

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Костровец Лариса Борисовна
Должность: директор
Дата подписания: 16.05.2026 10:35:13
Уникальный программный ключ:
6882606104c36dbde41c4ab93a65382136a292d6

Приложение 4
к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.15 Управление конкурентоспособностью предприятия
(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.04.02 Менеджмент
(код, наименование направления подготовки)

Менеджмент организаций
(наименование образовательной программы)

очная форма обучения
(форма обучения)

Год набора – 2026

Донецк

Автор(ы)-составитель(и) РПД:

Стасюк Наталья Викторовна, канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры менеджмента непроизводственной сферы

Заведующий кафедрой:

Тарасова Елена Владимировна, канд. экон. наук, доцент, заведующий кафедрой менеджмента непроизводственной сферы

Рабочая программа дисциплины Б1.В.15 Управление конкурентоспособностью предприятия одобрена на заседании кафедры менеджмента непроизводственной сферы Донецкого филиала РАНХиГС

протокол № 11 от «18» марта 2026 г.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины
4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания
5. Формы аттестации и типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам
6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине
7. Методические материалы по освоению дисциплины
8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»
9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

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

Дисциплина Б1.В.15 Управление конкурентоспособностью предприятия обеспечивает формирование у обучающихся следующих профессиональных компетенций:

ОТФ/ТФ и реквизиты ПС (при наличии)	Код компетенции	Наименование компетенции	Код индикатора достижения компетенции	Наименование индикатора достижения компетенции	Образовательный результат
07. АДМИНИСТРАТИВНО-УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ И ОФИСНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ 07.005. СПЕЦИАЛИСТ АДМИНИСТРАТИВНО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 2 февраля 2018 года №49н Н/01.7	ПК-1	Способен осуществлять управление административно, хозяйственно й, документаци онной и организаци онной поддержкой организации	ПК-1.3	Принимает и организует выполнение управленческих решений, направленных на снижение вероятности возникновения неблагоприятного результата в рамках реализации операционной деятельности и подразделений административной, хозяйственной, документаци онной и организаци онной поддержки	ПК-1.3. У-4 Умеет производить анализ и определять эффективность работы подразделений поддержки на основе сводных учетных и отчетных документов ПК-1.3. У-11 Умеет организовывать и консолидировать бизнес-процессы, исполнителей и работников с целью достижения одного результата ПК-1.3. З-5 Знает Основы управления проектами и изменениями

<p>Управление административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержкой организации</p>					
<p>07. АДМИНИСТРАТИВНО-УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ И ОФИСНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ 07.007. СПЕЦИАЛИСТ ПО ПРОЦЕССНОМУ УПРАВЛЕНИЮ, утв. Приказом Минтруда и социальной защиты Российской Федерации от 17 апреля 2018 года №248н С/05.7 Разработка предложений по устранению</p>	<p>ПК-2</p>	<p>Способен разрабатывать предложения по устранению и (или) предупреждению выявленных причин отклонений в системе процессного управления</p>	<p>ПК-2.4</p>	<p>Выявляет причины отклонений в ходе работы системы процессного управления</p>	<p>ПК-2.4. 3-8 Знает стандарты и методики управления рисками</p>

ю и (или) предупреждению выявленных причин отклонений в системе процессного управления					
			ПК-2.5	Разрабатывает предложения по устранению и (или) предупреждению причин отклонений в ходе работы системы процессного управления	ПК-2.5. У-5 Умеет выявлять отклонения и производить анализ причин, вызывающих фактические или потенциальные отклонения в ходе работы системы процессного управления ПК-2.5. З-2 Знает методы анализа результативности и эффективности систем процессного управления

2. Объем и место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Общий объем дисциплины:

3,00 з.е., 108 ак.час

Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий: 39 ак. час на контактную работу с преподавателем, из них 14 ак.час на лекции и 14 ак.час на практические занятия. 51 ак. час на самостоятельную работу обучающихся.

Б1.В.15 Управление конкурентоспособностью предприятия реализуется на 2-м курсе в 3-м семестре после изучения дисциплин:

- Управление знаниями в организации;
- Теория и механизмы современного государственного управления.

3. Содержание и структура дисциплины (модуля)

3.1. Структура дисциплины (модуля)

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов	Объем дисциплины, ак.час											Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации		
		ВСЕГО	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий							Самостоятельная работа					
			Период теоретического обучения				Период промежуточной аттестации (сессия)								
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	Кат тэк	К о н т р о л ь	СРкр		СРэк	СР
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ									
РАЗДЕЛ 1. КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ															
Тема 1.1.	Теоретические основы конкурентоспособности предприятия и её роль в современном	11	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	7	Доклад, Тестирование	

	предпринимательстве													
Тема 1.2.	Теории, модели и факторы конкурентоспособности предприятия	11	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	7	Тестирование, Контрольное задание
РАЗДЕЛ 2. АНАЛИЗ И ДИАГНОСТИКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ														
Тема 2.1.	Анализ конкурентной среды и рыночного позиционирования предприятия	11	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	7	Тестирование, Контрольное задание
Тема 2.2.	Методы оценки конкурентоспособности и анализ конкурентных преимуществ	11	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	7	Тестирование, Контрольное задание
РАЗДЕЛ 3. СТРАТЕГИИ И МЕХАНИЗМЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ														
Тема 3.1.	Стратегическое управление конкурентоспособностью: разработка и	11	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	7	Тестирование, Контрольное задание

	выбор стратегий													
Тема 3.2.	Операционные инструменты и технологии повышения конкурентоспособности	12	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	8	Тестирование, Контрольное задание
Тема 3.3.	Мониторинг, контроль эффективности и динамическое развитие конкурентоспособности предприятия	12	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	8	Тестирование, Контрольное задание
Промежуточная аттестация		79	0	0	0	0	0	0	2	9	0	18	0	Экзамен
Итого		108	14	0	0	14	0	0	2	9	0	18	51	

Используемые сокращения:

Л – лекции - занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации обучающимся педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях,).

ВЛ – видео лекции.

ЛР – лабораторные работы.

ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ).

ИК – индивидуальные консультации.

КСР – контроль самостоятельной работы

КЭ – консультации перед экзаменом

Каттэк – контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий

СРкр – самостоятельная работа на подготовку курсовой работы/ курсового проекта.

СРэк – самостоятельная работа на подготовку к экзамену.

СР – самостоятельная работа в семестре на подготовку к учебным занятиям.

3.2. Содержание дисциплины

Тема 1.1. Теоретические основы конкурентоспособности предприятия и её роль в современном предпринимательстве. ПК-1.3, ПК-2.4, ПК-2.5

Понятие, сущность и уровни конкурентоспособности предприятия. Роль конкурентоспособности в обеспечении долгосрочной устойчивости и развитии бизнеса в условиях рынка. Эволюция теоретических подходов. Интеграция риск-ориентированного подхода в систему управления конкурентоспособностью. Формирование концепции привлечения внешних экспертов для комплексной оценки конкурентного потенциала предприятия.

Тема 1.2. Теории, модели и факторы конкурентоспособности предприятия. ПК-1.3, ПК-2.4, ПК-2.5

Классические и современные теории конкурентоспособности. Основные модели (М. Портера, ресурсная теория, динамические способности, концепция «Голубого океана»). Системный подход к факторам конкурентоспособности (внешние и внутренние). Организация групповой экспертной работы по выявлению и оценке ключевых факторов. Определение необходимости привлечения внешних консультантов для углубленного анализа.

Тема 2.1. Анализ конкурентной среды и рыночного позиционирования предприятия. ПК-1.3, ПК-2.4, ПК-2.5

Анализ отрасли и конкурентной среды с использованием модели пяти сил Портера, PEST-анализа. Бенчмаркинг и изучение действий конкурентов. Оценка рыночного позиционирования предприятия. Групповая экспертная оценка конкурентной ситуации. Привлечение внешних подрядчиков для проведения маркетинговых исследований и конкурентной разведки.

Тема 2.2. Методы оценки конкурентоспособности и анализ конкурентных преимуществ. ПК-1.3, ПК-2.4, ПК-2.5

Система показателей и методов диагностики конкурентоспособности предприятия. Матричные инструменты анализа. Цепочка создания ценности и VRIO-анализ. Выявление и оценка устойчивых конкурентных преимуществ и ключевых компетенций. Участие в экспертной группе по проведению комплексной диагностики. Отбор независимых консалтинговых компаний для внешней оценки.

Тема 3.1. Стратегическое управление конкурентоспособностью: разработка и выбор стратегий. ПК-1.3, ПК-2.4, ПК-2.5

Базовые конкурентные стратегии и стратегии роста предприятия. Разработка и обоснование стратегии повышения конкурентоспособности. Методы стратегического анализа и выбора приоритетных направлений. Групповая экспертная оценка стратегических альтернатив. Привлечение внешних консультантов для разработки и аудита стратегии конкурентоспособности.

Тема 3.2. Операционные инструменты и технологии повышения конкурентоспособности. ПК-1.3, ПК-2.4, ПК-2.5

Современные операционные инструменты и технологии повышения конкурентоспособности (управление затратами, качество, бережливое производство, цифровизация бизнес-процессов). Маркетинговые инструменты укрепления рыночных позиций. Отбор IT-подрядчиков и технологических консультантов для внедрения решений, направленных на рост операционной эффективности и конкурентоспособности.

Тема 3.3. Мониторинг, контроль эффективности и динамическое развитие конкурентоспособности предприятия. ПК-1.3, ПК-2.4, ПК-2.5

Система мониторинга и ключевых показателей эффективности конкурентоспособности. Контроль реализации стратегии и оценка достигнутых результатов. Управление изменениями и непрерывное развитие конкурентных преимуществ. Групповая экспертиза эффективности мероприятий. Отбор независимых аудиторов и консалтинговых компаний для внешней оценки результативности управления конкурентоспособностью.

4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания

4.1. Оценочные материалы по дисциплине Б1.В.15 Управление конкурентоспособностью предприятия входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам (модулям) образовательной программы составляют фонд оценочных средств (далее – ФОС). ФОС используется при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с целью оценивания достижения обучающимися планируемых результатов обучения.

4.2. ФОС разработан как комплекс проверочных заданий различного типа и уровня сложности, включает критерии и шкалы оценивания, а также

«ключи» правильных ответов. ФОС формируется как отдельный документ и хранится в электронном виде, доступ к ФОС предоставлен ограниченному кругу лиц.

4.3. Для самостоятельной работы обучающихся при подготовке к текущему контролю успеваемости и промежуточной аттестации в рабочих программах дисциплин размещены типовые проверочные задания, которые можно условно разделить на задания закрытого, комбинированного и открытого типов.

Задания закрытого типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных.

Задания комбинированного типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных и обосновать свой выбор.

Задания открытого типа – это задания, в которых на каждый вопрос должен быть предложен развернутый обоснованный ответ.

В зависимости от типа задания рекомендованы определенная последовательность выполнения и система оценивания выполнения заданий.

4.4. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания

ТИП ЗАДАНИЯ	ИНСТРУКЦИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В). 	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов. 2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д. 3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов. 4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4). 	Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких предложенных	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа. 3. Выбрать несколько правильных ответов. 4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г). 	Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)
Задание закрытого типа на установление	Прочитайте текст и установите	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается 	Ответ считается верным, если правильно указана вся

последовательности	последовательность	<p>последовательность элементов.</p> <p>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</p> <p>3. Построить верную последовательность из предложенных элементов.</p> <p>4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135).</p>	последовательность цифр
Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора	Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа	<p>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.</p> <p>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</p> <p>3. Выбрать один верный ответ.</p> <p>4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа.</p> <p>5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).</p>	<p>Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа</p>
Задание открытого типа с развернутым ответом	Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ	<p>1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса.</p> <p>2. Продумать логику и полноту ответа.</p> <p>3. Записать ответ, используя четкие компактные формулировки.</p> <p>4. В случае расчетной задачи, записать решение и ответ</p>	<p>Ответ считается верным:</p> <p>1. Отсутствие фактических ошибок.</p> <p>2. Раскрытие объема используемых понятий (полнота ответа).</p> <p>3. Обоснованность ответа (наличие аргументов).</p> <p>4. Логическая последовательность излагаемого материала.</p>

4.5. Общая шкала оценивания результатов текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с применением БРС

Общая шкала оценивания результатов текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с применением БРС

Итоговая балльная оценка	Традиционная система	Бинарная система	ECTS	
			Для традиционной системы	Для бинарной системы
95-100	Отлично	Зачтено	A	P/ Passed
85-94			B	P/ Passed
75-84	Хорошо		C	P/ Passed
65-74			D	P/ Passed
55-64	Удовлетворительно		E	P/ Passed
0-54	Неудовлетворительно		Не зачтено	F

Соотношение баллов за текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию, а также повторную промежуточную аттестацию:

Максимальная сумма баллов за текущий контроль успеваемости	Максимальная сумма баллов за промежуточную аттестацию	Максимальная итоговая балльная оценка	Максимальная сумма баллов за повторную промежуточную аттестацию
100 баллов	100 баллов	100 баллов	100 баллов

5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам

5.1. В ходе реализации дисциплины Б1.В.15 Управление конкурентоспособностью предприятия используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, контрольные точки):

доклад, тестирование, контрольное задание.

ТЗ – тестовое задание;

КЗ – контрольные задания;

ПЗ – практическое занятие;

Д – доклад;

КТ – контрольные точки.

Система оценивания знаний по видам учебной деятельности

Критерии оценивания тестовых заданий:

Балы	Описание критерия	
4	Свыше 80% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
3	Свыше 70% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
2	Свыше 50% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0	Менее 50% правильных ответов.	Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

Критерии оценивания доклада:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
Содержание и раскрытие темы	1	Детальное, последовательное описание всех этапов с конкретными примерами
Грамотность изложения	1	Соблюдены все правила грамматики, орфографии и пунктуации
Стилистика	1	Единый стиль изложения, точные формулировки, уместное использование терминов, лаконичность
Логика изложения	0,5	Чёткая последовательность изложения, логические связи между частями текста, аргументы подтверждают выводы
Оригинальность	1	Уникальный подход к теме, нестандартные решения, инновационные идеи, собственная позиция автора
Итого максимально:	5	

Критерии оценивания контрольных заданий:

Балы	Описание критерия
4	Обучающимся задание выполнено без ошибок и в полном объеме.
3	Обучающимся в целом задание выполнено, имеются отдельные неточности или недостаточно полные ответы, не

	содержащие ошибок.
2	Обучающимся допущены отдельные ошибки при выполнении задания
0-1	У обучающегося отсутствуют ответы на большинство вопросов задачи, задание не выполнено или выполнено не верно.

5.2. Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся (вне контрольных точек):

Раздел 1. Концептуальные основы конкурентоспособности предприятия.

Тема 1.1. Теоретические основы конкурентоспособности предприятия и её роль в современном предпринимательстве. ПК-1.3, ПК-2.4, ПК-2.5

Доклад:

Подготовка докладов на тему «Конкурентоспособность предприятия как фактор устойчивого развития малого бизнеса».

Шесть групповых докладов с обсуждением сущности, целей и задач управления партнерскими отношениями, информационно-аналитического обеспечения выбора и сопровождения партнерств, а также современных методов идентификации, оценки и минимизации рисков для формирования эффективной и безопасной модели взаимодействия с контрагентами.

Тематика докладов:

1. Понятие, сущность и основные уровни конкурентоспособности (товар, предприятие, отрасль, страна)..
2. Роль и значение конкурентоспособности предприятия в обеспечении долгосрочной устойчивости и развития малого бизнеса.
3. Эволюция теоретических подходов к конкурентоспособности: от классических теорий до современных концепций.
4. Сравнительный анализ транзакционного и партнерского (экосистемного) подходов в контексте конкурентоспособности предприятия.
5. Интеграция риск-ориентированного подхода в систему управления конкурентоспособностью организации.
6. Формирование концепции привлечения внешних экспертов и консультантов для оценки и повышения конкурентоспособности предприятия малого бизнеса.

Методические рекомендации по подготовке доклада.

Подготовка доклада способствует формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, приучает критически мыслить. При написании доклада по заданной теме составляется план, подбираются основные источники. В процессе работы с источниками, систематизируют полученные сведения, делают выводы и обобщения.

Подготовка доклада требует от обучающегося большой самостоятельности и серьезной интеллектуальной работы, которая принесет наибольшую пользу, если будет включать с себя следующие этапы: изучение наиболее важных научных работ по данной теме, перечень которых дает сам преподаватель; анализ изученного материала, выделение наиболее значимых для раскрытия темы фактов, мнений разных ученых и научных положений; обобщение и логическое построение материала доклада, например, в форме развернутого плана; написание текста доклада с соблюдением требований научного стиля.

Построение доклада включает три части: вступление, основную часть и заключение. Во вступлении указывается тема доклада, устанавливается логическая связь ее с другими темами или место рассматриваемой проблемы среди других проблем, дается краткий обзор источников, на материале которых раскрывается тема и т. п. Основная часть должна иметь четкое логическое построение, в ней должна быть раскрыта тема доклада. В заключении обычно подводятся итоги, формулируются выводы, подчеркивается значение рассмотренной проблемы и т. п.

Тестовые задания:

Тест 1.

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Наиболее характерной особенностью современного понимания конкурентоспособности предприятия является:

- а) ориентация исключительно на снижение издержек;
- б) способность создавать и удерживать конкурентные преимущества для обеспечения долгосрочного устойчивого развития;
- в) фокус только на финансовых показателях деятельности;
- г) отказ от анализа внешней конкурентной среды.

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

К основным характеристикам конкурентоспособности предприятия относятся:

- а) способность удовлетворять потребности потребителей лучше, чем конкуренты;
- б) наличие устойчивых конкурентных преимуществ;
- в) ориентация только на краткосрочные результаты;
- г) комплексный характер, включающий товарный, производственный и управленческий уровни;
- д) интеграция риск-ориентированного подхода в управление..

Важнейшими этапами эволюции подходов к конкурентоспособности являются:

- а) переход от классических экономических теорий к ресурсной концепции;
- б) развитие модели конкурентных сил М. Портера;
- в) отказ от анализа внешней среды;
- г) формирование концепции ключевых компетенций и динамических способностей;
- д) интеграция риск-менеджмента в систему управления конкурентоспособностью..

Ключевыми задачами изучения теоретических основ конкурентоспособности выступают:

- а) понимание сущности и уровней конкурентоспособности;
- б) анализ роли конкурентоспособности в развитии малого бизнеса;
- в) формирование концепции привлечения внешних экспертов;
- г) оценка влияния факторов внутренней и внешней среды;
- д) минимизация внимания к управленческим аспектам.

Тест 3.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

Записать буквы вариантов ответов в нужной последовательности.

Установите правильную последовательность этапов формирования теоретических основ конкурентоспособности предприятия

А) Классические экономические теории конкурентных преимуществ

Б) Модель пяти конкурентных сил М. Портера

В) Ресурсная теория и концепция ключевых компетенций

Г) Современные подходы (динамические способности, экосистемный подход)

Д) Интеграция риск-ориентированного подхода в управление конкурентоспособностью

Тема 1.2. Теории, модели и факторы конкурентоспособности предприятия. ПК-1.3, ПК-2.4, ПК-2.5

Тестовые задания:

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

Записать буквы вариантов ответов в нужной последовательности.

Установите правильную последовательность этапов формирования конкурентной стратегии предприятия на основе модели М. Портера..

А) Анализ пяти конкурентных сил (угроза появления новых игроков, рыночная власть поставщиков и покупателей, угроза товаров-заменителей, интенсивность конкуренции)

Б) Выбор базовой конкурентной стратегии (лидерство по издержкам, дифференциация, фокусирование)

В) Идентификация ключевых факторов конкурентоспособности отрасли

Г) Оценка конкурентной позиции предприятия относительно соперников

Д) Разработка операционных мероприятий по реализации выбранной стратегии

Тест 4. Установите соответствие между термином, приводимым в столбце слева, и высказыванием (или определением) из правого столбца: к каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию из

правого столбца.

№	Термин		Определение
1	Модель пяти сил М. Портера	А	Конкурентное преимущество базируется на уникальных, трудно имитируемых ресурсах и способностях предприятия
2	Ресурсная теория (RBV)	Б	Конкуренция – это не борьба с существующими соперниками, а создание новой рыночной ниши, делающей конкуренцию неактуальной
3	Концепция «Голубого океана»	В	Способность предприятия быстро обновлять свои компетенции и адаптироваться к изменениям внешней среды
4	Теория динамических способностей	Г	Инструмент анализа конкурентной среды через оценку пяти групп отраслевых сил
5	VRIO-анализ	Д	Метод оценки внутренних ресурсов по четырём критериям: ценность, редкость, трудно имитируемость, организованность
6	Ключевые компетенции	Е	Уникальные знания, навыки и технологии, которые создают исключительную ценность для потребителя и обеспечивают конкурентное преимущество
7	Бенчмаркинг	Ж	Процесс сравнения продуктов, услуг и бизнес-процессов предприятия с лучшими практиками конкурентов или лидеров рынка
8	PEST-анализ	З	Инструмент макроанализа внешней среды, включающий оценку политических, экономических, социальных и технологических факторов
9	Стратегия дифференциации	И	Стратегия, направленная на создание уникальных свойств продукта или услуги, которые важны для потребителя и отличают компанию от конкурентов
10	Цепочка создания ценности (по М. Портеру)	К	Модель, рассматривающая деятельность предприятия как совокупность взаимосвязанных операций (от логистики до маркетинга), направленных на создание ценности для потребителя

1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа

ожидаются пары элементов.

2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – термины; список 2 – определения.

3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов.

4. Записать попарно цифры и буквы вариантов ответа в таблицу.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Контрольные задания:

Задание 1.

Малому инновационному предприятию необходимо провести анализ факторов конкурентоспособности для выхода на новый региональный рынок.

а) Назовите не менее трёх внешних факторов конкурентоспособности (по модели PEST-анализа или иной классификации).

б) Для каждого внешнего фактора укажите один возможный риск для предприятия.

в) Предложите состав группы специалистов (экспертной группы) для проведения комплексной оценки факторов конкурентоспособности и обоснуйте их роль.

Задание 2.

Предприятие малого бизнеса (производство мебели) планирует выбрать базовую конкурентную стратегию. Рынок характеризуется высокой ценовой конкуренцией и наличием крупных игроков.

Выполните следующее:

а) Предложите не менее двух возможных конкурентных стратегий (по М. Портеру), которые могут быть эффективны для данного предприятия в сложившихся условиях.

б) Опишите процедуру групповой экспертной работы по отбору приоритетной стратегии (этапы, методы голосования/согласования).

в) Сформулируйте ожидаемые результаты успешного выбора стратегии конкурентоспособности (не менее 3 результатов с точки зрения устойчивости и развития бизнеса).

Раздел 2. Анализ и диагностика конкурентоспособности.

Тема 2.1. Анализ конкурентной среды и рыночного позиционирования предприятия. ПК-1.3, ПК-2.4, ПК-2.5

Тестовое задание:

Тест 1.

Внимательно прочитайте текст задания и поймите, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа.

Выберите один верный ответ.

Запишите только букву выбранного варианта ответа.

Анализ конкурентной среды предприятия — это:

- а) только изучение цен конкурентов,
- б) систематическое исследование факторов внешней среды, определяющих уровень соперничества на рынке,
- в) исключительно анализ внутренних ресурсов компании,
- г) разовый сбор информации о конкурентах.

Модель пяти сил Портера используется для:

- а) анализа макросреды предприятия,
- б) оценки внутренних компетенций компании,
- в) анализа отраслевой конкуренции и факторов, влияющих на привлекательность рынка,
- г) расчета финансовых показателей.

Основной целью PEST-анализа является:

- а) оценка сильных и слабых сторон предприятия,
- б) изучение политических, экономических, социальных и технологических факторов внешней среды,
- в) анализ внутренней структуры организации,
- г) расчет доли рынка предприятия.

Тест 2.

Внимательно прочитайте текст задания и поймите, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа.

Выберите несколько правильных ответов.

Запишите только буквы выбранных вариантов ответа.

К основным инструментам анализа конкурентной среды относятся:

- а) PEST-анализ,
- б) модель пяти сил Портера,
- в) балансовый отчет,
- г) SWOT-анализ,
- д) карта стратегических групп,
- е) расчет амортизации основных средств.

Тест 3.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

Записать буквы вариантов ответов в нужной последовательности.

Установите правильную последовательность этапов анализа конкурентной среды и рыночного позиционирования предприятия

А) Сбор первичной и вторичной информации о конкурентах и рынке

Б) Определение границ и структуры рынка

В) Проведение PEST-анализа для оценки макросреды

Г) Анализ отраслевой конкуренции с использованием модели пяти сил Портера

Д) Оценка рыночной доли и построение карты стратегических групп

Е) Формирование выводов и разработка рекомендаций по укреплению конкурентной позиции

Тест 4. Установите соответствие между показателем и его характеристикой.

№	Показатель		Характеристика
1	PEST-анализ	А	Инструмент анализа макросреды, оценивающий политические, экономические, социальные и технологические факторы
2	Модель пяти сил Портера	Б	Модель анализа отраслевой конкуренции, учитывающая пять групп конкурентных сил
3	SWOT-анализ	В	Инструмент стратегического анализа, объединяющий оценку сильных и слабых сторон с возможностями и угрозами
4	Бенчмаркинг	Г	Процесс сравнения продуктов, услуг и бизнес-процессов с лучшими практиками конкурентов
5	Карта стратегических групп	Д	Метод визуализации конкурентной ситуации, группирующий конкурентов по двум ключевым параметрам
6	SNW-анализ	Е	Метод оценки стратегического потенциала, выделяющий сильные, нейтральные и слабые позиции

№	Показатель		Характеристика
7	Конкурентная разведка	Ж	Систематический сбор и анализ информации о действиях и намерениях конкурентов
8	Рыночное позиционирование	З	Место, занимаемое предприятием в сознании потребителей относительно конкурентов
9	Анализ профиля требований	И	Инструмент оценки соответствия характеристик продукта ключевым ожиданиям потребителей
10	PIMS-анализ	К	Эмпирическое исследование влияния рыночной доли и качества продукта на рентабельность бизнеса

1. Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов.

2. Внимательно прочитайте оба списка: список 1 – показатели; список 2 – характеристики.

3. Сопоставьте элементы списка 1 с элементами списка 2, сформируйте пары элементов.

4. Записать попарно цифры и буквы вариантов ответа в таблицу.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Контрольные задания:

Задание 1.

Предприятие малого бизнеса (производство хлебобулочных изделий) проводит анализ конкурентной среды и рыночного позиционирования.

В базисном периоде рыночная доля предприятия составляла 12 %, индекс потребительской лояльности (NPS) — 35 %. Основные конкуренты предлагали продукцию в среднем на 10 % дешевле. После внедрения системы мониторинга конкурентной среды, проведения бенчмаркинга и корректировки позиционирования (улучшение качества, локальный маркетинг) в отчетном периоде рыночная доля выросла до 16 %, NPS увеличился до 52 %. Средний темп роста рынка составляет 5 % в год.

Определите:

а) абсолютное изменение рыночной доли предприятия (в процентных пунктах);

б) относительное изменение рыночной доли (в %);

в) влияние экстенсивного фактора (рост рынка) и интенсивного фактора

(улучшение позиционирования) на изменение выручки предприятия (логическое обоснование без расчёта выручки).

Тема 2.2. Методы оценки конкурентоспособности и анализ конкурентных преимуществ. ПК-1.3, ПК-2.4, ПК-2.5

Тестовое задание:

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Конкурентоспособность предприятия — это:

- а) способность производить продукцию с минимальными затратами,
- б) способность обеспечивать лучшее предложение по сравнению с конкурентом по совокупности ценовых и неценовых характеристик,
- в) наличие большого количества сотрудников,
- г) высокий уровень автоматизации производства.

VRIO-анализ используется для оценки:

- а) внешней среды предприятия,
- б) внутренних ресурсов и способностей предприятия по четырём критериям,
- в) финансовых показателей деятельности,
- г) уровня заработной платы персонала.

Цепочка создания ценности (по М. Портеру) предназначена для:

- а) расчёта себестоимости продукции,
- б) выявления источников конкурентных преимуществ путём анализа всех видов деятельности предприятия,
- в) оценки рыночной доли,
- г) подбора персонала.

Устойчивое конкурентное преимущество — это:

- а) преимущество, которое существует временно,
- б) преимущество, которое конкуренты не могут скопировать или могут скопировать с большими затратами,
- в) низкая цена на продукцию,
- г) удачное расположение офиса.

Матричный метод оценки конкурентоспособности предполагает::

- а) построение матриц (например, БКГ, Мак-Кинси) для визуализации позиции продукта/бизнеса,
- б) только расчёт финансовых коэффициентов,
- в) интервью с сотрудниками,
- г) анализ кадрового состава.

Ключевая компетенция предприятия — это:

- а) любой вид деятельности, который приносит прибыль,
- б) уникальное знание, умение или технология, создающие исключительную ценность для потребителя,
- в) наличие лицензии на деятельность,
- г) большой уставный капитал.

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

К основным методам оценки конкурентоспособности предприятия относятся:

- а) матричные методы (БКГ, Мак-Кинси, Shell/DPM),
- б) метод, основанный на теории эффективной конкуренции,
- в) метод расчёта амортизации,
- г) метод балльной оценки,
- д) VRIO-анализ,
- е) метод учёта кадрового состава.

К критериям VRIO-анализа ресурсов предприятия относятся:

- а) ценность (Value),
- б) редкость (Rarity),
- в) объём (Volume),
- г) трудно имитируемость (Inimitability),
- д) организованность (Organization),
- е) ликвидность (Liquidity).

К типам конкурентных преимуществ предприятия относятся:

- а) ценовые преимущества,
- б) качественные преимущества,
- в) временные преимущества (скорость),
- г) случайные преимущества,
- д) сервисные преимущества,

е) инновационные преимущества.

В состав цепочки создания ценности (по Портеру) входят следующие виды деятельности:

- а) материально-техническое снабжение,
- б) производство,
- в) маркетинг и продажи,
- г) административно-хозяйственная деятельность (не связанная с основным процессом),
- д) управление персоналом,
- е) уборка помещений.

При проведении комплексной диагностики конкурентоспособности предприятия экспертной группой оцениваются:

- а) рыночная доля и динамика продаж,
- б) качество продукции,
- в) цвет логотипа компании,
- г) эффективность бизнес-процессов,
- д) инновационный потенциал,
- е) день рождения генерального директора.

К устойчивым конкурентным преимуществам малого предприятия могут относиться:

- а) уникальная технология или ноу-хау,
- б) лояльность клиентов и сильный бренд,
- в) временное снижение цен,
- г) патентованное изобретение,
- д) месторасположение, дающее преимущество по затратам,
- е) случайная удача.

Тест 3.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

Записать буквы вариантов ответов в нужной последовательности.

Установите правильную последовательность этапов оценки конкурентоспособности предприятия и анализа конкурентных преимуществ.

- А) Выявление и оценка ключевых компетенций предприятия
- Б) Сбор исходных данных о деятельности предприятия и конкурентах
- В) Проведение VRIO-анализа ресурсной базы
- Г) Выбор методов оценки конкурентоспособности
- Д) Построение цепочки создания ценности и выявление источников

преимуществ

Е) Формирование выводов и рекомендаций по развитию конкурентных преимуществ

Тест 4. Установите соответствие между статьей калькуляции и ее содержанием.

№	Статья калькуляции		Содержание
1	Матрица БКГ (BCG)	А	Матрица портфельного анализа, оценивающая долю рынка и темпы роста для определения стратегической роли продуктов
2	Матрица Мак-Кинси (GE/McKinsey)	Б	Матрица, оценивающая привлекательность рынка и конкурентоспособность бизнеса по множеству критериев
3	VRIO-анализ	В	Метод оценки внутренних ресурсов по критериям: ценность, редкость, трудно имитируемость, организованность
4	Цепочка создания ценности	Г	Модель, рассматривающая деятельность предприятия как совокупность взаимосвязанных операций, создающих ценность
5	Метод балльной оценки	Д	Метод, при котором каждому показателю конкурентоспособности присваивается весовой коэффициент и оценка, затем рассчитывается интегральный показатель
6	Метод, основанный на теории эффективной конкуренции	Е	Метод, основанный на оценке групп показателей (финансы, маркетинг, производство, управление и др.) с последующим суммированием
7	SNW-анализ	Ж	Метод оценки стратегического потенциала, выделяющий сильные, нейтральные и слабые позиции
8	GAP-анализ	З	Метод анализа стратегических разрывов между текущим и желаемым состоянием конкурентоспособности
9	Метод «профиль требований»	И	Инструмент оценки соответствия характеристик продукта ключевым

№	Статья калькуляции		Содержание
			ожиданиям потребителей (требованиям рынка)
10	Метод многоугольника конкурентоспособности	К	Графический метод визуализации конкурентных позиций по нескольким выбранным критериям (качество, цена, сервис, бренд и др.)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Контрольные задания:

Задание 1.

Предприятие малого бизнеса (производство дизайнерской мебели) провело оценку своей конкурентоспособности и анализ конкурентных преимуществ. В базисном периоде интегральный показатель конкурентоспособности предприятия составлял 0,65 (при максимально возможном 1,0). Доля рынка — 8 %. Основные конкуренты имеют интегральный показатель 0,70–0,85.

После внедрения мероприятий по развитию ключевых компетенций (уникальная технология обработки дерева, индивидуализация заказов), оптимизации цепочки создания ценности и усиления маркетинга в отчетном периоде интегральный показатель конкурентоспособности вырос до 0,82, а доля рынка увеличилась до 14 %. Темп роста рынка в целом — 6 % в год.

Определите:

- а) абсолютное изменение интегрального показателя конкурентоспособности;
- б) абсолютное изменение рыночной доли предприятия (в процентных пунктах);
- в) относительное изменение рыночной доли (в %);
- г) сделайте вывод об эффективности проведённых мероприятий с точки зрения роста конкурентоспособности.

Задание 2.

Малому инновационному предприятию (разработка мобильных приложений для бизнеса) необходимо провести диагностику своей конкурентоспособности и выявить устойчивые конкурентные преимущества. Внутренняя экспертиза ограничена, требуется привлечение внешних консультантов.

Выполните следующее:

а) Предложите не менее трёх методов оценки конкурентоспособности, которые целесообразно применить для данного типа предприятия (аргументируйте выбор).

б) Опишите процедуру групповой экспертной работы (с участием внутренних и внешних экспертов) по проведению комплексной диагностики конкурентоспособности. Определите этапы (не менее 3) и распределение ролей.

в) Сформулируйте ожидаемые результаты успешного анализа конкурентных преимуществ (не менее 3 результатов с точки зрения стратегии развития предприятия).

Раздел 3. Стратегии и механизмы управления конкурентоспособностью.

Тема 3.1. Стратегическое управление конкурентоспособностью: разработка и выбор стратегий. ПК-1.3, ПК-2.4, ПК-2.5

Тестовые задания:

Тест 1.

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Стратегия повышения конкурентоспособности предприятия — это:

- а) краткосрочный план увеличения продаж,
- б) долгосрочный план достижения и удержания конкурентных преимуществ,
- в) способ снижения налогов,
- г) метод подбора персонала.

Базовые конкурентные стратегии по М. Портеру включают:

- а) лидерство по издержкам, дифференциацию, фокусирование,
- б) агрессивный маркетинг, ценовой демпинг, расширение ассортимента,
- в) офшоринг, аутсорсинг, франчайзинг,
- г) диверсификацию, интеграцию, поглощение.

Стратегия лидерства по издержкам предполагает:

- а) производство уникальной продукции с высокой ценой,
- б) достижение наименьших затрат в отрасли при приемлемом качестве,
- в) концентрацию на узком сегменте рынка,
- г) максимизацию рекламного бюджета.

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

К стратегиям роста предприятия относятся:

а) стратегия интенсивного роста (углубление на рынок, расширение рынка, разработка продукта),

б) стратегия интеграционного роста (вертикальная, горизонтальная интеграция),

в) стратегия сокращения (ликвидация, отсечение лишнего),

г) стратегия стабилизации финансовых показателей без изменений,

д) стратегия диверсификационного роста,

е) стратегия банкротства.

Факторами, влияющими на выбор конкурентной стратегии предприятия, являются:

а) отраслевая структура и уровень конкуренции,

б) ресурсная база и ключевые компетенции предприятия,

в) фаза жизненного цикла отрасли и продукта,

г) цвет логотипа компании,

д) предпочтения генерального директора без обоснования,

е) рыночная позиция предприятия.

Методами стратегического анализа, применяемыми для выбора приоритетных направлений повышения конкурентоспособности, являются:

а) SWOT-анализ,

б) SNW-анализ,

в) SPACE-анализ,

г) анализ бухгалтерского баланса,

д) матрица Ансоффа,

е) метод учета кадрового состава.

При привлечении внешних консультантов для разработки и аудита стратегии конкурентоспособности учитываются:

а) опыт и экспертиза в данной отрасли,

б) репутация и успешные кейсы,

в) стоимость услуг и прозрачность ценообразования,

г) личные связи без проверки компетенций,

д) независимость и объективность,

е) наличие сертификатов и лицензий.

К этапам разработки стратегии повышения конкурентоспособности относятся:

- а) анализ внешней и внутренней среды,
- б) формулирование миссии и стратегических целей,
- в) генерация и оценка стратегических альтернатив,
- г) только утверждение бюджета без анализа,
- д) выбор и реализация стратегии,
- е) контроль и корректировка стратегии.

Тест 3.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

Записать буквы вариантов ответов в нужной последовательности.

Установите правильную последовательность этапов разработки и выбора стратегии повышения конкурентоспособности предприятия.

А) Выбор и обоснование приоритетной стратегии повышения конкурентоспособности

Б) Анализ внешней конкурентной среды и внутреннего потенциала предприятия

В) Групповая экспертная оценка стратегических альтернатив с участием внутренних и внешних экспертов

Г) Формулирование стратегических целей повышения конкурентоспособности

Д) Генерация альтернативных стратегий (базовые стратегии Портера, стратегии роста)

Е) Разработка плана мероприятий по реализации выбранной стратегии и системы контроля

Тест 4. Установите соответствие между коэффициентом и его нормативным значением.

№	Коэффициент		Нормативное значение
1	Стратегия лидерства по издержкам	А	Конкурентная стратегия, направленная на достижение наименьших затрат в отрасли при приемлемом качестве
2	Стратегия дифференциации	Б	Конкурентная стратегия, направленная на создание уникальных свойств продукта, важных для потребителя

№	Коэффициент		Нормативное значение
3	Стратегия фокусирования	В	Конкурентная стратегия, предполагающая концентрацию на узком сегменте рынка
4	SPACE-анализ	Г	Инструмент стратегического анализа, оценивающий комбинацию агрессивности стратегии и стабильности среды
5	Матрица Ансоффа	Д	Матрица, определяющая стратегии роста: проникновение на рынок, развитие рынка, развитие продукта, диверсификация
6	Групповая экспертная оценка стратегий	Е	Процесс коллективного обсуждения и согласования стратегических альтернатив группой специалистов
7	SWOT-анализ для выбора стратегии	Ж	Инструмент стратегического анализа, сопоставляющий сильные/слабые стороны с возможностями/угрозами для выбора стратегии
8	Стратегический аудит	З	Комплексная проверка эффективности реализуемой стратегии и её соответствия внешней среде
9	Ключевые компетенции как основа стратегии	И	Уникальные знания, навыки и технологии, создающие основу для устойчивого конкурентного преимущества
10	Внешний консультант по стратегии	К	Сторонний специалист или компания, привлекаемые для разработки, оценки или аудита стратегии конкурентоспособности

Контрольные задания:

Задание 1.

Предприятие малого бизнеса (сеть кофеен с собой) работает на высококонкурентном рынке. В базисном периоде предприятие использовало стратегию «минимизации издержек» (низкие цены, стандартное качество). Рыночная доля составляла 7 %, рентабельность — 5 %. Основные конкуренты (сетевые игроки) предлагают более широкий ассортимент и более высокое качество при умеренных ценах.

Руководство рассматривает смену стратегии на «дифференциацию» (уникальные рецепты, экологичная упаковка, авторский дизайн, программа лояльности). Прогнозируемые затраты на реализацию новой стратегии — 3 млн руб., ожидаемый рост выручки — 25 % (с 20 млн до 25 млн руб. в год), ожидаемая рентабельность — 12 %.

Определите:

- а) абсолютное и относительное изменение рыночной доли, необходимое для достижения целевых показателей (при темпе роста рынка 8 % в год);
- б) ожидаемый экономический эффект от смены стратегии (прирост прибыли);
- в) ключевые риски при переходе к стратегии дифференциации для малого предприятия;
- г) сделайте вывод о целесообразности смены стратегии.

Тема 3.2. Операционные инструменты и технологии повышения конкурентоспособности. ПК-1.3, ПК-2.4, ПК-2.5

Тестовые задания:

Тест 1.

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Операционные инструменты повышения конкурентоспособности — это:

- а) способы ведения бухгалтерского учёта,
- б) методы и технологии, используемые в ежедневной деятельности для снижения затрат, улучшения качества и скорости,
- в) исключительно маркетинговые инструменты,
- г) методы подбора персонала.

Бережливое производство направлено на:

- а) увеличение складских запасов,
- б) устранение всех видов потерь и повышение эффективности процессов,
- в) замедление производственного цикла,
- г) увеличение численности персонала.

Управление качеством способствует повышению конкурентоспособности за счёт:

- а) снижения уровня брака и повышения удовлетворённости потребителей,
- б) исключительно увеличения затрат на контроль,
- в) замедления производственных процессов,
- г) сокращения ассортимента продукции.

Цифровизация бизнес-процессов (ERP, MES, CRM-системы) позволяет:
а) автоматизировать управление, повысить прозрачность и скорость принятия решений,

- б) только создавать презентации,
- в) исключительно вести бухгалтерский учёт,
- г) заменить всех сотрудников.

Маркетинговые инструменты укрепления рыночных позиций включают:
а) только снижение цены,
б) управление ассортиментом, ценообразование, продвижение, работу с лояльностью,

- в) исключительно производственные процессы,
- г) только кадровый учёт.

Управление затратами как операционный инструмент предполагает:

- а) бесконтрольное увеличение расходов,
- б) систематическое выявление и сокращение издержек без потери качества,
- в) отказ от любого инвестирования,
- г) только снижение заработной платы персонала.

Основной целью отбора IT-подрядчиков и технологических консультантов является:

- а) выбор наиболее компетентных партнёров для внедрения решений, повышающих операционную эффективность,
- б) минимизация любых затрат на IT,
- в) закупка самого дешёвого оборудования,
- г) исключительно юридическое сопровождение.

Система ERP предназначена для:

- а) планирования ресурсов предприятия и интеграции всех бизнес-процессов,
- б) только кадрового учёта,
- в) исключительно складского учёта,
- г) создания графических изображений.

Канбан как инструмент бережливого производства используется для:

- а) увеличения незавершённого производства,
- б) визуализации потока работ и ограничения количества задач в работе,
- в) замедления поставок,
- г) увеличения брака.

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа

ождается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.
Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.
Выбрать несколько правильных ответов.
Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

К инструментам управления затратами, направленным на повышение конкурентоспособности, относятся:

- а) ABC-анализ затрат,
- б) функционально-стоимостной анализ,
- в) метод «директ-костинг»,
- г) увеличение расходов на представительские нужды,
- д) нормативный метод учёта затрат,
- е) необоснованное завышение себестоимости.

К маркетинговым инструментам укрепления рыночных позиций предприятия относятся:

- а) ассортиментная политика,
- б) ценовая политика,
- в) система продвижения и коммуникаций,
- г) только производственный календарь,
- д) программа лояльности клиентов,
- е) исключительно кадровые приказы.

При отборе IT-подрядчиков и технологических консультантов для внедрения решений, направленных на рост операционной эффективности, учитываются:

- а) опыт и экспертиза в данной отрасли,
- б) репутация и успешные кейсы внедрения,
- в) наличие квалифицированного персонала,
- г) минимальная цена без оценки качества,
- д) стоимость услуг и прозрачность ценообразования,
- е) отсутствие портфолио.

Контрольные задания:

Задание 1.

Малое предприятие (производство корпусной мебели на заказ) работает на региональном рынке. Рыночные требования: высокое качество (доля брака не более 3%), срок изготовления заказа — не более 10 дней, цена — средняя по рынку. Текущие операционные показатели предприятия: производственный цикл — 18 дней; уровень брака — 7,5%; себестоимость — на 15% выше средней по рынку; доля ручных операций — 70%; информационная система — Excel и бумажные журналы. Руководство планирует внедрение операционных инструментов повышения конкурентоспособности с

ограниченным бюджетом (1 млн руб.). Проанализируйте текущую ситуацию и выполните следующие задания: а) Определите ключевые «узкие места» в операционной деятельности предприятия (не менее 3). б) Предложите 2–3 операционных инструмента/технологии, которые целесообразно внедрить в первую очередь (с учётом ограниченного бюджета). Обоснуйте выбор каждого инструмента с точки зрения влияния на конкурентоспособность. в) Сформулируйте целевые операционные показатели на ближайший год после внедрения предложенных инструментов (не менее 3 показателей с количественными значениями).

Тема 3.3. Мониторинг, контроль эффективности и динамическое развитие конкурентоспособности предприятия. ПК-1.3, ПК-2.4, ПК-2.5

Тестовые задания:

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Мониторинг конкурентоспособности предприятия направлен на:

- а) только анализ финансовой отчётности,
- б) систематическое отслеживание показателей конкурентоспособности для своевременного выявления отклонений,
- в) исключительно контроль численности персонала.

Система ключевых показателей эффективности (KPI) конкурентоспособности включает:

- а) только показатели прибыли,
- б) финансовые, рыночные, операционные и качественные показатели,
- в) исключительно маркетинговые метрики.

Оценка динамики конкурентоспособности предполагает:

- а) анализ изменения конкурентной позиции предприятия во времени,
- б) только анализ текущих доходов,
- в) игнорирование внешних факторов.

Контроль реализации стратегии конкурентоспособности проводится с целью:

- а) выявления отклонений и своевременной корректировки управленческих решений,
- б) только проверки бухгалтерии,
- в) сокращения персонала.

Независимые аудиторы и консалтинговые компании привлекаются для:

- а) объективной оценки результативности управления конкурентоспособностью,
- б) проведения корпоративных мероприятий,
- в) замены руководства компании.

Управление изменениями при развитии конкурентоспособности направлено на:

- а) адаптацию предприятия к новым условиям и непрерывное совершенствование конкурентных преимуществ,
- б) полное сохранение всех существующих процессов,
- в) только сокращение затрат.

Ключевым показателем эффективности управления конкурентоспособностью является:

- а) только рост выручки,
- б) устойчивое улучшение конкурентной позиции и достижение стратегических целей,
- в) количество проведённых совещаний.

Групповая экспертиза эффективности мероприятий предполагает:

- а) коллективную оценку результатов реализованных мер с участием внутренних и внешних экспертов,
- б) единоличное решение руководителя,
- в) исключительно формальную отчётность.

Бенчмаркинг как инструмент мониторинга конкурентоспособности используется для:

- а) сравнения показателей предприятия с лучшими практиками конкурентов и лидеров рынка,
- б) исключительно внутреннего аудита,
- в) расчёта налогов.

Динамическое развитие конкурентоспособности означает:

- а) способность предприятия постоянно адаптироваться, улучшать свои конкурентные преимущества и реагировать на изменения внешней среды,
- б) сохранение статичной конкурентной позиции,
- в) отказ от любых изменений.

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.
Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

К показателям эффективности управления конкурентоспособностью предприятия относятся:

- а) динамика рыночной доли,
- б) уровень удовлетворённости потребителей,
- в) эффективность бизнес-процессов (цикл, затраты, качество),
- г) количество сотрудников,
- д) ROI (рентабельность инвестиций в развитие конкурентоспособности),
- е) только количество заключённых договоров.

К инструментам мониторинга конкурентоспособности относятся:

- а) система сбалансированных показателей (BSC),
- б) анализ KPI в динамике,
- в) регулярные опросы потребителей и партнёров,
- г) разовые отчёты без системы,
- д) бенчмаркинг,
- е) аудит конкурентных преимуществ.

При выборе независимых аудиторов и консалтинговых компаний для внешней оценки результативности управления конкурентоспособностью учитываются:

- а) опыт и квалификация в данной отрасли,
- б) независимость и объективность,
- в) репутация и успешные кейсы,
- г) минимальная цена без оценки качества,
- д) наличие методологии оценки,
- е) отсутствие опыта в подобных проектах.

К элементам системы мониторинга и контроля конкурентоспособности относятся:

- а) идентификация ключевых показателей,
- б) регулярный сбор и анализ данных,
- в) сравнение с плановыми и нормативными значениями,
- г) отсутствие обратной связи,
- д) выявление отклонений и причин их возникновения,
- е) корректирующие мероприятия.

К направлениям динамического развития конкурентоспособности предприятия относятся:

- а) непрерывное улучшение качества продукции,
- б) внедрение инноваций и цифровых технологий,

- в) развитие ключевых компетенций,
- г) сохранение всех процессов без изменений,
- д) адаптация к изменениям потребительских предпочтений,
- е) игнорирование действий конкурентов.

Контрольные задания:

Задание 1.

Предприятие малого бизнеса (производство натуральной косметики) внедрило стратегию повышения конкурентоспособности. В базисном периоде интегральный показатель конкурентоспособности составлял 0,60 (при максимальном 1,0), рыночная доля — 5%, уровень лояльности клиентов (NPS) — 25%. Плановые показатели на отчётный период: интегральный показатель — 0,75, рыночная доля — 8%, NPS — 45%. Фактические показатели отчётного периода: интегральный показатель — 0,70, рыночная доля — 7%, NPS — 38%. План по выручке выполнен на 92%. Количество реализованных мероприятий по повышению конкурентоспособности — 8 из 12 запланированных.

Проанализируйте текущую ситуацию и выполните следующие задания:

а) Определите ключевые проблемы в реализации стратегии повышения конкурентоспособности (не менее 3).

б) Предложите 2–3 приоритета для повышения эффективности управления конкурентоспособностью в следующем периоде.

в) Сформулируйте целевые показатели на ближайший период с учётом выявленных проблем (не менее 3 показателей с количественными значениями).

5.3. Один или несколько тематических блоков дисциплины завершаются контрольной точкой (далее – КТ). Текущий контроль успеваемости по дисциплине предусматривает три КТ в течение периода освоения дисциплины.

Максимальное количество баллов за любой тип работ в рамках КТ составляет 100 (сто) баллов.

Распределение весовых коэффициентов по КТ в рамках текущего контроля по дисциплине:

Наименование контрольной точки	Максимальное количество баллов за работу в рамках КТ, которое может набрать обучающийся	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки, участвующий в формировании итоговой балльной оценки по дисциплине
--------------------------------	---	------------------------------------	--

			(отражается в журнале БРС в СДО)
КТ 1	100	0,05	5
КТ 2	100	0,05	5
КТ 3	100	0,05	5
Итого:	x	0,15	15

Формула расчета результата контрольной точки:

Результат контрольной точки = Количество баллов за работу в рамках КТ x Коэффициент веса контрольной точки.

5.4. Формы текущего контроля успеваемости обучающихся в рамках КТ и типовые оценочные материалы:

КТ – 1.

Доклад:

Тематика докладов:

1. Понятие, сущность и основные уровни конкурентоспособности (товар, предприятие, отрасль, страна).
2. Роль и значение конкурентоспособности предприятия в обеспечении долгосрочной устойчивости и развития малого бизнеса.
3. Эволюция теоретических подходов к конкурентоспособности: от классических теорий до современных концепций.
4. Сравнительный анализ транзакционного и партнерского (экосистемного) подходов в контексте конкурентоспособности предприятия.
5. Интеграция риск-ориентированного подхода в систему управления конкурентоспособностью организации.

Методические рекомендации по подготовке доклада.

Подготовка доклада способствует формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, приучает критически мыслить. При написании доклада по заданной теме составляется план, подбираются основные источники. В процессе работы с источниками, систематизируют полученные сведения, делают выводы и обобщения.

Подготовка доклада требует от обучающегося большой самостоятельности и серьезной интеллектуальной работы, которая принесет

наибольшую пользу, если будет включать с себя следующие этапы: изучение наиболее важных научных работ по данной теме, перечень которых дает сам преподаватель; анализ изученного материала, выделение наиболее значимых для раскрытия темы фактов, мнений разных ученых и научных положений; обобщение и логическое построение материала доклада, например, в форме развернутого плана; написание текста доклада с соблюдением требований научного стиля.

Построение доклада включает три части: вступление, основную часть и заключение. Во вступлении указывается тема доклада, устанавливается логическая связь ее с другими темами или место рассматриваемой проблемы среди других проблем, дается краткий обзор источников, на материале которых раскрывается тема и т. п. Основная часть должна иметь четкое логическое построение, в ней должна быть раскрыта тема доклада. В заключении обычно подводятся итоги, формулируются выводы, подчеркивается значение рассмотренной проблемы и т. п.

Критерии оценивания доклада:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
Содержание и раскрытие темы	0-20	Детальное, последовательное описание всех этапов с конкретными примерами
Грамотность изложения	0-20	Соблюдены все правила грамматики, орфографии и пунктуации
Стилистика	0-20	Единый стиль изложения, точные формулировки, уместное использование терминов, лаконичность
Логика изложения	0-20	Чёткая последовательность изложения, логические связи между частями текста, аргументы подтверждают выводы
Оригинальность	0-20	Уникальный подход к теме, нестандартные решения, инновационные идеи, собственная позиция автора
Итого максимально:	100	

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

ТЕСТ 1. Выбор нескольких правильных ответов

Задание 1.1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

К основным уровням конкурентоспособности относятся:

- а) конкурентоспособность товара
- б) конкурентоспособность предприятия
- в) конкурентоспособность отрасли
- г) конкурентоспособность цвета логотипа
- д) конкурентоспособность страны

Задание 1.2.

К внешним факторам конкурентоспособности предприятия относятся:

- а) состояние отраслевой конкуренции
- б) эффективность системы управления затратами
- в) рыночная власть поставщиков и покупателей
- г) квалификация персонала
- д) государственное регулирование отрасли

Задание 1.3.

К внутренним факторам конкурентоспособности предприятия относятся:

- а) качество продукции
- б) политическая стабильность в стране
- в) эффективность бизнес-процессов
- г) уровень инфляции
- д) инновационный потенциал предприятия

Задание 1.4.

К классическим и современным теориям конкурентоспособности относятся:

- а) теория сравнительных преимуществ (Д. Рикардо)
- б) модель пяти сил конкуренции (М. Портер)
- в) теория абсолютных преимуществ (А. Смит)
- г) теория плоской Земли
- д) ресурсная теория (RBV)

Задание 1.5.

К основным составляющим модели пяти сил конкуренции М. Портера относятся:

- а) угроза появления новых игроков на рынке
- б) рыночная власть поставщиков

- в) уровень безработицы в регионе
- г) угроза появления товаров-заменителей
- д) интенсивность конкуренции между существующими игроками

Задание 1.6.

К элементам ресурсной теории (RBV) конкурентоспособности относятся:

- а) ресурсы должны быть ценными
- б) ресурсы должны быть редкостными
- в) ресурсы должны быть легко имитируемыми
- г) ресурсы должны быть трудно имитируемыми
- д) организация должна быть способна использовать ресурсы

Задание 1.7.

К ключевым конкурентным преимуществам малого предприятия могут относиться:

- а) уникальная технология или ноу-хау
- б) низкие издержки за счёт эффекта масштаба (недоступен малому бизнесу)
- в) высокая лояльность локальных клиентов
- г) гибкость и скорость адаптации к изменениям рынка
- д) наличие патентов и лицензий

Задание 1.8.

При интеграции риск-ориентированного подхода в систему управления конкурентоспособностью предприятия решаются следующие задачи:

- а) идентификация рисков, влияющих на конкурентную позицию
- б) игнорирование всех внешних угроз
- в) оценка вероятности и последствий реализации рисков
- г) разработка мер по минимизации рисков
- д) полное исключение всех рисков любой ценой

Задание 1.9.

Основаниями для привлечения внешних экспертов и консультантов для оценки конкурентоспособности малого предприятия являются:

- а) отсутствие узких специалистов внутри компании
- б) необходимость независимой и объективной оценки
- в) достаточность внутренних ресурсов и компетенций
- г) сложность применяемых методов анализа (PEST, Портер, VRIO)
- д) потребность в доступе к отраслевым базам данных и бенчмаркингу

Задание 1.10.

К направлениям развития культуры риск-ориентированного управления конкурентоспособностью предприятия относятся:

- а) обучение сотрудников методам выявления и оценки рисков

- б) внедрение стандартных процедур риск-анализа при разработке стратегии
- в) формирование матрицы рисков конкурентоспособности
- г) отказ от учёта рисков для ускорения принятия решений
- д) регулярный аудит и актуализация риск-профилей

ТЕСТ 2. Установление последовательности

Задание 2.1.

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.

Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

Записать буквы вариантов ответов в нужной последовательности.

Определите последовательность этапов формирования теоретических основ конкурентоспособности предприятия:

- а) классические экономические теории конкурентных преимуществ (А. Смит, Д. Рикардо)
- б) модель пяти конкурентных сил М. Портера
- в) ресурсная теория и концепция ключевых компетенций
- г) современные подходы (динамические способности, экосистемный подход)
- д) интеграция риск-ориентированного подхода в управление конкурентоспособностью

Задание 2.2.

Установите последовательность этапов анализа конкурентоспособности предприятия с использованием модели М. Портера:

- а) анализ угрозы появления новых игроков на рынке
- б) анализ рыночной власти поставщиков
- в) анализ рыночной власти покупателей
- г) анализ угрозы появления товаров-заменителей
- д) анализ интенсивности конкуренции между существующими игроками

Задание 2.3.

Определите последовательность этапов оценки внутренних ресурсов предприятия с использованием VRIO-анализа:

- а) оценка организованности – способность предприятия использовать ресурс
- б) оценка редкости – насколько ресурс редок среди конкурентов
- в) оценка ценности – создаёт ли ресурс ценность для потребителя
- г) оценка трудно имитируемости – сложно ли скопировать ресурс конкурентам

д) формирование вывода об устойчивости конкурентного преимущества на основе VRIO-статуса

Задание 2.4.

Установите последовательность этапов интеграции риск-ориентированного подхода в систему управления конкурентоспособностью предприятия:

- а) идентификация и типологизация рисков, влияющих на конкурентную позицию
- б) оценка вероятности и потенциального ущерба от реализации рисков
- в) разработка мер по минимизации и управлению выявленными рисками
- г) внедрение риск-ориентированных процедур в процессы стратегического и операционного управления
- д) мониторинг рисков и корректировка мероприятий

Задание 2.5.

Определите последовательность действий при формировании концепции привлечения внешних экспертов для оценки конкурентоспособности малого предприятия:

- а) определение целей и score (границ) внешней оценки конкурентоспособности
- б) формирование критериев отбора внешних экспертов и консалтинговых компаний
- в) поиск и предварительная оценка потенциальных подрядчиков (репутация, опыт, кейсы)
- г) проведение переговоров, запрос предложений и выбор исполнителя
- д) заключение договора, проведение оценки и анализ полученных результатов

Задание 2.6.

Установите последовательность формирования культуры риск-ориентированного управления конкурентоспособностью предприятия:

- а) разработка политики управления рисками конкурентоспособности
- б) обучение сотрудников методам выявления, оценки и минимизации рисков
- в) внедрение стандартных процедур, чек-листов и шаблонов риск-анализа
- г) интеграция риск-менеджмента в процессы стратегического планирования и принятия решений
- д) проведение регулярных аудитов и совершенствование системы управления рисками

КТ – 2

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

ТЕСТ 1. Выбор нескольких вариантов ответов

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Задание 1.1.

К основным инструментам анализа конкурентной среды относятся:

- а) PEST-анализ
- б) модель пяти сил Портера
- в) балансовый отчет
- г) SWOT-анализ
- д) карта стратегических групп

Задание 1.2.

К элементам PEST-анализа относятся:

- а) политические факторы
- б) экономические факторы
- в) технологические факторы
- г) конкурентные факторы (по Портеру)
- д) социальные факторы

Задание 1.3.

К факторам, анализируемым в модели пяти сил Портера, относятся:

- а) угроза появления новых игроков
- б) рыночная власть поставщиков
- в) уровень инфляции в стране
- г) угроза появления товаров-заменителей
- д) интенсивность конкуренции между существующими игроками

Задание 1.4.

К методам оценки конкурентоспособности предприятия относятся:

- а) матричные методы (БКГ, Мак-Кинси)
- б) метод балльной оценки
- в) метод расчета амортизации
- г) VRIO-анализ
- д) метод, основанный на теории эффективной конкуренции

Задание 1.5.

К критериям VRIO-анализа ресурсов предприятия относятся:

- а) ценность (Value)

- б) редкость (Rarity)
- в) объём (Volume)
- г) трудно имитируемость (Inimitability)
- д) организованность (Organization)

Задание 1.6.

К ключевым элементам анализа рыночного позиционирования предприятия относятся:

- а) оценка рыночной доли
- б) анализ восприятия бренда потребителями
- в) расчет налога на прибыль
- г) сравнение характеристик продукта с конкурентами
- д) идентификация конкурентных преимуществ

Задание 1.7.

К типам конкурентных преимуществ предприятия относятся:

- а) ценовые преимущества
- б) качественные преимущества
- в) временные преимущества (скорость)
- г) случайные преимущества
- д) сервисные преимущества

Задание 1.8.

К инструментам бенчмаркинга относятся:

- а) сравнение с лучшими практиками конкурентов
- б) анализ отраслевых лидеров
- в) копирование стратегии без адаптации
- г) изучение успешных кейсов из смежных отраслей
- д) сравнение внутренних показателей с эталонными

Задание 1.9.

К устойчивым конкурентным преимуществам малого предприятия могут относиться:

- а) уникальная технология или ноу-хау
- б) лояльность клиентов и сильный бренд
- в) временное снижение цен
- г) патентованное изобретение
- д) месторасположение, дающее преимущество по затратам

Задание 1.10.

К элементам риск-ориентированного подхода при анализе конкурентоспособности относятся:

- а) идентификация рисков потери конкурентных преимуществ
- б) оценка вероятности реализации конкурентных угроз

- в) игнорирование действий конкурентов
- г) разработка сценариев развития конкурентной среды
- д) мониторинг ключевых конкурентных индикаторов

ТЕСТ 2. Установление последовательности

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.

Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

Записать буквы вариантов ответов в нужной последовательности.

Задание 2.1.

Определите последовательность этапов анализа конкурентной среды и рыночного позиционирования предприятия:

- а) проведение PEST-анализа для оценки макросреды
- б) анализ отраслевой конкуренции с использованием модели пяти сил

Портера

- в) определение границ и структуры рынка
- г) оценка рыночной доли и позиционирования относительно ключевых конкурентов
- д) формирование выводов и разработка рекомендаций

Задание 2.2.

Установите последовательность этапов оценки конкурентоспособности предприятия с использованием VRIO-анализа:

- а) оценка ценности ресурса (Value)
- б) оценка редкости ресурса (Rarity)
- в) оценка трудно имитируемости ресурса (Inimitability)
- г) оценка организованности использования ресурса (Organization)
- д) определение VRIO-статуса и типа конкурентного преимущества

Задание 2.3.

Определите последовательность этапов построения карты стратегических групп конкурентов:

- а) выбор ключевых переменных для сравнения (например, цена/качество)
- б) сбор данных о конкурентах по выбранным переменным
- в) нанесение конкурентов на матрицу с осями выбранных переменных
- г) анализ расположения конкурентных групп и выявление «пустых ниш»
- д) оценка интенсивности конкуренции внутри каждой стратегической группы

Задание 2.4.

Установите последовательность этапов проведения бенчмаркинга:

- а) выбор объекта сравнения (продукт, процесс, показатель)

- б) идентификация компаний-лидеров для сравнения
- в) сбор и анализ данных о лучших практиках
- г) сравнение собственных показателей с эталонными
- д) разработка и внедрение мероприятий по улучшению

Задание 2.5.

Определите последовательность этапов анализа конкурентных преимуществ с использованием цепочки создания ценности (по Портеру):

- а) выделение основных видов деятельности (снабжение, производство, маркетинг, сервис)
- б) выделение вспомогательных видов деятельности (управление персоналом, технологии, инфраструктура)
- в) анализ затрат и эффективности по каждому виду деятельности
- г) выявление источников конкурентных преимуществ
- д) определение направлений оптимизации цепочки создания ценности

Задание 2.6.

Установите последовательность формирования культуры риск-ориентированного управления при анализе конкурентоспособности:

- а) разработка политики управления рисками конкурентоспособности
- б) обучение сотрудников методам оценки конкурентных рисков
- в) внедрение стандартных процедур и чек-листов риск-анализа
- г) интеграция риск-менеджмента в процессы анализа конкурентной среды
- д) регулярный аудит и актуализация конкурентных риск-профилей

Критерии оценивания тестовых заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия	
85-100	Свыше 80% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
65-84	Свыше 70% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
55-64	Свыше 50% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0-54	Менее 50% правильных ответов.	Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

Контрольные задания:

Задача 1. Предприятие малой косметики провело анализ конкурентной

среды. Доля предприятия — 6%, крупные игроки (60%) используют синтетику, но имеют низкие цены. Потребители ценят натуральность и локальность. Определите этапы анализа конкурентной среды. Проанализируйте текущую конкурентную позицию. Предложите 2 сценария укрепления конкурентных преимуществ.

Задача 2. Предприятие сталкивается с изменением потребительских предпочтений и рассматривает трансформацию позиционирования. Разработайте стратегию развития конкурентных преимуществ (2–3 направления). Оцените 2 основных риска трансформации. Предложите меры по их снижению.

Задача 3. Предприятие выявило отставание от лидеров по качеству и скорости. Требуется провести групповую экспертизу причин отставания (2–3 причины). Определите 2 ключевых риска. Сформулируйте 2 рекомендации по повышению конкурентоспособности.

Задача 4. Экспертной группе поручено разработать процедуру выбора приоритетной конкурентной стратегии. Опишите пошаговый алгоритм (3–4 этапа). Определите роли участников. Разработайте механизм разрешения разногласий при выборе стратегии.

КТ-3

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

ТЕСТ 1. Выбор нескольких правильных ответов

Задание 1.1.

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

К базовым конкурентным стратегиям (по М. Портеру) относятся:

А) лидерство по издержкам

Б) дифференциация

В) диверсификация

Г) фокусирование (концентрация на сегменте)

Д) интеграция

Задание 1.2.

К современным операционным инструментам повышения

конкурентоспособности относятся:

- А) бережливое производство (Lean)
- Б) всеобщее управление качеством (TQM)
- В) система 5S
- Г) исключительно ручной труд
- Д) цифровизация бизнес-процессов (ERP, CRM, MES)

Задание 1.3.

К ключевым приоритетам операционной стратегии относятся:

- А) минимизация издержек
- Б) обеспечение высокого качества
- В) повышение скорости операций
- Г) увеличение численности персонала
- Д) гибкость производства

Задание 1.4.

К показателям эффективности управления конкурентоспособностью предприятия относятся:

- А) динамика рыночной доли
- Б) уровень удовлетворённости потребителей (NPS)
- В) эффективность бизнес-процессов (цикл, затраты, качество)
- Г) количество сотрудников
- Д) ROI стратегических мероприятий

Задание 1.5.

К методам стратегического анализа, применяемым для выбора стратегии повышения конкурентоспособности, относятся:

- А) SWOT-анализ
- Б) SNW-анализ
- В) SPACE-анализ
- Г) анализ бухгалтерского баланса
- Д) матрица Ансоффа

Задание 1.6.

К инструментам мониторинга конкурентоспособности относятся:

- А) система сбалансированных показателей (BSC)
- Б) анализ KPI в динамике
- В) регулярные опросы потребителей
- Г) разовые отчёты без системы
- Д) бенчмаркинг

Задание 1.7.

К преимуществам цифровизации бизнес-процессов для повышения конкурентоспособности малого предприятия относятся:

- А) повышение прозрачности и управляемости
- Б) ускорение обработки заказов
- В) снижение операционных ошибок
- Г) увеличение бумажного документооборота
- Д) автоматизация рутинных операций

Задание 1.8.

К направлениям динамического развития конкурентоспособности предприятия относятся:

- А) непрерывное улучшение качества продукции
- Б) внедрение инноваций и цифровых технологий
- В) развитие ключевых компетенций
- Г) сохранение всех процессов без изменений
- Д) адаптация к изменениям потребительских предпочтений

ТЕСТ 2. Установление последовательности

Задание 2.1.

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.

Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

Записать буквы вариантов ответов в нужной последовательности.

Установите последовательность этапов разработки и выбора стратегии повышения конкурентоспособности:

- А) анализ внешней и внутренней среды
- Б) формулирование стратегических целей
- В) генерация стратегических альтернатив
- Г) выбор и обоснование приоритетной стратегии
- Д) разработка плана мероприятий по реализации

Задание 2.2.

Определите последовательность внедрения цифровых технологий для повышения конкурентоспособности:

- А) анализ существующих процессов
- Б) выбор программного продукта
- В) сбор и подготовка данных
- Г) обучение персонала
- Д) опытная эксплуатация и запуск

Задание 2.3.

Установите последовательность этапов мониторинга и контроля конкурентоспособности:

- А) сбор данных по КРІ
- Б) анализ показателей в динамике
- В) сравнение с плановыми значениями
- Г) выявление отклонений и их причин
- Д) разработка корректирующих мероприятий

Задание 2.4.

Определите последовательность внедрения системы управления качеством (TQM) на предприятии:

- А) обучение персонала принципам качества
- Б) анализ текущего уровня качества
- В) разработка стандартов и регламентов
- Г) внедрение процедур контроля качества
- Д) непрерывное улучшение на основе обратной связи

Задание 2.5.

Установите последовательность проведения внешнего аудита конкурентоспособности:

- А) определение целей и границ аудита
- Б) отбор независимой аудиторской компании
- В) сбор и анализ данных о предприятии
- Г) оценка конкурентной позиции и рисков
- Д) формирование отчёта с рекомендациями

Задание 2.6.

Определите последовательность управления изменениями при развитии конкурентоспособности:

- А) диагностика необходимости изменений
- Б) разработка плана изменений
- В) информирование и обучение сотрудников
- Г) реализация изменений
- Д) оценка результатов и корректировка

Критерии оценивания тестовых заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия	
8-9	Свыше 80% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
6-7	Свыше 70% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.

4-5	Свыше 50% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0-3	Менее 50% правильных ответов.	Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

Контрольные задания:

Задача 1. При выборе стратегии повышения конкурентоспособности между руководителями малого предприятия возник спор: стратегия лидерства по издержкам или дифференциация. Определите тип конфликта (ресурсный, ценностный, структурный). Выявите ключевые причины его возникновения. Предложите возможные риски для дальнейшего развития предприятия.

Задача 2. Малому предприятию необходимо разработать систему мониторинга конкурентоспособности. Разработайте набор превентивных мер для своевременного выявления отклонений (регулярность сбора KPI, бенчмаркинг, опросы клиентов). Обоснуйте, какие из мер наиболее эффективны и почему.

Задача 3. Внутри предприятия возник конфликт между производственным и маркетинговым отделами из-за различий в подходах к повышению конкурентоспособности (качество vs скорость). Предложите пошаговый план урегулирования конфликта. Укажите, какие методы (переговоры, медиация, арбитраж) следует применить и на каком этапе.

Задача 4. Вы — группа экспертов, привлечённых для разрешения кризисной ситуации в управлении конкурентоспособностью предприятия (падение рыночной доли на 15% за квартал). Организуйте процесс коллективного принятия решений (распределение ролей, методы обсуждения, критерии выбора решений). Разработайте итоговое решение и представьте его в виде краткого плана действий (3–4 шага).

Критерии оценивания контрольных заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия
8-9	Обучающимся задание выполнено без ошибок и в полном объеме.
6-7	Обучающимся в целом задание выполнено, имеются отдельные неточности или недостаточно полные ответы, не содержащие ошибок.
4-5	Обучающимся допущены отдельные ошибки при выполнении задания

0-3	У обучающегося отсутствуют ответы на большинство вопросов задачи, задание не выполнено или выполнено не верно.
-----	--

5.5. Описание дополнительных материалов и оборудования, необходимых для выполнения проверочных заданий (*при необходимости*).

Для решения контрольных заданий обучающемуся разрешается использование калькулятора.

6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине

6.1. Промежуточная аттестация (экзамен) проводится в письменной форме. Обучающийся получает экзаменационный билет с вариантами задач. Обучающийся получает чистые маркированные листы бумаги для записей решения задач, затем приступает к решению. Необходимо дать ответ в письменном виде, подробно изложив ход решения, при необходимости завершить решение выводами.

Раздел 1. Концептуальные основы конкурентоспособности предприятия.

Тема 1.1. Теоретические основы конкурентоспособности предприятия и её роль в современном предпринимательстве. ПК-1.3, ПК-2.4, ПК-2.5

1. Задания открытого типа

1.1. Вопросы открытого типа

№ п/п	Вопрос
1.	Сущность и содержание конкурентоспособности предприятия в современном предпринимательстве
2.	Эволюция теоретических подходов к конкурентоспособности: от классических теорий к современным концепциям

1.2. Контрольные задания с ключами правильных ответов

Задание 1.

Проанализируйте различия между транзакционным подходом к управлению предприятием и экосистемным подходом в контексте управления конкурентоспособностью.

Задание 2.

Обоснуйте необходимость привлечения внешних экспертов и консультантов при оценке и повышении конкурентоспособности малого предприятия.

2. Задания комбинированного типа

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	<p>Какая модель управления предприятием предполагает краткосрочное взаимодействие и минимизацию транзакционных издержек?</p> <p>Варианты ответов: а) экосистемная б) транзакционная в) сетевая</p>		
2.	<p>Что является ключевой особенностью экосистемного подхода в управлении конкурентоспособностью?</p> <p>Варианты ответов: а) независимость участников б) совместное создание ценности и распределение рисков в) отсутствие договорных отношений</p>		

3. Задания закрытого типа

3.1. Тестовые задания

Тест 1.

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа. Выбрать один верный ответ. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Основная цель управления конкурентоспособностью предприятия заключается в:

- а) полном устранении всех конкурентов с рынка
- б) выявлении, создании и удержании конкурентных преимуществ для обеспечения долгосрочной устойчивости
- в) увеличении количества выпускаемой продукции любой ценой
- г) отказе от анализа внешней среды

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. Выбрать несколько правильных ответов. Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

К характеристикам современного понимания конкурентоспособности предприятия относятся:

- а) способность создавать и удерживать конкурентные преимущества
- б) ориентация исключительно на снижение издержек
- в) комплексный характер, включающий товарный, производственный и управленческий уровни
- г) долгосрочная устойчивость и адаптивность к изменениям внешней среды
- д) игнорирование потребностей потребителей

Тема 1.2. Теории, модели и факторы конкурентоспособности предприятия. ПК-1.3, ПК-2.4, ПК-2.5

1. Задания открытого типа

1.1. Вопросы открытого типа

№ п/п	Вопрос
1.	Классификация теорий и моделей конкурентоспособности предприятия
2.	Критерии выбора конкурентной стратегии с учётом факторов внешней и внутренней среды

1.2. Контрольные задания с ключами правильных ответов

Задание 1.

Сравните ресурсную теорию и модель пяти сил Портера с точки зрения источников конкурентных преимуществ и управления рисками..

Задание 2.

Обоснуйте необходимость привлечения внешних экспертов и консультантов при проведении анализа факторов конкурентоспособности малого предприятия.

2. Задания комбинированного типа

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	<p>Какой критерий является ключевым при оценке внутренних факторов конкурентоспособности предприятия?</p> <p>Варианты ответа: а) количество сотрудников б) уникальность ресурсов и компетенций в) возраст компании</p>		
2.	<p>Что является целью групповой экспертной оценки факторов конкурентоспособности?</p> <p>Варианты ответа: а) ускорение выбора стратегии б) снижение стоимости анализа в) повышение объективности и качества оценки</p>		

3. Задания закрытого типа

3.1. Тестовые задания

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. Выбрать один верный ответ. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Что включает анализ факторов конкурентоспособности предприятия?

- а) только маркетинговый анализ рынка
- б) комплексную оценку внешних (PEST, Портер) и внутренних (VRIO, цепочка ценности) факторов
- в) оценку дизайна упаковки продукции
- г) анализ только финансовой отчётности

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. Выбрать несколько правильных ответов. Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

К ключевым факторам конкурентоспособности предприятия относятся:

- а) уникальные ресурсы и ключевые компетенции
- б) отраслевая структура и уровень конкуренции
- в) цвет корпоративного логотипа
- г) качество продукции и уровень обслуживания
- д) стратегическая совместимость с рыночными требованиями

Раздел 2. Анализ и диагностика конкурентоспособности.

Тема 2.1. Анализ конкурентной среды и рыночного позиционирования предприятия. ПК-1.3, ПК-2.4, ПК-2.5

1. Задания открытого типа

1.1. Вопросы открытого типа

№ п/п	Вопрос
1.	Инструменты анализа конкурентной среды (PEST-анализ, модель пяти сил Портера, карта стратегических групп)
2.	Цикл анализа рыночного позиционирования предприятия

1.2. Контрольные задания с ключами правильных ответов

Задание 1.

Сравните PEST-анализ и модель пяти сил Портера с точки зрения объекта анализа и типов выявляемых факторов.

Задание 2.

Обоснуйте необходимость использования карты стратегических групп для анализа конкурентной среды и позиционирования малого предприятия.

2. Задания комбинированного типа

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Какой инструмент анализа позволяет оценить макросреду предприятия по четырём группам факторов?		

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
	Варианты ответов: а) модель пяти сил Портера б) PEST-анализ в) SWOT-анализ		
2.	Основная цель построения карты стратегических групп конкурентов заключается в: Варианты ответа: а) увеличении рекламного бюджета б) визуализации конкурентной ситуации и выявлении свободных ниш в) отказе от анализа конкурентов		

3. Задания закрытого типа

3.1. Тестовые задания

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. Выбрать один верный ответ. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Что является ключевой задачей анализа конкурентной среды предприятия?

- а) увеличение бюрократии в компании
- б) выявление возможностей и угроз для обоснования конкурентной стратегии
- в) замена всех сотрудников маркетингового отдела
- г) отказ от анализа потребителей

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. Выбрать несколько правильных ответов. Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

К элементам анализа конкурентной среды и рыночного позиционирования относятся:

- а) PEST-анализ макросреды
- б) анализ отраслевой конкуренции по модели пяти сил Портера
- в) игнорирование действий конкурентов

- г) построение карты стратегических групп
- д) оценка рыночной доли и восприятия бренда потребителями

Тема 2.2. Методы оценки конкурентоспособности и анализ конкурентных преимуществ. ПК-1.3, ПК-2.4, ПК-2.5

1. Задания открытого типа

1.1. Вопросы открытого типа

№ п/п	Вопрос
1.	Методы оценки конкурентоспособности предприятия (матричные, балльные, VRIO-анализ)
2.	Сущность анализа конкурентных преимуществ на основе цепочки создания ценности

1.2. Контрольные задания с ключами правильных ответов

Задание 1.

Сравните матричный метод оценки конкурентоспособности (БКГ, Мак-Кинси) и метод VRIO-анализа с точки зрения объекта и цели оценки.

Задание 2.

Обоснуйте необходимость привлечения внешних экспертов и консультантов при проведении оценки конкурентоспособности малого предприятия.

2. Задания комбинированного типа

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	<p>Какой метод оценки конкурентоспособности основан на анализе внутренних ресурсов по четырём критериям (ценность, редкость, трудно имитируемость, организованность)?</p> <p>Варианты ответа: а) матрица БКГ б) VRIO-анализ в) PEST-анализ</p>		

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
2.	<p>Основная цель анализа конкурентных преимуществ с использованием цепочки создания ценности заключается в:</p> <p>Варианты ответа: а) увеличении затрат на производство б) выявлении источников конкурентных преимуществ на каждом этапе деятельности в) отказе от планирования</p>		

3. Задания закрытого типа

3.1. Тестовые задания

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. Выбрать один верный ответ. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Что является ключевой целью оценки конкурентоспособности предприятия?

- а) увеличение количества выпускаемой продукции
- б) выявление конкурентных преимуществ и слабых сторон для обоснования стратегии
- в) исключение анализа конкурентов
- г) снижение прозрачности финансовой отчётности

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. Выбрать несколько правильных ответов. Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

К методам оценки конкурентоспособности предприятия относятся:

- а) матричные методы (БКГ, Мак-Кинси)
- б) метод балльной оценки
- в) случайное распределение оценок
- г) VRIO-анализ
- д) метод, основанный на теории эффективной конкуренции

Раздел 3. Стратегии и механизмы управления конкурентоспособностью.

Тема 3.1. Стратегическое управление конкурентоспособностью: разработка и выбор стратегий. ПК-1.3, ПК-2.4, ПК-2.5

1. Задания открытого типа

1.1. Вопросы открытого типа

№ п/п	Вопрос
1.	Типология базовых конкурентных стратегий (по М. Портеру) и их характеристики
2.	Методы анализа и выбора приоритетной стратегии повышения конкурентоспособности

1.2. Контрольные задания с ключами правильных ответов

Задание 1.

Сравните стратегию лидерства по издержкам и стратегию дифференциации как методы достижения конкурентных преимуществ.

Задание 2.

Обоснуйте необходимость привлечения внешних консультантов для разработки и аудита стратегии повышения конкурентоспособности малого предприятия.

2. Задания комбинированного типа

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Какой тип конкурентной стратегии предполагает концентрацию на узком сегменте рынка? Варианты ответа: а) лидерство по издержкам б) дифференциация в) фокусирование		
2.	Основная цель групповой экспертной оценки стратегических альтернатив заключается в:		

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
	Варианты ответа: а) ускорении выбора стратегии б) повышении объективности и обоснованности выбора стратегии в) исключении всех рисков		

3. Задания закрытого типа

3.1. Тестовые задания

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. Выбрать один верный ответ. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какой метод стратегического анализа позволяет сопоставить сильные и слабые стороны предприятия с возможностями и угрозами внешней среды?

- а) SPACE-анализ
- б) SWOT-анализ
- в) матрица Ансоффа
- г) PEST-анализ

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. Выбрать несколько правильных ответов. Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

К базовым конкурентным стратегиям (по М. Портеру) относятся:

- а) стратегия лидерства по издержкам
- б) стратегия дифференциации
- в) стратегия фокусирования (концентрации)
- г) стратегия диверсификации
- д) стратегия интеграции

Тема 3.2. Операционные инструменты и технологии повышения конкурентоспособности. ПК-1.3, ПК-2.4, ПК-2.5

1. Задания открытого типа

1.1. Вопросы открытого типа

№ п/п	Вопрос
1.	Система операционных инструментов повышения конкурентоспособности (бережливое производство, TQM, цифровизация)
2.	Методы оценки эффективности операционных инструментов и технологий

1.2. Контрольные задания с ключами правильных ответов

Задание 1.

Сравните финансовые и нефинансовые показатели эффективности внедрения операционных инструментов повышения конкурентоспособности.

Задание 2.

Обоснуйте необходимость привлечения независимых аудиторов и консалтинговых компаний для оценки эффективности внедрения операционных инструментов повышения конкурентоспособности малого предприятия.

2. Задания комбинированного типа

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Какой показатель относится к нефинансовым критериям эффективности внедрения операционных инструментов? Варианты ответа: а) прибыль б) уровень брака в) выручка		
2.	Основная цель аудита операционной деятельности предприятия заключается в: Варианты ответа:		

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
	а) увеличении прибыли любой ценой б) оценке эффективности процессов и выявлении потерь (неэффективности) в) сокращении персонала		

3. Задания закрытого типа

3.1. Тестовые задания

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. Выбрать один верный ответ. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Что является целью внедрения операционных инструментов повышения конкурентоспособности?

- а) увеличение численности персонала
- б) повышение операционной эффективности (снижение затрат, улучшение качества, сокращение времени)
- в) отказ от контроля качества
- г) рост административных расходов

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. Выбрать несколько правильных ответов. Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

К операционным инструментам повышения конкурентоспособности предприятия относятся:

- а) бережливое производство (Lean)
- б) всеобщее управление качеством (TQM)
- в) система 5S
- г) только увеличение рекламного бюджета
- д) цифровизация бизнес-процессов (ERP, CRM, MES)

Тема 3.3. Мониторинг, контроль эффективности и динамическое развитие конкурентоспособности предприятия. ПК-1.3, ПК-2.4, ПК-2.5

1. Задания открытого типа

1.1. Вопросы открытого типа

№ п/п	Вопрос
1.	Этапы мониторинга и контроля эффективности управления конкурентоспособностью предприятия
2.	Стратегии динамического развития конкурентных преимуществ

1.2. Контрольные задания с ключами правильных ответов

Задание 1.

Сравните этапы «мониторинг» и «контроль реализации» стратегии повышения конкурентоспособности с точки зрения целей и инструментов.

Задание 2.

Обоснуйте необходимость привлечения внешних специалистов (аудиторов, консультантов) при проведении оценки результативности управления конкурентоспособностью малого предприятия.

2. Задания комбинированного типа

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	На каком этапе управления конкурентоспособностью чаще всего выявляются отклонения фактических показателей от плановых? Варианты ответа: а) разработка стратегии б) реализация стратегии в) мониторинг и контроль		
2.	Основная цель динамического развития конкурентоспособности предприятия заключается в: Варианты ответа:		

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
	а) сохранении всех процессов без изменений б) постоянной адаптации и улучшении конкурентных преимуществ в ответ на изменения среды в) увеличении бюрократии		

3. Задания закрытого типа

3.1. Тестовые задания

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. Выбрать один верный ответ. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Что является основной задачей мониторинга конкурентоспособности предприятия?

- а) увеличение инвестиций в производство
- б) своевременное выявление изменений конкурентной позиции и отклонений КРІ
- в) расширение ассортимента продукции
- г) отказ от анализа конкурентов

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. Выбрать несколько правильных ответов. Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

К этапам мониторинга и контроля эффективности управления конкурентоспособностью относятся:

- а) разработка системы КРІ конкурентоспособности
- б) регулярный сбор и анализ данных
- в) случайные наблюдения без системы
- г) сравнение фактических показателей с плановыми и выявление отклонений
- д) разработка и реализация корректирующих мероприятий

6.3. Критерии и шкала оценивания на основе БРС.

Оценка по шкале ECTS	Сумма баллов за все виды учебной деятельности	Оценка по государственной шкале	Определение

A	90 – 100	«Отлично»	отличное выполнение с незначительным количеством неточностей
B	80 – 89	«Хорошо»	в целом правильно выполненная работа с незначительным количеством ошибок (до 10%)
C	75 – 79		в целом правильно выполненная работа с незначительным количеством ошибок (до 15%)
D	70 – 74	«Удовлетворительно»	неплохо, но со значительным количеством недостатков
E	60 – 69		выполнение удовлетворяет минимальные критерии
FX	35 – 59	«Неудовлетворительно»	с возможностью повторной сдачи
F	0 – 34		с обязательным повторным изучением дисциплины (выставляется комиссией)

6.4. Для решения контрольных заданий обучающемуся разрешается использование калькулятора.

7. Методические материалы по освоению дисциплины (модуля)

Подготовка к лекциям.

Главное в период подготовки к лекционным занятиям – научиться методам самостоятельного умственного труда, сознательно развивать свои творческие способности и овладевать навыками творческой работы. Для этого необходимо строго соблюдать дисциплину учебы и поведения. Четкое планирование своего рабочего времени и отдыха является необходимым

условием для успешной самостоятельной работы. В основу его нужно положить рабочие программы изучаемых в семестре дисциплин. Каждому обучающемуся следует составлять еженедельный и семестровый планы работы, а также план на каждый рабочий день. С вечера всегда надо распределять работу на завтрашний день. В конце каждого дня целесообразно подводить итог работы: тщательно проверить, все ли выполнено по намеченному плану, не было ли каких-либо отступлений, а если были, по какой причине это произошло. Нужно осуществлять самоконтроль, который является необходимым условием успешной учебы. Если что-то осталось невыполненным, необходимо изыскать время для завершения этой части работы, не уменьшая объема недельного плана.

Самостоятельная работа на лекции.

Слушание и запись лекций – сложный вид вузовской аудиторной работы. Внимательное слушание и конспектирование лекций предполагает интенсивную умственную деятельность обучающегося. Краткие записи лекций, их конспектирование помогает усвоить учебный материал. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное, основное и сделано это самим обучающимся. Не надо стремиться записать дословно всю лекцию. Такое «конспектирование» приносит больше вреда, чем пользы. Запись лекций рекомендуется вести по возможности собственными формулировками. Желательно запись осуществлять на одной странице, а следующую оставлять для проработки учебного материала самостоятельно в домашних условиях. Конспект лекции лучше подразделять на пункты, параграфы, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать пункты плана лекции, предложенные преподавателям. Принципиальные места, определения, формулы и другое следует сопровождать замечаниями «важно», «особо важно», «хорошо запомнить» и т.п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек. Лучше если они будут собственными, чтобы не приходилось просить их у однокурсников и тем самым не отвлекать их во время лекции. Целесообразно разработать собственную «маркографию» (значки, символы), сокращения слов. Не лишним будет и изучение основ стенографии. Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор. Именно такая серьезная, кропотливая работа с лекционным материалом позволит глубоко овладеть знаниями.

Подготовка к практическим занятиям.

Подготовку к каждому практическому занятию каждый обучающийся должен начать с ознакомления с планом практического занятия, который отражает содержание предложенной темы. Тщательное продумывание и изучение вопросов плана основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, рекомендованную к данной теме. На основе индивидуальных предпочтений обучающемуся необходимо самостоятельно выбрать тему доклада по проблеме

практического занятия и по возможности подготовить по нему презентацию. Если программой дисциплины предусмотрено выполнение практического задания, то его необходимо выполнить с учетом предложенной инструкции (устно или 10 письменно). Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса. Результат такой работы должен проявиться в способности обучающегося свободно ответить на теоретические вопросы практического занятия, его выступлении и участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ.

Структура практического занятия:

В зависимости от содержания и количества отведенного времени на изучение каждой темы может практическое занятие состоять из четырех-пяти частей:

1. Обсуждение теоретических вопросов, определенных программой дисциплины.
2. Доклад и/ или выступление с презентациями по проблеме практического занятия.
3. Обсуждение выступлений по теме – дискуссия.
4. Выполнение практического задания с последующим разбором полученных результатов или обсуждение практического задания, выполненного дома, если это предусмотрено программой.
5. Подведение итогов занятия.

Первая часть – обсуждение теоретических вопросов - проводится в виде фронтальной беседы со всей группой и включает выборочную проверку преподавателем теоретических знаний обучающихся. Примерная продолжительность – до 15 минут. Вторая часть – выступление обучающихся с докладами, которые должны сопровождаться презентациями с целью усиления наглядности восприятия, по одному из вопросов практического занятия. Обязательный элемент доклада – представление и анализ статистических данных, обоснование социальных последствий любого экономического факта, явления или процесса. Примерная продолжительность – 20-25 минут. После докладов следует их обсуждение – дискуссия. В ходе этого этапа практического занятия могут быть заданы уточняющие вопросы к докладчикам. Примерная продолжительность – до 15-20 минут. Если программой предусмотрено выполнение практического задания в рамках конкретной темы, то преподавателями определяется его содержание и дается время на его выполнение, а затем идет обсуждение результатов. Если практическое задание должно было быть выполнено дома, то на практическом занятии преподаватель проверяет его выполнение (устно или письменно). Примерная продолжительность – 15-20 минут. Подведением итогов заканчивается практическое занятие. Обучающимся должны быть объявлены оценки за работу и даны их четкие обоснования. Примерная продолжительность – 5 минут.

Работа с литературными источниками.

В процессе подготовки к практическим занятиям, обучающимся необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной учебно-методической (а также научной и популярной) литературы. Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме. Более глубокому раскрытию вопросов способствует знакомство с дополнительной литературой, рекомендованной преподавателем, что позволяет обучающимся проявить свою индивидуальность в рамках выступления на занятиях, выявить широкий спектр мнений по изучаемой проблеме.

8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

8.1. Основная литература

1. Управление конкурентоспособностью : учебник для вузов / под редакцией Е. А. Горбашко, И. А. Максимцева. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 427 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17128-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/559921> (дата обращения: 14.05.2026)..

2. Антонов, Г. Д. Управление конкурентоспособностью организации : учебник / Г.Д. Антонов, О.П. Иванова, В.М. Тумин. — 2-е изд., испр. — Москва : ИНФРА-М, 2025. — 300 с. — (Высшее образование). — DOI 10.12737/2076. - ISBN 978-5-16-020502-1. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2178526> (дата обращения: 14.05.2026). — Режим доступа: по подписке.

8.2. Дополнительная литература

1. Лазаренко, Н. В. Экономика и управление развитием фирмы : учебное пособие для вузов / Н. В. Лазаренко. — Санкт-Петербург : Лань, 2025. — 184 с. — ISBN 978-5-507-53269-8. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/507367> (дата обращения: 14.05.2026). — Режим доступа: для авториз. пользователей..

2. Белокрылова О.С. Институционально-экономический механизм обеспечения конкурентоспособности предпринимательства : монография / Белокрылова О.С., Чернышова А.Н., Чернышов Д.В.. — Ростов-на-Дону :

Издательство Южного федерального университета, 2008. — 320 с. — ISBN 978-5-9275-0458-9. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/46962.html> (дата обращения: 14.05.2026). — Режим доступа: для авторизир. Пользователей

8.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация

Об утверждении форм бухгалтерской отчетности : приказ Минфина России от 02.07.2010 № 66н (ред. от 19.04.2019). – Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

8.4. Интернет-ресурсы

<http://www.fin-izdat.ru/journal/analiz/>
<http://www.m-economy.ru/index.php>
<http://www.garant.ru>
<http://www.consultant.ru/>
<http://www.biblioclub.ru/>

9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

Для проведения учебных занятий, предусмотренных образовательной программой, закреплены аудитории согласно расписанию учебных занятий: рабочее место преподавателя, посадочные места по количеству обучающихся, доска меловая, персональный компьютер с лицензированным программным обеспечением общего назначения, мультимедийный проектор, экран, интерактивная панель.

Перечень программного обеспечения:

Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение, в том числе отечественного производства:

- МТС-link

Перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем:

База данных Ассоциации менеджеров России www.amr.ru

Портал профессионального сообщества менеджеров www.e-executive.ru