

Министерство образования и науки РФ  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

СОГЛАСОВАНО

Зав. кафедрой

Мен\_ФЭУ

*аббревиатура кафедры*



*подпись,*

А.Н. Чаплина

*инициалы, фамилия*

" 19 " декабря 2017 г.

Торгово-экономический институт

*полное наименование института*

Кафедра менеджмента

*и кафедры, реализующей дисциплину*

## ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

по дисциплине (модулю)

**Б1.В.ДВ.3.2**

*индекс и наименование дисциплины (модуля)*

**Менеджмент конкурентоспособности**

*или практики (на русском и иностранном языке (при реализации на иностранном языке)) в соответствии с ФГОС ВО и учебным планом*

Направление подготовки/специальность

**38.04.02 Менеджмент**

*код и наименование направления подготовки/специальности*

Направленность (профиль) **38.04.02.17 "Управление проектом (в том числе по отраслям)"**

*код и наименование направленности (профиля)*

Красноярск 2017 г.

## 1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы, описание показателей и критериев оценивания компетенций

Конечными результатами освоения программы дисциплины «Менеджмент конкурентоспособности» являются сформированные когнитивные дескрипторы «знать», «уметь», «владеть», расписанные по отдельным компетенциям. Формирование этих дескрипторов происходит в течение всего периода обучения в рамках различного вида занятий и самостоятельной работы (таблица 1).

Таблица 1 - Результаты обучения (компоненты компетенции)

Курс	Семестр	Код и содержание компетенции	Результаты обучения (компоненты компетенции)		Оценочные средства
I	1	ПК-4 Способность использовать количественные и качественные методы для проведения прикладных исследований и управления бизнес-процессами, готовить аналитические материалы по результатам их применения	знать	методы и инструменты анализа и оценки конкурентоспособности предприятия	Тест Вопросы к экзамену
			уметь	проводить оценку конкурентоспособности предприятия с использованием различных методов и методик	Практические задания реконструктивного и творческого уровня Тест Вопросы к экзамену
			владеть	навыками проведения конкурентного анализа с использованием современного программного обеспечения	
I	1	СПК – 9 Умение использовать и развивать инновационный потенциал предприятия, владеть методами принятия стратегических решений в управлении и повышении конкурентоспособности предприятий	знать	основные понятия теории конкуренции и конкурентоспособности	Коллоквиум, реферат Тест Вопросы к экзамену
			уметь	выявлять конкурентные преимущества предприятия и формировать их источники	Типовые практические задачи Тест Вопросы к экзамену
			владеть	навыками разработки конкурентных стратегий для улучшения экономических результатов предприятия за счет роста его конкурентоспособности	Кейс-задача Тест Вопросы к экзамену

Таблица 2 – Этапы формирования компетенций

Компетенции	Этапы формирования	Оценочные средства
ПК-4 СПК – 9	1 этап формирования компетенции (этап текущего контроля)	1. Перечень вопросов для коллоквиума (раздел 2.1) 2. Тематика рефератов (раздел 2.2) 3. Задания для решения кейс-задач (раздел 2.3) 4. Комплекты разноуровневых задач и заданий (раздел 2.4) 5. Банк тестовых заданий (раздел 2.5)
	2 этап формирования компетенции (этап промежуточного контроля)	Вопросы к экзамену (раздел 2.6)

**2. Типовые контрольные задания или материалы (демоверсии), необходимые для оценки владений, умений, знаний, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы с описанием шкал оценивания и методическими материалами, определяющими процедуру оценивания.**

### 2.1 Перечень вопросов для коллоквиума

**Коллоквиум** (от лат. colloquium – разговор, беседа) – вид практического занятия, проводимого с целью проверки и оценивания знаний магистрантов. Он может проводиться в форме индивидуальной беседы преподавателя со студентом или как массовый опрос. В ходе группового обсуждения магистранты учатся формулировать и аргументировать свою точку зрения по определенному вопросу, защищать свое мнение, применяя знания, полученные на лекционных занятиях по дисциплине.

*Вопросы для подготовки к коллоквиуму по теме  
«Обзор основных теорий конкуренции: ретроспективный взгляд и  
современные подходы»*

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Концепция промышленного кластера в пространстве (М. Портер, 1998, США)</li> <li>2. Типология промышленных районов (Э. Марку, 1996, США)</li> <li>3. Концепция взаимодействия кластеров и цепочки добавленной стоимости ТНК (Дж. Хамфри, Х. Шмитц, Р. Каплински, 1995-2001, Великобритания)</li> <li>4. Концепция развития цепочки добавления стоимости в условиях глобализации (Г. Джереффи, 1994-2001, США)</li> <li>5. Концепция региона обучения (Б. Асхайм, А. Изаксен, 1994, Норвегия)</li> </ol>
--

6. «Индекс качества» экономической деятельности (Э. Райнерт, 1994, Норвегия)
7. Концепция территориальных производственных систем (Д. Мэйя и др., 1993, Швейцария)
8. Концепция технологических районов (М. Сторпер, 1992, США)
9. Концепция национальной системы инноваций (Б.-О. Лундваль и др. 1992, Дания )
10. Концепция «географической» экономики (П. Кругман, 1990, США)
11. Концепция регионального кластера (М. Эйрат, 1990, США)
12. Концепция 4-стадий развития нации (М. Портер, 1990, США)
13. Концепция национальных конкурентных преимуществ (М. Портер, 1990, США)
14. Концепция техно-экономической парадигмы (К. Фримэн, К.Пресс, 1988, Великобритания)
15. Теория «нового» роста (П. Ромер, 1986, США)
16. Концепция цепочки ценности фирмы (М. Портер, 1985, США)
17. Концепция «гибкой» специализации (М. Пиоре, Ч. Сэйбл, 1984, США)
18. Электрическая ОЛИ-парадигма (Дж.Даннинг, 1981-1993, Великобритания)
19. Теория «новой» торговли (П. Кругмай, 1979, США)
20. Итальянская школа промышленных округов (районов) (Дж. Бекат-тиниидр, 1979, Италия)
21. Концепция «способности к присвоению» (С. Мэджи, П. Бакли, М. Кэссон, 1977, США)
22. Модели территориально-производственных комплексов и ТПК-подход (М.К. Бандман и др., 1974-1990, СССР)
23. Модель специфических факторов торговли (П. Самуэльсон, Р. Джонс, 1971, США)
24. Теория диффузии нововведений (Т. Хегерstrand, 1953, Швеция)
25. Теория полюсов роста (Ф. Перу, 1950, Франция)
26. Теория размещения хозяйства ( А.Леш , 1940, Германия)
27. Теория центральных мест (В. Кристаллер, 1933, Германия)
28. Учение о географическом разделении труда (Н.Н. Баранский и др., 1929-1963, СССР)
29. Учение об экономическом районе (И.Г. Александров, Н.Н. Колосовский, 1927-1941, СССР)
30. Теория соотношения факторов производства (Э. Хекшер, Б. Олин, 1919-1933, Швеция)
31. Теория промышленных штандартов (А. Вебер, 1909, Германия)
32. Теория промышленных районов (А. Маршалл , 1890, Великобритания)
33. Теория регионального штандарта (В. Лаунхардт, 1882, Германия)

34.	Теория размещения сельского хозяйства (И. Тюнен, 1826, Германия)
35.	Теория сравнительных преимуществ (Д. Риккардо, 1817, Великобритания)
36.	Теория абсолютных преимуществ (А. Смит, 1776, Великобритания)

*Методические материалы, определяющие процедуру оценивания*

Коллоквиум проводится в форме устного опроса, что позволяет оценить степень форсированности знаний по компетенциям дисциплины. Проведение коллоквиума включает в себя следующие этапы:

Подготовительный:

- формулирование темы и проблемных вопросов для обсуждения;
- формирование микрогрупп (3-5 чел);

Основной:

- раздача вопросов по заданной теме микрогруппам для их совместного обсуждения;
- работа в микрогруппах над поставленными вопросами;
- в порядке, установленном преподавателем, представители от микрогрупп зачитывают выработанные в ходе обсуждения ответы;
- обсуждение, комментарии и дополнение ответов;
- обобщение по итогам коллоквиума;

Заключительный:

- характеристика преподавателем работы каждой микрогруппы, выделение наиболее полных и корректных ответов;
- выставление оценок (сначала групповых, затем индивидуальных с учетом общей работы магистранта в течение всего коллоквиума)

*Критерии оценивания коллоквиума*

Учебная работа магистрантов на коллоквиуме с целью выяснения уровня овладения требуемыми компетенциями оценивается по четырехуровневой шкале – «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно» (таблица 3).

Таблица 3 - Критерии и шкала оценивания результатов коллоквиума

Шкала оценивания	Критерии оценивания
«отлично»	<ul style="list-style-type: none"> <li>• полный, развернутый ответ без принципиальных ошибок;</li> <li>• логически выстроенное содержание ответа;</li> <li>• наличие индивидуального письменного конспекта ответа;</li> <li>• полное знание терминологии по данной теме;</li> <li>• четкое выделение причинно-следственных связей между основными событиями;</li> <li>• умение ответить на вопросы без использования конспекта</li> </ul>
«хорошо»	<ul style="list-style-type: none"> <li>• полный развернутый ответ с несущественными ошибками (в датах, терминах, именах ученых-исследователей);</li> </ul>

Шкала оценивания	Критерии оценивания
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• логически выстроенное содержание ответа;</li> <li>• редкое использование индивидуального письменного плана (конспекта) при ответе на вопросы;</li> <li>• практически полное знание терминологии данной темы</li> </ul>
«удовлетворительно»	<ul style="list-style-type: none"> <li>• неполный ответ на вопрос, путаница в основных событиях, датах, именах;</li> <li>• наличие некоторых существенных ошибок в изложении фактов, теорий;</li> <li>• неумение провести логические связи между фактами;</li> <li>• неумение выделить причины и следствия в развитии теорий;</li> <li>• неспособность ответить на вопросы без письменного конспекта</li> </ul>
«неудовлетворительно»	<ul style="list-style-type: none"> <li>• отсутствие ответа на поставленный вопрос, либо ответ содержит бессистемную, минимальную информацию;</li> <li>• полное отсутствие логических связей в ответе;</li> <li>• полное отсутствие знания терминологии по теме коллоквиума;</li> <li>• отсутствие письменного конспекта ответа</li> </ul>

## 2.2 Тематика рефератов

**Реферат** – это самостоятельная учебно-исследовательская работа магистранта, где автор раскрывает суть исследуемой проблемы, приводит различные точки зрения, а также собственные взгляды на нее. Содержание материала должно быть логичным, изложение материала носит проблемно-поисковый характер.

### *Примерная тематика рефератов*

1. Конкурентоспособность России в мировой экономике.
2. Основные стратегические подходы к ведению конкурентной борьбы.
3. Особенности стратегического целеполагания фирмы при глобальной конкуренции
4. Структуры управления предприятием и факторы, влияющие на их выбор в условиях конкуренции.
5. Формирование и оценка инвестиционной деятельности предприятия с целью повышения конкурентоспособности.
6. Повышение конкурентоспособности путем внедрения сбалансированной системы показателей в систему стратегического управления предприятием.
7. Конкурентоспособное управление развитием предприятия в условиях инновационной деятельности.
8. Исследование роли информационных технологий при формировании конкурентной стратегии.
9. Разработка стратегии развития компании на основе данных конкурентной разведки предприятий.
10. Управление качеством и конкурентоспособность предприятияб причинно-следственная связь.

11. оценке влияния информационных активов на конкурентоспособность компании
12. Маркетинговые активы: классификация и их влияние на конкурентоспособность.
13. Структуризация понятия конкурентоспособность (продукция, предприятие, отрасль).
14. Особенности системы управления конкурентоспособностью на предприятиях сферы услуг
15. Методические основы оценки конкурентоспособности управления промышленным предприятием
16. Исследование проблемы классификации факторов конкурентоспособности предприятий
17. Формирование конкурентных преимуществ фирмы на основании анализа показателей использования человеческих ресурсов.
18. Механизмы повышения конкурентоспособности предприятий розничной торговли.
19. Конкурентоспособность предприятий - основа стратегии развития предприятия.
20. Повышение конкурентоспособности предприятия на основе программ лояльности.

*Методические материалы, определяющие процедуру оценивания*

Студент вправе избрать для реферата любую тему из перечисленных выше, либо предложить свою, если она корреспондируется с темой магистерской диссертации, но только в пределах программы учебной дисциплины «Менеджмент конкурентоспособности». Важно при этом учитывать ее актуальность, научную разработанность, возможность нахождения необходимых источников для изучения темы реферата, имеющиеся у магистранта начальные знания и личный интерес к выбору данной темы.

После выбора темы реферата составляется перечень источников (монографий, научных статей, законодательных и иных нормативных правовых актов, справочной литературы, содержащей комментарии, и т.п.).

Примерные этапы работы над рефератом: формулирование темы (тема должна быть актуальной, оригинальной и интересной по содержанию); подбор и изучение основных источников по теме (как правило, не менее 20); составление библиографии; обработка и систематизация информации; разработка плана; написание реферата; публичная презентация результатов исследования (на практическом занятии).

Реферат должен отражать: знание современного состояния проблемы; обоснование выбранной темы; использование известных результатов и фактов; полноту цитируемой литературы, ссылки на работы ученых, занимающихся данной проблемой; актуальность поставленной проблемы;

материал, подтверждающий научное, либо практическое значение в настоящее время.

Не позднее, чем за 2 дня до защиты или выступления реферат представляется на рецензию преподавателю.

Защита реферата (его презентация) продолжается в течение 5-7 минут по плану. Выступающему студенту, по окончании представления реферата, могут быть заданы вопросы по теме реферата.

Рекомендуемый объем реферата 20-25 страниц компьютерного текста, доклада –2-3 страницы.

### *Критерии оценивания \реферата*

Подготовка и защита магистрантами реферата оценивается по бальной шкале в соответствии с определенными критериями (таблица 4).

Таблица 4 - Критерии оценивания результатов выполнения заданий репродуктивного уровня (реферата)

<b>Критерии</b>	<b>Показатели оценивания</b>
1. Новизна макс. - 20 баллов	- реферированного текста - актуальность проблемы и темы; - новизна и самостоятельность в постановке проблемы, в формулировании нового аспекта выбранной для анализа проблемы; - наличие авторской позиции, самостоятельность суждений
2. Степень раскрытия сущности проблемы макс. - 30 баллов	- соответствие плана теме реферата; - соответствие содержания теме и плану реферата; - полнота и глубина раскрытия основных понятий проблемы; - обоснованность способов и методов работы с материалом; - умение работать с литературой, систематизировать и структурировать материал; - умение обобщать, сопоставлять различные точки зрения по рассматриваемому вопросу, аргументировать основные положения и выводы.
3. Обоснованность выбора источников макс. - 20 баллов	- круг, полнота использования литературных источников по проблеме; - привлечение новейших работ по проблеме (журнальные публикации, материалы сборников научных трудов и т.д.).
4. Соблюдение требований к оформлению макс. - 15 баллов	- правильное оформление ссылок на используемую литературу; - грамотность и культура изложения; - владение терминологией и понятийным аппаратом проблемы; - соблюдение требований к объему реферата/сообщения; - культура оформления: выделение абзацев; - подготовка презентационного материала
5. Грамотность макс. - 15 баллов	- отсутствие орфографических и синтаксических ошибок, стилистических погрешностей; - отсутствие опечаток, сокращений слов, кроме общепринятых; - литературный стиль.

Реферат оценивается по 100 бальной шкале, баллы переводятся в оценки успеваемости следующим образом (таблица 5):



Таблица 5 – Шкала перевода баллов за реферат в академические оценки

Шкала оценивания	Баллы
«отлично»	86 – 100 баллов
«хорошо»	70 – 75 баллов
«удовлетворительно»	51 – 69 баллов
«неудовлетворительно»	менее 51 балла

### 2.3 Задания для решения кейс-задач

Использование *кейс-задач* нацелено на формирование у магистрантов таких навыков, которые включают: самостоятельный или групповой анализ и структурирование информации; выявление ключевых проблем и поиск альтернатив в их решении; оценка эффективности решений, в результате которой выбираются наиболее оптимальные пути решения проблем и вырабатываются программы действий.

#### *Демонстрационный вариант кейс-задач*

По мнению известного исследователя в области конкуренции Майкла Портера, перед началом проведения диверсификации необходимо осуществить три теста.

1. *Тест на привлекательность.* Отрасли, выбранные для диверсификации, должны иметь либо привлекательную структуру, либо потенциал для того, чтобы стать привлекательными. Проблема заключается в том, что в таких отраслях существуют высокие барьеры вхождения для новых участников. Кроме того, оперирующие в привлекательных отраслях фирмы стоят очень дорого. Структурно непривлекательные отрасли можно рассматривать лишь в том случае, если существует вероятность, что корпорация своими действиями изменит ситуацию в самой отрасли, либо если ожидается улучшение в структуре отрасли.

2. *Тест на стоимость вхождения в новую отрасль.* Золотым правилом в данном случае является то, что издержки вхождения в новую отрасль должны быть оправданы будущими доходами. Проблемы возникают, когда приобретающая корпорация сталкивается с конкурентами. Борьба между конкурентами может закончиться тем, что победитель заплатит за свое приобретение большую сумму, чем рыночная стоимость приобретенной компании. А это означает, что в приобретаемом бизнесе должны скрываться такие нераскрытые возможности, которые бы оправдали данную покупку.

3. *Тест на дополнительные выгоды.* Корпорация должна дать своему новому подразделению какие-то значительные конкурентные преимущества, либо само подразделение должно предложить возможности для повышения конкурентоспособности всей корпорации в целом. Однако если это преимущество заключается в реструктуризации «засыпающего» вида деятельности, то корпорация должна продать это подразделение, чтобы обеспечить ресурсы для проведения подобной операции где-либо еще.

Некоторые менеджеры иногда путают понятия стоимости корпорации и ее размеров и не решаются продать подразделения, которые уже не могут увеличивать стоимость корпорации.

При каких результатах тестирования можно проводить диверсификацию?

#### *Методические материалы, определяющие процедуру оценивания*

Магистранты получают кейс-задачи непосредственно на занятии и работают с ним. Кейс может применяться как для групповой, так и для индивидуальной работы. Процедура разрешений кейс-задач доводится до сведения студентов преподавателем отдельно.

По результатам решения кейса происходит его публичная защита.

#### *Критерии оценивания кейс-задач*

Учебная работа магистрантов при решении кейс-задач с целью выяснения уровня овладения требуемыми компетенциями оценивается по четырехуровневой шкале – «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно» (таблица 6).

Таблица 6 - Критерии и шкала оценивания результатов выполнения кейс-задач

<b>Шкала оценивания</b>	<b>Критерии оценивания</b>
«отлично»	Кейс решен правильно, дано развернутое пояснение и обоснование сделанного заключения. Студент демонстрирует методологические и теоретические знания, свободно владеет научной терминологией. При разборе предложенной ситуации проявляет творческие способности, знание дополнительной литературы. Демонстрирует хорошие аналитические способности, способен при обосновании своего мнения свободно проводить аналогии между темами курса.
«хорошо»	Кейс решен правильно, дано пояснение и обоснование сделанного заключения. Студент демонстрирует методологические и теоретические знания, свободно владеет научной терминологией. Демонстрирует хорошие аналитические способности, однако допускает некоторые неточности при оперировании научной терминологией.
«удовлетворительно»	Кейс решен правильно, пояснение и обоснование сделанного заключения было дано при активной помощи преподавателя. Имеет ограниченные теоретические знания, допускает существенные ошибки при установлении логических взаимосвязей, допускает ошибки при использовании научной терминологии.
«неудовлетворительно»	Кейс решен неправильно, обсуждение и помощь преподавателя не привели к правильному заключению. Обнаруживает неспособность к построению самостоятельных заключений. Имеет слабые теоретические знания, не использует научную терминологию.

## **2.2 Комплекты разноуровневых задач и заданий**

**Типовые задачи** представлены специальными учебными заданиями, построенными в соответствии со структурно-содержательными особенностями дисциплины. Это структурирование предполагает

непроизвольное обращение магистрантов к профессиональным умениям, а также способствуют преодолению репродуктивного запоминания знаний и повышению осмысленности их усвоения.

#### *Демонстрационные варианты типовых задач*

1. Составьте план проведения мероприятий по конкурентному анализу с целью сравнения ассортиментной политики супермаркетов товаров для дома и ремонта г. Красноярска (Базовая компания – сеть супермаркетов «Пилон» – планирует обновить свой ассортиментный ряд по направлению «Мебель для ванной комнаты»). Перечислить источники информации, способы ее получения, разработать шаблон для предоставления полученных данных в табличной форме.

2. Составьте план проведения мероприятий по конкурентному анализу с целью сравнения местонахождения салонов красоты г. Красноярска. Перечислить источники информации, способы ее получения, разработать шаблон для предоставления полученных данных в табличной форме.

3. Составьте план проведения мероприятий по конкурентному анализу с целью сравнения уровня сервиса в саунах г. Красноярска. Перечислить источники информации, способы ее получения, разработать шаблон для предоставления полученных данных в табличной форме.

4. Составьте план проведения мероприятий по конкурентному анализу с целью сравнения стоимости кредитов банков г. Красноярска. Перечислить источники информации, способы ее получения, разработать шаблон для предоставления полученных данных в табличной форме.

5. Составьте план проведения мероприятий по конкурентному анализу с целью сравнения эффективности мерчендайзинга в магазинах тканей г. Красноярск. Перечислить источники информации, способы ее получения, разработать шаблон для предоставления полученных данных в табличной форме.

6. Составьте план проведения мероприятий по конкурентному анализу с целью сравнения рекламной активности риэлтерских компаний. Перечислить источники информации, способы ее получения, разработать шаблон для предоставления полученных данных в табличной форме.

7. Составьте план проведения мероприятий по конкурентному анализу с целью сравнения квалификации персонала (наличие ученой степени, почетных званий) медицинских центров г. Красноярск. Перечислить источники информации, способы ее получения, разработать шаблон для предоставления полученных данных в табличной форме.

#### *Методические материалы, определяющие процедуру оценивания*

Эффективным интерактивным способом решения типовых задач является сопоставления результатов разрешения одного задания двумя и более малыми группами магистрантов.

Задачи, требующие изучения значительного объема материала, выносятся на самостоятельную работу студентов, с непременным разбором результатов во время практических занятий. В данном случае решение подобных задач с глубоким обоснованием должно представляться на проверку в письменном виде.

При оценке решения задач анализируется понимание магистрантом конкретной ситуации, правильность применения технологии конкурентного анализа, способность обоснования выбранной точки зрения, глубина проработки аналитического материала по исследованию рынка.

#### *Критерии оценивания типовых задач*

Учебная работа магистрантов при решении типовых задач с целью выяснения уровня овладения требуемыми компетенциями оценивается по четырехуровневой шкале – «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно» (таблица 7).

Таблица 7 – Критерии и шкала оценивания результатов решения типовых задач

<b>Шкала оценивания</b>	<b>Критерии оценивания</b>
«отлично»	Составлен правильный алгоритм решения задачи, в логическом рассуждении и решении нет ошибок, получен верный ответ, задача решена рациональным способом
«хорошо»	Составлен правильный алгоритм решения задачи, в логическом рассуждении и решении нет существенных ошибок; есть объяснение решения, но задача решена нерациональным способом или допущено не более двух несущественных ошибок, получен верный ответ
«удовлетворительно»	Задание понято правильно, в логическом рассуждении нет существенных ошибок, но допущены существенные ошибки в решении; задача решена не полностью или в общем виде
«неудовлетворительно»	Задача решена неправильно или не решена совсем

**Задания реконструктивного и творческого характера** отличаются тем, что приступая к их выполнению, магистрант должен проанализировать возможные общие пути решения задачи, использовать несколько репродуктивных задач. Познавательная деятельность магистрантов при выполнении этих заданий в основном выходит за рамки преобразующего воспроизведения знаний, она сопровождается обобщением и формулированием конкретных выводов, установлением причинно-следственных связей и, аргументацией собственной точки зрения.

#### *Демонстрационный вариант задания реконструктивного и творческого уровня*

<p>Определение конкурентного статуса конкретной организации. Конкурентный статус организации оценивают как рентабельность стратегических капитальных вложений, скорректированную на уровень</p>
---

«оптимальности» стратегии организации и уровень соответствия ее потенциала этой оптимальной стратегии, по формуле:

$$КСО = \frac{I_f - I_k}{I_0 - I_k} \frac{S_f}{S_0} \frac{C_f}{C_0}$$

где  $I_f$  - уровень стратегических капитальных вложений организации;

$I_k$  - критическая точка объема капитальных вложений, содержащейся на грани прибылей и убытков;

$I_0$  - точка оптимального объема капитальных вложений, после которой их увеличение приводит к снижению дохода;

$S_f, S_0$  - действующая и «оптимальная» стратегии организации;

$C_f, C_0$  - имеющиеся и оптимальные возможности организации

В каждой СЗХ есть минимальный уровень капиталовложений - критическая точка объема капиталовложений  $I_k$  - на грани прибылей и убытков. При удовлетворительном уровне других факторов (конкурентной стратегии и мобилизационных возможностей) стратегические капиталовложения, уровень которых ниже критической точки объема в, отдачи не приносят. Однако определение критической точки достаточно сложным и недостаточно разработанным, поэтому известны случаи, когда организации пытались войти в новые СЗХ, но с опозданием обнаруживали, что не в состоянии делать большие капиталовложения, чем критическая точка объема.

Относительный уровень «оптимальности» стратегии организации.

Сравнение соответствия действующей стратегии  $S_f$  с оптимальной  $S_0$  осуществляют по следующему алгоритму:

1. Определяющие факторы, которые принесут успех в ближайшие пять-семь лет в конкретной СЗХ. К ним относятся:

политика роста;

продуктовая дифференциация (продуктовая ниша), которая определяет особенности продукции организации;

рыночная дифференциация (рыночная ниша), которая обуславливает особенности положения организации на рынке;

2. Формируют несколько стратегических альтернатив ( $S_1, S_2, S_3$ ) и выбирают ту из них, которая имеет больше общего с действующей стратегией организации  $S_f$ . Ее считают оптимальной для будущего развития;

3. Сравнивают факторы «оптимальной» стратегии  $S_0$  с соответствующими факторами действующей стратегии  $S_f$ , чтобы определить уровень «оптимальности» действующей стратегии в баллах (по шкале от 0 до 1)

1) Полученное соотношение называют стратегическим нормативом

Результаты расчетов записывают в таблице.

Таблица – Определение эффективности стратегии организации

Факторы успеха в будущем	Действующая стратегия	Новые стратегические альтернативы	Уровень «оптимальности» действующей стратегии

	$S_f$	$s_1$	$s_2$	$s_3$	$S_f / S_0$
Политика роста					
Рыночная дифференциация					
Продуктовая дифференциация					
Общий уровень стратегии					

### Уровень мобилизационных возможностей

Для определения будущего конкурентного статуса организации в конкретной СЗХ, кроме перечисленных показателей (относительный уровень стратегических капиталовложений и уровень «оптимальности» стратегии), оценивают во соответствие имеющегося потенциала  $C_f$  «оптимальным» возможностям  $C_0$ .

Для этого анализируют факторы отдельных компонент (маркетинг, производство, исследования и развитие, финансы, организация управления), которые характеризуют текущий потенциал организации, а также потенциал  $C_f$ , необходимый для реализации «оптимальной» стратегии. Значения  $C_f / C_0$  оценивают как соотношение среднеарифметическим балльных оценок (по шкале от 0 до 1) уровня соответствия имеющихся возможностей оптимальным и записывают в таблице.

И. Ансофф представляет типовой перечень факторов стратегий и возможностей, а также методику определения их влияния на рост объемов производства и рентабельности организации.

Таблица – Определение эффективности текущего потенциала организации

Составляющие потенциала	Текущий потенциал организации $C_f$	Потенциал, который обеспечивает оптимальную стратегию $C_0$	Норматив и возможностей $C_f / C_0$
Маркетинг			
Производство			
Исследование и развитие			
Финансы			
Организация управления			
Совокупный норматив			

Если конкурентный статус равен единице, то организация приобрела исключительно сильного конкурентного статуса. Если же хоть один из показателей (составляющих) равен нулю, то организация не получит прибыли. Следует отметить, что в приведенной формуле применяется нелинейная шкала от 0 до 1, потому что результат является произведением

чисел. Для определения уровня КСО пользуются двумя способами:

1. Рассчитывают произведение чисел и назначают им значения конкурентного статуса.

при  $КСО \geq 0,5$ , то уровень конкурентного статуса высокий;

при  $КСО \geq 0,125$ , то уровень конкурентного статуса средний;

при  $КСО \geq 0,016$ , то уровень конкурентного статуса низкий;

2. Используют формулу для определения КСО по линейной шкале  $КСО = 1/3$ . Возможны следующие градации:

$0 \leq КСО \leq 0,4$  – уровень конкурентного статуса низкий;

$0,5 \leq КСО \leq 0,7$  – уровень конкурентного статуса низкий;

$\geq 0,8$  КСО – уровень конкурентного статуса низкий.

### *Методические материалы, определяющие процедуру оценивания*

Оценивание заданий реконструктивного и творческого уровня особенно затруднено. Поскольку подобные задания имеют в своей основе сформированную систему знаний, то оценка может складываться из двух частей: оценка базовой системы знаний и оценка творческого замысла и его воплощения, степень понимания магистрантом учебного материала.

Критерии оценки базовой системы знаний:

– теоретическая обоснованность решений, лежащих в основе замысла и воплощенных в результате;

– научность подхода к выполнению задания;

– владение терминологией;

– демонстрация интеграции компетенций (заложенных на этапе задания как результата обучения).

Критериями оценки творческой части могут быть:

– оригинальность замысла;

– уровень новизны: комбинация ранее известных способов деятельности при решении новой проблемы/преобразование известных способов при решении новой проблемы/новая идея;

– характер представления результатов (наглядность, оформление, донесение до слушателей и др.).

### *Критерии оценивания заданий реконструктивного и творческого характера*

Учебная работа магистрантов при решении заданий реконструктивного и творческого характера с целью выяснения уровня овладения требуемыми компетенциями оценивается по четырехуровневой шкале – «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно» (таблица 8).

Таблица 8 - Критерии и шкала оценивания результатов выполнения заданий реконструктивного и творческого характера

Шкала оценивания	Критерии оценивания
«отлично»	Здание выполнено в полном объеме, решение логично, последовательно и не требует дополнительных пояснений. Полно раскрываются причинно-следственные связи между явлениями и событиями. Делаются обоснованные выводы. Демонстрируются глубокие знания базовых понятий дисциплины. Расчетная часть задания выполнена без ошибок
«хорошо»	Задание выполнено, решение систематизировано и последовательно. Материал излагается уверенно. Раскрыты причинно-следственные связи между явлениями и событиями. Демонстрируется умение анализировать материал, однако не все выводы носят аргументированный и доказательный характер. Расчетная часть задания выполнена с незначительными неточностями и допущениями.
«удовлетворительно»	Задание выполнено, ответ отражает в целом понимание темы, знание содержания основных категорий и понятий, знакомство с теоретическим материалом и рекомендованной основной литературой. Допущены ошибки в расчетной части задания.
«неудовлетворительно»	Задание выполнено неправильно, или не выполнено совсем

## 2.5 Банк тестовых заданий

При использовании формы текущего контроля «Тестирование» магистрантам по каждой изученной теме необходимо пройти тест, содержащие, как правило, 10 тестовых заданий.

### *Демонстрационный вариант тестовых заданий*

1	<b>Кто из ученых не являлся основоположником совершенной конкуренции?</b> а) А. Смит б) Д. Рикардо в) К. Викселль г) К. Маркс
2	<b>Какой из перечисленных моделей конкуренции характерно наличие существенных препятствий для организации бизнеса?</b> а) олигополистическая конкуренция б). монополистическая конкуренция в). чистая конкуренция г) ограниченная конкуренция
3	<b>Если одна компания выпускает уникальную продукцию, не имеющую эффективных заменителей, то к какому виду конкуренции эта компания относится?</b> а) монополистическая конкуренция б). чистая монополия в) олигополистическая монополия г) ограниченная конкуренция
4	<b>Какой экономической модели конкуренции не существует?</b> а) чистая конкуренция б) чистая монополия в) монополистическая конкуренция г) конкурентная монополия



5	<p><b>Что из перечисленного не относится к чистой конкуренции?</b></p> <p>а) контроль над ценой  б) абсолютно эластичный спрос  в) бесконечно большое количество компаний, реализующих стандартизированную продукцию  г) отсутствие препятствий для организации бизнеса</p>
6	<p><b>Что из перечисленного не относится к чистой конкуренции?</b></p> <p>а) контроль над ценой  б) абсолютно эластичный спрос  в) бесконечно большое количество компаний, реализующих стандартизированную продукцию  г) отсутствие препятствий для организации бизнеса</p>
7	<p><b>Каким образом определяется главный конкурент?</b></p> <p>а) по уровню потребительских свойств товара.  б) по объему предложения.  в) по величине доли рынка.  г) по наилучшему соотношению объемов продаж и предложения</p>
8	<p><b>Как называется продажа товаров разным покупателям по разным ценам ?</b></p> <p>а) демпингом.  б) распродажей.  в) продвижением товаров.  г) ценовой дискриминацией</p>
9	<p><b>К каким факторам относятся факторы конкурентоспособности, включающие качество, продажную цену, затраты на эксплуатацию и зависящие от производительности и интенсивности труда, издержек производства и наукоемкости продукции</b></p> <p>а) технико-экономическим.  б) коммерческим.  в) нормативно-правовым.  г) инновационным</p>
10	<p><b>Как называется конкурентная стратегия, рассчитанная на завоевание и удержание относительно узких рыночных ниш, в пределах которых реализуются эксклюзивные товары специального назначения и весьма высокого качества ?</b></p> <p>а) виолентная.  б) патентная.  в) коммутантная.  г) эксплерентная</p>

*Методические материалы, определяющие процедуру оценивания*

Тест это система стандартизированных вопросов (заданий) позволяющих автоматизировать процедуру измерения уровня знаний и умений обучающихся. Тесты могут быть аудиторными и внеаудиторными. О проведении теста, его формы, а также раздел (темы) дисциплины, выносимые на тестирование, доводит до сведения студентов преподаватель, ведущий семинарские занятия. Тестирование проводится при помощи системы LMS Moodle, элемент «Тест».

### Критерии оценивания тестовых заданий

Таблица 9 – Критерии оценивания тестовых заданий

Шкала оценивания	Критерий оценивания
«неудовлетворительно»	60% правильных ответов и ниже
«удовлетворительно»	61-70% правильных ответов
«хорошо»	71-85% правильных ответов
«отлично»	85 -100% правильных ответов

#### 2.6. Вопросы к экзамену

В соответствии с учебным планом промежуточной формой контроля по дисциплине «Менеджмент конкурентоспособности» является Экзамен.

Цель проведения экзамена заключается в проверке уровня овладения компетенциями по дисциплине. Экзамен может проводиться:

- в устной форме: в виде беседы преподавателя со студентами по перечню вопросов для экзамена;
- в письменной форме: в виде письменного ответа студента по предложенным вопросам (заданиям);
- в форме компьютерного тестирования: путем ответа студента на вопросы из банка тестовых заданий в *LMS «Moodle»*, результаты которого обрабатываются компьютером.

#### Перечень вопросов к экзамену

Тема	Вопросы к экзамену
1. Конкуренция в системе бизнеса	1.1. Понятие и функции конкуренции на рынке 1.2. История возникновения и развития конкуренции. 1.3. Классификация конкуренции 1.4. Формы конкуренции 1.5. Основные модели конкуренции
2. Сущность и экономическое значение конкурентоспособности	2.1. Понятие «конкурентоспособность» в системе экономических отношений 2.2. Иерархическая структура конкурентоспособности 2.3. Система управления конкурентоспособностью предприятия 2.4. Научные подходы к управлению конкурентоспособностью 2.5. Процесс управления конкурентоспособностью предприятия 2.6. Дуализм в содержании категории «конкурентоспособность предприятия»
3. Понятие конкурентного преимущества и его источники	3.1. Эволюция теоретических концепций в области формирования конкурентных преимуществ 3.2. Сущность и соотношение понятий «рыночные факторы успеха», «ключевые компетенции», «конкурентные преимущества» 3.3. Факторы конкурентного преимущества 3.4. Источники формирования и реализации конкурентных преимуществ 3.5. Классификация конкурентных преимуществ. 3.6. Свойства конкурентных преимуществ и стадии их формирования 3.7. Эволюция практических подходов к использованию

	конкурентных преимуществ
4. Классификация и содержание конкурентных стратегий	4.1. Система конкурентных стратегий предприятия: понятие и состав 4.2. Стратегии формирования конкурентного преимущества предприятия (общие стратегии конкуренции) 4.3. Стратегии конкурентного поведения предприятия 4.4. Ситуационные стратегии обеспечения конкурентоспособности предприятия 4.5. Конкурентный статус предприятия и его конкурентная позиция
5. Понятие, цели и методы конкурентного анализа.	5.1. Основные составляющие конкурентной среды. Модель М. Портера 5.2. Анализ деятельности конкурентов: цель, структура и подходы к анализу 5.3. Способы получения информации о конкурентах 5.4. Бенчмаркинг как метод конкурентного анализа 5.5. Конкурентная разведка как способ получения информации о конкурентах
6. Принципы и методы оценки конкурентоспособности предприятия	6.1. Принципы и основные этапы оценки уровня конкурентоспособности предприятия 6.2. Классификация методов оценки конкурентоспособности предприятия 6.3. Метод оценки, основанный на теории эффективной конкуренции 6.4. Модель оценки конкурентоспособности промышленного предприятия. 6.5. Метод оценки конкурентоспособности, основанный на отдельных элементах комплекса маркетинга 6.6. Метод оценки, основанный на построении карты рынка 6.7. Разработка программы повышения конкурентоспособности предприятия

Структура экзаменационного билета состоит из двух теоретических вопросов по пройденной программе и практического задания.

*Демонстрационный вариант экзаменационного билета*

	УТВЕРЖДАЮ: Зав. кафедрой менеджмента _____ А.Н. Чаплина « 02 » сентября 2017 г.
<p>Министерство Образования и науки РФ ФГАОУ ВО «Сибирский Федеральный Университет»</p>	<p><b>ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 1</b> <b>по дисциплине</b> «Менеджмент конкурентоспособности» <b>направление подготовки:</b> 38.04.02 «Менеджмент» <b>профиль:</b> 38.04.02.16 «Стратегическое управление» <b>институт:</b> Торгово-экономический, курс 1</p>
<p><u>Вопрос № 1.</u> Научные подходы к управлению конкурентоспособностью</p>	

Вопрос № 2.

Анализ деятельности конкурентов: цель, структура и подходы к анализу

Задание.

Составьте план проведения мероприятий с целью сравнения цен в г. Красноярске в сегменте автомобилей для женщин, в том числе малолитражек (базовая компания - автосалон «Шевроле» планирует обеспечить наличие широкого ассортимента таких автомобилей в своем салоне). Перечислите источники информации, способы её получения, разработайте шаблон для представления полученной информации в табличной форме.

Экзаменационный билет рассмотрен и утвержден на заседании кафедры «01» сентября 2017 г., протокол № 9.

Составил \_\_\_\_\_ /доц. Максименко И.А./

*Методические материалы, определяющие процедуру оценивания*

Процедура промежуточной аттестации проходит в соответствии с Положением о промежуточной аттестации обучающихся СФУ.

Промежуточная аттестация проводится по расписанию, сформированному учебным отделом, в сроки, предусмотренные календарным графиком учебного процесса. Расписание промежуточного контроля доводится до сведения студентов не менее чем за две недели до начала экзаменационной сессии. Промежуточная аттестация проводится только при предъявлении студентом зачетной книжки и при условии выполнения всех заданий, предусмотренных текущей аттестацией и рабочей программой по изучаемой дисциплине.

Аттестационные испытания в форме экзамена проводятся преподавателем, ведущим лекционные занятия по данной дисциплине. Присутствие посторонних лиц в ходе проведения аттестационных испытаний без разрешения ректора или проректора не допускается (за исключением работников университета, выполняющих контролирующие функции в соответствии со своими должностными обязанностями). В случае отсутствия ведущего преподавателя аттестационные испытания проводятся преподавателем, назначенным письменным распоряжением по кафедре (структурному подразделению).

*– Инвалиды и лица с ограниченными возможностями здоровья, имеющие нарушения опорно-двигательного аппарата, допускаются на аттестационные испытания в сопровождении ассистентов-сопровождающих.*

– Во время аттестационных испытаний обучающиеся могут пользоваться программой учебной дисциплины, а также с разрешения преподавателя справочной и нормативной литературой, калькуляторами.

– Время подготовки ответа при сдаче экзамена в устной форме должно составлять не менее 40 минут (по желанию обучающегося ответ может быть досрочным). Время ответа – не более 15 минут.

– Оценка результатов устного аттестационного испытания объявляется обучающимся в день его проведения.

### *Критерии оценивания экзамена*

Уровень знаний, умений и навыков студентов при проведении экзамена оценивается по четырехуровневой шкале оценками: «отлично», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

При проведении устного или письменного экзамена используются следующие критерии оценивания умений, знаний и навыков студентов (таблица 10).

ФОС по дисциплине

Менеджмент конкурентоспособности

разработан в соответствии с ПВД ФОС-2017 Университета, ФГОС ВО  
направления подготовки 38.04.02 Менеджмент и учебным планом  
38.04.02.17 "Управление проектом (в том числе по отраслям)"  
очная форма обучения, 2017 год набора

Разработчик(и)



подпись,

И. А. Максименко  
инициалы, фамилия

Таблица 10 - Критерии оценки сформированности компетенций в процессе изучения курса «Менеджмент конкурентоспособности»

Показатели компетенции (дескрипторы)	Критерий оценивания	Шкала оценивания
<b>Знает</b>	Показывает полные и глубокие знания, логично и аргументированно отвечает на все вопросы, в том числе дополнительные	отлично (5)
	Показывает глубокие знания, грамотно излагает ответ, достаточно полно отвечает на все вопросы, в том числе дополнительные, но допускает несущественные погрешности	хорошо (4)
	Показывает достаточные, но не глубокие знания, при ответе не допускает грубых ошибок или противоречий, однако в формулировании ответа отсутствует должная связь между анализом, аргументацией и выводами	удовлетворительно (3)
	Показывает недостаточные знания, не способен аргументированно и последовательно излагать материал, допускает грубые ошибки, неправильно отвечает на дополнительные вопросы или затрудняется с ответом	неудовлетворительно (2)
<b>Умеет</b>	Умеет применять полученные знания для решения конкретных практических задач, способен предложить альтернативные решения анализируемых проблем, формулировать выводы	отлично (5)
	Умеет применять полученные знания для решения конкретных практических задач, способен формулировать выводы, но не может предложить альтернативные решения анализируемых проблем	хорошо (4)
	При решении конкретных практических задач возникают затруднения	удовлетворительно (3)
	Не может решать практические задачи	неудовлетворительно (2)
<b>Владеет</b>	Владеет навыками, необходимыми для профессиональной деятельности, способен оценить результат своей деятельности	отлично (5)
	Владеет навыками, необходимыми для профессиональной деятельности, затрудняется оценить результат своей деятельности	хорошо (4)
	Показывает слабые навыки, необходимые для профессиональной деятельности	удовлетворительно (3)
	Отсутствие навыков	неудовлетворительно (2)

