

Учреждение образования “Белорусский государственный экономический университет”

УТВЕРЖДАЮ

Ректор учреждения образования  
“Белорусский государственный  
экономический университет”

 В.Ю.Шутилин

“18” 05 2020 г.

Регистрационный № УД 4318 20 /уч.

## КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ

Учебная программа учреждения высшего образования по учебной дисциплине  
для специальности 1-25 01 10 «Коммерческая деятельность»

Учебная программа составлена на основе ОСВО 1-25 01 09-293 для специальности 1-25 01 10 «Коммерческая деятельность», учебного плана учреждения высшего образования по специальности 1-25 01 10 «Коммерческая деятельность» (специализации 1-25 01 10 02 «Коммерческая деятельность на рынке товаров народного потребления» регистр. № 37Р-13 от 10.06.2013; 1-25 01 10 04 «Коммерческая деятельность на внешнем рынке» регистр. № 38Р-13 от 10.06.2013; 1-25 01 10 18 «Коммерческая деятельность на предприятиях общественного питания» регистр. № 39Р-13 от 10.06.2013)

#### **СОСТАВИТЕЛИ:**

*Белова С.О.*, доцент кафедры экономики торговли и услуг учреждения образования «Белорусский государственный экономический университет», кандидат экономических наук, доцент.

#### **РЕЦЕНЗЕНТЫ:**

*Климченя Л.С.*, заведующий кафедрой коммерческой деятельности и рынка недвижимости учреждения образования «Белорусский государственный экономический университет», кандидат экономических наук, доцент;

*Шпак И.В.*, начальник отдела методологии управления организации торговли и общественного питания Министерства антимонопольного регулирования и торговли Республики Беларусь.

#### **РЕКОМЕНДОВАНА К УТВЕРЖДЕНИЮ:**

Кафедрой экономики торговли и услуг учреждения образования «Белорусский государственный экономический университет»

протокол № 8 от 13.03.2020 г/

Научно-методическим советом учреждения образования «Белорусский государственный экономический университет»

(протокол № 5 от 15.04.2020)

## ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Учебная программа по учебной дисциплине «Конкурентоспособность организации» разработана для учреждений высшего образования Республики Беларусь в соответствии с требованиями образовательного стандарта высшего образования по специальности 1-25 01 10 «Коммерческая деятельность».

**Цель** учебной дисциплины «Конкурентоспособность организации» - сформировать систему специальных компетенций, которая позволит обучающимся проводить анализ и оценку конкурентной среды и уровня концентрации на товарных рынках; оценку конкурентоспособности объектов на микро,- мезо и макроуровнях; разработку эффективной конкурентной стратегии, разработку и осуществлять реализацию стратегии повышения конкурентоспособности организации.

**Задачи**, которые стоят перед изучением учебной дисциплины:

- сформировать у обучающихся представление о сущности, функциях и ценности конкуренции, ее роли в развитии рыночных субъектов, особенностей проявления на рынках различных товаров и услуг;
- ознакомить обучающихся с механизмом действия пяти сил конкуренции;
- ознакомить обучающихся с методами оценки конкурентной среды и уровня концентрации на товарных рынках;
- ознакомить обучающихся с методами оценки конкурентоспособности объектов на микро,- мезо и макроуровнях;
- сформировать у обучающихся представление о современных подходах к формированию конкурентной стратегии организации, источников и способов обеспечения конкурентных преимуществ организации;
- сформировать у обучающихся представление о механизме разработки и реализации стратегии повышения конкурентоспособности организации

В результате изучения учебной дисциплины студент должен:

**знать:**

- основы теории конкуренции;
- сущность факторов, сил конкуренции, источников формирования конкурентных преимуществ;
- методику оценки конкурентоспособности объектов разного уровня;
- теоретические аспекты диагностики и методики проведения анализа конкурентной среды организации и оценки уровня концентрации на товарных рынках;
- способы достижения организацией конкурентных преимуществ на рынке;
- виды конкурентных рисков, методы их оценки и управления ими;
- механизм разработки и реализации стратегии повышения конкурентоспособности организации.

**уметь:**

- проводить анализ и оценку конкурентной среды и уровня концентрации на соответствующих товарных рынках;

- оценивать конкурентную позицию организации и определять тип конкурентной стратегии, используемой организациями на соответствующем рынке;
- оценивать конкурентоспособность объектов на микро,- мезо и макроуровнях;
- разрабатывать механизм реализации стратегии повышения конкурентоспособности организации.

***владеть:***

- навыками анализа и оценки конкурентной среды и уровня концентрации на товарных рынках;
- навыками оценки конкурентоспособности объектов на микро,- мезо и макроуровнях;
- навыками оценки величины конкурентного потенциала организации;
- навыками формирования эффективной конкурентной стратегии;
- навыками разработки и реализации стратегии повышения конкурентоспособности организации.

В соответствии с образовательным стандартом высшего образования по специальности 1-25 01 10 Коммерческая деятельность учебная программа по учебной дисциплине «Конкурентоспособность организации» рассчитана у обучающихся

- на ДФО на 230 часов, из них аудиторных занятий 108 часов. Распределение по видам занятий: лекций – 56 часов; практических занятий – 52 часа;

-на ЗФО на 108часов, из них аудиторных занятий 26 часов. Распределение по видам занятий: лекций – 14 часов; практических занятий – 12часов;

-на ЗФО (сокращенный срок обучения и интегрированное обучение) на 108часов, из них аудиторных занятий 22 часа. Распределение по видам занятий: лекций – 12 часов; практических занятий – 10часов;

-на ЗФО (интегрированное обучение с ССО (набор 2020 г.)) на 108часов, из них аудиторных занятий 24 часа. Распределение по видам занятий: лекций 12 часов; практических занятий – 12часов.

Формы текущей аттестации – зачет, экзамен. Количество зачетных единиц – 6.

# СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОГО МАТЕРИАЛА

## РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНКУРЕНЦИИ И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

### Тема 1. Основы теории конкуренции

Актуальность проблемы повышения конкурентоспособности для современного этапа развития экономики. Цель и задачи дисциплины в условиях формирования конкурентной рыночной среды, структура курса. Предмет и содержание дисциплины. Взаимосвязь с другими дисциплинами.

Создание и развитие теории конкуренции. Эволюция теоретических взглядов на конкуренцию. Новизна теории конкуренции А.Смита. Неявные предпосылки, характерные для существования конкуренции на товарном рынке. Отличительные черты трактовки понятия конкуренции в определениях различных авторов. Поведенческая, структурная, функциональная трактовки конкуренции. Подходы в теории конкуренции: атомистическая, информационная, конфликтная теории. Экономическое содержание конкуренции. Конкуренция как процесс управления. Субъекты и объекты конкурентных отношений. Функции конкуренции. Роль конкуренции в развитии рыночной экономики, ценности конкуренции. Классификация рыночной конкуренции. Функциональная, видовая, предметная конкуренция. Ценовая, неценовая, недобросовестная конкуренция. Чистая, совершенная, реальная конкуренция.

Этапы развития рыночной конкуренции и условия, их определяющие. Конкурентные рынки и их структура. Факторы, определяющие структуру рынка. Конкуренция на различных типах конкурентного рынка. Сравнительные преимущества и издержки конкуренции и монополии.

Экономические законы рыночных отношений и конкурентоспособности.

Необходимость государственного регулирования конкуренции, создания и поддержания конкурентной среды. Антимонопольное законодательство.

### Тема 2. Конкурентоспособность как критерий развития субъекта хозяйствования

Конкуренция и конкурентоспособность. Сущность конкурентоспособности, подходы и уровни ее определения. Конкурентоспособность на различных уровнях: микро-, мезо-, макро.

Методические подходы к созданию системы конкурентоспособности субъекта хозяйствования. Структура системы конкурентоспособности. Окружение. Внутренняя структура. Связь с внешней средой. Подсистема научного сопровождения, целевая, управляющая, обеспечивающая и управляемая подсистемы.

Содержание макросреды, мезосреды, микросреды субъекта хозяйствования. Факторы макросреды: международные, политические, экономические, правовые, социально-демографические, экологические природно-климатические, культурные, научно-технические. Факторы мезосреды: рыночная инфраструктура, мониторинг окружающей среды, здравоохранение, наука и образование, культура и спорт, торговля и общественное питание, транспорт и связь, пригородное сельское хозяйство, строительство, промышленность, жилищно-коммунальное хозяйство. Бытовое обслуживание населения. Содержание микросреды организации: поставщики, потребители, конкуренты, контактные аудитории, маркетинговые посредники, законодательство.

### **Тема 3. Понятие конкурентного преимущества, его виды и способы реализации**

Понятие конкурентного преимущества. Эволюция концепций конкурентных преимуществ. Взаимосвязь понятий «конкурентоспособность» и «конкурентное преимущество».

Среда, формирующая конкурентные преимущества. Силы конкурентного соперничества между субъектами хозяйствования. Понятие «конкурентной арены» по М.Портеру. «Центральный ринг» конкурентной борьбы. Конкуренция товаров-заменителей. Потенциальная конкуренция. Конкуренция со стороны покупателей. Конкуренция со стороны продавцов. Факторы, влияющие на силу конкурентной борьбы.

Объективные и субъективные факторы. Проявление отдельных факторов в различных силах конкуренции.

«Конкурентный ромб» М. Портера. Детерминанты конкурентного преимущества: параметры факторов, параметры спроса, родственные и поддерживающие отрасли, стратегия организаций, их структура и соперничество. Случай и правительство и их роль в формировании конкурентных преимуществ.

Современные подходы к формированию конкурентных преимуществ объектов. Ценностный подход к формированию конкурентных преимуществ. Сущность и классификация ценностей: по видам, содержанию, источникам происхождения, способу существования, сущности, динамичности и форме проявления, месту проявления, уровню стабильности проявления и масштабу распространения. Цепочка получения от ценности эффекта (прибыли). Классификация конкурентных преимуществ: по отношению к системе, сфере возникновения, содержанию преимущества, средствам получения, месту реализации, продолжительности реализации, виду получаемого эффекта.

Характеристика системы факторов, формирующих конкурентное преимущество, и их практическое использование: национальные конкурентные преимущества, отраслевые, региональные, внутренние ресурсы и процессы организации, персонала, продукции. Наследственные и приобретенные

конкурентные преимущества персонала. Внешние факторы конкурентного преимущества организации. Внутренние факторы конкурентного преимущества организации: структурные ресурсные, технические, управленческие рыночные, факторы эффективности функционирования. Внешние и внутренние конкурентные преимущества отрасли, региона, страны. Пути достижения и поддержания конкурентного преимущества объектов.

## **РАЗДЕЛ 2. СОДЕРЖАНИЕ И МЕТОДЫ ОЦЕНКИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОБЪЕКТОВ**

### **Тема 4. Анализ и оценка конкурентной среды**

Рынок как внешняя среда организации. Сегментация рынка и ее факторы.

Анализ рынка. Причины ограничения конкуренции, признаки ограничения конкуренции. Понятие товарного рынка. Методические основы анализа конкурентной среды и концентрации на товарных рынках. Продуктовые и географические границы товарного рынка. Емкость и структура рынка. Понятие и оценка интенсивности конкуренции. Оценка интенсивности конкуренции как важнейшей характеристики уровня активности конкурентной среды.

Методы оценки конкуренции на основе показателей концентрации. Преимущества и недостатки использования действующего инструментария. Типы рынков в зависимости от значений показателей рыночной концентрации. Группа вспомогательных показателей оценки неравенства организаций и их использование при оценке конкурентной среды на товарном рынке. Качественные показатели, характеризующие структуру рынка. Типология входных барьеров. Оценка потенциальной конкуренции и барьеров входа на рынок.

Основные направления антимонопольного регулирования структуры товарного рынка. Государственное регулирование конкурентной среды на основе устранения входных барьеров на рынки.

Диагностика факторов конкурентной среды. Оценка внешней макро- и микро среды. Оценка внешней маркетинговой микросреды организации: анализ покупателей, конкурентов, поставщиков и рыночного потенциала крупнейших рыночных субъектов.

Оценка привлекательность внешней маркетинговой среды. Итоговая оценка положения организации на рынке, проведение SWOT-анализа. Оценка привлекательности рынка. “Портфельный анализ” организации как основа выбора конкурентной стратегии: использование матрицы МакКинзи. Стратегический конкурентный анализ.

### **Тема 5. Методические подходы к оценке конкурентоспособности различных объектов**

Виды основных рассматриваемых объектов. Жизненные циклы объектов. Уровни конкурентоспособности и их характеристика: конкурентоспособность страны, региона, отрасли, организации, товара. Методические основы оценки конкурентоспособности. Требование конкретности рынка и объекта оценки конкурентоспособности. Классификация основных методов оценки конкурентоспособности. Специфические принципы оценки конкурентоспособности отдельных объектов. Этапы оценки конкурентоспособности объектов.

Оценка конкурентоспособности на микро,- мезо и макроуровнях. Конкурентоспособность национальной экономики: сущность, факторы. Пути повышения конкурентоспособности национальной экономики. Существующие подходы к анализу международной конкурентоспособности страны и их сравнительный анализ: подход Всемирного Экономического Форума и подход Международного Института развития менеджмента. Тенденции развития международных экономических отношений и их влияние на уровень конкурентоспособности стран и субъектов хозяйствования. Составляющие глобальной конкурентоспособности. Сравнительная страновая конкурентоспособность Республики Беларусь. Место Беларуси в глобальном рейтинге конкурентоспособности.

Конкурентоспособность региона. Система показателей оценки конкурентоспособности региона. Сводный индекс конкурентоспособности региона. Основные направления повышения конкурентоспособности регионов.

Конкурентоспособность отрасли. Факторы конкурентоспособности отрасли. Критерии, показатели и методы оценки конкурентоспособности отрасли. Обобщающий показатель конкурентоспособности.

Методика оценки конкурентоспособности организации. Классификация методов оценки. Сущность теории эффективной конкуренции как метода оценки конкурентного статуса организации. Основные направления оценки деятельности организации и варианты их выбора. Приемы и методы расчета показателей и их сравнения. Методы определения показателей финансового состояния организации в системе оценки. Оценка конкурентоспособности матричными методами. Необходимость интегральной оценки конкурентного статуса организации. Формирование интегрального показателя экспресс-оценки конкурентоспособности организации. Применение рейтинговых оценок для интегральной оценки конкурентоспособности организации. Этапы и порядок формирования рейтингов. Оценка конкурентоспособности организации матричными методами.

Оценка конкурентоспособности персонала. Экспертный подход к оценке конкурентоспособности персонала.

Конкурентоспособность товаров и услуг. Основные категории, определяющие конкурентоспособность продукции. Критерии конкурентоспособности товаров и услуг: уровень качества и его стабильность, социальная адресность, подлинность, безопасность, потребительская новизна, имидж, информативность цена потребления. Классификация показателей, определяющих конкурентоспособность продукции. Оценка



конкурентоспособности продукции на основе параметрических методов. Методы оценки: дифференциальный, смешанный, комплексный. Показатели оценки: единичные, групповые, интегральный. Определение составных компонентов интегрального показателя конкурентоспособности товара. Методика оценки конкурентоспособности однопараметрических машин и оборудования. Методика оценки конкурентоспособности продукции по системе 11111 – 55555. Методика анализа конкурентоспособности продукции (товара, услуги) по многоугольнику и экспертному методу. Экспертная оценка конкурентоспособности продукции (товара, услуги).

### **РАЗДЕЛ 3. СИСТЕМА ОБЕСПЕЧЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ И ПОВЫШЕНИЯ ЕЕ УРОВНЯ**

#### **Тема 6. Научные подходы к управлению конкурентоспособностью**

Системный подход. Характерные черты развития социально-экономических систем. Свойства социально-экономической системы. Логический подход. Принципы диалектической и формальной логики. Воспроизводственно-эволюционный подход. Элементы воспроизводственно-эволюционного подхода. Инновационный подход. Инновационный процесс как объект менеджмента конкурентоспособности товара и организации. Комплексный подход. Технические, экологические, экономические, организационные, социальные, психологические и иные аспекты управления и их взаимосвязи. Глобальный подход: соответствие требованиям системности, логичности, комплексности в рамках мирового сообщества. Интеграционный подход. Интеграция между отдельными системами и компонентами; по стадиям жизненного цикла объекта управления; по вертикали; по горизонтали. Виртуальный подход. Отличительные черты виртуальных организаций. Принципы создания и функционирования виртуальных организаций. Стандартизационный подход: цели, основные направления развития мировой и национальной стандартизации. Маркетинговый подход: цели, этапы. Эксклюзивный подход: цели, объекты. Функциональный подход. Предметный подход. Отличия функционального и предметного подходов к развитию структуры организации и продукции. Процессный подход: сущность, взаимосвязь функций управления. Структурный подход: сущность, использование при повышении обоснованности распределения ресурсов. Метод ранжирования. Ситуационный подход: сущность, использование альтернативных вариантов. Нормативный подход. Нормирование. Нормы расхода. Нормативы. Методы разработки норм. Оптимизационный подход. Административный подход: сущность, инструменты реализации. Поведенческий подход: цель, инструменты реализации. Деловой подход. Объективные и субъективные факторы. Определяющие глубину и полноту применения делового подхода.

## **Тема 7. Основы формирования конкурентной стратегии развития организации**

Конкурентное поведение и его типы: креативное, приспособленческое, обеспечивающее. Конкурентная стратегия. Классификация конкурентных стратегий. Корпоративная стратегия. Деловая стратегия. Функциональная стратегия. Операционная стратегия. Факторы, определяющие конкурентную стратегию.

Виды базовых конкурентных стратегий по М. Портеру. Стратегия снижения издержек, стратегия дифференциации продукции, стратегия фокусирования (сегментирования рынка): преимущества, необходимые рыночные условия, требования к организации производства и управления, дестабилизирующие факторы. Модификация конкурентных стратегий. Наступательные и оборонительные конкурентные стратегии: виды, основания применения. Конкурентные стратегии М. Треси и Ф.Вирзема. Функциональное превосходство. Тесная связь с потребителем. Лидирующая позиция по товарам.

Современная классификация конкурентных стратегий. Виолентная, пациентная, коммутантная, эксплерентная стратегии. Конкурентные стратегии в сфере крупного стандартного производства (фирмы виоленты). База и границы эффективности крупного производства. Стратегия обслуживания массового спроса. Стратегия подавления конкурентов. Конкурентные стратегии в сфере мелкого неспециализированного бизнеса (фирмы коммутанты).

Локальные потребности и их роль на рынке. Стратегия мелкого бизнеса в борьбе с конкурентами. Разновидности фирм-коммутантов. Конкурентные преимущества узкой специализации (фирмы пациенты). Конкурентная стратегия в сфере инноваций (фирмы эксплеранты).

Конкурентные стратегии по Ф.Котлеру. Стратегии лидера рынка. Стратегии претендентов на лидерство. Стратегии последователей. Стратегии нишевиков.

Адаптация стратегий конкуренции к особенностям и динамике рынка. Зависимость принимаемой конкурентной стратегии от силы конкуренции продавцов и покупателей. Особенности и условия применения отдельных стратегий. Зависимость конкурентной стратегии от уровня жизненного цикла отрасли; от формы конкуренции на рынках. Стратегии конкуренции для субъектов хозяйствования с различной степенью доминирования на рынке.

## **Тема 8. Целеполагание и разработка структуры стратегии повышения конкурентоспособности организации**

Формирование целей стратегии повышения конкурентоспособности организации. Направления повышения конкурентоспособности организации для структуризации целей. Постановка целей и разработка дерева целей. Формирование структуры стратегии повышения конкурентоспособности

организации. Содержание разделов стратегии. Повышение качества управления, подготовка кадров для реализации стратегии. Совершенствование связей с внешней средой. Внедрение стратегического маркетинга, новых информационных, финансовых и учетных, инновационных, ресурсосберегающих технологий. Повышение организационно-технического уровня производства. Развитие логистики. Развитие тактического маркетинга. Повышение качества товаров и сервиса. Формирование политики ценообразования.

Методический подход к оценке качества стратегии повышения конкурентоспособности организации. Использование метода экспертных оценок для оценки качества стратегии повышения конкурентоспособности организации. Порядок оценки качества стратегии повышения конкурентоспособности организации.

### **Тема 9 Внутренние факторы и внешняя среда обеспечения конкурентоспособности организации**

Обеспечение реализации стратегии повышения конкурентоспособности организации. Закон Республики Беларусь, нормативно-правовые акты по конкурентоспособности и смежным областям. Правовые вопросы функционирования экономики. Законы и нормативные акты по системам: технического нормирования и стандартизации; метрологии; оценки соответствия продукции; защиты прав потребителей; безопасности и охраны труда и проч.). Законы и нормативные акты по регулированию безопасности и взаимозаменяемости продукции, ресурсосбережению, развитию производства, социальному развитию коллективов, охране окружающей среды. Правовое регулирование образования и функционирования организации.

Нормы конкурентного права Республики Беларусь в Конституции Республики Беларусь, Кодексе об административных правонарушениях Республики Беларусь, Гражданском кодексе Республики Беларусь, Уголовном Кодексе Республики Беларусь, а также в антимонопольном законодательстве, законодательстве в области предпринимательства и малого бизнеса, инвестиций, банковской деятельности, стандартизации, защиты прав потребителей, рекламы, внешнеэкономической деятельности.

Антимонопольный комплаенс как внутренняя система и деятельность организации по устранению рисков негативных последствий, связанных с антимонопольными нарушениями. Цели его создания, этапы внедрения. Матрица последствий-вероятностей и ее использование при создании матрицы комплаенс-рисков: определение вероятности наступления рисков, определение уровней последствий и уровней риска. Построение карты комплаенс-рисков.

Основные задачи ресурсного, информационного и иного обеспечения.

Формирование конкурентной среды в регионе как условие обеспечения конкурентоспособности. Эффективная конкурентная рыночная среда. Факторы, влияющие на формирование конкурентной среды региона. Структура

механизма формирования конкурентной среды региона: конкурентный потенциал региона; конкурентный климат внешней и внутренней среды региона; инвестиционная привлекательность. Факторы формирования конкурентного потенциала региона. Система обеспечения конкурентоспособности региона. Государственное регулирование конкурентной среды и создание условий для повышения конкурентоспособности организаций. Направления воздействия политики государства на конкурентоспособность. Практика регулирования конкурентных отношений на отечественном рынке.

Основные направления антимонопольной политики. Система обеспечения конкурентоспособности региона.

Система кластеров и ее роль в обеспечении конкурентоспособности. Предпосылки и условия создания кластеров. Классификация кластеров. Задачи региональной кластерной политики и условия ее реализации.

### **Тема 10. Механизм реализации стратегии повышения конкурентоспособности организации**

Сущность, виды конкурентного потенциала и их характеристика. Внешние возможности. Внешний конкурентный потенциал организации. Внутренние возможности. Внутренний конкурентный потенциал организации. Модель конкурентного потенциала. Компоненты конкурентного потенциала и их характеристика: ресурсный потенциал; рыночный потенциал; инновационный потенциал; творческий потенциал; маркетинговый потенциал. Условия действия компонентов конкурентного потенциала на укрепление конкурентных позиций организации на рынке. Значение отдельных компонентов конкурентного потенциала для обеспечения преимуществ в осуществлении хозяйственной деятельности организации. Процессный подход в управлении формированием конкурентного потенциала. Наличие инструментов по превращению потенциала в фактор действительной конкуренции. Сравнительный анализ потенциалов конкурирующих субъектов рынка ресторанных услуг. Учет влияния внешних сил и способность организации адаптироваться под изменяющиеся условия рынка. Связь с конкурентоспособностью организации.

Методы оценки состояния конкурентного потенциала организации. Выбор параметров оценки. Оценка внешней среды. Оценка внутренней среды. Оценка ресурсного потенциала организации. Оценка величины конкурентного потенциала через воспринимаемое качество услуг. Определение интегрального индекса качества услуги. Оценка степени удовлетворенности персонала. Комплексная оценка удовлетворенности заинтересованных сторон, характеризующая состояние конкурентного потенциала. Построение радара «Ожидание – Восприятие» по критериям конкурентного потенциала.

Итоговая оценка величины конкурентного потенциала организации. Направления развития конкурентного потенциала организации.

Факторы, влияющие на выбор направления развития конкурентного потенциала: финансовые возможности, этап жизненного цикла товары и/или организации, степень однородности рынка и товара, стратегии конкурентов, тип рынка.

Выбор развития конкурентного потенциала на основе инсорсинга или аутсорсинга.

Инновационный потенциал и его влияние на конкурентоспособность организации. Важнейшие факторы, определяющие особенности формирования инновационного потенциала в сфере услуг.

Риск. Управление риском как необходимое условие обеспечения конкурентоспособности организации. Основные характеристики рисков. Функции рисков. Классификация рисков. Принципы управления рисками. Этапы процесса управления рисками. Оценка риска. Методы оценки риска. Механизмы нейтрализации рисков.

Качество как экономическая категория и объект управления. Качество как фактор и средство обеспечения конкурентоспособности. Методологические основы управления качеством: аспекты качества продукции, контроль качества, значение стандартизации. Системное управление качеством и конкурентоспособностью. Составляющие категории «обеспечения качества». Условия обеспечения качества. Модель системы менеджмента качества, основанной на процессах, показывающая связи между разделами международного стандарта. Мониторинг и измерение удовлетворенности потребителя. Концептуальная модель удовлетворенности потребителя. Система нормативного обеспечения в области качества в Республике Беларусь.

Механизм реализации стратегии повышения конкурентоспособности организации.

Формирование и развитие конкурентных преимуществ организации для обеспечения конкурентоспособности на внешнем и внутреннем рынках. Мероприятия по обеспечению конкурентных преимуществ объектов разного уровня на внешних и внутренних рынках (маркетинговые и иные стратегии выхода предприятий на внешние рынки).

Контроль и регулирование обеспечения конкурентоспособности организации.

## УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ КАРТА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

### «Конкурентоспособность организации»

Специальность 1-25 01 10 Коммерческая деятельность

(дневная форма получения образования)

Номер темы	Название темы	Количество аудиторных часов						Иное	Форма контроля знаний
		Лекции	Практические занятия	Семинарские занятия	Лабораторные занятия	Количество Часов УСП			
						Лекции	ПЗ (СЗ)		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	<b>Раздел 1. Теоретические основы конкуренции и конкурентоспособности</b>								
1.	Основы теории конкуренции	6	4	-	-	-	-	[1,-3-5, 11,16,18]	Опрос, дискуссия, рефераты, тест.
2.	Конкурентоспособность как критерий развития субъекта хозяйствования	2	2	-	-	-	-	[4,5,8,11, 18]	Опрос, дискуссия.
3.	Понятие конкурентного преимущества, его виды и способы реализации	4	4	-	-	-	-	[5,8,11,13-15,18]	Опрос, дискуссия, метод анализа конкретных ситуаций, ОКР 1
	<b>Раздел 2. Содержание и методы оценки конкурентоспособности объектов</b>								
4.	Анализ и оценка конкурентной среды	6	8	-	-	-	-	[1,2,4,9, 11,16,17]	Опрос, дискуссия, тест, метод анализа конкретных ситуаций, ОКР 2
5.	Методические подходы оценке конкурентоспособности различных объектов	10	8	-	-	-	-	[3-7,10-12,17,18]	Опрос, дискуссия, метод анализа конкретных ситуаций, выполнение индивидуального задания, ОКР 3
	<b>Итого</b>	<b>28</b>	<b>26</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>		<b>Зачет</b>

	<b>Раздел 3. Система обеспечения конкурентоспособности организации и повышения ее уровня</b>								
6.	Научные подходы к управлению конкурентоспособностью	2	2	-	-	-	-	[7,11]	Опрос, дискуссия, тест.
7.	Основы формирования конкурентной стратегии развития организации	6	4	-	-	-	-	[8,11-13,16,18]	Опрос, дискуссия, тест, анализ кейсов, ОКР1
8.	Целеполагание и разработка структуры стратегии повышения конкурентоспособности организации	2	2	-	-	-	-	[7,11]	Опрос, дискуссия, анализ конкретных ситуаций.
9.	Внутренние факторы и внешняя среда обеспечения конкурентоспособности организации	8	8	-	-	-	-	[1,2,8,11,16,17]	Опрос, дискуссия, анализ конкретных ситуаций, рефераты ОКР 2.
10	Механизм реализации стратегии повышения конкурентоспособности организации	10	10	-	-	-	-	[4,5,7,8,11,12,16,18]	Опрос, дискуссия, метод анализа конкретных ситуаций, выполнение индивидуального задания, ОКР 3.
	Итого	28	26	-	-	-	-	-	
	Итого	56	52	-	-				Экзамен

## УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ КАРТА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

### «Конкурентоспособность организации»

Специальность 1-25 01 10 Коммерческая деятельность  
(заочная форма получения образования)

Номер темы	Название темы	Количество аудиторных часов						Иное	Форма контроля знаний
		Лекции	Практические занятия	Семинарские занятия	Лабораторные занятия	Количество Часов УСР			
						Лекции	ПЗ (СЗ)		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	<b>Раздел 1. Теоретические основы конкуренции и конкурентоспособности</b>								
1.	Основы теории конкуренции	2	-	-	-	-	-	[1,-3-5, 11,16,18]	Опрос, дискуссия, рефераты.
2.	Конкурентоспособность как критерий развития субъекта хозяйствования	1	-	-	-	-	-	[4,5,8,11, 18]	Опрос, дискуссия.
3.	Понятие конкурентного преимущества, его виды и способы реализации	1	-	-	-	-	-	[5,8,11,13-15,18]	Опрос, дискуссия.
	<b>Раздел 2. Содержание и методы оценки конкурентоспособности объектов</b>								
4.	Анализ и оценка конкурентной среды	2	2	-	-	-	-	[1,2,4,9, 11,16,17]	Опрос, дискуссия, метод анализа конкретных ситуаций
5.	Методические подходы оценке конкурентоспособности различных объектов	2	4	-	-	-	-	[3-7,10-12,17,18]	Опрос, дискуссия, метод анализа конкретных ситуаций
	<b>Итого</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>		<b>Зачет</b>



	<b>Раздел 3. Система обеспечения конкурентоспособности организации и повышения ее уровня</b>								
6.	Научные подходы к управлению конкурентоспособностью	0,5	-	-	-	-	-	[7,11]	Опрос, дискуссия
7.	Основы формирования конкурентной стратегии развития организации	2	-	-	-	-	-	[8,11-13,16,18]	Опрос, дискуссия
8.	Целеполагание и разработка структуры стратегии повышения конкурентоспособности организации	0,5	-	-	-	-	-	[7,11]	Опрос, дискуссия.
9.	Внутренние факторы и внешняя среда обеспечения конкурентоспособности организации	1	2	-	-	-	-	[1,2,8,11,16,17]	Опрос, дискуссия, анализ конкретных ситуаций
10	Механизм реализации стратегии повышения конкурентоспособности организации	2	4	-	-	-	-	[4,5,7,8,11,12,16,18]	Опрос, дискуссия, метод анализа конкретных ситуаций.
	Итого	6	6	-	-	-	-		
	Итого	14	12	-	-	-	-		Экзамен

## УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ КАРТА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

### «Конкурентоспособность организации»

Специальность 1-25 01 10 Коммерческая деятельность

(заочная форма получения образования, сокращенный срок обучения, интегрированное обучение)

Номер темы	Название темы	Количество аудиторных часов						Иное	Форма контроля знаний
		Лекции	Практические занятия	Семинарские занятия	Лабораторные занятия	Количество Часов УСП			
						Лекции	ПЗ (СЗ)		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	<b>Раздел 1. Теоретические основы конкуренции и конкурентоспособности</b>								
1.	Основы теории конкуренции	1	-	-	-	-	-	[1,-3-5, 11,16,18]	Опрос, дискуссия, рефераты, тест.
2.	Конкурентоспособность как критерий развития субъекта хозяйствования	0,5	-	-	-	-	-	[4,5,8,11, 18]	Опрос, дискуссия.
3.	Понятие конкурентного преимущества, его виды и способы реализации	0,5	-	-	-	-	-	[5,8,11,13-15,18]	Опрос, дискуссия
	<b>Раздел 2. Содержание и методы оценки конкурентоспособности объектов</b>								
4.	Анализ и оценка конкурентной среды	2	2	-	-	-	-	[1,2,4,9, 11,16,17]	Опрос, дискуссия, метод анализа конкретных ситуаций
5.	Методические подходы оценке конкурентоспособности различных объектов	2	2	-	-	-	-	[3-7,10-12,17,18]	Опрос, дискуссия, метод анализа конкретных ситуаций.
	<b>Итого</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>		<b>Зачет</b>

	<b>Раздел 3. Система обеспечения конкурентоспособности организации и повышения ее уровня</b>								
6.	Научные подходы к управлению конкурентоспособностью	0,5	-	-	-	-	-	[7,11]	Опрос, дискуссия.
7.	Основы формирования конкурентной стратегии развития организации	2	-	-	-	-	-	[8,11-13,16,18]	Опрос, дискуссия.
8.	Целеполагание и разработка структуры стратегии повышения конкурентоспособности организации	0,5	-	-	-	-	-	[7,11]	Опрос, дискуссия.
9.	Внутренние факторы и внешняя среда обеспечения конкурентоспособности организации	1	2	-	-	-	-	[1,2,8,11,16,17]	Опрос, дискуссия, анализ конкретных ситуаций.
10	Механизм реализации стратегии повышения конкурентоспособности организации	2	4	-	-	-	-	[4,5,7,8,11,12,16,18]	Опрос, дискуссия, метод анализа конкретных ситуаций.
	Итого	6	6	-	-	-	-		
	<b>Итого</b>	<b>12</b>	<b>10</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>		<b>Экзамен</b>

## УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ КАРТА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

### «Конкурентоспособность организации»

Специальность 1-25 01 10 Коммерческая деятельность

(заочная форма получения образования, интегрированное обучение с ССО (с набора 2020г.))

Номер темы	Название темы	Количество аудиторных часов						Иное	Форма контроля знаний
		Лекции	Практические занятия	Семинарские занятия	Лабораторные занятия	Количество часов УСП			
						Лекции	ПЗ (СЗ)		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	<b>Раздел 1. Теоретические основы конкуренции и конкурентоспособности</b>								
1.	Основы теории конкуренции	1	-	-	-	-	-	[1,-3-5,11,16,18]	Опрос, дискуссия, рефераты, тест.
2.	Конкурентоспособность как критерий развития субъекта хозяйствования	0,5	-	-	-	-	-	[4,5,8,11,18]	Опрос, дискуссия.
3.	Понятие конкурентного преимущества, его виды и способы реализации	0,5	-	-	-	-	-	[5,8,11,13-15,18]	Опрос, дискуссия
	<b>Раздел 2. Содержание и методы оценки конкурентоспособности объектов</b>								
4.	Анализ и оценка конкурентной среды	2	2	-	-	-	-	[1,2,4,9,11,16,17]	Опрос, дискуссия, метод анализа конкретных ситуаций
5.	Методические подходы оценке конкурентоспособности различных объектов	2	4	-	-	-	-	[3-7,10-12,17,18]	Опрос, дискуссия, метод анализа конкретных ситуаций.
	<b>Итого</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>		<b>Зачет</b>

	<b>Раздел 3. Система обеспечения конкурентоспособности организации и повышения ее уровня</b>								
6.	Научные подходы к управлению конкурентоспособностью	0,5	-	-	-	-	-	[7,11]	Опрос, дискуссия.
7.	Основы формирования конкурентной стратегии развития организации	2	-	-	-	-	-	[8,11-13,16,18]	Опрос, дискуссия.
8.	Целеполагание и разработка структуры стратегии повышения конкурентоспособности организации	0,5	-	-	-	-	-	[7,11]	Опрос, дискуссия.
9.	Внутренние факторы и внешняя среда обеспечения конкурентоспособности организации	1	2	-	-	-	-	[1,2,8,11,16,17]	Опрос, дискуссия, анализ конкретных ситуаций.
10	Механизм реализации стратегии повышения конкурентоспособности организации	2	4	-	-	-	-	[4,5,7,8,11,12,16,18]	Опрос, дискуссия, метод анализа конкретных ситуаций.
	Итого	6	6	-	-	-	-		
	<b>Итого</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>		<b>Экзамен</b>

## ИНФОРМАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

### *Методические рекомендации по организации самостоятельной работы студентов по учебной дисциплине «Конкурентоспособность организации»*

В овладении знаниями учебной дисциплины важным этапом является самостоятельная работа студентов. Рекомендуется бюджет времени для самостоятельной работы в среднем 2-2,5 часа на 2-х часовое аудиторное занятие.

Основными направлениями самостоятельной работы обучающегося являются:

- первоначально подробное ознакомление с программой учебной дисциплины;
- ознакомление со списком рекомендуемой литературы по дисциплине в целом и ее разделам, наличие ее в библиотеке и других доступных источниках, изучение необходимой литературы по теме, подбор дополнительной литературы;
- изучение и расширение лекционного материала преподавателя за счет специальной литературы, консультаций;
  - подготовка к семинарским (практическим) занятиям по специально разработанным планам с изучением основной и дополнительной литературы;
  - подготовка к выполнению диагностических форм контроля (коллоквиумы, контрольные работы, доклады на семинарских занятиях, тесты, эссе, рефераты и т.п.);
- работа над выполнением индивидуального задания;
- подготовка к зачету, экзамену.

## ИНФОРМАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

### *Нормативные и законодательные акты*

1. Закон Республики Беларусь «О противодействии монополистической деятельности и развитии конкуренции» от 8 января 2018 г. № 98-З (Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь, 02.02.2018, 2/2536) – новая редакция <Н11800098>

2. Методические рекомендации о проведении анализа и оценки состояния конкуренции на товарных рынках Республики Беларусь, утв. Приказом МАРТ РБ от 13.02.2017. № 19.

### ЛИТЕРАТУРА

#### *Основная:*

3. Еремеева, Н. В. Конкурентоспособность товаров и услуг : учебник и практикум для академического бакалавриата / Н. В. Еремеева. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 242 с. — Серия : Бакалавр. Академический курс.

4. Конкурентоспособность предприятия (фирмы): учеб. пособие / [А.К.Александров и др.]; под общ. ред. В.М.Круглика. – 2-е изд. - Минск: Новое знание; М.: ИНФРА-М, 2015.-284 с.

5. Криворотов, В.В. Конкурентоспособность предприятия и производственных систем: учеб. пособие / В.В.Криворотов, А.В.Калина, С.Е.Ерыпалов. – м.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016. - 351 с.

6. Лифиц, И. М. Конкурентоспособность товаров и услуг : учебник для бакалавров / И. М. Лифиц. — 3-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2016. — 437 с. — Серия : Бакалавр. Углубленный курс.

7. Немогай, Н.В. Конкурентоспособность предприятия: учебник/ Н.В.Немогай, Н.В.Бонцевич. - Минск: РИВШ, 2019.-522 с.

#### *Дополнительная:*

8. Афонин, А.М. Пути повышения конкурентоспособности фирмы в условиях кризиса : учеб. пособие / А.М.Афонин, Е.Д.Ицаков. –М.: Проспект, 2016.-198 с.

9. Войникас, Е.А. Антимонопольное регулирование в цифровую эпоху / Е.А.Войникас и др. - М.: ВШЭ, 2018. – 312 с.
10. Квасникова, В.В. Конкурентоспособность товаров и организаций: практикум :учеб.пособие / В.В.Квасникова, О.П.Жучкевич.-Минск: Новое знание; М.: ИНФРА-М,2015 .-183 с.
11. Конкурентоспособность организации : практикум / С.О. Белова [и др.].- Минск.: БГЭУ, 2018.-199 с.
12. Парамонова, Т.Н. Конкурентоспособность предприятия розничной торговли / Т.Н. Парамонова, И.Н.Красюк - М.: КноРус, 2015. – 120 с.
13. Портер, М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. / М.Портер. – М.: Альпина, 2015. – 453 с.
14. Портер, М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / М.Портер. – М.: Альпина Паблицер, 2017. - 716 с.
15. Портер, М. Международная конкуренция. Конкурентные преимущества / М.Портер. – М.: Альпина Паблицер, 2016. - 946 с.
16. Розанова, Н.М. Теория отраслевых рынков. В 2-х ч.Ч.1: учебник / Н.М. Розанова. – М.: Юрайт, 2016. -344с.
17. Фляйшер, К. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе / К. Фляйшер, Б.Бенсуссан. – м.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2015. – 541 с.
18. Царев, В.В. Оценка конкурентоспособности предприятий (организаций). Теория и методология: учеб.пособие / В.В.Царев, А.А.Кантарович, В.В.Черныш.- М.: ЮНИТИ-ДАНА,2015 . – 799с.



## **ПЕРЕЧЕНЬ РЕКОМЕНДУЕМЫХ ФОРМ ДИАГНОСТИКИ**

### **Устная форма диагностики:**

- 1.Собеседования.
- 2.Доклады на семинарских занятиях.
- 3.Доклады на конференциях.
- 4.Устные зачеты.
- 5.Устные экзамены.
- 6.Оценивание на основе деловой игры.

### **Письменная форма диагностики:**

- 1.Тесты.
- 2.Контрольные опросы.
- 3.Контрольные работы.
- 4.Письменные отчеты по аудиторным (домашним) практическим упражнениям.
- 5.Рефераты.
- 6.Отчеты по научно-исследовательской работе.
- 7.Письменные зачеты.
- 8.Письменные экзамены.
- 9.Оценивание на основе модульно-рейтинговой системы.
- 10.Оценивание на основе деловой игры.

### **Устно-письменная форма диагностики:**

- 1.Отчеты по аудиторным практическим упражнениям с их устной защитой.
2. Отчеты по домашним практическим упражнениям с их устной защитой.
- 3.Зачеты.
- 4.Экзамены.
- 5.Оценивание на основе модульно-рейтинговой системы.
- 6.Оценивание на основе деловой игры.

## ПРОТОКОЛ СОГЛАСОВАНИЯ УЧЕБНОЙ ПРОГРАММЫ УВО

Название учебной дисциплины, с которой требуется согласование	Название кафедры	Предложения об изменениях в содержании учебной программы учреждения высшего образования по учебной дисциплине	Решение, принятое кафедрой, разработавшей учебную программу (с указанием даты и номера протокола)
Коммерческая деятельность	Коммерческой деятельности и рынка недвижимости	нет <i>А.В. Кемелганов И.С.</i> <i>24.03.2020</i>	Программа рассмотрена и одобрена на заседании кафедры экономики торговли и услуг (протокол №8 от 13.03.2020 г.)

**ДОПОЛНЕНИЯ И ИЗМЕНЕНИЯ К УЧЕБНОЙ ПРОГРАММЕ УВО**  
на 2020/2021 учебный год

№ п/п	Дополнения и изменения	Основание
1.	Отсутствуют	Программа разработана в 2020 году

Учебная программа пересмотрена и одобрена на заседании кафедры  
экономики торговли и услуг (протокол № 8 от 13.03.2020 г.)

Заведующий кафедрой  
канд.экон.наук, доцент  
(ученая степень, ученое звание)

\_\_\_\_\_

(подпись)

(И.М. Микулич)  
(И.О.Фамилия)

**УТВЕРЖДАЮ**  
Декан факультета  
канд.экон.наук, доцент  
(ученая степень, ученое звание)

\_\_\_\_\_

(подпись)

(А.И. Ерчак)  
(И.О.Фамилия)