

Рабочая программа дисциплины

Управление конкурентоспособностью организации

<i>Направление подготовки</i>	Менеджмент
<i>Код</i>	38.03.02
<i>Направленность (профиль)</i>	Менеджмент организации
<i>Квалификация выпускника</i>	бакалавр

Москва
2026

1. Перечень кодов компетенций, формируемых дисциплиной в процессе освоения образовательной программы

Группа компетенций	Категория компетенций	Код
Профессиональная	-	ПК-1
Профессиональная	-	ПК-4
Профессиональная	-	ПК-9

2. Компетенции и индикаторы их достижения

Код компетенции	Формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции
ПК-1	Способен собирать и анализировать информацию для принятия необходимых управленческих решений в рамках тактического планирования	ПК-1.1. Осуществляет мониторинг информационных источников, необходимых для принятия управленческих решений ПК 1.2. Определяет методы и методики в рамках тактического планирования для принятия необходимых управленческих решений
ПК-4	Способен осуществлять анализ финансово-хозяйственной деятельности в рамках тактического управления организацией	ПК-4.1 Собирает, обрабатывает, анализирует и интерпретирует экономическую и управленческую информацию с применением методов финансовых вычислений ПК-4.3 Оценивает результаты финансово-хозяйственной деятельности и разрабатывает тактические решения для управления организацией
ПК-9	Способен организовать управление различными видами деятельности предприятия (организации), включая организацию внедрения технологических и продуктовых инноваций или программу организационных изменений	ПК-9.1 Участвует в управлении инновационными проектами с применением современных инструментов инновационного менеджмента ПК-9.3 Выявляет организационные изменения в различных видах деятельности предприятия для реализации инновационных проектов

3. Описание планируемых результатов обучения по дисциплине

3.1. Описание планируемых результатов обучения по дисциплине

Планируемые результаты обучения по дисциплине представлены дескрипторами (знания, умения, навыки).

Дескрипторы по дисциплине	Знать	Уметь	Владеть
Код компетенции	ПК-1		
	- методологию сбора и анализа информационных источников, необходимых для принятия управленческих решений - методы и методики в рамках тактического планирования для принятия необходимых управленческих решений	- осуществлять мониторинг информационных источников, необходимых для принятия управленческих решений - определять методы и методики в рамках тактического планирования для принятия необходимых управленческих решений	- навыками анализа информации для принятия необходимых управленческих решений в рамках тактического планирования
Код компетенции	ПК-4		
	-методики обработки, анализа и интерпретации экономической и управленческой информации с применением методов финансовых вычислений -методологию разработки тактических решений для управления организацией	- проводить анализ финансово-хозяйственной деятельности в рамках тактического управления организацией	- навыками оценки результатов финансово-хозяйственной деятельности - навыками разработки тактических решений для управления организацией
Код компетенции	ПК-9		
	-основы управления инновационными проектами - теорию организационных	- участвовать в управлении инновационными проектами с применением	- навыками организации управления различными видами деятельности предприятия;

	изменений различных деятельности предприятия	в видах	современных инструментов инновационного менеджмента; - выявлять организационные изменения в различных видах деятельности предприятия для реализации инновационных проектов	- навыками организации внедрения технологических и продуктовых инноваций или программу организационных изменений
--	---	------------	---	--

4. Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Дисциплина относится к части, формируемой участниками образовательных отношений учебного плана ОПОП.

Данная дисциплина взаимосвязана с другими дисциплинами, такими как «Стратегический менеджмент», «Методы принятия управленческих решений», «Маркетинг», «Финансовый менеджмент».

Изучение дисциплины позволит обучающимся реализовывать профессиональные компетенции в профессиональной деятельности.

В рамках освоения программы бакалавриата выпускники готовятся к решению задач профессиональной деятельности следующих типов: информационно-аналитический, организационно-управленческий.

Профиль (направленность) программы установлена путем её ориентации на сферу профессиональной деятельности выпускников: Менеджмент организации.

5. Объем дисциплины

Виды учебной работы	Формы обучения		
	Очная	Очно-заочная	Очно-заочная с применением ДОТ
Общая трудоемкость: зачетные единицы/часы	3/108	3/108	3 /108
Контактная работа:			
Занятия лекционного типа	16	8	2
Занятия семинарского типа	32	16	8
Промежуточная аттестация: экзамен	9	27	18
Самостоятельная работа (СРС)	51	57	80

6. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам / разделам с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий

6.1. Распределение часов по разделам/темам и видам работы

6.1.1 Очная форма обучения

№ п/п	Раздел/тема	Виды учебной работы (в часах)						
		Контактная работа						Самостоя- тельная работа
		Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа				
		Лекции	Иные учебные занятия	Практи- ческие занятия	Семи- нары	Лабора- торные раб.	Иные занятия	
1.	Теоретические основы конкурентоспособност и.	4			10			8
2.	Процесс управления конкурентоспособност ью организации.	2			10			8
3.	Механизм управления конкурентоспособност ью организации	2			10			8
4.	Управление конкурентными преимуществами	2			8			8
5.	Управление конкурентоспособност ью товара	2			8			8
6.	Основные стратегии обеспечения конкурентоспособност и организации.	2			8			6
7.	Оценка конкурентоспособност и организации	2			8			5
	Промежуточная аттестация	9						
	Итого	16			62			51

6.1.2. Очно-заочная форма обучения

№ п/п	Раздел/тема	Виды учебной работы (в часах)						
		Контактная работа						Самост оательн ая работа
		Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа				
		Лекции	Иные учебные занятия	Практи ческие занятия	Семина ры	Лабора торные работы	Иные	
1.	Теоретические основы конкурентоспособност и.	2			2			8

2.	Процесс управления конкурентоспособностью организации.				2			8
3.	Механизм управления конкурентоспособностью организации	2			2			8
4.	Управление конкурентными преимуществами				2			8
5.	Управление конкурентоспособностью товара	2			2			8
6.	Основные стратегии обеспечения конкурентоспособности и организации.	2			4			8
7.	Оценка конкурентоспособности и организации				2			7
	Промежуточная аттестация	27						
	Итого	8			16			57

6.1.1 Очно-заочная форма обучения с применением ДОТ

№ п/п	Раздел/тема	Виды учебной работы (в часах)						
		Контактная работа						Самос тояте льная работ а
		Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа				
		Лекци и	Иные учебные занятия	Практически е занятия	Семинары	Лабораторные раб.	Иные занятия	
1.	Теоретические основы конкурентоспособности.							11
2.	Процесс управления конкурентоспособностью организации.			2				11
3.	Механизм управления конкурентоспособностью организации	2						12
4.	Управление конкурентными преимуществами			2				12

5.	Управление конкурентоспособностью товара			2				11
6.	Основные стратегии обеспечения конкурентоспособности организации.			2				11
7.	Оценка конкурентоспособности организации							12
	Промежуточная аттестация	18						
	Всего	2		8				80
	Итого	108						

6.2 Программа дисциплины, структурированная по темам / разделам

6.2.1 Содержание лекционного курса

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Содержание лекционного занятия
1.	Теоретические основы конкурентоспособности.	Понятие конкурентоспособности. Виды конкурентоспособности. Уровни конкурентоспособности
2.	Процесс управления конкурентоспособностью организации.	Понятие и сущность процесса управления конкурентоспособностью организации. Составляющие и компоненты конкурентоспособности организации.
3.	Механизм управления конкурентоспособностью организации	Алгоритм управления конкурентоспособностью организации. Подходы к формированию механизма управления конкурентоспособностью организации. Основные этапы управления конкурентоспособностью организации.
4.	Управление конкурентными преимуществами	Понятие конкурентного преимущества. Модель М. Портера: пять сил конкуренции.
5.	Управление конкурентоспособностью товара	Понятие, сущность конкурентоспособности товара. Факторы, влияющие на конкурентоспособность товара
6.	Основные стратегии обеспечения конкурентоспособности организации.	Выбор базовой стратегии конкуренции. Виды стратегий. Понятие и сущность стратегии. Стратегия снижения издержек, стратегия дифференциации продукции, стратегия фокусирования (сегментирования рынка): преимущества, необходимые рыночные условия, требования к организации производства и управления.

7.	Оценка конкурентоспособности организации	Направления повышения конкурентоспособности организации. Подходы к оценке конкурентоспособности организации. Критерии оценки. Оценка экономического эффекта повышения конкурентоспособности организации.
----	--	--

6.2.2 Содержание практических занятий

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Содержание практического занятия
1.	Теоретические основы конкурентоспособности.	Ключевые факторы, влияющие на конкурентоспособность.
2.	Процесс управления конкурентоспособностью организации.	Современные подходы к управлению конкурентоспособностью организации.
3.	Механизм управления конкурентоспособностью организации	Инструменты управления конкурентоспособностью организации
4.	Управление конкурентными преимуществами	Пути достижения и поддержания конкурентного преимущества организации.
5.	Управление конкурентоспособностью товара	Направления повышения конкурентоспособности товара.
6.	Основные стратегии обеспечения конкурентоспособности организации.	SWOT-анализ, портфельный анализ (анализ товарного ассортимента) компании как основа выбора конкурентной стратегии.
7.	Оценка конкурентоспособности организации	Методы оценки конкурентоспособности. Инструменты оценки конкурентоспособности.

6.2.3 Содержание самостоятельной работы

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Содержание самостоятельной работы
1.	Теоретические основы конкурентоспособности.	Понятие конкурентоспособности. Виды конкурентоспособности. Ключевые факторы, влияющие на конкурентоспособность. Уровни конкурентоспособности
2.	Процесс управления конкурентоспособностью организации.	Понятие и сущность процесса управления конкурентоспособностью организации. Современные подходы к управлению конкурентоспособностью организации. Составляющие и компоненты конкурентоспособности организации.
3.	Механизм управления конкурентоспособностью организации	Алгоритм управления конкурентоспособностью организации. Подходы к формированию механизма управления конкурентоспособностью организации. Основные этапы управления

		конкурентоспособностью организации. Инструменты управления конкурентоспособностью организации
4.	Управление конкурентными преимуществами	Понятие конкурентного преимущества. Модель М. Портера: пять сил конкуренции. Пути достижения и поддержания конкурентного преимущества организации.
5.	Управление конкурентоспособностью товара	Понятие, сущность конкурентоспособности товара. Факторы, влияющие на конкурентоспособность товара Направления повышения конкурентоспособности товара.
6.	Основные стратегии обеспечения конкурентоспособности организации.	Выбор базовой стратегии конкуренции. SWOT-анализ, портфельный анализ (анализ товарного ассортимента) компании как основа выбора конкурентной стратегии. Виды стратегий. Понятие и сущность стратегии. Стратегия снижения издержек, стратегия дифференциации продукции, стратегия фокусирования (сегментирования рынка): преимущества, необходимые рыночные условия, требования к организации производства и управления.
7.	Оценка конкурентоспособности организации	Направления повышения конкурентоспособности организации. Подходы к оценке конкурентоспособности организации. Критерии оценки. Методы оценки конкурентоспособности. Инструменты оценки конкурентоспособности. Оценка экономического эффекта повышения конкурентоспособности организации.

7. Текущий контроль по дисциплине (модулю) в рамках учебных занятий

В рамках текущего контроля преподаватель самостоятельно может проводить следующие мероприятия:

№ п/п	Контролируемые разделы (темы)	Наименование оценочного средства
1.	Теоретические основы конкурентоспособности.	Опрос, информационный проект, тестирование Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи
2.	Процесс управления конкурентоспособностью организации.	Опрос, ситуационные, проблемные задачи Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи
3.	Механизм управления конкурентоспособностью	Опрос, творческие задания, информационный проект

	организации	Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи
4.	Управление конкурентными преимуществами	Опрос, информационный проект, тестирование Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи
5.	Управление конкурентоспособностью товара	Опрос, комплексное проблемно-аналитическое задание, интерактивное занятие Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи
6.	Основные стратегии обеспечения конкурентоспособности организации.	Опрос, ситуационные, проблемные задачи, тестирование Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи
7.	Оценка конкурентоспособности организации	Опрос, комплексное проблемно-аналитическое задание Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи

8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)

8.1 Основная учебная литература:

1. Баурина, С. Б. Стратегическое управление современной организацией. Курс лекций : учебное пособие / С. Б. Баурина. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2026. — 102 с. — ISBN 978-5-4497-4982-6. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/156159.html>
2. Наролина, Т. С. Менеджмент : практикум / Т. С. Наролина, Ю. В. Пахомова. — 2-е изд. — Воронеж : Воронежский государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2025. — 88 с. — ISBN 978-5-7731-1224-2. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/152454.html>

8.2 Дополнительная учебная литература

1. Гагарина, М. В. Международная конкуренция и национальная конкурентоспособность : учебное пособие / М. В. Гагарина, Г. В. Носкова. — Москва : Университет мировых цивилизаций имени В.В. Жириновского, 2025. — 298 с. — ISBN 978-5-6054511-4-3. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/157589.html>
2. Юсупова, С. М. Управление качеством : учебник / С. М. Юсупова. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2026. — 301 с. — ISBN 978-5-4497-5034-1. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/156513.html>
3. Бороздина, С. М. Маркетинг : учебно-методическое пособие / С. М. Бороздина. — Москва : МИСИ-МГСУ, ЭБС АСВ, 2024. — 54 с. — ISBN 978-5-7264-3404-9. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/147202.html>

8.3 Периодические издания

1. Журнал «Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии». ISSN 2412-883X – <https://www.econom-journal.com/>
2. Журнал «Практический маркетинг». ISSN 2071-3762 – <https://bci-marketing.ru/?ysclid=mnvgh14n6w943290065>
3. Журнал «Маркетинг MBA. Маркетинговое управление предприятием» ISSN 2078-6921 – <https://marketing-mba.ru/>

9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет" (далее - сеть "Интернет"), необходимых для освоения дисциплины (модуля)

1. Федеральный портал «Российское образование» <https://ro-edu.ru/>
2. Электронно-библиотечная система «Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU» <https://www.elibrary.ru>
3. Электронно-библиотечная система IPR BOOKS <https://www.iprbookshop.ru>
4. Электронная библиотечная система <https://biblioclub.ru>

10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)

Успешное освоение данного курса базируется на рациональном сочетании нескольких видов учебной деятельности – лекций, семинарских занятий, самостоятельной работы. При этом самостоятельную работу следует рассматривать одним из главных звеньев полноценного высшего образования, на которую отводится значительная часть учебного времени.

При реализации программы с применением ДОТ:

Все виды занятий проводятся в форме онлайн-вебинаров с использованием современных компьютерных технологий (наличие презентации и форума для обсуждения).

В процессе изучения дисциплины студенты выполняют практические задания и промежуточные тесты. Консультирование по изучаемым темам проводится в онлайнрежиме во время проведения вебинаров и на форуме для консультаций.

Самостоятельная работа студентов складывается из следующих составляющих:

1. работа с основной и дополнительной литературой, с материалами интернета и конспектами лекций;
2. внеаудиторная подготовка к контрольным работам, выполнение докладов, рефератов и курсовых работ;
3. выполнение самостоятельных практических работ;
4. подготовка к экзаменам (зачетам) непосредственно перед ними.

Для правильной организации работы необходимо учитывать порядок изучения разделов курса, находящихся в строгой логической последовательности. Поэтому хорошее усвоение одной части дисциплины является предпосылкой для успешного перехода к следующей. Задания, проблемные вопросы, предложенные для изучения дисциплины, в том числе и для самостоятельного выполнения, носят междисциплинарный характер и базируются, прежде всего, на причинно-следственных связях между компонентами окружающего нас мира. В течение семестра необходимо подготовить рефераты (проекты) с использованием рекомендуемой основной и дополнительной литературы и сдать рефераты для проверки преподавателю. Важным составляющим в изучении данного курса является решение ситуационных задач и работа над проблемно-аналитическими заданиями, что предполагает знание соответствующей научной терминологии и т.д.

Для лучшего запоминания материала целесообразно использовать индивидуальные особенности и разные виды памяти: зрительную, слуховую, ассоциативную. Успешному

запоминанию также способствует приведение ярких свидетельств и наглядных примеров. Учебный материал должен постоянно повторяться и закрепляться.

При выполнении докладов, творческих, информационных, исследовательских проектов особое внимание следует обращать на подбор источников информации и методику работы с ними.

Для успешной сдачи экзамена (зачета) рекомендуется соблюдать следующие правила:

1. Подготовка к экзамену (зачету) должна проводиться систематически, в течение всего семестра.
2. Интенсивная подготовка должна начаться не позднее, чем за месяц до экзамена.
3. Время непосредственно перед экзаменом (зачетом) лучше использовать таким образом, чтобы оставить последний день свободным для повторения курса в целом, для систематизации материала и доработки отдельных вопросов.

На экзамене высокую оценку получают студенты, использующие данные, полученные в процессе выполнения самостоятельных работ, а также использующие собственные выводы на основе изученного материала.

Учитывая значительный объем теоретического материала, студентам рекомендуется регулярное посещение и подробное конспектирование лекций.

11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)

1. Операционные системы семейства Windows;
 2. Microsoft Office;
 3. Libre Office свободно распространяемый офисный пакет с открытым исходным кодом;
 4. Информационно-справочная система: Система КонсультантПлюс (КонсультантПлюс): веб версия;
 5. Информационно-правовое обеспечение Гарант: Электронный периодический справочник «Система ГАРАНТ» (Система ГАРАНТ): веб версия;
 6. Электронная информационно-образовательная система ММУ: <https://elearn.mmu.ru/>
- Перечень используемого программного обеспечения указан в п.12 данной рабочей программы дисциплины.

12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)

12.1. Учебная аудитория для проведения учебных занятий, предусмотренных программой бакалавриата, оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения.

Специализированная мебель:

Комплект учебной мебели (стол, стул) по количеству обучающихся; комплект мебели для преподавателя; доска (маркерная).

Технические средства обучения:

Компьютер в сборе для преподавателя, проектор, экран, колонки

Перечень лицензионного программного обеспечения, в том числе отечественного производства:

Операционные системы семейства Windows, антивирус Kaspersky Endpoint Security.

КонсультантПлюс веб версия, Гарант веб версия

Перечень свободно распространяемого программного обеспечения:

Яндекс Браузер, LibreOffice, МТС Линк, VLC Media Player

Подключение к сети «Интернет» и обеспечение доступа в электронную

информационно-образовательную среду ММУ.

12.2. Помещение для самостоятельной работы обучающихся.

Специализированная мебель:

Комплект учебной мебели (стол, стул) по количеству обучающихся; комплект мебели для преподавателя; доска (маркерная).

Технические средства обучения:

Компьютер в сборе для преподавателя; компьютеры в сборе для обучающихся; колонки; проектор, экран.

Перечень лицензионного программного обеспечения, в том числе отечественного производства:

Операционные системы семейства Windows, Microsoft Office, антивирус Kaspersky Endpoint Security.

КонсультантПлюс веб версия, Гарант веб версия

Перечень свободно распространяемого программного обеспечения:

Яндекс Браузер, LibreOffice, МТС Линк, Notepad++, Pinta, GIMP, Inkscape, OpenShot, FreeCAD, LibreCAD, Jamovi, AnyLogic, Visual Studio, Unity

13. Образовательные технологии, используемые при освоении дисциплины

Для освоения дисциплины используются как традиционные формы занятий – лекции (типы лекций – установочная, вводная, текущая, заключительная, обзорная; виды лекций – проблемная, визуальная, лекция конференция, лекция консультация); и семинарские (практические) занятия, так и активные и интерактивные формы занятий - деловые и ролевые игры, решение ситуационных задач и разбор конкретных ситуаций.

На учебных занятиях используются технические средства обучения мультимедийной аудитории: компьютер, монитор, колонки, настенный экран, проектор, микрофон, пакет программ Microsoft Office для демонстрации презентаций и медиафайлов, видеопроектор для демонстрации слайдов, видеосюжетов и др. Тестирование обучаемых может осуществляться с использованием компьютерного оборудования университета.

При реализации программы с применением ДОТ:

Все виды занятий проводятся в форме онлайн-вебинаров с использованием современных компьютерных технологий (наличие презентации и форума для обсуждения).

В процессе изучения дисциплины студенты выполняют практические задания и промежуточные тесты. Консультирование по изучаемым темам проводится в онлайнрежиме во время проведения вебинаров и на форуме для консультаций.

13.1. В освоении учебной дисциплины используются следующие традиционные образовательные технологии:

- чтение проблемно-информационных лекций с использованием доски и видеоматериалов;
- семинарские занятия для обсуждения, дискуссий и обмена мнениями;
- контрольные опросы;
- консультации;
- самостоятельная работа студентов с учебной литературой и первоисточниками;
- подготовка и обсуждение рефератов (проектов), презентаций (научно-исследовательская работа);
- тестирование по основным темам дисциплины.

13.2. Активные и интерактивные методы и формы обучения

Из перечня видов: («мозговой штурм», анализ НПА, анализ проблемных ситуаций, анализ конкретных ситуаций, инциденты, имитация коллективной профессиональной

деятельности, разыгрывание ролей, творческая работа, связанная с освоением дисциплины, ролевая игра, круглый стол, диспут, беседа, дискуссия, мини-конференция и др.) используются следующие:

- диспут
- анализ проблемных, творческих заданий, ситуационных задач
- ролевая игра;
- круглый стол;
- мини-конференция
- дискуссия
- беседа.

13.3. Особенности обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ)

При организации обучения по дисциплине учитываются особенности организации взаимодействия с инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья (далее – инвалиды и лица с ОВЗ) с целью обеспечения их прав. При обучении учитываются особенности их психофизического развития, индивидуальные возможности и при необходимости обеспечивается коррекция нарушений развития и социальная адаптация указанных лиц.

Выбор методов обучения определяется содержанием обучения, уровнем методического и материально-технического обеспечения, особенностями восприятия учебной информации студентов-инвалидов и студентов с ограниченными возможностями здоровья и т.д. В образовательном процессе используются социально-активные и рефлексивные методы обучения, технологии социокультурной реабилитации с целью оказания помощи в установлении полноценных межличностных отношений с другими студентами, создании комфортного психологического климата в студенческой группе.

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

Обучающиеся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья обеспечены печатными и электронными образовательными ресурсами в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья.

Автономная некоммерческая организация высшего образования
«МОСКОВСКИЙ МЕЖДУНАРОДНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ
ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ
ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

Управление конкурентоспособностью организации

<i>Направление подготовки</i>	Менеджмент
<i>Код</i>	38.03.02
<i>Направленность (профиль)</i>	Менеджмент организации
<i>Квалификация выпускника</i>	бакалавр

Москва
2026

1. Перечень кодов компетенций, формируемых дисциплиной в процессе освоения образовательной программы

Группа компетенций	Категория компетенций	Код
Профессиональная	-	ПК-1
Профессиональная	-	ПК-4
Профессиональная	-	ПК-9

2. Компетенции и индикаторы их достижения

Код компетенции	Формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции
ПК-1	Способен собирать и анализировать информацию для принятия необходимых управленческих решений в рамках тактического планирования	ПК-1.1. Осуществляет мониторинг информационных источников, необходимых для принятия управленческих решений ПК 1.2. Определяет методы и методики в рамках тактического планирования для принятия необходимых управленческих решений
ПК-4	Способен осуществлять анализ финансово-хозяйственной деятельности в рамках тактического управления организацией	ПК-4.1 Собирает, обрабатывает, анализирует и интерпретирует экономическую и управленческую информацию с применением методов финансовых вычислений ПК-4.3 Оценивает результаты финансово-хозяйственной деятельности и разрабатывает тактические решения для управления организацией
ПК-9	Способен организовать управление различными видами деятельности предприятия (организации), включая организацию внедрения	ПК-9.1 Участвует в управлении инновационными проектами с применением современных инструментов инновационного менеджмента ПК-9.3 Выявляет организационные изменения в различных видах деятельности предприятия для реализации инновационных проектов

	технологических и продуктовых инноваций или программу организационных изменений	
--	--	--

3. Описание планируемых результатов обучения по дисциплине

3.1. Описание планируемых результатов обучения по дисциплине

Планируемые результаты обучения по дисциплине представлены дескрипторами (знания, умения, навыки).

Дескрипторы по дисциплине	Знать	Уметь	Владеть
Код компетенции	ПК-1		
	- методологию сбора и анализа информационных источников, необходимых для принятия управленческих решений - методы и методики в рамках тактического планирования для принятия необходимых управленческих решений	- осуществлять мониторинг информационных источников, необходимых для принятия управленческих решений - определять методы и методики в рамках тактического планирования для принятия необходимых управленческих решений	- навыками анализа информации для принятия необходимых управленческих решений в рамках тактического планирования
Код компетенции	ПК-4		
	-методики обработки, анализа и интерпретации экономической и управленческой информации с применением методов финансовых вычислений -методологию разработки тактических решений для управления организацией	- проводить анализ финансово-хозяйственной деятельности в рамках тактического управления организацией	- навыками оценки результатов финансово-хозяйственной деятельности - навыками разработки тактических решений для управления организацией

Код компетенции	ПК-9		
	-основы управления инновационными проектами - теорию организационных изменений в различных видах деятельности предприятия	- участвовать в управлении инновационными проектами с применением современных инструментов инновационного менеджмента; - выявлять организационные изменения в различных видах деятельности предприятия для реализации инновационных проектов	- навыками организации управления различными видами деятельности предприятия; - навыками организации внедрения технологических и продуктовых инноваций или программу организационных изменений

3.2.Критерии оценки результатов обучения по дисциплине

Шкала оценивания	Индикаторы достижения	Показатели оценивания результатов обучения
ОТЛИЧНО/ЗАЧТЕНО	Знает:	- студент глубоко и всесторонне усвоил материал, уверенно, логично, последовательно и грамотно его излагает, опираясь на знания основной и дополнительной литературы, - на основе системных научных знаний делает квалифицированные выводы и обобщения, свободно оперирует категориями и понятиями.
	Умеет:	- студент умеет самостоятельно и правильно решать учебно-профессиональные задачи или задания, уверенно, логично, последовательно и аргументировано излагать свое решение, используя научные понятия, ссылаясь на нормативную базу.
	Владеет:	- студент владеет рациональными методами (с использованием рациональных методик) решения сложных профессиональных задач, представленных деловыми играми, кейсами и т.д.; При решении продемонстрировал навыки - выделения главного, - связкой теоретических положений с требованиями руководящих документов, - изложения мыслей в логической последовательности, - самостоятельного анализа факты, событий, явлений, процессов в их взаимосвязи и диалектическом развитии.
ХОРОШО /ЗАЧТЕНО	Знает:	- студент твердо усвоил материал, достаточно грамотно его излагает, опираясь на знания основной и дополнительной литературы, - затрудняется в формулировании квалифицированных выводов и обобщений, оперирует категориями и понятиями, но не всегда правильно их верифицирует.

	Умеет:	- студент умеет самостоятельно и в основном правильно решать учебно-профессиональные задачи или задания, уверенно, логично, последовательно и аргументировано излагать свое решение, не в полной мере используя научные понятия и ссылки на нормативную базу.
	Владеет:	- студент в целом владеет рациональными методами решения сложных профессиональных задач, представленных деловыми играми, кейсами и т.д.; При решении смог продемонстрировать достаточность, но не глубинность навыков - выделения главного, - изложения мыслей в логической последовательности. - связи теоретических положений с требованиями руководящих документов, - самостоятельного анализа факты, событий, явлений, процессов в их взаимосвязи и диалектическом развитии.
УДОВОЛСТВИТЕЛЬНО/ ЗАЧТЕНО	Знает:	- студент ориентируется в материале, однако затрудняется в его изложении; - показывает недостаточность знаний основной и дополнительной литературы; - слабо аргументирует научные положения; - практически не способен сформулировать выводы и обобщения; - частично владеет системой понятий.
	Умеет:	- студент в основном умеет решить учебно-профессиональную задачу или задание, но допускает ошибки, слабо аргументирует свое решение, недостаточно использует научные понятия и руководящие документы.
	Владеет:	- студент владеет некоторыми рациональными методами решения сложных профессиональных задач, представленных деловыми играми, кейсами и т.д.; При решении продемонстрировал недостаточность навыков - выделения главного, - изложения мыслей в логической последовательности. - связи теоретических положений с требованиями руководящих документов, - самостоятельного анализа факты, событий, явлений, процессов в их взаимосвязи и диалектическом развитии.
Компетенция не достигнута		
НЕУДОВОЛСТВИТЕЛЬНО/ НЕ ЗАЧТЕНО	Знает:	- студент не усвоил значительной части материала; - не может аргументировать научные положения; - не формулирует квалифицированных выводов и обобщений; - не владеет системой понятий.
	Умеет:	студент не показал умение решать учебно-профессиональную задачу или задание.
	Владеет:	не выполнены требования, предъявляемые к навыкам, оцениваемым “удовлетворительно”.

При ответе на вопросы в рамках прохождения промежуточной аттестации (зачет/зачет с оценкой/экзамен) допускается вольная формулировка ответа, по смыслу

раскрывающая содержание ответа, указанного в фонде оценочных средств, в качестве верного ответа.

4. Типовые контрольные задания и/или иные материалы для проведения промежуточной аттестации, необходимые для оценки достижения компетенции, соотносенной с результатами обучения по дисциплине

ТЕСТИРОВАНИЕ

ПК-1

1. Конкурентоспособность организации — это:
- а) способность организации получать прибыль;
 - б) способность организации выпускать продукцию;
 - в) способность организации противостоять конкурентам на рынке;**
 - г) способность организации расширять штат сотрудников.
- Ответ: в) способность организации противостоять конкурентам на рынке.**

2. Основные виды конкурентоспособности — это:
- а) товарная и сервисная;
 - б) внутренняя и внешняя;**
 - в) микро- и макроэкономическая;
 - г) финансовая и производственная.
- Ответ: б) внутренняя и внешняя.**

3. Ключевые факторы, влияющие на конкурентоспособность организации, — это:
- а) только цена продукции;
 - б) качество, цена, сервис, инновации, имидж;**
 - в) количество сотрудников;
 - г) местоположение офиса.
- Ответ: б) качество, цена, сервис, инновации, имидж.**

4. Конкурентоспособность рассматривается на уровнях:
- а) только на уровне товара;
 - б) на уровне товара, компании, отрасли, страны;**
 - в) только на уровне отрасли;
 - г) на уровне страны и региона.
- Ответ: б) на уровне товара, компании, отрасли, страны.**

5. Процесс управления конкурентоспособностью организации включает:
- а) только маркетинговые мероприятия;
 - б) анализ, планирование, реализацию и контроль мер по достижению преимуществ;**
 - в) управление только финансовыми потоками;
 - г) управление кадрами.
- Ответ: б) анализ, планирование, реализацию и контроль мер по достижению преимуществ.**

6. Современные подходы к управлению конкурентоспособностью организации — это:
- а) только классический менеджмент;
 - б) процессный, системный, стратегический подходы;**
 - в) исключительно административный подход;
 - г) подход управления по целям без анализа среды.

Ответ: б) процессный, системный, стратегический подходы.

7. Составляющие конкурентоспособности организации — это:

- а) только производственный потенциал;
- б) только маркетинговые инструменты;
- в) только финансовые ресурсы;
- г) ресурсы, компетенции, инновации, рыночная позиция**

Ответ: г) ресурсы, компетенции, инновации, рыночная позиция.

8. Стратегия лидерства по издержкам предполагает:

- а) создание уникального продукта;
- б) ориентацию на узкий сегмент рынка;
- в) минимизацию затрат и предложение низкой цены;**
- г) активное продвижение через рекламу.

Ответ: в) минимизацию затрат и предложение низкой цены.

9. Стратегия дифференциации заключается в:

- а) снижении издержек производства;
- б) ориентации на массовый рынок без отличий;
- в) создании уникального продукта с особыми характеристиками;**
- г) уходе от конкуренции.

Ответ: в) создании уникального продукта с особыми характеристиками.

10. Фокусная стратегия предполагает:

- а) работу на всех сегментах рынка сразу;
- б) лидерство по издержкам во всей отрасли;
- в) концентрацию усилий на узком сегменте рынка;**
- г) отказ от инноваций.

Ответ: в) концентрацию усилий на узком сегменте рынка.

11. SWOT-анализ используется для:

- а) только финансового анализа;
- б) оценки конкурентов по ценам;
- в) выявления сильных и слабых сторон, возможностей и угроз организации;**
- г) расчёта рентабельности.

Ответ: в) выявления сильных и слабых сторон, возможностей и угроз организации.

12. PEST-анализ направлен на оценку:

- а) внутренних ресурсов компании;
- б) структуры управления;
- в) внешних факторов: политических, экономических, социальных, технологических;**
- г) конкурентоспособности продукции.

Ответ: в) внешних факторов: политических, экономических, социальных, технологических.

13. Бенчмаркинг — это:

- а) внутренний аудит компании;
- б) анализ финансовых отчётов;
- в) сравнение показателей компании с лучшими практиками конкурентов или лидеров рынка;**
- г) оценка лояльности персонала.

Ответ: в) сравнение показателей компании с лучшими практиками конкурентов или лидеров рынка.

14. Ключевые показатели конкурентоспособности товара — это:

- а) только упаковка и дизайн;
- б) объём складских запасов;
- в) качество, цена, сервис, бренд, инновационность;**
- г) количество сотрудников в отделе продаж.

Ответ: в) качество, цена, сервис, бренд, инновационность.

15. Имидж организации влияет на конкурентоспособность следующим образом:

а) формирует доверие клиентов и партнёров, способствует выбору в пользу компании;

- б) только на стоимость акций;
- в) не влияет вовсе;
- г) снижает издержки производства.

Ответ: а) формирует доверие клиентов и партнёров, способствует выбору в пользу компании.

2. Задание на соответствие. Установите соответствие между вопросами и ответами:

	Вопрос		Ответ
1	Конкурентоспособность организации	А.	Способность противостоять конкурентам на рынке
2	SWOT-анализ	Б.	Метод выявления сильных и слабых сторон, возможностей и угроз
3	Стратегия дифференциации	В.	Создание уникального продукта с особыми характеристиками

Заполните соответствующие буквы под цифрами

1	2	3

Ответ: 1А, 2Б, 3В.

	Вопрос		Ответ
1	Микроуровень	А.	Конкурентоспособность отрасли или рынка в целом
2	Мезоуровень	Б.	Конкурентоспособность страны на мировом рынке

3	Макроуровень	В.	Конкурентоспособность отдельной организации или товара
---	--------------	----	--

Заполните соответствующие буквы под цифрами

1	2	3

Ответ: 1В, 2А, 3Б.

ПК-4

1. Инновации в управлении конкурентоспособностью — это:
- а) сохранение старых технологий;
 - б) отказ от изменений;
 - в) **внедрение новых продуктов, процессов, методов управления для получения преимуществ;**
 - г) сокращение штата.

Ответ: в) внедрение новых продуктов, процессов, методов управления для получения преимуществ.

2. Конкурентное преимущество — это:
- а) любая особенность компании;
 - б) временное снижение цен;
 - в) **уникальная ценность, позволяющая превосходить конкурентов;**
 - г) наличие офиса в центре города.

Ответ: в) уникальная ценность, позволяющая превосходить конкурентов.

3. Устойчивое конкурентное преимущество достигается за счёт:
- а) случайных факторов;
 - б) копирования конкурентов;
 - в) **уникальных ресурсов, компетенций и инноваций, которые сложно повторить;**
 - г) кратковременных акций.

Ответ: в) уникальных ресурсов, компетенций и инноваций, которые сложно повторить.

4. Анализ конкурентной среды включает:
- а) **изучение конкурентов, потребителей, рыночных тенденций и факторов среды;**
 - б) оценку только своих сотрудников;
 - в) только внутренние отчёты компании;
 - г) расчёт прибыли за прошлый год.

Ответ: а) изучение конкурентов, потребителей, рыночных тенденций и факторов среды.

5. Конкурентоспособность персонала определяется:
- а) только количеством сотрудников;
 - б) уровнем текучести кадров;
 - в) **квалификацией, мотивацией, лояльностью и способностью к развитию сотрудников;**
 - г) возрастом коллектива.

Ответ: в) квалификацией, мотивацией, лояльностью и способностью к развитию сотрудников.

6. Роль маркетинга в управлении конкурентоспособностью заключается в:
- а) только рекламе продукции;
 - б) учёте складских остатков;
 - в) **формировании ценности для потребителя, анализе рынка и продвижении преимуществ компании;**
 - г) сокращении издержек.

Ответ: в) формировании ценности для потребителя, анализе рынка и продвижении преимуществ компании.

7. Ценовая конкуренция — это:
- а) **соперничество между компаниями на основе уровня цен на товары или услуги;**
 - б) конкуренция по инновациям;
 - в) конкуренция по качеству сервиса;
 - г) конкуренция по имиджу бренда.

Ответ: а) соперничество между компаниями на основе уровня цен на товары или услуги.

8. Неценовая конкуренция основана на:
- а) только снижении цен;
 - б) демпинге;
 - в) **качестве, сервисе, бренде, инновациях и других отличиях от конкурентов;**
 - г) объёме производства.

Ответ: в) качестве, сервисе, бренде, инновациях и других отличиях от конкурентов.

9. Лояльность клиентов — это:
- а) разовые покупки у компании;
 - б) **приверженность клиентов к бренду или компании, выражающаяся в повторных покупках и рекомендациях;**
 - в) негативные отзывы о продукте;
 - г) отсутствие выбора у потребителя.

Ответ: б) приверженность клиентов к бренду или компании, выражающаяся в повторных покупках и рекомендациях.

10. Эффективное управление конкурентоспособностью требует:
- а) только интуиции руководителя;
 - б) сохранения статус-кво;
 - в) отказа от инноваций;
 - г) **постоянного анализа среды, адаптации стратегии и внедрения улучшений.**
- Ответ: г) постоянного анализа среды, адаптации стратегии и внедрения улучшений.**

11. Конкурентоспособность отрасли зависит от:
- а) только одной компании-лидера;
 - б) количества фирм в регионе;
 - в) **структуры рынка, уровня технологий, государственной поддержки и конкуренции внутри отрасли;**
 - г) структуры рынка.

Ответ: в) структуры рынка, уровня технологий, государственной поддержки и конкуренции внутри отрасли.

12. Государственное регулирование может влиять на конкурентоспособность через:
- а) налогообложение;

- б) запрет конкуренции;
в) стандарты качества, поддержку инноваций, антимонопольную политику и экспортное стимулирование;
 г) закрытие рынков.

Ответ: в) стандарты качества, поддержку инноваций, антимонопольную политику и экспортное стимулирование.

13. Глобализация усиливает конкуренцию за счёт:

- а) выхода компаний на международные рынки и появления новых игроков;**
 б) снижения требований к качеству;
 в) изоляции рынков;
 г) уменьшения числа потребителей.

Ответ: а) выхода компаний на международные рынки и появления новых игроков.

14. Цифровизация бизнеса способствует повышению конкурентоспособности благодаря:

- а) отказу от современных технологий;
 б) увеличению бюрократии;
в) ускорению процессов, улучшению сервиса и внедрению инноваций;
 г) росту издержек.

Ответ: в) ускорению процессов, улучшению сервиса и внедрению инноваций.

15. Устойчивое развитие (ESG) становится фактором конкурентоспособности за счёт:

- а) увеличения затрат;
 б) игнорирования экологических норм;
в) повышения доверия инвесторов, клиентов и общества через ответственное ведение бизнеса;
 г) ухода с рынка.

Ответ: в) повышения доверия инвесторов, клиентов и общества через ответственное ведение бизнеса.

2. Задание на соответствие. Установите соответствие между вопросами и ответами:

	Вопрос		Ответ
1	Лидерство по издержкам	А.	Ориентация на узкий сегмент рынка с особыми потребностями
2	Дифференциация	Б.	Минимизация затрат и предложение низкой цены
3	Фокусная стратегия	В.	Создание уникального продукта для широкого рынка

Заполните соответствующие буквы под цифрами

1	2	3

Ответ: 1Б, 2В, 3А.

	Вопрос		Ответ
--	--------	--	-------

1	PEST-анализ	А.	Оценка внутренних ресурсов и компетенций организации
2	Бенчмаркинг	Б.	Сравнение показателей компании с лучшими практиками рынка
3	Внутренний аудит	В.	Анализ внешних факторов: политических, экономических, социальных, технологических

Заполните соответствующие буквы под цифрами

1	2	3

Ответ: 1В, 2Б, 3А.

ПК-9

1. Роль корпоративной культуры в конкурентоспособности заключается в:
- а) создании препятствий для развития сотрудников;
 - б) формальном соблюдении правил;
 - в) формировании ценностей и норм поведения для повышения эффективности работы;**
 - г) увеличении текучести кадров.

Ответ: **в) формировании ценностей и норм поведения для повышения эффективности работы**

2. Управление рисками в обеспечении конкурентоспособности включает:
- а) игнорирование угроз;
 - б) отказ от анализа внешней среды;
 - в) выявление угроз внешней среды;**
 - г) сокращение персонала

Ответ: **в) выявление угроз внешней среды**

3. Ключевая задача стратегического управления конкурентоспособностью:
- а) краткосрочное планирование;
 - б) копирование действий конкурентов;
 - в) минимизация всех затрат;
 - г) формирование долгосрочных преимуществ организации**

Ответ: **г) формирование долгосрочных преимуществ организации**

4. Аутсорсинг может повысить конкурентоспособность за счёт:
- а) потери контроля над процессами;
 - б) концентрации на ключевых компетенциях и снижения затрат;**
 - в) увеличения издержек;
 - г) ухудшения качества продукции

Ответ: **б) концентрации на ключевых компетенциях и снижения затрат**

5. Логистика влияет на конкурентоспособность через:
- а) увеличение сроков доставки;
 - б) рост складских запасов;
 - в) оптимизацию цепей поставок и снижение издержек;**
 - г) отказ от обратной связи с клиентами

Ответ: в) оптимизацию цепей поставок и снижение издержек

6. Эффективная система мотивации персонала способствует:

- а) снижению производительности;
- б) росту текучести кадров;
- в) конфликтам в коллективе;
- г) повышению лояльности и результативности сотрудников**

Ответ: г) повышению лояльности и результативности сотрудников

7. Анализ конкурентов позволяет:

- а) отказаться от развития;
- б) копировать всё без изменений;
- в) выявить их сильные и слабые стороны для формирования собственных преимуществ;**
- г) не учитывать рынок

Ответ: в) выявить их сильные и слабые стороны для формирования собственных преимуществ

8. В условиях кризиса конкурентоспособность обеспечивается за счёт:

- а) отказа от клиентов;
- б) остановки инноваций;
- в) гибкости управления и быстрой адаптации к изменениям;**
- г) увеличения цен без улучшения качества

Ответ: в) гибкости управления и быстрой адаптации к изменениям

9. Качество продукции определяется:

- а) соответствием требованиям потребителей и стандартам;**
- б) мнением руководства;
- в) только внешним видом;
- г) объёмом рекламы

Ответ: а) соответствием требованиям потребителей и стандартам

10. Брендинг как инструмент конкурентоспособности направлен на:

- а) запутывание потребителей;
- б) снижение узнаваемости;
- в) формирование узнаваемого образа и доверия к компании;**
- г) отказ от коммуникаций с рынком

Ответ: в) формирование узнаваемого образа и доверия к компании

11. Управление знаниями в организации способствует:

- а) потере информации;
- б) накоплению и использованию опыта для повышения эффективности;**
- в) снижению квалификации персонала;
- г) игнорированию новых идей

Ответ: б) накоплению и использованию опыта для повышения эффективности

12. Социальная ответственность бизнеса влияет на конкурентоспособность через:

- а) рост недоверия клиентов;
- б) повышение лояльности общества**
- в) ухудшение имиджа;
- г) увеличение издержек без эффекта

Ответ: б) повышение лояльности общества

13. Инновационная активность компании проявляется в:

а) регулярном внедрении новых решений

б) отказе от изменений

в) сохранении старых технологий

г) сокращении инвестиций

Ответ: а) регулярном внедрении новых решений

14. Эффективная система контроля в управлении конкурентоспособностью обеспечивает:

а) хаос в процессах

б) отсутствие обратной связи

в) рост ошибок

г) своевременное выявление отклонений

Ответ: г) своевременное выявление отклонений

15. Долгосрочный успех организации на рынке возможен при:

а) игнорировании конкурентов

б) отсутствии стратегии

в) постоянном развитии

г) отказе от анализа среды

Ответ: в) постоянном развитии

2. Задание на соответствие. Установите соответствие между вопросами и ответами:

	Вопрос		Ответ
1	Качество продукции	А.	Узнаваемость бренда, доверие клиентов
2	Имидж организации	Б.	Соответствие товара требованиям и стандартам
3	Инновации	В.	Внедрение новых технологий, продуктов, процессов

Заполните соответствующие буквы под цифрами

1	2	3

Ответ: 1Б, 2А, 3В.

	Вопрос		Ответ
1	Анализ среды	А.	Внедрение мероприятий по достижению преимуществ
2	Планирование стратегии	Б.	Оценка конкурентов, потребителей, рыночных тенденций

3	Реализация и контроль	В.	Разработка долгосрочных целей и мер по повышению конкурентоспособности
---	-----------------------	----	--

Заполните соответствующие буквы под цифрами

1	2	3

Ответ: 1Б, 2В, 3А.