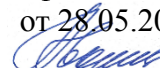


Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Петровская Анна Викторовна  
Должность: Директор  
Дата подписания: 05.09.2024 15:00:54  
Уникальный программный ключ:  
798bda6511deba77768f6f1710bd17a9070c31fdc1b6a6ac5a1ff10c8e5199

Приложение 3 к основной профессиональной образовательной программе  
по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент  
направленность (профиль) программы «Менеджмент организации»



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова»  
КРАСНОДАРСКИЙ ФИЛИАЛ РЭУ им. Г.В.ПЛЕХАНОВА

УТВЕРЖДЕНО  
протоколом заседания Совета  
Краснодарского филиала РЭУ им. Г.В. Плеханова  
от 28.05.2019 № 11  
Председатель  Г.Л. Авагян



**Кафедра экономики и управления**

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ  
для студентов приема 2020 г.**

**Б1.В.09 УПРАВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ  
ОРГАНИЗАЦИИ**

**Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент**

**Направленность (профиль) программы**

***«Менеджмент организации»***

**Уровень высшего образования Бакалавриат**

**Программа подготовки прикладной бакалавриат**

Краснодар  
2019 г.

**Рецензенты:**

1. Штезель А.Ю., к.э.н., доцент кафедры торговли и общественного питания Краснодарского филиала РЭУ им. Г.В.Плеханова
2. Скоморощенко А.А., к.э.н., доцент кафедры управления и внешнеэкономической деятельности КубГАУ им. И.Т. Трубилина

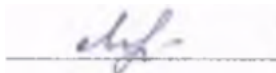
**Аннотация рабочей программы учебной дисциплины «Управление конкурентоспособностью организации».**

**Цель изучения дисциплины** - получение студентами теоретических знаний и приобретение необходимых практических навыков в области анализа, оценки и направлений повышения конкурентоспособности организации.

**Задачи дисциплины** - проведение стратегического анализа и принятие стратегических решений на бизнес-уровне; оценка конкурентного потенциала предприятия; использование инструментария стратегического менеджмента при формировании конкурентной стратегии предприятия; использование знаний и умений в проведении конкурентного анализа; анализ и оценка конкурентоспособности организации; разработка конкретных направлений действий, пути достижения конкурентоспособности организации.

Рабочая программа составлена на основании Федерального государственного образовательного стандарта.

**Составитель:**



подпись

И.Ю. Лопатина, к.э.н., доцент кафедры экономики и управления

ния

Рабочая программа рекомендована к утверждению кафедрой экономики и управления  
Протокол от « 28 » марта 2019 г. № 9

Заведующий кафедрой, к.э.н., доцент



И.В. Балашова

(подпись)

Протокол заседания Учебно-методического совета от « 18 » апреля 2019 г. № 6

СОГЛАСОВАНО



Н.С. Безуглая, директор ООО «Помещик»

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>I.ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ</b> .....	6
<b>II.СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ</b> .....	9
<b>III.ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ</b> .....	12
<b>IV.УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ, ИНФОРМАЦИОННОЕ И МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ</b> .....	12
<b>V. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН ИЗУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ</b> .....	24
<b>VI. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ</b> .....	28
<b>VII. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ</b> .....	42
<b>VIII. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ</b> .....	46
<b>Лист регистрации изменений</b> .....	51
<b>Приложения:</b>	
<b>1. Карта обеспеченности дисциплины учебными изданиями и иными информационно-библиотечными ресурсами</b> .....	52
<b>2. Образец экзаменационного билета</b> .....	54

# **I. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ**

## **1.1 Цель дисциплины**

Целью учебной дисциплины «Управление конкурентоспособностью организации» является изучение теоретических основ в области управления конкурентоспособностью организации; приобретение необходимых практических навыков в области анализа, оценки и направлений повышения конкурентоспособности организации.

## **1.2 Учебные задачи дисциплины**

Задачи состоят в формировании способности:

- проводить стратегический анализ и принимать стратегические решения на бизнес-уровне;
- оценивать конкурентный потенциал организации;
- использовать инструментарий стратегического менеджмента при формировании конкурентной стратегии организации;
- использовать сформированные знания и умения в проведении конкурентного анализа;
- анализировать и оценить конкурентоспособность организации различными методами;
- разработать конкретные направления действий, пути достижения конкурентоспособности организации.

## **1.3 Место дисциплины в структуре ОПОП ВО (основной профессиональной образовательной программы высшего образования)**

Дисциплина «Управление конкурентоспособностью организации» относится к вариативной части учебного плана.

Дисциплина «Управление конкурентоспособностью организации» основывается на знании следующих дисциплин «Управление изменениями», «Корпоративная социальная ответственность», «Маркетинг», «Антикризисное управление», «Стратегический менеджмент».

Для успешного освоения дисциплины «Управление конкурентоспособностью организации» студент должен:

1. Знать: основные существующие конкурентные стратегии, принципы разработки корпоративной стратегии организации, иметь представление о факторах конкурентоспособности организации.
2. Уметь: разработать стратегию организации, в том числе и маркетинговую стратегию, оценить силу и позиции конкурентов, провести маркетинговый аудит.
3. Владеть: методами ситуационного анализа, основными понятиями, определенными в предшествующих дисциплинах, исследовательскими технологиями в профессиональной деятельности.

Изучение дисциплины «Управление конкурентоспособностью организации» необходимо для дальнейшего изучения дисциплин «Менеджмент торговой организации», «Управление предприятиями малого бизнеса»; для прохождения таких практик, как: «Практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности», «Преддипломная практика».

## 1.4 Объем дисциплины и виды учебной работы

Показатели объема дисциплины	Всего часов по формам обучения		
	Очная	Заочная	Очно-заочная
Объем дисциплины в зачетных единицах	4 ЗЕТ		
Объем дисциплины в часах	144		
Контактная работа обучающихся с преподавателем (Контакт. часы), всего	44,35	20,35	44,35
1.Аудиторная работа (Ауд), всего:	42	18	42
в том числе:	-	-	-
лекции, в том числе интерактивные ()	14 (4)	6 (4)	14 (4)
лабораторные занятия, в том числе интерактивные ()	-	-	-
практические (семинарские) занятия, в том числе интерактивные ()	28 (12)	12(4)	28 (6)
2.Электронное обучение (Элек.)	-	-	-
3.Индивидуальные консультации (ИК)	-	-	-
4.Контактная работа по промежуточной аттестации (Катт)	-	-	-
5.Консультация перед экзаменом (КЭ)	2	2	2
6.Контактная работа по промежуточной аттестации в период экз. сессии (Каттэк)	0,35	0,35	0,35
Самостоятельная работа (СР). всего:	99,65	123,65	99,65
в том числе:	-	-	-
самостоятельная работа в семестре (СРС)	66,0	117,0	66,0
самостоятельная работа на курсовую работу (Скр)	-	-	-
самостоятельная работа в период экз.сессии (Контроль)	33,65	6,65	33,65

Контактная работа при проведении учебных занятий по дисциплине осуществляется в соответствии с приказом Минобрнауки России от 05.04.2017 № 301 «Об утверждении порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры».

## 1.5 Требования к результатам освоения содержания дисциплины

В результате освоения дисциплины должны быть сформированы следующие профессиональные (ПК) компетенции:

**ПК-3** – владением навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности

В результате освоения компетенции **ПК-3** студент должен:

- 1. Знать:** основы стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности.
- 2. Уметь:** проводить стратегический анализ, разрабатывать и осуществлять стратегии организации, направленные на обеспечение конкурентоспособности.
- 3. Владеть:** навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности.

**ПК-9** – способностью оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование организаций и органов государственного и муниципального управления, выявлять и анализировать рыночные и специфические риски, а также анализировать поведение потребителей

экономических благ и формирование спроса на основе знания экономических основ поведения организаций, структур рынков и конкурентной среды отрасли.

В результате освоения компетенции **ПК-9** студент должен:

- 1. Знать:** современный инструментарий и механизмы оценки факторов макроэкономической среды на функционирование организаций и органов государственного и муниципального управления, мотивы и модели покупательского поведения
- 2. Уметь:** оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование организаций и органов государственного и муниципального управления, анализировать поведение потребителей с целью формирования спроса на основе знания экономических основ поведения организаций
- 3. Владеть:** навыками многофакторного анализа, методами разработки и реализации стимулирующих покупательских программ

### **1.6 Формы контроля**

Текущий контроль (контроль самостоятельной работы студента - КСР) осуществляется в процессе освоения дисциплины лектором и преподавателем, ведущим практические занятия в соответствии с календарно-тематическим планом, в объеме часов, запланированных в расчете педагогической нагрузки по дисциплине «Управление конкурентоспособностью организации» в виде следующих работ: обсуждение подготовленных к практическому занятию творческих заданий, рефератов; проверка контрольной работы; анализ ситуационных задач, проверка тестовых заданий.

Промежуточная аттестация проводится в соответствии с учебным планом в форме **экзамена**.

Результаты текущего контроля и промежуточной аттестации формируют рейтинговую оценку работы обучающегося по программе бакалавриата. Распределение баллов при формировании рейтинговой оценки работы обучающегося осуществляется в соответствии с «Положением о рейтинговой системе оценки успеваемости и качества знаний студентов в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова». Распределение баллов по отдельным видам работ в процессе освоения дисциплины «Управление конкурентоспособностью организации» осуществляется в соответствии с разделом VIII.

### **1.7 Требования к адаптации учебно-методического обеспечения дисциплины для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов**

Требования к адаптации учебно-методического обеспечения дисциплины для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов определены в Положении об организации образовательного процесса для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья в ФГБОУ ВО «РЭУ им.Г.В.Плеханова». (<http://www.rea.ru>)

Набор адаптационных методов обучения, процедур текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации осуществляется исходя из специфических особенностей восприятия, переработки материала обучающимися с ограниченными возможностями здоровья с учетом рекомендаций медико-социальной экспертизы, программы реабилитации инвалида с учетом индивидуальных психофизических особенностей.

## II. СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

Содержание дисциплины «Управление конкурентоспособностью организации», описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования в процессе освоения ОПОП ВО представлено в таблице 2.1

Наименование раздела дисциплины (темы)	Содержание	Формируемые компетенции	Образовательные технологии
<b><i>Семестр 7 Раздел 1. Теоретические основы управления конкурентоспособностью организации</i></b>			
Тема 1. Основы теории конкуренции	Подходы к определению сущности конкуренции. Роль конкуренции в рыночной экономике. Виды и методы конкуренции. Создание конкурентной среды. Концепция конкуренции М.Портера: конкурентные силы; угроза появления в отрасли новых конкурентов; угроза замены продукта новыми продуктами; сила позиции поставщиков; сила позиции покупателей.	ПК-3, ПК-9	лекции, входной контроль, практические занятия, с собеседование, ситуационная задача
Тема 2. Характеристика конкурентоспособности и конкурентных преимуществ	Понятие и источники конкурентоспособности предприятия. Виды конкурентоспособности: конкурентоспособность товаров (услуг), конкурентоспособность предприятий (организаций), конкурентоспособность отрасли, конкурентоспособность региона, конкурентоспособность страны. Сущность и соотношение понятий «конкурентные преимущества», «ключевые компетенции» и «рыночные факторы успеха». Виды конкурентных преимуществ. Формирование и поддержание конкурентных преимуществ.	ПК-3, ПК-9	лекции, практические занятия, ситуационная задача, реферат
Тема 3. Анализ конкурентоспособности организации	Анализ конкурентоспособности предприятия: анализ текущей рыночной ситуации, изучение приоритетных конкурентов, анализ возможностей проникновения на рынок сбыта, анализ программы коммуникативного воздействия в конкурентной борьбе. Методы анализа конкурентоспособности. Анализ конкурентоспособности преимущества по Ж.-Ж. Ламбену. Матрица БКГ (Бостонской консультативной группы). Матрица GE (Дженерал электрик). SWOT-анализ. PEST-анализ. PIMS-анализ. LOTS-анализ. Анализ потенциала конкурентов.	ПК-3, ПК-9	лекции, практические занятия, ситуационная задача, реферат
Тема 4. Методы оценки конкурентоспособности организации	Факторы конкурентоспособности предприятия. Показатели эффективности деятельности предприятия: рентабельность, объем продаж, рентабельность продаж, рентабельность активов, оборачиваемость товаров. Методики оценки конкурентоспособности, основанные на матричных методах: методики определения конкурентной позиции организации путем построения конкурентных карт рынка, матрица Мак-Кинси. Методики оценки конкурентоспособности на основе комплексного показателя	ПК-3, ПК-9	лекции, практические занятия, тестовые задания (по разделу 1) , ситуационная задача, реферат, творческое задание контрольная работа (по разделу 1)

<i>Семестр 7. Раздел 2 Механизмы формирования конкурентоспособности</i>			
Тема 5. Исследование конъюнктуры рынка. Изучение потребителей и конкурентов	Понятие и направление исследования конъюнктуры рынка. Определение емкости рынка. насыщение рынка и доля рынка. Стили поведения потребителей. Факторы, влияющие на поведение потребителей. Процесс принятия решения о покупке. Сегментирование потребительского рынка. Выбор целевого рынка. Идентификация и ранжирование конкурентов. Рыночный лидер: характеристика, стратегии. Рыночный претендент: характеристика, стратегии. Рыночный последователь: характеристика, стратегии. Организация, нашедшая рыночную нишу: характеристика, стратегии. Исследование конкуренции на рынке. Обнаружение влияния конкуренции. Конкурентная разведка. Бенчмаркинг.	ПК-3, ПК-9	лекции, практические занятия, творческое задание
Тема 6. Сущность и основные типы конкурентных стратегий	Конкурентная стратегия – понятие и содержание. Место конкурентной стратегии в общей стратегии предприятия. Принципы и подходы к формированию конкурентной стратегии. Конкурентная стратегия предприятия. Выбор конкурентной стратегии. Стратегия низких издержек. Стратегия дифференциации. Стратегия фокусирования. Стратегия продуктового лидерства: характеристика, преимущества, недостатки, условия применения. Стратегия ценового лидерства: характеристика, преимущества, недостатки, условия применения. Стратегия лидерства в нише: характеристика, преимущества, недостатки, условия применения. Модель реакции конкурентов.	ПК-3, ПК-9	лекции, практическое занятие, деловая игра, реферат, творческое задание
Тема 7. Сущность стратегического управления конкурентоспособностью организации	Сущность и предназначение стратегического управления конкурентоспособностью. Преимущества стратегического управления. Типы систем стратегического управления. Принципы стратегического управления конкурентоспособностью. Основные функции, реализуемые в системе управления конкурентоспособностью предприятия. Цели и задачи стратегического управления конкурентоспособностью. Система организационного развития. Маркетинговая ориентация деятельности: основные составляющие. Механизм управления потенциалом конкурентоспособности.	ПК-3, ПК-9	лекции, практические занятия, тестовые задания (по разделу 2), ситуационная задача, контрольная работа (по разделу 2)

Таблица 2.1



### III. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

В процессе освоения дисциплины «Управление конкурентоспособностью организации» используются следующие образовательные технологии в виде контактной и самостоятельной работы:

#### 1. Стандартные методы обучения:

- лекции;
- практические занятия, на которых обсуждаются основные проблемы, раскрываемые в лекциях и сформулированные в домашних заданиях;
- тестовые задания;
- реферат;
- контрольная работа;
- консультации преподавателей;
- самостоятельная работа студентов, в которую входит освоение теоретического материала, подготовка к практическим занятиям, выполнение практических и творческих заданий, работа с литературой;

#### 2. Методы обучения с применением интерактивных форм образовательных технологий:

- интерактивные лекции и практические занятия;
- ситуационные задачи;
- деловые игры;
- обсуждение подготовленных студентами творческих заданий.

### IV. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ, ИНФОРМАЦИОННОЕ И МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

#### 4.1 Литература

##### Основная литература:

1. Антонов, Г. Д. Управление конкурентоспособностью организации: учебник / Г. Д. Антонов, О. П. Иванова, В. М. Тумин. — Москва: ИНФРА-М, 2023. — 300 с.  
Режим доступа: <https://znanium.com/read?id=426516>
2. Антонов, Г. Д. Управление конкурентоспособностью организаций и территорий: учебник / Г. Д. Антонов, О. П. Иванова, В. М. Тумин. — Москва: ИНФРА-М, 2019. — 347 с.  
Режим доступа: <https://znanium.com/read?id=329930>
3. Быков В. А. Управление конкурентоспособностью: учеб. пособие / В.А. Быков, Е.И. Комаров. - Москва: РИОР: ИНФРА-М, 2018. - 242 с.  
Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=942745>

##### Нормативно-правовые документы:

1. Конституция Российской Федерации. Принята на всенародном голосовании 12.12.93 (с учетом поправок, внесенных Законами Российской Федерации о поправках к Конституции Российской Федерации от 30.12.2008 [N 6-ФКЗ](#), от 30.12.2008 [N 7-ФКЗ](#), от 05.02.2014 [N 2-ФКЗ](#), от 21.07.2014 [N 11-ФКЗ](#))  
Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_28399/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/)
2. Гражданский кодекс Российской Федерации. Части первая, вторая, третья и четвертая. Принят Государственной Думой 21 октября 1994 года: с изм. и доп. (ред. от 16.12.2019).  
Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_5142/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/)
3. Трудовой кодекс Российской Федерации. Принят Государственной Думой 21.12.01. Одобрен Советом Федерации 26.12.01 (ред. на основе изменений, внесенных Федеральным [законом](#) от 24.04.2020 N 127-ФЗ).  
Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34683/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/)

### **Дополнительная литература:**

1. Аспекты конкурентоспособности и управления собственными торговыми марками на розничных торговых предприятиях/ Красюк И.Н., Калугина С.А., Шульдешов А.С.- М.: Дашков и К, 2015.-172 с.  
Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=558347>
2. Портер М.Е. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость Учебное пособие / Портер М.Е., Калинина Е.Ю. - М.:Альпина Пабли., 2016. - 716 с.  
Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=615259>
3. Портер М.Е. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Портер М.Е. - М.:Альпина Пабли., 2016. - 453 с.  
Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=558670>
4. Шоул Д. Первокласный сервис как конкурентное преимущество / Шоул Д., Евстигнеева И. - М.: Альпина Пабли., 2016. - 347 с.  
Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=610283>
5. Шеффи Й. Жизнестойкое предприятие: как повысить надежность цепочки поставок и сохранить конкурентное преимущество / Шеффи Й. - М.: Альпина Пабли., 2016. - 298 с.  
Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=769041>
6. Царев В.В. Оценка конкурентоспособности предприятий (организаций). Теория и методология: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления / В.В. Царев, А.А. Кантарович, В.В. Черныш. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 799 с.  
Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=1028531>  
Карта обеспеченности дисциплины учебными изданиями и иными информационно-библиотечными ресурсами представлена в Приложении 1.

### **4.2 Перечень информационно-справочных систем**

1. Информационная справочно-правовая система Консультант плюс (локальная версия)
2. Справочно-правовая система Гарант (локальная версия)

### **4.3 Перечень электронно- образовательных ресурсов**

1. ЭБС «ИНФРА–М» <http://znanium.com>
2. ЭБС «Лань» Книжная коллекция «Инженерно-технические науки» [www.e.lanbook.com](http://www.e.lanbook.com)
3. ЭБС BOOK.ru <http://www.book.ru>

### **4.4 Перечень профессиональных баз данных**

1. База данных Научной электронной библиотеки eLIBRARY.RU <http://elibrary.ru>
2. Библиографическая и реферативная база данных Scopus <https://www.elsevier.com/solutions/scopus>

### **4.5 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины**

1. Сайт «Компьютерная поддержка учебно-методической деятельности филиала» <https://eios.reakf.ru/>

### **4.6 Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения**

1. Операционная система Windows 10
2. Пакет прикладных программ Office Professional Plus 2010 Rus,
3. Антивирусная программа Касперского Kaspersky Endpoint Security для бизнеса-Расширенный Rus Edition,

4. PeaZip,
5. Adobe Acrobat Reader DC

#### 4.7 Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

Задания для организации самостоятельной работы представлены на сайте компьютерной поддержки учебной деятельности Краснодарского филиала РЭУ им. Г.В. Плеханова в «Методическом пособии по проведению практических занятий с использованием интерактивных методов обучения и организации самостоятельной работы» по дисциплине «Управление конкурентоспособностью организации». Режим доступа: <http://vrgteu.ru>.

### Раздел I. Теоретические основы управления конкурентоспособностью организации

#### Тема 1. Основы теории конкуренции

Литература: О – 1-3; НПД – 1-3; Д – 1

#### Вопросы для подготовки к собеседованию:

1. Какова роль конкуренции в экономике?
2. Какие виды монополий выделяют?
3. Укажите факторы, определяющие интенсивность конкуренции на рынке.
4. На основе каких показателей производится оценка степени монополизации рынка?
5. Какие типы рынков выделяют по степени концентрации производства в отрасли?
6. Определите влияние факторов, представленных в модели М. Портера, на процесс формирования конкурентных преимуществ конкретного предприятия. Результаты свести в таблицу. Сделать выводы.

**Ситуационная задача.** На рынке города функционируют 12 организаций торговли, которые специализируются на продаже продовольственных товаров. Данные об объемах розничного товарооборота и прибыли от реализации этих организаций за два последних года представлены в таблице 1.1.

Таблица 1.1

Розничный товарооборот и прибыль от реализации товаров торговых организаций города

Номер организации	Розничный товарооборот, млрд. руб.		Прибыль от реализации товаров и услуг, млрд. руб.	
	1 год	2 год	1 год	2 год
1	512	545	61,440	65,030
2	311	308	35,770	34,880
3	293	310	31,650	32,060
4	225	226	26,300	29,050
5	142	144	18,460	14,850
6	115	115	14,360	15,360
7	85	86	12,000	14,270
8	67	67	16,000	15,900
9	39	37	6,000	5,100
10	32	35	4,000	4,700
11	28	30	4,530	5,060
12	23	24	3,880	3,980

Определите степень монополизации и уровень интенсивности конкуренции на рынке города среди торговых предприятий, реализующих продовольственные товары, если емкость рынка в году, предшествующем 1-му году, составила 1628 млрд. руб.

#### Тема 2. Характеристика конкурентоспособности и конкурентных преимуществ

Литература: О – 1-3; НПД – 1-3; Д – 2, 4, 5

#### Вопросы для подготовки к собеседованию:

1. Перечислите факторы, определяющие конкурентоспособность страны.
2. Какие характеристики должно иметь конкурентное преимущество?
3. В чем отличие между фактором и источником конкурентного преимущества?
4. Назовите источники экономических, структурных, информационных, инфраструктурных факторов конкурентных преимуществ.
5. Что может стать причиной утраты конкурентных преимуществ?
6. Выявите конкурентные преимущества конкретного предприятия на рынке. Результаты сведите в таблицу. Сделайте выводы.

**Ситуационная задача.** Предприятие «Зималетто» занимается пошивом эксклюзивной одежды мелкими партиями. На рынке функционируют еще 2 швейных предприятия, которые специализируются на обслуживании сегмента с высоким уровнем дохода – «Ли-Лу» и «Нега». Результаты опроса экспертов относительно привлекательности швейной отрасли и конкурентных преимуществ швейных предприятий представлены в таблицах 2.1 и 2.2.

Таблица 2.1

Экспертная оценка показателей привлекательности швейной отрасли

Показатель	Коэффициент значимости показателя	Оценка показателя, балл
Интенсивность конкуренции	0,2	1,36
Темпы роста рынка	0,25	1,2
Прибыльность отрасли	0,3	2,5
Дифференциация продукции	0,15	2,5
Инновационность отрасли	0,1	3,5

Таблица 2.2

Оценка показателей конкурентного преимущества швейных предприятий, балл

Показатель	Оценка значимости показателя	Оценка показателя, балл		
		«Зималетто»	«Ли-Лу»	«Нега»
Производственный потенциал	5	4	4	4
Себестоимость продукции	3	3	2	4
Качество продукции	5	4	3	5
Доля рынка	4	4	3	2
Темпы роста доли рынка предприятия	4	4	2	3
Квалификация персонала	5	4	3	5
Эффективность сбытовой деятельности	4	4	2	3
Технологические преимущества	4	3	2	3
Маркетинговые преимущества	3	3	2	4
Гибкость и мобильность организационной структуры	3	4	3	3
Лояльность потребителей	5	4	3	4

Определите конкурентные позиции и возможное стратегическое развитие, используя матричный метод Мак-Кинси.

### Тематика рефератов

1. Определение конкурентных преимуществ предприятия.
2. Источники формирования конкурентного преимущества предприятия.
3. Основные направления достижения конкурентных преимуществ.
4. Стратегии фокусирования, первопроходца и синергизма.
5. Анализ конкурентных преимуществ на основе идей Ж.-Ж. Ламбена.
7. Факторы удержания конкурентных преимуществ предприятия.
8. Понятие рыночной конкуренции. Подходы к определению сущности конкуренции.
9. Роль конкуренции в рыночной экономике. Виды и методы конкуренции.

10. Концепция конкуренции М.Портера.
11. Понятие и виды конкурентоспособности. Источники конкурентоспособности фирмы.
12. Определение конкурентных преимуществ предприятия. Сущность и соотношение понятий «конкурентные преимущества», «ключевые компетенции» и «рыночные факторы успеха».

### Тема 3. Анализ конкурентоспособности организации

**Литература:** О – 1-3; НПД – 1-3; Д – 2, 4, 5

#### Тематика рефератов

1. Количественные и качественные характеристики рынка, рассматриваемые при анализе текущей рыночной ситуации.
2. Основные позиции приоритетных конкурентов, рассматриваемые для определения сильных и слабых сторон.
3. Основные условия для успешной реализации стратегии проникновения на рынок.
4. Основные методы анализа конкурентоспособности.
5. Анализ конкурентоспособности преимущества по Ж.-Ж. Ламбену.
6. Матрица БКГ (Бостонской консультативной группы), ее преимущества и недостатки.
7. Особенности применения PIMS-анализа и LOTS-анализа.
8. Матрица GE (Дженерал электрик): этапы разработки и основные показатели.
9. Анализ потенциала конкурентов.

**Ситуационная задача.** Используя информацию, представленную в таблице 3.1, оцените конкурентоспособность универсальных магазинов за два последних года. Сделайте выводы о тенденциях изменения конкурентоспособности.

Таблица 3.1

Показатели торгово-финансовой деятельности универсальных магазинов за 2 года

Наименование магазина	Товарооборот, млн. руб.		Прибыль, млн. руб.		Рентабельность продаж, %		Доля рынка, %		Численность персонала, чел.	
	1 год	2 год	1 год	2 год	1 год	2 год	1 год	2 год	1 год	2 год
ТД «Вега»	36664,2	508830,1	1501	10200	5,7	3,0	20,0	21,0	1000	1100
ТД «Гермес»	31379,3	41421,7	780	340	3,8	0,1	17,2	17,0	1100	1119
ЦУМ	29150,8	40810,07	1100	2200	5,0	7,0	16,0	16,8	910	1117
БУМ	18530,0	25635,2	720	1200	5,0	5,8	10,2	10,5	890	950

Коэффициенты значимости показателей конкурентоспособности устанавливаются самостоятельно путем экспертного опроса не менее 6 человек. При проведении опроса рекомендуется использовать балльную оценочную шкалу от 0 до 10.

**Ситуационная задача.** Оцените конкурентоспособность торговой организации «Магнит» по сравнению с другими организациями города на основе информации, представленной в таблице 3.2.

Таблица 3.2

Данные конкурентоспособности торговых организаций города

Показатель конкурентоспособности	Значимость показателя,	Оценка показателей конкурентоспособности торговых организаций, доля ед.
----------------------------------	------------------------	---

	балл	«Магнит»	«Лента»	«Пятерочка»	«Ашан»
Количество персонала на 1000 м2	6	1,000	0,950	0,825	0,962
Количество персонала в торговом зале в смену	4	0,929	0,857	1,000	0,714
Доля постоянных покупателей	7	1,000	0,704	0,890	0,705
Темпы роста доли постоянных покупателей за год	5	0,789	1,000	0,990	0,650
Количество покупателей в год	6	1,000	0,702	0,561	0,404
Темпы роста количества покупателей за год	5	0,880	0,831	0,368	1,000
Работающие кассы во всех магазинах на 1000 покупателей в день	7	0,766	1,000	0,687	0,692
Средняя зарплата одного торгового работника	6	1,000	1,000	0,842	0,895
Средняя глубина ассортимента	6	0,681	0,681	1,000	0,420
Доля непродовольственных товаров в обороте	6	0,833	0,744	1,000	0,444
Уровень цен на товары	6	0,890	1,000	0,667	1,000
Качество реализуемых товаров	7	1,000	1,000	0,700	0,900
Наличие экологически чистых продуктов	6	0,900	1,000	0,000	0,000
Доля частных марок в ассортименте	6	0,800	0,000	1,000	0,800
Продукты собственного производства	6	1,000	0,500	0,500	1,000
Общее количество дополнительных услуг	5	0,766	1,000	0,745	0,511
Среднее количество дополнительных услуг на один магазин	6	0,882	1,000	0,882	0,706

Определите сильные и слабые стороны торговой организации «Магнит», дайте рекомендации по повышению ее конкурентоспособности.

**Ситуационная задача.** На основе информации, представленной в табл. 3.3, проведите ABC-анализ ассортимента и определите основные направления ассортиментной, ценовой, рекламной политики организации. Выявите особенности организации закупок и продаж представленного ассортимента с целью улучшения результатов деятельности торговой организации.

Таблица 3.3

Динамика товарооборота кондитерских изделий

Ассортиментная позиция	Товарооборот, тыс. руб.		
	Январь	Февраль	Март
Конфеты «Сузор'е»	20 842,1	19 901,7	21 153,4
Конфеты «Золотая рыбка»	11 532,9	11 456,7	12 813,9
Конфеты «Солнечные»	51 025,7	48 852,5	53 897,0
Конфеты «Росинка»	31 442,0	29 764,0	29 653,1
Конфеты «Горошек»	19 971,9	21 734,2	22 456,0
Конфеты «Белые росы»	26 800,5	32 871,9	33420,0

Конфеты «Шоколадница»	19 254,1	19 874,8	21 565,1
Конфеты «Летние»	21 141,8	23 451,9	24 300,7
Конфеты «Сказочные»	31 858,4	34 809,8	32 786,6
Конфеты «Зимушка-зима»	42 772,5	44 748,2	46 090,5
Конфеты «Ореховые»	10 114,0	12 990,5	11 654,7
Конфеты «Веселые ребята»	13 339,6	12 396,8	15 478,3

На основе информации, представленной в табл.3.4, проведите XYZ-анализ ассортимента.

Таблица 3.4

Динамика объемов продаж кондитерских изделий

Ассортиментная позиция	Объем продаж, кг		
	Январь	Февраль	Март
Конфеты «Сузор'е»	324	230	340
Конфеты «Золотая рыбка»	190	187	202
Конфеты «Солнечные»	532	365	449
Конфеты «Росинка»	296	316	323
Конфеты «Горошек»	112	114	117
Конфеты «Белые росы»	375	398	420
Конфеты «Шоколадница»	76	81	83
Конфеты «Летние»	311	311	320
Конфеты «Сказочные»	297	307	309
Конфеты «Зимушка-зима»	350	384	406
Конфеты «Ореховые»	83	65	91
Конфеты «Веселые ребята»	121	123	129

На основе расчетов, выполненных при решении задания, проведите совмещенный ABC- и XYZ-анализ ассортимента торговой организации.

**Тема 4. Методы оценки конкурентоспособности организации**

**Литература: О – 1-3; НПД – 1-3; Д – 6**

**Ситуационная задача.** Используя матричный метод оценки конкурентоспособности организации, основанный на построении конкурентных карт рынка, определите конкурентные позиции организаций обувной отрасли. Исходная информация об объеме продаж обуви в натуральном выражении за три последних года представлена в таблице 4.1. Сделайте выводы.

Таблица 4.1

Объем продаж обуви организациями за три года

Наименование организации	Объем продаж обуви, тыс. пар		
	1 год	2 год	3 год
ОАО «Луч»	55	60	62
ГПОО «Труд»	917	920	900
ОАО «Красный октябрь»	2002	2050	1800
ОАО «Обувь»	943	950	890
ОАО «Неман»	982	1026	1000
ОАО «Барановичская обувная фабрика»	109	115	120
ОАО «Бобруйская обувная фабрика»	655	665	650
ОАО РДМ	31	37	49
ЗАО «Отико»	687	660	700
ООО «Ле Гранд»	844	850	900
ООО «Чевляр»	778	800	900
ООО «Сивельга»	651	670	800
ООО «Ирвит»	146	154	200
ЗАО «Белкельме»	240	251	300

ООО «Рейлит»	208	222	120
ООО «Квадрига»	64	100	80
ГП «Ритм»	25	39	55
ООО «Эвимар»	1169	1189	2500

**Ситуационная задача.** На рынке торговли непродовольственными товарами города в сегменте крупных магазинов с универсальным ассортиментом действуют 4 универсама.

Используя данные таблицы, оцените долю рынка, контролируемую каждым универсамом, уровень интенсивности конкуренции в этом сегменте в отчетном периоде и динамичность ее изменения. Охарактеризуйте рынок по степени развитости конкуренции на основе матрицы интенсивности конкуренции. Какие факторы могут вызвать изменения расстановки сил в конкурентной борьбе этих магазинов?

Таблица 4.2

Реализация товаров крупными универсамами города

Наименование универсама	Базисный период		Отчетный период	
	Розничный товароборот, млн. руб.	Доля рынка, %	Розничный товароборот, млн. руб.	Доля рынка, %
ЦУМ	40 810		43 924	
Омега	41 421		42 250	
Беларусь	50 830		54 346	
Гостинный двор	41 587		42 486	

**Творческое задание 1.** Выберите несколько конкурентов-организаций торговли в вашем городе. Выберите 2–4 способа оценки конкурентоспособности организации. Определите необходимые показатели. Проведите сбор информации, ее анализ. Проведите оценку конкурентоспособности выбранных торговых организаций. Сделайте выводы.

**Творческое задание 2.** Составить презентацию по анализу конкуренции и позиций конкурирующих предприятий в какой-либо отрасли с характеристикой рынка и особенностей функционирования рассмотренных предприятий.

**Тематика рефератов**

1. Конкурентоспособность продукта. Выбор атрибутов для анализа конкурентоспособности продукта.
2. Система показателей конкурентоспособности продукта: качественные показатели, маркетинговые показатели, экономические показатели.
3. Анализ потенциала конкурентов.
4. Факторы конкурентоспособности предприятия.
5. Методики оценки конкурентоспособности на основе комплексного показателя.
6. Методики оценки конкурентоспособности, основанные на матричных методах
7. Изучение потребителей как механизм совершенствования конкурентоспособности.

**Тема 5. Исследование конъюнктуры рынка. Изучение потребителей и конкурентов.**

Литература: О – 1-3; НПД – 1-3; Д – 2, 4, 5

**Творческое задание.** Построить карту стратегических групп конкурентов рынка конкретных товаров или услуг (выбор осуществляется студентом)

**Тема 6. Сущность и основные типы конкурентных стратегий**

Литература: О – 1-3; НПД – 1-3; Д – 3

**Деловая игра**



## Сценарий деловой игры

«ОЗЕРО». Для тренера и игроков в этой игре важно оценить, что успешность реализации собственных стратегий зависит от стратегии иных участников взаимодействия. И залог успеха часто не столько в способности просчитать собственный следующий ход, сколько оценить намерения и стратегию коллег-соперников.

С точки зрения разворачивания конфликта важно не только какие решения принимают участники, сколько то, как они договариваются. Для организации группового обсуждения тренер после третьего раунда предоставляет возможность каждому игроку провести 10-минутное совещание для выработки единой стратегии использования ресурсов озера.

То, какие предложения (и как) выносятся на обсуждение и отстаиваются, а также исполнение или неисполнение участниками принятых договоренностей, определяет общий фон игры (решение о стратегии — дело анонимное, сугубо индивидуальное, на публику не выносятся — если иное не явится предметом отдельной договоренности).

Участвуют: 8, 10, 12 или 14 игроков.

### **Инструкция к проведению деловой игры**

Вокруг озера расположены промышленные предприятия (по количеству игроков), директорами которых являются игроки. Деятельность каждого из предприятий связана с использованием воды озера и неизбежно приводит к его загрязнению. Отсутствие мероприятий по очистке озера грозит ему гибелью и, следовательно, может привести к закрытию всех предприятий.

Состояние озера на начало игры зависит от количества участников и составляет:

при 8 предприятиях — 16 у.е.;

при 10 предприятиях — 20 у.е.;

при 12 предприятиях — 24 у.е.;

при 14 предприятиях — 28 у.е.

Озеро погибает при состоянии 0 у.е.

**Цель игры:** получить прибыль и одновременно с этим сохранить озеро.

Каждый из директоров вправе выбрать одну из следующих производственных стратегий на ближайший квартал.

**Стратегия № 1:** никаких затрат на экологические мероприятия; прибыль — 80%. После реализации предприятием этой стратегии озеро загрязняется на 2 у.е. (то есть значение озера по результатам предыдущего раунда в у.е. уменьшается на 2 у.е.).

**Стратегия №2:** несущественные затраты на очистку озера, прибыль — 35%. После реализации предприятием этой стратегии озеро загрязняется на 1 у.е. (то есть значение озера по результатам предыдущего раунда в у.е. уменьшайся на 1 у.е.).

**Стратегия №3:** затраты на очистку, позволяющие сохранить чистоту озера, прибыль — 10%. Состояние озера стабильно.

**Стратегия №4:** затраты на очистку таких размеров, что позволяют улучшить состояние озера на 4 у.е., то есть значение озера по результатам предыдущего раунда в у.е. увеличивается на 4 у.е. Прибыли нет.

**Стратегия № 5:** убытки — 30%, существенные затраты на очистку озера, позволяющие улучшить его состояние на величину, зависящую от количества предприятий:

при 8 предприятиях на 12 у.е.;

при 10 предприятиях на 16 у.е.;

при 12 предприятиях на 20 у.е.;

при 14 предприятиях на 24 у.е.

### **Правила игры:**

- Минимальная прибыль, которую должен получить игрок, — 1000% (за 24 хода; при условии простого сложения процентов прибыли). Получение меньшего количества прибыли к моменту окончания игры (24 хода) карается наложением штрафа в размере 100% заработанного.

- Использование стратегии № 5 раньше 5-го хода карается наложением штрафа в размере 25% прибыли, то есть из прибыли предыдущего раунда (в %) вычитается 55% прибыли.

- Ход игрока — выбор стратегии на ближайшие 3 месяца; выбор осуществляется втайне от других игроков.

- Изменения в состоянии прибыли каждый из игроков подсчитывает самостоятельно.
- После осуществления 4-го хода каждый из директоров получает право назначить общее совещание руководителей предприятий, окружающих озеро. Особых правил ведения этих переговоров нет, участники могут устанавливать их сами.
- Игра считается завершённой:
  - а) проигранной, если в результате действий игроков озеро погибло;
  - б) выигранной, если в результате действий игроков каждому из них удалось получить максимально возможную прибыль и одновременно с этим сохранить озеро.

**Творческое задание 1.** Используя компенсационные (компенсаторные) и не компенсационные (не компенсаторные) правила решения, рассмотрите возможные модели потребительского выбора. Для выполнения задания используйте товар: шариковые ручки, сотовые телефоны, часы. После выбора исходного товара, подлежащего анализу, сформируйте единый список атрибутов для выбранного товара и оцените уровень присутствия (реализованности) атрибутов в выбранных образцах товара. Далее проведите формализованный анализ полученных данных на основе рассмотренных правил решения. Оцените, какой из вариантов моделей потребительского выбора наиболее правильно отражает реальное поведение покупателя.

**Творческое задание 2.** Предложите наиболее полный перечень признаков сегментации потребителей, которые целесообразно учитывать при разработке стратегии конкуренции следующим организациям: а) фабрике игрушек; б) производителю сухих завтраков; в) производителю обуви; г) туристическому агентству; д) производителю стирального порошка.

**Творческое задание 3.** Разработать конкурентную стратегию для конкретного предприятия на региональном рынке.

Задачи работы:

- Произвести маркетинговый аудит
- Определить профиль региона
- Сформулировать региональную маркетинговую стратегию, в том числе и конкурентную
- Создать программу осуществления стратегии.

### Тематика рефератов

1. Стратегическое значение конкуренции.
2. Конкурентная стратегия предприятия. Выбор конкурентной стратегии
3. Стратегия продуктового лидерства: характеристика, преимущества, недостатки, условия применения
4. Стратегия ценового лидерства: характеристика, преимущества, недостатки, условия применения
5. Стратегия лидерства в нише: характеристика, преимущества, недостатки, условия применения
6. Модели разработки конкурентной стратегии предприятия
7. Диагностика конкурентной среды рынка.
8. Показатели для анализа конкуренции на рынке. Оценка степени монополизации рынка: индексы концентрации, индекс Херфиндаля-Хиршмана.
9. Построение конкурентной карты рынка. Типовые стратегические положения предприятия.
10. Условия формирования и конкурентные преимущества базовых стратегий конкуренции.
11. Проектирование стратегии конкуренции с учетом динамики рынка и рыночной доли предприятия.

### Тема 7. Сущность стратегического управления конкурентоспособностью организации

Литература: О – 1-3; НПД – 1-3; Д – 6

**Ситуационная задача.** По данным таблицы 7.1 определите конкурентные позиции торговых организаций, реализующих продовольственные товары на рынке г. Витебска путем построения двух- и многофакторных конкурентных карт. Осуществите группировку торговых органи-

заций в зависимости от занимаемой конкурентной позиции. Сравните результаты, полученные при использовании двух- и многофакторных конкурентных карт, сделайте выводы.

Таблица 7.1

Информация для определения конкурентной позиции торговых организаций, реализующих продовольственные товары на рынке г. Витебска

Наименование организации	Розничный товароборот по продовольственным товарам, тыс. руб.		Рентабельность продаж, %		Рейтинговое число, доля ед.	
	в базовом году	в отчетном году	в базовом году	в отчетном году	в базовом году	в отчетном году
ОАО «Витебские продукты»	43706243	54540990	0,57	0,13	1,9	0,85
СЗАО «Омега»	29383000	54657000	3,7	5,0	1,8	1,6
ОАО «Веста»	77432430	89077410	1,9	3,3	1,4	1,3
ОАО «Ника»	28291751	48497708	3,9	7,2	3,0	2,7
Военсервис	4379700	5597400	0,13	0,29	1,1	1,12
ОАО «Молоко»	4646700	7320500	0,7	2,8	0,81	0,7
РУПП «Витебскхлебпром»	2225600	2976400	0,06	0,04	1,16	1,07
КУТП «Бакалея»	950000	1000116	0,7	1,5	0,73	0,78
УТПП «Руба»	1228500	2028300	4,7	4,8	1,2	1,3
Бройлерная птицефабрика «Верховье»	8675407	12046671	1,0	1,7	4,3	4,5
ОАО «Мясомолпром»	10250000	9682000	1,06	1,05	1	1
ТП ЗАО «Полярис»	3272714	4868075	3,6	3,5	0,03	0,04
ПТУП «Витебский хладокомбинат»	4768000	5805000	0,09	0,06	0,5	0,3
ОАО «Витебский мясокомбинат»	3141819	3860021	1,6	0,8	0,7	0,8
Всего по продовольственным товарам города	222351864	301957591	-	-	-	-

**Ситуационная задача.** Отдел маркетинга УПП ВКК «Витьба» для разработки стратегического плана произвел оценку конкурентоспособности своего предприятия на рынке Республики Беларусь, а также его основных конкурентов – производителей кондитерских мучных изделий (таблица 7.2). Определите комплексные показатели конкурентоспособности предприятий, выявите их сильные и слабые стороны.

Таблица 7.2

Оценка внутреннего потенциала предприятий-производителей кондитерских мучных изделий

Показатель	Значимость показателя, балл	Оценка конкурентоспособности предприятия, балл				
		УПП ВКК «Витьба»	АО «Спартак»	АО КФ «Слодыч»	АО «Конфа»	АО «Ивкон»
<b>МАРКЕТИНГ</b>						
Средневзвешенная конкурентоспособность товара, балл	5	5	5	4,2	3,5	4
Эффективность маркетинга, балл	5	4	5	4	4	3
Доля нереализованной продукции, %	3	10	12	15	20	18

МЕНЕДЖМЕНТ						
Качество планирования, балл	4	4	4	4	4	3
Качество управления, балл	4	4	4	3	4	3
Система мотивации работников, балл	4	3	3	3	3	4
ФИНАНСЫ						
Доля собственных средств, %	5	70	65	69	56	71
Коэффициент оборачиваемости оборотных средств	5	7,5	7,5	6	6,5	6,8
Коэффициент текущей ликвидности, доля ед.	5	2,3	2,5	1,7	1,5	1,6
Рентабельность реализованной продукции, %	5	12,5	7,3	6,3	3,5	9,5
ПРОИЗВОДСТВО						
Коэффициент использования производственных мощностей, доля ед.	3	0,87	0,80	0,89	0,79	0,75
Широта ассортимента, ед.	3	20	50	30	28	15
Доля экспорта в объеме производства, %	4	70	45	50	20	35
Темпы роста экспорта, %	4	120	108	105	98	102
ИННОВАЦИИ						
Использование прогрессивных технологий, %	5	75	85	67	62	88
Наличие службы НИОКР, балл	3	3	3	3	2	2
Количество авторских свидетельств и патентов, «ноу-хау»	3	3	4	5	1	0
ПЕРСОНАЛ						
Коэффициент текучести кадров, %	3	10,38	14,8	7,2	18,8	11
Доля руководителей и специалистов с образованием и специальностью, соответствующей занимаемой должности, %	3	85	89	92	70	76
Средняя оценка качества работы главных специалистов предприятия, балл	3	4	4	3	3	3
<b>ВСЕГО</b>	<b>79</b>					

Разработайте рекомендации, направленные на повышение конкурентоспособности предприятий-производителей кондитерских мучных изделий.

#### 4.8 Материально-техническое обеспечение дисциплины

Для реализации дисциплины «Управление конкурентоспособностью организации» используются учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, оборудованные мультимедийным оборудованием и учебно-наглядными пособиями, для практических занятий, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, а также помещения для самостоятельной работы, оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети Интернет и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду филиала.

Освоение дисциплинами лицами с ограниченными возможностями здоровья и инвалидами осуществляется с использованием средств обучения общего и специального назначения с учетом рекомендаций медико-социальной экспертизы, программы реабилитации инвалида с учетом индивидуальных психофизических особенностей на основании заявления студента.

## V. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН ИЗУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Тематический план изучения дисциплины «Управление конкурентоспособностью организации» для студентов очной формы обучения представляет содержание учебной дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием часов и видов занятий, контактной и самостоятельной работы, формы контроля, таблица 2.

Таблица 2

Наименование разделов и тем	Контактная работа, час										Самостоятельная работа*			Формы текущего контроля (КСР)
	Аудиторные часы						Индивидуальная консультация, ИК	Контактная работа по промежуточной аттестации, Катг	Консультация перед экзаменом, КЭ	Контактная работа по промежуточной аттестации в период экз. сессии, Катгэкз				
	лекции	практические занятия	лабораторные работы	всего	в т.ч. интерактивные формы /часы									
Тема 1. Основы теории конкуренции	2	4	-	6		А.с.з./1	-	-	-	-	Лит.	9	-	Диагностическое тестирование входного контроля, собеседование, анализ ситуационных задач
Тема 2. Характеристика конкурентоспособности и конкурентных преимуществ	2	4	-	6	И.л/2	А.с.з./2	-	-	-	-	Лит., Р.	9	-	Собеседование, анализ ситуационных задач, реферат
Тема 3. Анализ конкурентоспособности организации	2	4	-	6	-	А.с.з./2	-	-	-	-	Лит., Р.	9	-	Анализ ситуационных задач, реферат
Тема 4. Методы оценки конкурентоспособности организации	2	4	-	6	-	-	-	-	-	-	Лит., Р., Т., КР	9	-	Реферат, тест по 1 разделу, анализ ситуационных задач, обсуждение творческих заданий, контрольная работа
Тема 5. Исследование конъюнктуры рынка. Изучение	2	2	-	4	И.л/2	О.тв.з./2	-	-	-	-	Лит.	9	-	Обсуждение творческих заданий

потребителей и конкурентов														
Тема 6. Сущность и основные типы конкурентных стратегий	2	6	-	8	-	ДИ/3, О.тв.з. /1	-	-	-	-	Лит., ДИ, Р.	11	-	Деловая игра, обсуждение творческих заданий, реферат
Тема 7. Сущность стратегического управления конкурентоспособностью организации	2	4		6		А.с.з./1					Лит., Т., КР	10		Тестирование по 2 разделу, анализ ситуационных задач, контрольная работа
Итого:	14	28	-	42	4	12	-	-	2	0,35	-	66,0	-	
Курсовая работа							-	-				-		
Экзамен	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	33,65	-
Всего по дисциплине	14	28	-	42	-	-	-	-	2	0,35	-	66,0	33,65	144

Тематический план изучения дисциплины «Управление конкурентоспособностью организации» для студентов заочной формы обучения представляет содержание учебной дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием часов и видов занятий, контактной и самостоятельной работы, формы контроля, таблица 3.

Таблица 3

Наименование разделов и тем	Контактная работа, час										Самостоятельная работа*			Формы текущего контроля (КСР)
	Аудиторные часы					Индивидуальная консультация, ИК	Контактная работа по промежуточной аттестации, Катт	Консультация перед экзаменом, КЭ	Контактная работа по промежуточной аттестации в период экз. сессии, Каттэкз					
	лекции	практические занятия	лабораторные работы	всего	в т.ч. интерактивные формы /часы					лекции	практические занятия	формы	в семестре, час	
Тема 1. Основы теории конкуренции	-	-	-	-		-	-	-	-	-	Лит.	16	-	Контрольная работа

Тема 2. Характеристика конкурентоспособности и конкурентных преимуществ	2	1	-	3	И.л/2	-	-	-	-	-	Лит., Р.	17	-	Собеседование, реферат
Тема 3. Анализ конкурентоспособности организации		2	-	2	-	-	-	-	-	-	Лит., Р.	17	-	Анализ ситуационных задач, реферат
Тема 4. Методы оценки конкурентоспособности организации	-	1	-	1	-	-	-	-	-	-	Лит., Р., Т.	17	-	Реферат, тест по 1 разделу
Тема 5. Исследование конъюнктуры рынка. Изучение потребителей и конкурентов	2	2	-	4	И.л/2	-	-	-	-	-	Лит.	17	-	Обсуждение творческих заданий
Тема 6. Сущность и основные типы конкурентных стратегий	-	6	-	6	-	ДИ/4	-	-	-	-	Лит., ДИ, Р.	17	-	Деловая игра, реферат
Тема 7. Сущность стратегического управления конкурентоспособностью организации	2	-		2		-					Лит.	16		Контрольная работа
Итого:	<b>6</b>	<b>12</b>	-	<b>18</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	-	-	<b>2</b>	<b>0,35</b>	-	<b>117</b>	-	
Курсовая работа							-	-				-		
Экзамен	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	<b>6,65</b>	-
Всего по дисциплине	<b>6</b>	<b>12</b>	-	<b>18</b>	-	-	-	-	<b>2</b>	<b>0,35</b>	-	<b>117</b>	<b>6,65</b>	144

Тематический план изучения дисциплины «Управление конкурентоспособностью организации» для студентов очно-заочной формы обучения представляет содержание учебной дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием часов и видов занятий, контактной и самостоятельной работы, формы контроля, таблица 4.

Таблица 4

Наименование разделов и тем	Контактная работа, час										Самостоятельная работа*			Формы текущего контроля (КСР)
	Аудиторные часы					Индивидуальная консультация, ИК	Контактная работа по промежуточной аттестации, Катг	Консультация перед экзаменом, КЭ	Контактная работа по промежуточной аттестации в период экз. сессии, Катгэкз					
	лекции	практические занятия	лабораторные работы	всего	в т.ч. интерактивные формы / часы					лекции	практические занятия			
Тема 1. Основы теории конкуренции	2	4	-	6		-	-	-	-	-	Лит.	9	-	Диагностическое тестирование входного контроля, собеседование
Тема 2. Характеристика конкурентоспособности и конкурентных преимуществ	2	4	-	6	И.л/2	-	-	-	-	-	Лит., Р.	9	-	Собеседование, реферат
Тема 3. Анализ конкурентоспособности организации	2	4	-	6	-	А.с.з./1	-	-	-	-	Лит., Р.	9	-	Анализ ситуационных задач, реферат
Тема 4. Методы оценки конкурентоспособности организации	2	4	-	6	-	-	-	-	-	-	Лит., Р., Т., КР	9	-	Реферат, тест по 1 разделу, контрольная работа
Тема 5. Исследование конъюнктуры рынка. Изучение потребителей и	2	2	-	4	И.л/2	О.тв.з./1	-	-	-	-	Лит.	9	-	Обсуждение творческих заданий



конкурентов														
Тема 6. Сущность и основные типы конкурентных стратегий	2	6	-	8	-	ДИ/4	-	-	-	-	Лит., ДИ, Р.	11	-	Деловая игра, реферат
Тема 7. Сущность стратегического управления конкурентоспособностью организации	2	4		6							Лит., Т., КР	10		Тестирование по 2 разделу, контрольная работа
Итого:	14	28	-	42	4	6	-	-	2	0,35	-	66,0	-	
Курсовая работа							-	-				-		
Экзамен	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	33,65	-
Всего по дисциплине	14	28	-	42	-	-	-	-	2	0,35	-	66,0	33,65	144

Сокращение	Вид работы
ИЛ	Интерактивная лекция – дискуссия
Лит.	Работа с литературой
А.с.з.	Анализ ситуационных задач
ДИ	Деловая игра
О.тв.з.	Обсуждение творческих заданий
Р.	Подготовка рефератов с последующим выступлением на практическом занятии
Т.	Подготовка к тестированию
КР	Контрольная работа

Формы самостоятельной работы студентов по дисциплине «Управление конкурентоспособностью организации» определены в «Методическом пособии по организации самостоятельной работы и подготовке к практическим (семинарским) занятиям с использованием инновационных методов обучения» для студентов направления подготовки программы бакалавриата 38.03.02 Менеджмент.

## VI. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

Оценочные материалы по дисциплине разработаны в соответствии с Положением об оценочных материалах в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова». Планируемые результаты обучения студентов по дисциплине «Управление конкурентоспособностью организации» представлены в разделе II «Содержание программы учебной дисциплины».

Типовые контрольные задания по дисциплине «Управление конкурентоспособностью организации», необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения основной профессиональной образовательной программы включают в себя:

**1 Диагностическое тестирование входного контроля уровня подготовки обучающихся или уровня профессиональной подготовки обучающихся в процессе изучения смежных дисциплин**

### 1. Тестовый вопрос 1

Выберите правильный ответ:

В чем состоит основной принцип маркетинга:

- а) продать то, что произведено;
- б) производить только то, что требуют потребители;
- в) обеспечить ознакомление потребителей с товаром;
- г) нацеленность на достижение промежуточного результата?

### 2. Тестовый вопрос 2

Выберите правильный ответ:

Какую задачу решает маркетинг при отсутствии спроса:

- а) создать спрос;
- б) стимулировать спрос;
- в) развить спрос;
- г) повысить спрос

### 3. Тестовый вопрос 3

Выберите правильный ответ:

Спрос – это:

- а) нужда, принявшая специфическую форму в соответствии с культурным уровнем и личностью индивида;
- б) чувство ощущаемой человеком нехватки чего-либо;
- в) потребности человека, подкрепленные его покупательной способностью;
- г) все, что может удовлетворить потребность или нужду и предлагается рынку

### 4. Тестовый вопрос 4

Выберите правильный ответ:

Рынок, соответствующий положению, когда спрос превышает предложение – это:

- а) рынок производителя;
- б) рынок посредника;
- в) рынок продавца;
- г) рынок покупателя.

### 5. Тестовый вопрос 5

Укажите не менее двух вариантов правильного ответа:

SWOT-анализ это анализ:

- а) сильных и слабых сторон предприятия;
- б) сегмента предприятия;
- в) мезосреды;
- г) возможностей и угроз.

## 2. Тематика курсовых работ

Согласно учебному плану, по дисциплине «Управление конкурентоспособностью организации» курсовая работа не предусмотрена.

## 3 Вопросы к экзамену

1. Понятие рыночной конкуренции. Подходы к определению сущности конкуренции.
2. Роль конкуренции в рыночной экономике.
3. Типы конкурентного поведения.
4. Виды и методы конкуренции.
5. Внутриотраслевая и межотраслевая конкуренция.
6. Ценовая и неценовая конкуренция.
7. Формирование конкурентной среды.
8. Способы стимулирования конкуренции.
9. Концепция конкуренции М.Портера.
10. Базовые конкурентные стратегии (по М.Портеру).
11. Стратегия минимизации издержек.
12. Стратегия дифференциации.
13. Стратегия концентрации.
14. Понятие и виды конкурентоспособности.
15. Источники конкурентоспособности фирмы.
16. Сущность и характер влияния факторов базирования предприятия.
17. Цепочка ценностей предприятия (по М. Портеру).
18. Определение конкурентных преимуществ предприятия.
19. Сущность и соотношение понятий «конкурентные преимущества», «ключевые компетенции» и «рыночные факторы успеха».
20. Классификация ключевых факторов успеха.
21. Ключевые компетенции: особенности, уровни компетенции.
22. Виды конкурентных преимуществ, их формирование и поддержание.
23. Тактические и стратегические факторы конкурентного преимущества предприятия.

24. Причины утраты конкурентных преимуществ.
25. Методы анализа конкурентоспособности.
26. Анализ рыночной ситуации.
27. Изучение приоритетных конкурентов.
28. Анализ возможности проникновения на рынок сбыта.
29. Анализ программы коммуникативного воздействия в конкурентной борьбе.
30. Анализ конкурентоспособности предприятия по Ж.-Ж. Ламбену.
31. Матрица БКГ (Бостонской консультативной группы).
32. Матрица GE (Дженерал электрик).
33. SWOT-анализ.
34. PEST-анализ.
35. ABC-анализ.
36. PIMS-анализ.
37. LOTS-анализ.
38. Методика рейтинговой оценки конкурентоспособности предприятия.
39. Методика позиционирования сильных и слабых сторон потенциала конкурентоспособности предприятия.
40. Методика оценки конкурентоспособности организации на базе «4P».
41. Анализ потенциала конкурентов.
42. Факторы конкурентоспособности предприятия.
43. Методики оценки конкурентоспособности на основе комплексного показателя.
44. Методики оценки конкурентоспособности, основанные на матричных методах.
45. Оценка конкурентоспособности, основанная на теории эффективной конкуренции.
46. Изучение потребителей как механизм совершенствования конкурентоспособности.
47. Исследование конъюнктуры рынка.
48. Факторы, влияющие на поведение потребителей.
49. Распределение частей рынка между конкурентами и интенсивность конкуренции
50. Агрегированные факторы, определяющие интенсивность конкуренции
51. Индекс концентрации: понятие, расчет.
52. Индекс Херфиндаля-Хиршман: понятие, расчет.
53. Коэффициент Лернера: применение, расчет.
54. Построение конкурентной карты рынка.
55. Типовые стратегические положения предприятия.
56. Исследование конкуренции на рынке.
57. Методы сбора информации о конкурентах.
58. Конкурентная разведка. Бенчмаркинг.
59. Идентификация и ранжирование конкурентов.
60. Рыночный лидер, претендент, последователь, организация, нашедшая рыночную нишу: характеристики, стратегии.
61. Основные направления работы с конкурентами.
62. Конкурентная стратегия предприятия. Выбор конкурентной стратегии.
63. Стратегия низких издержек: характеристика, преимущества, недостатки, условия применения.
64. Стратегия лидерства в нише: характеристика, преимущества, недостатки, условия применения.
65. Стратегия дифференциации продукции: характеристика, преимущества, недостатки, условия применения.
66. Стратегии конкурентной борьбы: виолентная, коммутантная, пациентная, эксплерентная.
67. Сущность и предназначение стратегического управления конкурентоспособностью.
68. Техничко-технологическое направление обеспечения конкурентоспособности организации.

69. Организационно-управленческое и ресурсное направление повышения конкурентоспособности предприятия.
70. Стратегия радикальных инноваций.
71. Коммуникационные стратегии как элемент предпринимательского успеха.
72. Маркетинговое направление повышения конкурентоспособности организации: внедрение управления ассортиментом, мерчендайзинга, повышение уровня сервиса.

### Практические задания к экзамену

1. На рынке некоторого товара действуют 14 фирм. Доля фирмы 1 составляет 15%, фирмы 2 – 10%, фирм 3, 4, 5, 6 – по 8%, фирм 7, 8, 9, 10, 11 – по 6%, фирм – 12, 13 – по 5%, фирмы 14 – 3%. Рассчитать индекс Херфиндаля-Хиршмана для этих 14 фирм. Если фирмы 2 и 3 решат объединиться, должны ли государственные органы позволить им объединиться? Слияние разрешается, если индекс не превышает 1900.

2. В отрасли А и в отрасли В функционирует по 10 фирм. При этом в отрасли А рыночная доля самой крупной формы равна 49%, а трех последующих, соответственно, по 7% и оставшиеся фирмы - по 5%.

В отрасли В каждая из четырех крупных фирм занимает 19%, а доля следующей по величине фирмы составляет 14%. Оставшиеся 5 мелких фирм поровну разделили 10% рынка.

Необходимо рассчитать уровень концентрации и индекс Херфиндаля-Хиршмана для 4 крупных фирм в каждой отрасли.

3. Доли основных хозяйствующих субъектов, действующих на рынке вольфрамового концентрата на территории РФ (по объему продукции) приведены в таблице. Определить уровни концентрации по показателям CR3, CR5 и НИИ.

Хозяйствующий субъект	2013 г., доля, %	2014 г., доля, %
компания «АИР»	17,48%	1,94%
Лермонтовский ГОК	30,74%	30,92%
ЗАО "Новоорловский ГОК"	14,60%	23,32%
ЗАО "Закаменск"	2,21%	0,28%
ООО "Старательская артель "Кварц"	5,48%	7,43%

4. По приведенным в таблице данным, рассчитайте с помощью индекса НИИ в какой отрасли организации труднее войти на рынок.

Показатели отраслей	Химическая	Электротехническая
Порядковый номер фирмы	1, 2, 3, 4, 5, 6	1, 2, 3, 4, 5, 6
Доля каждой фирмы в общем объеме, %	7, 13, 20, 25, 23, 12	8, 12, 20, 22, 22, 16

5. На российском рынке конкурируют четыре крупных производителей алмазов: «АЛРОСА», «ПО Кристалл», «Полюс», «Якуталмаз». Их доли соответственно 0,32; 0,28; 0,25; 0,15. Определите состояние конкуренции с помощью CR3, CR4, индекса Херфиндаля-Хиршмана.

6. На рынке функционирует 6 конкурентов, объем продаж продукции которых составляет 100, 300, 500, 1000, 700, 50 условных единиц (у.е.) соответственно. Чему равен показатель «интенсивность конкуренции»?

7. Чему равен показатель «интенсивность конкуренции», если объем прибыли, получаемый всеми конкурентами на рынке, составляет 5000 у.е., а общий объем реализации продукции на нем равен 15 000 у.е.?

8. Установите правильную последовательность этапов анализа конкурентов: А. Определение целей конкурентов; Б. Выявление конкурентов компании; В. Оценка спектра возможных реакций конкурентов; Г. Установление стратегий конкурентов; Д. Оценка сильных и слабых сторон конкурентов; Е. Выбор конкурентов, которых следует атаковать или избегать.

9. Рассчитайте индекс концентрации и индекс Линда для трех наиболее крупных организаций, когда на рынке действуют 11 организаций и имеют в общем объеме рынка доли, приведенные в таблице.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
18	14	10	9	7	7	7	7	7	7	7

Определите, возможно ли со стороны государственных органов разрешение на слияние 1, 2 и 3 организации, если их доли в общем объеме продаж составят соответственно 35%, 22% и 25%. При этом следует иметь в виду, что объединение разрешается если индекс Линда не превышает 200%.

10. Объемы продаж организаций отрасли равны соответственно 40, 30, 10, 20, 50, 70.

1). Определите долю концентрации.

2). Определите индекс Херфиндела-Хиршмана.

11. В таблице представлены объемы товарного предложения некоторой продукции на рынке Нижегородской области.

Товарное предложение некоторой продукции на рынке Нижегородской области

Производители	Объем товарного предложения, млн. руб
Производитель 1	3944
Производитель 2	15502
Производитель 3	2233
Производитель 4	906
Производитель 5	3766
Оптовые продавцы аналогичных товаров иностранных производителей	3062,1
Отечественные продавцы аналогичных товаров иностранных производителей из других регионов	6856

Определите доли предприятий и проведите оценку состояния конкурентной среды.

12. Предприятие специализируется на производстве садово-огородного инвентаря. В таблице представлены объем реализации продукции за два года, доля рынка предприятия и сильнейшего конкурента по каждому виду продукции.

Исходные данные для расчета конкурентоспособности

Наименование продукции	Объем реализации, ты руб		Доля рынка 2018 г, %	
	2017 г	2018 г	Предприятие	Конкурент
Соковыжималка СВАСА-308	2900	2500	34	17
Тележка двухколесная	590	649	33	21
Ящик овощной складной	90	130	5	7
Садово-огородный инвентарь ассортимента	280	448	15	10

Газонокосилки малогабаритные	1850	2405	11	9
Запчасти к отечественным мотоблокам	580	348	40	18
Лестница-стремянка ЛС-3	980	686	16	16
Опрыскиватели	900	40	2	2

Определите:

- темпы роста рынка по каждому виду продукции;
- относительные доли рынка, занимаемые предприятием на рынке по каждому виду продукции.

13. Предприятие специализируется на производстве садово-огородного инвентаря. В таблице представлены объем реализации продукции за два года, доля рынка предприятия и сильнейшего конкурента по каждому виду продукции.

Исходные данные для расчета конкурентоспособности

Наименование продукции	Объем реализации, тыс. руб		Доля рынка 2018 г, %	
	2017 г	2018 г	Предприятие	Конкурент
Соковыжималка СВАСА-308	2900	2500	34	17
Тележка двухколесная	590	649	33	21
Ящик овощной складной	90	130	5	7
Садово-огородный инвентарь в ассортименте	280	448	15	10
Газонокосилки малогабаритные	1850	2405	11	9
Запчасти к отечественным мотоблокам	580	348	40	18
Лестница-стремянка ЛС-3	980	686	16	16
Опрыскиватели	900	40	2	2

Определите: долю каждого вида продукции в общем объеме реализации предприятия за 2018 год. Постройте матрицу БКГ и сформируйте товарную стратегию для каждого вида продукции предприятия на основе анализа матрицы БКГ.

14. Назовите, какие факторы макросреды из разряда демографических, экономических, природных; технологических, социо-культурных, политических и международных необходимо учитывать производителю:

- а) спортивных велосипедов;
- б) коллекционных кукол;
- в) надувных лодок;
- г) хлебобулочных изделий;
- д) спичек.

В каждой группе факторов укажите 5-7 наиболее важных. Проранжируйте важность факторов макросреды для каждого из перечисленных производителей, сравните полученные результаты, попробуйте объяснить, почему для каждого предприятия результаты ранжирования могут быть разными.

15. Используя результаты опроса потребителей относительно значимости для них факторов качества сметаны, потребительской оценки качества сметаны торговых марок «Вкусно» и «Коровка» по этим факторам, а также текущие цены на эту продукцию, оцените уровень конкурентоспособности сметаны торговой марки «Вкусно» относительно названного соперника. Основные и варианты данные, так же шаблон таблицы решения представлены в таблицах – пустые ячейки шаблона необходимо заполнить.

Основные данные и шаблон таблицы решения для задачи

Фактор качества	Весомость фактора, $m_i$	Связь фактора с КС (прямая/ обратная)	Значения факторов по товарам-конкурентам, по 5-балльной шкале		Оценка КС	
			«Вкусно»	«Коровка»	$n_i$	$m_i n_i$
Цена	0,33		4,8	4,6		
Вкус	0,24		4,6	4,3		
Натуральность состава	0,17		4,1	4,5		
Упаковка	0,15		3,8	3,6		
Объем фасовки	0,11		4,2	4,4		
Всего	1,00				ОКАЧ =	

16. Оцените конкурентные преимущества офисной мебели, выпускаемой тремя предприятиями (выявите лидера). В таблице приведен перечень параметров изделий, оказывающих влияние на спрос, а также значимость (важность) каждого параметра для потребителей. Кроме того, в таблице приведена балльная оценка (по десятибалльной шкале) трех конкурирующих товаров по результатам экспертизы.

Исходные данные

№	Параметры товара	Важность параметра для потребителя	Оценка параметра в баллах		
			1	2	3
1	Качество исходного материала	0,20	8	9	6
2	Качество материала покрытия	0,07	7	8	5
3	Качество фурнитуры	0,12	10	5	6
4	Дизайн	0,23	10	8	7
5	Качество отделки	0,10	5	6	8
6	Цвет	0,06	10	10	5
7	Наличие влагонепроницаемого слоя	0,22	10	3	-
		1,0	60	49	37

17. Определите вид конкуренции на основе данных о натуральном и стоимостном объеме продаж по предприятию ООО «Стройся» и его конкурентам на определенном сегменте рынка. Данный расчет можно производить в форме таблицы.

Характеристика конкурентов на сегменте рынка

Производитель	Объем продаж, тыс. тонн	Доля, %	Объем продаж, млн. руб	Доля, %
ООО Стройся	24,69		4800,50	
Конкурент 1	15,00		2400,00	
Конкурент 2	30,00		5200,00	
Конкурент 3	10,50		1800,00	
Итого				
Индекс рынка				
Вид конкуренции				



18. Фирма при реализации продукции ориентируется на три сегмента рынка. В первом из них объем продаж в прошлом году составил 54 млн шт. при емкости рынка в данном сегменте 1 980 млн шт. Предполагается, что в следующем году емкость рынка в этом сегменте возрастет на 3 %, доля фирмы – на 5 %. Во втором сегменте доля фирмы составляет 4 %, объем продаж – 75 млн шт. Предполагается, что емкость рынка возрастает на 11 %, при этом доля фирмы в этом сегменте увеличивается до 8 %. В третьем сегменте емкость рынка составляет 45 млн шт., доля 38 фирмы – 0,12. Изменений емкости рынка не предвидится, объем продаж фирмы сократится на 1 млн шт. Определите объем продаж фирмы в настоящем году при вышеуказанных условиях.

19. На рынке города функционируют 12 организаций торговли, которые специализируются на продаже продовольственных товаров. Данные об объемах розничного товарооборота и прибыли от реализации этих организаций за два последних года представлены в таблице.

Розничный товарооборот и прибыль от реализации товаров торговых организаций города

Номер организации	Розничный товарооборот, млрд. руб.		Прибыль от реализации товаров и услуг, млрд. руб.	
	1 год	2 год	1 год	2 год
1	512	545	61,440	65,030
2	311	308	35,770	34,880
3	293	310	31,650	32,060
4	225	226	26,300	29,050
5	142	144	18,460	14,850
6	115	115	14,360	15,360
7	85	86	12,000	14,270
8	67	67	16,000	15,900
9	39	37	6,000	5,100
10	32	35	4,000	4,700
11	28	30	4,530	5,060
12	23	24	3,880	3,980

Определите степень монополизации и уровень интенсивности конкуренции на рынке города среди торговых предприятий, реализующих продовольственные товары, если емкость рынка в году, предшествующем 1-му году, составила 1628 млрд. руб.

20. На рынке торговли непродовольственными товарами города в сегменте крупных магазинов с универсальным ассортиментом действуют 4 универсама. Используя данные таблицы, оцените долю рынка, контролируемую каждым универсамом, уровень интенсивности конкуренции в этом сегменте в отчетном периоде и динамичность ее изменения. Охарактеризуйте рынок по степени развитости конкуренции на основе матрицы интенсивности конкуренции. Какие факторы могут вызвать изменения расстановки сил в конкурентной борьбе этих магазинов?

Реализация товаров крупными универсамами города

Наименование универсама	Базисный период		Отчетный период	
	Розничный товарооборот, млн. руб.	Доля рынка, %	Розничный товарооборот, млн. руб.	Доля рынка, %
ЦУМ	40810		43924	
«Омега»	41421		42250	
«Беларусь»	50830		54346	
«Гостинный двор»	41587		42486	

21. Предприятие по производству молочных продуктов АО «Краснодарский» более 10 лет действует на рынке города Краснодара. Емкость данного рынка составляет около 150 тыс. тонн в год. Объем продаж предприятия составляет 50 тыс. тонн в год, из которых 75 % реализуется на местном рынке. Доля АО «Краснодарский» на местном рынке составляет .... %

22. Потребление рыбопродуктов в центральных областях России на 20 % ниже, чем на Дальнем Востоке. Рассчитайте ёмкость рынка данной продукции Владивостока, если годовая ёмкость рынка Смоленска составляет 18 млн. кг. Численность населения данных городов 700 тыс. и 400 тыс. жителей соответственно.

23. Предприятие по производству хлебобулочных изделий ОАО «Сочинский» более 8 лет действует на рынке. Емкость данного рынка составляет около 100 тыс. тонн в год. Объем продаж предприятия составляет 45 тыс. тонн в год. На местном рынке предприятие реализует 90 %, поэтому, освоив местный рынок, предприятие постоянно ищет новые рынки сбыта своей продукции. Доля ОАО «Сочинский» на местном рынке составляет ..... %.

24. Шоколадные конфеты «Godiva» продаются эксклюзивно – только в фирменных или франчайзинговых магазинах. Компания желает сохранить позиционирование конфет "Godiva" как предмет роскоши. Как можно изменить стратегию сбыта, чтобы расширить долю рынка этой торговой марки?

25. X5 Retail Group вышла в Кировскую область: в региональном центре группа открыла гипермаркет «Карусель» площадью 7 тыс. кв. м. Инвестиции в проект аналитики оценивают примерно в \$8 млн, отмечая, что в условиях насыщенности кировского рынка супермаркетами и магазинами формата «у дома» «Карусель» может консолидировать покупателей выходного дня, если локация обеспечит интенсивный трафик. Какую стратегию роста использовала данная компания и как она может противостоять конкуренции развитых местных торговых сетей? Разработайте Ваши предложения.

26. Яблочный сок «Тонус» конкурирует с такими напитками как квас «Никола», пиво «Балтика», яблочный сок «Моя семья», минеральная вода «Волжанка», лимонад «Буратино», персиковый сок «Моя семья», морковный сок «Красавчик». Какие виды конкуренции между данными товарами?

27. Жители небольшого города получают медицинские услуги в трех городских поликлиниках, рыночная доля которых 28 %, 24 %, 20 %, и в двух частных клиниках, рыночные доли которых 15 % и 13 % соответственно. Определите состояние конкуренции на рынке медицинских услуг данного города с помощью индекса Херфиндаля-Хиршмана.

28. В таблице представлены данные о долях, занимаемых торговыми марками минеральной воды на региональном рынке. Определите индекс концентрации.

Торговая марка	Доля рынка
«Волжанка»	55%
«Нарзан»	10%
«Боржоми»	8%
«Аqua Minerale»	7%
«Bon Aqua»	7%
«Святой Источник»	4%
«Perrie»	2%
«Aqua Line»	2%
«Water Blue»	2%
Прочие	3%

29. В городе работают шесть крупных компаний по продаже книг. В «Книгомире» среднемесячные объёмы продаж составляют 18 000 книг, в «Литере» – 12 000 книг, в «Книжкином доме» – 5 000 книг, в «Парте» – 4500 книг, в «Книги от А до Я» – 4000 книг, в «Центральном доме книги» – 3500 книг. Найти рыночную долю каждой компании и степень конкуренции между ними.

30. Парикмахерский салон «Аленький цветочек» только год работает на рынке. Салон работает исключительно на профессиональной косметике. Конкурентами компании являются парикмахерские «Анастасия», «Ваш стиль», «Каприз», «Шедевр». Какова привлекательность рынка по модели М. Портера?

31. Отмечено, что жители городов стали больше бодрствовать в ночное время. Какое влияние на рынок оказывает эта тенденция? Назовите максимальное количество изменений, которые могут произойти на рынках товаров и услуг и должны быть учтены производителем и продавцом.

32. Сравните конкурентоспособность услуг мобильной связи, приняв за эталон параметры услуг компании «Мегафон» как лидера рынка.

	Мегафон	GSM	Life
Плата за подключение на 30 дней, руб.	240	150	250
Исходящий местный вызов, руб.	3,5	1,0	1,2
Исходящий вызов по России, руб.	3,5	5,7	5,5
Передача SMS, руб.	1,0	0,5	1,0

33. Сравните параметры хозяйственной деятельности филиалов известных страховых компаний, работающих на рынке города N. Рассчитайте уровень их конкурентоспособности относительно лидера страхового рынка.

Параметры деятельности	ai	Росгосстрах	Альфастрахование	Региональная СК	РОСНО
Рыночная доля компании	10	32%	3%	17%	5%
Рост объемов услуг в 2019 г.	7	4%	6%	3%	4%
Поступление страховых взносов, тыс. руб.	7	1973,9	461,4	1032,3	321,9
Объем премиальных выплат в 2019 г.	5	823,5	213,6	537,3	-

34. По данным, приведённым в таблице, определите рыночную долю компаний, реализующих бытовые вентиляторы на рынке Нижегородской области. Рассчитайте уровень концентрации компаний-производителей с помощью индекса Херфиндаля-Хиршмана.

Марка вентилятора	Объём сбыта, тыс. шт.
1. Elenberg	39,5
2. DeLonghi	30,5
3. Whirlpool	30,0
4. Веко	13,6
5. Cameron	11,4
6. Technic	5,0
7. Ветерок	2,7
8. Сатурн	2,0

35. На региональном рынке присутствует продукция 6 молочных компаний. Среди них торговая марка «Родные просторы» занимает 43 % местного рынка, «Домик в деревне» – 29 %, «Доярушка» – 15 %. Определите коэффициент относительной концентрации.

36. Каков коэффициент относительной концентрации на рынке мебели N-ской области, если на нём представлена продукция 12 компаний, а лидеры имеют следующие доли: «Мебель-Стиль» занимает 25 % местного рынка, «Мебель Черноземья» – 15 %, «Добрый стиль» – 11 %, «Фабрика комфорта» – 8 %.

Образец экзаменационного билета по дисциплине «Управление конкурентоспособностью организации» представлен в Приложении 3 к рабочей программе дисциплины.

#### **4. Типовые задания к практическим (семинарским) занятиям**

##### **Вопросы для собеседования**

1. Перечислите факторы, определяющие конкурентоспособность страны.
2. Какие характеристики должно иметь конкурентное преимущество?
3. В чем отличие между фактором и источником конкурентного преимущества?
4. Назовите источники экономических, структурных, информационных, инфраструктурных факторов конкурентных преимуществ.
5. Что может стать причиной утраты конкурентных преимуществ?
6. Выявите конкурентные преимущества конкретного предприятия на рынке. Результаты сведите в таблицу. Сделайте выводы.

##### **Тематика рефератов:**

1. Определение конкурентных преимуществ предприятия.
2. Источники формирования конкурентного преимущества предприятия.
3. Основные направления достижения конкурентных преимуществ.
4. Стратегии фокусирования, первопроходца и синергизма.
5. Анализ конкурентных преимуществ на основе идей Ж.-Ж. Ламбена.
7. Факторы удержания конкурентных преимуществ предприятия.
8. Понятие рыночной конкуренции. Подходы к определению сущности конкуренции.
9. Роль конкуренции в рыночной экономике. Виды и методы конкуренции.
10. Концепция конкуренции М.Портера.
11. Понятие и виды конкурентоспособности. Источники конкурентоспособности фирмы.
12. Определение конкурентных преимуществ предприятия. Сущность и соотношение понятий «конкурентные преимущества», «ключевые компетенции» и «рыночные факторы успеха».

#### **Задание для контрольной работы**

##### **Вариант 1**

1. Раскройте сущность понятия «конъюнктура рынка».
2. Что подлежит исследованию при анализе конъюнктуры рынка?
3. Как определяется емкость рынка?
4. Верно ли, что коэффициент ценовой эластичности определяется как отношение изменения величины цены (в процентах) к изменению спроса (в процентах)?
5. Верно ли, что коэффициент ценовой эластичности, как правило, хоть и не всегда, имеет положительное значение?

##### **Вариант 2**

1. Увеличение цены на 6% привело к падению спроса на 10%. Определите коэффициент ценовой эластичности.
2. Верно ли, что емкость рынка определяется: по товару; по потребителям; по отраслевому рынку в целом; по району; по городу; по региону?
3. Что представляет собой насыщение рынка?

4. Как определить долю рынка предприятия?
5. Что представляет собой эластичный и неэластичный спрос?

### 5. Типовые задания к лабораторным занятиям

Лабораторные занятия по дисциплине «Управление конкурентоспособностью организации» учебным планом не предусмотрены.

### 6. Типовые задания к интерактивным занятиям

#### Лекция-дискуссия:

1. Определение конкурентных преимуществ предприятия.
2. Сущность и соотношение понятий «конкурентные преимущества», «ключевые компетенции» и «рыночные факторы успеха».
3. Виды конкурентных преимуществ. Их формирование и поддержание.
4. Методы анализа конкурентоспособности.
5. Изучение потребителей как механизм совершенствования конкурентоспособности.

**Ситуационная задача.** На рынке торговли непродовольственными товарами города в сегменте крупных магазинов с универсальным ассортиментом действуют 4 универсама.

Используя данные таблицы, оцените долю рынка, контролируемую каждым универсамом, уровень интенсивности конкуренции в этом сегменте в отчетном периоде и динамичность ее изменения. Охарактеризуйте рынок по степени развитости конкуренции на основе матрицы интенсивности конкуренции. Какие факторы могут вызвать изменения расстановки сил в конкурентной борьбе этих магазинов?

#### Реализация товаров крупными универсамами города

Наименование универсама	Базисный период		Отчетный период	
	Розничный товарооборот, млн. руб.	Доля рынка, %	Розничный товарооборот, млн. руб.	Доля рынка, %
ЦУМ	40 810		43 924	
Омега	41 421		42 250	
Беларусь	50 830		54 346	
Гостиный двор	41 587		42 486	

#### Творческие задания

1. Используя компенсационные (компенсаторные) и некомпенсационные (некомпенсаторные) правила решения, рассмотрите возможные модели потребительского выбора. Для выполнения задания используйте товар: шариковые ручки, сотовые телефоны, часы. После выбора исходного товара, подлежащего анализу, сформируйте единый список атрибутов для выбранного товара и оцените уровень присутствия (реализованности) атрибутов в выбранных образцах товара. Далее проведите формализованный анализ полученных данных на основе рассмотренных в главе правил решения. Оцените, какой из вариантов моделей потребительского выбора наиболее правильно отражает реальное поведение покупателя.
2. Предложите наиболее полный перечень признаков сегментации потребителей, которые целесообразно учитывать при разработке стратегии конкуренции следующим организациям: а) фабрике игрушек; б) производителю сухих завтраков; в) производителю обуви; г) туристическому агентству; д) производителю стирального порошка.

#### Деловая игра

##### Сценарий деловой игры

«ОЗЕРО». Для тренера и игроков в этой игре важно оценить, что успешность реализации собственных стратегий зависит от стратегии иных участников взаимодействия. И залог успеха

часто не столько в способности просчитать собственный следующий ход, сколько оценить намерения и стратегию коллег-соперников.

С точки зрения разворачивания конфликта важно не только какие решения принимают участники, сколько то, как они договариваются. Для организации группового обсуждения тренер после третьего раунда предоставляет возможность каждому игроку провести 10-минутное совещание для выработки единой стратегии использования ресурсов озера.

То, какие предложения (и как) выносятся на обсуждение и отстаиваются, а также исполнение или неисполнение участниками принятых договоренностей, определяет общий фон игры (решение о стратегии — дело анонимное, сугубо индивидуальное, на публику не выносятся — если иное не явится предметом отдельной договоренности).

Участвуют: 8, 10, 12 или 14 игроков.

### ***Инструкция к проведению деловой игры***

Вокруг озера расположены промышленные предприятия (по количеству игроков), директорами которых являются игроки. Деятельность каждого из предприятий связана с использованием воды озера и неизбежно приводит к его загрязнению. Отсутствие мероприятий по очистке озера грозит ему гибелью и, следовательно, может привести к закрытию всех предприятий.

Состояние озера на начало игры зависит от количества участников и составляет:

- при 8 предприятиях — 16 у.е.;
- при 10 предприятиях — 20 у.е.;
- при 12 предприятиях — 24 у.е.;
- при 14 предприятиях — 28 у.е.

Озеро погибает при состоянии 0 у.е.

**Цель игры:** получить прибыль и одновременно с этим сохранить озеро.

Каждый из директоров вправе выбрать одну из следующих производственных стратегий на ближайший квартал.

**Стратегия № 1:** никаких затрат на экологические мероприятия; прибыль — 80%. После реализации предприятием этой стратегии озеро загрязняется на 2 у.е. (то есть значение озера по результатам предыдущего раунда в у.е. уменьшается на 2 у.е.).

**Стратегия №2:** несущественные затраты на очистку озера, прибыль — 35%. После реализации предприятием этой стратегии озеро загрязняется на 1 у.е. (то есть значение озера по результатам предыдущего раунда в у.е. уменьшайся на 1 у.е.).

**Стратегия №3:** затраты на очистку, позволяющие сохранить чистоту озера, прибыль — 10%. Состояние озера стабильно.

**Стратегия №4:** затраты на очистку таких размеров, что позволяют улучшить состояние озера на 4 у.е., то есть значение озера по результатам предыдущего раунда в у.е. увеличивается на 4 у.е. Прибыли нет.

**Стратегия № 5:** убытки — 30%, существенные затраты на очистку озера, позволяющие улучшить его состояние на величину, зависящую от количества предприятий:

- при 8 предприятиях на 12 у.е.;
- при 10 предприятиях на 16 у.е.;
- при 12 предприятиях на 20 у.е.;
- при 14 предприятиях на 24 у.е.

### **Правила игры:**

- Минимальная прибыль, которую должен получить игрок, — 1000% (за 24 хода; при условии простого сложения процентов прибыли). Получение меньшего количества прибыли к моменту окончания игры (24 хода) карается наложением штрафа в размере 100% заработанного.

- Использование стратегии № 5 раньше 5-го хода карается наложением штрафа в размере 25% прибыли, то есть из прибыли предыдущего раунда (в %) вычитается 55% прибыли.

- Ход игрока — выбор стратегии на ближайшие 3 месяца; выбор осуществляется втайне от других игроков.

- Изменения в состоянии прибыли каждый из игроков подсчитывает самостоятельно.

- После осуществления 4-го хода каждый из директоров получает право назначить общее совещание руководителей предприятий, окружающих озеро. Особых правил ведения этих переговоров нет, участники могут устанавливать их сами.

- Игра считается завершенной:

- а) проигранной, если в результате действий игроков озеро погибло;
- б) выигранной, если в результате действий игроков каждому из них удалось получить максимально возможную прибыль и одновременно с этим сохранить озеро.

## 7 Примеры тестов для контроля знаний

1.Задание:

Основными конкурентными силами в отрасли по М.Портеру являются:

- а) связь с потребителями;
- б) конкуренты, предлагающие продукты-заменители;
- в) издержки производства;
- г) власть поставщиков;
- д) власть покупателей.

2.Задание:

Установите правильную последовательность этапов анализа конкурентов:

- А. Определение целей конкурентов;
- Б. Выявление конкурентов компании;
- В. Оценка спектра возможных реакций конкурентов;
- Г. Установление стратегий конкурентов;
- Д. Оценка сильных и слабых сторон конкурентов;
- Е. Выбор конкурентов, которых следует атаковать или избегать.

- а) Б, А, Е, Г, В, Д;
- б) Б, А, Г, Д, В, Е;
- в) А, Б, Г, Д, В, Е;
- г) Б, А, Е, Г, Д, В.

3.Задание:

Отрасль, характеризующаяся большим количеством возможностей для создания конкурентных преимуществ, которые могут достигать огромных размеров и обеспечивать высокий уровень возврата денежных средств - \_\_\_\_\_ отрасль.

4.Задание:

Установите соответствие между ключевыми факторами успеха (КФУ) организации и их характеристиками:

- |  |  |
|--|--|
| 1. КФУ, зависящие от технологии                    | А. Качество продукции (снижение количества дефектов, уменьшение потребности в ремонте) |
| 2. КФУ, относящиеся к производству                 | Б. Искусство продаж  |
| 3. КФУ, относящиеся к маркетингу                   | В. Большой опыт и ноу-хау в области менеджмента  |
| 4. КФУ, связанные с организационными возможностями | Г. Возможность инноваций в производственном процессе                                   |

- а) 1-Б, 2-Г, 3-В, 4-А;
- б) 1-В, 2-Б; 3-А, 4-Г;
- в) 1-Г, 2-А; 3-Б; 4-В;
- г) 1-А, 2-В; 3-Г; 4-Б.

5.Задание:

На рынке функционирует 6 конкурентов, объем продаж продукции которых составляет 100, 300, 500, 1000, 700, 50 условных единиц (у.е.) соответственно. Чему равен показатель «интенсивность конкуренции»?

- а) 0,5; б) 1,06; в) 3,2; г) 2,1.

## VII. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины «Управление конкурентоспособностью организации» представлены в нормативно-методических документах:

Положение об интерактивных формах обучения (<http://www.rea.ru>)

Положение об организации самостоятельной работы студентов (<http://www.rea.ru>)

Положение о курсовых работах (<http://www.rea.ru>)

Положение о рейтинговой системе оценки успеваемости и качества знаний студентов (<http://www.rea.ru>)

Положение об учебно-исследовательской работе студентов (<http://www.rea.ru>)

Организация деятельности студента по видам учебных занятий, работам по дисциплине «Управление конкурентоспособностью организации» представлена в таблице 7.1:

Таблица 7.1

Вид учебных занятий	Организация деятельности студента
Лекция	<p>Написание конспекта лекций: кратко, схематично, последовательно фиксировать основные положения, выводы, формулировки, обобщения; пометить важные мысли, выделять ключевые слова, термины. Конспект лучше подразделять на пункты, параграфы, соблюдая красную строку. Принципиальные места, определения, формулы следует сопровождать замечаниями: «важно», «особо важно», «хорошо запомнить» и т.п. Целесообразно разработать собственную символику, сокращения слов, что позволит сконцентрировать внимание студента на важных сведениях. Прослушивание и запись лекции можно производить при помощи современных устройств (диктофон, ноутбук, нетбук и т.п.). Работая над конспектом лекций, всегда следует использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор, в том числе нормативно-правовые акты соответствующей направленности. По результатам работы с конспектом лекции следует обозначить вопросы, термины, материал, который вызывают трудности, пометить и попытаться найти ответ в рекомендуемой литературе. Если самостоятельно не удастся разобраться в материале, необходимо сформулировать вопрос и задать преподавателю на консультации, на практическом занятии. Лекционный материал является базовым, с которого необходимо начать освоение соответствующего раздела или темы.</p>
Лекция-дискуссия	<p>Преподаватель при изложении лекционного материала не только использует ответы студентов на свои вопросы, но и организует свободный обмен мнениями в интервалах между логическими разделами.</p> <p>Дискуссия – это взаимодействие преподавателя и студентов, свободный обмен мнениями, идеями и взглядами по исследуемому вопросу.</p> <p>Лекция-дискуссия активизирует познавательную деятельность аудитории и позволяет преподавателю управлять коллективным мнением группы, использовать его в целях убеждения, преодоления негативных установок и ошибочных мнений некоторых студентов. Эффект достигается только при правильном подборе вопросов для дискуссии и умелом, целенаправленном управлении ею. Студентам предлагается проанализировать и обсудить конкретные ситуации, материал. По ходу лекции-дискуссии преподаватель приводит отдельные примеры в виде ситуаций или кратко сформулированных проблем и предлагает студентам коротко обсудить, затем краткий анализ, выводы и лекция продолжается.</p> <p>Выбор вопросов для активизации слушателей и темы для обсуждения, составляется самим преподавателем в зависимости от конкретных дидактических задач, которые преподаватель ставит перед собой для данной аудитории.</p>
Практические занятия	<p>Перед началом подготовки к практическому (семинарскому) занятию студентам следует внимательно ознакомиться с планом занятия и перечнем заданий, вопросов к устному опросу. Это позволит наиболее эффективно спланировать процесс подготовки к занятию. Подготовку к практическим (семинарским) занятиям сту-</p>



	<p>дентам необходимо начинать с работы над конспектом прослушанной ими лекции по данной теме. После этого необходимо изучить рекомендованную литературу и научные статьи из специальных журналов и электронных источников. В процессе изучения в целях более глубокого усвоения материала студентам рекомендуется составлять краткие тезисы ответов на вопросы, которые станут ценным подспорьем для выступлений и участия в собеседовании на семинарских занятиях.</p> <p>При изложении ответов на поставленные вопросы студенту необходимо четко формулировать теоретические положения и приводить различные точки зрения авторов учебников, научных статей и учебных пособий. После обсуждения вопросов темы и завершения дискуссий преподаватель подводит итоги, анализирует ответы студентов и выставляет им оценки (баллы). При выставлении оценки учитываются следующие критерии: оценка за работу непосредственно на семинаре (теоретическая подготовленность студента к занятию, активность и содержательность устных ответов); оценка за выполнение практического задания к семинару (своевременность сдачи, полнота и качество выполненного задания).</p> <p>Выступление на практическом (семинарском) занятии должно быть компактным и вразумительным, без неоправданных отступлений и рассуждений. Студент должен излагать (не читать) материал выступления свободно. Необходимо концентрировать свое внимание на том, что выступление должно быть обращено к аудитории, а не к преподавателю, т.к. это значимый аспект профессиональных компетенций менеджера. По окончании практического (семинарского) занятия студенту следует повторить выводы, сконструированные на занятии, проследив логику их построения, отметив положения, лежащие в их основе. Для этого студенту в течение практического (семинарского) занятия следует делать пометки. Более того в случае неточностей и (или) непонимания какого-либо вопроса пройденного материала студенту следует обратиться к преподавателю для получения необходимой консультации и разъяснения возникшей ситуации.</p>
Вопросы для собеседования	Работа с конспектом лекций, с учебным материалом по теме дисциплины, подготовка ответов к вопросам для собеседования, просмотр рекомендуемой литературы, работа с текстом.
Контрольная работа	Контрольная работа выполняется с целью закрепления знаний, полученных студентом в ходе лекционных и практических (семинарских) занятий и приобретения навыков самостоятельного понимания и применения специальной литературой. Написание контрольной работы призвано оперативно установить степень усвоения студентами учебного материала дисциплины и формирования соответствующих компетенций. Контрольная работа может включать знакомство с основной, дополнительной и нормативной литературой, включая справочные издания, зарубежные источники, конспект основных положений, терминов, сведений, требующих для запоминания и являющихся основополагающими в теме и (или) составление аннотаций к прочитанным литературным источникам, решение конкретных вопросов по управлению. Содержание подготовленного студентом ответа на поставленные вопросы контрольной работы должно показать знание студентом теории вопроса. Перед написанием работы необходимо внимательно ознакомиться с содержанием вопросов по лекции, учебнику, изучить рекомендуемую литературу. Ответы на контрольные вопросы должны быть полными, обстоятельно изложены и в целом раскрывающими содержание вопроса.
Реферат	Студент вправе избрать для реферата любую тему в пределах программы учебной дисциплины. Важно при этом учитывать ее актуальность, научную разработанность, возможность нахождения необходимых источников для изучения темы реферата, имеющиеся у студента начальные знания и личный интерес к выбору данной темы. После выбора темы реферата составляется перечень источников (монографий, научных статей, законодательных и иных нормативных правовых актов, справочной литературы, содержащей комментарии, статистические данные, результаты социологических исследований и т.п.). Особое внимание следует обратить на использование законов, иных нормативно-правовых актов, действующих в последней редакции. Реферат - это самостоятельная учебно-

	<p>исследовательская работа студента, где автор раскрывает суть исследуемой проблемы, приводит различные точки зрения, а также собственные взгляды на нее. Содержание материала должно быть логичным, изложение материала носит проблемно-поисковый характер. Примерные этапы работы над рефератом: формулирование темы (тема должна быть актуальной, оригинальной и интересной по содержанию); подбор и изучение основных источников по теме (как правило, не менее 10); составление библиографии; обработка и систематизация информации; разработка плана; написание реферата. Реферат должен отражать: знание современного состояния проблемы; обоснование выбранной темы; использование известных результатов и фактов; полноту цитируемой литературы, ссылки на работы ученых, занимающихся данной проблемой; актуальность поставленной проблемы; материал, подтверждающий научное, либо практическое значение в настоящее время. Реферат подлежит защите с презентацией.</p>
Творческие задания	<p>Выполнение творческих заданий придает смысл обучению и способствует практическому использованию полученных знаний. Творческое задание содержит большой или меньший элемент неизвестности, и имеют, как правило, несколько подходов. Неизвестность ответа и возможность найти свое собственное «правильное» решение, основанное на своем опыте и опыте своего коллеги, друга, позволяют создать фундамент для сотрудничества, сообучения, общения всех участников включая преподавателя.</p> <p>Выполнение творческих заданий требуют от студента воспроизведение полученной ранее информации в форме, определяемой преподавателем, и требующей творческого подхода. Каждый студент имеет возможность выбрать тот вариант творческой работы, который ему больше по душе. Студент обращается к преподавателю для получения задания, а по его выполнении – отчитывается.</p>
Ситуационные задачи	<p>Базируются на реальной информации, однако, как правило, при их разработке используются условные названия и фактические данные могут быть несколько изменены. Если изложение фактов в отдельной ситуационной задаче уже объясняет конечное действие или решение, то - это связано с тем, что результат — неотъемлемая часть процесса, по которому принимается окончательное решение. Ситуационная задача обычно не идет дальше того, что было в действительности. Основные вопросы: «Почему?» и «Как?», а не «Что?». Ситуационные задачи содержат материалы и факты, которые можно посчитать не относящимися к делу. Студент, при разборе ситуации вправе принять или отвергнуть обоснованность любого постулата или определения. Другими словами, во время этого интеллектуального занятия он имеет возможность делать различные выводы так же, как и в повседневной жизни. После завершения выполнения ситуационных задач необходимо ответить на следующие вопросы</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Что нового я узнал?</li> <li>2. Какие выводы я сделал?</li> <li>3. Основные принципы, установленные в ходе выполнения ситуационных задач, — насколько они касаются моей практической деятельности?</li> </ol>
Тестовые задания	<p>Тесты могут быть аудиторными и внеаудиторными. О проведении теста, его формы, а также раздел (темы) дисциплины, выносимые на тестирование, доводит до сведения студентов преподаватель, ведущий практические (семинарские) занятия.</p>
Деловая игра	<p>Используется для решения комплексных задач, развития творческих способностей, формирования определенных знаний и умений, дает возможность учащимся понять различные позиции в решении проблем. Деловые игры применяются для имитационного моделирования реальных механизмов и процессов. При этом отрабатываются навыки принятия решений в условиях взаимодействия, соперничества (конкуренции) между различными решающими сторонами. В деловой игре могут моделироваться отношения конкурентной борьбы или взаимодействия, а также отношения соревнования между сторонами. технология деловой игры предусматривает прохождение следующих этапов: этап подготовки (выбор темы; формирование целей и задач; определение структуры; диагностика объективных обстоятельств); этап проведения (процесс игры; с начала игры никто не имеет</p>

	права вмешиваться и изменять ее ход; только преподаватель может корректировать действия участников, если они уходят от главной цели игры); этап анализа, обсуждения и оценки результатов игры (выступления экспертов, обмен мнениями, защита студентами своих решений и выводов; в результате преподаватель констатирует достигнутые результаты, формулирует окончательный итог занятия; обращается внимание на сопоставление использованной имитации с соответствующей областью реального лица, установление связи игры с содержанием воспитательной проблемы).
Самостоятельная работа	Технология организации самостоятельной работы обучающихся включает использование информационных и материально-технических ресурсов образовательного учреждения: библиотеку с читальным залом, укомплектованную в соответствии с существующими нормами; компьютерные классы с возможностью работы в Интернет; аудитории для консультационной деятельности; учебно-методические материалы. Перед выполнением внеаудиторной самостоятельной работы преподаватель проводит консультирование по выполнению задания, который включает цель задания, его содержания, сроки выполнения, ориентировочный объем работы, основные требования к результатам работы, критерии оценки. Во время выполнения студентами внеаудиторной самостоятельной работы и при необходимости преподаватель может проводить индивидуальные и групповые консультации. Самостоятельная работа может осуществляться индивидуально или группами обучающихся в зависимости от цели, объема, конкретной тематики самостоятельной работы, уровня сложности, уровня умений обучающихся. Контроль самостоятельной работы студентов предусматривает: соотношение содержания контроля с целями обучения; объективность контроля; валидность контроля (соответствие предъявляемых заданий тому, что предполагается проверить); дифференциацию контрольно-измерительных материалов. Формы контроля самостоятельной работы: просмотр и проверка выполнения самостоятельной работы преподавателем; организация самопроверки, взаимопроверки выполненного задания в группе; обсуждение результатов выполненной работы на занятии; проведение устного опроса; организация и проведение индивидуального собеседования; а также собеседования с группой.
Консультация	Проводятся регулярно в процессе всего периода обучения (по мере возникновения потребности) и носят, в основном, индивидуальный характер. Для разъяснения общих вопросов нескольким или всем обучающимся учебной группы проводятся групповые консультации. Преподаватель имеет право вызывать на консультацию тех студентов, которые в процессе образовательного процесса не показывают глубоких знаний и не пользуются консультациями по своей инициативе. В этих случаях преподаватель выясняет, работает ли студент систематически над учебным материалом, в какой степени усваивает его, в чем встречается наибольшие трудности. Установив фактическое положение дела, преподаватель дает рекомендации по самостоятельному изучению материала, решению трудных вопросов и при необходимости назначает срок повторной консультации.
Подготовка к экзамену	При подготовке к экзамену необходимо ориентироваться на конспекты лекций, рабочую программу дисциплины, нормативную, учебную и рекомендуемую литературу. Основное в подготовке к сдаче экзамена - это повторение всего материала дисциплины, по которому необходимо сдавать экзамен. При подготовке к сдаче экзамена студент весь объем работы должен распределять равномерно по дням, отведенным для подготовки к экзамену, контролировать каждый день выполнение намеченной работы. Подготовка студента к экзамену включает в себя три этапа: самостоятельная работа в течение семестра; непосредственная подготовка в дни, предшествующие экзамену по темам курса; подготовка к ответу на задания, содержащиеся в экзаменационных билетах, охватывающим весь пройденный материал дисциплины, включая вопросы, отведенные для самостоятельного изучения. Для успешной сдачи экзамена студенты должны принимать во внимание, что: все указанные в рабочей программе формируемые общекультурные и общепрофессиональные компетенции в результате освоения дисциплины должны быть продемонстрированы студентом; практические (семинарские) занятия способствуют получению более высокого уровня знаний и, как следствие,

более высокой оценке на экзамене; готовиться к экзамену необходимо начинать с первой лекции и первого практического (семинарского) занятия.

## **VIII. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ**

В соответствии с Положением о рейтинговой системе оценки успеваемости и качества знаний студентов в ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В.Плеханова» распределение баллов, формирующих рейтинговую оценку работы студента, осуществляется следующим образом таблица 7

Таблица 7

Форма контроля	Максимальное количество баллов
Выполнение учебных заданий на аудиторных занятиях	20
Текущий и рубежный контроль	20
Творческий рейтинг	20
Промежуточная аттестация (экзамен)	40
Итого	100

**Критерии оценки заданий текущего контроля успеваемости обучающегося в семестре:**

1) Расчет баллов по результатам текущего контроля, таблица 8.2

Таблица 8.2

Форма контроля	Наименование раздела (темы), выносимых на контроль	Форма проведения контроля	Количество баллов, максимально
Текущий контроль	Раздел 1. Темы 1-4 Раздел 2. Тема 7	ситуационная задача	5
	Раздел 1. Тема 1 Раздел 1. Тема 2	собеседование	2
	Раздел 1. Темы 2,4 Раздел 2. Тема 6	реферат	3
	Раздел 2. Тема 6	деловая игра	2
	Раздел 1. Раздел 2.	тестовые задания	2
	Раздел 1. Тема 4 Раздел 2. Темы 5,6	творческие задания	4
	Раздел 1. Раздел 2.	контрольная работа	2
Всего			<b>20</b>

2) Критерии оценки курсовой работы

Курсовая работа по дисциплине «Управление конкурентоспособностью организации» не предусмотрена учебным планом.

3) Критерии оценки заданий к практическим занятиям

**Ответы на вопросы собеседования – 1 балл:**

**1 балл** - выставляется студенту, если студент свободно отвечает на вопросы, показывает глубокое знание темы, проявляет глубокие знания и навыки, аналитические способности, аргументирует собственное мнение, демонстрирует зрелость суждений, самостоятельное мышление, высокий уровень сформированности компетенций;

**0,5 балла** - выставляется студенту, если студент проявляет достаточный уровень знаний, навыков и компетенций, но допускает некоторые неточности, отсутствует достаточная глубина и зрелость суждений;

**0,3 балла** - выставляется студенту, если студент отвечает недостаточно глубоко и самостоятельно, может ответить лишь на некоторые вопросы темы, уровень знаний и сформированности компетенций невысокий, либо отсутствует конкретность, ясность и четкость ответа.

**0 баллов** - студент отвечает неуверенно, поверхностно и бессистемно, допускает неточности и ошибки, проявляет недостаточный уровень знаний и компетенций, отсутствует усвоение материала по заданной теме.

#### **Тестовые задания – 1 балл**

**1 балл** - выставляется студенту, если от 100% до 90% правильно выполненных заданий

**0,5 балла** - выставляется студенту, если от 89% до 70% правильно выполненных заданий

**0,3 балла** - выставляется студенту, если от 69% до 50% правильно выполненных заданий

**0 баллов** - выставляется студенту, если от 49% и менее правильно выполненных заданий

#### **Тематика рефератов – 1 балл**

**1 балл** – выставляется студенту, если тема раскрыта полностью, студент показал глубокое знание предмета; стиль изложения грамотный; список источников содержит рекомендованную литературу, периодические издания, интернет-источники

**0,7 балла** - выставляется студенту, если тема раскрыта на достаточно высоком уровне, имеются отдельные ошибки; стиль изложения грамотный; список источников содержит только основную литературу

**0,3 балла** - выставляется студенту, если тема раскрыта не полностью, объем не соответствует требованиям; стиль изложения не соответствует требованиям; список литературы содержит не более пяти источников

**0 баллов** - выставляется студенту, если тема не раскрыта, объем ответа недостаточен, отсутствует ориентация в теме; стиль изложения не соответствует требованиям; список литературы отсутствует

#### **Контрольная работа - 1 балл**

**1 балл** - выставляется студенту, если от 100% до 90% правильно выполненных заданий

**0,5 балла** - выставляется студенту, если от 89% до 70% правильно выполненных заданий

**0,3 балла** - выставляется студенту, если от 69% до 50% правильно выполненных заданий

**0 баллов** - выставляется студенту, если от 49% и менее правильно выполненных заданий

#### 4) Критерии оценки заданий к лабораторным занятиям

Лабораторные работы не предусмотрены учебным планом.

#### 5) Критерии оценки заданий к интерактивным занятиям

##### **Деловая игра – 2 балла**

**2 балл** – даны исчерпывающие и обоснованные ответы на все поставленные вопросы, правильно и рационально (с использованием рациональных методик) решены практические задачи; при ответах выделялось главное, все теоретические положения умело увязывались с требованиями руководящих документов; ответы были четкими и краткими, а мысли излагались в логической последовательности; показано умение самостоятельно анализировать факты, события, явления, процессы в их взаимосвязи и диалектическом развитии

**1 балл** – даны полные, достаточно обоснованные ответы на поставленные вопросы, правильно решены практические задания; при ответах не всегда выделялось главное, отдельные положения недостаточно увязывались с требованиями руководящих документов, при решении практических задач не всегда использовались рациональные методики расчётов; ответы в основном были краткими, но не всегда четкими

**0,5 балла** – даны в основном правильные ответы на все поставленные вопросы, но без должной глубины и обоснования, при решении практических задач студент использовал прежний

опыт и не применял новые методики выполнения расчётов и экспресс оценки показателей эффективности управления организацией, однако, на уточняющие вопросы даны правильные ответы; при ответах не выделялось главное; ответы были многословными, нечеткими и без должной логической последовательности; на отдельные дополнительные вопросы не даны положительные ответы

**0 баллов** – не выполнены требования, предъявляемые к знаниям, оцениваемым «0,3 балла»

### **Ситуационные задачи – 1 балл**

**1 балл** – изложение материала логично, грамотно, без ошибок; свободное владение профессиональной терминологией; умение высказывать и обосновать свои суждения; студент дает четкий, полный, правильный ответ на теоретические вопросы; студент организует связь теории с практикой

**0,7 балла** – студент грамотно излагает материал; ориентируется в материале, владеет профессиональной терминологией, осознанно применяет теоретические знания для решения кейса, но содержание и форма ответа имеют отдельные неточности; ответ правильный, полный, с незначительными неточностями или недостаточно полный

**0,3 балла** - студент излагает материал неполно, непоследовательно, допускает неточности в определении понятий, в применении знаний для решения кейса, не может доказательно обосновать свои суждения; обнаруживается недостаточно глубокое понимание изученного материала

**0 баллов** –обсуждение и помощь преподавателя не привели к правильному заключению; обнаруживает неспособность к построению самостоятельных заключений. Имеет слабые теоретические знания, не использует научную терминологию

### **Творческие задания – 2 балла**

**2 балла** - выставляется студенту, если задание выполнено в полном объеме, студент показал глубокое знание предмета; стиль изложения грамотный; сделаны обоснованные выводы

**1 балл** - выставляется студенту, если задание выполнено на достаточно высоком уровне, имеются отдельные ошибки; стиль изложения грамотный; вывод сделаны, но без соответствующего обоснования

**0,5 балла** – выставляется студенту, если задание выполнено не полностью, объем не соответствует требованиям; стиль изложения не соответствует требованиям

**0 баллов** - выставляется студенту, если задание выполнено поверхностно, отсутствует ориентация в теме; стиль изложения не соответствует требованиям; нет выводов.

### Критерии оценки творческого рейтинга

Распределение баллов осуществляется по решению кафедры и результат распределения баллов за соответствующие виды работ представляется в виде следующей таблицы 8.3

Таблица 8.3

Вид работы по разделу (теме) дисциплины	Количество баллов, максимум
Участие в студенческой конференции	10
Публикация научной статьи	10
Итого	20

### Критерии оценки промежуточной аттестации

**Экзамен** по результатам изучения дисциплины «Управление конкурентоспособностью организации» в 7 семестре проводится в устной форме по экзаменационным билетам, включающим два теоретических вопроса и 1 ситуационную задачу и соответствует **40 баллам**. Оценка по результатам экзамена выставляется по следующим критериям:

- правильный ответ на первый вопрос – 12 баллов;
- правильный ответ на второй вопрос-12 баллов;

-правильное решение задачи– 16 баллов.

Итоговый балл формируется суммированием баллов за промежуточную аттестацию и баллов, набранных перед аттестацией в течение семестра. Для обучающихся очной формы применяется 100-балльная оценка знаний, для обучающихся заочной формы обучения – традиционная четырехбалльная система оценки знаний.

**Показатели и критерии оценивания планируемых результатов освоения компетенций и результатов обучения. Шкала оценивания**

100-балльная система оценки	Традиционная четырехбалльная система оценки	Формируемые компетенции (индикаторы компетенций)	Критерии оценивания
85-100 баллов	«отлично»	ПК-3	<p><b>Знает верно в полном объеме:</b> методологические и теоретические основы анализа конкурентной среды на рынке; основы разработки эффективных конкурентных стратегий на рынке</p> <p><b>Уметь верно в полном объеме:</b> оценивать принимаемые стратегические решения с точки зрения их влияния на создание компетенций и ценности компаний; обосновывать решения в сфере выбора конкурентной стратегии предприятия и способов ее реализации; разрабатывать корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии развития организации; планировать и осуществлять мероприятия, направленные на реализацию корпоративных стратегий; моделировать бизнес-процессы и разрабатывать продуктовые стратегии</p> <p><b>Владеет верно в полном объеме:</b> методами анализа конкурентной среды рынка; методами анализа конкурентоспособности; приемами разработки современных конкурентных стратегий</p>
		ПК-9	<p><b>Знает верно в полном объеме:</b> сущность, содержание, цели, принципы и функции диагностики конкурентной среды; основы анализа конкурентоспособности предприятия</p> <p><b>Умеет верно в полном объеме:</b> разрабатывать профессиональные рекомендации по выявлению приоритетных конкурентов и выбору направлений конкурентной борьбы</p> <p><b>Владеет верно в полном объеме:</b> методами анализа конкурентной среды рынка; различными методиками оценки конкурентоспособности организаций; навыками моделирования бизнес-процессов и разработки продуктовых стратегий.</p>
70-84 баллов	«хорошо»	ПК-3	<p><b>Знает с незначительными замечаниями:</b> методологические и теоретические основы анализа конкурентной среды на рынке; основы разработки эффективных конкурентных стратегий на рынке</p> <p><b>Уметь с незначительными замечаниями:</b> оценивать принимаемые стратегические</p>

			<p>ские решения с точки зрения их влияния на создание компетенций и ценности компаний; обосновывать решения в сфере выбора конкурентной стратегии предприятия и способов ее реализации; разрабатывать корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии развития организации; планировать и осуществлять мероприятия, направленные на реализацию корпоративных стратегий; моделировать бизнес-процессы и разрабатывать продуктовые стратегии</p> <p><b>Владеет с незначительными замечаниями:</b> методами анализа конкурентной среды рынка; методами анализа конкурентоспособности; приемами разработки современных конкурентных стратегий</p>
		ПК-9	<p><b>Знает с незначительными замечаниями:</b> сущность, содержание, цели, принципы и функции диагностики конкурентной среды; основы анализа конкурентоспособности предприятия</p> <p><b>Умеет с незначительными замечаниями:</b> разрабатывать профессиональные рекомендации по выявлению приоритетных конкурентов и выбору направлений конкурентной борьбы</p> <p><b>Владеет с незначительными замечаниями:</b> методами анализа конкурентной среды рынка; различными методиками оценки конкурентоспособности организаций; навыками моделирования бизнес-процессов и разработки продуктовых стратегий.</p>
50-69 баллов	«удовлетворительно»	ПК-3	<p><b>Знает на базовом уровне, с ошибками:</b> методологические и теоретические основы анализа конкурентной среды на рынке; основы разработки эффективных конкурентных стратегий на рынке</p> <p><b>Уметь на базовом уровне, с ошибками:</b> оценивать принимаемые стратегические решения с точки зрения их влияния на создание компетенций и ценности компаний; обосновывать решения в сфере выбора конкурентной стратегии предприятия и способов ее реализации; разрабатывать корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии развития организации; планировать и осуществлять мероприятия, направленные на реализацию корпоративных стратегий; моделировать бизнес-процессы и разрабатывать продуктовые стратегии</p> <p><b>Владеет на базовом уровне, с ошибками:</b> методами анализа конкурентной среды рынка; методами анализа конкурентоспособности; приемами разработки современных конкурентных стратегий</p>
		ПК-9	<p><b>Знает на базовом уровне, с ошибками</b> сущность, содержание, цели, принципы и</p>




			<p>функции диагностики конкурентной среды; основы анализа конкурентоспособности предприятия</p> <p><b>Умеет на базовом уровне, с ошибками:</b> разрабатывать профессиональные рекомендации по выявлению приоритетных конкурентов и выбору направлений конкурентной борьбы</p> <p><b>Владеет на базовом уровне, с ошибками:</b> методами анализа конкурентной среды рынка; различными методиками оценки конкурентоспособности организаций; навыками моделирования бизнес-процессов и разработки продуктовых стратегий.</p>
менее 50 баллов	«неудовлетворительно»	ПК-3	<p><b>Не знает на базовом уровне:</b> методологические и теоретические основы анализа конкурентной среды на рынке; основы разработки эффективных конкурентных стратегий на рынке</p> <p><b>Не умеет на базовом уровне:</b> оценивать принимаемые стратегические решения с точки зрения их влияния на создание компетенций и ценности компаний; обосновывать решения в сфере выбора конкурентной стратегии предприятия и способов ее реализации; разрабатывать корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии развития организации; планировать и осуществлять мероприятия, направленные на реализацию корпоративных стратегий; моделировать бизнес-процессы и разрабатывать продуктовые стратегии</p> <p><b>Не владеет на базовом уровне:</b> методами анализа конкурентной среды рынка; методами анализа конкурентоспособности; приемами разработки современных конкурентных стратегий</p>
		ПК-9	<p><b>Не знает на базовом уровне:</b> сущность, содержание, цели, принципы и функции диагностики конкурентной среды; основы анализа конкурентоспособности предприятия</p> <p><b>Не умеет на базовом уровне:</b> разрабатывать профессиональные рекомендации по выявлению приоритетных конкурентов и выбору направлений конкурентной борьбы</p> <p><b>Не владеет на базовом уровне:</b> методами анализа конкурентной среды рынка; различными методиками оценки конкурентоспособности организаций; навыками моделирования бизнес-процессов и разработки продуктовых стратегий.</p>

## ЛИСТ РЕГИСТРАЦИИ ИЗМЕНЕНИЙ (АКТУАЛИЗАЦИИ)

1. Рабочая программа дисциплины с внесенными дополнениями и изменениями рекомендована к утверждению на заседании кафедры экономики и управления протокол № 7 от 27.02.2020 г.

Заведующий кафедрой

 И.В. Балашова

Согласовано на заседании УМС Краснодарского филиала РЭУ им. Г.В.Плеханова протокол № 7 от 19.03.2020 г.

Председатель

 С.Л. Авагян

Утверждено советом Краснодарского филиала РЭУ им. Г.В.Плеханова протокол № 11 от 26.03.2020 г.

Председатель

 А.В. Петровская

2. Рабочая программа по учебной дисциплине с внесенными дополнениями и изменениями рекомендована к утверждению на заседании кафедры корпоративного и государственного управления, протокол №7/1 от 10.03.2023 г.

Зав. кафедрой

 И.В. Балашова

Согласовано на заседании МС Краснодарского филиала РЭУ им. Г.В. Плеханова, протокол от 23.03.2023 № 5

Председатель

 Э.Г. Баладыга

Утверждено Советом Краснодарского филиала РЭУ им. Г.В. Плеханова, протокол 27.04.2023 № 13

Председатель

 А.В. Петровская

**Краснодарский филиал РЭУ им. Г.В.Плеханова**  
**Карта обеспеченности дисциплины «Управление конкурентоспособностью организации»**  
**учебными изданиями и иными информационно-библиотечными ресурсами**

Кафедра Менеджмента

ОПОП ВО по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент

Направленность (профиль) программы Менеджмент организации

Уровень подготовки бакалавриат

№ п/п	Наименование, автор	Выходные данные	Количество печатных экземпляров (шт.)	Наличие в ЭБС (да/нет), название ЭБС	Количество экземпляров на кафедре (в лаборатории) (шт.)	Численность студентов (чел)	Показатель обеспеченности студентов литературой: = 1(при наличии в ЭБС) или =(столбец4/столбец7) (при отсутствии в ЭБС)
1	2	3	4	5	6	7	8
<b>Основная литература</b>							
1	Управление конкурентоспособностью организаций и территорий: учебное пособие / Антонов Г.Д., Иванова О.П., Тумин В.М.	М.: НИЦ ИНФРА-М, 2017.-347 с. ISBN 978-5-16-104108-6. Режим доступа: <a href="http://znanium.com/bookread2.php?book=891858">http://znanium.com/bookread2.php?book=891858</a>	x	да, ЭБС «Znanium»	x	x	1
2	Управление конкурентоспособностью: учеб. пособие / В.А. Быков, Е.И. Комаров	Москва: РИОР : ИНФРА-М, 2018. - 242 с. ISBN 978-5-16-105337-9. Режим доступа: <a href="http://znanium.com/bookread2.php?book=942745">http://znanium.com/bookread2.php?book=942745</a>	x	да, ЭБС «Znanium»	x	x	1
3	Управление конкурентоспособностью организации: Учебное пособие / Г.Д. Антонов, О.П. Иванова, В.М. Тумин	М.: НИЦ Инфра-М, 2018. - 300 с. ISBN 978-5-16-106130-5. Режим доступа: <a href="http://znanium.com/bookread2.php?book=937630">http://znanium.com/bookread2.php?book=937630</a>	x	да, ЭБС «Znanium»	x	x	1
<b>Всего</b>				<b>3</b>			<b>1</b>
<b>Дополнительная литература</b>							
1	Аспекты конкурентоспособности и управления собственными торговыми марками на розничных торговых предприятиях/ Красюк И.Н., Калугина С.А., Шульдешов А.С.	М.: Дашков и К, 2015.-172 с. ISBN 978-5-394-02581-5. Режим доступа: <a href="http://znanium.com/bookread2.php?book=558347">http://znanium.com/bookread2.php?book=558347</a>	x	да, ЭБС «Znanium»	x	x	1
1	2	3	4	5	6	7	8

2	Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость Учебное пособие / Портер М.Е., Калинина Е.Ю.	М.: Альпина Паблишер, 2016. - 716 с. ISBN 978-5-9614-5727-8. Режим доступа: <a href="http://znanium.com/bookread2.php?book=615259">http://znanium.com/bookread2.php?book=615259</a>	x	да, ЭБС «Znani-um»	x	x	1
3	Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Портер М.Е.	М.: Альпина Паблишер, 2016. - 453 с. ISBN 978-5-9614-5752-0. Режим доступа: <a href="http://znanium.com/bookread2.php?book=558670">http://znanium.com/bookread2.php?book=558670</a>	x	да, ЭБС «Znani-um»	x	x	1
4	Первоклассный сервис как конкурентное преимущество / Шоул Д., Евстигнеева И.	М.: Альпина Паблишер, 2016. - 347 с. ISBN 978-5-9614-5692-9. Режим доступа: <a href="http://znanium.com/bookread2.php?book=610283">http://znanium.com/bookread2.php?book=610283</a>	x	да, ЭБС «Znani-um»	x	x	1
5	Жизнестойкое предприятие: как повысить надежность цепочки поставок и сохранить конкурентное преимущество / Шеффи Й.	М.: Альпина Паблишер, 2016. - 298 с. ISBN 978-5-9614-5783-4. Режим доступа: <a href="http://znanium.com/bookread2.php?book=769041">http://znanium.com/bookread2.php?book=769041</a>	x	да, ЭБС «Znani-um»	x	x	1
6	Оценка конкурентоспособности предприятий (организаций). Теория и методология: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления / В.В. Царев, А.А. Кантарович, В.В. Черныш	М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 799 с. ISBN 978-5-238-01439-5. Режим доступа: <a href="http://znanium.com/bookread2.php?book=1028531">http://znanium.com/bookread2.php?book=1028531</a>	x	да, ЭБС «Znani-um»	x	x	1
<b>Всего</b>				<b>6</b>			<b>1</b>

Преподаватель  И.Ю. Лопатина

Зав. кафедрой  И.В. Балашова

СОГЛАСОВАНО

Библиотекарь  Н.И. Криво

**Приложение 2**  
**Образец оформления экзаменационного билета**

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова»

**КРАСНОДАРСКИЙ ФИЛИАЛ**

Факультет экономики, менеджмента и торговли

**Кафедра экономики и управления**

Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент

Направленность (профиль) Менеджмент организации

**ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № \_\_**  
**по дисциплине «Управление конкурентоспособностью организации»**

1. Роль конкуренции в рыночной экономике.
2. Стратегия низких издержек: характеристика, преимущества, недостатки, условия применения.
3. Практическое задание (задача).

Задача:

В отрасли А и в отрасли В функционирует по 10 фирм. При этом в отрасли А рыночная доля самой крупной формы равна 49%, а трех последующих, соответственно, по 7% и оставшиеся фирмы - по 5%.

В отрасли В каждая из четырех крупных фирм занимает 19%, а доля следующей по величине фирмы составляет 14%. Оставшиеся 5 мелких фирм поровну разделили 10% рынка.

Необходимо рассчитать уровень концентрации и индекс Херфиндаля-Хиршмана для 4 крупных фирм в каждой отрасли.

Преподаватель, к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_

(подпись)

И.Ю. Лопатина

Зав.кафедрой, к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_

(подпись)

И.В. Балашова

Утверждено на заседании кафедры от \_\_\_\_\_, протокол \_\_\_\_\_