

МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
ФГБОУ ВО «БАШКИРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ, ФИНАНСОВ И БИЗНЕСА

Утверждено  
на заседании кафедры:  
протокол №11 от 16 июня 2017 г.

Зав. кафедрой  / Е.И. Беглова

Согласовано:  
Председатель УМК института

 / Н.Г. Вишневская

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

Управление конкурентоспособностью предприятия


Вариативная часть

**программа бакалавриата**

Направление подготовки  
38.03.02 Менеджмент

Направленность (профиль) подготовки  
«Менеджмент организации»

Квалификация  
бакалавр

|   |  |
|---|--|
| Разработчик (составитель)<br>Доцент, к.э.н.<br>(должность, ученая степень, ученое звание) | <u></u> / <u>Мусин У.Р.</u><br>(подпись, Фамилия И.О.) |
|---|--|

Для приема: 2017 г.

Уфа 2017 г.

Составитель / составители: Мусин У.Р., кандидат экономических наук, доцент кафедры управления проектами и маркетинга

Рабочая программа дисциплины утверждена на заседании кафедры протокол от «16» июня 2017 г. № 11

Дополнения и изменения, внесенные в рабочую программу дисциплины, утверждены на заседании кафедры: изменения внесены в тестовые задания, экзаменационные билеты и литературу, протокол № 10 от «06» июня 2018 г.

Заведующий кафедрой  / Е.И.Беглова /

Дополнения и изменения, внесенные в рабочую программу дисциплины, утверждены на заседании кафедры: обновлены программное обеспечение, профессиональные базы данных и информационные системы, протокол № 5 от «14» января 2019 г.

Заведующий кафедрой  / Е.И. Янгирова

Дополнения и изменения, внесенные в рабочую программу дисциплины, утверждены на заседании кафедры \_\_\_\_\_,  
протокол № \_\_\_\_ от « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_ г.

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ Ф.И.О/

Дополнения и изменения, внесенные в рабочую программу дисциплины, утверждены на заседании кафедры \_\_\_\_\_,  
протокол № \_\_\_\_ от « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_ г.

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ Ф.И.О/

## Список документов и материалов

|   |    |
|---|----|
| 1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.....  | 4  |
| 2. Цель и место дисциплины в структуре образовательной программы .....  | 5  |
| 3. Содержание рабочей программы (объем дисциплины, типы и виды учебных занятий, учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся).....  | 6  |
| 4. Фонд оценочных средств по дисциплине .....   | 15 |
| 4.1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания.....   | 15 |
| 4.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций..... | 18 |
| 4.3. Рейтинг-план дисциплины.....   | 41 |
| 5. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины .....  | 42 |
| 5.1. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины.....  | 42 |
| 5.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» и программного обеспечения, необходимых для освоения дисциплины .....   | 42 |
| 6. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине .....  | 44 |

# 1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

В результате освоения образовательной программы обучающийся должен овладеть следующими результатами обучения по дисциплине:

| Результаты обучения |   | Формируемая компетенция<br>(с указанием кода)   | Примечание |
|---------------------|---|---|------------|
| Знания              | 1. Знать: методологию анализа конкурентоспособности продукции и компании.             | <b>ПК-7</b> - владением навыками поэтапного контроля реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов, умением координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ |            |
|                     | 2. Знать: сущность конкуренции, конкурентоспособности, базовые стратегии конкуренции. | <b>ПК-17</b> - способность оценивать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности, выявлять новые рыночные возможности и формировать новые бизнес-модели   |            |
| Умения              | 1. Уметь: применять методики оценки конкурентоспособности продукции.                  | <b>ПК-7</b> - владением навыками поэтапного контроля реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов, умением координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ |            |
|                     | 2. Уметь: выявлять ключевые   | <b>ПК-17</b> - способность  |            |

|                                       |   |   |  |
|---------------------------------------|---|---|--|
|                                       | факторы успеха в отрасли и источники конкурентных преимуществ.                                  | оценивать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности, выявлять новые рыночные возможности и формировать новые бизнес-модели  |  |
| Владения (навыки / опыт деятельности) | 1. Владеть: методикой диагностики конкурентной среды предприятия.                               | <b>ПК-7</b> - владением навыками поэтапного контроля реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов, умением координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ |  |
|                                       | 2. Владеть: способностью находить оптимальную стратегию конкурентирования предприятия на рынке. | <b>ПК-17</b> - способность оценивать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности, выявлять новые рыночные возможности и формировать новые бизнес-модели   |  |

## 2. Цель и место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Управление конкурентоспособностью предприятия» относится к вариативной части.

Дисциплина изучается на 4 курсе в 7 семестре очной формы обучения, на 5 курсе заочной формы обучения.

Целью изучения дисциплины: получение студентами представления о конкурентоспособности товаров и услуг, критериями и факторами конкурентоспособности предприятия, а также метода оценки конкурентоспособности продукции организации.

Для освоения дисциплины необходимы компетенции, сформированные в рамках изучения следующих дисциплин: «Бизнес-планирование», «Организация предпринимательской деятельности», «Теория бережливого производства», «Теория ограничений в менеджменте», «Экологический менеджмент», «Интернет-технологии ведения бизнеса», «Технологии организации on-line продаж».

Дисциплина «Управление конкурентоспособностью предприятия» является необходимой для успешного прохождения практики и государственной итоговой аттестации.

**3. Содержание рабочей программы (объем дисциплины, типы и виды учебных занятий, учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся)**

МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
ФГБОУ ВО «БАШКИРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ, ФИНАНСОВ И БИЗНЕСА

**СОДЕРЖАНИЕ РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ**

дисциплины Управление конкурентоспособностью предприятия  
на 7 семестр  
очной формы обучения

| <b>Вид работы</b>   | <b>Объем дисциплины</b> |
|---|-------------------------|
| Общая трудоемкость дисциплины (ЗЕТ / часов)   | 4/144                   |
| Учебных часов на контактную работу с преподавателем:  |                         |
| лекций  | 18                      |
| практических/ семинарских   | 36                      |
| лабораторных  |                         |
| других (групповая, индивидуальная консультация и иные виды учебной деятельности, предусматривающие работу обучающихся с преподавателем) (ФКР) | 1,2                     |
| Учебных часов на самостоятельную работу обучающихся (СР)  | 52,8                    |
| Учебных часов на подготовку к экзамену/зачету/дифференцированному зачету (Контроль)   | 36                      |

Форма контроля:  
Экзамен 7 семестр

| №<br>п/п | Тема и содержание   | Форма изучения материалов: лекции,<br>практические занятия, семинарские занятия,<br>лабораторные работы, самостоятельная работа и<br>трудоемкость (в часах) |        |    |      | Основная и<br>дополнительная<br>литература,<br>рекомендуемая<br>студентам (номера<br>из списка) | Задания по<br>самостоятельной<br>работе<br>студентов     | Форма текущего<br>контроля<br>успеваемости<br>(коллоквиумы,<br>контрольные<br>работы,<br>компьютерные<br>тесты и т.п.)  |
|----------|---|---|--------|----|------|---|--|---|
|          |   | ЛК  | ПР/СЕМ | ЛР | СР   |   |  |   |
| 1        | 2   | 3   | 4      | 5  | 6    | 7   | 8  | 9   |
|          | <b>Модуль 1. Теоретические основы управления конкурентоспособностью предприятия</b>   |   |        |    |      |   |  |   |
| 1.       | Сущность конкуренции и конкурентоспособности предприятия.<br>Современные подходы к управлению конкурентоспособностью предприятия.<br>Понятие конкуренции и сущность конкурентоспособности.<br>Конкурентоспособность как объект управления. Уровни конкурентоспособности.<br>Показатели, характеризующие конкурентоспособность товара, предприятия, отрасли.<br>Конкурентоспособность продукции российских производителей в сравнении с мировой товарной конкурентоспособностью.<br>Подходы к управлению конкурентоспособностью предприятия. | 2   | 4      |    | 12,8 | 1, 2, 3,4,5   | 1: 7-19;<br>2: 7-35.<br>3: 10-67.<br>4: 9-45.<br>5: 7-9. | Проверка выполнения вопросов для текущего контроля, теста, доклада, письменной контрольной работы практического задания |
| 2.       | Управление конкурентными преимуществами предприятия.<br>Понятие конкурентного   | 4   | 6      |    | 10   | 1, 2,5  | 1: 20-23;<br>2: 41-51.<br>5: 10-11                       | Проверка выполнения вопросов для текущего контроля, теста, доклада, письменной  |



|    |   |   |   |  |    |            |   |  |
|----|---|---|---|--|----|------------|---|--|
|    | преимущества. Модели М. Портера. Методические основы управления конкурентными преимуществами. Пути достижения и поддержания конкурентного преимущества компании. Понятие конкурентной позиции предприятия и конкурентного статуса фирмы.  |   |   |  |    |            |   | контрольной работы практического задания   |
|    | <b>Модуль 2. Механизмы управления конкурентоспособностью предприятия</b>  |   |   |  |    |            |   |  |
| 3. | Основные стратегии обеспечения конкурентоспособности предприятия. Выбор базовой стратегии конкуренции. Адаптация стратегий конкуренции к особенностям рынка. SWOT-анализ, портфельный анализ (анализ товарного ассортимента) компании как основа выбора конкурентной стратегии. Классификация конкурентных стратегий. Стратегия снижения издержек, стратегия дифференциации продукции, стратегия фокусирования (сегментирования рынка): преимущества, необходимые рыночные условия, требования к организации производства и управления, дестабилизирующие факторы. Ситуационное проектирование стратегии конкуренции для предприятия. | 4 | 8 |  | 10 | 1, 2,3,4,5 | 1: 144-162,<br>2: 37-50,<br>3: 276-384.<br>4: 138-152.<br>5: 11-13. | Проверка выполнения вопросов для текущего контроля, доклада, практического задания, кейс-задания |
| 4. | Конкурентоспособность продукции предприятия. Основные составляющие конкурентоспособности продукции. Факторный анализ конкурентоспособности продукции. Оценка конкурентоспособности  | 4 | 8 |  | 10 | 1, 2,3,4,5 | 1: 49-65;<br>2: 65-86;<br>3: 70-168.<br>4: 101-119.<br>5: 43-64.    | Проверка выполнения вопросов для текущего контроля, доклада, практического задания, кейс-задания |

|   |   |    |    |  |      |            |  |  |
|---|---|----|----|--|------|------------|--|--|
|   | продукции предприятия Оценка конкурентоспособности продукции с учетом нормативных, экономических и технических параметров. Рекомендации по повышению уровня конкурентоспособности продукции.  |    |    |  |      |            |  |  |
| 5 | Оценка конкурентоспособности предприятия.<br>Общая характеристика предприятия и выпускаемой продукции. Текущее состояние отрасли и перспективы ее развития. Оценка конкурентной позиции предприятия на рынке<br>Оценка конкурентоспособности продукции предприятия. Оценка конкурентоспособности предприятия. Анализ возможностей предприятия. SWOT-анализ, метод позиционирования конкретной возможности на матрице возможностей, матрица Мак-Кинси. | 4  | 10 |  | 10   | 1,2, 3,4,5 | 1: 66-126;<br>2: 119-141.<br>3: 232-274.<br>4: 120-137.<br>5: 97-144 | Проверка выполнения вопросов для текущего контроля, доклада, практического задания, кейс-задания |
|   | <b>Всего часов:</b>   | 18 | 36 |  | 52,8 |            |  |  |

МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
ФГБОУ ВО «БАШКИРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ, ФИНАНСОВ И БИЗНЕСА

**СОДЕРЖАНИЕ РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ**

дисциплины Управление конкурентоспособностью предприятия  
на 5 курс  
заочной формы обучения (5 лет)

| <b>Вид работы</b>   | <b>Объем дисциплины</b> |
|---|-------------------------|
| Общая трудоемкость дисциплины (ЗЕТ / часов)   | 4/144                   |
| Учебных часов на контактную работу с преподавателем:  |                         |
| лекций  | 8                       |
| практических/ семинарских   | 12                      |
| лабораторных  |                         |
| других (групповая, индивидуальная консультация и иные виды учебной деятельности, предусматривающие работу обучающихся с преподавателем) (ФКР) | 1,2                     |
| Учебных часов на самостоятельную работу обучающихся (СР)  | 113,8                   |
| Учебных часов на подготовку к экзамену/зачету/дифференцированному зачету (Контроль)   | 9                       |

Форма контроля:  
Экзамен 5 курс

| №<br>п/п | Тема и содержание   | Форма изучения материалов: лекции,<br>практические занятия, семинарские занятия,<br>лабораторные работы, самостоятельная работа и<br>трудоемкость (в часах) |        |    |      | Основная и<br>дополнительная<br>литература,<br>рекомендуемая<br>студентам (номера<br>из списка) | Задания по<br>самостоятельной<br>работе<br>студентов     | Форма текущего<br>контроля<br>успеваемости<br>(коллоквиумы,<br>контрольные<br>работы,<br>компьютерные<br>тесты и т.п.)  |
|----------|---|---|--------|----|------|---|--|---|
|          |   | ЛК  | ПР/СЕМ | ЛР | СР   |   |  |   |
| 1        | 2   | 3   | 4      | 5  | 6    | 7   | 8  | 9   |
|          | <b>Модуль 1. Теоретические основы управления конкурентоспособностью предприятия</b>   |   |        |    |      |   |  |   |
| 1.       | Сущность конкуренции и конкурентоспособности предприятия.<br>Современные подходы к управлению конкурентоспособностью предприятия.<br>Понятие конкуренции и сущность конкурентоспособности.<br>Конкурентоспособность как объект управления. Уровни конкурентоспособности.<br>Показатели, характеризующие конкурентоспособность товара, предприятия, отрасли.<br>Конкурентоспособность продукции российских производителей в сравнении с мировой товарной конкурентоспособностью.<br>Подходы к управлению конкурентоспособностью предприятия. | 1   | 2      |    | 33,8 | 1, 2, 3,4,5   | 1: 7-19;<br>2: 7-35.<br>3: 10-67.<br>4: 9-45.<br>5: 7-9. | Проверка выполнения вопросов для текущего контроля, теста, доклада, письменной контрольной работы практического задания |
| 2.       | Управление конкурентными преимуществами предприятия.<br>Понятие конкурентного   | 1   | 2      |    | 20   | 1, 2,5  | 1: 20-23;<br>2: 41-51.<br>5: 10-11                       | Проверка выполнения вопросов для текущего контроля, теста, доклада, письменной  |

|    |   |   |   |  |    |            |   |  |
|----|---|---|---|--|----|------------|---|--|
|    | преимущества. Модели М. Портера. Методические основы управления конкурентными преимуществами. Пути достижения и поддержания конкурентного преимущества компании. Понятие конкурентной позиции предприятия и конкурентного статуса фирмы.  |   |   |  |    |            |   | контрольной работы практического задания   |
|    | <b>Модуль 2. Механизмы управления конкурентоспособностью предприятия</b>  |   |   |  |    |            |   |  |
| 3. | Основные стратегии обеспечения конкурентоспособности предприятия. Выбор базовой стратегии конкуренции. Адаптация стратегий конкуренции к особенностям рынка. SWOT-анализ, портфельный анализ (анализ товарного ассортимента) компании как основа выбора конкурентной стратегии. Классификация конкурентных стратегий. Стратегия снижения издержек, стратегия дифференциации продукции, стратегия фокусирования (сегментирования рынка): преимущества, необходимые рыночные условия, требования к организации производства и управления, дестабилизирующие факторы. Ситуационное проектирование стратегии конкуренции для предприятия. | 2 | 2 |  | 20 | 1, 2,3,4,5 | 1: 144-162,<br>2: 37-50,<br>3: 276-384.<br>4: 138-152.<br>5: 11-13. | Проверка выполнения вопросов для текущего контроля, доклада, практического задания, кейс-задания |
| 4. | Конкурентоспособность продукции предприятия. Основные составляющие конкурентоспособности продукции. Факторный анализ конкурентоспособности продукции. Оценка конкурентоспособности  | 2 | 2 |  | 20 | 1, 2,3,4,5 | 1: 49-65;<br>2: 65-86;<br>3: 70-168.<br>4: 101-119.<br>5: 43-64.    | Проверка выполнения вопросов для текущего контроля, доклада, практического задания, кейс-задания |

|   |   |   |    |  |       |            |  |  |
|---|---|---|----|--|-------|------------|--|--|
|   | продукции предприятия Оценка конкурентоспособности продукции с учетом нормативных, экономических и технических параметров. Рекомендации по повышению уровня конкурентоспособности продукции.  |   |    |  |       |            |  |  |
| 5 | Оценка конкурентоспособности предприятия.<br>Общая характеристика предприятия и выпускаемой продукции. Текущее состояние отрасли и перспективы ее развития. Оценка конкурентной позиции предприятия на рынке<br>Оценка конкурентоспособности продукции предприятия. Оценка конкурентоспособности предприятия. Анализ возможностей предприятия. SWOT-анализ, метод позиционирования конкретной возможности на матрице возможностей, матрица Мак-Кинси. | 2 | 4  |  | 20    | 1,2, 3,4,5 | 1: 66-126;<br>2: 119-141.<br>3: 232-274.<br>4: 120-137.<br>5: 97-144 | Проверка выполнения вопросов для текущего контроля, доклада, практического задания, кейс-задания |
|   | <b>Всего часов:</b>   | 8 | 12 |  | 113,8 |            |  |  |

#### 4. Фонд оценочных средств по дисциплине

##### 4.1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

**ПК–7** - владение навыками поэтапного контроля реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов, умение координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ

| Этап (уровень) освоения компетенции | Планируемые результаты обучения (показатели достижения заданного уровня освоения компетенций) | Критерии оценивания результатов обучения  |   |   |  |
|-------------------------------------|---|---|---|---|--|
|                                     |   | 2   | 3   | 4   | 5  |
| Первый этап (уровень)               | Знать: методологию анализа конкурентоспособности и продукции и компании.                      | Фрагментарные представления о методологии анализа конкурентоспособности и продукции и компании. | Неполные представления о методологии анализа конкурентоспособности и продукции и компании.                  | Сформированные, но содержащие отдельные пробелы представления о методологии анализа конкурентоспособности и продукции и компании. | Сформированные систематические представления о методологии анализа конкурентоспособности и продукции и компании. |
| Второй этап (уровень)               | Уметь: применять методики оценки конкурентоспособности и продукции.                           | Фрагментарные умения в применении методики оценки конкурентоспособности и продукции.            | В целом успешное, но не систематическое умение применять методики оценки конкурентоспособности и продукции. | В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы умения применять методики оценки конкурентоспособности и продукции.             | Сформированное умение применять методики оценки конкурентоспособности и продукции.                               |
| Третий этап (уровень)               | Владеть: методикой диагностики конкурентной среды   | Фрагментарное владение методикой диагностики  | В целом успешное, но не систематическое применение методики   | В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы применение  | Успешное и систематическое применение методики   |

|  |              |                                 |   |  |   |
|--|--------------|---------------------------------|---|--|---|
|  | предприятия. | конкурентной среды предприятия. | диагностики конкурентной среды предприятия. | методики диагностики конкурентной среды предприятия. | диагностики конкурентной среды предприятия. |
|--|--------------|---------------------------------|---|--|---|

**ПК–17** - способность оценивать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности, выявлять новые рыночные возможности и формировать новые бизнес-модели

| Этап (уровень) освоения компетенции | Планируемые результаты обучения (показатели достижения заданного уровня освоения компетенций) | Критерии оценивания результатов обучения  |   |   |  |
|-------------------------------------|---|---|---|---|--|
|                                     |   | 2   | 3   | 4   | 5  |
| Первый этап (уровень)               | Знать: сущность конкуренции, конкурентоспособности, базовые стратегии конкуренции.            | Фрагментарные представления о сущности конкуренции, конкурентоспособности, базовые стратегии конкуренции. | Неполные представления о сущности конкуренции, конкурентоспособности, базовые стратегии конкуренции.                            | Сформированные, но содержащие отдельные пробелы представления о сущности конкуренции, конкурентоспособности, базовые стратегии конкуренции. | Сформированные систематические представления о сущности конкуренции, конкурентоспособности, базовые стратегии конкуренции. |
| Второй этап (уровень)               | Уметь: выявлять ключевые факторы успеха в отрасли и источники конкурентных преимуществ.       | Фрагментарные умения выявлять ключевые факторы успеха в отрасли и источники конкурентных преимуществ.     | В целом успешное, но не систематическое умение выявлять ключевые факторы успеха в отрасли и источники конкурентных преимуществ. | В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы умения выявлять ключевые факторы успеха в отрасли и источники конкурентных преимуществ.   | Сформированное умение выявлять ключевые факторы успеха в отрасли и источники конкурентных преимуществ.                     |
| Третий этап (уровень)               | Владеть: способностью   | Фрагментарное владение способностью   | В целом успешное, но не систематическое   | В целом успешное, но содержащее отдельные   | Успешное и систематическое   |



|  |   |   |  |  |  |
|--|---|---|--|--|--|
|  | находить оптимальную стратегию конкурирования предприятия на рынке. | находить оптимальную стратегию конкурирования предприятия на рынке. | применение способности находить оптимальную стратегию конкурирования предприятия на рынке. | пробелы применение способности находить оптимальную стратегию конкурирования предприятия на рынке. | применение способности находить оптимальную стратегию конкурирования предприятия на рынке. |
|--|---|---|--|--|--|

Показатели сформированности компетенции:

Критериями оценивания являются баллы, которые выставляются преподавателем за виды деятельности (оценочные средства) по итогам изучения модулей (разделов дисциплины).

Шкалы оценивания:

от 45 до 59 баллов – «удовлетворительно»;

от 60 до 79 баллов – «хорошо»;

от 80 баллов – «отлично».

Показатели сформированности компетенции для заочной формы обучения:

Критериями оценивания являются оценочные средства, которые выставляются преподавателем за виды деятельности по итогам изучения модулей.

Оценка «отлично» выставляется, если студент свободно оперирует терминологическим аппаратом, свободно разбирается в разделах дисциплины, демонстрирует творческое отношение к предмету и знание учебной литературы.

Оценка «хорошо» выставляется, если студент хорошо владеет терминологическим аппаратом (допуская некоторые неточности), хорошо разбирается в темах и разделах дисциплины, проявляет трудолюбие в работе с учебной литературой.

Оценка «удовлетворительно» выставляется: при удовлетворительном оперировании основным терминологическим аппаратом дисциплины (допуская некоторые ошибки в ответе), при посредственном знании разделов и тем дисциплины, при слабом знании учебной литературы по дисциплине.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется: при отсутствии умения оперирования терминологическим аппаратом дисциплины, при отсутствии знаний по разделам и темам дисциплины, при отсутствии знаний учебной литературы по дисциплине.

**4.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций**

| Этапы освоения                        | Результаты обучения   | Компетенция | Оценочное средство                    |
|---------------------------------------|---|-------------|---------------------------------------|
| Знания                                | 1. Знать: методологию анализа конкурентоспособности продукции и компании.                       | ПК-7        | вопросы текущего контроля, тест       |
|                                       | 2. Знать: сущность конкуренции, конкурентоспособности, базовые стратегии конкуренции.           | ПК-17       | вопросы текущего контроля, тест       |
| Умения                                | 1. Уметь: применять методики оценки конкурентоспособности продукции.                            | ПК-7        | доклад, письменная контрольная работа |
|                                       | 2. Уметь: выявлять ключевые факторы успеха в отрасли и источники конкурентных преимуществ.      | ПК-17       | доклад, письменная контрольная работа |
| Владения (навыки / опыт деятельности) | 1. Владеть: методикой диагностики конкурентной среды предприятия.                               | ПК-7        | практическое задание, кейс-задание    |
|                                       | 2. Владеть: способностью находить оптимальную стратегию конкурентирования предприятия на рынке. | ПК-17       | практическое задание, кейс-задание    |

## Экзаменационные билеты

Структура экзаменационного билета:

Экзаменационный билет содержит 2 вопроса и практическое задание.

### Перечень вопросов к экзамену:

1. Понятие конкурентоспособность предприятия, продукции.
2. Содержание понятия «конкурентоспособность страны».
3. Показатели конкурентоспособности страны.
4. Уровни конкурентоспособности предприятия.
5. Факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия.
6. Внешние и внутренние факторы конкурентоспособности предприятия.
7. Уровень конкурентоспособности России в рейтинге конкурентоспособности стран.
8. Конкурентоспособность отрасли.
9. Конкурентные стратегии: понятие, подходы к определению.
10. Виды конкурентных стратегий по М. Портеру.
11. Виды конкурентных стратегий по Юданову.
12. Понятие и структура конкурентной среды.
13. Инструменты развития конкурентной среды.
14. Способы оценки экономической концентрации товарных рынков.
15. Структура анализа деятельности конкурентов.
16. Конкурентный анализ: этапы.
17. Основные субъекты и объекты оценки конкурентоспособности.
18. Цели и задачи оценки конкурентоспособности предприятия.
19. Принципы оценки и управления конкурентоспособностью предприятия.
20. Методы оценки конкурентоспособности предприятия.
21. Сравнительный анализ методик оценки конкурентоспособности предприятия. Достоинства и недостатки методик.
22. Алгоритм и этапы оценки конкурентоспособностью предприятия.
23. Подходы к управлению конкурентоспособностью предприятия.
24. Методы оценки конкурентоспособности продукции.
25. Алгоритм оценки конкурентоспособности предприятия.
26. Мероприятия по повышению конкурентоспособности организации.
27. Механизмы управления конкурентоспособностью предприятия.
28. Теория конкурентных преимуществ как основа составления конкурентной стратегии предприятия.
29. Понятие конкурентного преимущества.
30. Виды конкурентных преимуществ.
31. Внешние и внутренние факторы конкурентного преимущества предприятия.
32. Концепция конкурентного преимущества М.Портера.
33. Детерминанты конкурентного преимущества.
34. Основы управления конкурентными преимуществами предприятия.
35. Пути достижения и поддержания конкурентного преимущества предприятия.
36. Направления совершенствования управления конкурентоспособностью предприятия.
37. Сущность управления конкурентоспособностью предприятия.
38. Сущность управления конкурентоспособностью продукции.
39. Алгоритм оценки конкурентоспособности товара (услуги).
40. Методики оценки конкурентоспособности региона.

41. Подходы к оценке конкурентоспособности отрасли.
42. Основные показатели оценки национальной конкурентоспособности.
43. Методики оценки национальной конкурентоспособности.
44. Анализ внешней и внутренней конкурентоспособности России.
45. Условия, которые необходимо учитывать при повышении конкурентоспособности России в долгосрочной перспективе.
46. Конкурентоспособность России по природным, трудовым ресурсам, на рынке капитала.
47. Рейтинговые методы оценки конкурентоспособности экономики страны.
48. Конкурентная стратегия предприятия.
49. Конкурентный потенциал предприятия.
50. Недобросовестная конкуренция и методы ее государственного регулирования.

Образец экзаменационного билета:

|   |  |
|---|--|
| Башкирский государственный университет    | Направление подготовки 38.03.02<br>«Менеджмент»            |
| Институт экономики, финансов и бизнеса    | Профиль «Менеджмент организации»                           |
| Кафедра управления проектами и маркетинга | Дисциплина «Управление конкурентоспособностью предприятия» |

Экзаменационный билет № 1

1. Уровни конкурентоспособности предприятия.
2. Виды конкурентных преимуществ.
3. Практическое задание.

Зав. кафедрой

Е.И. Беглова

Перевод оценки из 100-балльной в четырехбалльную производится следующим образом:

- отлично – от 80 до 110 баллов (включая 10 поощрительных баллов);
- хорошо – от 60 до 79 баллов;
- удовлетворительно – от 45 до 59 баллов;
- неудовлетворительно – менее 45 баллов.

Критерии оценки (в баллах):

- 25-30 баллов выставляется студенту, если студент дал полные, развернутые ответы на все теоретические вопросы билета, продемонстрировал знание функциональных возможностей, терминологии, основных элементов. Студент без затруднений ответил на все дополнительные вопросы. Практическая часть работы выполнена полностью без неточностей и ошибок.

- 17-24 баллов выставляется студенту, если студент раскрыл в основном теоретические вопросы, однако допущены неточности в определении основных понятий. При ответе на дополнительные вопросы допущены небольшие неточности. При выполнении практической части работы допущены несущественные ошибки.

- 10-16 баллов выставляется студенту, если при ответе на теоретические вопросы студентом допущено несколько существенных ошибок в толковании основных понятий. Логика и полнота ответа страдают заметными изъянами. Заметны пробелы в знании основных методов. Теоретические вопросы в целом изложены достаточно, но с пропусками материала. Имеются принципиальные ошибки в логике построения ответа на вопрос. Студент не решил задание или при решении допущены грубые ошибки.

- 1-10 баллов выставляется студенту, если ответ на теоретические вопросы свидетельствует о непонимании и крайне неполном знании основных понятий и методов. Обнаруживается отсутствие навыков применения теоретических знаний при выполнении практических заданий. Студент не смог ответить ни на один дополнительный вопрос.

Критериями оценивания для заочной формы обучения являются оценочные средства, которые выставляются преподавателем за виды деятельности по итогам изучения модулей.

Оценка «отлично» выставляется, если студент свободно оперирует терминологическим аппаратом, свободно разбирается в разделах дисциплины, демонстрирует творческое отношение к предмету и знание учебной литературы. Практическая часть работы выполнена полностью без неточностей и ошибок.

Оценка «хорошо» выставляется, если студент хорошо владеет терминологическим аппаратом (допуская некоторые неточности), хорошо разбирается в темах и разделах дисциплины, проявляет трудолюбие в работе с учебной литературой. При выполнении практической части работы допущены несущественные ошибки.

Оценка «удовлетворительно» выставляется: при удовлетворительном оперировании основным терминологическим аппаратом дисциплины (допуская некоторые ошибки в ответе), при посредственном знании разделов и тем дисциплины, при слабом знании учебной литературы по дисциплине. Студент не решил задание или при решении допущены грубые ошибки

Оценка «неудовлетворительно» выставляется: при отсутствии умения оперирования терминологическим аппаратом дисциплины, при отсутствии знаний по разделам и темам дисциплины, при отсутствии знаний учебной литературы по дисциплине. Обнаруживается отсутствие навыков применения теоретических знаний при выполнении практических заданий. Студент не смог ответить ни на один дополнительный вопрос.

## Вопросы текущего контроля

Аудиторная работа включает в себя устный опрос.

Тема 1. Сущность конкуренции и конкурентоспособности предприятия. Современные подходы к управлению конкурентоспособностью предприятия.

Вопросы для самоконтроля:

1. Понятие конкуренции и конкурентоспособности.
2. Конкурентоспособность: сопряженные категории, уровни анализа, показатели.
3. Конкурентоспособность на различных уровнях: микро-, мезо-, макроконкурентоспособность.
4. Конкурентоспособность как объект управления.
5. Конкурентоспособность в экономической политике зарубежных стран.
6. Общая конкурентоспособность продукции российских производителей в сравнении с мировой товарной конкурентоспособностью.
7. Сравнительная страновая конкурентоспособность России.
8. Подходы к управлению конкурентоспособностью предприятия.

Тема 2. Управление конкурентными преимуществами предприятия.

Вопросы для самоконтроля:

1. Понятие конкурентного преимущества.
2. Модели М. Портера.
3. Преимущества низкого и высокого порядка.
4. Детерминанты конкурентного преимущества.
5. Основы управления конкурентными преимуществами.
6. Пути достижения и поддержания конкурентного преимущества предприятия.
7. Конкурентный статус предприятия: понятие, оценка уровня.

Тема 3. Основные стратегии обеспечения конкурентоспособности предприятия.

Вопросы для самоконтроля:

1. Выбор базовой стратегии конкуренции.
2. Адаптация стратегий конкуренции к особенностям рынка.
3. SWOT-анализ, портфельный анализ предприятия как основа выбора конкурентной стратегии.
4. Классификация конкурентных стратегий.
5. Стратегия снижения издержек, стратегия дифференциации продукции, стратегия фокусирования (сегментирования рынка): преимущества, необходимые рыночные условия, требования к организации производства и управления, дестабилизирующие факторы.
6. Ситуационное проектирование стратегии конкуренции для предприятия.

Тема 4. Конкурентоспособность продукции предприятия.

Вопросы для самоконтроля:

1. Основные составляющие понятия конкурентоспособности продукции.
2. Факторный анализ конкурентоспособности продукции.
3. Подходы к оценке конкурентоспособности продукции.
4. Оценка конкурентоспособности продукции предприятия.
5. Оценка конкурентоспособности продукции с учетом нормативных, экономических и технических параметров.
6. Рекомендации по повышению уровня конкурентоспособности продукции.

Тема 5. Оценка конкурентоспособности предприятия.

Вопросы для самоконтроля:

1. Факторы, влияющие на конкурентоспособность.
2. Методы оценки конкурентоспособности.
3. Общая характеристика предприятия и выпускаемой продукции.
4. Текущее состояние отрасли и перспективы ее развития.
5. Оценка конкурентной позиции предприятия на рынке.
6. Оценка конкурентоспособности предприятия.
7. Анализ возможностей предприятия.
8. SWOT-анализ, метод позиционирования конкретной возможности на матрице возможностей, матрица Мак-Кинси.

Описание методики оценивания:

Критерии оценки (в баллах)

| Критерии оценивания | Количество баллов |
|---------------------|-------------------|
|---------------------|-------------------|

|  |   |
|--|---|
| Полное верное раскрытие вопроса, раскрыто содержание материала в объеме, предусмотренном программой, изложено грамотным языком в определенной логической последовательности, точно используя терминологию данного предмета как учебной дисциплины  | 2 |
| Достаточно верное раскрытие вопроса, раскрыто содержание материала в объеме, предусмотренном программой, изложено грамотным языком в определенной логической последовательности, точно используя терминологию данного предмета как учебной дисциплины, но при этом имеет место один из недостатков: допущены одна - две неточности при освещении основного содержания ответа; допущены ошибки или более двух неточностей при освещении второстепенных вопросов или в выкладках, легко исправленные по замечанию преподавателя. | 1 |
| Вопрос не раскрыт  | 0 |

### Описание методики оценивания для заочной формы обучения

#### Критерии оценки

| Критерии оценивания   | Оценка              |
|---|---------------------|
| Дан полный, развернутый, обоснованный ответ, в соответствии с правилом ТАП («тезис» - «аргумент» - «поддержка»): ответ содержит верный тезис или формулировку определения, логически верное обоснование, пример из практики, или описание решения в конкретной ситуации | Отлично             |
| Дан в целом верный ответ, однако один из элементов ТАП в структуре ответа отсутствует, неверен или противоречит верному ответу («тезису»): в логическом рассуждении наличествуют ошибки, противоречия   | Хорошо              |
| Дан неполный ответ, два элемента ТАП в структуре ответа отсутствуют, пример из практики в конкретной ситуации отсутствует   | Удовлетворительно   |
| Ответ отсутствует.  | Неудовлетворительно |

### Примеры практических заданий

#### Задание 1.

Составьте список возможных конкурентов и занесите данные в таблицу. Перечислите полный список компаний, между которыми ваш целевой потребитель может делать выбор для удовлетворения своей потребности или решения своей проблемы.

Таблица 1 - Список возможных конкурентов

| № | Название (организации-конкурента) | Краткое описание |
|---|-----------------------------------|------------------|
| 1 | Организация-конкурент 1           |                  |
| 2 | Организация-конкурент 2           |                  |
| 3 | Организация-конкурент 3           |                  |
| 4 | Организация-конкурент 4           |                  |

#### Задание 2.

Определите ключевых конкурентов и занесите данные в таблицу. Из перечисленного списка выделите ключевых конкурентов. Разделите ключевых конкурентов на прямых и косвенных конкурентов. Сделайте вывод по результатам разделения конкурентов.

Таблица 1 - Ключевые конкуренты

| Составьте список возможных конкурентов |                                   |                  | Определите ключевых, прямых и косвенных конкурентов |        |           |
|--|-----------------------------------|------------------|---|--------|-----------|
| №                                      | Название (организации-конкурента) | Краткое описание | Ключевой  | Прямой | Косвенный |
|  | Организация-конкурент 1           |                  | +   | +      |           |
|  | Организация-конкурент 2           |                  | +   |        |           |
|  | Организация-конкурент 3           |                  |   | +      | +         |
|  | Организация-конкурент 4           |                  |   |        | +         |

Задание 3.

Проведите ABC-анализ регионов, в которых фирма реализует свою продукцию. Исходные данные представлены в таблице. Отберите наиболее перспективные регионы с точки зрения прибыли. Распределение косвенных затрат осуществляется пропорционально переменным затратам.

Таблица 1 - Исходные данные для ABC-анализа регионов

| Регион | Цена реализации продукции, ден. ед. | Объем реализации, шт. | Переменные затраты на единицу продукции, ден. ед. | Косвенные издержки, ден. ед. |
|--------|-------------------------------------|-----------------------|---|------------------------------|
| 1.     | 250                                 | 1200                  | 90  |                              |
| 2.     | 140                                 | 400                   | 50,4  |                              |
| 3.     | 300                                 | 750                   | 108   |                              |
| 4.     | 650                                 | 850                   | 234   |                              |
| 5.     | 230                                 | 960                   | 82,8  |                              |
| 6.     | 1560                                | 730                   | 561,6   |                              |
| 7.     | 5080                                | 840                   | 1828,8  |                              |
| 8.     | 430                                 | 860                   | 154,8   |                              |
| 9.     | 150                                 | 350                   | 54  |                              |
| 10.    | 70                                  | 1500                  | 25,2  |                              |
| Итого  |                                     |                       |   | 3964454                      |

Задание 4.

Опишите ключевого потребителя конкурентов по параметрам представленным в табл. 1.

Таблица 1 - Описание ключевого потребителя по параметрам

| Параметры    | Ваша организация | Конкурент А | Конкурент Б | Конкурент В |
|--------------|------------------|-------------|-------------|-------------|
| Возраст      |                  |             |             |             |
| Доходы       |                  |             |             |             |
| Размер семьи |                  |             |             |             |
| Способности  |                  |             |             |             |
| Др.          |                  |             |             |             |

Задание 5.

Составьте анализ конкурентных преимуществ и заполните табл. 1. Оцените конкурентное преимущество вашей организации и основных конкурентов

Таблица 1 - Анализ по каждому конкуренту



|                 | Ваша организация | Конкурент А | Конкурент Б | Конкурент В |
|-----------------|------------------|-------------|-------------|-------------|
| Сильные стороны |                  |             |             |             |
| Слабые стороны  |                  |             |             |             |
| Возможности     |                  |             |             |             |
| Угрозы          |                  |             |             |             |

#### Задание 6.

На российском рынке мороженого наиболее серьезными конкурентами для ОАО «Айс-Фили» выступают зарубежные производители (Nestle, Mars, Unilever, Dr.Oetker, Scholler и др). В этих условиях компания может рассчитывать на удержание доли рынка, повышая качество рекламных кампаний. Что из стратегических подходов к разработке рекламы указанных конкурентов вы могли бы предложить ОАО «Айс-Фили».

#### Задача 7.

Определить, выгодно ли производителю снизить цену на 0,2 ден. ед., если текущая цена товара 3 ден. ед., объем продаж 1 млн шт. Известно, что показатель эластичности спроса по цене составляет 1,6.

#### Задача 8.

Компания – крупнейший производитель миксеров. Затраты на производство и реализацию продукции имеют следующий вид: переменные затраты на ед. – \$10; постоянные затраты – \$300 000; ожидаемый объем продаж – 50 000 шт.

Пользуясь исходными данными, определите уровень базовой цены на товар:

1. По методу «издержки плюс надбавка» (если планируемая прибыль – 20% от объема продаж).
2. На основе целевой прибыли (если инвестиции в производство – 1 млн \$, норма прибыли на инвестиции – 15%).

#### Задание 9.

В таблице содержится классификация отраслей по стадиям жизненного цикла и перечень ключевых факторов их успеха. Называются возможные конкурентные преимущества, характерные для разных фаз развития отрасли. Какие варианты развития могут выбрать ведущие организации отрасли, использовав свое конкурентное преимущество.

| Отрасль экономики      | Стадия жизненного цикла | Ключевые факторы успеха   | Возможные конкурентные преимущества   |
|------------------------|-------------------------|---|---|
| Пищевая промышленность | Зрелость                | Платежеспособный спрос населения;<br>Имидж компании;<br>Качество продукции;<br>Наличие сети дистрибуции | Высокоразвитая инфраструктура отрасли;<br>Дифференциация товара благодаря искусственности покупателя, стандартизация товара;<br>Избирательное урезание товаров и рынка – смещение фокуса на наиболее прибыльные сегменты;<br>Избавление от избыточных мощностей |
| Сельское               | Зрелость                | Политика  | Постепенное движение к  |

|              |      |   |  |
|--------------|------|---|--|
| хозяйство    |      | государственного протекционизма;<br>Доступность селекционных достижений;<br>Эффект масштаба;<br>Местоположение;<br>Положение в цепочке формирования стоимости | продуктивности – приспособление к существующему положению на рынке, включающее более полное использование мощностей и повышение производительности труда                                       |
| Нефтегазовая | Спад | Местоположение;<br>Доступность к логистическим цепочкам (инфраструктура);<br>Налоговая политика государства в части ставки НДС                                | Адаптация мощностей к падению спроса;<br>Недостаток технических изменений, выраженный в предложении новых товаров и стабильности технологического процесса;<br>Агрессивная ценовая конкуренция |

#### Задание 10.

Проведите анализ портфеля продукции ПАО «АвтоВаз». Завод производит шесть различных моделей автомобилей, которые занимают различное положение на соответствующих сегментах рынка. Каждая из этих моделей была введена в производство с 2008 по 2016 год и находится на определенной стадии жизненного цикла (рост, взлет, зрелость, спад). Данные по отдельным моделям представлены в таблице:

| Модели автомобилей | Дата начала производства | Стадия жизненного цикла | Прогноз размера рынка на 2019 год | Размер (емкость) рынка, 2017 год | Продажи ПАО «АвтоВаз» | Продажи крупнейшего конкурента в 2017 году |
|--------------------|--------------------------|-------------------------|-----------------------------------|----------------------------------|-----------------------|--|
| А                  | 2013                     | Зрелость                | 1446                              | 1390                             | 500                   | 420  |
| Б                  | 2010                     | Упадок                  | 3136                              | 3200                             | 1600                  | 780  |
| В                  | 2015                     | Рост                    | 1872                              | 1466                             | 600                   | 460  |
| Г                  | 2016                     | Взлет                   | 2321                              | 1990                             | 110                   | 820  |
| Д                  | 2008                     | Упадок                  | 1416                              | 1505                             | 245                   | 560  |
| Е                  | 2009                     | Зрелость                | 1011                              | 991                              | 98                    | 560  |

При проведении портфельного анализа, используя необходимые для этого исходные данные и полученные результаты расчетов, ответьте на следующие вопросы:

- подсчитайте относительную долю рынка (сегмента рынка) для каждой модели;
- разработайте матрицу Бостонской консалтинговой группы;
- дайте рекомендации относительно отдельных моделей и сегментов рынка.

Описание методики оценивания:

Критерии оценки (в баллах)

| Критерии оценивания | Количество баллов |
|---------------------|-------------------|
|---------------------|-------------------|

|  |   |
|--|---|
| Студентом задание выполнено самостоятельно. При этом составлен правильный алгоритм выполнения задания, в логических рассуждениях и решении нет ошибок, получен верный ответ, задание выполнено рациональным способом.  | 2 |
| Студентом задание выполнено с подсказкой преподавателя. При этом составлен правильный алгоритм выполнения задания, в логическом рассуждении и выполнении нет существенных ошибок; есть объяснение решения, допущено не более двух несущественных ошибок, получен верный ответ. | 1 |
| Студентом задание не выполнено.  | 0 |

### Описание методики оценивания для заочной формы обучения

#### Критерии оценки

| Критерии оценивания  | Оценка              |
|--|---------------------|
| Студентом задание выполнено самостоятельно. При этом составлен правильный алгоритм выполнения задания, в логических рассуждениях и решении нет ошибок, получен верный ответ, задание выполнено рациональным способом.  | Отлично             |
| Студентом задание выполнено с подсказкой преподавателя. При этом составлен правильный алгоритм выполнения задания, в логическом рассуждении и выполнении нет существенных ошибок; есть объяснение решения, допущено не более двух несущественных ошибок, получен верный ответ. | Хорошо              |
| Студентом задание выполнено с подсказкой преподавателя. При этом составлен правильный алгоритм выполнения задания, в логическом рассуждении и выполнении имеются ошибки; есть объяснение решения, допущено более двух несущественных ошибок, получен неверный ответ.           | Удовлетворительно   |
| Студентом задание не выполнено.  | Неудовлетворительно |

#### Примерная тематика докладов

1. Концепции конкурентоспособности.
2. Конкуренция: понятие и виды.
3. Объективные предпосылки усиления конкуренции: макроэкономические, микроэкономические.
4. Государственное регулирование конкурентных отношений: законодательство, государственные органы и их структура.
5. Методы и оценка конкурентной позиции предприятия на рынке.
6. Система обеспечения конкурентоспособности организации: оперативный, тактический, стратегический уровни.
7. Конкурентоспособность продукции: понятие, факторы, способы оценки, показатели.
8. Конкурентное преимущество: понятие, стадии формирования, формы проявления.
9. Технологии поиска конкурентных преимуществ.
10. Классификация конкурентных стратегий.
11. Методы разработки нормативов конкурентоспособности объектов: сущность и принципы нормирования.

12. Состав и сопоставление традиционного и инновационного подходов в управлении конкурентоспособностью.
13. Оптимизация управленческих решений как фактор конкурентоспособности.
14. Развитие инновационной модели управления предприятием.
15. Конкурентные преимущества малых предприятий.
16. Конкуренция и стратегия: основные концепции.
17. Конкурентный анализ и модели конкуренции.
18. Методы конкурентного анализа, оценка интенсивности конкуренции.
19. Стратегические выгоды от наличия конкурентов.
20. Отбор конкурентов. Признаки «хороших» и «плохих» конкурентов.
21. Оптимальное соотношение конкурентов и конфигурация рынка.
22. Природа и источники конкурентного преимущества.
23. Стадии формирования и утраты конкурентного преимущества.
24. Анализ конкурентного преимущества.
25. Формирование конкурентных преимуществ на основе ресурсов или способностей.
26. Устойчивое конкурентное преимущество.
27. Диагностика конкурентного преимущества.
28. Типы конкурентного преимущества: преимущество по издержкам и преимущество по различию.

Требования к оформлению работы: доклад формируется в виде презентации, объем 8-10 слайдов, структура: титульный лист по стандарту, цель, задачи, объект и предмет, основное содержание, выводы по докладу (заключение), список использованных источников не менее 5 источников.

#### Описание методики оценивания:

##### Критерии оценки (в баллах)

| Критерии оценивания  | Количество баллов |
|--|-------------------|
| Полное верное раскрытие темы доклада, раскрыто содержание материала в объеме, предусмотренном программой, изложено грамотным языком в определенной логической последовательности, точно используя терминологию данного предмета как учебной дисциплины   | 5                 |
| Полное верное раскрытие темы доклада, раскрыто содержание материала в объеме, предусмотренном программой, изложено грамотным языком в определенной логической последовательности, точно используя терминологию данного предмета как учебной дисциплины, но при этом имеет место один из недостатков: допущены одна - две неточности при освещении основного содержания доклада   | 4                 |
| Достаточно верное раскрытие темы доклада, раскрыто содержание материала в объеме, предусмотренном программой, изложено грамотным языком в определенной логической последовательности, точно используя терминологию данного предмета как учебной дисциплины, но при этом имеет место один из недостатков: допущены одна - две неточности при освещении основного содержания ответа; допущены ошибки или более двух неточностей при освещении второстепенных вопросов или в выкладках по докладу, легко исправленные по замечанию преподавателя. | 3                 |
| Неполно или непоследовательно раскрыто содержание доклада, но показано общее понимание доклада и продемонстрированы умения, достаточные для дальнейшего усвоения материала, определенного учебной программой дисциплины.   | 1-2               |
| Доклад не подготовлен  | 0                 |

Описание методики оценивания для заочной формы обучения:

| Критерии оценивания  | Количество баллов   |
|--|---------------------|
| Полное верное раскрытие темы доклада, раскрыто содержание материала в объеме, предусмотренном программой, изложено грамотным языком в определенной логической последовательности, точно используя терминологию данного предмета как учебной дисциплины   | Отлично             |
| Полное верное раскрытие темы доклада, раскрыто содержание материала в объеме, предусмотренном программой, изложено грамотным языком в определенной логической последовательности, точно используя терминологию данного предмета как учебной дисциплины, но при этом имеет место один из недостатков: допущены одна - две неточности при освещении основного содержания доклада   | Хорошо              |
| Достаточно верное раскрытие темы доклада, раскрыто содержание материала в объеме, предусмотренном программой, изложено грамотным языком в определенной логической последовательности, точно используя терминологию данного предмета как учебной дисциплины, но при этом имеет место один из недостатков: допущены одна - две неточности при освещении основного содержания ответа; допущены ошибки или более двух неточностей при освещении второстепенных вопросов или в выкладках по докладу, легко исправленные по замечанию преподавателя. | Удовлетворительно   |
| Неполно или непоследовательно раскрыто содержание доклада, но показано общее понимание доклада и продемонстрированы умения, достаточные для дальнейшего усвоения материала, определенного учебной программой дисциплины.   | Неудовлетворительно |

Примерная тематика письменных контрольных работ:

1. Понятие конкуренции и сущность конкурентоспособности.
2. Конкурентоспособность как объект управления.
3. Уровни конкурентоспособности.
4. Показатели, характеризующие конкурентоспособность товара, предприятия, отрасли.
5. Конкурентоспособность продукции российских производителей в сравнении с мировой товарной конкурентоспособностью.
6. Подходы к управлению конкурентоспособностью предприятия.
7. Понятие конкурентного преимущества.
8. Модели М. Портера.
9. Методические основы управления конкурентными преимуществами.
10. Пути достижения и поддержания конкурентного преимущества компании.
11. Понятие конкурентной позиции предприятия и конкурентного статуса фирмы.

Задания для письменной контрольной работы

Пример варианта письменной контрольной работы:

1. Характеристика конкурентной среды и ее элементов.
2. Анализ основных теорий конкуренции и конкурентоспособности.
3. Конкурентный статус предприятия.
4. Практическое задание:

Составьте список возможных конкурентов и занесите данные в таблицу. Перечислите

полный список компаний, между которыми ваш целевой потребитель может делать выбор для удовлетворения своей потребности или решения своей проблемы.

Таблица 1 - Список возможных конкурентов

| № | Название (организации-конкурента) | Краткое описание |
|---|-----------------------------------|------------------|
| 1 | Организация-конкурент 1           |                  |
| 2 | Организация-конкурент 2           |                  |
| 3 | Организация-конкурент 3           |                  |
| 4 | Организация-конкурент 4           |                  |

Описание методики оценивания:

Критерии оценки (в баллах)

| Критерии оценивания  | Количество баллов |
|--|-------------------|
| Полное верное раскрытие вопроса, раскрыто содержание материала в объеме, предусмотренном программой, изложено грамотным языком в определенной логической последовательности, точно используя терминологию данного предмета как учебной дисциплины. Практическая часть работы выполнена полностью без неточностей и ошибок.   | 9-10              |
| Полное верное раскрытие вопроса, раскрыто содержание материала в объеме, предусмотренном программой, изложено грамотным языком в определенной логической последовательности, точно используя терминологию данного предмета как учебной дисциплины, но при этом имеет место один из недостатков: допущены одна - две неточности при освещении основного содержания ответа. При выполнении практической части работы допущены незначительные ошибки.   | 7-8               |
| Достаточно верное раскрытие вопроса, раскрыто содержание материала в объеме, предусмотренном программой, изложено грамотным языком в определенной логической последовательности, точно используя терминологию данного предмета как учебной дисциплины, но при этом имеет место один из недостатков: допущены одна - две неточности при освещении основного содержания ответа; допущены ошибки или более двух неточностей при освещении второстепенных вопросов или в выкладках, легко исправленные по замечанию преподавателя. Студент не решил задачу или при решении допущены грубые ошибки. | 5-6               |
| Неполно или непоследовательно раскрыто содержание материала, но показано общее понимание вопроса и продемонстрированы умения, достаточные для дальнейшего усвоения материала, определенного учебной программой дисциплины. Студент не решил задачу или при решении допущены грубые ошибки.   | 1-4               |
| Вопрос не раскрыт. Обнаруживается отсутствие навыков применения теоретических знаний при выполнении практических заданий.  | 0                 |

Описание методики оценивания для заочной формы обучения:

| Критерии оценивания  | Количество баллов |
|--|-------------------|
| Полное верное раскрытие вопроса, раскрыто содержание материала в объеме, предусмотренном программой, изложено грамотным языком в определенной логической последовательности, точно используя терминологию данного предмета как учебной дисциплины. Практическая часть работы выполнена полностью без неточностей и ошибок. | Отлично           |

|   |                     |
|---|---------------------|
| <p>Полное верное раскрытие вопроса, раскрыто содержание материала в объеме, предусмотренном программой, изложено грамотным языком в определенной логической последовательности, точно используя терминологию данного предмета как учебной дисциплины, но при этом имеет место один из недостатков: допущены одна - две неточности при освещении основного содержания ответа. При выполнении практической части работы допущены несущественные ошибки.</p>   | Хорошо              |
| <p>Достаточно верное раскрытие вопроса, раскрыто содержание материала в объеме, предусмотренном программой, изложено грамотным языком в определенной логической последовательности, точно используя терминологию данного предмета как учебной дисциплины, но при этом имеет место один из недостатков: допущены одна - две неточности при освещении основного содержания ответа; допущены ошибки или более двух неточностей при освещении второстепенных вопросов или в выкладках, легко исправленные по замечанию преподавателя. Студент не решил задачу или при решении допущены грубые ошибки.</p> | Удовлетворительно   |
| <p>Неполно или непоследовательно раскрыто содержание материала, но показано общее понимание вопроса и продемонстрированы умения, достаточные для дальнейшего усвоения материала, определенного учебной программой дисциплины. Студент не решил задачу или при решении допущены грубые ошибки.</p>   | Неудовлетворительно |

### Тестовые задания

#### Примерное задание для тестового контроля уровня усвоения учебного материала

1. Соперничество между людьми, предприятиями, заинтересованными в достижении одной и той же цели, – это:
  - а) предмет конкуренции;
  - б) конкуренция;
  - в) объект конкуренции;
  - г) функция конкуренции;
  - д) инструмент конкуренции.
  
2. От чего зависит выбор метода расчета конкурентоспособности товара?
  - а) от емкости рынка;
  - б) цели;
  - в) имиджа;
  - г) качества;
  - д) цены.
  
3. Назовите основные отличия конкурентоспособности предприятия от конкурентоспособности продукции:
  - а) более длительный промежуток времени оценки;
  - б) обязательность оценки;
  - в) осуществление оценки не только потребителем, но и самим производителем;
  - г) комплексный характер оценки.
  
4. Что можно отнести к источникам получения конкурентных преимуществ?
  - а) новые технологии;
  - б) соответствие продукции требованиям стандарта;
  - в) снижение издержек;
  - г) новые запросы потребителей;
  - д) благоприятную экономическую среду;

г) появление нового сегмента рынка.

5. Виды конкурентных преимуществ предприятия:

- а) дифференциация продуктов;
- б) более низкие издержки на создание и реализацию продукции;
- в) внешние преимущества;
- г) внутренние преимущества.

6. Конкурентоспособность продукции – это:

- а) реальная и потенциальная способность разрабатывать и производить выгодно отличающиеся от конкурента товары;
- б) относительная характеристика, указывающая на выгодное отличие от товара-конкурента;
- в) совокупность свойств, отражающих способность продукции удовлетворять определенные потребности.

7. В основе оценки конкурентоспособности продукции лежит:

- а) учет затрат на производство и потребление (эксплуатацию) продукции;
- б) учет технических и качественных характеристик;
- в) сопоставление полезного эффекта и затрат по ее использованию.

8. Конкурентоспособность предприятия:

- а) способность предприятия обеспечивать занятие основной доли на рынке;
- б) способность создавать и использовать стратегические факторы успеха, дающие преимущества перед конкурентами;
- в) совокупность потребительских свойств, отражающих способность продукции удовлетворить определенные потребности.

9. Что такое конкурентные преимущества предприятия?

- а) совокупность ценных для рынка положительных характеристик, которыми обладает предприятие;
- б) преимущества предприятия по затратам по сравнению с конкурентами;
- в) преимущества предприятия по качественным характеристикам выпускаемой продукции.

10. Что может быть отнесено к дифференциации продуктов как конкурентному преимуществу:

- а) выпуск уникальных товаров;
- б) использование дешевой рабочей силы;
- в) выпуск продукции с использованием запатентованной технологии;
- г) использование более низких по стоимости материалов при выпуске продукции.

11. Понятие «конкуренции» означает:

- а) освобождение экономики от дефицита товаров и услуг;
- б) ситуация, при которой происходит превращение экономики в эффективную функционирующую систему;
- в) соперничество, борьба между организациями, отраслями, регионами за достижение лучших результатов.

12. Упорядочите основные типы рынка по степени возрастания развитости конкуренции:

- а) чистая конкуренция;



- б) олигополия;
- в) монополия;
- г) монополистическая конкуренция.

13. Укажите, что из перечисленного является методами конкуренции:

- а) недобросовестная конкуренция;
- б) ценовая конкуренция;
- в) реальная конкуренция.

14. Какие типы конкурентов Вам известны:

- а) прямые конкуренты;
- б) потенциальные конкуренты;
- в) конкуренты, производящие товары-субституты;
- г) «спящие конкуренты»;
- д) новые конкуренты.

15. Какие факторы оказывают влияние на конфигурацию конкурентов и стабильность отрасли? Все из перечисленного кроме:

- а) структура отрасли;
- б) наличие «хороших» и «плохих» конкурентов;
- в) степень дифференциации и сегментации отрасли;
- г) функционирование большого числа организаций малого бизнеса;
- д) действие эффекта издержек переключения.

16. Конкурентное преимущество – это всё, кроме:

- а) основа успешной деятельности компании на рынке конкретного товара;
- б) некоторая комбинация большей потребительной ценности и меньших издержек по её доставке;
- в) способность бизнеса организации реагировать на изменения внешних условий при реализации концепции раннего предупреждения;
- г) родовые преимущества, связанные с типичным позиционированием, обеспечиваемым за счет относительного превосходства в навыках и ресурсах, имеющихся у организации.

17. Назовите внешние источники изменения, наличие которых приводит к возникновению конкурентных преимуществ:

- а) изменение потребительского спроса;
- б) современные способы организации бизнес-процессов;
- в) изменение цен;
- г) технологические изменения в отрасли;
- д) многообразие видов деятельности, выполняемых компанией;
- е) эффективное управление клиентской базой организации.

18. Конкурентные преимущества классифицируются следующим образом:

- а) преимущество по издержкам и преимущество по различию;
- б) устойчивое и неустойчивое конкурентное преимущество;
- в) операционное и стратегическое конкурентное преимущество;
- г) преходящее и постоянное конкурентное преимущество.

19. Укажите источник конкурентных преимуществ для очень крупных организаций:

- а) крупномасштабное массовое производство стандартных товаров по низким ценам;

- б) изготовление ограниченного количества узкоспециализированных товаров высокого качества;
- в) максимальная приспособляемость к удовлетворению небольших по объему (локальных) потребностей конкретных клиентов.

20. Какие условия необходимо соблюдать для достижения конкурентного преимущества на основе имеющегося ресурса или соответствующей способности:

- а) уникальность, редкая применяемость;
- б) возможность передачи;
- в) возможность воспроизводства;
- г) уместность, отношение к ключевым факторам успеха на рынке.

21. Преимущество по издержкам – это:

- а) предложение уникального товара, отличного от товаров конкурентов;
- б) предложение идентичного продукта или услуги по более низкой стоимости;
- в) предложение стандартного товара без каких-либо излишеств.

22. Какие проблемы, препятствующие формированию конкурентных преимуществ, возникают у компании, находящейся в стадии зрелости:

- а) необходимость быстро создать как можно больше новой, прибыльной продукции;
- б) активизировать деятельность отдельных бизнесов компании;
- в) сохранить минимальную критическую массу клиентов.

23. К характерным признакам зрелых отраслей нельзя отнести:

- а) агрессивную ценовую политику;
- б) высокоразвитую инфраструктуру отрасли;
- в) уязвимость преимущества по издержкам по отношению к колебаниям обменного курса;
- г) диффузию технологических процессов.

24. Стратегия дифференциации, способствующая формированию конкурентных преимуществ, особенно успешна:

- а) в условиях массового спроса;
- б) когда многие покупатели заинтересованы в особых характеристиках товара;
- в) когда предпочтения покупателей сильно отличаются в зависимости от половозрастной принадлежности;
- г) когда дифференциация рыночных ниш сочетается с высокой эластичностью спроса по доходу.

25. Стратегия сегментации, используемая для формирования конкурентных преимуществ компании, особенно успешна при:

- а) торговле однородным товаром;
- б) производстве товаров массового спроса;
- в) оказании элитных услуг;
- г) организации торговли в маленьком городе.

#### Критерии оценивания тестовых заданий

| Процент правильных ответов | Количество баллов |
|----------------------------|-------------------|
| 90-100 %                   | 9-10              |

|           |     |
|-----------|-----|
| 80-89%    | 7-8 |
| 71-80%    | 5-6 |
| 61-70%    | 3-4 |
| 50-60%    | 1-2 |
| менее 45% | 0   |

Критерии оценивания для заочной формы обучения:

|                            |                     |
|----------------------------|---------------------|
| Процент правильных ответов | Оценка              |
| 95 - 100 %                 | Отлично             |
| 75 - 94 %                  | Хорошо              |
| 45 - 74%                   | Удовлетворительно   |
| менее 44%                  | Неудовлетворительно |

Пример кейс-задания «Оценка конкурентоспособности предприятия»

Задание:

1. Проанализировать конкурентную ситуацию на рынке ..... услуг г. Уфа.
2. Оценить конкурентоспособность ..... услуг и выбранного предприятия в целом.
3. Обосновать направления повышения конкурентоспособности выбранного предприятия.

Алгоритм выполнения работы:

1. Выбирается предприятие, оказывающее например, фитнес услуги на рынке г. Уфа.
2. Определяются ее сфера деятельности и рынки сбыта услуг.
3. Выявляются прямые и потенциальные конкуренты на рынке г. Уфа.
4. Выбирается несколько основных конкурентов фирмы на рынке.
5. Проводится анализ деятельности конкурентов.
6. Осуществляется конкурентный анализ деятельности турфирмы.
7. Выполняется оценка конкурентоспособности услуг предприятия.
8. Дается заключение о конкурентоспособности фирмы.
9. Предлагаются рекомендации по повышению конкурентоспособности предприятия.

В процессе анализа необходимо заполнить следующие таблицы

Таблица 1 - Характеристика конкурентов

| Название конкурирующей фирмы | Место её расположения | Доля рынка, которым она владеет (%) | Предлагаемый объем продаж | Предполагаемые потери, вызванные деятельностью на рынке конкурентов |
|------------------------------|-----------------------|-------------------------------------|---------------------------|---|
|                              |                       |                                     |                           |   |
|                              |                       |                                     |                           |   |

Для оценки своих сравнительных преимуществ по перечисленным вопросам можно использовать метод сегментации рынков по основным конкурентам, позволяющий

систематизировать информацию по конкурентоспособности фирмы и главных конкурентов. Удобно эту информацию представить в виде таблицы.

Таблица 2 - Сравнительная оценка конкурентоспособности

| Факторы конкурентоспособности                         | Предприятие<br>(фирма) | Главные конкуренты |   |   |
|---|------------------------|--------------------|---|---|
|   |                        | А                  | Б | В |
| 1   | 2                      | 3                  | 4 | 5 |
| 1. Услуга   |                        |                    |   |   |
| 1.1 Качество  |                        |                    |   |   |
| 1.2 Техничко-экономические показатели                 |                        |                    |   |   |
| 1.3 Престиж знака обслуживания                        |                        |                    |   |   |
| 1.4 Имидж предприятия                                 |                        |                    |   |   |
| 1.5 Уровень обслуживания                              |                        |                    |   |   |
| 1.6 Количество услуг                                  |                        |                    |   |   |
| 1.7 Уникальность услуг                                |                        |                    |   |   |
| 1.8 Дополнительные услуги                             |                        |                    |   |   |
| 1.9 Надежность предприятия (фирмы)                    |                        |                    |   |   |
| 1.10 Претензии по качеству                            |                        |                    |   |   |
| 2. Цена   |                        |                    |   |   |
| 2.1 Продажная   |                        |                    |   |   |
| 2.2 Процент скидки с цены                             |                        |                    |   |   |
| 2.3 Сроки платежа                                     |                        |                    |   |   |
| 2.4 Условия предоставления кредита                    |                        |                    |   |   |
| 2.5 Условия финансирования покупки                    |                        |                    |   |   |
| 3. Каналы сбыта                                       |                        |                    |   |   |
| 3.1 Формы сбыта:                                      |                        |                    |   |   |
| - прямые продажи                                      |                        |                    |   |   |
| - привлечение посредников                             |                        |                    |   |   |
| 3.2 Степень охвата рынков                             |                        |                    |   |   |
| 3.3 Наличие филиалов                                  |                        |                    |   |   |
| 4. Продвижение продукта (товара, услуги) на рынок     |                        |                    |   |   |
| 4.1 Реклама:  |                        |                    |   |   |
| - для потребителей                                    |                        |                    |   |   |
| - для посредников                                     |                        |                    |   |   |
| 4.2 Индивидуальная продажа:                           |                        |                    |   |   |
| - - стимулирование потребителей                       |                        |                    |   |   |
| - подготовка персонала                                |                        |                    |   |   |
| 4.3 Продажа продуктов (товаров, услуг) через Интернет |                        |                    |   |   |
| Общее количество баллов                               |                        |                    |   |   |

Приведенный в таблице 2 перечень факторов может быть скорректирован в зависимости от конкретных условий. Каждый фактор в таблице 2 должен получить оценку от 0 (наиболее слабые позиции по данному фактору конкурентоспособности) до 5 баллов (доминирующие позиции на рынке) как для рассматриваемой фирмы, так и для ее основных конкурентов. Оценки проставляются в каждом из столбцов таблицы, а затем суммируются. Если по какому-либо фактору информация отсутствует, то можно исключить его из анализа.

Важное значение для анализа имеют суммарные баллы по каждому предприятию (фирме). При их сравнении необходимо помнить, что расхождение сумм более чем на

20 % подчеркивает достаточно тяжелое положение фирмы с точки зрения конкурентоспособности, а более 40 % говорит о необходимости либо ухода с данного рынка, либо коренного изменения стратегии.

Дальнейший анализ конкурентов связан с ответами на следующие вопросы.

1. Какие планы существуют у конкурентов в отношении их доли рынка, повышения рентабельности и увеличения объема продаж?

2. Какой рыночной стратегии придерживаются ваши конкуренты в настоящее время?

3. С помощью, каких средств обеспечивают ни ее реализацию?

4. Каковы ее сильные и слабые стороны?

5. Какие действия можно ожидать в будущем т нынешних и возможных конкурентов?

Для оценки сильных и слабых сторон предприятия (фирмы) в конкурентной борьбе целесообразно ответить на эти вопросы систематизировать их в виде таблицы.

Таблица 3 - Исследование конкурентоспособности предприятия (фирмы)

| Группа показателей   | Оценка позиций |    |     |    |   |
|--|----------------|----|-----|----|---|
|  | I              | II | III | IV | V |
| 1  | 2              | 3  | 4   | 5  | 6 |
| 1. Финансы   |                |    |     |    |   |
| 1.1 Структура активов  |                |    |     |    |   |
| 1.2 Инвестиционные ресурсы   |                |    |     |    |   |
| 1.3 Положение по безубыточному ведению дел                         |                |    |     |    |   |
| 1.4 отношение объема продаж к стоимости активов                    |                |    |     |    |   |
| 1.5 Отношение основного и оборотного капиталов                     |                |    |     |    |   |
| 1.6 Эффективность выполнения бюджета предприятия                   |                |    |     |    |   |
| 1.7 Новые инвестиции   |                |    |     |    |   |
| 2. Оказание услуг  |                |    |     |    |   |
| 2.1 Использование производственных мощностей                       |                |    |     |    |   |
| 2.2 Гибкость перехода на новые продукты (товары, услуги)           |                |    |     |    |   |
| 2.3 Количество рабочей силы  |                |    |     |    |   |
| 2.4 Производительность труда                                       |                |    |     |    |   |
| 2.5 Объем продаж на одного работника                               |                |    |     |    |   |
| 2.6 Объем продаж на единицу капиталовложений                       |                |    |     |    |   |
| 2.7 Контроль качества  |                |    |     |    |   |
| 3. Организация и управление  |                |    |     |    |   |
| 3.1 Эффективность организационной структуры                        |                |    |     |    |   |
| 3.2 Система коммуникаций   |                |    |     |    |   |
| 3.3 Четкость разделения полномочий и функций в аппарате управления |                |    |     |    |   |
| 3.4 Текучесть управленческих кадров                                |                |    |     |    |   |
| 3.5 Качество используемой в управлении информации                  |                |    |     |    |   |

|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
| 3.6 Скорость реагирования управления на происходящие изменения |  |  |  |  |  |
| 3.7 Число уровней управления                                   |  |  |  |  |  |
| 4. Маркетинг   |  |  |  |  |  |
| 4.1 Доля рынка сбыта, контролируемая предприятием (фирмой)     |  |  |  |  |  |
| 4.2 Репутация предприятия (фирмы) на рынке                     |  |  |  |  |  |
| 4.3 Престиж знака обслуживания                                 |  |  |  |  |  |
| 4.4 Расходы по сбыту продукции (товаров, услуг)                |  |  |  |  |  |
| 4.5 Уровень обслуживания потребителей                          |  |  |  |  |  |
| 4.6 Организационные и технические средства для сбыта услуг     |  |  |  |  |  |
| 4.7 Цены на услуги   |  |  |  |  |  |
| 4.8 Число потребительских услуг                                |  |  |  |  |  |
| 4.9 Качество поступающей о рынке информации                    |  |  |  |  |  |
| 5. Рабочая сила  |  |  |  |  |  |
| 5.1 Общее число работников предприятия (фирмы)                 |  |  |  |  |  |
| 5.2 Сбытовой персонал  |  |  |  |  |  |
| 5.3 Менеджеры среднего звена                                   |  |  |  |  |  |
| 5.4 Менеджеры высшего звена                                    |  |  |  |  |  |
| 5.5 Расходы на обучение и подготовку кадров                    |  |  |  |  |  |
| 5.6 Текучесть кадров   |  |  |  |  |  |
| 6. Технология и материальная база                              |  |  |  |  |  |
| 6.1 Технология обслуживания клиентов                           |  |  |  |  |  |
| 6.2 Программное обеспечение ПК                                 |  |  |  |  |  |
| 6.3 Внедрение новых технологий                                 |  |  |  |  |  |
| 6.4 Организация НИОКР  |  |  |  |  |  |

При заполнении таблицы необходимо сделать отметку (крестик, звездочка и т. п.) по каждой группе показателей, чтобы ценить позиции фирмы по отношению к имеющимся конкурентам. Для определения места

фирмы на рынке в таблице используется пять граф:

- графа I – лучше, чем любая фирма на рынке. Явный лидер в отрасли;
- графа II – выше среднего уровня. Показатели хозяйственной деятельности достаточно хорошие и стабильные;
- графа III – средний уровень. Полное соответствие отраслевым стандартам. Устойчивые позиции на рынке;
- графа IV – следует позаботиться об улучшении своих позиций на рынке. Есть повод для беспокойства. Отмечено ухудшение показателей хозяйственной деятельности;
- графа V – положение тревожное. Позиции на рынке должны быть улучшены самым решительным образом. Предприятие попало в кризисную ситуацию.

С помощью этой таблицы можно также сопоставить различные подразделения фирмы по уровню их конкурентоспособности, ценить их слабые и сильные стороны в этой области. Состав показателей, так же как и в ранее рассмотренной таблице 2, может быть скорректирован в зависимости от конкретных условий.

Помимо этого анализа предприятия (фирмы) необходимо также провести тщательный анализ производственного и хозяйственного профиля основных конкурентов и их рыночной стратегии. Пример систематизации соответствующих данных приведен в таблице 4.

Таблица 4 - Анализ конкурентоспособности продукта (товара, услуги)

| Группа показателей                                    | Основные конкуренты |   |   |
|---|---------------------|---|---|
|   | А                   | Б | В |
| 1   | 2                   | 3 | 4 |
| 1. Рынок  |                     |   |   |
| 1.1 Размер рынка                                      |                     |   |   |
| 1.2 Особенности внедрения на рынок                    |                     |   |   |
| 1.3 Степень вхождения в рынок                         |                     |   |   |
| 1.4 Рыночная диверсификация                           |                     |   |   |
| 2. Продукция (товары, услуги)                         |                     |   |   |
| 2.1 Ассортимент                                       |                     |   |   |
| 2.2 Жизненный цикл предприятия (фирмы)                |                     |   |   |
| 2.3 Конкуренция                                       |                     |   |   |
| 2.4 Потребительские свойства                          |                     |   |   |
| 2.5 Качество оказываемых услуг                        |                     |   |   |
| 2.6 Новые продукты                                    |                     |   |   |
| 2.7 Дополнительные услуги                             |                     |   |   |
| 3. Цены   |                     |   |   |
| 3.1 Новые продукты (товары, услуги)                   |                     |   |   |
| 3.2 Оказываемые услуги                                |                     |   |   |
| 4. Продвижение продукции (товара, услуги)             |                     |   |   |
| 4.1 Реклама   |                     |   |   |
| 4.2 Сбытовые службы                                   |                     |   |   |
| 4.3 Содействие сбытовым организациям                  |                     |   |   |
| 5. Организация сбыта и распределения товаров на рынке |                     |   |   |
| 5.1 Структура каналов сбыта                           |                     |   |   |
| 5.2 Размеры каналов сбыта                             |                     |   |   |
| 5.3 Развитие сбытовой сети                            |                     |   |   |
| 5.4 Контроль за каналами сбыта                        |                     |   |   |

Таблица 4 может содержать как количественную информацию, так и хорошо детализированные примечания. Анализ таблицы поможет лучше понять логику ведения бизнеса конкурентами и определить, какие ответные меры следует предпринять и какие из них будут наиболее действенными.

Описание методики оценивания:

| Критерии   | Количество баллов |
|--|-------------------|
| Полнота ответа с использованием всей информации из описания ситуации | 2                 |
| Обоснованность   | 2                 |
| Умение оперировать терминами и понятиями                             | 2                 |
| Использование теоретических моделей и концепций                      | 2                 |
| Представленность нескольких точек зрения на проблему                 | 2                 |
| Итого  | 10                |

Описание методики оценивания для заочной формы обучения:

| Критерии оценивания   | Оценка              |
|---|---------------------|
| Кейс-задание решена без ошибок, правильно выбраны решения заданий; полно даны ответы на контрольные вопросы; отчёт оформлен аккуратно, сделаны выводы.  | Отлично             |
| Кейс-задание решена с ошибками, потребовалась дополнительная помощь преподавателя, правильно выбраны методики решения заданий; полно даны ответы на контрольные вопросы; отчёт оформлен аккуратно, сделаны выводы | Хорошо              |
| Кейс-задание выполнена с ошибками, потребовалась дополнительная помощь преподавателя, правильно выбраны методики решения заданий; даны ответы на контрольные вопросы  | Удовлетворительно   |
| Кейс-задание решена с ошибками, потребовалась дополнительная помощь преподавателя, неверно выбраны методы решения кейса; не даны ответы на устные контрольные вопросы; выводы не сделаны                          | Неудовлетворительно |



### 4.3. Рейтинг-план дисциплины

#### Б1.В.12 Управление конкурентоспособностью предприятия

(название дисциплины согласно рабочему учебному плану)

Направление: Менеджмент, профиль Менеджмент организации

курс 4, семестр 7

| Виды учебной деятельности студентов   | Балл за конкретное задание | Число заданий за семестр | Баллы       |              |
|---|----------------------------|--------------------------|-------------|--------------|
|   |                            |                          | Минимальный | Максимальный |
| <b>Модуль 1. Теоретические основы управления конкурентоспособностью предприятия</b> |                            |                          |             |              |
| <b>Текущий контроль</b>   |                            |                          |             | <b>20</b>    |
| 1. Устный опрос   | 2                          | 4                        | 0           | 8            |
| 2. Практическое задание   | 2                          | 1                        | 0           | 2            |
| 3. Доклад   | 5                          | 2                        | 0           | 10           |
| <b>Рубежный контроль</b>  |                            |                          |             | <b>20</b>    |
| 1. Письменная контрольная работа  | 10                         | 1                        | 0           | 10           |
| 2. Тест   | 10                         | 1                        | 0           | 10           |
| <b>Модуль 2. Механизмы управления конкурентоспособностью предприятия</b>            |                            |                          |             |              |
| <b>Текущий контроль</b>   |                            |                          |             | <b>20</b>    |
| 1. Устный опрос   | 2                          | 3                        | 0           | 6            |
| 2. Практическое задание   | 2                          | 2                        | 0           | 4            |
| 3. Доклад   | 5                          | 2                        | 0           | 10           |
| <b>Рубежный контроль</b>  |                            |                          |             | <b>10</b>    |
| 1. Кейс-задание «Оценка конкурентоспособности предприятия»                          | 10                         | 1                        | 0           | 10           |
| <b>Итоговый контроль (экзамен)</b>  |                            |                          | 0           | <b>30</b>    |
| <b>Поощрительные баллы</b>  |                            |                          |             |              |
| 1. Участие в олимпиадах   | 5                          | 1                        | 0           | 5            |
| 2. Публикация статей  | 5                          | 1                        | 0           | 5            |
| <b>Посещаемость (баллы вычитаются из общей суммы набранных баллов)</b>              |                            |                          |             |              |
| 1. Посещение лекционных занятий   |                            |                          | 0           | -6           |
| 2. Посещение практических (семинарских, лабораторных занятий)                       |                            |                          | 0           | -10          |

## 2. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

### 5.1. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины

#### Основная литература:

1. Криворотов В.В., Калина А.В., Ерыпалов С.Е. Конкурентоспособность предприятий и производственных систем: учебное пособие / [Электронный ресурс] — Москва: Юнити-Дана, 2015. 351 с. — Доступ к тексту электронного издания. — [https://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_red&id=426601&sr=1](https://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=426601&sr=1)
2. Мокроносоев А.Г., Маврина И.Н. Конкуренция и конкурентоспособность: учебное пособие / [Электронный ресурс] - Екатеринбург: Издательство Уральского университета, 2014. 195 с. — Доступ к тексту электронного издания. — [https://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_red&id=275940&sr=1](https://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=275940&sr=1)
3. Царев В.В., Кантарович А.А., Черныш В.В. Оценка конкурентоспособности предприятий (организаций): Теория и методология: учебное пособие / [Электронный ресурс] — Москва: Юнити-Дана, 2015. 799 с. — Доступ к тексту электронного издания. — [https://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_red&id=117708&sr=1](https://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=117708&sr=1)

#### Дополнительная литература:

4. Конкуренция. Инновации. Конкурентоспособность: учебное пособие / Т.Г. Философова, В.А. Быков. - 2-е изд., пере-раб. и доп. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 295 с. [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=115316>
5. Теория и практика оценки конкурентоспособности: учебное пособие / Е. Чмышенко, О. Лазарева, Е. Чмышенко, Н. Бондарчук. - Оренбург: Агентство Пресса, 2013. - 150 с. [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=259360>
6. Формирование и оценка конкурентоспособности предприятия розничной торговли: учебное пособие / Н.А. Титова, В.В. Колочева. - Новосибирск: НГТУ, 2013. - 100 с. [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=228911>

### 5.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» и программного обеспечения, необходимых для освоения дисциплины

| №  | Наименование Интернет-ресурса  | Ссылка (URL) на Интернет ресурс   |
|----|--|---|
| 1. | Библиотека Башкирского государственного университета                   | <a href="http://lib.bashedu.ru/">http://lib.bashedu.ru/</a>                   |
| 2. | Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека online»    | <a href="http://biblioclub.ru/">http://biblioclub.ru/</a>                     |
| 3. | Электронно-библиотечная система издательства «Лань»                    | <a href="https://e.lanbook.com/">https://e.lanbook.com/</a>                   |
| 4. | Научная электронная библиотека eLibrary.ru                             | <a href="http://elibrary.ru/defaultx.asp">http://elibrary.ru/defaultx.asp</a> |
| 5. | Справочно-правовая система Консультант Плюс                            | <a href="http://www.consultant.ru/">http://www.consultant.ru/</a>             |
| 6. | Российский федеральный образовательный портал                          | <a href="http://www.edu.ru">www.edu.ru</a>                                    |
| 7. | Федеральный образовательный портал «Экономика, социология, менеджмент» | <a href="http://www.ecsocman.edu.ru">www.ecsocman.edu.ru</a>                  |
| 8. | Федеральная служба государственной статистики                          | <a href="http://www.gks.ru">www.gks.ru</a>                                    |

|    |  |   |
|----|--|---|
| 9. | Единый архив экономических и социологических данных<br>ВШЭ | <a href="http://sophist.hse.ru/">http://sophist.hse.ru/</a> |
|----|--|---|

| <b>Наименование программного обеспечения</b>  |
|---|
| 1. Windows 8 Russian. Windows Professional 8 Russian Upgrade. Договор № 104 от 17.06.2013 г. Лицензии – бессрочные. |
| 2. Microsoft Office Standard 2013 Russian. Договор № 114 от 12.11.2014 г. Лицензии – бессрочные.                    |

### 3. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине

| Наименование специальных* помещений и помещений для самостоятельной работы  | Оснащенность специальных помещений и помещений для самостоятельной работы   |
|---|---|
| 1   | 2   |
| <p><b>1. учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа:</b> лаборатория социально-экономического моделирования № 107 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), лаборатория анализа данных № 108 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 110 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 111 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 114 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 122 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 204 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 207 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 208 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 209 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 210 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 212 (гуманитарный корпус), аудитория № 213 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 218 (гуманитарный корпус), аудитория № 220 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 221 (гуманитарный корпус), аудитория № 222 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 301 (гуманитарный корпус), аудитория № 305 (гуманитарный корпус), аудитория № 307 (гуманитарный корпус), аудитория № 308 (гуманитарный корпус), аудитория № 309 (гуманитарный корпус), лаборатория исследования процессов в экономике и управлении № 311а (гуманитарный корпус), лаборатория информационных технологий в экономике и управлении № 311в (гуманитарный корпус).</p> <p><b>2. учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа:</b> лаборатория социально-экономического моделирования № 107 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), лаборатория анализа данных № 108 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 110 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 111 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 114 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 122 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 204 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 207 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 208 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 209 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 210 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 212 (гуманитарный корпус), аудитория № 213 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 218 (гуманитарный корпус), аудитория № 220 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 221 (гуманитарный корпус), аудитория № 222 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 301 (гуманитарный корпус), аудитория № 305 (гуманитарный корпус), аудитория № 307 (гуманитарный корпус), аудитория № 308 (гуманитарный корпус), аудитория № 309 (гуманитарный корпус), лаборатория исследования процессов в экономике и управлении № 311а (гуманитарный корпус), лаборатория информационных технологий в экономике и управлении № 311в (гуманитарный корпус).</p> <p><b>3. учебная аудитория для проведения групповых и индивидуальных консультаций:</b> лаборатория социально-экономического моделирования № 107 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), лаборатория анализа данных № 108 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 110 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 111 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4),</p> | <p><b>лаборатория социально-экономического моделирования № 107:</b> учебная мебель, доска, проекционный экран с светодиодом lumien master control, проектор casio, персональный компьютер пэвм кламас в комплекте – 18 шт.</p> <p><b>лаборатория анализа данных № 108:</b> учебная мебель, доска, персональный компьютер пэвм кламас в комплекте – 17 шт.</p> <p><b>аудитория № 110:</b> учебная мебель, доска, телевизор led.</p> <p><b>аудитория № 111:</b> учебная мебель, доска, телевизор led.</p> <p><b>аудитория № 114:</b> учебная мебель, доска.</p> <p><b>аудитория № 115:</b> учебная мебель, колонки (2 шт.), динамики, dvd плеер toshiba, магнитола sony (4 шт.)</p> <p><b>аудитория № 118:</b> учебная мебель, проектор benq, колонки (2 шт.), музыкальный центр lg, флипчарт магнитно-маркерный на треноге</p> <p><b>аудитория № 122:</b> учебная мебель, доска.</p> <p><b>аудитория № 204:</b> учебная мебель, доска, проекционный экран с светодиодом lumien master control, проектор casio.</p> <p><b>аудитория № 207:</b> учебная мебель, доска, телевизор led tcl.</p> <p><b>аудитория № 208:</b> учебная мебель, доска, телевизор led tcl.</p> <p><b>аудитория № 209:</b> учебная мебель, доска.</p> <p><b>аудитория № 210:</b> учебная мебель, доска.</p> <p><b>аудитория № 212:</b> учебная мебель, доска,</p> |

|   |   |
|---|---|
| <p>аудитория № 114 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 122 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 204 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 207 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 208 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 209 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 210 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 212 (гуманитарный корпус), аудитория № 213 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 218 (гуманитарный корпус), аудитория № 220 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 221 (гуманитарный корпус), аудитория № 222 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 301 (гуманитарный корпус), аудитория № 305 (гуманитарный корпус), аудитория № 307 (гуманитарный корпус), аудитория № 308 (гуманитарный корпус), аудитория № 309 (гуманитарный корпус), лаборатория исследования процессов в экономике и управлении № 311а (гуманитарный корпус), лаборатория информационных технологий в экономике и управлении № 311в (гуманитарный корпус).</p> <p><b>4. учебная аудитория для текущего контроля и промежуточной аттестации:</b> лаборатория социально-экономического моделирования № 107 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), лаборатория анализа данных № 108 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 110 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 111 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 114 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 122 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 204 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 207 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 208 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 209 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 210 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 212 (гуманитарный корпус), аудитория № 213 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 218 (гуманитарный корпус), аудитория № 220 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 221 (гуманитарный корпус), аудитория № 222 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 301 (гуманитарный корпус), аудитория № 305 (гуманитарный корпус), аудитория № 307 (гуманитарный корпус), аудитория № 308 (гуманитарный корпус), аудитория № 309 (гуманитарный корпус), лаборатория исследования процессов в экономике и управлении № 311а (гуманитарный корпус), лаборатория информационных технологий в экономике и управлении № 311в (гуманитарный корпус).</p> <p><b>5. помещения для самостоятельной работы:</b> аудитория № 302 читальный зал (гуманитарный корпус).</p> <p><b>6. помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования:</b> аудитория № 115 (помещение, ул. Карла Маркса, д.3, корп.4), 118 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4)</p> | <p>проектор infocus.<br/> <b>аудитория № 213:</b><br/> учебная мебель, доска, проекционный экран с светодиодом lumien master control, проектор casio.<br/> <b>аудитория № 218:</b><br/> учебная мебель, доска, мультимедиа-проектор infocus.<br/> <b>аудитория № 220:</b><br/> учебная мебель, доска.<br/> <b>аудитория № 221</b><br/> учебная мебель, доска.<br/> <b>аудитория № 222</b><br/> учебная мебель, доска.<br/> <b>аудитория № 301</b><br/> учебная мебель, экран на штативе, проектор aser.<br/> <b>аудитория № 302</b><br/> учебная мебель, персональный компьютер в комплекте hp, моноблок, персональный компьютер в комплекте моноблок игу.<br/> <b>аудитория № 305</b><br/> учебная мебель, доска, проектор infocus.<br/> <b>аудитория № 307</b><br/> учебная мебель, доска.<br/> <b>аудитория № 308</b><br/> учебная мебель, доска.<br/> <b>аудитория № 309</b><br/> учебная мебель, доска.<br/> <b>лаборатория исследования процессов в экономике и управлении № 311а</b><br/> учебная мебель, доска, персональный компьютер lenovo thinkcentre – 16 шт.<br/> <b>лаборатория информационных технологий в экономике и управлении № 311в</b><br/> учебная мебель, доска, персональный компьютер в комплекте № 1 игу согр 510 – 14 шт.<br/> <b>аудитория № 312</b><br/> учебная мебель, доска.</p> |
|---|---|