Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Максимов Алексей Борисович
Должность: директор департамента по образовательной политике
Дата подписания: 23.09.2023 16:59:42
Уникальный программный ключ:
8db180d1a3f02ac9e60521a5672742735c18b1d6

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования

«МОСКОВСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

/Московский Политех/

УТВЕРЖДАЮ
Декан факультета
экономики и управления
_____ П.А. Аркатов
«31» августа 2021 г.

# РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

## «Управление конкурентоспособностью организации»

Направление подготовки

**38.03.02 «Менеджмент»**

Образовательная программа

**«Управление бизнес процессами»**

Квалификация (степень) выпускника

**Бакалавр**

Форма обучения

**Очная, очно-заочная**

Москва, 2021

## 1.Цели освоения дисциплины.

**Целями освоения** дисциплины «Управление конкурентоспособностью организации» являются:

- формирование знаний и умений по оценке конкурентоспособности проектов, в том числе инновационной направленности, с использованием принципов и методик;

- разработка организационных, управленческих и методических подходов к оценке конкурентоспособности, навыков по управлению конкурентоспособностью в условиях нестабильной внутренней и внешней среды.

К **основным задачам** освоения дисциплины «Управление конкурентоспособностью организации» следует отнести:

- получение специальных знаний в области теории конкуренции, конкурентоспособности проектов, конкурентных преимуществ проектов;

- получение умений по применению методик оценки конкурентоспособности проектов на российском и международных рынках,

- получение умений по применению методик конкурентного анализа проектов компаний и отраслей;

- получение умений и навыков по выявлению ключевых факторов успеха и источников конкурентных преимуществ проектов, проведение SWOT и PEST-анализа;

- получение умений по построению конкурентной стратегии развития высокотехнологичного предприятия на примере конкретных проектов;

## 2. Место дисциплины в структуре ОП бакалавриата

Дисциплина «Инструменты управления бизнес-процессами» относится к дисциплинам части, формируемой участниками образовательных отношений блока Б2. Она связана со следующими дисциплинами:

- Стратегический менеджмент
- Корпоративный менеджмент
- Бизнес-планирование.

## 3. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы.

В результате освоения дисциплины (модуля) у обучающихся формируется следующая компетенция и должны быть достигнуты следующие результаты обучения как этап формирования соответствующей компетенции:

| **Шифр** | **Наименование** | **Профстандарт** | **ОТФ** | **Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине** |
|---|---|---|---|---|
| ПК-5 | Способен осуществлять подготовку к проведению, мониторинг параметров и оценку успешности проведенных в организации изменений | 08.037 «Бизнес-аналитик» | Обеспечение изменений в организации | ПК-5.1. Знает языки визуального моделирования; сбор, анализ, систематизация, хранение и поддержание в актуальном состоянии информации бизнеес-анализа; информационные технологии (программное обеспечение), применяемые в организации,<br>ПК-5.2. Умеет планировать, организовывать и проводить встречи и обсуждения с заинтересованными сторонами; выявлять, регистрировать и классифицировать риски и разрабатывать комплекс мероприятий по их минимизации;<br>ПК-5.3. Владеть навыками анализа готовности организации к проведению изменений. |

## 4. Структура и содержание дисциплины

Очная форма обучения

Общая трудоемкость дисциплины составляет **5** зачетных единиц, т.е. **180** академических часов (из них 90 часа – самостоятельная работа студентов).

Разделы дисциплины «Управление конкурентоспособностью организации» изучаются на третьем курсе в шестом семестре.

**Шестой семестр:** лекции –36 часов, практические занятия – 54 часов, форма контроля – экзамен.

Очно - Заочная форма обучения

Общая трудоемкость дисциплины составляет 5 зачетных единиц, т.е. 180 академических часов (из них 108 часов – самостоятельная работа студентов).

Разделы дисциплины «Управление конкурентоспособностью организации» изучаются на четвёртом курсе в седьмом семестре.

**Седьмой семестр**: лекции – 36 часов, практические занятия – 36 часов, форма контроля – экзамен.

Структура и содержание дисциплины «Управление конкурентоспособностью организации» по срокам и видам работы отражены в приложении.

**Содержание разделов дисциплины**

**Тема 1. Понятие конкуренции**

Понятие конкуренции, подходы к определению сущности конкуренции, виды конкуренции, понятие и виды конкурентоспособности, понятие и классификация конкурентных преимуществ, направления исследования конъюнктуры рынка, определение ёмкости рынка, насыщение рынка и доля рынка

Семинар 1. Ранжирование конкурентов, исследование конкуренции, анализ конкурентов, конкурентная разведка, бенчмаркинг, стили поведения потребителей, принятие решения о покупке, сегментация и выбор целевого рынка

**Тема 2. Оценка конкурентоспособности проектов**

Оценка конкурентоспособности товаров, услуг, предприятия.

Семинар 2. Понятие и причины возникновения кризисов, типология кризисов организации, понятие и сущность диагностики организации, процедура диагностики кризисного состояния организации, оценка риска кризиса организации

**Тема 3. Риски и конкурентоспособность проектов**

Понятия риска и неопределенности, функции риска, терминология управления рисками, основные методы управления рисками, особенности применения различных методов управления рисками, страхование рисков, хеджирование рисков, управление производственными и коммерческими рисками в холдинговых компаниях, снижение рисков с использованием стратегии аутсорсинга.

Семинар 3. Понятие стратегии и сущность стратегического управления организации, типы и особенности выбора конкурентных стратегий

**Тема 4. Потенциал и конкурентоспособность проектов**

Потенциал менеджмента. Показатели оценки конечных результатов использования потенциала менеджмента. Ресурсный потенциал. Показатели оценки ресурсного потенциала. Потенциал маркетинга. Показатели оценки потенциала маркетинга. Сбытовой потенциал. Показатели оценки сбытового потенциала предприятия. Потенциал поставщика. Показатели оценки потенциала поставщика.

Семинар 4. Финансовый потенциал. Критерии оценки финансового потенциала. Потенциал жизненного цикла предприятия. Этапы жизненного цикла предприятия. Инновационный потенциал. Показатели оценки инновационного потенциала. Производственный потенциал. Показатели

оценки производственного потенциала. Логистический потенциал. Показатели оценки логистического потенциала предприятия.

**Тема 5. Управление конкурентоспособностью организации**

Понятие стратегического управления конкурентоспособностью организации. Преимущества стратегического управления. Типы систем стратегического управления. Системы с пассивной адаптацией к внешней среде. Системы с активной адаптацией. Системы, воздействующие на изменение среды. Принципы стратегического управления конкурентоспособностью. Целеполагание в системе управления конкурентоспособностью предприятия.

Семинар 5. Основные функции, реализуемые в системе управления конкурентоспособностью предприятия. Цели стратегического управления конкурентоспособностью. Система организационного развития. Задачи управления конкурентоспособностью предприятия. Основные элементы механизма управления потенциалом конкурентоспособности предприятия.

**Тема 6. Стратегия и конкурентоспособность проектов**

Процесс формирования стратегии конкуренции. Признаки нестратегичности предприятия. Матрица «Потенциал – Конкурентная сила». Факторы выбора конкурентной стратегии. Позиция предприятия в отрасли и факторы её определения.

Семинар 6. Мотивы освоения новых рынков и создания новых ресурсов. Преимущества, недостатки. Стратегия подавления конкуренции. Стратегия изучения и копирования опыта конкурентов. Основные типовые управленческие решения по регулированию конкуренции и снижению негативных последствий.

**Тема 7. Конкурентные преимущества проектов**

Группы конкурентных преимуществ. Стратегия лидерства по издержкам. Способы сокращения затрат на единицу продукции. Характеристики ассортимента. Кривая обучения. Стратегия дифференциации. Риски стратегии дифференциации.

Семинар 7. Стратегия рыночной ниши. Этапы выбора стратегии. Виолентная стратегия. Патиентная стратегия. Коммутантная стратегия. Эксплерентная стратегия.

**Тема 8. Аутсорсинг проектов**

Понятие аутсорсинга, отличия от субполряда. Преимущества аутсорсинга. Риски аутсорсинга. Мотивы использования аутсорсинга. Возможности использования аутсорсинга. Перспективы применения аутсорсинга.

Семинар 8. Расширенный аутсорсинг. Стратегия аутсорсинга. Этапы аутсорсинга.

**Тема 9. Финансово-экономические результаты деятельности и риски проектов**

Принципы и правила управления рисками, роль стратегии организации в процессе управления рисками, этапы управления рисками, стратегии управления рисками, информационное обеспечение процесса управления рисками.

Семинар 9. Понятие и цели управления безопасным развитием предприятия, заинтересованные стороны в обеспечении безопасного развития предприятий, экономическая безопасность деятельности и развития предприятия.

## 5. Образовательные технологии.

Методика преподавания дисциплины «Управление конкурентоспособностью организации» и реализация компетентностного подхода в изложении и восприятии материала предусматривает использование следующих активных и интерактивных форм проведения групповых, индивидуальных, аудиторных занятий в сочетании с внеаудиторной работой с целью формирования и развития профессиональных навыков обучающихся:

– лекции;

– подготовка к семинарским занятиям и коллоквиуму;

– индивидуальное обсуждение выполняемых докладов;

– подготовка, представление и обсуждение кейсов семинарских занятиях;

– организация и проведение текущего контроля знаний студентов в форме тестирования.

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

В процессе обучения используются следующие оценочные формы самостоятельной работы студентов, оценочные средства текущего контроля успеваемости и промежуточных аттестаций:

Оценочные средства текущего контроля успеваемости включают доклад, участие в коллоквиуме, выполнение кейс-задачи, тестов, устный опрос. Образцы заданий для проведения текущего контроля, вопросы к зачёту, приведены в приложении.

При выполнении текущего контроля возможно использование тестового материала. Образцы контрольных вопросов и заданий для проведения текущего контроля приведены в приложении. При реализации программы

бакалавриата организация вправе применять электронное обучение и дистанционные образовательные технологии.

Предусмотрено использование разделов ЖОР «Управление конкурентоспособностью организации (https://online.mospolytech.ru/course/view.php?id=12786).

При обучении лиц с ограниченными возможностями здоровья электронное обучение и дистанционные образовательные технологии должны предусматривать возможность приема-передачи информации в доступных для них формах.

## 6.1. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю).

### 6.1.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы.

В результате освоения дисциплины (модуля) формируется следующая компетенция:

| Код компетенции | В результате освоения образовательной программы обучающийся должен обладать |
|---|---|
| ПК-5 | Способен осуществлять подготовку к проведению, мониторинг параметров и оценку успешности проведенных в организации изменений |

В процессе освоения образовательной программы данная компетенция, в том числе её отдельные компоненты, формируются поэтапно в ходе освоения обучающимися дисциплин (модулей), практик в соответствии с учебным планом и календарным графиком учебного процесса.

### 6.1.2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций, формируемых по итогам освоения дисциплины (модуля), описание шкал оценивания

Показателем оценивания компетенции на различных этапах её формирования является достижение обучающимися планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю).

| **ПК-5 Способен осуществлять подготовку к проведению, мониторинг параметров и оценку успешности проведенных в организации изменений** | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **Показатель** | **Критерии оценивания** | | | |
| | **2** | **3** | **4** | **5** |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| ПК-5.1. Знает языки визуального моделирования; сбор, анализ, систематизация, хранение и поддержание в актуальном состоянии информации бизнеес-анализа; информационные технологии (программное обеспечение), применяемые в организации, | Обучающийся демонстрирует полное отсутствие или недостаточное соответствие следующих знаний: принципов развития и закономерностей функционирования организации, основных понятий конкуренции, факторов, оказывающие влияние на уровень конкурентоспособности организаций, путей повышения уровня конкурентоспособности организаций, методов анализа уровня развития | Обучающийся демонстрирует неполное соответствие следующих знаний: принципов развития и закономерностей функционирования организации, основных понятий конкуренции, факторов, оказывающие влияние на уровень конкурентоспособности организаций, путей повышения уровня конкурентоспособности организаций, методов анализа уровня развития. Допускаются значительные ошибки, проявляется недостаточность знаний, по ряду показателей, обучающийся испытывает значительные затруднения при оперировании знаниями при их переносе на новые ситуации. | Обучающийся демонстрирует частичное соответствие следующих знаний: принципов развития и закономерностей функционирования организации, основных понятий конкуренции, факторов, оказывающие влияние на уровень конкурентоспособности организаций, путей повышения уровня конкурентоспособности организаций, методов анализа уровня развития, но допускаются незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях. | Обучающийся демонстрирует полное соответствие следующих знаний: принципов развития и закономерностей функционирования организации, основных понятий конкуренции, факторов, оказывающие влияние на уровень конкурентоспособности организаций, путей повышения уровня конкурентоспособности организаций, методов анализа уровня развития, свободно оперирует приобретенным и знаниями. |
| ПК-5.2. Умеет планировать, организовывать и проводить встречи и обсуждения с заинтересованными сторонами; выявлять, регистрировать и классифицировать риски и разрабатывать комплекс мероприятий по их минимизации; | Обучающийся не умеет или в недостаточной степени умеет: разрабатывать корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии развития организаций, оценивать конкурентоспособность проектов, разрабатывать | Обучающийся демонстрирует неполное соответствие следующих умений: разрабатывать корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии развития организаций, оценивать конкурентоспособность проектов, разрабатывать | Обучающийся демонстрирует частичное соответствие следующих умений: разрабатывать корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии развития организаций, оценивать конкурентоспособность проектов, разрабатывать | Обучающийся демонстрирует полное соответствие следующих умений: разрабатывать корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии развития организаций, оценивать |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | системы мероприятий по повышению конкурентоспособности, анализировать конкурентную среду, разрабатывать варианты управленческих решений в области обеспечения конкурентоспособности организаций и обосновывать их выбор | системы мероприятий по повышению конкурентоспособности, анализировать конкурентную среду, разрабатывать варианты управленческих решений в области обеспечения конкурентоспособности организаций и обосновывать их выбор Допускаются значительные ошибки, проявляется недостаточность умений, по ряду показателей, обучающийся испытывает значительные затруднения при оперировании умениями при их переносе на новые ситуации. | системы мероприятий по повышению конкурентоспособности, анализировать конкурентную среду, разрабатывать варианты управленческих решений в области обеспечения конкурентоспособности организаций и обосновывать их выбор. Умения освоены, но допускаются незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях, переносе умений на новые, нестандартные ситуации. | конкурентоспособность проектов, разрабатывать системы мероприятий по повышению конкурентоспособности, анализировать конкурентную среду, разрабатывать варианты управленческих решений в области обеспечения конкурентоспособности организаций и обосновывать их выбор. Свободно оперирует приобретенными умениями, применяет их в ситуациях повышенной сложности. |
| ПК-5.3. Владеть навыками анализа готовности организации к проведению изменений. | Обучающийся не владеет или в недостаточной степени методами формулирования и реализации стратегий на уровне бизнес-единицы, специальной экономической терминологией по управлению конкурентоспособностью, навыками самостоятельного поиска информации по данной проблематике; методиками оценки | Обучающийся владеет методами формулирования и реализации стратегий на уровне бизнес-единицы, специальной экономической терминологией по управлению конкурентоспособностью, навыками самостоятельного поиска информации по данной проблематике; методиками оценки конкурентоспособности организаций, анализа конкурентной | Обучающийся частично владеет методами формулирования и реализации стратегий на уровне бизнес-единицы, специальной экономической терминологией по управлению конкурентоспособностью, навыками самостоятельного поиска информации по данной проблематике; методиками оценки конкурентоспособности организаций, | Обучающийся в полном объеме владеет методами формулирования и реализации стратегий на уровне бизнес-единицы, специальной экономической терминологией по управлению конкурентоспособностью, навыками самостоятельного поиска информации по данной проблематике; |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | конкурентоспособности организаций, анализа конкурентной среды, методами выбора эффективных мероприятий по повышению конкурентоспособности проектов. | среды, методами выбора эффективных мероприятий по повышению конкурентоспособности проектов. Допускаются значительные ошибки, проявляется недостаточность владения навыками по ряду показателей, Обучающийся испытывает значительные затруднения при применении навыков в новых ситуациях. | анализа конкурентной среды, методами выбора эффективных мероприятий по повышению конкурентоспособности проектов. Навыки освоены, но допускаются незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях, переносе умений на новые, нестандартные ситуации. | методиками оценки конкурентоспособности организаций, анализа конкурентной среды, методами выбора эффективных мероприятий по повышению конкурентоспособности проектов. Свободно применяет полученные навыки в ситуациях повышенной сложности. |

Шкалы оценивания результатов промежуточной аттестации и их описание:

***Форма промежуточной аттестации: экзамен.***

Промежуточная аттестация обучающихся в форме экзамена проводится по результатам выполнения всех видов учебной работы, предусмотренных учебным планом по данной дисциплине (модулю), при этом учитываются результаты текущего контроля успеваемости в течение семестра.

*К промежуточной аттестации допускаются только студенты, выполнившие все виды учебной работы, предусмотренные рабочей программой по дисциплине (тесты, доклады).*

| **Шкала оценивания** | **Описание** |
|---|---|
| Отлично | Выполнены все виды учебной работы, предусмотренные учебным планом. Студент демонстрирует соответствие знаний, умений, навыков приведенным в таблицах показателям, согласно критерию оценки «5». |
| Хорошо | Выполнены все виды учебной работы, предусмотренные учебным планом. Студент демонстрирует соответствие знаний, умений, навыков приведенным в таблицах показателям согласно критерию оценки «4» |

| | |
|---|---|
| Удовлетворительно | Выполнены все виды учебной работы, предусмотренные учебным планом. Студент демонстрирует соответствие знаний, умений, навыков критерию оценки «3» |
| Неудовлетворительно | Не выполнен один или более видов учебной работы, предусмотренных учебным планом. Студент демонстрирует неполное соответствие знаний, умений, навыков пороговому уровню– согласно критерию оценки «2» |

**Фонды оценочных средств представлены в приложении 1 к рабочей программе.**

## 7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины «Управление конкурентоспособностью организации»

**Основное учебно-методическое обеспечение дисциплины**

1. Управление конкурентоспособностью : учебник для вузов для вузов / Е. А. Горбашко [и др.] ; под редакцией Е. А. Горбашко, И. А. Максимцева. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 407 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13922-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/468160

**Дополнительное учебно-методическое обеспечение дисциплины**

1. *Спиридонова, Е. А.* Управление инновациями : учебник и практикум для вузов / Е. А. Спиридонова. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 298 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-06608-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/474270

2. *Еремеева, Н. В.* Конкурентоспособность товаров и услуг : учебник и практикум для вузов / Н. В. Еремеева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 242 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09362-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/471886

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

Офисные приложения, Microsoft Office 2013 (или ниже) - Microsoft Open License - Лицензия № 61984042 Договор № 08-05/13 от 03.06.2013 Акт приема-передачи №961, Акт приема-передачи № 385

Операционная система, Windows 7 (или ниже) - Microsoft Open License – Лицензия№ 61984214, 61984216, 61984217, 61984219, 61984213, 61984218, 61 984215;Договор № 08-05/13 от 03.06.2013 Акт приема-передачи №961

**г) Интернет-ресурсы:**

1. http://www.gov.ru Сервер органов государственной власти Российской Федерации.
2. http://www.mos.ru Официальный сервер Правительства Москвы.
3. http://www.garant.ru ГАРАНТ Законодательство с комментариями.
4. http://www.gks.ru Федеральная служба государственной статистики.
5. http://www.rg.ru Российская газета.
6. http://www.prime-tass.ru ПРАЙМ-ТАСС Агентство экономической информации.
7. http://www.rbc.ru РБК (РосБизнесКонсалтинг).
8. http://www.ereport.ru Мировая экономика.
9. http://www.forecast.ru ЦМАКП (Центр Макроэкономического Анализа и Краткосрочного Прогнозирования).
10. http://www.cfin.ru Корпоративный менеджмент.
11. http://www.fin-izdat.ru Издательский дом «Финансы и кредит»
12. http://economist.com.ru Журнал «Экономист».
13. http://www.mevriz.ru Журнал «Менеджмент в России и за рубежом»
14. http://systems-analysis.ru/ Лаборатория системного анализа
15. https://gtmarket.ru/concepts/7111 Системный анализ
16. http://minpromtorg.gov.ru/ Министерство промышленности и торговли Российской Федерации.

## 8. Материально-техническое обеспечение дисциплины.

Аудитория для лекционных и семинарских занятий общего фонда. Столы учебные со скамьями, аудиторная доска, переносной мультимедийный комплекс (проектор, проекционный экран, ноутбук). Рабочее место преподавателя: стол, стул.

## 9. Методические указания для обучающихся при работе над конспектом лекций во время проведения лекции

Лекция – систематическое, последовательное, монологическое изложение преподавателем учебного материала, как правило, теоретического характера. При подготовке лекции преподаватель руководствуется рабочей программой дисциплины. В процессе лекций рекомендуется вести конспект, что позволит впоследствии вспомнить изученный учебный материал,

дополнить содержание при самостоятельной работе с литературой, подготовиться к экзамену.

Следует также обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации, положительный опыт в ораторском искусстве. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

Выводы по лекции подытоживают размышления преподавателя по учебным вопросам. Преподаватель приводит список используемых и рекомендуемых источников для изучения конкретной темы. В конце лекции обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по теме лекции. При чтении лекций по дисциплине могут использоваться электронные мультимедийные презентации.

**Методические указания для обучающихся при работе на семинаре**

Семинары реализуются в соответствии с рабочим учебным планом при последовательном изучении тем дисциплины. В ходе подготовки к семинарам обучающемуся рекомендуется изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, новыми публикациями в периодических изданиях: журналах, газетах и т.д. При этом следует учесть рекомендации преподавателя и требования учебной программы. Рекомендуется также дорабатывать свой конспект лекции, делая в нем соответствующие записи из литературы, рекомендованной преподавателем и предусмотренной учебной программой. Следует подготовить тезисы для выступлений по всем учебным вопросам, выносимым на семинар.

Поскольку активность обучающегося на семинарских занятиях является предметом контроля его продвижения в освоении курса, подготовка к семинарским занятиям требует ответственного отношения. На интерактивных занятиях студенты должны проявлять активность.

**Методические указания для обучающихся по организации самостоятельной работы**

Самостоятельная работа обучающихся направлена на самостоятельное изучение отдельной темы учебной дисциплины. Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося, ее объем по определяется учебным планом. При самостоятельной работе студент взаимодействует с рекомендованными материалами при участии преподавателя в виде консультаций. Для выполнения самостоятельной работы предусмотрено

Методическое обеспечение. Электронно-библиотечной система (электронная библиотека) университета обеспечивает возможность индивидуального доступа каждого обучающегося из любой точки, в которой имеется доступ к сети Интернет.

## 10.Методические рекомендации для преподавателя (Методические рекомендации по составлению презентаций)

Презентация (от английского слова - представление) – это набор цветных картинок-слайдов на определенную тему, который хранится в файле специального формата с расширением PP. Термин «презентация» (иногда говорят «слайд-фильм») связывают, прежде всего, с информационными и рекламными функциями картинок, которые рассчитаны на определенную категорию зрителей (пользователей).

Мультимедийная компьютерная презентация – это:

- динамический синтез текста, изображения, звука;
- самые современные программные технологии интерфейса;
- интерактивный контакт докладчика с демонстрационным материалом;
- мобильность и компактность информационных носителей и оборудования;
- способность к обновлению, дополнению и адаптации информации;
- невысокая стоимость.

Правила оформления компьютерных презентаций

Общие правила дизайна

Многие дизайнеры утверждают, что законов и правил в дизайне нет. Есть советы, рекомендации, приемы. Дизайн, как всякий вид творчества, искусства, как всякий способ одних людей общаться с другими, как язык, как мысль — обойдет любые правила и законы.

Однако, можно привести определенные рекомендации, которые следует соблюдать, во всяком случае, начинающим дизайнерам, до тех пор, пока они не почувствуют в себе силу и уверенность сочинять собственные правила и рекомендации.

Правила шрифтового оформления:

- Шрифты с засечками читаются легче, чем гротески (шрифты без засечек);
- Для основного текста не рекомендуется использовать прописные буквы.
- Шрифтовой контраст можно создать посредством: размера шрифта, толщины шрифта, начертания, формы, направления и цвета.
- Правила выбора цветовой гаммы.
- Цветовая гамма должна состоять не более чем из двух-трех цветов.

- Существуют не сочетаемые комбинации цветов.
- Черный цвет имеет негативный (мрачный) подтекст.
- Белый текст на черном фоне читается плохо (инверсия плохо читается).

Рекомендации по дизайну презентации

Чтобы презентация хорошо воспринималась слушателями и не вызывала отрицательных эмоций (подсознательных или вполне осознанных), необходимо соблюдать правила ее оформления.

Презентация предполагает сочетание информации различных типов: текста, графических изображений, музыкальных и звуковых эффектов, анимации и видеофрагментов. Поэтому необходимо учитывать специфику комбинирования фрагментов информации различных типов. Кроме того, оформление и демонстрация каждого из перечисленных типов информации также подчиняется определенным правилам. Так, например, для текстовой информации важен выбор шрифта, для графической — яркость и насыщенность цвета, для наилучшего их совместного восприятия необходимо оптимальное взаиморасположение на слайде.

Рассмотрим рекомендации по оформлению и представлению на экране материалов различного вида.

Оформление текстовой информации:

- размер шрифта: 24–54 пункта (заголовок), 18–36 пунктов (обычный текст);
- цвет шрифта и цвет фона должны контрастировать (текст должен хорошо читаться), но не резать глаза;
- тип шрифта: для основного текста гладкий шрифт без засечек (Arial, Tahoma, Verdana), для заголовка можно использовать декоративный шрифт, если он хорошо читаем;
- курсив, подчеркивание, жирный шрифт, прописные буквы рекомендуется использовать только для смыслового выделения фрагмента текста.

Оформление графической информации:

- рисунки, фотографии, диаграммы призваны дополнить текстовую информацию или передать ее в более наглядном виде;
- желательно избегать в презентации рисунков, не несущих смысловой нагрузки, если они не являются частью стилевого оформления;
- цвет графических изображений не должен резко контрастировать с общим стилевым оформлением слайда;
- иллюстрации рекомендуется сопровождать пояснительным текстом;
- если графическое изображение используется в качестве фона, то текст на этом фоне должен быть хорошо читаем.

Содержание и расположение информационных блоков на слайде:

- информационных блоков не должно быть слишком много (3-6);
- рекомендуемый размер одного информационного блока — не более 1/2 размера слайда;
- желательно присутствие на странице блоков с разнотипной информацией (текст, графики, диаграммы, таблицы, рисунки), дополняющей друг друга;
- ключевые слова в информационном блоке необходимо выделить;
- информационные блоки лучше располагать горизонтально, связанные по смыслу блоки — слева направо;
- наиболее важную информацию следует поместить в центр слайда;
- логика предъявления информации на слайдах и в презентации должна соответствовать логике ее изложения.

Помимо правильного расположения текстовых блоков, нужно не забывать и об их содержании — тексте. В нем ни в коем случае не должно содержаться орфографических ошибок. Также следует учитывать общие правила оформления текста.

После создания презентации и ее оформления, необходимо отрепетировать ее показ и свое выступление, проверить, как будет выглядеть презентация в целом (на экране компьютера или проекционном экране), насколько скоро и адекватно она воспринимается из разных мест аудитории, при разном освещении, шумовом сопровождении, в обстановке, максимально приближенной к реальным условиям выступления.

Программа составлена в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по направлению подготовки бакалавров **38.03.02 «Менеджмент»**.

**Приложение**

**Структура и содержание дисциплины «Управление конкурентоспособностью организации» по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» (бакалавр)**

**Очная форма обучения**

| n/n | Четвёртый курс | Семестр | Неделя семестра | Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов, и трудоемкость в часах | | | | | Виды самостоятельной работы студентов | | | | | | Формы аттестации | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | Л | П/С | Лаб | СРС | КСР | УО | К | К-З | Р | ДС | Т | Э | З |
| | Шестой семестр | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | Тема 1. Понятие конкуренции | 6 | 1-2 | 4 | 6 | | 10 | | + | | | | + | | | |
| 2 | Тема 2. Оценка конкурентоспособности проектов | 6 | 3-4 | 4 | 6 | | 10 | | + | | | | + | | | |
| 3 | Тема 3. Риски и конкурентоспособность проектов | 6 | 5-6 | 4 | 6 | | 10 | | + | | | | + | | | |
| 4 | Тема 4. Потенциал и конкурентоспособность проектов | 6 | 7-8 | 4 | 6 | | 10 | | | + | | | + | | | |
| 5 | Тема 5. Управление конкурентоспособностью организации | 6 | 9-10 | 4 | 6 | | 10 | | + | | | | + | | | |
| 6 | Тема 6. Стратегия и конкурентоспособность проектов | 6 | 11-12 | 4 | 6 | | 10 | | | + | | | + | | | |
| 7 | Тема 7. Конкурентные преимущества проектов | 6 | 13-14 | 4 | 6 | | 10 | | + | | | | + | | | |
| 8 | Тема 8. Аутсорсинг проектов | 6 | 15-16 | 4 | 6 | | 10 | | | | + | | | + | | |
| 9 | Тема 9. Финансово-экономические результаты деятельности и риски проектов | 6 | 17-18 | 4 | 6 | | 10 | | + | | | | | | | |
| | *Форма аттестации* | | | | | | | | 1 | 1 | 1 | | 1 | 1 | Э | |
| | Всего часов по дисциплине в четвёртом семестре | | | 36 | 54 | | 90 | | | | | | | | | |

**Очно-заочная форма обучения**

| n/n | Четвёртый курс | Семестр | Неделя семестра | Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов, и трудоемкость в часах | | | | | Виды самостоятельной работы студентов | | | | | | Формы аттестации | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | Л | П/С | Лаб | СРС | КСР | УО | К | К-З | Р | ДС | Т | Э | З |
| | Седьмой семестр | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | Тема 1. Понятие конкуренции | 7 | 1-2 | 4 | 4 | | 12 | | + | | | | + | | | |
| 2 | Тема 2. Оценка конкурентоспособности проектов | 7 | 3-4 | 4 | 4 | | 12 | | + | | | | + | | | |
| 3 | Тема 3. Риски и конкурентоспособность проектов | 7 | 5-6 | 4 | 4 | | 12 | | + | | | | + | | | |
| 4 | Тема 4. Потенциал и конкурентоспособность проектов | 7 | 7-8 | 4 | 4 | | 12 | | | + | | | + | | | |
| 5 | Тема 5. Управление конкурентоспособностью организации | 7 | 9-10 | 4 | 4 | | 12 | | + | | | | + | | | |
| 6 | Тема 6. Стратегия и конкурентоспособность проектов | 7 | 11-12 | 4 | 4 | | 12 | | | + | | | + | | | |
| 7 | Тема 7. Конкурентные преимущества проектов | 7 | 13-14 | 4 | 4 | | 12 | | + | | | | + | | | |
| 8 | Тема 8. Аутсорсинг проектов | 7 | 15-16 | 4 | 4 | | 12 | | | | + | | | + | | |
| 9 | Тема 9. Финансово-экономические результаты деятельности и риски проектов | 7 | 17-18 | 4 | 4 | | 12 | | + | | | | | | | |
| | *Форма аттестации* | | | | | | | | 1 | 1 | 1 | | 1 | 1 | Э | |
| | Всего часов по дисциплине в четвёртом семестре | | | 36 | 36 | | 108 | | | | | | | | | |

Приложение 1 к
рабочей программе

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

**«МОСКОВСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**(МОСКОВСКИЙ ПОЛИТЕХ)**

Направление подготовки: 38.03.02 «Менеджмент»
ОП (образовательная программа): «Управление организацией»
Форма обучения: очная, заочная, очно-заочная
Вид профессиональной деятельности: организационно-управленческая, информационно-аналитическая, предпринимательская

Кафедра: **«Менеджмент»**

# ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

# ПО ДИСЦИПЛИНЕ «УПРАВЛЕНИЕ

# КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ОРГАНИЗАЦИИ»

Состав: 1. Паспорт фонда оценочных средств
2. Описание оценочных средств: темы докладов, коллоквиумов, кейс-задачи, тесты, вопросы к устному опросу, вопросы к экзамену

**Составитель:**

зав каф. к.э.н., доц. Аленина Е.Э.

Москва, 2021 год

## ПОКАЗАТЕЛЬ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИЙ

| **УПРАВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ОРГАНИЗАЦИИ** | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| ФГОС ВО **38.03.02 «МЕНЕДЖМЕНТ»** | | | | | |
| В процессе освоения данной дисциплины студент формирует и демонстрирует следующие **компетенции**: | | | | | |
| **КОМПЕТЕНЦИИ** | | **Перечень компонентов** | **Технология формирования компетенций** | **Форма оценочного средства**** | **Степени уровней освоения компетенций** |
| **ИН-ДЕКС** | **ФОРМУЛИРОВ-КА** | | | | |
| ПК-5 | Способен осуществлять подготовку к проведению, мониторинг параметров и оценку успешности проведенных в организации изменений | ПК-5.1. Знает языки визуального моделирования; сбор, анализ, систематизация, хранение и поддержание в актуальном состоянии информации бизнеес-анализа; информационные технологии (программное обеспечение), применяемые в организации,<br>ПК-5.2. Умеет планировать, организовывать и проводить встречи и обсуждения с заинтересованными сторонами; выявлять, регистрировать и классифицировать риски и разрабатывать комплекс мероприятий по их минимизации;<br>ПК-5.3. Владеет навыками анализа готовности организации к проведению изменений. | лекция, самостоятельная работа, семинарские занятия | УО<br>К,<br>К-З,<br>ДС,<br>Т, экзамен | **Базовый уровень** воспроизводство полученных знаний в ходе текущего контроля<br><br>**Повышенный уровень** - способен анализировать конкурентоспособность проектов, выбирать более предпочтительные по выбранному критерию |

Приложение 2
к рабочей программе

# Перечень оценочных средств по дисциплине Управление конкурентоспособностью организации

| № ОС | Наименование оценочного средства | Краткая характеристика оценочного средства | Представление оценочного средства в ФОС |
|---|---|---|---|
| 1 | Кейс-задача (К-З) | Проблемное задание, в котором обучающемуся предлагают осмыслить реальную профессионально-ориентированную ситуацию, необходимую для решения данной проблемы. | Задания для решения кейс-задачи |
| 2 | Коллоквиум (К) | Средство контроля усвоения учебного материала темы, раздела или разделов дисциплины, организованное как учебное занятие в виде собеседования педагогического работника с обучающимися. | Вопросы по темам/разделам дисциплины |
| 3 | Доклад, сообщение (ДС) | Продукт самостоятельной работы студента, представляющий собой публичное выступление по представлению полученных результатов решения определенной учебно- практической, учебно-исследовательской или научной темы | Темы докладов, сообщений |
| 4 | Тест (Т) | Система стандартизированных заданий, позволяющая автоматизировать процедуру измерения уровня знаний | Фонд тестовых заданий |
| 5 | Устный опрос собеседование, (УО) | Средство контроля, организованное как специальная беседа педагогического работника с обучающимся на темы, связанные с изучаемой дисциплиной, и рассчитанное на выяснение объема знаний обучающегося по | Вопросы по темам/разделам дисциплины |
| 6 | Экзамен | Итоговая форма оценки знаний. В высших учебных заведениях проводятся во время сессии. | Вопросы к экзамену |

**Вопросы к экзамену по дисциплине «Управление конкурентоспособностью организации»**
**(формирование компетенции ПК-5)**

ЗНАТЬ:

1. Понятие конкуренции, подходы к определению сущности конкуренции.
2. Виды конкуренции.
3. Понятие и виды конкурентоспособности.
4. Понятие и классификация конкурентных преимуществ.
5. Сегментация и выбор целевого рынка.
6. Понятия риска и неопределенности.
7. Функции риска.
8. Терминология управления рисками.
9. Потенциал жизненного цикла предприятия. Этапы жизненного цикла предприятия.
10. Преимущества стратегического управления.
11. Типы систем стратегического управления.
12. Системы с пассивной адаптацией к внешней среде.
13. Системы с активной адаптацией.
14. Системы, воздействующие на изменение среды.
15. Принципы стратегического управления конкурентоспособностью.
16. Целеполагание в системе управления конкурентоспособностью предприятия.
17. Основные функции, реализуемые в системе управления конкурентоспособностью предприятия.
18. Цели стратегического управления конкурентоспособностью.
19. Основные элементы механизма управления потенциалом конкурентоспособности предприятия.
20. Процесс формирования стратегии конкуренции.
21. Признаки нестратегичности предприятия.
22. Матрица «Потенциал – Конкурентная сила». (знать
23. Группы конкурентных преимуществ.
24. Характеристики ассортимента.
25. Кривая обучения.

УМЕТЬ:

26. Направления исследования конъюнктуры рынка.
27. Определение ёмкости рынка.
28. Насыщение рынка и доля рынка
29. Ранжирование конкурентов, исследование конкуренции, анализ конкурентов.
30. Оценка конкурентоспособности товаров, услуг, предприятия.
31. Оценка риска кризиса организации.
32. Потенциал менеджмента. Показатели оценки конечных результатов использования потенциала менеджмента.

33. Ресурсный потенциал. Показатели оценки ресурсного потенциала.
34. Потенциал маркетинга. Показатели оценки потенциала маркетинга.
35. Сбытовой потенциал. Показатели оценки сбытового потенциала предприятия.
36. Потенциал поставщика. Показатели оценки потенциала поставщика.
37. Инновационный потенциал. Показатели оценки инновационного потенциала.
38. Производственный потенциал. Показатели оценки производственного потенциала.
39. Логистический потенциал. Показатели оценки логистического потенциала предприятия.
40. Система организационного развития.
41. Задачи управления конкурентоспособностью предприятия.
42. Система организационного развития.
43. Задачи управления конкурентоспособностью предприятия.
44. Факторы выбора конкурентной стратегии.
45. Стратегия подавления конкуренции.
46. Стратегия изучения и копирования опыта конкурентов.
47. Основные типовые управленческие решения по регулированию конкуренции и снижению негативных последствий.
48. Способы сокращения затрат на единицу продукции.

ВЛАДЕТЬ:

49. Конкурентная разведка.
50. Бенчмаркинг.
51. Стили поведения потребителей.
52. Принятие решения о покупке.
53. Основные методы управления рисками, особенности применения различных методов управления рисками.
54. Типы и особенности выбора конкурентных стратегий.
55. Финансовый потенциал. Критерии оценки финансового потенциала.
56. Понятие стратегического управления конкурентоспособностью организации.
57. Позиция предприятия в отрасли и факторы её определения.
58. Мотивы освоения новых рынков и создания новых ресурсов.
59. Стратегия лидерства по издержкам.
60. Стратегия дифференциации. Риски стратегии дифференциации.
61. Стратегия рыночной ниши.
62. Этапы выбора стратегии.
63. Виолентная стратегия.
64. Патиентная стратегия.
65. Коммутантная стратегия.
66. Эксплерентная стратегия.
67. Понятие аутсорсинга, отличия от субполряда.

68. Преимущества аутсорсинга. Риски аутсорсинга.
69. Мотивы использования аутсорсинга.
70. Возможности использования аутсорсинга
71. Перспективы применения аутсорсинга. Расширенный аутсорсинг.
72. Стратегия аутсорсинга. Этапы аутсорсинга.
73. Принципы и правила управления рисками.

**Темы докладов/сообщений по дисциплине «Управление конкурентоспособностью организации» (формирование компетенции ПК-5)**

1. Роль и значение конкуренции в рыночной экономике.
2. Основные понятия и условия возникновения конкуренции.
3. Функции конкуренции.
4. Основные факторы конкуренции.
5. Современные приоритеты в конкуренции.
6. Виды конкуренции (ценовая и неценовая конкуренция).
7. Преимущества неценовой конкуренции.
8. Уровни конкуренции по Ф. Котлеру.
9. Понятие и свойства конкурентного преимущества. Виды конкурентных преимуществ.
10. Модель пяти сил конкуренции Портера.
11. Влияние входных барьеров на конкурентные преимущества.
12. Влияние поставщиков продукции на конкурентные преимущества.
13. Влияние потребителей продукции на конкурентные преимущества.
14. Влияние товаров-заменителей на конкурентные преимущества.
15. Понятие конкурентного статуса организации
16. Целеполагание в системе управления конкурентоспособностью.
17. Основные функции, реализуемые в системе управления конкурентоспособностью проектов.
18. Цели стратегического управления конкурентоспособностью.
19. Система организационного развития.
20. Задачи управления конкурентоспособностью проектов.
21. Основные элементы механизма управления потенциалом конкурентоспособности проектов.
22. Процесс формирования стратегии конкуренции.
23. Роль стратегии организации в процессе управления рисками.
24. Этапы управления рисками, стратегии управления рисками.
25. Информационное обеспечение процесса управления рисками.
26. Понятие и цели управления безопасностью проетов.
27. Заинтересованные стороны в обеспечении безопасного развития проекта.
28. Экономическая безопасность проекта.

**Критерии оценки доклада**

| № | Критерий | Оценка | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | отл. | хор. | удовл. | неудовл. |
| 1 | Структура доклада | В докладе присутствуют смысловые части, сбалансированные по объему | В докладе присутствуют три смысловые части, несбалансированные по объему | Одна из смысловых частей в докладе отсутствует | В докладе не прослеживается наличие смысловых частей |
| 2 | Содержание доклада | Содержание отражает суть рассматриваем ой проблемы и основные полученные результаты | Содержание не в полной мере отражает суть рассматриваемой проблемы или основные полученные результаты | Содержание не в полной мере отражает суть рассматриваемой проблемы и основные полученные результаты | Содержание не отражает суть рассматриваемой проблемы или основные полученные результаты |
| 3 | Владение материалом | Студент полностью владеет излагаемым материалом, ориентируется в проблеме, свободно отвечает на вопросы | Студент владеет излагаемым материалом, ориентируется в проблеме, затрудняется в ответах на некоторые вопросы | Студент недостаточно свободно владеет излагаемым материалом, слабо ориентируется в проблеме | Студент не владеет излагаемым материалом, слабо ориентируется в проблеме |
| 4 | Соответствие теме | Изложенный материал полностью соответствует заявленной теме | Изложенный материал содержит элементы, не соответствующие теме | В изложенном материале присутствует большое количество элементов, не имеющих отношение к теме | Изложенный материал в незначительной степени соответствует теме |

## Темы устного опроса по дисциплине «Управление конкурентоспособностью организации» (формирование компетенции ПК-5)

1. Назовите источники экономических, структурных, информационных, инфраструктурных факторов конкурентных преимуществ;
2. Раскройте сущность понятия «конъюнктура рынка».
3. Понятие и причины возникновения кризисов.
4. Типология кризисов организации.
5. Понятие и сущность диагностики организации.
6. Страхование рисков, хеджирование рисков.
7. Управление производственными и коммерческими рисками в холдинговых компаниях.
8. Снижение рисков с использованием стратегии аутсорсинга
9. Понятие стратегии и сущность стратегического управления организации.
10. Процедура диагностики кризисного состояния организации.
11. Раскройте сущность понятия «стратегическое управление»;

12.В чем заключается роль стратегии в деятельности предприятия?

**Критерии оценки устного опроса (собеседования)**

Оценка «отлично» выставляется студенту, если студент ориентируется в теоретическом материале; имеет представление об основных подходах к излагаемому материалу; знает определения основных теоретических понятий излагаемой темы, умеет применять теоретические сведения для анализа практического материала, в основном демонстрирует готовность применять теоретические знания в практической деятельности и освоение большинства показателей формируемых компетенций.

Оценка «хорошо» выставляется студенту, если студент ориентируется в теоретическом материале; имеет представление об основных подходах к излагаемому материалу, но затрудняется в ответах на некоторые вопросы; знает определения основных теоретических понятий излагаемой темы, но не в полной мере отражает суть рассматриваемой проблемы, в основном умеет применять теоретические сведения для анализа практического материала, в основном демонстрирует готовность применять теоретические знания в практической деятельности и освоение большинства показателей формируемых компетенций.

Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если показаны недостаточные знания теоретического материала, основных понятий излагаемой темы, не всегда с правильным и необходимым применением специальных терминов, понятий и категорий; анализ практического материала был нечёткий.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется в случаях, когда не выполнены условия, позволяющие выставить оценку «удовлетворительно».

**Темы коллоквиума по дисциплине «Управление конкурентоспособностью организации» (формирование компетенции ПК-5)**

1.Обеспечение конкурентоспособности на основе оптимизации сбытовой деятельностью.

2. Обеспечение конкурентоспособности на основе инноваций («Ксерокс», IBM, «Сони»).

3. Обеспечение конкурентоспособности на основе глубокой сегментации («Филлипс»).

4. «Benchmarking»: опыт европейских и российских высокотехнологичных компаний

5. Обеспечение конкурентоспособности на примере известных западных и российских высокотехнологичных компаний.

6. Бенчмаркинг как инструмент повышения конкурентоспособности компании (на примере корпорации «Ксерокс»)

7.Стратегия развития высокотехнологичной компании, работающей на рынке автомобилестроительной продукции (на материалах Группы «ГАЗ».

8. Стратегия развития высокотехнологичной компании автомобилестроительной отрасли (на материалах Группы «КАМАЗ».

9. Конкурентная стратегия развития высокотехнологичной компании автомобилестроительной отрасли (на материалах Группы «АВТОВАЗ».

10. Конкурентные преимущества высокотехнологичного производства.

**Критерии оценки коллоквиума**

- Оценка **«отлично»:** глубокое и прочное усвоение программного материала; полные, последовательные, грамотные и логически излагаемые ответы при видоизменении задания; свободно справляющиеся с поставленными задачами, знания материала; правильно обоснованные принятые решения; владение разносторонними навыками и приемами выполнения практических задач.
- Оценка **«хорошо»:** знание программного материала; грамотное изложение, без существенных неточностей в ответе на вопрос; правильное применение теоретических знаний; владение необходимыми навыками при выполнении практических задач.
- Оценка **«удовлетворительно»:** усвоение основного материала; при ответе допускаются неточности; при ответе недостаточно правильные формулировки; нарушение последовательности в изложении программного материала; затруднения в выполнении практических заданий;
- Оценка **«неудовлетворительно»:** не знание программного материала; при ответе возникают ошибки; затруднения при выполнении практических задач.

## Примеры кейс-задач по дисциплине «Управление конкурентоспособностью организации» (формирование компетенции ПК-3)

**Конкуренция на рынке телевизоров**

Анализ состояния рынка телевизоров проведенный в ряде регионов России (Московская, Волгоградская, Ростовская, Нижегородская области, Республика Татарстан, Краснодарский край), показал следующее. Ведущие позиции на рынках рассматриваемых регионов занимали телевизоры ведущих мировых производителей: «Sony», «Panasonic», «Samsung», «Gold Star» (LG), «Philips» и другие. Модели телевизоров этих фирм наиболее часто встречаются в торговых предприятиях регионов. Первые три фирмы предлагают свою продукцию более чем в трети торговых фирм любого из регионов. Более широко продукция этих фирм представлена в Москве.

Телевизоры стран ближнего зарубежья представлены в торговле большинства регионов в среднем в 10 % фирм, исключая Москву и Московскую область, где их продают 1–2 % магазинов. В основном это белорусские телевизоры «Горизонт» и «Витязь».

Отечественные телевизоры, также, представлены более чем в 10 % магазинов регионов (в Москве и Московской области, лишь в немногих магазинах). Чаще всего это телевизоры «Юность» и «Рекорд» московского и владимирского заводов. В нижегородской области в торговли наиболее представлены телевизоры АО «Нител», так же, как и в Татарстане.

Импортные телевизоры ведущих фирм, как правило, представлены в отечественной торговле широким ассортиментом цветных телевизоров как по диагонали экрана (от 37 до 72 см), так и по техническим возможностям. Наибольший удельный вес занимают телевизоры с диагональю экрана 51 и 54 см, реже 37 см. В этих же нишах работали заводы стран ближнего зарубежья.

Отечественные марки телевизоров занимают чаще всего другие ниши: 34, 37, 61 см. Кроме того, велик удельный вес черно-белых моделей телевизоров.

Анализ уровня цен на телевизоры с различными диагоналями экрана показал, что наиболее высокие цены имеют телевизоры иностранных фирм, обладающих высоким рейтингом в мире и ведущих активную рекламную компанию на российском рынке: «Panasonic», «Sony», «Philips». Цены других фирм, таких, как «Samsung», «Funai», «Gold Star» (LG) на 15–20 % ниже. Как правило, цены на аналогичные телевизоры, произведенные в странах ближнего зарубежья еще ниже (на 30–40 %). Отечественные телевизоры, хотя

имеют еще более низкие цены (примерно на 50–60 %), спросом практически во всех исследуемых регионах не пользуются. Можно говорить лишь о более или менее удовлетворительном положении отечественных телевизоров на рынке Татарстана и Нижегородской области.

Определите конкурентную структуру российского рынка телевизоров на период анализа.

Установите типы конкуренции на рынке телевизоров по трем источникам их поступления на рынок.

**Саратовская кондитерская фабрика**

Кондитерская фабрика «Саратовская» ведет свою историю с сельскохозяйственной артели им. Розы Люксембург, созданной еще в 1924 году. Пройдя, через несколько преобразований, эта артель была в 1940 году преобразована в кондитерскую фабрику г. Саратова. Современная история фабрики началась в 1984 году, когда фабрика переехала на новую территорию, где заново были отстроены цеха и административные здания, а также закуплено новейшее по тому времени оборудование.

На базе кондитерской фабрики «Саратовская» было образовано ОАО «Консар». По всем основным показателям предприятие можно отнести к категории среднего бизнеса. Общая численность работающих – около 350 человек.

Предприятие специализируется на производстве кондитерских изделий.

Стратегия работы на рынке заключается в том, чтобы поставлять продукцию высокого качества по конкурентоспособным ценам при ее гарантированной свежести. Последнее, является заведомо данным конкурентным преимуществом ОАО «Консар» по сравнению со всеми другими кондитерскими фабриками, вытекающим из географического положения предприятия на рынке. Реализация готовой продукции будет осуществляться через фирменные магазины ОАО «Консар», через розничную сеть дистрибьюторов (торговые дома) и через прямые договора (продажа или консигнация) розничных магазинов и торговых точек Саратова и области. При этом наряду с собственными фирменными магазинами фабрики предполагается проводить политику открытия фирменных отделов фабрики во всех крупных магазинах, универсамах и супермаркетах.

Стратегия ведения бизнеса на региональном рынке сводится к тому, чтобы произвести и доставить свой (старый) или специально разработанный для этого конкретного рынка (новый) продукт в минимальные сроки (приемлемая свежесть) и с минимальными издержками (производство + доставка + проценты посредникам). Реализация готовой продукции будет осуществляться через региональных оптовых перепродавцов.

***Анализ стратегических зон бизнеса.***

***Семь продуктовых групп вместе с двумя категориями рынков дают 14 стратегических зон***

СЗБ-1 – шоколадные конфеты/область;
СЗБ-2 – шоколадные конфеты/регионы;
СЗБ-3 – шоколадные наборы конфет/область;
СЗБ-4 – шоколадные наборы конфет/регионы;
СЗБ-5 – карамель/область;
СЗБ-6 – карамель/регионы;
СЗБ-7 – крекеры/область;
СЗБ-8 – крекер/регионы;
СЗБ-9 – пряник/область;
СЗБ-10 – пряник/регионы;
СЗБ-11 – вафли/область;
СЗБ-12 – вафли/регионы;
СЗБ-13 – торты/область;

СЗБ-14 – торты/регионы

Анализ на основе матрицы БКГ показывает неплохое стратегическое положение предприятия. В долгосрочном периоде у предприятия возникнут проблемы со сбытом своей продукции, если не принять соответствующих мер на уровне изменения стратегии предприятия на рынке.

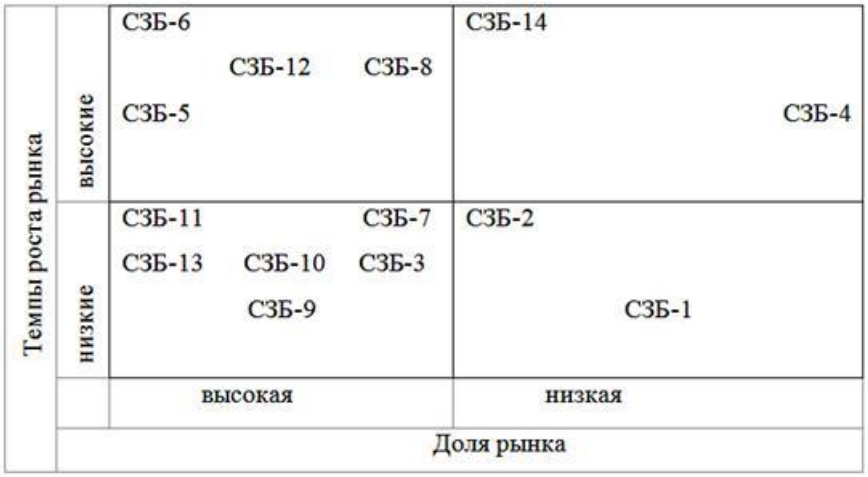



***Рис. Матрица БКГ для продукции предприятия «Консар»***

Для проведения комплексного анализа конкурентоспособности необходимо построить матрицы производителя и потребителя по СЗБ-1-шоколадные конфеты в Саратовской области. Для этого необходимо построить оценочные таблицы по следующим критериям:

***Таблица. Оценка ценовой конкурентоспособности***

| Характеристика | Удельный вес фактора % | Оценка (от 2 до 2) |
|---|---|---|
| Уровень цен | 40 | 0,5 |
| Эффективность системы дифференциации цен | 15 | 0,7 |
| Эластичность спроса по цене | 25 | 1 |
| Перекрестная эластичность с товарами-заменителями | 20 | -1 |
| Всего | 100 | 0,36 |

***Таблица. Оценка качества***

| Характеристика | Удельный вес фактора % | Оценка (от 2 до 2) |
|---|---|---|
| Вкусовые качества | 50 | 1,5 |
| Упаковка | 10 | -1 |
| Фасовка | 10 | -0,2 |
| Торговая марка | 10 | -1 |
| Качество продаж | 20 | 0,8 |
| Всего | 100 | 0,69 |

Проанализируйте сильные и слабые стороны компании.

Разработайте стратегию развития кондитерской фабрики «Саратовская».

**Критерии оценки выполнения кейс-задачи**

Алгоритм работы по кейс-технологии - метод ситуационного анализа:

1. Студентам предлагается случай (реальный, вымышленный)

он должен быть проблемным, имеющий прецеденты,

должен допускать альтернативные варианты решения.

2.Отбор информации из кейса, самостоятельный поиск информации:

студенты учатся самостоятельно добывать информацию, её обрабатывать, анализировать.

3. Выявляется позиция студента по проблемной ситуации.

4. Коллективное обсуждение вариантов решения, сравниваются результаты, обсуждаются инновационные идеи и подходы.

Оценка выступающего (выступающих):

1. Грамотная речь – 3 балла.

2. Емкость, лаконичность, полное раскрытие темы, решение проблемы – 3 балла.

3. Качество ответов на дополнительные вопросы – 3 балла

4. Доказательная база – 3 балла

Максимальное количество баллов – 12

12 баллов – оценка 5

9-11 баллов – оценка 4

6-8 баллов – оценка 3

Оценка приложений (презентации, рисунки, буклеты и пр.)

1. Качественность выполнения работы (соответствие работы основным особенностям изучаемой проблемы, соответствие с темой) – 5 баллов

2. Полное отражение в приложении изучаемой проблемы – 5 баллов

3. Оформление работы не должно мешать восприятию проблемы – 3 балла

Максимальное количество баллов – 13

13 баллов – оценка 5

10-12 баллов – оценка 4

7-9 баллов – оценка 3

Оценка работы группы:

1. Существенные дополнения к выступлению – 3 балла

2. Индивидуальная работа в группе, индивидуальные задания – 5 баллов

3. Участие в обсуждении проблемы – 4 балла

Максимальное количество баллов – 12

12 баллов – оценка 5

9-11 баллов – оценка 4

6-8 баллов – оценка 3

Данные критерии можно предложить экспертной группе, собранной из числа студентов той же группы. В этом случае стимул к работе у студентов проявляется гораздо в большей степени, ведь оценивать их труд будет не преподаватель, а одногруппник.

При письменной аргументации ответа на вопросы кейса, считается удовлетворительным, если:

- было сформулировано и проанализировано большинство проблем, имеющихся в кейсе;

- были сделаны собственные выводы на основании информации о кейсе, которые отличаются от выводов других студентов;

- решение ситуаций по смыслу и содержанию отвечают требованиям.

## Тесты по дисциплине «Управление конкурентоспособностью организации» (формирование компетенции ПК-5)

**1. Стратегическое планирование – это функция:**

**а) высшего руководства, рабочих групп из специалистов предприятия и внешних консультантов**

б) группы специалистов, сформированных из персонала функциональных служб

в) внешних консультантов

**2. Стратегической целью планирования и разработки стратегии является:**

а) освоение производства и продвижение на рынок новой продукции

**б) достижение предприятием долгосрочных конкурентных преимуществ на рынке**

в) проведение структурных изменений (реструктуризация)

**3. Реструктуризация на предприятии – это процесс:**

а) изменения организационной структуры

**б) улучшения текущих результатов деятельности для обеспечения минимальной устойчивости в конкурентной среде и достижения ликвидности активов предприятия**

**4. Стратегическая позиция предприятия определяется:**

а) положением на рынке

б) финансовыми результатами деятельности

**в) тем и другим**

**5. Ёмкость рынка формируется:**

а) числом покупателей (потребителей)

б) размерами территории, образующей рынок

**в) факторами совокупного спроса**

**6. Какие из пяти конкурентных сил оказывают наибольшее давление на предприятия отрасли в условиях стагнирующего рынка?**

**а) покупатели**

**б) соперничество между конкурирующими продавцами внутри отрасли**

в) поставщики

**7. Чем характеризуется привлекательность отрасли:**

**а) состоянием конкуренции и потенциалом рынка**

б) отсутствием барьеров для входа в отрасль

в) низким уровнем удельных издержек на единицу продукции

**8. На стадии прогрессирующего роста отрасли возникает потребность:**

**а) в создании производственных возможностей для насыщения рыночных потребностей**

б) в изменении затрат на производственные ресурсы

в) в уменьшении объема вмешательства государства в экономику.

**9. Какой из названных групп факторов конкурентного успеха лежит в основе стратегических действий предприятия, действующего на зрелом рын**ке?

а) совершенствование технологий и производства в сочетании с эффективными мотивациями персонала

**б) обеспечение низких издержек и высокого качества, а также создание эффективной сбытовой сети и укрепление имиджа и репутации предприятия**

**10. Под бизнес-диагностикой внутренней среды предприятия понимается:**

а) анализ системы управления и действующей оргструктуры

**б) диагностика предприятия по всем его ресурсным составляющим и основным бизнес-процессам**

в) финансовое состояние предприятия и ликвидность его активов

**11. Оперативная (текущая) конкурентоспособность характеризует:**

**а) текущую рыночную позицию предприятия**

б) качество ресурсного потенциала

**12. У предприятия низкий уровень конкурентоспособности по издержкам. Какие инновации или их совокупность в данном случае являются приоритетными?**

а) продуктовые (создание новых видов продукции)

**б) процессные (новые технологии)**

**в) организационные**

**13. Уровень рыночной конкуренции по цене продажи определяет:**

а) затраты производителя

**б) затраты и прибыль производителя, поставщиков ресурсов для производителя, самостоятельных товаропроводящих структур.**

**Критерии оценки:**

Отлично - от 90 % до 100 % правильных ответов;
Хорошо - от 75 % до 90 % правильных ответов;
Удовлетворительно - от 55 % до 75 % правильных ответов;
Неудовлетворительно - менее 55 % правильных ответов.