

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Макаренко Елена Николаевна

Должность: Ректор

Дата подписания: 10.01.2023 15:38:54

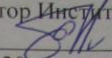
Уникальный программный ключ:

c098bc0c1041cb2a4cf926c1171d6715d99a6ae00adc8e27b55cbe1e2dbd7c78

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего  
образования «Ростовский государственный экономический университет (РИНХ)»

УТВЕРЖДАЮ

Директор Института магистратуры

 Иванова Е.А.

« 30 » августа 2021 г.

**Рабочая программа дисциплины  
Управление конкурентоспособностью организации**

Направление 38.04.02 Менеджмент  
магистерская программа 38.04.02.08 "Менеджмент организации"

Для набора 2021 года

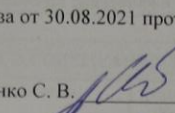
Квалификация  
магистр


КАФЕДРА      **Общий и стратегический менеджмент****Распределение часов дисциплины по курсам**

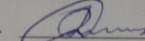
Курс	2		Итого	
	уп	рп		
Вид занятий				
Лекции	2	2	2	2
Практические	6	6	6	6
Итого ауд.	8	8	8	8
Контактная работа	8	8	8	8
Сам. работа	60	60	60	60
Часы на контроль	4	4	4	4
Итого	72	72	72	72

**ОСНОВАНИЕ**

Учебный план утвержден учёным советом вуза от 30.08.2021 протокол № 1.

Программу составил(и): к.т.н., доцент, Яковенко С. В.  31.08.2021

Зав. кафедрой: к.э.н., доцент Гончарова С.Н.  31.08.2021

Методическим советом направления: д.э.н., профессор, Джуха В.М.  31.08.2021

### 1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

1.1	формирование у студентов цельной системы экономического мышления и знаний в области обоснованного и рационального управления конкурентоспособностью организации в условиях рыночной экономики, обеспечивающего достижение поставленных целей в определенные сроки с учетом использования доступных ресурсов.
-----	--

### 2. ТРЕБОВАНИЯ К РЕЗУЛЬТАТАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

**ПК-1:Способен управлять изменениями в организации с учетом трансформации внешней среды**

#### В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

<b>Знать:</b>
- теоретические и методологические основы использования количественных и качественных методов для проведения научных исследований в области формирования конкурентоспособности компании (соотнесено с индикатором ПК-1.1)
<b>Уметь:</b>
- использовать количественные и качественные методы для проведения научных исследований в области формирования конкурентоспособности компании (соотнесено с индикатором ПК-1.2);
<b>Владеть:</b>
- современными методами сбора, обработки и анализа данных, необходимых для принятия управленческих решений в сфере повышения конкурентоспособности организации(соотнесено с индикатором ПК-1.3).

### 3. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Кодзанятия	Наименование разделов и тем /вид занятия/	Семестр / Курс	Часов	Компетен- ции	Литература
	<b>Раздел 1. Модуль 1. Развитие понятия конкурентоспособность</b>				
1.1	Тема 1.1. «Конкурентное преимущество и основы его формирования » Факторы конкурентоспособности. Условияреализацииконкурентоспособности /Пр/	2	2	ПК-1	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3
1.2	Тема 1.1 "Понятие конкурентоспособности организации на современных рынках". Конкурентное преимущество и основы его формирования. Инновации и конкурентоспособность. Современные факторы влияющие на конкурентоспособность. Тема 1.2 «Методы оценки конкурентоспособности организации» Технологии и подходы к оценке конкурентоспособности. Методология оценки, учет временного, странового и отраслевого аспекта. Тема 2.1. «Основные стратегии обеспечения конкурентоспособности организации». особенности разработки и реализации конкурентной стратегии. КФУ и стратегия. Особенности реализации управленческого решения на современных рынках. Тема 2.2. "Разработка конкурентных стратегий" Создание конкурентных преимуществ. Этапыразработки. Учетфакторовсовременныхрынков /Лек/	2	2	ПК-1	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3
1.3	Тема 1.1 "Формирования конкурентоспособности современных коммерческих компаний" Технологии и приемы формирования конкурентоспособности организации. Учет особенностей организаций. Отраслевой аспект. Работа выполняется в ПО LibreOffice. /Ср/	2	18	ПК-1	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3
1.4	Тема 1.2 «Методы оценки конкурентоспособности организации» Технологии и подходы к оценке конкурентоспособности. Методология оценки, учет временного, странового и отраслевого аспекта. Построение алгоритма оценивания с учетом особенностей организации. Конкурентоспособностьнекоммерческихорганизаций /Пр/	2	2	ПК-1	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3

1.5	Тема 1.2 «Методы оценки конкурентоспособности организации» Технологии и подходы к оценке конкурентоспособности. Методология оценки, учет временного, странового и отраслевого аспекта. Построение алгоритма оценивания с учетом особенностей организации. Конкурентоспособность некоммерческих	2	16	ПК-1	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3
	<b>Раздел 2. Модуль 2. Методы управления конкурентоспособностью организации на современных рынках</b>				
2.1	Тема 2.1. «Основные стратегии обеспечения конкурентоспособности организации». Критерии оценивания конкурентоспособности организации. Методы воздействия на факторы конкурентоспособности организации. Тема 2.2. «Разработка конкурентных стратегий. Создание конкурентных преимуществ». Формулировка целей и задач при разработке конкурентной стратегии. Учет организационных особенностей. Учет динамизма внутренних и внешних факторов. /Пр/	2	2	ПК-1	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3
2.2	Тема 2.1. «Основные стратегии обеспечения конкурентоспособности организации». Конкурентоспособность организации и персонал. Способы контроля исполнения стратегии. Работа выполняется в ПО LibreOffice. /Ср/	2	12	ПК-1	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3
2.3	Тема 2.2. «Разработка конкурентных стратегий. Создание конкурентных преимуществ». Обзор конкурентных преимуществ организаций различной отраслевой принадлежности и правовых форм. Работа выполняется в ПО Libre	2	14	ПК-1	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3
2.4	/Зачёт/	2	4	ПК-1	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3

#### 4. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Структура и содержание фонда оценочных средств для проведения текущей и промежуточной аттестации представлены в Приложении 1 к рабочей программе дисциплины.

#### 5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

##### 5.1. Основная литература

	Авторы,	Заглавие	Издательство, год	Колич-во
Л1.1	Мокроносов А.Г.	Конкуренция и конкурентоспособность: учебное пособие [Электронный ресурс]. - URL: <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=275940">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=275940</a>	Екатеринбург : Издательство Уральского университета, 2014	<a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=275940">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=275940</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л1.2	Мазилкина, Е. И., Паничкина, Г. Г.	Управление конкурентоспособностью: учебное пособие	Саратов: Корпорация «Диполь», Ай Пи Эр Медиа, 2013	<a href="http://www.iprbookshop.ru/16743.html">http://www.iprbookshop.ru/16743.html</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л1.3	Барнаган В. С.	Управление конкурентоспособностью: учеб. пособие	Ростов н/Д: Изд-во РГЭУ (РИНХ), 2018	68

##### 5.2. Дополнительная литература

	Авторы,	Заглавие	Издательство, год	Колич-во
--	---------	----------	-------------------	----------

	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Колич-во
Л2.1	Криворотов В.В.	Конкурентоспособность предприятий и производственных систем: учебное пособие [Электронный ресурс]. - URL: <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=426601">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=426601</a>	М. : Юнити-Дана, 2015	0
Л2.2	Береговая, И. Б., Калиева, О. М.	Управление конкурентоспособностью социально -экономических систем. Теория и методология: монография	Оренбург: Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ, 2017	<a href="http://www.iprbookshop.ru/71346.html">http://www.iprbookshop.ru/71346.html</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л2.3		Менеджмент и Бизнес-Администрирование: журнал	Москва: Академия менеджмента и бизнес-администрирования, 2019	<a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=563369">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=563369</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей

### 5.3 Профессиональные базы данных и информационные справочные системы

СПС Консультант+

СПС Гарант

СПС База статистических данных Росстата <http://www.gks.ru/>

### 5.4. Перечень программного обеспечения

Libre Office

### 5.5. Учебно-методические материалы для студентов с ограниченными возможностями здоровья

При необходимости по заявлению обучающегося с ограниченными возможностями здоровья учебно-методические материалы предоставляются в формах, адаптированных к ограничениям здоровья и восприятия информации. Для лиц с нарушениями зрения: в форме аудиофайла; в печатной форме увеличенным шрифтом. Для лиц с нарушениями слуха: в форме электронного документа; в печатной форме. Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в форме электронного документа; в печатной форме.

## 6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Помещения для проведения всех видов работ, предусмотренных учебным планом, укомплектованы необходимой специализированной учебной мебелью и техническими средствами обучения.

Для проведения лекционных занятий используется демонстрационное оборудование.

## 7. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Методические указания по освоению дисциплины представлены в Приложении 2 к рабочей программе дисциплины.

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**

**ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

**«Управление конкурентоспособностью организации»**

**1. Описание критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания**

1.1 Критерии оценивания компетенций:

ЗУН, составляющие компетенцию	Показатели оценивания	Критерии оценивания	Средства оценивания
ПК-5: владением методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде			
З - теоретические и методологические основы использования количественных и качественных методов для проведения научных исследований в области формирования конкурентоспособности компании	Уровень знаний после изучения соответствующих тем, с помощью конспекта и литературы	Правильность, полнота и содержательность ответа  Умение отстаивать свою позицию	Вопросы к зачету (1-25)  Тест (задания 1-20)
У - использовать количественные и качественные методы для проведения научных исследований в области формирования конкурентоспособности компании	Качество выполнения ситуационных, практических и лабораторных заданий после изучения соответствующих тем	Структура, логика и содержательность ответа  Умение пользоваться теоретическими знаниями	Вопросы к зачету (20-35)  Тест (задания 21-55)  Ситуационная задача (кейс 1-2)
В - современными методами сбора, обработки и анализа данных, необходимых для принятия управленческих решений в сфере повышения конкурентоспособности	Степень владения теоретическим и практическим материалом для решения профессиональных задач	Структура, логика и содержательность ответа  Владение теоретическими знаниями и практическими навыками	Вопросы к зачету (30-40)  Тест (задания 36-47)  Ситуационная задача

организации			(кейс 3-4)
-------------	--	--	------------

Т – тест

СЗ – кейсы, ситуационные задания

1.2 Шкалы оценивания:

Текущий контроль успеваемости и промежуточная аттестация осуществляется в рамках накопительной балльно-рейтинговой системы в 100-балльной шкале:

50-100 баллов (зачет)

0-49 баллов (незачет)

**4 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы**

## Вопросы для зачета

по дисциплине Управление конкурентоспособностью организации  
(наименование дисциплины)

- 1 Сущность, природа и функции конкуренции
- 2 Движущие силы конкуренции
- 3 Виды и формы конкуренции
- 4 Понятие конкурентоспособности
- 5 Закономерности конкурентной борьбы
- 6 Конкурентные силы по М.Портеру
- 7 Понятие и факторы конкурентоспособности товара
- 8 Пути повышения конкурентоспособности товара
- 9 Методы оценки конкурентоспособности товара
10. Характеристика параметров конкурентоспособности товара
11. Показатели оценки конкурентоспособности товара
12. Этапы оценки конкурентоспособности товара
13. «Жесткие» и «мягкие» параметры конкурентоспособности товара
- 14 Понятие и факторы конкурентоспособности предприятия
15. Методы оценки конкурентоспособности предприятия

16. Понятие и классификация конкурентных преимуществ
17. Понятие и показатели оценки конкурентного потенциала предприятия
18. Факторы, воздействующие на конкурентный потенциал предприятия
19. Понятие и задачи конкурентного позиционирования предприятия
20. Бенчмаркинг как метод оценки конкурентоспособности предприятия
21. Понятие и подходы к оценке конкурентоспособности страны
22. Структура и характеристика конкурентной среды предприятия
23. Показатели рыночной концентрации
24. Качественные показатели структуры рынка
25. Рыночный потенциал хозяйствующего субъекта
26. Конкурентная стратегия: понятие и классификация
27. Конкурентные стратегии коммутантов, пациентов, виолентов, эксплерентов, леталентов
28. Характеристика базовых конкурентных стратегий
29. Стратегии в зависимости от жизненного цикла развития товара (услуги) или предприятия
30. Схема определяющих факторов стратегического успеха предприятия
31. Характеристика модели «товар-рынок»
32. Характеристика GAP-анализа
33. Характеристика модели А. Томпсона и А. Стрикленда
34. Характеристика модели "Мак-Кинси"
35. Характеристика модели "7S"
36. Характеристика матрицы BCG (Бостонской консалтинговой группы)
37. Выбор стратегии на основе матрицы BCG (Бостонской консалтинговой группы)
38. Принципы и подходы к управлению конкурентоспособностью
39. Структура и содержание системы управления конкурентоспособностью предприятия
40. Структура и основные этапы конкурентного анализа

**Зачетные билеты**  
по дисциплине Управление конкурентоспособностью организации

(наименование дисциплины)



1. Конкурентный анализ отрасли: экономические характеристики, анализ движущих сил развития, оценка сил конкуренции по М.Портеру

2. Характеристика модели «товар-рынок»

#### БИЛЕТ № 2

1. Конкурентный анализ отрасли: выявление и анализ конкурентов, определение границ рынка

2. Характеристика GAP-анализа

#### БИЛЕТ № 3

1. Конкурентный анализ отрасли: ключевые факторы успеха, сущность, классификация и оценка перспектив развития отрасли

2. Характеристика модели А. Томпсона и А. Стрикленда

#### БИЛЕТ № 4

1. Конкурентоспособность товара: сущность, факторы, классификация факторов, оценка

2. Характеристика модели "Мак-Кинси"

#### БИЛЕТ № 5

1. Конкурентоспособность организации: сущность, факторы и их классификация, виды конкурентных преимуществ

2. Характеристика модели "7S"

#### БИЛЕТ № 6

1. Конкурентные преимущества: сущность, классификация, оценка

2. Характеристика матрицы BCG (Бостонской консалтинговой группы)

#### БИЛЕТ № 7

1. Методы оценки конкурентоспособности организации (КСП): оценка КСП на основе применения методы внешних конкурентных преимуществ

2. Показатели оценки конкурентоспособности товара

#### БИЛЕТ № 8

1. Методы оценки конкурентоспособности организации (КСП): оценка КСП на основе теории эффективной конкуренции

## 2. Этапы оценки конкурентоспособности товара

### БИЛЕТ № 9

1. Сравнительный анализ методик оценки и управления конкурентоспособностью (КСП) организации: на основе оценки КСП товара, теория эффективной конкуренции и внешних конкурентных преимуществ
2. «Жесткие» и «мягкие» параметры конкурентоспособности товара

### БИЛЕТ № 10

1. Понятие и факторы конкурентоспособности предприятия
2. Этапы управления КСП организации, алгоритм и показатели, подходы к оценке значимости параметров КСП

### БИЛЕТ № 11

1. Методы оценки конкурентоспособности предприятия
2. Конкурентоспособность (КСП) региона: критерии оценки, рейтинги инвестиционной привлекательности, стратегическая и фактическая КСП по Р.А. Фатхутдинову

### БИЛЕТ № 12

1. Понятие и классификация конкурентных преимуществ
2. Конкурентоспособность отрасли: показатели и интегрированная оценка

### БИЛЕТ № 13

1. Понятие и показатели оценки конкурентного потенциала предприятия
2. Конкурентоспособность страны: по методике Всемирного экономического форума, положение РФ в рейтинге

### БИЛЕТ № 14

1. Факторы, воздействующие на конкурентный потенциал предприятия
2. Барьеры входа-выхода на отраслевые рынки

### БИЛЕТ № 15

1. Выбор стратегии на основе матрицы BCG (Бостонской консалтинговой группы)
2. Оценка доли рынка и интенсивности конкуренции

## Критерии оценки:

- билет для экзамена содержит два вопроса, на усмотрение преподавателя выдается практическое задание из раздела «Ситуационные задания»;
- оценка «отлично» (84-100 баллов) выставляется студенту, если он дал ответы на два вопроса и получил обоснованные и представляющие интерес выводы;
- оценка «хорошо» (67-83 баллов), если есть результаты, но не все требования к ним выполнены (достаточность выборки, корректность использования инструментария);
- оценка «удовлетворительно» (50-66 баллов) при наличии поверхностного подхода, но в то же время результатов;
- оценка «неудовлетворительно» (0-49 баллов) при отсутствии результатов.

## Тесты письменные

### по дисциплине Управление конкурентоспособностью организации

(наименование дисциплины)

#### 1. Банк тестов по модулям и (или) темам

1. Существует ли универсальное определение «конкурентоспособности»?

А) существует

Б) его невозможно дать

В) все зависит от того, к какому предмету относится определение

2. Что из нижеперечисленного не является видом конкурентного преимущества?

А) рабочая сила

Б) низкие издержки

В) специализация

3. Что из нижеперечисленного не относится к искусственным монополиям...

А) картель

Б) синдикат

В) трест

Г) концерн

Д) банк

4. Интенсивность внутриотраслевой конкуренции не связана с...

А) большим числом конкурентов

- Б) производством новых продуктов
- В) высокими входными барьерами
- Г) однородности выпускаемых товаров
- Д) насыщенностью рынков

5. Предпосылкой существования стратегии «Лидерство за счет экономии на издержках» не является...

- А) большая доля рынка
- Б) доступ к дешевому сырью
- В) особый престиж предприятия
- Г) низкие расходы на доставку

6. Какая фаза СЕБ включает продукты, относящиеся к фазе насыщенности и упадка?

- А) дойные коровы
- Б) звезды
- В) знаки вопроса
- Г) хромые утки

7. Меняющаяся внешняя среда характерна для...

- А) управления-обучения
- Б) управления по целям
- В) управления по инструкции

8. Какие два основных вида конкурентоспособности выделяет М.Портер?

- А) низкие издержки и люди
- Б) низкие издержки и дифференциация
- В) дифференциация и расходы на рекламу

9. Фактором перехода от стратегического планирования к стратегическому менеджменту не является.....

- А) рост изменчивости и сложности внешней среды организации
- Б) новое понимание стратегии
- В) новые методы управления
- Г) новые методы решения стратегических проблем

10. В инновационной организации развито такое явление как ....

- А) внутрифирменный трансферт
- Б) внешнефирменный трансферт
- В) среднефирменный трансферт

11. Систему управления конкурентоспособностью целесообразно рассматривать как систему управления исходя из следующих позиций:

1. непосредственный объект управления (управляемая система)
2. производственно-технологический цикл формирования качества и конкурентоспособности продукции на всех стадиях воспроизводственного цикла;
3. субъекту управления (управляющая система)
4. органы управления, выполняющие общие и специфические функции в системе управления качеством конкурентоспособностью продукции;
5. всеответственные

12. Процесс управления – это:

- А) информационный процесс;
- Б) процесс принятия решения по управлению качеством и конкурентоспособностью
- В) цель (задача управления), стоящая перед субъектом управления

13. Схема управления конкурентоспособностью продукции включает в себя следующие блоки:

1. Анализ ситуации на рынке продукции, который в свою очередь делится на анализ внутренней и внешней среды предприятия.
2. Оценка конкурентоспособного положения отдельного продукта на рынке.
3. Формирование целей и стратегии и определение критериев конкурентоспособности.
4. Выбор методов и средств достижения целей и реализации стратегии.
5. Планирование мероприятий по всему жизненному циклу продукции.
6. Организация контроля исполнения.
7. Оценка результатов деятельности системы управления конкурентоспособностью продукции.
8. Выработка таких управляющих воздействий, при которых состояние объекта управления для него приемлемо с точки зрения критериев эффективности деятельности организации;

14. Схем исследований, предложенная М. Портером сведена к четырем элементам, а именно:

заключается в

- А. цели на будущее;
- В. текущие стратегии;

- С. представления конкурентов о самом себе;
- Д. возможности конкурентов;
- Е. иерархии связей системы управления качеством и конкурентоспособностью.
- Ф. критериям качества продукции

15. Как измерить сопротивление изменениям

- А. С помощью основных положений системного подхода
- В. Выбором типа модели, описывающей систему
- С. Методики и процедуры экспертных оценок
- Д. Методом сценариев. Групповыми методами решения проблем
- Е. Определением параметров систем контроля

16. Найдите лишнее качество для продажи:

- А) Создание личностных отношений
- Б) Умение убеждать
- В) Умение заключать сделки
- Г) Все ответы верны

17. Найдите лишнее для удержания покупателя

- А) 22 закона маркетинга
- Б) Обслуживание покупателя
- В) Отношения с покупателем
- Г) Удовлетворение покупателя

18. Результатом новых форм обмена «продавец-покупатель» явился переход власти от:

- А) покупателя к продавцу
- Б) производителя к покупателю
- В) производителя к продавцу

19. Альянс-это:

- А) Форма партнерства фирм
- Б) Партнерство покупателей
- В) Главная фирма на рынке

20. При какой форме сотрудничества фирма будет развиваться быстрее ?

- А) Совместный дизайн
- Б) Совместное производство
- В) Совместный маркетинг и продвижение
- Г) Лицензирование технологий

21. Что входит в основные перспективы стратегии ?

- А) Финансовые перспективы
- Б) Перспектива покупателя
- В) Перспектива инноваций, обучения и роста
- Г) Все варианты верны

22. Что не входит в колесо бизнеса ?

- А) Покупатель
- Б) Инновация
- В) Производитель
- Г) Все варианты верны

23. Главная цель бизнеса:

- А) Увеличение выгод для всех игроков
- Б) Уничтожить конкурентов
- В) Организовать монопольный рынок

24. Процветающие организации реализуют свои стратегии с помощью:

- А) Прерывного процесса принятия решений
- Б) Постепенного процесса принятия решений
- В) Непрерывного принятия решений
- Г) Хорошо обдуманных решений в течение длительного времени.

25. Факторы, мешающие реализации стратегии:

- А) Иммунная система организации
- Б) Многочисленные комплексные меры
- В) Все факторы верны

26. Действительная реализация стратегического плана составляет:

- А) 100%
- Б) 10%
- В) 0%
- Г) 50%

27. Действительная реализация стратегического плана по оценке внешних наблюдателей составляет:

- А) 100%
- Б) 10%
- В) 0%
- Г) 50%

28. Ключ к успешному маркетингу, это:

- А) Дифференцирование
- Б) Черный рынок
- В) Ориентация на конкурента
- Г) Хорошее руководство

29. Метод написания сценариев Дельфи был изобретен в:

- А) 1900 году
- Б) 1879 году
- В) 1994 году
- Г) 1978 году

30. Что называются способностями в стратегическом управлении ?

- А) Потенциальная пригодность интегрированного набора ресурсов для выполнения какой-либо деятельности или задачи
- Б) Индивидуальные свойства личности
- В) Возможности индивида, определяющие его готовность к оптимальному управлению регулировки двигательного действия
- Г) Нет правильного ответа



31. В ресурсной модели стратегического управления главная цель компании это:

- А) Получение прибыли
- Б) Сокращение издержек
- В) Увеличение экономической ренты
- Г) Верны А и Б

32. Что наиболее полно описывает исходные данные для производственного процесса фирмы ?

- А) Ресурсы
- Б) Финансы
- В) Оборудование
- Г) Сотрудники

33. Какой из принципов относится к управлению на основе сознательности?

- А) Духовное совершенство первично
- Б) Материальное богатство первично
- В) Материальное богатство и духовное совершенство равносильны
- Г) Нет правильного ответа

34. Интериоризация менеджмента – это борьба:

- А) Контроля и управления собой
- Б) Мозгового штурма и мозгового покоя
- В) Оба ответа верны
- Г) Нет правильного ответа

35. Две стороны стратегического достижения – это:

- А) Формулирование и реализация
- Б) Производство и сбыт
- В) Маркетинг и логистика
- Г) Инновации и ноу-хау

36. Стратегическое обучение подразумевает собой:

- А) Риск, оценку реакции, выбор правильного времени
- Б) Выбор, убеждение других в правильности стратегии, поиск необходимых ресурсов
- В) Баланс текущего и будущего, признание ценности синергии
- Г) Эксперименты и учебу на ошибках

37. Принцип Парето еще называют принцип ...

- А) 30/70
- Б) 80/20
- В) 90/10
- Г) 50/50

38. Принцип Парето нельзя использовать при:

- А) Линейном анализе
- Б) Регрессионном анализе
- В) Дискриминантном анализе
- Г) Статистическом анализе

39. Сущность принципа Парето применительно к бизнесу заключается в том, чтобы:

- А) Создать максимальную выгоду для акционеров и заработать как можно больше денег с наименьшими затратами и усилиями
- Б) Создать как можно больше благ для общества по низкой цене
- В) Произвести товаров и услуг на 30% больше, чем у конкурентов в краткосрочном периоде
- Г) Сократить использование ресурсов на создание товаров на 50% и увеличить на 50% трудовые ресурсы

40. Набор аналитических инструментов для понимания позиции фирмы на рынке и влияния на него – это:

- А) Доля рынка
- Б) Стратегия
- В) Предприятие
- Г) Система институтов

41. Формулирование и реализация корпоративной стратегии может осуществляться на трех уровнях:

- А) Видение, миссия, задачи
- Б) Стратегическое намерение, преодоление, возможности
- В) Корпоративная, бизнес-стратегия, функциональная
- Г) Нет правильного ответа

42. Корпоративное видение того, чего фирма хочет достичь в отдаленном будущем – это:

- А) Стратегическое устремление
- Б) Стратегическое управление
- В) Стратегическое намерение
- Г) Стратегический менеджмент

43. Стратегическое управление делится на:

- А) Стратегическая пирамида и стратегическое устремление
- Б) Стратегическое программирование и динамичная стратегия
- В) Корпоративная стратегия и функциональная стратегия
- Г) Не адаптируемая и адаптируемая

44. Четыре категории тактик ведения бизнеса:

- А) Наступательные, оборонительные, предупредительные, боевые
- Б) Планирование, сканирование, сбор, оценка
- В) Миссия, цели, задачи, планы
- Г) Упреждение, атака, сдерживание, реакция

45. Выберите два варианта ответа на вопрос – совершенная конкуренция, это чистая конкуренция с двумя дополнительными характеристиками:

- А) Совершенная мобильность ресурсов внутри рынка и отсутствия барьеров для ресурсов на вход/выход из этого рынка
- Б) Обладание, как продавцами, так и покупателями совершенного знания о рынке
- В) Совершенная мобильность ресурсов вне рынка и невозможность свободного входа и выхода из этого рынка
- Г) Присутствие одного крупного предприятия в рынке

46. Основными составляющими, обеспечивающими конкурентоспособность предприятий, являются:

- А) Высокие затраты на приобретение сырья и ресурсов
- Б) Качество продукции и услуг; стратегия маркетинга и сбыта
- В) Квалификация персонала; технологический уровень производства; финансовое состояние;
- Г) Технологический уровень производства; финансовое состояние.

47. По теории конкурентного преимущества М. Портера существует 2 вида преимущества предприятия в целом:

- А) Снижение издержек
- Б) Дифференциация товара и/или услуги (придание каких-то дополнительных ценностей)
- В) Использование маркетинга как основу для развития предприятия
- Г) Увеличение издержек ради увеличения оборота предприятия

**2. Инструкция по выполнению** тесты выполняются письменно, во всех тестовых заданиях только один вариант правильного ответа. В тесте 25 тестовых заданий.

### **3. Критерии оценки:**

Максимальная оценка 80 баллов (по двум контрольным точкам)

- 67 - 80 баллов выставляется студенту, если он верно ответил на 84-100 % тестовых заданий;
- 53 - 66 баллов, выставляется студенту, если он верно ответил на 67-83 % тестовых заданий;
- 40-52 баллов выставляется студенту, если он верно ответил на 50-66 % тестовых заданий;
- 0-39 балла выставляется студенту, если он верно ответил на 0-49 % тестовых заданий.

## **Ситуационные задания**

по дисциплине Управление конкурентоспособностью организации  
(наименование дисциплины)

**Кейс №1. Обеспечение конкурентоспособности товаров и услуг**

В условиях высокой конкуренции среди автомобилестроительных фирм для стимулирования продажи автомобилей многие автостроители предлагают скидки с цены машин. Американский филиал фирмы «Фольксваген» избрал другую тактику. Фирма объявила, что будет сама выплачивать ссуду на покупку в рассрочку и страхового взноса в течение 12 месяцев за тех, кто приобрел ее машину и потом потерял работу.

Каждый, кто покупает или берет в долгосрочную аренду «Фольксваген», бесплатно получает такие гарантии на срок до трех лет со дня покупки. Однако эти гарантии не распространяются на уволенных за плохую работу или уволившись по собственному желанию. Максимальная выплата по добавочным гарантиям - 500 долл. в месяц.

Задание:

- 1 Проанализируйте и оцените действия фирмы «Фольксваген» по продвижению продукции.
- 2 Что еще можно предложить для повышения спроса на автомобили в условиях высокой конкуренции со стороны других автомобилестроительных фирм?
- 3 Как снизить коммерческий риск при проведении мероприятий по продвижению продукции?

## **Кейс № 2. Экономическое обоснование управленческих решений по повышению качества флюорографов**

Характеристика производственно-хозяйственной ситуации в ЗАО "Матрица", оценка конкурентоспособности продукции  
Закрытое акционерное общество "Матрица" создано в 1995 г. В настоящее время компания является одним из крупнейших российских разработчиков и производителем медицинского оборудования высокого качества для рентгенологии и одной из немногих компаний, ведущих собственные научно-технические разработки и определяющих тенденции развития рентгенотехники.

Компания "Матрица" осуществляет проектирование, конструирование, производство и техническое обслуживание высокотехнологичного рентгенодиагностического оборудования.

Приоритетами организации являются развитие научной, лабораторной и производственной базы, постоянное улучшение качества выпускаемого оборудования, улучшение материальных и социальных условий труда сотрудников. Оборудование компании эксплуатируется во всех регионах России, в Европе, США, странах Ближнего Востока и Юго- Восточной Азии.

Миссия компании: "Медицинское оборудование и программные продукты – на благо России".

Используя самые современные технологии в разработке оборудования, организация стремится оснастить медучреждения высококачественной диагностической техникой, не уступающей по качеству лучшим зарубежным аналогам.

Для достижения этих целей руководство компании обязуется:

- проводить кадровую политику, направленную на обеспечение организации персоналом высокой квалификации;
- вовлекать каждого сотрудника в решение вопросов по обеспечению и улучшению качества;
- систематически повышать квалификацию работников, в том числе в области СМК;
- постоянно изучать интересы и совершенствовать методы работы с потребителями;
- развивать партнерские отношения с поставщиками;

- внедрять новые технологические и конструкторские решения в производство оборудования;
- проводить ориентированную на потребителя и пользователя ассортиментную политику.

Компания "Матрица" обладает эксклюзивными научными и производственными мощностями, которые обеспечивают высокую эффективность высокотехнологичного производства, соответствующего мировым требованиям качества.

В компании работает более 500 человек. Из них около 40% – рабочие различных специальностей и 30% – научно-технические работники (специалисты в области физики, механики, оптики, электроники и информационных технологий).

Компания "Матрица" одной из первых в России стала активно внедрять в практику цифровые технологии в разработке и производстве оборудования. В активе компании десятки оригинальных разработок, в том числе не имеющих аналогов за рубежом.

Компания предоставляет широкий спектр рентгеновского оборудования. Одним из самых распространенных и спрашиваемых приборов в РФ является флюорограф, при разработке которого использована ПЗС-матрица компании "Philips". В середине 1999 г. предприятием был разработан проект цифровой камеры КФЦ "Матрица" для флюорографии на матрице форматом 2к × 2к с размером рабочего поля 390 × 390 мм и чувствительностью 1 мР (в плоскости экрана). В начале 2000 г. опытные образцы камеры прошли приемочные технические, медицинские и санитарно-гигиенические испытания.

Серийный выпуск цифровой камеры КФЦ "Матрица" начат в сентябре 2010 г. Учитывая переход рентгенологии на цифровые технологии, компания разработала семейство цифровых камер КФЦ "Матрица", которые являются базовыми цифровыми приемниками рентгеновских изображений для цифровых рентгеновских аппаратов. Камеры используются в других разработанных предприятием цифровых рентгеновских системах, а также в цифровых комплексах ряда зарубежных фирм. С тех пор до настоящего времени разработано и производится серийно десять модификаций камер, которые отличаются чувствительностью и разрешающей способностью. Различие модификаций обусловлено использованием различных экранов, объективов и типов ПЗС-матриц.

Камеры построены по технологии съемки изображения с рентгеновского экрана светосильным объективом на ПЗС-матрицу (современный твердотельный дискретный преобразователь светового изображения в цифровой сигнал). Технология передачи изображения светосильной оптикой с рентгеновского экрана на передающую телевизионную трубку известна с 60-х годов прошлого века. Первая рентгено-телевизионная установка (РТС) для рентгеноскопии "Люмикон" (США) была построена по этому принципу. В дальнейшем по этой схеме были созданы РТС в Великобритании, СССР и других странах.

Однако из-за низкой разрешающей способности и отсутствия в то время цифровых устройств запоминания изображений системы, построенные по этой схеме, не могли быть использованы в рентгенографии. Это стало возможным, когда появились цифровые запоминающие устройства и ПЗС-матрицы высокого разрешения (1к × 1к; 2к × 2к; 3к × 3к и 4к × 4к). Первая цифровая камера для рентгенографии, построенная по этому принципу, была разработана финской компанией "OyIMIX Ab" в 1990-х гг. Позднее компании "SwissRay" (Швейцария), "TechMedicalCorporation" (США) "TrophyTerexGroup" (Франция) также использовали эту технологию в своих разработках.

На рынке существуют рентгеновские цифровые камеры на базе плоских панелей и ПЗС-матриц. Однако в настоящий момент цифровые камеры на ПЗС-матрицах обладают более высокими потребительскими характеристиками: долговечность и ремонтпригодность, более широкий диапазон условий эксплуатации (температура и механическая нагрузка), а также низкая стоимость. Принципы построения цифровых камер на ПЗС-матрицах позволяют внедрять новые технические и технологические решения без замены всего приемника, так как имеется возможность постоянного улучшения компонентов: экрана, оптики, ПЗС-матрицы и т.д.

Детекторы производства компании "Матрица" обеспечивают высокое диагностическое качество снимка. Это обусловлено высокой разрешающей способностью, отсутствием искажений, высокой контрастной

чувствительностью приемника. Широкий динамический диапазон позволяет визуализировать ткани разной плотности на одном снимке.

Аппараты комплектуются высокочастотным питающим устройством нового поколения. Автоматизация рутинных действий и возможность одновременной работы лаборанта и врача значительно увеличивают пропускную способность аппарата.

Бескабинная конструкция штатива позволяет быстро позиционировать пациента, в том числе проводить исследования в положении сидя. Стационарная защита позволяет избежать лишних затрат времени лаборанта, а также гарантирует изоляцию от излучения областей, не подлежащих исследованию. Короткое время экспозиции в сочетании с высокой чувствительностью цифрового приемника позволяет проводить исследования при минимальной лучевой нагрузке. Комплектация рентгеновских аппаратов позволяет оценить все преимущества цифрового формата.

К сильным сторонам компании, а также возможностям на рынке следует

отнести:

- квалифицированный сервисный центр;
- собственные научные разработки и производственную площадку;
- наличие отдела перспективного развития, который возглавил опытный руководитель;
- улучшение сервиса и сокращение времени на обслуживание;
- возможность узкой специализации;
- увеличение рентабельности, контроль над затратами;
- создание нового бизнеса по аренде техники;
- внедрение CRM.

Вместе с тем существуют и проблемы, на которые следует особо обратить внимание, такие как:

- проблемы с качеством выпускаемых изделий;
- нехватка оборотных средств для закупок;
- в последний год высокая текучесть кадров (20% за последние полгода);
- изменение политики поставщиков;
- возрастающая зависимость от партнеров.

Задание:

1 Оценить конкурентоспособность флюорографов компании «Матрица», на основе представленных данных выделив 8-10 критериев и проведя их экспертную оценку.

2 На основе проведенных расчетов разработать управленческое решение по развитию бизнеса компании «Матрица»<sup>4</sup>.

Вы замечали, как с каждым годом растет количество велосипедистов на наших улицах? Стремление к здоровому образу жизни и активному отдыху, транспортные проблемы, городская субкультура превращают все больше людей в поклонников этого вида транспорта. Велоспорт и велотуризм в России становятся все более популярными.

По оценкам BusinesStat, в 2012 г. численность потребителей велосипедов составила 31,5 млн чел. В 2013—2017 гг. она будет расти со средним темпом 1,3% в год и составит 33,6 млн чел. в 2017 г.

В 2012 г. натуральный объем продаж велосипедов в России вырос на 1,1% и достиг 4,3 млн штук. В 2013—2017 гг. ожидается стабильный рост продаж велосипедов до 5,4 млн штук в 2017 г.

В 2012 г. наибольшую долю натурального объема продаж занимали спортивные велосипеды — 27%. За последние 5 лет натуральный объем продаж спортивных и транспортных велосипедов вырос на 25 и 16% соответственно, а натуральный объем продаж детских двухколесных и трехколесных и прочих велосипедов сократился на 18 и 10% соответственно.

Но для роста числа велосипедистов на улицах нашего города существует много препятствий. Их можно обобщить одним словосочетанием — «неразвитость вело-инфраструктуры». В первую очередь приходят на ум опасности передвижения на велосипеде в плотном потоке машин в отсутствие велодорожек. Проблемы вызывает и малочисленность мест возможной парковки велосипедов. Нельзя не упомянуть и трудности хранения велосипедов: в стандартных многоквартирных домах достаточно остро стоит вопрос компактности хранения вещей. Маленькие лифты и небольшая площадь жилых квартир являются серьезным препятствием для покупки крупного спортивного инвентаря.

Неспособность стандартных моделей велосипедов решить эти проблемы приводит на российский рынок иные модели велосипедов, которые способны сочетать в себе основные требуемые характеристики: компактность и эргономичность, а также необычный дизайн.

Такой необычной моделью, все чаще мелькающей на улицах российских городов, является складной велосипед Strida. Он обеспечивает комфортное перемещение в городской среде. Оригинальная система позволяет любому, даже новичку, сложить и снова собрать велосипед меньше чем за 10 секунд.

Его можно провозить в метро и наземном транспорте. В сложенном виде его можно катить перед собой, как тележку, а не тащить в руках. Можно переносить велосипед и в специальном чехле.

Strida занимает минимум пространства в сложенном состоянии. Strida легко умещается в багажник автомобиля. Можно взять велосипед с собой в супермаркет, чтобы не оставлять его без присмотра. Не нужна велопарковка и рядом с офисом: сложенная Strida может полежать под столом или в гардеробе.

Вместо цепи на велосипеде установлен приводной ремень, который не требует смазки, не пачкает одежду и очень надежен. Благодаря отсутствию цепи велосипед можно мыть целиком в ванне, не боясь ржавчины.

Производство велосипедов марки Strida осуществляется на фабрике MingCycle в Тайване. Конструкторы уделяли пристальное внимание не только надежности и дизайну, но и эргономике велосипеда. Strida в своей основе имеет одну из наиболее прочных в природе форму — треугольник. Конструкция велосипеда позволяет велосипедисту сидеть прямо и без труда охватывать взглядом обстановку вокруг себя, сохраняя при этом контроль над велосипедом.

Strida легкая, с ней управится даже хрупкая девушка. Вес велосипеда всего 9,8 кг. Велосипед достаточно быстрый для города, средняя скорость 20 км/ч.

Благодаря стильному необычному дизайну велосипед Strida невозможно не заметить на улице. Strida выпускается в широкой цветовой гамме, включающей красный, оранжевый, белый и другие цвета.

Отличия в дизайне и способе применения велосипеда позволяют его владельцам выделиться, привлечь на себя внимание — и даже говорить о «жизни в стиле Strida». Всероссийский клуб владельцев «Стриды», базирующийся в Санкт-Петербурге, образовался одновременно с появлением в нашей стране первой партии велосипедов Strida — было это в 2008 г. Целью клуба является объединение всех тех, для кого «Стрида» стала



неотъемлемой частью жизни, а значит, для того, чтобы стать членом клуба, необходимо всего лишь приобрести одну из моделей «Стриды» и полюбить ее всеми фибрами своей души.

В 2012 г. в Санкт-Петербурге начали появляться заведения, на двери которых (или где-то рядом с дверью) висит значок «Сюда пускают с велосипедом Strida». Кроме того, что вы действительно можете беспрепятственно пронести внутрь «Стриду» в сложенном состоянии, это значит, что вы, вероятно, встретите внутри людей, которые, скорее всего, очень близко знакомы с велосипедами Strida и, может быть, даже сами на них катаются.

Целевым сегментом покупателей велосипедов Strida являются молодые люди (65%) и девушки (35%) от 15 до 35 лет, компанейские, общительные, которым важна сопричастность к сообществу, бодрые, активные, но не экстремалы. Они интересуются гаджетами, новинками, ценят свое время и хотят передвигаться по городу вне зависимости от пробок.

Для продвижения товаров такой целевой аудитории достаточно результативным и низкочувствительным может быть использование социальных сетей. Это особенно верно в случае продвижения интернет-магазинов, которые не просто выступают интернет-выставкой склада каких-либо товаров, а продвигают свой стиль жизни, формируют новые тренды и находятся на гребне моды.

Несмотря на то, что складные велосипеды являются актуальным, модным товаром, развитие их розничных продаж представляет собой непростую задачу. Политика российского дистрибьютора велосипедов Strida заключается в запрете ценовой конкуренции, поэтому магазин может полагаться только на неценовые методы привлечения покупателей.

Велосипеды являются сезонным товаром: катание в большинстве российских регионов возможно с апреля-мая по октябрь, продажи нового сезона начинаются с марта. Поэтому узкий ассортимент не может обеспечить круглогодичную выручку.

Заказ велосипедов на новый сезон необходимо делать заблаговременно, осенью, когда неизвестны ни курс валют, ни покупательная способность клиентов, ни объемы заказов конкурентов, ни перемены капризной моды на велорынке. Велосипеды Strida недешевы: цены на них начинаются от 35 тыс. руб.

Очень непростым является и вопрос стратегического развития розничного бизнеса. Как спрогнозировать продажи будущего сезона, чтобы сделать предварительный заказ на велосипеды? Можно ли сосредоточиться на продвижении одной марки велосипедов, или необходимо расширять ассортимент? Можно ли обойтись только интернет-магазином, или продажи через интернет должны быть обязательно поддержаны оффлайн-магазином? Как не остаться в проигрыше, если жизненный цикл этого необычного товара окажется коротким?

Вопросы к кейсу:

1. Какие виды конкурентов должны быть включены в конкурентный анализ для бренда Strida? Какую информацию следует собирать о конкурентах? Каким образом?

2. Какие конкурентные преимущества велосипедов Strida целесообразно использовать в рекламных материалах?

3. Как бенчмаркинг-исследования могут применяться для повышения эффективности продвижения интернет-магазина в социальных сетях? Для продвижения в оффлайне?

4. На какие источники информации следует ориентироваться, чтобы спрогнозировать долгосрочные тенденции развития спроса на велосипеды в конкретном городе? Какие факторы могут благоприятно сказываться на росте продаж велосипедов Strida?

5. Может ли бенчмаркинг способствовать поиску идей для дальнейшего стратегического развития бизнеса?

6. Какие еще хозяйственные процессы розничного и интернет-магазина могут стать объектом бенчмаркинга? Каких бенчмаркинг-партнеров целесообразно привлечь?

#### Кейс №4. «ПИСЬМО ПОТЕНЦИАЛЬНОМУ ПАРТНЕРУ»

История компании БАСК начинается еще в советское время, когда в конце 1980-х гг. выпускниками Физтеха был создан кооператив БАСК. Так что она является по существу самой опытной фирмой на российском рынке, производящей одежду и снаряжение для экстремальных видов спорта и активного отдыха. НПФ БАСК, ставшая преемником кооператива, была учреждена братьями Владимиром и Сергеем Богдановыми в 1992 г. Тогда же была зарегистрирована торговая марка BASK.

В начале 1990-х гг. бизнесмены Богдановы были, пожалуй, одними из немногих в России, кто узнал, что на мировом рынке существует специальный сегмент одежды для экстремальных условий — technicaloutdoor. Компании, работающие в этом сегменте, выпускают продукцию, похожую на продукцию таких корпораций, как Nike, Reebok, Adidas, Columbia. Ноте занимаются массовым производством, их изделия рассчитаны на использование в городских условиях. Технологии technicaloutdoor дороже, но и качество здесь выше, так как используются более сложные конструкции, самые прочные материалы и фурнитура. Соответственно и цены на такую продукцию намного выше.

Ежегодно обновляемая коллекция НПФ БАСК включает около 300 моделей высокотехнологичной продукции: одежды, рюкзаков, палаток и спальных мешков, для изготовления которых используются современные ткани и утеплители. Еще в 1990-х гг. Богдановы осознали, что для полноценной торговой марки нужен широкий ассортимент изделий. Они поставили перед собой такую задачу: БАСК должен научиться снаряжать любую обратившуюся к ним экспедицию с ног до головы. Поэтому они стали представлять в России и некоторые зарубежные марки — это касалось снаряжения, которое не производится в России, но необходимо в путешествиях.

Следующим шагом Богдановых стал собственный магазин «Активный отдых». «Мы хотели, чтобы все знали: если нужно что-то для путешествия, на Эверест или в соседний лес за грибами, то все можно купить в одном магазине, — рассказывает Сергей Богданов. — А наши партнеры, особенно с периферии, хотели брать у нас только то, что хорошо продается. Но наш опыт показывает, что когда в магазине есть все — от специального белья и скальных туфель до палатки и веревки, — найдется покупатель на все позиции и ходовой товар пойдет еще интенсивнее. Мы поняли, что нельзя идти на поводу у покупателей — нужно самим формировать рынок».

Ежегодно в ассортименте появляется несколько новых моделей, а уже существующие постоянно тестируются и совершенствуются. Отдельный предмет гордости Богдановых — это конструкторы. «Ни одно учебное заведение страны не выпускает специалистов нужного нам профиля, — говорит Владимир. — Мы набрали девочек, закончивших ПТУ, сами обучили их тому, чему смогли, они росли вместе с нами, и сейчас лучших конструкторов outdoor, думаю, нет в стране. Они наш золотой фонд».

В 1994 г. Богдановы арендовали бывшее ателье в Королеве. Здесь до сих пор размещается гарантийный сервисный центр компании.

Купили машинки, наняли швей, начали выпускать одежду и снаряжение премиум-класса с использованием самых дорогих материалов. «Для альпинистов качество важнее цены. Экономить на безопасности в горах не принято», — уверены Богдановы.

Для выхода на мировой уровень качества БАСК нужны были западные технологии и культура производства продукции outdoor, которой не было в России. Приблизиться к цели помог случай. Знакомая девушка уехала в США и устроилась работать швеей в известную outdoor-компанию. За несколько месяцев работы она досконально изучила изнанку американских изделий и, приехав в Россию погостить, рассказала о требованиях, оборудовании, сильных и слабых сторонах американцев.

НПФ БАСК всегда стремился к передовым технологиям. Показателен пример с пухом — утеплителем для основных моделей курток БАСК. Российский пух, правильное — пухо-перовая смесь, — пожалуй, лучший в мире. Дело в том, что пушинки у отечественной птицы очень крупные, хорошо развитые, упругие, ведь обитать ей приходится в более холодных условиях, чем, скажем, европейской или китайской. До недавнего времени

преимуществами высокого качества российского пуха отечественным производителям воспользоваться не удавалось, поскольку хорошо обрабатывать и промывать пухо-перовое сырье здесь не умели.

Процесс обработки пуха состоит из двух десятков операций, требует дорогого оборудования и специальных моющих средств. А непромытый пух, даже самого высокого качества, быстро сваливается, хуже держит тепло и издает неприятный запах. Кроме того, в нем есть пыль, аллергены и клещи, невидимые невооруженным глазом, но неизбежные на любой водоплавающей птице. Раньше многие зарубежные компании закупали пухо-перовое сырье в России и вывозили его на обработку.

«Мы поставили себе задачу улучшить качество пуха и для сотрудничества выбрали каширскую фирму «Каригуз», которая производила пуховые подушки и одеяла. Мы завезли английские моющие средства и экспериментировали вместе с такими же энтузиастами, как и мы, из «Каригуза». Много пуха испортили, но результатов добились. Наш пух вышел на мировой уровень качества», — говорит Сергей Богданов. И сейчас фирма БАСК использует только экологически чистый, отборный пух гусей, выращенных в условиях сурового русского климата, обработанный на предприятии «Каригуз».

Продукция БАСК испытана в различных климатических условиях, в экстремальных походах и восхождениях. Наблюдая за своими западными конкурентами, Богдановы заметили важное направление работы над брендом: лидеры outdoor спонсируют национальные экспедиции и таким образом доказывают свою состоятельность, делают марку более известной в своей стране. Ведь путешественники не наденут то, что им не нравится, в чем им неудобно. БАСК последовал этому примеру и стал одевать российских альпинистов и путешественников. К началу 2000-х гг. БАСК снаряжал до 20 экспедиций в год. В 2004 г. НПФ БАСК становится официальным партнером Международной Ассоциации альпинистских союзов. Компания работает с самыми знаменитыми путешественниками России, поддерживает яхтенные и сухопутные путешествия Федора Конюхова, уникальные парусные экспедиции яхты «Апостол Андрей» под командованием Николая Литау, проекты знаменитого яхтсмена Виктора Языкова.

Кроме спортсменов, важным рынком для outdoor-компаний являются корпоративные и государственные заказчики. Регулярные заказчики — МЧС, Министерство спорта, туризма и молодежной политики. Альпинистское снаряжение, рюкзаки, спальники и палатки необходимы на различных слетах и соревнованиях.

За годы работы БАСК большое внимание уделял формированию сети дистрибьюторов и сейчас сотрудничает более чем со 100 постоянными партнерами-дилерами в почти 50 российских регионах. Кроме собственных магазинов, продукцию БАСК можно купить в розничных и интернет-магазинах по всей России. Немало сделано и по установлению постоянных связей с зарубежными дистрибьюторами в США и Канаде, странах Скандинавии, в Южной Корее, Индии, в Чили, в Латвии и на Украине. С 2000 г. БАСК начал ежегодно представлять свою продукцию на выставках спортивного снаряжения в Германии (Фридрихсхафен и Мюнхен), а затем и на других крупнейших международных выставках.

Вопросы к кейсу:

1. Какие хозяйственные процессы были подвергнуты неформальному бенчмаркингу в компании БАСК? Часто ли используется неформальный бенчмаркинг в практике российского предпринимательства?

2. Представьте, что вы хотите провести бенчмаркинговое исследование с НПФ БАСК. Подготовьте текст письма к его руководителю с предложением об участии в бенчмаркинговом проекте. Выберите хозяйственный процесс, метод, подход, хорошо развитый в НПФ БАСК, который станет объектом бенчмаркинга. Придумайте, от лица какой фирмы вы обращаетесь с запросом о бенчмаркинге: какова сфера ее деятельности? В каком направлении она развивается? Какие потребности испытывает? Продумайте структуру письма: какие мысли оно обязательно должно содержать?

3. Какие причины могут побудить БАСК отказаться от совместного бенчмаркингового исследования? Каковы могут быть мотивы его согласия?

#### 4. Критерии оценки:

Максимальная оценка 5 баллов за каждую ситуационную задачу. Максимально студент решает 4 ситуационных задания в семестр.

- 4-5 баллов выставляется студенту, если он выполнил исследование и получил обоснованные и представляющие интерес результаты;
- 2-3 балла, если есть результаты, но не все требования к ним выполнены (достаточность выборки, корректность использования инструментария);
- 1 балл при наличии поверхностного подхода, но в то же время результаты есть;
- 0 баллов выставляется при отсутствии результатов.

### 3 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

Процедуры оценивания включают в себя текущий контроль и промежуточную аттестацию.

**Текущий контроль** успеваемости проводится с использованием оценочных средств, представленных в п. 2 данного приложения. Результаты текущего контроля доводятся до сведения студентов до промежуточной аттестации.

**Промежуточная аттестация** проводится в форме зачета.

Зачет проводится по расписанию занятий до начала промежуточной аттестации в устной форме. Количество вопросов в зачетном задании – 2. Проверка ответов и объявление результатов производится в день зачета. Результаты аттестации заносятся в зачетную ведомость и зачетную книжку студента. Магистранты, не прошедшие промежуточную аттестацию по графику сессии, должны ликвидировать задолженность в установленном порядке.

Приложение 2

## МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

### «Управление конкурентоспособностью организации»

Учебным планом предусмотрены следующие виды занятий:

- лекции;

- практические занятия.

Перед посещением лекции рекомендуется просмотреть конспект предшествующей лекции. Допускается в процессе лекции задавать вопросы по обсуждаемым темам. При активной работе на лекции облегчается усвоение материала, усиливается теоретическая подготовка

В ходе практических занятий углубляются и закрепляются знания студентов по ряду вопросов управления конкурентоспособностью организации, развиваются навыки оценки различных параметров процесса управления конкурентоспособностью.

При подготовке к практическим занятиям каждый студент должен:

- изучить рекомендованную учебную литературу;
- изучить записи практических занятий;
- подготовить ответы на все вопросы по изучаемой теме;
- письменно решить домашнее задание, рекомендованные преподавателем при изучении каждой темы.

Вопросы, не рассмотренные на лекциях и практических занятиях, должны быть изучены студентами в ходе самостоятельной работы. Контроль самостоятельной работы студентов над учебной программой курса осуществляется в ходе занятий методом устного опроса или посредством тестирования. В ходе самостоятельной работы каждый студент обязан прочитать основную и по возможности дополнительную литературу по изучаемой теме, дополнить конспекты лекций недостающим материалом, выписками из рекомендованных первоисточников. Выделить непонятные термины, найти их значение в энциклопедических словарях.

Студент должен готовиться к предстоящему лабораторному занятию по всем, обозначенным в рабочей программе дисциплины вопросам.

Для подготовки к занятиям, текущему контролю и промежуточной аттестации студенты могут воспользоваться электронно-библиотечными системами. Также обучающиеся могут взять на дом необходимую литературу на абонементе университетской библиотеки или воспользоваться читальными залами.