недопустимых?
7. В каких случаях целесообразно применять модель сплошной обороны?
8. Для чего применяется тактическая модель контрнаступления?
9. Когда применяются операции активной обороны?
10. Что представляют собой конкурентные контратаки?
11. Какие виды тактических операций пассивной обороны существуют?
12. Для чего применяют внутрифирменную контрпропаганду?
13. В чем состоит копирование действий тактических соперников?
14. В чем суть тактических операций по зеркальному отражению действий соперников и когда их следует применять?
15. Когда применяется отбивание от соперников?
16. В каких случаях участники рынка прибегают к тактике активной обороны?
17. Каким образом можно осуществить разворот соперников?
18. Раскройте содержание тактики контрнаступления.
19. Какие существуют способы применения тактических оборонительных операций?
20. В каком случае оборонительные операции носят характер асимметричных, а в каком — симметричных ответов?
21. Какие способы применения тактических оборонительных операций выделяют исходя из того, как участники рынка расценивают перспективы соперничества с теми или иными тактическими конкурентами?
22. Что такое партизанская оборона?
23. В чем суть тактики перехвата?
24. Опишите особенности выжидательной обороны.
25. Опишите открытую оборону.

Задание 2 типа

Теоретические вопросы, позволяющие оценить степень владения студента принципами предметной области дисциплины, понимание их особенностей и взаимосвязи между ними.

1. Как компании могут осуществлять тактические оборонительные операции? Приведите примеры.
2. Опишите случаи, в которых используется оборонительная тактика.
3. Как различаются тактика второго хода и превентивная оборона?
4. Какие превентивные меры применяют при обороне?
5. В каких случаях на рынке возникает оперативный статус кво?
6. Каким соперникам адресуют тактическую модель обороны отдельных рубежей, а каким — модель обороны флангов?
7. Каким образом реализуется модель эшелонированной обороны?
8. Какие существуют варианты дальнейшего развития контрнаступления?
9. Какие модели применяют для взаимодействия с нежелательными соперниками?
10. Приведите примеры моделей обороны из практики отечественных или зарубежных компаний.
11. Как разрабатываются и реализуются тактические оборонительные операции, применяемые в модели пассивной обороны? Приведите примеры.

12. Дайте определение конкурентной контрразведке и опишите контрразведывательные тактические операции.
13. Приведите примеры конкурентной контрразведки.
14. Что может являться источником утечки информации?
15. Какие действия предпринимаются для предотвращения утечек информации?
16. Когда применяют фронтальные и фланговые заслоны, соответственно?
17. Когда для защиты от соперников прибегают к обращению к Закону?
18. Какие существуют примеры операций активной обороны?
19. В чем отличие перехвата от копирования конкурентных действий соперников?
20. Когда отдается предпочтение тактике контрнаступления?
21. Опишите основные операции, применяемые участниками рынка при контрнаступлении на конкурентов: простые контратаки на отдельных участках фронта, контратаки в тыл соперника, сдерживаемые прорывы линии фронта.
22. Приведите способы применения тактических оборонительных операций.
23. В чем состоит различие между открытой и партизанской обороной?
24. Приведите примеры каждого из способов применения оборонительных операций.
25. Приведите примеры симметричных и асимметричных ответов.

Задание 3 типа

Задание на анализ ситуации из предметной области дисциплины (курса) и выявление способности студента выбирать и применять соответствующие принципы и методы решения практических проблем, близких к профессиональной деятельности.

1. Изучите ситуацию и ответьте на следующие вопросы. Как можно сформулировать основную тактическую задачу, которую решают оборонительные действия табачных корпораций? К какому типу обороны прибегают табачные корпорации? Какими операциями реализуются оборонительные действия табачных корпораций? В рамках какой конкурентной стратегии табачные корпорации применяют оборонительную тактику?

Ситуация

С ноября 2013 года, если вы решите покурить у входа в метро, на перроне вокзала, пляже, детской площадке или в подъезде, вам грозит штраф — от 500 до 1500 руб. Борьба с этим административным нарушением ведется так же, как и с другими: если сотрудник полиции увидит нарушение или ему кто-то пожалуется, он придет и оформит протокол. Вообще-то запрет на курение в этих местах вступил в силу еще 1 июня 2013 г. — это первая часть «антитабачного закона», призванного оградить россиян от табачного дыма и сократить число курильщиков. Но до ноября 2013 г. запрет оставался фактически бессмысленным: поправки в КоАП, прописывающие штрафы за курение в неположенных местах, увязали где-то в коридорах Госдумы, и в результате депутаты приняли их только в середине октября. Аналогичная история и с рекламой табачных изделий: поправки в закон о рекламе, запрещающие ее, Дума приняла в одном пакете со штрафами.

Чиновники вместе с депутатами подарили табачной индустрии пять с половиной месяцев вольницы. А та от щедрого подарка не отказалась: бюджеты на рекламу в прессе и Интернете за эти месяцы выросли в несколько раз. Но главным оружием производителей сигарет стали промоакции. Теперь потребителю не просто предлагали обменять свою начатую пачку сигарет на полную, но другой марки — потребителю предложили шоу. Менее известный производитель выпускал на улицы города привлекательных девушек, кото-

рые разъезжали на велосипедах и раздавали прохожим сигареты. Один из лидеров рынка использовал в рекламной кампании трейлеры, в которых курильщикам рассказывали о новой марке, дарили подарки и купоны на семь блоков сигарет. Казалось даже, что вернулись времена, когда ограничений на рекламу и продвижение сигарет почти не было. Теперь промоакции под запретом.

Но у производителей все еще есть в запасе секретное оружие — выкладка. В нескольких городах мне встретились практически монобрендовые киоски — до 80% выкладки занимали сигареты одной марки. Потом и этот канал коммуникации с потребителем стал недоступен: с 1 июня 2014 г. сигареты могут продаваться только по преискуранту, а продавцы должны доставать пачки из непрозрачных кейсов. Одновременно табачники лишились важного канала продаж — кафе и ресторанов, ведь там курение тоже под запретом. А значит, табачные компании принялись разрабатывать новые виды оружия в борьбе за потребителей.

2. Изучив ситуацию, ответьте на предложенные вопросы. Как можно сформулировать основную тактическую задачу, которую решают тактические действия сетевых продавцов техники? Что является объектами обороны? В рамках какой конкурентной стратегии «Эльдорадо» и «Техносила» применяют оборонительные и контрнаступательные тактические модели? Какие оборонительные и контрнаступательные операции «Эльдорадо» и «Техносила» реализуют?

Ситуация

В 2009 году все началось с того, что компания «Техносила» в нескольких мегаполисах разместила наружную рекламу с вызывающим слоганом «Сергея лопух! Купил дороже!» Ответ последовал незамедлительно. Сеть-конкурент «Эльдорадо» рядом с щитами «Техносилы» вывесила свои: «Согласен. У нас дешевле». Суть в том, что из шести рекламируемых «Техносилой» товаров (смартфон *Nokia*, холодильник *Vestel*, камера *JVC*, комплекты встраиваемой техники *Ariston* и *Indesit* и компьютер *Irbis*) три позиции у «Эльдорадо» стоили немного дешевле. А в Воронеже, Самаре и Екатеринбурге таких спорных товаров оказалось и вовсе четыре.

Пока рекламный рынок обсуждал, каким образом два конкурирующих щита одновременно в нескольких городах оказались рядом и сколько отступных заплатила «Эльдорадо» городским властям за явную провокацию, «Техносила» созрела для ответного хода. И рядом со слоганом про лопуха Сергея сделала заплатку: «Минус 1000 рублей от цены конкурента».

В июне 2012 г. сеть магазинов «Эльдорадо» перекупила права аренды на 40 из 100 действующих магазинов конкурента — «Техносилы».

«Техносила» уступила «Эльдорадо» свои самые неэффективные магазины в регионах. Каждая торговая точка «Техносилы» оценивалась в 40,5 млн руб, т. е. право аренды 40 магазинов обошлось «Эльдорадо» примерно в 1,62 млрд руб.

В начале 2012 г. «Эльдорадо» занимала второе место по выручке среди продавцов бытовой техники и электроники, а «Техносила» — четвертое.