

СОГЛАСОВАНА

решением Ученого совета
АНО ВО «МБИ
имени Анатолия Собчака»
(протокол от «25» декабря 2025 г. № 7)

УТВЕРЖДЕНА

приказом ректора
АНО ВО «МБИ
имени Анатолия Собчака»
от «30» декабря 2025 г. № 59

Рабочая программа дисциплины «Стратегическая конкурентоспособность предприятия»

направление подготовки
43.03.02 Туризм

направленность (профиль)
Управление в индустрии туризма

уровень образования
высшее образование - бакалавриат

форма обучения
очная

год набора
2026

Санкт-Петербург
2025



**ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ**

Сертификат
029D2AE30011B46997424A3587152A1CB0
Действителен с 18.03.2026 по 18.06.2027
Владелец АНО ВО "МБИ ИМЕНИ АНАТОЛИЯ
СОБЧАКА"

СОДЕРЖАНИЕ

1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ	3
2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОСНОВНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ.....	3
3. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	3
4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ*	4
5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	8
5.1 Рекомендуемая литература.....	8
5.2 Перечень лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения, в т.ч. отечественного производства	9
5.3 Перечень информационных справочных систем (ИСС) и современных профессиональных баз данных (СПБД)	9
6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ.....	9
7. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩЕГОСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ	9
8. ОСОБЕННОСТИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ ДЛЯ ИНВАЛИДОВ И ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ	10

1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Цель:	сформировать у студентов системное понимание механизмов формирования и поддержания конкурентных преимуществ предприятия, научить применять аналитические инструменты для оценки конкурентоспособности организации и её продуктов, а также выработать навыки разработки и реализации управленческих решений, направленных на повышение конкурентоспособности в динамичной рыночной среде (в том числе в специфике туристской отрасли).
--------------	---

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОСНОВНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Дисциплина Б1.В.ДЭ.05.02 Стратегическая конкурентоспособность предприятия относится к блоку элективных дисциплин.

3. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Код и наименование компетенции выпускника	Код и наименование индикатора достижения компетенций	Планируемые результаты обучения по дисциплине
ПК-4 Способен учитывать социальные, политические и культурные процессы для принятия эффективных управленческих решений в сфере туризма	ПК-4.2 Способен интегрировать результаты анализа социальных, политических и культурных процессов в управленческие решения и стратегии в сфере туризма	Знать: специфику воздействия социальных, политических и культурных процессов на долгосрочную конкурентоспособность туристского предприятия (влияние демографических сдвигов, ценностных установок потребителей, политической стабильности, визовой и транспортной доступности, локальных традиций и норм гостеприимства), ключевые методологии стратегического анализа с учётом макросреды (PESTEL, STEEP, анализ институциональной среды, прогнозирование долгосрочных трендов), инструменты стратегического планирования, позволяющие учитывать социокультурную динамику (сценарное планирование, форсайт, дорожные карты, матрица Ансоффа в кросс-культурной интерпретации), отраслевые индикаторы стратегической уязвимости и потенциала (эластичность спроса по политическим рискам, зависимость от въездного/выездного потока, чувствительность к культурным особенностям целевых рынков), нормативно-правовые и этические рамки интеграции социокультурных данных в стратегию (соблюдение локальных норм, этика продвижения, требования к информированию туристов), модели адаптации стратегических целей под мультикультурную среду (вариативные целевые показатели по рынкам, дифференцированные KPI, гибкие метрики качества сервиса), практики долгосрочного мониторинга макрофакторов и их влияния на конкурентные позиции предприятия (отраслевые отчёты, базы данных ВТО, Росстата, профильных ассоциаций, аналитика соцсетей и медиа); Уметь: выявлять и приоритизировать значимые социальные, политические и культурные факторы для формирования долгосрочных конкурентных преимуществ предприятия, интерпретировать результаты макроанализа и трансформировать их в стратегические гипотезы и целевые ориентиры, разрабатывать многоуровневые сценарии развития предприятия с учётом возможных изменений внешней среды (базовый, оптимистичный, кризисный, трансформационный), интегрировать выводы анализа в элементы стратегии (миссия, видение, цели, продуктовая и рыночная политика, модель сервиса), сопоставлять внешние возможности и угрозы с внутренними ресурсами и компетенциями предприятия для выбора устойчивых стратегических альтернатив, адаптировать стратегические решения под особенности целевых культурных

		сегментов (языковая, поведенческая, сервисная адаптация), обосновывать стратегические инициативы перед стейкхолдерами с учётом экономических, социальных и репутационных эффектов, выстраивать систему регулярного обновления стратегии на базе мониторинга макропоказателей и обратной связи с рынком, учитывать кросс-культурные и политические риски при планировании выхода на новые рынки или запуске новых продуктов; Владеть: навыками проведения углублённого стратегического анализа макросреды с фокусом на туристскую отрасль (сбор, верификация и структурирование данных из официальных и отраслевых источников, контент-анализ медиа и соцсетей, выявление долгосрочных трендов), методами сценарного и форсайт-планирования (построение сценариев, определение триггерных точек и индикаторов, разработка дорожных карт), инструментами интеграции результатов анализа в стратегическую документацию (формулирование стратегических целей и KPI, матрица рисков и возможностей, паспорт стратегической инициативы, план поэтапного внедрения), техниками кросс-культурной адаптации стратегических решений (чек-листы локализации, матрицы культурных норм и ограничений, шаблоны сценариев взаимодействия с разными сегментами), алгоритмами оценки влияния макрофакторов на стратегические показатели (моделирование эффекта на долю рынка, рентабельность, устойчивость бизнес-модели, NPS по целевым группам), практиками кросс-функционального согласования стратегических решений (координация с маркетингом, продуктом, финансами, юридическим блоком), способами визуализации и презентации стратегических выводов для топ-менеджмента и инвесторов (стратегические карты, дашборды KPI, сравнительные матрицы сценариев, графики чувствительности), методами регулярного мониторинга и актуализации стратегии (календарь событий, регламенты пересмотра, система индикаторов раннего предупреждения).
--	--	---

4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ*

Номер и наименование темы/или разделов/тем	Содержание дисциплины	Объем дисциплины (академические часы)			
		Контактная работа			СРО
		ЗЛТ	ПЗ	ЛР	
Тема 1. Теоретические основы конкуренции	Роль и значение конкуренции в рыночной экономике. Основные понятия и условия возникновения конкуренции. Функции конкуренции. Основные факторы конкуренции. Современные приоритеты в конкуренции. Виды конкуренции (ценовая и неценовая конкуренция). Преимущества неценовой конкуренции. Уровни конкуренции по Ф. Котлеру.	1	1		7
Тема 2. Конкурентные рыночные структуры и развитие конкуренции на российском рынке	Особенности конкурентных рыночных структур. Модель совершенной конкуренции. Модель монополистической конкуренции. Модель олигополистической конкуренции. Модель чистой монополии. Объективные предпосылки усиления конкуренции в России (макро- и микроэкономические). Государственное регулирование конкурентных отношений.	1	1		7
Тема 3. Формы и методы недобросовестной конкуренции	Правовые основы защиты конкуренции. Злоупотребление хозяйствующим субъектом доминирующим положением на рынке. Согласованные действия хозяйствующих субъектов,	1	1		7

Номер и наименование темы/или разделов/тем	Содержание дисциплины	Объем дисциплины (академические часы)			
		Контактная работа			СРО
		ЗЛТ	ПЗ	ЛР	
ой конкуренции	ограничивающие конкуренцию. Формы недобросовестной конкуренции. Функции и полномочия антимонопольного органа.				
Тема 4. Теория конкурентных преимуществ	Понятие и свойства конкурентного преимущества. Виды конкурентных преимуществ. Модель пяти сил конкуренции Майкла Портера. Влияние входных барьеров на конкурентные преимущества. Влияние поставщиков продукции на конкурентные преимущества. Влияние потребителей продукции на конкурентные преимущества. Влияние товаров-заменителей на конкурентные преимущества. Детерминанты конкурентного преимущества страны («национальный ромб»). Понятие конкурентного статуса фирмы.	1	1		7
Тема 5. Оценка конкурентоспособности продукции	Отличие понятия «конкурентоспособность» продукции от понятия «качество» продукции. Компоненты конкурентоспособности продукции. Показатели конкурентоспособности материальной продукции (показатели технического качества, экономические показатели, организационные показатели). Показатели конкурентоспособности услуги. Схема оценки конкурентоспособности продукта. Методы оценки конкурентоспособности продукции.	2	2		7
Тема 6. Оценка конкурентоспособности предприятия	Обзор определений конкурентоспособности предприятия. Виды конкурентоспособности предприятия. Показатели конкурентоспособности предприятий. Методики оценки конкурентоспособности предприятия.	2	2		7
Тема 7. Разработка и реализация базовых стратегий конкуренции	Классификация конкурентных стратегий по М. Портеру: стратегия лидерства в минимизации издержек; стратегия дифференциации; стратегии фокусирования. Конкурентные стратегии предприятия по А.А. Томпсону и А.Д. Стрикленду. Стратегии конкуренции по Г.Л. Азоеву, А.П. Челенкову. Стратегия снижения себестоимости продукции. Особенности ценовых стратегий вытеснения конкурентов. «Ценовые войны». Стратегия дифференциации продукции. Стратегия сегментирования рынка. Стратегия внедрения новшеств. Степени новизны товаров. Стратегия немедленного реагирования на потребности рынка.	2	4		7
Тема 8. Типовые стратегии конкурентной борьбы	Типовые стратегии конкурентной борьбы по А.Ю. Юданову (виолентная, пациентная, коммутантная, эксплерентная). Формы реакции фирм на повышение активности конкурентов (отсроченная реакция, избирательная реакция, «реакция тигра», стохастическая реакция). Роли предприятий в конкурентной борьбе (лидер, претендент на лидерство, последователи, окопавшиеся в рыночных нишах). Стратегии конкурентов в зависимости от их роли на рынке («оборона позиций», «фланговая оборона», «упреждающая оборона», «контрнаступление», «мобильная оборона», «сжимающая оборона»). Наступательные и оборонительные стратегии конкурентной борьбы. Использование наступательных стратегий для сохранения конкурентоспособности. Преодоление сильных сторон конкурента. Наступление на слабые стороны конкурента. Одновременное наступление по многим направлениям. Обходные маневры. «Партизанские» наступления. Превентивные действия. Использование	2	4		7

Номер и наименование тем/или разделов/тем	Содержание дисциплины	Объем дисциплины (академические часы)			
		Контактная работа			СРО
		ЗЛТ	ПЗ	ЛР	
	оборонительных стратегий для сохранения конкурентного преимущества.				
Тема 9. Особенности выбора политик обеспечения конкурентоспособности предприятия	Дистрибьютерная политика. Ценовая политика предприятия. Возможности ценовых политик в зависимости от уровня качества продукции предприятия. Альтернативные ценовые стратегии предприятий. Политика в области коммуникаций. Основные задачи политики в области коммуникаций. Матрица Германа Симона «Объективное/ субъективное качество».	2	4		6
Тема 10. Развитие конкурентных преимуществ в различных рыночных ситуациях	Конкурентные стратегии в зарождающихся и быстрорастущих отраслях. Конкурентные стратегии в зрелых отраслях. Конкурентные стратегии в застойных и затухающих отраслях. Конкурентные стратегии в фрагментированных отраслях. Конкурентные стратегии на международных рынках. Стратегии для лидеров отрасли. Стратегии для компаний-преследователей. Стратегии для слабых бизнесов (аутсайдеров рынка).	2	4		6
Форма аттестации (зачет):					
Всего по дисциплине:		16	24		68

*ЗЛТ – занятия лекционного типа, ПЗ – все виды занятий семинарского типа, кроме лабораторных работ, ЛР – лабораторные работы, СРО – самостоятельная работа обучающегося

5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

5.1 Рекомендуемая литература

Библиографическое описание издания (автор, заглавие, вид, место и год издания, кол. стр.)	Электронные ресурсы
Управление конкурентоспособностью : учебник для вузов / под редакцией Е. А. Горбашко, И. А. Максимцева. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 427 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17128-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL:	https://urait.ru/bcode/582785
Фомичев, В. И. Управление качеством и конкурентоспособностью : учебник для вузов / В. И. Фомичев. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 229 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-19217-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL:	https://urait.ru/bcode/566677

5.2 Перечень лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения, в т.ч. отечественного производства

- 7-Zip
- LibreOffice
- Офисное приложение - Р7-Офис;
- Антивирус - Kaspersky Endpoint Security;

5.3 Перечень информационных справочных систем (ИСС) и современных профессиональных баз данных (СПБД)

№	Наименование СПБД/ ИСС
1.	Электронная библиотека Юрайт - https://urait.ru/
2.	Научная электронная библиотека eLIBRARY – www.elibrary.ru
3.	Научная электронная библиотека КиберЛеника – www.cyberleninka.ru

4.	База данных ПОЛПРЕД Справочники – www.polpred.com
5.	Электронная библиотека Grebennikon.ru – www.grebennikon.ru
6.	Информационно-правовой портал ГАРАНТ.РУ - https://www.garant.ru/

6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Для реализации данной дисциплины имеются специальные помещения для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ) групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, а также помещения для самостоятельной работы.

Помещения оснащены оборудованием и техническими средствами обучения.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду института.

Аудитория для проведения занятий лекционного типа Специализированная мебель, учебно-наглядные пособия и технические средства обучения: динамики, проектор, экран, ноутбук/ПК

Аудитория для проведения занятий семинарского типа

Специализированная мебель для деловых игр, наборы демонстрационного оборудования, макеты, наглядные учебные пособия. Технические средства обучения: системный блок, монитор, клавиатура, мышь, телевизор.

7. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩЕГОСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Приступая к изучению дисциплины, обучающемуся необходимо ознакомиться со следующими документами:

- учебно-методической документацией;
- локальными нормативными актами, регламентирующими основные вопросы организации и осуществления образовательной деятельности, в том числе регламентирующие порядок проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся;
- графиком консультаций сотрудников профессорско-преподавательского состава.

Уровень и глубина освоения дисциплины определяются активной и систематической работой обучающихся на лекционных занятиях, занятиях семинарского типа, выполнением самостоятельной работы, в том числе в части выделения наиболее значимых и актуальных проблем для дальнейшего изучения. Особым условием качественного освоения дисциплины является эффективная организация труда, позволяющая распределить учебную нагрузку равномерно в соответствии с графиком учебного процесса.

При подготовке к учебным занятиям, обучающимся предоставляется возможность посещения консультаций сотрудников профессорско-преподавательского состава согласно расписанию, установленному в графике консультаций.

Аудиторная и внеаудиторная работа обучающихся должна быть направлена на формирование:

- фундаментальных основ мировоззрения, обучающихся и естественнонаучного познания;
- базисных знаний, соответствующих направлению подготовки и заявленной профессиональной области, формирующих целевую и профессиональную основу для подготовки кадров;
- профессиональных компетенций ориентированных на удовлетворение потребностей рынка труда;
- индивидуальной траектории посредством освоения уникального набора профессиональных компетенций, дополняющих компетентностную модель обучающегося, за счет ориентации на конкретные профессиональные специализированные области знаний, определяемые представителями рынка труда;

— метанавыков обучающихся, таких как: командная работа и лидерство, анализ данных, цифровые навыки, разработка и реализация проектов, межкультурное взаимодействие.

8. ОСОБЕННОСТИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ ДЛЯ ИНВАЛИДОВ И ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ

Обучение обучающихся с ограниченными возможностями здоровья при необходимости осуществляется на основе адаптированной рабочей программы с использованием специальных методов обучения и дидактических материалов, составленных с учетом особенностей психофизического развития, индивидуальных возможностей и состояния здоровья таких обучающихся (обучающегося).

В целях освоения учебной программы дисциплины инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья Институт обеспечивает:

— для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья по зрению: размещение в доступных для обучающихся, являющихся слепыми или слабовидящими, местах и в адаптированной форме справочной информации о расписании учебных занятий; присутствие ассистента, оказывающего обучающемуся необходимую помощь; выпуск альтернативных форматов методических материалов (крупный шрифт или аудиофайлы);

— для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья по слуху: надлежащими звуковыми средствами воспроизведение информации;

Обучающиеся из числа инвалидов и лиц с ОВЗ обеспечены печатными и (или) электронными образовательными ресурсами в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья. Образование обучающихся с ограниченными возможностями здоровья может быть организовано как совместно с другими обучающимися, так и в отдельных группах.