

УТВЕРЖДАЮ  
Первый проректор, проректор по  
УР

\_\_\_\_\_ А.Е. Рудин

## Рабочая программа дисциплины

**Б1.В.04**

Международная конкуренция и стратегический анализ

Учебный план: 2024-2025 38.04.02 ИБК Мен инд моды и арт-объектов ОО №2-1-64.plx

Кафедра: **29** Менеджмента

Направление подготовки:  
(специальность) 38.04.02 Менеджмент

Профиль подготовки: Менеджмент индустрии моды и арт-объектов  
(специализация)

Уровень образования: магистратура

Форма обучения: очная

### План учебного процесса

Семестр (курс для ЗАО)		Контактная работа обучающихся		Сам. работа	Контроль, час.	Трудоё мкость, ЗЕТ	Форма промежуточной аттестации
		Лекции	Практ. занятия				
3	УП	17	34	66	27	4	Экзамен
	РПД	17	34	66	27	4	
Итого	УП	17	34	66	27	4	
	РПД	17	34	66	27	4	

Рабочая программа дисциплины составлена в соответствии с федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утверждённым приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 952

Составитель (и):

кандидат экономических наук, Доцент

\_\_\_\_\_

Люби́менко  
Игоревна

Анна

От кафедры составителя:

Заведующий кафедрой менеджмента

\_\_\_\_\_

Титова Марина  
Николаевна

От выпускающей кафедры:

Заведующий кафедрой

\_\_\_\_\_

Титова Марина  
Николаевна

Методический отдел:

\_\_\_\_\_

## 1 ВВЕДЕНИЕ К РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЕ ДИСЦИПЛИНЫ

**1.1 Цель дисциплины:** Сформировать компетенции обучающегося в области международной конкуренции, развитие навыков в области разработки и реализации стратегии фирмы, повышения ее конкурентоспособности.

### 1.2 Задачи дисциплины:

- Дать навыки системного и ситуационного анализа деятельности организации в условиях международной конкуренции.
- научить обоснованно выбирать и использовать модели и инструменты управления в соответствии с конкурентным положением фирмы.

### 1.3 Требования к предварительной подготовке обучающегося:

Предварительная подготовка предполагает создание основы для формирования компетенций, указанных в п. 2, при изучении дисциплин:

Ассортиментная концепция предприятия

Бизнес-моделирование инновационных направлений деятельности

Мировые культуры и межкультурные коммуникации

Управленческая экономика

Современные методы анализа

Мерчендайзинг

Инвестиционная политика в креативной сфере

Управление проектами

Цифровые технологии в менеджменте

## 2 КОМПЕТЕНЦИИ ОБУЧАЮЩЕГОСЯ, ФОРМИРУЕМЫЕ В РЕЗУЛЬТАТЕ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

<b>ПК-1: Способен разрабатывать стратегии технологической модернизации производства с учетом выбранной продуктовой стратегии</b>
<b>Знать:</b> Основные элементы процесса стратегического управления;
<b>Уметь:</b> Разрабатывать стратегии роста и развития предприятий индустрии моды и искусства
<b>Владеть:</b> Навыками стратегического планирования развития организации
<b>ПК-2: Способен выбирать продуктовую нишу и разрабатывать продуктовую стратегию</b>
<b>Знать:</b> Альтернативы стратегий развития организации в конкурентной среде
<b>Уметь:</b> Осуществлять анализ и разработку стратегии организации на основе современных методов и передовых научных достижений; учитывать факторы экономического, коммерческого, политического риска и неопределенности на международном рынке
<b>Владеть:</b> Навыками количественного и качественного анализа для принятия управленческих решений на предприятии
<b>ПК-3: Способен разрабатывать план внешнеэкономической деятельности организации и осуществлять контроль его выполнения</b>
<b>Знать:</b> Типологию стратегий осуществления деятельности хозяйственного субъекта на международном рынке; Основы конкурентного анализа; методы и приемы управления деятельностью коллектива по анализу и формированию стратегии
<b>Уметь:</b> Навыками планирования деятельности транснациональной и экспортно-импортной компании на международном рынке; определять источники стратегических конкурентных преимуществ организации; применять методы создания и организации деятельности рабочих команд по анализу и корректировке стратегии
<b>Владеть:</b> Навыками структуризации конкурентной ситуации и оценки эффективности корпоративной стратегии; навыками применения существующих методов анализа стратегии хозяйственного субъекта, на основе распределения зон ответственности в команде и толерантного подхода
<b>ПК-6: Способен проводить маркетинговые исследования на основе патентной и непатентной информации для трансфера технологий</b>
<b>Знать:</b> Структуры, системы, способы реализации и корректировки стратегий предприятий
<b>Уметь:</b> Подготовить аналитические материалы для принятия стратегических организационно-управленческих решений; учитывать специфические особенности внешнеэкономической среды и международной конкуренции в промышленной и непромышленной сферах
<b>Владеть:</b> Навыками использования технологий разработки корпоративной стратегии предприятия
<b>ПК-7: Способен оценивать целесообразность реализации инновационного проекта</b>
<b>Знать:</b> Сущность и содержание междисциплинарного подхода к решению инновационных задач и экономические рациональные границы применения основных методов организационно-экономического моделирования

<b>Уметь:</b> Оценивать экономическую эффективность проектно- конструкторских решений; выполнять технико-экономический анализ проектных, конструкторских и технологических решений для выбора оптимального варианта реализации инноваций, разрабатывать компьютерные модели исследуемых процессов и систем
<b>Владеть:</b> Навыками организации разработки и реализации мероприятий по внедрению прогрессивной техники и технологии, улучшению использования ресурсов организации для повышения эффективности производственных процессов
<b>ПК-9: Способен обосновывать подходы, используемые в бизнес-анализе</b>
<b>Знать:</b> Основные понятия, методы и инструменты количественного и качественного анализа процессов управления; базовые идеи, подходы, методы и результаты прикладной статистики, экспертных оценок, теории принятия решений и экономико-математического моделирования
<b>Уметь:</b> Обрабатывать эмпирические и экспериментальные количественные и качественные данные об экономических явлениях;
<b>Владеть:</b> Навыками работы с инструментами анализа альтернативных стратегий
<b>ПК-10: Способен разрабатывать стратегии управления изменениями в организации модной и арт-индустрии</b>
<b>Знать:</b> Теории и модели управления конкурентоспособностью организации различных видов деятельности и форм собственности
<b>Уметь:</b> Использовать инструментальные средства для решения прикладных инженерно-технических и технико-экономических задач технического обслуживания и материально-технического обеспечения производства
<b>Владеть:</b> Навыками применения цепочки ценностей Майкла Портера и типичной цепочки создания стоимости Марка К.Скотта; навыками самостоятельного принятия решений и действия на мировом рынке с высокой степенью ответственности
<b>ПК-11: Способен определять направления развития организации модной и арт-индустрии</b>
<b>Знать:</b> Теории и варианты оценки потенциала организации различных видов деятельности и форм собственности
<b>Уметь:</b> Систематизировать информационные ресурсы для количественной и качественной оценки конкурентоспособности организации различных видов деятельности и форм собственности
<b>Владеть:</b> Навыками оценки конкурентоспособности 1-5 при помощи расширенных методик; навыками анализа рискованных ситуаций

### 3 РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Наименование и содержание разделов, тем и учебных занятий	Семестр (курс для ЗАО)	Контактная работа		СР (часы)	Инновац. формы занятий	Форма текущего контроля
		Лек. (часы)	Пр. (часы)			
Раздел 1. Теоретические основы международной конкуренции	3					Д
Тема 1. Международная конкуренция в условиях рыночной экономики		1	2	6	ИЛ	
Тема 2. Конкурентные позиции стран в мировой экономике. Модель М. Портера.		2	2	5		
Тема 3. Методы определения глобальных конкурентных преимуществ		1	2	5		
Раздел 2. Отраслевые особенности международной конкуренции						Д
Тема 4. Позиции отраслей мирового хозяйства в международной конкуренции		1	2	4	ИЛ	
Тема 5. Кластерная организация бизнеса			2	4		
Тема 6. Конкурентное преимущество компаний (бизнес-единиц) на глобальном рынке. Методы оценки конкурентоспособности.		2	4	6		
Раздел 3. Регулирование международной конкуренции						Р
Тема 7. Роль государства в формировании условий конкуренции для национальных компаний на рынках		1	2	4		

Тема 8. Добросовестная и недобросовестная конкуренция на мировом рынке		1	2	4		
Тема 9. Правовое регулирование международной конкуренции.		2	2	4	ИЛ	
Раздел 4. Стратегический анализ в деятельности предприятия креативной сферы						ДС
Тема 10. Роль анализа в формулировании стратегии. Методы стратегического анализа.		2	4	6	ИЛ	
Тема 11. Отраслевой анализ. Конкурентный анализ.		1	3	6		
Тема 12. Методы анализа ресурсов и способностей		1	3	6		
Тема 13. Оценивание стратегических альтернатив. Методы формирования предложений по итогам стратегического анализа		2	4	6		
Итого в семестре (на курсе для ЗАО)		17	34	66		
Консультации и промежуточная аттестация (Экзамен)		2,5		24,5		
<b>Всего контактная работа и СР по дисциплине</b>		53,5		90,5		

#### 4 КУРСОВОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ

Курсовое проектирование учебным планом не предусмотрено

#### 5. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

##### 5.1 Описание показателей, критериев и системы оценивания результатов обучения

##### 5.1.1 Показатели оценивания

Код компетенции	Показатели оценивания результатов обучения	Наименование оценочного средства
ПК-1	Описывает базовые составляющие процесса стратегического менеджмента Формирует стратегии роста и определяет траектории улучшения предприятий индустрии моды и искусства Составляет стратегические планы развития компании	Перечень контрольных вопросов Практико-ориентированные задания
ПК-2	Характеризует конкурирующие варианты стратегий улучшения организации в конкурентной среде Анализирует и разрабатывает стратегии организации с помощью новейших способов и передовых научных достижений; рассматривает систему факторов риска и неопределенности на мировом рынке Принимает управленческие решения на предприятии на основе результатов качественного и количественного анализа	Перечень контрольных вопросов Практико-ориентированные задания
ПК-3	Описывает классификацию стратегий осуществления деятельности организации на мировом рынке; направления конкурентного анализа; способы и приемы управления деятельностью коллектива по формированию и анализу стратегии Формирует план деятельности транснациональной и экспортно-импортной организации на мировом рынке; определяет источники тактических конкурентных преимуществ организации; применяет способы организации деятельности рабочих команд по диагностике и совершенствованию стратегии компании Определяет структуру конкурентной ситуации и оценки результативности корпоративной стратегии; применяет существующие способы анализа стратегии хозяйственного субъекта, с помощью разделения зон ответственности в команде и толерантного подхода	Перечень контрольных вопросов Практико-ориентированные задания

ПК-6	<p>Описывает системы и структуры, методы осуществления и улучшения стратегий предприятий</p> <p>Проводит подготовку информационно-аналитических данных в целях принятия стратегических организационно-управленческих решений; учитывает особенности внешнеэкономической среды и международной конкуренции в индустриальной и непромышленной сферах</p> <p>Разрабатывает корпоративную стратегию предприятия с применением современных инструментов и технологий</p>	<p>Перечень контрольных вопросов</p> <p>Практико-ориентированные задания</p>
ПК-7	<p>Характеризует междисциплинарный подход к решению задач инновационного плана и основные способы организационно-экономического моделирования</p> <p>Оценивает экономические результаты НИОКР; исполняет технико-экономический обзор проектных, конструкторских и технологических решений для выбора оптимального варианта реализации инноваций,</p> <p>Разрабатывает компьютерные модели исследуемых процессов и систем использует навыки организации разработки и реализации мероприятий по модернизации оборудования и технологии, совершенствованию использования источников организации для увеличения результативности производственных процессов</p>	<p>Перечень контрольных вопросов</p> <p>Практико-ориентированные задания</p>
ПК-9	<p>Описывает основные категории, методологию и инструментарий количественного и качественного диагностики и анализа процессов управления; основные концепции, подходы, способы и итоговые результаты применения прикладной статистики, экспертных оценок, теории принятия решений и экономико-математического моделирования</p> <p>Обрабатывает эмпирические и экспериментальные качественные и количественные данные об экономических явлениях Проводит конкурентный анализ стратегий на основе альтернативных вариантов</p>	<p>Перечень контрольных вопросов</p> <p>Практико-ориентированные задания</p>
ПК-10	<p>Дает теоретическое описание методологии управления конкурентоспособностью организаций разных типов и видов</p> <p>Применяет современные инструменты для реализации тактических инженерно-технических и технико-экономических задач</p>	<p>Перечень контрольных вопросов</p> <p>Практико-ориентированные задания</p>
	<p>технического сервиса и материально-технического обеспечения производства</p> <p>Формирует решения с применением цепочки ценностей Майкла Портера и нормальной цепочки производства стоимости Марка К.Скотта; реализует навыки независимого принятия решений и функционирования на всемирном рынке с высокой степенью ответственности</p>	
ПК-11	<p>Излагает роль анализа в формулировании стратегии, методы стратегического анализа.</p> <p>Проводит анализ информационных источников для количественной и качественной оценки конкурентоспособности организации.</p> <p>Использует оценки конкурентоспособности с помощью расширенных методологий.</p>	<p>Перечень контрольных вопросов</p> <p>Практико-ориентированные задания</p>

### 5.1.2 Система и критерии оценивания

Шкала оценивания	Критерии оценивания сформированности компетенций	
	Устное собеседование	Письменная работа
5 (отлично)		<p>Критическое и разностороннее рассмотрение вопросов, свидетельствующее о значительной самостоятельной работе с источниками. Качество исполнения всех элементов задания полностью соответствует всем требованиям.</p> <p>Учитываются баллы, накопленные в течение семестра.</p>
4 (хорошо)		<p>Все заданные вопросы освещены в необходимой полноте и с требуемым качеством. Ошибки отсутствуют. Самостоятельная работа проведена в достаточном объеме, но ограничивается только основными рекомендованными источниками информации.</p> <p>Работа выполнена в соответствии с заданием. Имеются отдельные несущественные ошибки или отступления от правил оформления работы.</p> <p>Учитываются баллы, накопленные в течение семестра.</p>

3 (удовлетворительно)		Задание выполнено полностью, но в работе есть отдельные существенные ошибки, либо качество представления работы низкое, либо работа представлена с опозданием. Задание выполнено полностью, но с многочисленными существенными ошибками. При этом нарушены правила оформления или сроки представления работы Учитываются баллы, накопленные в течение семестра
2 (неудовлетворительно)		Отсутствие одного или нескольких обязательных элементов задания, либо многочисленные грубые ошибки в работе, либо грубое нарушение правил оформления или сроков представления работы. Содержание работы полностью не соответствует заданию. Представление чужой работы, плагиат, либо отказ от представления работы. Не учитываются баллы, накопленные в течение семестра.

## 5.2 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности

### 5.2.1 Перечень контрольных вопросов

№ п/п	Формулировки вопросов
Семестр 3	
1	Роль международной конкуренции в современном мире
2	Детерминанты прибыли в отрасли. Модель Р. Гранта.
3	Понятие ключевых факторов успеха
4	Понятие и виды конкурентных преимуществ.
5	Разработка конкурентной стратегии организации.
6	Цепочки ценности М. Портера.
7	Система ценностей М. Портера.
8	Методика PEST-анализа.
9	Модель пяти сил конкуренции М. Портера.
10	Модель анализа конкурентных позиций Гарвардской школы бизнеса.
11	Матрица Бостонской консалтинговой группы «рост- доля рынка»
12	Комплексный анализ среды: SWOT-анализ.
13	Три основных подхода к выработке стратегии М. Портера.
14	Стратегический куб как модель стратегического состояния организации.
15	Модель оценки конкурентных позиций «Дженерал Электрик – Мак Кинзи»
16	Показатели синергии. Оценка уровня синергии.
17	Международные конвенции и договора, регулирующие конкуренцию на мировом рынке
18	Концепция стратегических зон хозяйствования, стратегических ресурсов, групп стратегического влияния.
19	Методика оценки привлекательности отрасли И. Ансоффа.
20	Применение анализа отраслевой структуры
21	Вертикальная сегментация: объединение прибылей
22	Конкурентное преимущество на различных рынках
23	Внешние источники изменений
24	Стратегии инноваций по П. Раменскому
25	Значение международной конкуренции для анализа отрасли
26	Конкурентное преимущество на основе диверсификации
27	Анализ конкурентного преимущества в международном контексте
28	Влияние национальных факторов на конкурентоспособность: сравнительное преимущество. Соответствие стратегии национальным условиям.
29	Национальный «ромб» Портера.
30	Гар-анализ в оценке конкурентоспособности фирмы
31	Основные объекты стратегических изменений
32	Методы матричного анализа
33	Классификация функциональных стратегий организации
34	Карта стратегических групп
35	Модель STEEP-анализа

36	Подходы к разработке стратегии организации
37	Базисные стратегии бизнеса их экономическое содержание.
38	Управление стоимостью фирмы в стратегическом анализе.

### 5.2.2 Типовые тестовые задания

В модели Портера одной из конкурирующих сил, которая уменьшает прибыль фирм внутри отрасли является...

- А) Поставщики дополнительных товаров
- Б) Поставщики товаров-субститутов
- В) Поставщики комплементарных товаров.

Отраслевая окружающая среда, характеризующаяся интенсивными и быстрыми действиями конкурентов, когда соперники должны действовать молниеносно...

- А) Гипоконкуренция
- Б) Гиперконкуренция
- В) Среда выживания

Примеры «Дилеммы заключенных»:

- А) Ценовая война между сильным и слабым конкурентом
- Б) Ценовая война между равными по силе конкурентами

В) Заключение сделки между поставщиком и продавцом на приобретение товара низкого качества, который будет перепродан по более высокой цене

Г) Заключение сделки между покупателем и продавцом на приобретение товара, качество которого нельзя узнать до его приобретения

### 5.2.3 Типовые практико-ориентированные задания (задачи, кейсы)

Постройте матрицу McKinsey, определите наиболее вероятных конкурентов и оцените стратегические ориентации рассматриваемых предприятий:

Критерий оценки	Удельный вес, %	Оценка в баллах	Итоговая оценка
Рост рынка	30	80	
Возможность для изменения цен	20	50	
Сложность вступительных барьеров	20	90	
Власть клиентов	10	60	

## 5.3 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, владений (навыков и (или) практического опыта деятельности)

### 5.3.1 Условия допуска обучающегося к промежуточной аттестации и порядок ликвидации академической задолженности

Проведение промежуточной аттестации регламентировано локальным нормативным актом СПбГУПТД «Положение о проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся»

### 5.3.2 Форма проведения промежуточной аттестации по дисциплине

Устная  Письменная  Компьютерное тестирование  Иная

### 5.3.3 Особенности проведения промежуточной аттестации по дисциплине

Экзамен проводится в письменной форме. Время на письменный ответ (вопрос и решение задания) – 60 минут, после проверки работ всех студентов – сообщение результатов обучающимся.

## 6. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### 6.1 Учебная литература

Автор	Заглавие	Издательство	Год издания	Ссылка
<b>6.1.1 Основная учебная литература</b>				
Майкл, Портер, Минервин, И., Нижельской, О.	Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов	Москва: Альпина Паблишер	2020	<a href="http://www.iprbookshop.ru/93025.html">http://www.iprbookshop.ru/93025.html</a>
Никифорова, Л. Е., Цуриков, С. В., Разомасова, Е. А.	Современный стратегический анализ	Москва: Ай Пи Ар Медиа	2021	<a href="http://www.iprbookshop.ru/108247.html">http://www.iprbookshop.ru/108247.html</a>
Климин, А. И., Зайченко, И. М., Смирнова, А. М.	Современный стратегический анализ	Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого	2021	<a href="https://www.iprbookshop.ru/116149.html">https://www.iprbookshop.ru/116149.html</a>
<b>6.1.2 Дополнительная учебная литература</b>				



Расселл, Айзенштат, Джулия, Балоган, Барбара, Биджелу, Майкл, Бир, Панкай, Гемават, Джон, Грант, Анил, Гупта, Джордж, Дей, Ирэн, Дюхейм, Дэвид, Коллис, Курт, Кристенсен, Маджори, Лайлс, Джон, Мэхон, Нарайанан, Портер, Майкл, Прахалад, Коимбаторе, Раджагопалан, Нандини, Рэнделл, Роберт, Самплер, Джефри, Уилсон, Иан, Фэй, Лайм, Харт, Эллен, Хоуп-Хейли, Вероника, Фэйя, Л., Рэнделла, Р., Егоров, Р.	Курс МВА по стратегическому менеджменту	Москва: Альпина Бизнес Букс	2019	<a href="http://www.iprbookshop.ru/82702.html">http://www.iprbookshop.ru/82702.html</a>
Куликов, И. М., Труба, А. С., Черданцев, В. П., Плаксин, А. А., Тумаева, Т. А.	Современные модели процессов конкуренции предприятий сферы услуг	Москва: Фонд развития и поддержки садоводства	2018	<a href="http://www.iprbookshop.ru/98659.html">http://www.iprbookshop.ru/98659.html</a>
Лесняк, В. В., Селезнева, Е. М., Аракельянц, Э. С.	Адаптивная архитектура стратегического учета, контроля и анализа в условиях цифровой экономики	Ростов-на-Дону: Донской государственный технический университет	2020	<a href="https://www.iprbookshop.ru/117696.html">https://www.iprbookshop.ru/117696.html</a>
Мочалова, Л. А., Власов, В. И.	Стратегический анализ и планирование	Москва: Ай Пи Ар Медиа	2021	<a href="https://www.iprbookshop.ru/117868.html">https://www.iprbookshop.ru/117868.html</a>

## 6.2 Перечень профессиональных баз данных и информационно-справочных систем

Информационная система «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» [Электронный ресурс].

URL: <http://window.edu.ru/>

Электронно-библиотечная система [Электронный ресурс]. URL.: <https://www.iprbookshop.ru/>

## 6.3 Перечень лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения

MicrosoftOfficeProfessional

Microsoft Windows

Microsoft Office Standart Russian Open No Level Academic

Microsoft Windows Home Russian Open No Level Academic Legalization Get Genuine (GGK) + Microsoft Windows Professional (Pro – профессиональная) Russian Upgrade Open No Level Academic

Microsoft Windows Professional Upgrade Академическая лицензия

СПС КонсультантПлюс

Microsoft Windows 10 Pro

ПП Project Expert 7 Tutorial

## 6.4 Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине

Аудитория	Оснащение
Лекционная аудитория	Мультимедийное оборудование, специализированная мебель, доска
Учебная аудитория	Специализированная мебель, доска
Компьютерный класс	Мультимедийное оборудование, компьютерная техника с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду